

T.C.
AVRASYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI



**ÖZEL OKULLARDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL
PERFORMANSI ETKİLEMESİNDE, PANDEMİ SÜRECİNDEKİ İLETİŞİM,
İNOVASYON VE İTİBARIN ARACIK ROLÜ**

Kemal Utku TURNA

Doktora Tezi

Ocak 2023

TRABZON

T.C.
AVRASYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

**ÖZEL OKULLARDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL
PERFORMANSI ETKİLEMESİNDE, PANDEMİ SÜRECİNDEKİ İLETİŞİM,
İNOVASYON VE İTİBARIN ARACIK ROLÜ**

Kemal Utku TURNA

Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Ali DEMİR

Doktora Tezi

Ocak 2023

TRABZON

TEZ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı doktora öğrencisi Kemal Utku TURNA tarafından Dr. Öğretim Üyesi Ali DEMİR yönetiminde hazırlanan, “**Özel Okullarda İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performansı Etkilemesinde, Pandemi Sürecindeki İletişim, İnovasyon ve İtibarın Aracılık Rolü**” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 15 Şubat 2023 tarihinde yapılan tez savuma sınavında başarılı bulunmuş ve **oy birliği** ile “Doktora Tezi” olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi		Karar		İmza
Unvan Ad SOYAD	Görev	Red	Kabul	
Prof. Dr. Taner ACUNER	Jüri Başkanı			
Prof. Dr. Hasan AYYILDIZ	Jüri			
Doç. Dr. Harun YÜKSEL	Jüri			
Dr. Öğr. Üyesi Ali DEMİR	Danışman			
Dr. Öğr. Üyesi Serkan ABBASİGİL	Jüri			

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylım.

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN SAYFASI

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmaların yapılması ve bulguların analizinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

Kemal Utku TURNA

09.01.2023

ÖNSÖZ

Tezimi hazırlama sürecinde bana büyük katkılar sağlayan değerli danışmanım Sayın Dr. Öğretim Üyesi Ali Demir hocama, Doçent Dr. Harun Yüksel hocama, bana her zaman destek olan sevgili annem Satı Turna, babam Hamit Turna, kız kardeşim Özgü Ayaroğlu, eşim Gülçin Bilgin Turna, kızım Maya Bilge Turna, oğlum Can Efe Turna ve bu süreçte desteklerini benden esirgemeyen tüm akrabalarım, dostlarıma ve araştırmaya katılan Türkiye’deki tüm özel okul çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

Kemal Utku TURNA

09.01.2023

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	IV
İÇİNDEKİLER	V
ÖZET	VII
ABSTRACT	IX
TABLolar LİSTESİ.....	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ	XVI
KISALTMALAR LİSTESİ	XX
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	6
1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	7
1.3. Araştırmanın Temel Kavramları	8
1.3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	8
1.3.1.1. Personel Seçimi	20
1.3.1.2. Ücret Yönetimi	21
1.3.1.3. Beşeri Sermaye Gelişimi	22
1.3.1.4. Performans Yönetimi	24
1.3.1.5. İş Sağlığı ve Güvenliği	25
1.3.2. Pandemi Süreci ve Kriz Yönetimi	26
1.3.3. Pandemi Sürecinde İnovasyon	30
1.3.4. Liderlik, İnovasyon ve Eğitim	36
1.3.5. Pandemi Sürecinde İletişim.....	38
1.3.6. İletişim ve Kurum İtibarı	43
1.3.7. Örgütsel Performans	45
1.3.7.1. Finansal Örgütsel Performans	46
1.3.7.2. Finansal Olmayan Örgütsel Performans.....	48
1.4. Hipotezlerin Oluşturulması	51

İKİNCİ BÖLÜM

PANDEMİ SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE EĞİTİM

2.1. Araştırmanın Metodolojisi.....	66
2.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	70
2.3. Araştırma Anketi	80
2.3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği	80
2.3.2. Pandemi Sürecinde Kriz Yönetimi Ölçeği.....	81
2.3.3. Örgütsel Performans Ölçeği	82

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği Yapısal Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi Bulguları.....	85
3.2. Pandemi Sürecinde Kriz Yönetimi Ölçeği Yapısal Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi Bulguları.....	88
3.3. Örgütsel Performans Ölçeği Yapısal Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi Bulguları	89
3.4. Demografik ve Tanımlayıcı Bulgular	91
3.5. Betimsel İstatistikler ve Normal Dağılım Testleri.....	92
3.6. Korelasyon ve Saçılım Matrisleri	95
3.7. Hipotez Testleri	97
3.8. Yapısal Eşitlik Modelleri.....	98
3.9. Fark Analizleri.....	150
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	172
KAYNAKLAR	175
EKLER	203
ÖZ GEÇMİŞ	229

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, “Türkiye’de özel okullarda uygulanan insan kaynakları yönetiminin örgütsel performansı etkilemesinde pandemi sürecindeki kriz yönetimin aracılık etkisi nedir?” sorusuna cevap aramaktır. Araştırmaya 486 özel okul çalışanı katılmıştır. Çin’de ortaya çıktıktan kısa bir süre sonra tüm dünyayı etkisi altına alan Koronavirüs (COVID-19) dünyanın her yerinde ilk ve orta öğretimde ciddi aksamalara neden olmuştur., Türkiye’de de ilk vakanın görüldüğü 11 Mart 2020 tarihinden hemen sonra, 16 Mart 2020 itibarıyla eğitime ara verilmiştir.

Son yıllarda iş dünyası, birçok kriz, belirsizlik ve doğal afetlere hazırlıksız yakalanmıştır. Doğal afetler, gerçekliğin kaçınılmaz yönleridir; acil durumlara yol açarlar ve bunlarla başa çıkmak için kurumsal tepkileri tetiklerler. Doğal afetlerin örgüt ve çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerine ilişkin çok sayıda çalışma olmasına rağmen, bu bağlamda kuruluşlar tarafından İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamalarının nasıl uygulandığını inceleyen çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. İKY’nin doğal afetlerin olumsuz etkileriyle başa çıkmada önemli bir rol oynadığına ve koşullara yanıt olarak İKY stratejilerinin hangi yolları ve süreçleri benimsemesi gerektiğini keşfetmek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Özellikle İKY içindeki acil durum yönetimi çerçevelerine odaklanan daha fazla araştırma gereklidir.

Araştırma kapsamında, 486 özel okul çalışanının (öğretmen, müdür, idari personel) katıldığı anket, analize tabi tutulmuştur. Anket, çevrimiçi ortamda hazırlanmıştır. Anket, kolayda örnekleme yöntemiyle, Türkiye’deki özel anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapmakta olan kişilerle paylaşılmıştır. Araştırma, 2022 yılının Haziran, Temmuz ve Ağustos aylarında yapılmıştır.

Hipotezlerin test edilmesi amacıyla Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, insan kaynakları yönetimi (İKY), pandemi sürecindeki kriz yönetimini ve örgütsel performansı anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Pandemi sürecindeki kriz yönetimi de aynı şekilde örgütsel performansı anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. İKY, beş alt boyut altında incelenmiştir: personel seçimi (PS), ücret yönetimi (ÜY), beşeri sermaye gelişimi (BSG), performans yönetimi (PPY) ve iş sağlığı ve güvenliğidir (İSG). Pandemi sürecindeki kriz yönetimi; pandemi sürecindeki inovasyon

(PSİN), itibar (PSİT) ve iletişim (PSİL) boyutlarıyla incelenmiştir. Örgütsel performans ise; finansal (FİN) ve finansal olmayan performans (NFİN) boyutlarıyla ele alınmıştır.

Aracılık etkisini ölçmek üzere, Baron ve Kenny'nin önerdiği yöntemin yanı sıra daha modern bir yöntem olarak kabul gören Bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Bulgulara göre, tam aracılık etkileri, İKY'nin beş alt boyutunun özellikle FİN'e olan etkisinde görülmektedir. Personel seçimi ve ücret yönetiminin finansal örgütsel performansa olan etkisinde pandemi sürecindeki inovasyon, itibar ve iletişimin tam aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Direkt etkiler incelendiğinde, en yüksek etki sırasıyla, beşeri sermaye gelişimi, personel seçimi ve personel performans gelişiminin finansal olmayan performansa etkisinde görülmüştür. Katılımcıların verdiği cevaplara göre, İKY'nin finansal olmayan performansa etkileri, finansal performansa kıyasla oldukça yüksektir. NFİN'e en yüksek etkisi olan İKY alt boyutları sırasıyla; BSG, PS, PPY, ÜY ve İSG'dir. FİN'e en yüksek etkisi olan İKY alt boyutları sırasıyla; BSG, İSG, PPY, PS ve ÜY'dir. Bu sonuca göre, BSG, İKY'nin örgütsel performansa en çok etki eden alt boyutudur. Beşeri sermaye gelişimi ölçeğindeki ifadelerden en etkili olanları; BSG'nin kurumun büyüme stratejilerinden biri olması, kariyer fırsatı sunması ve personele eğitim vermeyi amaçlamasıdır.

Anahtar Kelimeler: Aracılık etkisi, COVID-19, İletişim, İnovasyon, İnsan kaynakları yönetimi, İtibar, Kriz yönetimi, Örgütsel performans, Profesyonelleşme, Türkiye'deki özel okullar

ABSTRACT

The aim of this research is to answer the question, “What is the mediating effect of crisis management in the pandemic process in the effect of human resources management applied in private schools in Turkey on organizational performance?” 486 private school employees participated in the survey. The Coronavirus (COVID-19), which affected the whole world shortly after its emergence in China, has caused serious disruptions in primary and secondary education all over the world. Education was suspended as of March 16, 2020, just after March 11, 2020, when the first COVID-19 case was seen in Turkey.

In recent years, the business world has witnessed many crises, uncertainties and natural disasters. Natural disasters are inevitable aspects of reality; they provoke emergencies and trigger institutional responses to deal with them. Although there are many studies on the negative effects of natural disasters on organizations and employees, there are very few studies examining how HRM practices are applied by organizations in this context. More research is needed to discover that HRM plays an important role in coping with the adverse effects of natural disasters and what pathways and processes HRM strategies should adopt in response to circumstances. More research should focus on emergency management frameworks within HRM.

Within the scope of the research, 486 private school employees (teachers, principals, administrative staff) participated in the questionnaire which was prepared online. It was shared with the people working in private kindergartens, primary schools, secondary schools and high schools in Turkey, using the convenience sampling method. The research was conducted in June, July and August of 2022.

Structural Equation Modeling (SEM) was used to test the hypotheses. According to the findings, human resources management (HRM) significantly and positively affects crisis management and organizational performance in the pandemic process. Crisis management in the pandemic process also affects organizational performance significantly and positively. HRM has been analyzed under five sub-dimensions: employee resourcing (ER), reward management (RM), human capital development (HCD), employee performance management (EPM), and occupational health and safety (OHS). Dimensions of crisis

management during the pandemic are; innovation, reputation and communication dimensions during the pandemic process were examined. Organizational performance has financial (FIN) and non-financial performance (NFIN) dimensions.

In addition to the method suggested by Baron and Kenny, the modern Bootstrap method was used to measure the mediation effect. According to the findings, full mediation effects are seen especially in the effect of five sub-dimensions of HRM on FIN. It has been determined that innovation, reputation and communication in the pandemic process have a full mediating role on the effect of employee selection and compensation management on financial organizational performance.

When the direct effects are examined, the highest effect was determined in the effects of human capital development, employee resourcing and employee performance management on non-financial performance, respectively. According to the answers given by the participants, the effects of HRM on NFIN are much higher compared to FIN. The sub-dimensions of HRM with the highest effect on NFIN are respectively; HCD, ER, EPM, RM and OHS. The sub-dimensions of HRM with the highest effect on FIN are respectively; HCD, OHS, EPM, ER and RM. According to this result, HCD is the sub-dimension of HRM that most affects organizational performance. HCD is one of the growth strategies of any institution, offering career opportunities and aiming to train the employees.

Keywords: Human Resources Management, Crisis Management, Organizational Performance, Professionalization, Private Schools in Turkey, COVID-19, Innovation, Communication, Reputation, Mediating Effect

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1: Yapısal Eşitlik Modeli Araştırmalarında Kullanılan Uyum İndekslerine İlişkin Mükemmel ve Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri Referans Değer Aralıkları	69
Tablo 2: Cronbach's Alpha Referans Değerleri	70
Tablo 3: İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği Geçerlilik ve Güvenirlilik Bulguları	87
Tablo 4: Pandemi Sürecinde Kriz Yönetimi Ölçeği Geçerlilik ve Güvenirlilik Bulguları	89
Tablo 5: Örgütsel Performans Ölçeği Geçerlilik ve Güvenirlilik Bulguları.....	90
Tablo 6: Demografik ve Tanımlayıcı Bulgular	91
Tablo 7: Değişken Betimsel İstatistikleri	93
Tablo 8: Normal Dağılım Test İstatistikleri	94
Tablo 9: Ölçek Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Matrisi.....	95
Tablo 10: Personel Seçimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisini İnceleyen YEM	99
Tablo 11: Personel Seçimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisinde Pandemi Sürecinde İnovasyon Uygulamalarının Aracı Etkisini İnceleyen YEM Bulguları	100
Tablo 12: Personel Seçimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisinde Pandemi Sürecinde Kurum İtibarı Uygulamalarının Aracı Etkisini İnceleyen YEM Bulguları.....	101
Tablo 13: Personel Seçimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisinde Pandemi Sürecinde İletişim Uygulamalarının Aracı Etkisini İnceleyen Yem Bulguları	103
Tablo 14: Personel Seçimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisini İnceleyen YEM Bulguları.....	104
Tablo 15: Personel Seçimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisinde Pandemi Sürecinde İnovasyon Uygulamalarının Aracı Etkisini İnceleyen YEM Bulguları.....	105
Tablo 16: Personel Seçimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki	

Direkt Etkisinde Pandemi Sürecinde Kurum İtibarı Uygulamalarının Aracı Etkisini İnceleyen YEM Bulguları.....	107
Tablo 17: Personel Seçimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisinde Pandemi Sürecinde İletişim Uygulamalarının Aracı Etkisini İnceleyen YEM Bulguları.....	108
Tablo 18: Ücret Yönetiminin Finansal Olmayan Performans Üzerindeki Direkt Etkisini İnceleyen YEM Bulguları.....	109
Tablo 19: Ücret Yönetimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisinde Pandemi Sürecinde İnovasyon Uygulamalarının Aracı Etkisini İnceleyen YEM Bulguları.....	110
Tablo 20: Ücret Yönetimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisinde Pandemi Sürecinde Kurumsal İtibar Uygulamalarının Aracı Etkisini İnceleyen YEM Bulguları.....	112
Tablo 21: Ücret Yönetimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisinde Pandemi Sürecinde İletişim Uygulamalarının Aracı Etkisini İnceleyen YEM Bulguları.....	113
Tablo 22: Ücret Yönetimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisinde Etkisini İnceleyen YEM Bulguları	114
Tablo 23: Ücret Yönetiminin Finansal Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci İnovasyon Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM Bulguları	115
Tablo 24: Ücret Yönetiminin Finansal Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci Kurumsal İtibar Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM Bulguları	117
Tablo 25: Ücret Yönetiminin Finansal Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci İletişim Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM Bulguları.....	118
Tablo 26: Beşerî Sermaye Gelişimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisini İnceleyen YEM Bulguları	119
Tablo 27: Beşerî Sermaye Gelişimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci İnovasyon Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM Bulguları	120
Tablo 28: Beşerî Sermaye Gelişimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci Kurum İtibarı Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM Bulguları	122
Tablo 29: Beşerî Sermaye Gelişimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel	

Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci İletişim Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM Bulguları.....	123
Tablo 30: Beşerî Sermaye Gelişimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisini İnceleyen YEM Bulguları.....	124
Tablo 31: Beşerî Sermaye Gelişimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci İnovasyon Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM Bulguları.....	125
Tablo 32: Beşerî Sermaye Gelişimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci Kurum İtibarı Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM Bulguları.....	127
Tablo 33: Beşerî Sermaye Gelişimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci İletişim Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM Bulguları.....	129
Tablo 34: Performans Yönetimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisini İnceleyen YEM Bulguları.....	130
Tablo 35: Performans Yönetimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci İnovasyon Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM Bulguları.....	131
Tablo 36: Performans Yönetimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci Kurum İtibarı Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM Bulguları.....	133
Tablo 37: Performans Yönetimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci İletişim Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM Bulguları.....	134
Tablo 38: Performans Yönetimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisini İnceleyen YEM Bulguları	135
Tablo 39: Performans Yönetimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisinde Pandemi Süreci İnovasyon Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM.....	136
Tablo 40: Performans Yönetimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisinde Pandemi Süreci Kurumsal İtibar Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM Bulguları.....	138
Tablo 41: Performans Yönetimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki	

Direkt Etkisinde Pandemi Süreci İletişim Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM Bulguları	139
Tablo 42: İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisini İnceleyen YEM Bulguları.....	140
Tablo 43: İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde pandemi süreci inovasyon uygulamalarının aracılık rolünü inceleyen YEM bulguları	141
Tablo 44: İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci Kurumsal İtibar Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM Bulguları.....	143
Tablo 45: İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci İletişim Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM Bulguları.....	144
Tablo 46: İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisini İnceleyen YEM Bulguları.....	145
Tablo 47: İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Sürecindeki İnovasyon Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM Bulguları	146
Tablo 48: İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Sürecindeki Kurumsal İtibar Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM Bulguları	148
Tablo 49: İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Sürecindeki İletişim Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM Bulguları.....	149
Tablo 50: Cinsiyet Bakımından İnsan Kaynakları Yönetim Ölçeği ve Alt Boyut Farklarını Sınayan Bağımsız Örneklem T-Testi Bulguları.....	150
Tablo 51: Cinsiyet Bakımından Pandemi Sürecindeki Kriz Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyut Farklarını Sınayan Bağımsız Örneklem T-Testi Bulguları	151
Tablo 52: Cinsiyet Bakımından Örgütsel Performans Ölçeği ve Alt Boyut Farklarını Sınayan Bağımsız Örneklem T-Testi Bulguları.....	152
Tablo 53: Yaş Gruplarına Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutları Bakımından Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları.....	153
Tablo 54: Yaş Gruplarına Göre Pandemi Sürecindeki Kriz Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutları	

Bakımından Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları	155
Tablo 55: Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Performans Ölçeği ve Alt Boyutları Bakımından Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları.....	156
Tablo 56: Göreve Göre İnsan Kaynakları Yönetim Ölçeği ve Alt Boyutları Bakımından Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları.....	157
Tablo 57: Göreve Göre Pandemi Sürecindeki Kriz Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutları Bakımından Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları	159
Tablo 58: Göreve Göre Pandemi Sürecinde Kriz Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutları Bakımından Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları	161
Tablo 59: Mesleki Kıdem Sürelerine Göre İnsan Kaynakları Yönetim Ölçeği ve Alt Boyutları Bakımından Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları	162
Tablo 60: Mesleki Kıdem Sürelerine Göre Pandemi Sürecinde Kriz Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutları Bakımından Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları	163
Tablo 61: Mesleki Kıdem Sürelerine Göre Örgütsel Performans Ölçeği ve Alt Boyutları Bakımından Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları	165
Tablo 62: Görev Yapılan Okuldaki Personel Sayısına Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutları Bakımından Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları.....	166
Tablo 63: Görev Yapılan Okuldaki Personel Sayısına Göre Pandemi Sürecinde Kriz Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutları Bakımından Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları.....	167
Tablo 64: Görev Yapılan Okuldaki Personel Sayısına Göre Örgütsel Performans Ölçeği ve Alt Boyutları Bakımından Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları	169
Tablo 65: Pandemi Sürecindeki Kriz Yönetiminin Aracılık Etkileri	170
Tablo 66: İKY'nin Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkileri	171

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1: Araştırma Modeli.....	70
Şekil 2: Araştırma Modeli (detaylı)	71
Şekil 3: Basit Etki Modeli.....	77
Şekil 4: Aracı Etki Modeli.....	78
Şekil 5: İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği DFA Şeması.....	86
Şekil 6: Pandemi Sürecinde Kriz Yönetimi Ölçeği DFA Şeması	88
Şekil 7: Örgütsel Performans Ölçeği DFA Şeması.....	90
Şekil 8: Ölçek Değişkenleri Arasındaki Saçılım ve Korelasyon Matrisi	97
Şekil 9: Personel Seçimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisini İnceleyen YEM	98
Şekil 10: Personel Seçimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Sürecinde İnovasyon Uygulamalarının Aracılık Etkisini İnceleyen YEM	99
Şekil 11: Personel Seçimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Sürecinde Kurum İtibarı Uygulamalarının Aracılık Etkisini İnceleyen YEM	101
Şekil 12: Personel Seçimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Sürecinde İletişim Uygulamalarının Aracılık Etkisini İnceleyen YEM	102
Şekil 13: Personel Seçimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisini İnceleyen YEM.....	104
Şekil 14: Personel Seçimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Sürecinde İnovasyon Uygulamalarının Aracılık Etkisini İnceleyen YEM.....	105
Şekil 15: Personel Seçimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Sürecinde Kurum İtibarı Uygulamalarının Aracılık Etkisini İnceleyen YEM.....	106

Şekil 16: Personel Seçimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Sürecinde İletişim Uygulamalarının Aracılık Etkisini İnceleyen YEM.....	108
Şekil 17: Ücret Yönetiminin Finansal Olmayan Performans Üzerindeki Direkt Etkisini İnceleyen YEM	109
Şekil 18: Ücret Yönetiminin Finansal Olmayan Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci İnovasyon Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM	110
Şekil 19: Ücret Yönetiminin Finansal Olmayan Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci Kurum İtibarı Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM	111
Şekil 20: Ücret Yönetiminin Finansal Olmayan Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci İletişim Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM.....	113
Şekil 21: Ücret Yönetiminin Finansal Örgüt Performansı Üzerindeki Direkt Etkisini İnceleyen YEM	114
Şekil 22: Ücret Yönetiminin Finansal Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci İnovasyon Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM	115
Şekil 23: Ücret Yönetiminin Finansal Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci Kurumsal İtibar Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM.....	116
Şekil 24: Ücret Yönetiminin Finansal Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci İletişim Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM.....	118
Şekil 25: Beşerî Sermaye Gelişimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisini İnceleyen YEM.....	119
Şekil 26: Beşerî Sermaye Gelişimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci İnovasyon Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM	120
Şekil 27: Beşerî Sermaye Gelişimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci Kurum İtibarı Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM	121
Şekil 28: Beşerî Sermaye Gelişimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci İletişim Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM.....	123
Şekil 29: Beşerî Sermaye Gelişimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisini İnceleyen YEM	124

Şekil 30: Beşerî Sermaye Gelişimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci İnovasyon Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM	125
Şekil 31: Beşerî Sermaye Gelişimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci Kurum İtibarı Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM	127
Şekil 32: Beşerî Sermaye Gelişimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci İletişim Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM.....	128
Şekil 33: Performans Yönetimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisini İnceleyen YEM.....	130
Şekil 34: Performans Yönetimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci İnovasyon Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM	131
Şekil 35: Performans Yönetimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci Kurum İtibarı Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM	132
Şekil 36: Performans Yönetimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci İletişim Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM.....	134
Şekil 37: Performans Yönetimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisini İnceleyen YEM	135
Şekil 38: Performans Yönetimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisinde Pandemi Süreci İnovasyon Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM.....	136
Şekil 39: Performans Yönetimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisinde Pandemi Süreci Kurumsal İtibar Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM	137
Şekil 40: Performans Yönetimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisinde Pandemi Süreci İletişim Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM.....	139
Şekil 41: İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisini İnceleyen YEM.....	140

Şekil 42: İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci İnovasyon Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM	141
Şekil 43: İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci Kurumsal İtibar Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM	142
Şekil 44: İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci İletişim Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM.....	144
Şekil 45: İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisini İnceleyen YEM	145
Şekil 46: İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Sürecindeki İnovasyon Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM.....	146
Şekil 47: İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Sürecindeki Kurumsal İtibar Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM.....	147
Şekil 48: İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Sürecindeki İletişim Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM.....	149

KISALTMALAR LİSTESİ

AGFI	: Adjusted Goodness Fit Index (Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi)
AMOS	: Analysis of Moment Structures (Moment Yapılarının Analizi)
BSG	: Beşeri Sermaye Gelişimi
CFA	: Confirmatory Factor Analysis (Doğrulayıcı Faktör Analizi)
CFI	: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
COVID-19	: Coronavirus Disease (Koronavirüs Hastalığı)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
DSÖ	: Dünya Sağlık Örgütü
EBA	: Eğitim Bilişim Ağı
FİN	: Finansal Performans
GFI	: Goodness Fit Index (İyilik Uyum İndeksi)
IBM	: International Business Machines Corporation (Uluslararası İş Makineleri Şirketi)
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İSG	: İş Sağlığı ve Güvenliği
ILO	: International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)
Maks.	: Maksimum
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
Min.	: Minimum
N	: Number (Sayı)
NFI	: Normed Fit Index (Normlu Uyum İndeksi)
NFİN	: Finansal Olmayan Performans
OECD	: The Organization for Economic Cooperation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
P.H.	: Post Hoc
PPY	: Performans yönetimi
PS	: Personel Seçimi

PSİL	: Pandemi Sürecinde İletişim
PSİN	: Pandemi Sürecinde İnovasyon
PSİT	: Pandemi Sürecinde Kurum İtibarı
RFI	: Relative Fit Index (Görelî Uyum İndeksi)
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşımın Kök Ortalama Kare Hatası)
SD	: Standard Deviation (Standart Sapma)
SH	: Standard Hata
SHRM	: Strategic Human Resource Management (Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi)
Sig.	: Significance (Anlamlılık)
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi)
S.S.	: Standart Sapma
Std. β	: Standart Beta
TAM	: Technology Acceptance Model (Teknoloji Kabul Modeli)
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TLI	: Tucker-Lewis Index (Tucker-Lewis İndeksi)
TÖDER	: Tüm Özel Öğretim Kurumları Derneği
TRT	: Türkiye Radyo Televizyon Kurumu
ÜY	: Ücret Yönetimi
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), çalışanların davranışlarını ve organizasyonun performansını büyük ölçüde etkilemektedir. Çalışanları elde tutabilmek, üretkenliği artırabilmek ve çalışma kültürünü geliştirebilmek her iş yapısında çok önemli bir işlevdir. Beşeri sermayenin etkin yönetimi, firmaların uzun vadeli başarısını etkilemektedir. Böylelikle, çalışma ortamında güçlü bağlar oluşacak ve işgörenler kurumsal değerlerle daha uyumlu, hedef odaklı olacak ve örgütün misyon ve hedeflerini gerçekleştirmek için motive olacaktır. İnsan kaynakları yönetimi, bir örgüt için en etkili işgücünü bulmak, geliştirmek ve sürekliliğini sağlamak için yapılan faaliyetlerin tamamıdır (Daft, 1994: 398).

Kurumlar, çevresel değişiklikler arasında endüstride refahını sağlamak zorunda olduğundan, insan kaynakları yönetimi daha önemli hale gelmektedir. Kaynak temelli görüşe göre, firmalar stratejilerin kaynakları olarak kendi kaynaklarını iyi değerlendirmelidir. Çalışan tutumu, davranışı ve iş sonuçları insan kaynakları uygulamalarından etkilenir. Sosyal mübadele teorisine ve algılanan örgütsel destek teorisine dayanarak, çalışanın tutum ve davranışı, örgüte olan bağlılıklarından kaynaklanır. Hızlı bir şekilde değişen küresel ortamda, belirsizlik ve teknolojik yenilikler gibi faktörlerin de etkili olmasıyla, firmalar hedeflerine ulaşmak için insan kaynağını etkin bir şekilde kullanmanın gerekliliğini benimsemişlerdir. İşletmelerin varlığını sürdürebilmeleri için, maliyetleri düşürmeleri, süreçleri ve ürünleri yenileyerek, kalite ve üretkenliği artırarak, çalışanların performanslarını sürekli olarak iyileştirmeleri gerekmektedir.

Firmalar, ekonomik istikrarsızlık ve kriz ortamında başarılı olabilmek için stratejik olarak yönetmeleri gereken birçok çelişkili sorunla mücadele etmektedir. Özellikle 2020 yılının başlarında tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19 pandemisi, bu durumu daha da belirgin hale getirmiştir. Bu kriz, ilk olarak Aralık 2019'da hızla yayılarak durumunu küresel bir pandemiye dönüştüren şiddetli akut solunum sendromu Koronavirüs 2 (SARS-CoV-2), Çin'de başladı. 11 Mart 2020, Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi ilan edilmiştir (Dünya Sağlık Örgütü [DSÖ], 2020).

Birçok kişi, evden çalışmak zorunda kalınca, mevcut işgücü bilgi sistemlerini etkin bir şekilde kullanmaya başlamıştır. Pandeminin sosyo-ekonomik faktörlere olan olumsuz etkisinin azalmaya başladığı bir dönemde, 2022 yılının şubat ayında başlayan Rusya-

Ukrayna savaşı başlamıştır. Pandemi ve savaş, tüm dünyada enflasyonu yükselterek, insanların işini kaybetmesine ve bu sürece uyum sağlayamayan firmaların iflas etmesine sebep olmuştur. Kriz ortamında işverenler ve çalışanlar arasındaki değişen ilişkiler; personeli işe alma, elde tutma, yönetme, motive etme, iş sağlığı ve güvenliği konularında büyük endişelere yol açmıştır. Rekabet avantajı elde eden firmalar, özellikle kriz sürecinde insan kaynağını iyi yönetebilen firmalar olmuştur.

İnsan faktörünün çok önemli olduğu hizmet sektörü, kriz ortamından en çok etkilenen sektör olmuştur. Eğitim, pandemi sürecinde krizden en çok etkilenen sektörlerin başında gelmektedir. Türkiye’de salgın nedeniyle 16 Mart 2020-31 Ağustos 2020 tarihleri arasında yüz yüze eğitim, yerini çevrimiçi eğitime bırakmıştır. Özellikle ilköğretim ve ortaöğretim kademelerindeki öğretmenler, okul yöneticileri, öğrenciler ve veliler, böyle bir durumla ilk defa karşılaştılar. Bu süreçte iş sağlığı ve güvenliği, kriz sürecinde inovasyon, kurum itibarı ve iletişimi gibi kavramlar daha da önem kazanmıştır.

Davranışsal bakış açısı (Jackson vd., 1989), etkili bir İK yönetim sisteminin örgütsel performansını artırmak için gerekli davranışları edineceğini, geliştireceğini ve motive edeceğini önermektedir (Pfeffer, 1994). Ayrıca, İK yönetim sisteminin yeni firma yeteneklerini nasıl yarattığını tanımlarken, kaynak tabanlı teori, bu yeteneklerin rekabet avantajı yaratması için gerekli nitelikleri vurgular. Bunlar, stratejik yönetim alanındaki teorik çalışmalarla tutarlıdır (Amit ve Shoemaker, 1993). Literatürde birçok çalışma, İK uygulamalarının örgütsel performansın çeşitli yönleri üzerindeki etkisini incelemiştir (Godard, 2001; Guest, 2002; Wall ve Wood, 2005).

Örgütsel öğrenmenin tamamı, insan zihni içinde gerçekleşir. Bu durumun farkında olan firmalar, insan kaynaklarını etkin bir şekilde kullanarak rekabet avantajına sahip olabilir (Ployhart ve Moliterno, 2011). Bilgisayar teknolojileriyle ilgili yeteneklerin, geleneksel İK işlevlerine uygulanması da rekabet avantajı elde edilmesine yardımcı olur (Hendrickson, 2003) ve teknolojinin uygulanmasıyla kuruluşlarda daha doğru ve hızlı kararlar almak mümkündür (Kapoor ve Sherif, 2012). İnsan sermayesinin değerini ölçmek, başarılı katkı ve bilginin kurumsal değere nasıl dönüştüğünü değerlendirmekle ilgilidir (Baron ve Tang, 2011). Örgütler, İK stratejilerini iş hedefleriyle uyumlu hale getirmeye odaklanmalıdır. Rekabet avantajı için işgücü planlaması gereklidir (Momin ve Mishra, 2015).

1950’lerde üretimin ana faktörleri fiziki sermaye, emek, toprak ve yönetimden oluşmaktaydı (Mincer, 1962). Bununla birlikte, 1960’ların başlarında, “artık faktör” olarak

bilinen boşluk, “insan sermayesi” olarak tanımlanmıştır (Nafukho, 2004). Böylece 21. yüzyıl iktisat literatüründe “sermaye” çok boyutlu hale gelmiş ve “finansal sermaye, örgütsel sermaye, entelektüel sermaye, beşeri sermaye, yapısal sermaye, ilişkisel sermaye, müşteri sermayesi, sosyal sermaye, yenilikçilik” gibi terimleri içerecek şekilde genişletilmiştir (Edvinsson ve Malone, 1997: 52).

İnsanların öğrenme kapasiteleri, mal ve hizmet üretiminde yer alan diğer kaynaklarla karşılaştırılabilir değerdedir (Lucas, 1990). İnsan kaynağı etkili bir şekilde kullanıldığında, birey, organizasyon ve genel olarak toplum için karlı sonuçlar elde edilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, eğitim ve okullaşma, işgücünü hazırlayan, bireylerin ve kuruluşların üretkenliğini artıran ve aynı zamanda uluslararası düzeyde büyümeyi ve gelişmeyi teşvik eden kasıtlı yatırımlar olarak görülmektedir. İnsana yatırımın ana çıktısı, bireysel düzeyde gelişmiş performans biçiminde ve örgütsel düzeyde gelişmiş üretkenlik ve karlılık şeklinde kendini gösteren değişimdir. Çalışanların zekâsı, tatmin edici çalışma enerjisi, olumlu tutum, güvenilirlik, bağlılık, öğrenme yeteneği, yetenek, hayal gücü, yaratıcılık ve bilgi ve bilgiyi paylaşma motivasyonunun yeniliğe ve bilgiye yol açan bir fark yarattığını gözlemlemiştir. Örgütsel yaratıcılık, örgütlerin bütün süreçlerinde ve birimlerinde bir bütün olarak yaratıcı düşüncenin uygulanmasıdır. Elde edilecek sinerji sayesinde örgütsel yararlar sağlanabilecektir (Cengiz ve Acuner, 2007).

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler gerekli zaman ve çabayı harcayarak ekonomik büyümeyi hızlandırmak için daha fazla beşeri sermaye gelişimine önem vermektedirler. Örgütler, performans üzerinde büyük bir etkiye sahip olma eğiliminde olan insan sermayesini geliştirmek için yatırım yapmak zorundadır. Mevcut küresel dünyada şirketler, rekabet avantajı geliştirmek için, işgücünden gerçekten bir rekabet silahı olarak yararlanmaları önemlidir. Firmalar için daha yüksek değer elde etmek üzere işgücü üretkenliğini geliştirmeye yönelik bir strateji, önemli bir odak noktası haline gelmiştir. Firmalar, yalnızca örgütsel hedeflerine ulaşmak için değil, aynı zamanda uzun vadeli bir hayatta kalma ve sürdürülebilirlik için kapsamlı beşeri sermaye geliştirme programları aracılığıyla işgücünü optimize etmeye çalışmaktadır. Firmaların çalışan memnuniyetini artıracak ve performansı artıracak beşeri sermayeyi anlaması gerekmektedir.

Beşeri sermayenin benzersizliği arttıkça, firma, kaynaklarını yönetimine yatırmak için teşviklere sahip olmaktadır. Bu nedenle, bireylerin örgütlerinde rekabet edebilmek için yetkinlik becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Beşeri sermaye teorisi hızlı bir gelişme göstermiştir. İnsan sermayesi yatırımı, çalışanın kalitesini (verimliliğini) artıran herhangi bir

faaliyettir. Bu nedenle eğitim, beşeri sermaye yatırımının önemli bir bileşenidir. Bu, bir kişinin ekonomik değerleri olan faaliyetleri gerçekleştirme konusundaki yeteneklerini artıran ve gerekli olan bilgi ve eğitimi ifade eder. Doucouliagos (1997), beşeri sermayenin yalnızca işçileri motive etmek ve bağlılıklarını artırmak için değil, aynı zamanda Ar-Ge’de harcama yaratmak ve nihayetinde ekonomi ve genel olarak toplum için yeni bilgi üretiminin yolunu açmak için bir kaynak olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, küçük işletmeler için iş performansı ile olumlu bir şekilde ilişkilendirilen değerli bir varlıktır.

Örgütsel düzeyde, insan sermayesi, rekabet avantajlarının nasıl yaratılacağına ilişkin stratejik planlamada önemli bir rol oynamaktadır. Bontis ve Fitzenz (2002) tarafından yapılan bir araştırma da, insan sermayesi yönetiminin sonuçlarının beşeri sermaye yönetimi ile ekonomik ve ticari sonuçlar arasında ilişki kurduğunu ortaya koymuştur. Beşeri sermayenin gelişimi, çalışanların eğitim düzeyini ve genel memnuniyetlerini artırmayı hedeflemektedir.

Beşeri sermaye geliştirmeye ilgili çalışmalar, heterojenliğin ekip üyeleri arasında daha fazla bilgi, yaratıcılık ve yenilik geliştirdiğini ortaya koymaktadır (Ismail ve Arokiasamy, 2008). Heterojenlik, daha iyi problem çözme ve çözüm üretme ile pozitif olarak bağlantılıdır ve uluslararası ve küresel pazarlarda uzun vadeli hayatta kalabilmeleri için örgütleri daha yaratıcı ve yenilikçi kıldığından, beşeri sermayenin gelişimi ve güçlendirilmesi için önemli ölçüde önemli bir girdi olabilir. Literatüre paralel olarak bu çalışma da, organizasyonlarda “insan sermayesi geliştirme” konusunun yenilikçiliği ve daha yüksek firma performansını teşvik ettiğini göstermiştir. Bu nedenle şirketler, özellikle beşeri sermayenin çeşitli yönlerine yatırım yapmak konusunda bazı etkili planlar geliştirmelidir.

En başarılı örgütler, bilgileri içgörülere ve daha iyi eylemlere dönüştürmek için analitiği tüm alanlarına yerleştirerek, rekabet avantajını artırır. İnsan sermayesi yatırımları, yatırım getirisi de sağlamalıdır. Teknoloji, kurumsal performansı, İK süreçlerini ve organizasyonlarda işin nasıl yönetildiğini ve yapıldığını etkilemek için bir araç görevi görebilir (Stone vd., 2015). Çünkü teknoloji, bilinçli personel yönetimi kararları alınmasını sağlar ve İK, doğru uygulamaların ve entegrasyon teknolojilerinin yerinde olduğundan emin olmalıdır (Pemmaraju, 2007). Teknoloji, geleceğin işyeri için temel bir gerekliliktir (Ulrich ve Dulebohn, 2015). Finansal performans ile İK analitiği arasında bir neden-sonuç ilişkisi vardır. James ve Wooten (2005) kriz yönetimi sırasındaki düşük performansın örgütün itibarına zarar vereceğinden bahsetmektedir. Kuruluşun itibarına ilişkin çalışmalar genellikle dış paydaşlara (müşteriler, tedarikçiler vb.) dayalıdır. Sadece birkaç çalışma

(kurum itibarının çalışanların değerlendirmesine dayandığını açıklamıştır (Alkharabsheh vd., 2014).

Kriz yönetiminin etkinliği işyerindeki iletişime dayalıdır. Krizler sırasında liderler, iyi performans gösterme baskısıyla zaman ve kaynak kısıtlamaları ve yüksek belirsizlikle karşı karşıya kalırlar. Liderlerin ekibe ilham vermesi ve motive etmesi gerekir çünkü yüksek belirsizlikte, ekibin kafası karışır. COVID-19 sırasında, durumla ilgili bilgi veya bilgi eksikliğinden kaynaklanan belirsizlik ve zaman kısıtlamaları, liderlerin çevik olmasını gerektirmektedir. Kriz sırasında liderlerin devreye girip her an ulaşılabilir olmaları gerekmektedir. COVID-19 sırasındaki inovasyon, kriz yönetimini etkilemektedir (Dwiedienawati, 2021). Uzaktan eğitim; özellikle küçük yaş grubu öğretmenleri, öğrencileri ve velileri için zorluklar yaratmıştır. Kurumlar yetkinliklerini öne çıkarmak için iletişim planlarını gözden geçirmek durumunda kalmışlardır.

Bu tezde, öncelikle kavramsal çerçeveyi oluşturmak için literatür taraması yapılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi; personel seçimi, ücret yönetimi, beşeri sermaye gelişimi, personel performans değerlendirmesi, İş sağlığı ve güvenliği alt boyutlarıyla çalışanların bakış açısıyla ele alınmıştır. Ardından COVID-19 sürecindeki kriz yönetimi; kriz sürecinde inovasyon, iletişim ve kurum itibarı alt boyutlarıyla açıklanacaktır. İnsan kaynakları yönetimi ve kriz yönetiminin finansal ve finansal olmayan örgütsel performansa etkileri incelenirken, COVID-19 sürecinde inovasyon, iletişim ve itibarın aracılık etkileri analiz edildiği kısımda, çalışmanın uygulaması yer almaktadır. Türkiye’de özel okullarda (ilköğretim ve ortaöğretim kademelerinde) çalışan yöneticiler, idari personel ve öğretmenlerle yapılan anket sonuçlarının bulgularına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’deki özel okullarda uygulanan insan kaynakları yönetimi (İKY) ve kriz yönetiminin incelenerek, bunun hem finansal hem de örgütsel performansa etkisinin değerlendirilmesinin yanı sıra, bu etkiye dolaylı bir şekilde etki edebilecek değişkenlerin (inovasyon, itibar, iletişim) incelenmesidir. Örgütsel performansın iyileştirilmesi, her örgütün en önemli hedefi olarak kabul edilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi ve gelişimini konu alan bu çalışma, Türkiye’deki özel okullarda görev yapan öğretmen ve idari kadrolarda çalışanların potansiyelini tam olarak ortaya çıkarmalarını sağlamaktadır. Özel okullar, devletin eğitim anlamındaki yükünü hafifletmektedir. Bu nedenle, bu alandaki en iyi uygulamaları araştırmak ve geliştirmek, var olan çalışmalara yeni bir katkı sunacaktır.

İş dünyası, birçok kriz, belirsizlik ve doğal afetlerle karşı karşıya kalmaktadır. Kuruluşlar ve çalışanları birçok krize hazırlıksız yakalamıştır (Cooke vd., 2019; Dickmann vd., 2017). Bu bağlamda, ilk olarak, kriz sürecinde insanların nasıl yönetildiği ve yönetilmesi gerektiği üzerindeki etkisini anlamayı ve ikinci olarak, bu konudaki araştırmaların bu sorunların üstesinden gelmede nasıl önemli bir rol oynayabileceğini keşfetmek amaçlanmaktadır. Makro düzeyde, krizlerin dış çevreye getirdiği yüksek belirsizlik ve değişkenlik nedeniyle örgütler, karşılığında örgüt içindeki çalışanları doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen stratejik kararlar alma ihtiyacı duyarlar (Streeck, 1978). Mikro organizasyon düzeyinde, artan operasyonel maliyetler ve talepteki düşüş, İK departmanlarının çalışanlarını etkili bir şekilde yönetmesi için zorluklar oluşturmaktadır (Psychogios vd., 2016). Doğal afetler, gerçekliğin kaçınılmaz yönleridir; acil durumlara yol açarlar ve bunlarla başa çıkmak için kurumsal tepkileri tetiklerler (Oh ve Oetzel, 2011; Viswanath vd., 2012). Doğal afetlerin örgüt ve çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerine ilişkin çok sayıda çalışma olmasına rağmen, bu bağlamda kuruluşlar tarafından İKY uygulamalarının nasıl uygulandığını inceleyen çok az sayıda çalışma bulunmaktadır (Bunlar hangileridir?). İKY’nin doğal afetlerin olumsuz etkileriyle başa çıkmada önemli bir rol oynadığına ve koşullara yanıt olarak İKY stratejilerinin hangi yolları ve süreçleri

benimsemesi gerektiğini keşfetmek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Özellikle İKY içindeki acil durum yönetimi çerçevelerine odaklanan daha fazla araştırma gereklidir.

Koronavirüs (COVID-19) doğal afet olup olmadıgından bagimsiz olarak, bu pandeminin insan yasamini en az doğal affetler kadar etkilediği kesindir. Çin’de ortaya çıktıktan kısa bir süre sonra tüm dünyayı etkisi altına alan Koronavirüs (COVID-19) dünyanın her yerinde ilköğretimde ciddi aksamalara ve köklü değişimlere neden oldu. Türkiye’de de ilk vakanın görüldüğü 11 Mart 2020 tarihinden hemen sonra, 16 Mart 2020 itibariyle eğitime ara verilmiştir. Çevrimiçi bir sistem olan eğitim bilişim ağı (EBA) üzerinden artık evde eğitim görmeye başlayan çocuklar, eğitimlerine her ne kadar devam etse de, çocukları özel okulda okuyan veliler “özel okul ücretleri salgın döneminde de ödenecek mi?” sorusuna cevap aramışlardır. Özel okullar personel maaşlarını, velilerin ödemeleri ile yaptıkları için, birçok özel okul, pandemi krizinde ciddi ekonomik sıkıntıya uğramıştır. Personelde motivasyonun azaldığı bu dönemde, özel okul yöneticilerinin insan kaynağını nasıl yönettiği sorulması gereken bir soru olarak bilimsel önem arz etmiştir.

İş dünyasında krizler kaçınılmazdır. Bununla birlikte, geleneksel İKY’nin aksamasını hızlandıran bilgi, kaynak ve deneyim açısından tam donanımlı olmayan yöneticiler ve İKY uygulayıcıları için bazen aşılması güç zorluklar yaratan COVID-19 büyüklüğünde bir krizi hiçkimse öngörememiştir. Bu zorlukların yanı sıra, kuruluşların İKY konusunda gelecekteki eylemlerini doğru bir şekilde yönlendirebilmeleri için bazı fırsatların kapısını açmıştır.

Bu tez çalışması, yöneticilerin ve İKY uygulayıcılarının pandeminin getirdiği temel zorlukları ve fırsatları anlamalarına katkı olabilecek ilgili bilgiler sağlayan genel bir literatür taramasının yanı sıra, İKY’de gelecekteki yönlelere ilişkin bu araştırmanın sonuçlarından sağlanan içgörüler, kurumların ve çalışanlarının ihtiyaçlarına göre uyarlanmış bir müdahale planı geliştirmelerine yardımcı olacaktır. Bu çalışma, İKY uygulamalarının, finansal ve finansal olmayan örgütsel performansa etkisinde, COVID-19 sürecindeki kriz yönetimi uygulamalarının (iletişim, inovasyon ve itibar) aracılık etkilerini ölçen ilk çalışmadır.

1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma Türkiye’de özel okullarda uygulanan insan kaynakları ve pandemi sürecindeki kriz yönetimi, özel okulların finansal ve finansal olmayan performansını nasıl etkilemektedir sorusunu sormaktadır. Bu etkide, inovasyon, itibar ve iletişimin aracılık rolü nedir? Çalışmada bu iki temel soruya yanıt aranmaktadır. Bu genel üzerinden araştırma özel

olarak insan kaynakları yönetiminin ve kriz (COVID-19 pandemisi) yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki direkt etkileri ile birlikte dolaylı (aracı) etkilerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca insan kaynakları yönetimi uygulamaları, pandemi sürecinde kriz yönetimi uygulamalarının ve örgütsel performansı ile demografik ve tanımlayıcı özellikler arasındaki ilişkilerin incelenmesi de araştırma kapsamında tutulmuştur.

Araştırma, anket uygulamasının yapıldığı 2022 yılının Haziran, Temmuz ve Ağustos aylarında Türkiye’deki özel okullarda görev yapmakta olan öğretmen, müdür ve idari personelin görüşlerini yansıtmaktadır. Ölçek sorularındaki maddelere verilen yanıtlar sübjektiftir. Örneğin, finansal olan örgütsel performans konusu, sayısal verilere göre değil, çalışanların bu sübjektif beyanlarına göre analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları anket katılımcılarının verdiği bilgiler dahilinde elde edilmiştir.

Araştırmanın yöntemi ile ilgili detaylı bilgi, tezin ikinci bölümünde metodoloji kısmında yer almaktadır. Bununla birlikte, literatür incelenerek hazırlanan anket, Türkiye’deki özel okulların yöneticilerine, idari personeline ve öğretmenlerine çevrimiçi ortamda uygulanmak üzere, Google Forms sisteminde hazırlanmıştır. Etik kurul belgesi alınması ile ilgili gerekli belgeler hazırlanmıştır. Anket, insan kaynakları yönetimi, pandemi sürecindeki kriz yönetimi, örgütsel performans ve demografik özellikleri ölçen toplam 53 maddeden oluşmaktadır. Ölçeklerde yer alan ifadelere cevap olarak 5li Likert ölçek (1-Hiç katılmıyorum, 5-Tamamen katılıyorum) kullanılmıştır. Analize 486 adet geçerli anket tabi tutulmuştur.

1.3. Araştırmanın Temel Kavramları

Araştırmanın temel kavramları olan insan kaynakları yönetimi, pandemi krizi sürecindeki yönetim ve örgütsel performans kavramları (İKY, pandemi süreci ve kriz yönetimi, pandemi sürecinde inovasyon, liderlik, inovasyon ve eğitim, pandemi sürecinde iletişim, iletişim ve kurum itibarı, örgütsel performans) açıklanmıştır.

1.3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

İKY, araştırmacıların işgücünün stratejik yönetimi yoluyla iş değeri yaratmanın yollarını belgelemeye başladığı 20. yüzyılın başlarındaki insan ilişkileri hareketinin bir ürünüdür. Bu işlev, başlangıçta maaş bordrosu ve yan haklar yönetimi gibi işlemsel işlerin hakimiyetindeydi. Küreselleşme, şirket konsolidasyonu, teknolojik ilerleme ve daha fazla araştırma nedeniyle, İKY artık birleşmeler ve satın almalar, yetenek yönetimi, yedekleme

planlaması, endüstriyel ve çalışma ilişkileri, etik düşünceler gibi çeşitli konuları kapsamaktadır (Rotich, 2015: 58).

“Personel yönetimi”, etkili bir şekilde gerçekleştirilen ancak çeşitli faaliyetler arasında veya genel organizasyonel hedeflerle çok az ilişki bulunan bir dizi işlev veya faaliyeti (örneğin, işe alma, seçme, eğitim, maaş yönetimi, endüstriyel ilişkiler) ifade etmektedir. 1900’lerin başındaki insancıl ve Marksist teoriler, modern endüstride çalışan ve işveren çıkarları arasındaki potansiyel çatışmaları vurgulamaktadır (Tutar, 2019). “Klasik okul” ya da “Bilimsel Yönetim”, Frederick Taylor tarafından kurulmuş ve Henry Ford tarafından araç üretim tesislerinde örneklenmiştir (Yürek, 2020: 2). Bu anlayışa göre, işin kendisine ve işçilerin iş süreçlerine verimli bir şekilde uyarlanmasına önem vermektedir. “Davranış okulu” (örneğin, Elton Mayo’nun Hawthorne Çalışmaları), daha fazla örgütsel üretkenlik elde etmek için çalışanların kendilerine ve ihtiyaçlarının karşılanmasına odaklanmaktadır (Demiral, 2007: 282). Daha sonraki yönetim teorileri (örneğin, sistem teorisi, durumsallık yaklaşımları), hem çalışanlara hem de kuruluşlarına fayda sağlamak için önceki fikirleri geliştirmeye çalışmıştır. Beklenmedik Durum, Mükemmellik ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) teorisyenleri bu fikirleri belirli endüstrilere ve organizasyonlara veya farklı ekonomik ve sosyal durumlara uygulamışlardır (Öztuna, 2018: 67).

Amerika’da İKY gelişiminin iki ana özelliği, ilk başta üst yönetim tarafından yönetilen büyük ölçüde idari faaliyetlere vurgu yapması ve ardından 1990’larda daha güvenli, iş odaklı ve profesyonel bir yaklaşıma geçiştir. Asya ülkelerinde, kültürlerine, gelişme aşamalarına, ekonomiye devlet müdahalesinin boyutuna ve endüstriyel ilişkiler sistemlerine bağlı olarak ülkeler arasında farklılık gösteren, idari, ataerkil, işbirlikçi ve iş odaklı İKY’nin bir karışımı olmuştur (Kaynak, 2020: 13). İKY, aşağıdaki genel aşamalardan geçerek gelişmiştir.

- a) Birinci aşama (1900–1940’lar): yönetim aşaması,
- b) İkinci aşama (1940’lar-1970’lerin ortaları): refah ve idare aşaması,
- c) Üçüncü aşama (1970’lerin ortası-1990’ların sonu): insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi (SHRM) aşaması,
- d) Dördüncü Aşama (2000’in ötesinde): Geleceğe yönelik SHRM.

1700-1900’lerde dönemin yönetim felsefesi olarak Bilimsel Yönetim Teorisinin ortaya çıkışı; büyük fabrikaların açılmasına yol açan sanayi devriminin başlaması; göçmen işçilerin neden olduğu büyük işgücünün yükselişi; esas olarak işçi kayıtlarını tutmak için

personel fonksiyonunun tanıtılması; orta düzey denetçilerin yükselişi; işçilerin maksimum sömürüsü; çocuk işçiliğinde artış; işçiler ve denetçiler arasındaki genişleyen boşluk; kötü çalışma koşulları; işçi hakları için ajitasyon yapmak üzere işçi sendikalarının yükselişi; personel işlevinin genişletilmesini kapsamaktadır (Taylor, 2011: 1).

1920-1930’larda Hawthorne çalışmalarının getirdiği motivasyon artışı uygulamaları, daha iyi ücret ve daha iyi çalışma koşulları gibi çalışan memnuniyetine yönelik çeşitli girişimler uygulanmaya başlanmıştır. 1945-1960’larda (II. Dünya Savaşı sonrasında), İnsan İlişkileri Hareketi, zamanın yönetim ahlakını şekillendirmiştir. Çeşitli motivasyon teknikleriyle çalışan verimliliğine ve refah konularına vurgu; işe alım ve seçimi iyileştiren iş tanımının ve tazminat ve değerlendirme stratejilerinin ortaya çıkışı; başta İngiltere ve ABD olmak üzere çeşitli ülkelerde sendikaların resmi olarak tanınması; artan çalışan refahı için toplu pazarlığın ortaya çıkışı; önemli sayıda istihdam yasasının çıkarılması; bilgisayar teknolojisinin ortaya çıkışı ve kayıt tutmada kullanımı; iş analizinin ortaya çıkışı; personel fonksiyonunun işe alma, çalışma ilişkileri, eğitim, yan haklar ve devlet ilişkileri bölümlerini içerecek şekilde genişletilmesi; ABD’de temel olarak iş tanımları ve rol atamaları için geliştirilen ilk İKY yazılımı kapsamlı mesleki veri analiz programı; bordro, envanter ve hesapları içerecek şekilde bilgisayar teknolojisinin ilerlemesi söz konusu olmuştur (Taylor, 2011: 21).

1963-1980’lerde Sivil Haklar Hareketi, zamanın yönetim düşüncesini şekillendirmiştir. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş; İK verilerinin doğruluğu, hızı, depolanması ve raporlanması için İK işlevinin artan bilgisayarlaşması; İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin geliştirilmesi; artan sendikacılık daha iyi çalışma koşullarına ve istihdam koşullarına yol açmıştır. İş sağlığı ve güvenliği, emeklilik hakları ve vergi düzenlemesine ilişkin çeşitli yasaların kabul edilmesi; yönetimin karar verme sürecine çalışan katılımının ortaya çıkması, artan çalışan eğitimi ve yetkilendirilmesi bu dönemde geliştirilmiştir. 1980-1990’da üretimi artırmak için iş yerinin artan otomasyonu; çalışan yönetiminden çalışan gelişimine ve katılımına geçiş; teknolojinin benimsenmesi yoluyla verimlilik ve etkinliğe vurgu; sert ve yumuşak İK yaklaşımlarının ortaya çıkışı; çalışanın yatırım getirisi tartışmasının ortaya çıkışı söz konusu olmuştur. “Çalışan, en aza indirilmesi/ortadan kaldırılması gereken gereksiz bir maliyet mi yoksa geliştirilmesi gereken hayati bir kaynak mı?” sorusu gündeme gelmiştir (Taylor, 2011: 309; Özen, 2015: 206).

1990’lardan günümüze teknolojik gelişmeler yaşanmıştır. Bu çağ, küreselleşmenin artan güçleri, muazzam teknolojik atılımların neden olduğu hızlı değişim ve artan verimlilik

baskısı ile şekillenmiştir. Kıyasıya rekabet tüm endüstrileri karakterize etmektedir. Stratejik İKY'nin ortaya çıkışı; iş süreci yeniden yapılandırma stratejilerinin ortaya çıkışı; entelektüel sermayenin tanınması; tanınma, ödüller, motivasyon için artan stratejiler, stratejik bir iş ortağı olarak İK rolüne ilişkin daha fazla farkındalık; yetenekleri çekmek, elde tutmak, geliştirmek ve dahil etmek için iyileştirilmiş stratejilerin ortaya çıkışı; performans değerlendirme teknikleri gibi işgücü değerlendirme yöntemlerinin ortaya çıkışı bu dönemde olmuştur. İKY'nin rekabet avantajına katkısına vurgu; insan kaynakları planlama teknikleri; çeşitlilik yönetimi; yetenek yönetimi; evden çalışma, esnek çalışma düzenlemeleri, sanal ekipler; iş yaşam dengesi; sosyal medya şu anda İKY'nin dönüşümü hakkında bilgi vermektedir. Bu dönemde kitle iletişim araçlarının etkisi; etik; yeşil ekonomi; yeni dünya düzeni kavramları gündeme gelmiştir (Taylor, 2011: 49, 108).

İKY; odağı, ilkeleri ve uygulamaları ile ilgili olarak önceki personel yönetimi modellerinden farklıdır. İKY basitçe üç faktörün (insanlar, kaynaklar ve yönetim) birleşmesi olarak tanımlanabilir. İnsanlar, kısa ve uzun vadeli hedeflere ulaşmak için etkili yönetim teknikleriyle kullanılabilecek gerçek ve potansiyel kaynaklara (bilgi, beceri ve yetenekler) sahiptir. Bugün İKY'nin odak noktası, istenen amaç ve hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunmak için bir kuruluşun iş gücünün etkili genel yönetimidir. Tüm İK süreçleri (örneğin, işe alım, insan kaynakları geliştirme, performans değerlendirme, ücretlendirme), genel İKY stratejilerinin entegre bileşenleri olarak görülmektedir. Beer vd. (1985) göre Harvard modeli, Stratejik İKY stratejilerinin, politikalarının ve süreçlerinin dört geniş alana ayrıldığını ileri sürer: a) Çalışanın etkisi ve katılımı. Çalışanların fikirlerini paylaşmaları ve kurumsal istişare ve karar alma prosedürlerine katılmaları için teşvik edilme derecesi, b) İnsan kaynakları akışı. Tüm İKY fonksiyonları, çalışan yönetiminde yer alır (örneğin, İK planlaması, iş tasarımı, işe alma ve seçme, performansın gözden geçirilmesi, fesih), c) Ödüllendirme sistemleri. Personelin tanınmasını sağlayan parasal ve parasal olmayan yollar, d) Çalışma sistemleri. Çalışanlar ve işyerleri arasındaki “uyumun” dikkate alınmasını içerir.

Çalışanlar ve işverenleri arasındaki “psikolojik sözleşme” de dahil olmak üzere istihdam ilişkisinin doğası gereği temel ilke, elbette, örgütsel hedeflere ulaşılmasını sağlamak için çalışanların etkin bir şekilde kullanılmasıdır. Bu amaca ulaşmak için çalışanın tüm “kaynağı” (fiziksel, yaratıcı, duygusal, üretken ve kişilerarası bileşenler) kullanılmalıdır. Çağdaş organizasyonlarda, el veya fiziksel becerilerden çok “entelektüel sermaye”, “bilgi işçisi” veya “duygusal zeka” üzerinde durulmaktadır. Bu konular, çağdaş “bilgi çalışanı” yönetiminin ayrılmaz bir parçasıdır ve ilerlemeye devam ederek İnsan

Kaynakları Yönetiminin teori ve pratiğini şekillendirmeye devam etmektedir. Çağdaş İKY teorileri ayrıca, finansal veya teknolojik kaynaklardan farklı olarak insan kaynağının manipüle edilemeyeceğini veya “sömürülemeyeceğini” ve potansiyelini tam olarak gerçekleştirmek için karmaşık ve hassas bir yönetim gerektirdiğini kabul etmektedir. Tüm İKY teorileri, işgücünün yönetimine ve hesap verebilirliğe vurgu yapmaları bakımından esasen yönetimcidir. Bu nedenle, İKY uygulayıcıları, bu tür faaliyetlerin kuruluşun amaçlarına ulaşılmasına yardımcı olmak için gerekli olduğu durumlar dışında, nadiren çalışan “savunucuları” olarak algılanır. Çağdaş İKY teorisinin zorunlulukları, verimlilik, etkililik, üretkenlik, emek esnekliği ve rekabetçi örgütsel avantaj gibi ilkeleri içerir.

Patrickson ve Hartmann (2001), baskın stratejik vurgusunu “verimliliği artırma, maliyeti en aza indirme ve iş yoğunlaştırma” olarak özetlemektedir. Diğer bazı İKY gözlemcileri, istihdamın doğasındaki son eğilimlerin (geçici çalışma, daha esnek koşullar ve endüstriyel ilişkiler sistemlerindeki değişiklikler gibi) ve teknolojinin ve küreselleşmenin çeşitli etkilerinin yanı sıra yetkilendirme, dış kaynak kullanımı, İKY’nin geleceği için ciddi zorluklar ve fırsatlar sunmaktadır. 1700’lerde, genellikle ne entegre ne de sağlam kavramsal temellere dayalı olmayan bir dizi işlev olarak başlayan modern Stratejik İKY, felsefelerini, uygulamalarını ve dış etkilere yanıt olarak kurumsal etkinliğe genel katkılarını iyileştirme sürecinde dinamik bir uzmanlaşmadır. İKY, ekonomik, demografik, yasal ve sosyal değişimlere ve kendi geçmişine bağlı olarak, kurumsal fayda için insan kaynaklarının yönetiminde stratejik bir yaklaşım benimsemektedir. Diğer mesleklerde olduğu gibi, İKY de etik, roller, uygulamalar ve meslek birliklerinin doğası ile ilgili bir dizi zor konu ve ikileme karşı karşıyadır. Stratejik İKY’nin daha da geliştirilmesi, sonunda bu sorunları yaratıcı ve etkili yollarla çözecektir.

İKY, kuruluşun hedef ve stratejilerinin yanı sıra iş gücünün amaç ve ihtiyaçlarına en iyi şekilde ulaşmak için kuruluşun insanlarını ve süreçlerini dengelemekle ilgilidir. Bir İK yöneticisinin yerine getirmesi gereken lider rol, iş operasyonlarını ve stratejilerini geniş bir kültür, ürün ve fikir yelpazesinde entegre ederken, İK uzmanları ve bölüm yönetimi arasında etkili bir şekilde iş delegasyonu yapmaktır. İKY, çalışanların yerel sorunlarıyla ilgilenmenin yanı sıra, işgücü çeşitliliği, yasal kısıtlama, performans yönetimi, eğitim ve organizasyonun mesleki gelişiminin aşağıdaki işlevlerini ve etkilerini dikkate almalıdır. Öğrenme ve gelişim stratejisi, sürdürülebilir, başarılı bir organizasyonu sağlamak için gereken iş gücü yeteneklerini, becerilerini veya yeterliliklerini ifade eden ve kurumsal etkinliği desteklemek için bu yetenekleri geliştirme araçlarını ortaya koyan bir organizasyonel stratejidir. Eğitim

ve geliştirme, işe yeni başlayan ve mevcut tüm çalışanlara iş başı ve tazeleme eğitimleri verilmesi demektir. Kaynakların iletişimini ve paylaşımını uygun bir görev haline getirmek için eğitim sistemleri tüm konumlarda kolaylaştırılmalıdır. Ölçme ve izleme, çalışanların yeni becerilerinin benimsenmesini teşvik etmek için eğitimin bir başka hayati yönüdür. Eğitim ve geliştirme, örgütsel ortamlarda bireylerin ve grupların performansını iyileştirmeyi amaçlayan örgütsel faaliyetlerle ilgili bir İKY işlevidir (Ahammad, 2017).

İşe alım, doğru zamanda, doğru yerde, doğru kişiye sahip olma sürecidir. İşe alım faaliyetlerinde yer alan herkes uygun bilgi ve becerilerle donatılmalıdır. Deneyimli, kendini adanmış ve iyi motive olmuş bir iş gücünü çekmek, işe almak ve elde tutmak için çok fazla düşünme ve kaynak gerekir. Bu görev için bir iş tanımı geliştirmek, iş ilanlarının reklamını yapmak, başvuruları taramak, mülakatlar yapmak, tekliflerde bulunmak ve maaşlar ve yan haklar için pazarlık yapmak gibi birkaç temel unsur vardır. Yetenekli çalışanlar, yalnızca şirketin profilini yükseltmekle kalmaz, aynı zamanda kârlılığa ulaşmasına ve etkin ve üretken bir şekilde çalışmasına yardımcı olur. Ayrıca, kariyer geliştirme seminerlerine, eğitimlere, kurumsal sosyal sorumluluklara ve ticari fuarlara sponsor olmak, çalışanların kendilerini önemli hissetmelerini ve ekip ve işletme tarafından önemsenmelerini sağlayacaktır. Performans değerlendirme, bireysel çalışanların ve performanslarıyla ilgilenenlerin, genellikle bölüm yöneticilerinin, performansları, gelişimleri ve rollerinde ihtiyaç duydukları destek hakkında bir diyaloga girmeleri için bir süreçtir. Performans değerlendirmesi, bir çalışanın kendisine verilen görev ve sorumlulukları yerine getirme performansının gözden geçirilmesi ve tartışılmasıdır (Ahammad, 2017). Bahsi geçen İKY fonksiyonları, bu tez çalışması için de oldukça önemlidir.

Byars ve Rue (2011), İKY'yi "bir organizasyonun insan kaynaklarını sağlamak ve koordine etmek için tasarlanmış faaliyetler" olarak görmektedir. Storey (1995), İKY'yi "bütünleşik bir dizi kültürel, yapısal ve personel teknikleri kullanarak, son derece kararlı ve yetenekli bir iş gücünün stratejik konuşlandırılması yoluyla rekabet avantajı elde etmeyi amaçlayan, istihdam yönetimine farklı bir yaklaşım" olarak tanımlar. Guest (1987) tarafından öne sürülen İKY'nin dört temel boyutu var. Bunlar bağlılık, esneklik, kalite ve entegrasyondur. Çalışanlardan, kuruluşların çıkarlarını ve hedeflerini belirlemeleri ve bu hedeflere ulaşmada uyumlu ve kararlı olmaları beklenir. Çalışanların herhangi bir çekişme ve önyargı olmaksızın organizasyon yapısı içinde değişime isteyerek uyum sağlamaları beklenir. Organizasyonun yüksek düzeyde performans elde etmesi, personel üyelerinin

kalitesine ve bu organizasyonun yönetimine bağlıdır. İnsan kaynakları stratejilerinin iş stratejisinin ihtiyaçlarıyla eşleşmesi gerekir.

Bir kurumdaki tüm yöneticiler İK yöneticisi olarak kabul edilebilir. Üniversite dekanı, başhemşire, satış müdürleri ve süpervizörlerin hepsinin İK yönetimine dahil olduğu varsayılır, ancak bunların etkinliği ve verimliliği, İK sisteminin organizasyonlarda nasıl organize edildiğine ve yönetildiğine bağlıdır. İnsan kaynakları planlaması; işe alım ve seçim; istihdam vb. düzenlemeler için, orta ve büyük ölçekli kurumlar İK departmanı oluşturmakta ve bu faaliyetleri rahatlıkla yürütebilecek İK uzmanları ile çalışmaktadır. Bununla birlikte, daha küçük firmalarda, bu faaliyetler kurumun sahipleriyle yürütülür. Amirler ve müdürler çalışanları işe alma, seçme ve eğitme süreçlerine dahil olurlar, sonuç olarak bu faaliyetler dikkatlerini asıl görevlerinden uzaklaştırır ve temel iş alanlarına harcadıkları zamanı azaltır (Osibanjo ve Adeniji, 2012: 6).

İKY, bir örgüt için en etkili işgücünü bulmak, geliştirmek ve sürekliliğini sağlamak için yapılan faaliyetlerin tamamıdır (Daft, 1994: 398). Tüm kademelerdeki yöneticiler birer insan kaynağı yöneticisi ve çalışanların hepsi örgütsel değer olarak kabul edilmektedir. Çalışanların kendisi firmanın rekabet avantajını oluşturur. Kurumsal kültürün oluşması amaçlanır ve böylelikle çalışanlar arasında ortak hedefler belirlenerek, motivasyon üst düzeyde tutulur ve koordinasyon sağlanır. Bu doğrultuda eğitim ortamları hazırlanır. Bu dinamik bir yapıdadır. Yöneticiler, astlarını önemli kararlara ortak ederek, onları otokontrol konusunda cesaretlendirir. İş dünyasının temel ilkesini her ne kadar verimlilikse de, insan kaynakları yönetiminde verimliliğin yanı sıra temel ilkeler, insancıl davranış, eşitlik, güvence, açıklık, gizlilik ve katılımcılıktır. İnsan kaynakları planlama süreci; dışsal (çevresel belirsizlik, rekabet koşulları, teknoloji, yasalar) ve içsel faktörlerden (örgütsel strateji, coğrafi farklılaşma, mevcut işgücünün özellikleri, bilgi sisteminin kalitesi) etkilenmektedir (Sabuncuoğlu, 2018: 10-26). Martin-Alcazar vd. (2005) göre İKY, kuruluşların iş stratejisini, örgütsel bağlamı ve sosyo-ekonomik çevreyi etkileyen ve bunlardan etkilenen insan sermayesini yönettiği entegre uygulamalar, politikalar ve stratejiler dizisi olarak tanımlanabilir.

İKY, bir örgütün gelecekteki zorluklara hazırlanmak için çalışanların işe alınması/oryantasyonu ve muafiyet olmaksızın tüm çalışan kategorilerinin geliştirilmesi gibi eğitim çeşitlerini içerir. Kariyer yönetimi, çalışanların organizasyonla birlikte büyüdükçe kariyer yollarını takip etmelerine yardımcı olur. Performans değerlendirme; çalışanlar geliştikçe, işlerinde nasıl performans gösterdiklerini değerlendirmeye ihtiyaç vardır.

Çalışanları hizmet karşılığında ödüllendirmek için ücret yönetimi geliştirilmiştir. Bu nedenle, işverenlerin kesin ve makul ücret sistemleri tasarlaması gerekir; ayrıca performansı cömertçe ödüllendirmek için teşvik programlarına yer verilmelidir. İş güvenliği ve sağlığı kuruluşlar için önemlidir, bu nedenle kazaları ve yaralanmaları azaltmak için güvenli ve emniyetli bir çalışma ortamı sağlanmasına ihtiyaç vardır, ayrıca işverenler işin çalışanların sağlığını tehlikeye atmayacak şekilde planlanmasını sağlamalıdır (Osibanjo ve Adeniji, 2012: 12-13).

İKY, örgütsel ve bireysel amaçları bir arada ele alarak, insan kaynağını bir yatırım unsuru olarak kabul etmektedir. Temel işlevleri gerekli personel ihtiyacını belirlemek, seçmek, yerleştirmek, yönlendirmek, eğitmek performansını değerlendirmek, ücret planlaması yapmak, personeli motive ederek, şirket kültürü oluşturmak, mevcut olanak ve riskleri belirleyip değerlendirerek stratejiler geliştirmek, ast-üst iletişimini iyileştirmek ve iş tatminini artırarak iş gücünden azami faydayı sağlamak ve iş birliğinin olduğu bir çalışma ortamı yaratmaktır (Koca, 2010: 45-46). Küreselleşme, işgücü çeşitliliği ve karmaşıklığı nedeniyle, İKY olgusunun detaylarını incelemek önem arz etmektedir. Ayrıca günümüz dünyasındaki belirsizlikler, çalışanların çalışma hayatında da değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Mega trendler, teknolojik ilerlemeler, değişen demografik yapı ve çeşitlilik, İKY'nin önemine işaret etmektedir (Stone ve Deadrick, 2015).

COVID-19, çalışanların iş hayatında uzaktan çalışmak gibi değişikliklere sebep olmuştur, bu durum da çalışanların performanslarını etkilemiştir. İK liderleri, pandemi sürecinde örgütsel tepkinin merkezinde yer almıştır ve yeni İKY stratejilerine ve uygulamalarına duyulan ihtiyacın altı çizilmiştir. İKY'nin karşı karşıya olduğu zorluklar üçe ayrılır: (i) Örgütsel zorluklar, doğası gereği içseldir ve genellikle doğası gereği dışsal olan çevresel güçlerden kaynaklanır. Örgütlerden kaynaklanan sorunlardan bazıları arasında örgütsel yeniden yapılanma, örgüt kültürü, dış kaynak kullanımı, küçülme ve yerinden yönetim yer almaktadır. (ii) Çevresel zorluklar, şirketin faaliyet gösterdiği dış bağlamdan kaynaklanan ve kuruluşların performansları üzerinde büyük etkisi olan sorunlardır. Mevzuat, küreselleşme, işgücü talebi, arzı ve iş çeşitliliği konularını kapsar. (iii) Bireysel zorluklar, çalışanlar, onlara nasıl davranıldığı, bireyleri kuruluşlarla eşleştirme, çalışan gelişimi, güvensizlik ve örgütsel performansı etkileyen ödül sistemleri ile ilgili sorunlardır (Osibanjo ve Adeniji, 2012: 15).

İKY faaliyetlerinin belirli sonuçlara ulaşmak için gerekli olduğu fikri, İKY akademisyenlerinin farklı teorik incelemelerinde mevcuttur. Örneğin, araştırmacılar (kasıtlı

veya kasıtsız olarak) üst düzey yöneticileri motive etmek için finansal teşviklerin gerekli olduğunu, düşük çalışan devamsızlığı için bağlılığın gerekli olduğunu, spesifik bilginin gerekli olduğunu belirtmektedirler. İKY ile rekabet stratejisi arasındaki uyum örgütsel başarı için gereklidir. Yeterli bir insan kaynağı seti, inovasyon için gerekli bir koşuldur. Yeterli ilişkileri araştırmak, hangi İKY faaliyetlerinin ortalama olarak ilgilenilen bir sonucu artırmaya yardımcı olduğuna işaret eder. Bunun aksine, gerekli koşulların araştırılması, belirli bir sonuca (seviyeye) ulaşmak için hangi (seviye) faaliyetlerin gerekli olduğu açısından uygulayıcıların çıkarlarını karşılayabilir. İKY, insanların kuruluşlarda nasıl istihdam edildiği, yönetildiği ve geliştirildiği ile ilgilidir. Yöneticiler ve İKY uygulayıcıları COVID-19'dan büyük ölçüde etkilenmiştir. Bu etki ve bu zorluklar, bu bölümde, stratejik İKY ve çalışma koşulları ile ve ayrıca İKY fonksiyonları, özellikle personel alımı, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi, güvenlik ve sağlık yönetimi olarak ele alınacaktır.

İKY, kuruluşun hedef ve stratejilerinin yanı sıra iş gücünün amaç ve ihtiyaçlarına en iyi şekilde ulaşmak için kuruluşun insanlarını ve süreçlerini dengelemekle ilgilidir. Bu noktada İK fonksiyonlarından bahsedilecektir. Bir İK yöneticisinin yerine getirmesi gereken lider rol, iş operasyonlarını ve stratejilerini geniş bir kültür, ürün ve fikir yelpazesinde entegre ederken, İK uzmanları ve bölüm yönetimi arasında etkili bir şekilde iş delegasyonu yapmaktır. İKY, çalışanların yerel sorunlarıyla ilgilenmenin yanı sıra, işgücü çeşitliliği, yasal kısıtlama, performans yönetimi, eğitim ve organizasyonun mesleki gelişiminin aşığıdaki işlevlerini ve etkilerini dikkate almalıdır.

- **Öğrenme ve Gelişim (Learning and Development):** Sürdürülebilir, başarılı bir organizasyonu sağlamak için gereken iş gücü yeteneklerini, becerilerini veya yeterliliklerini ifade eden ve kurumsal etkinliği desteklemek için bu yetenekleri geliştirme araçlarını ortaya koyan bir organizasyonel stratejidir (Web_1). Hayati ve stratejik bir öneme sahiptir. Bu sadece görev becerilerinde kapsamlı bir eğitim meselesi değil, aynı zamanda iş ve çalışma ve birbiriyle ilişki kurma hakkında tamamen yeni düşünme biçimleri meselesidir. Her düzeydeki bireyin “kutunun dışında” düşünebilmesi ve çalışabilmesi gerekir. Bunu, önceden deneyim, açık yönergeler veya yakın denetim olmadan yapabilmeleri gerekir. Nasıl öğrenileceğini öğrenmek de dâhil olmak üzere yüksek düzeyde bilişsel becerilerin kullanılması ihtiyacı anlamına gelir. Ayrıca, yöneticilerin mevcut işgücünü eğitme ve geliştirme, bir öğrenme kültürü içinde ve uygun kaynaklarla öğrenmelerini kolaylaştırma ve yeni çalışanları eğitme ve geliştirme ihtiyacı anlamına gelir. Organizasyonun ötesinde,

öğrenen bir toplum geliştirme ihtiyacı anlamına gelir. Öğrenme, olgunlaşmadan ziyade deneyimle ilgili olabilen değişen performans kapasitesiyle sonuçlanan organizma içindeki bir süreçtir (Ribeaux ve Poppleton, 1978).

Zekânın sadece bilişsel bir kapasite olmadığı artık geniş çapta kabul görmektedir. Çoklu zekâ teorisine (Gardner, 1985) ve duygusal zekâyı (Pickard, 1999) göre, öğrenme sadece bilginin sembolik biçimde özümsemesini içeren bilişsel bir süreç değil, aynı zamanda duygusal ve fiziksel bir süreçtir (Binsted, 1980). Duygularımız, sinirlerimiz ve kaslarımız da sürece dâhil olur. Öğrenme, öğrenci için olumlu ya da olumsuz, değişime yol açar. Bireyin “bir şeyi kavrama biçimini niteliksel olarak değiştirdiği” (Burgoyne ve Hodgson, 1983: 393) veya “kişisel dönüşüm” yaşadığı bir deneyimdir. Öğrenme, az ya da çok etkili bir şekilde gerçekleştirilebilir ve bilinçli dikkat verildiğinde daha etkili olabilir. Ancak gelişme, öğrenme ve olgunlaşma sayesinde giderek daha karmaşık, daha ayrıntılı ve farklı hale gelme sürecidir. Bir organizmada, parçalar arasındaki daha fazla karmaşıklık, farklılaşma, bütünün yapısında ve bütünün işlev görme biçiminde değişikliklere yol açmaktadır. Bireyde, bu daha büyük karmaşıklık, çevreye tepki vermenin ve hareket etmenin yeni yolları için potansiyel açar. Öğrenme olmadan gelişim gerçekleşemez.

- **Eğitim ve Geliştirme (Training and Development):** İKY, işe yeni başlayan ve mevcut tüm çalışanlara iş başı ve tazeleme eğitimleri vermekle sorumludur. Eğitim fırsatlarının olmaması, çalışanlar arasında hayal kırıklığı yaratabilmektedir. Bu nedenle, kaynakların iletişimini ve paylaşımını uygun bir görev haline getirmek için eğitim sistemleri tüm konumlarda kolaylaştırılmalıdır. Ölçme ve izleme, çalışanların yeni becerilerinin benimsenmesini teşvik etmek için eğitimin bir başka hayati yönüdür. Eğitim ve geliştirme, örgütsel ortamlarda bireylerin ve grupların performansını iyileştirmeyi amaçlayan örgütsel faaliyetlerle ilgili bir İKY işlevidir.

- **İşe Alım ve Seçim (Recruitment and Selection):** İşe alım, doğru zamanda, doğru yerde, doğru kişiye sahip olma sürecidir. Örgütsel performans için çok önemlidir. İşe alma, yalnızca İK ekibi için değil, aynı zamanda seçim sürecine giderek daha fazla dâhil olan hat yöneticileri için de kritik bir faaliyettir. İşe alım faaliyetlerinde yer alan herkes uygun bilgi ve becerilerle donatılmalıdır (Web_1). Deneyimli, kendini adanmış ve iyi motive olmuş bir iş gücünü çekmek, işe almak ve elde tutmak için çok fazla düşünme ve kaynak gerekir. İş tanımı geliştirmek, iş ilanlarının reklamını yapmak, başvuruları taramak, mülakatlar yapmak, tekliflerde bulunmak ve maaşlar ve yan haklar için pazarlık yapmak gibi birkaç temel unsur vardır. Çalışanlarına değer veren şirketler, işe alım ve istihdam hizmetlerine

ciddi miktarda yatırım yapmaktadır. Yetenekli çalışan grubu, yalnızca şirketin profilini yükseltmekle kalmaz, aynı zamanda kârlılığa ulaşmasına ve etkin ve üretken bir şekilde çalışmasına yardımcı olmaktadır.

- **Profesyonel Gelişim (Professional Development):** İK departmanları, işgücüne büyüme, liderlik eğitimi ve eğitimi için fırsatlar sağlar ve teşvik eder, bu da şirketin başarısına katkıda bulunur. Kariyer geliştirme seminerlerine, eğitimlere, kurumsal sosyal sorumluluklara ve ticari fuarlara sponsor olmak, çalışanların kendilerini önemli hissetmelerini ve ekip ve işletme tarafından önemsenmelerini sağlayacaktır.

- **Performans Değerlendirme (Performance Appraisal):** Performans incelemesi, bireysel çalışanların ve performanslarıyla ilgilenenlerin, genellikle bölüm yöneticilerinin, performansları, gelişimleri ve rollerinde ihtiyaç duydukları destek hakkında bir diyaloga girmeleri için bir süreçtir. Hem son performansı değerlendirmek hem de gelecekteki hedeflere, fırsatlara ve ihtiyaç duyulan kaynaklara odaklanmak için kullanılır (Web_1). Performans değerlendirmesi, bir çalışanın kendisine verilen görev ve sorumlulukları yerine getirme performansının gözden geçirilmesi ve tartışılmasıdır. Değerlendirme, çalışanın kişilik özelliklerine göre değil, çalışanın işinde elde ettiği sonuçlara dayanmaktadır. Performans incelemesi, performans değerlendirmesi, kariyer geliştirme tartışması veya çalışan değerlendirmesi olarak da adlandırılan bu süreç, bir çalışanın iş performansının belgelendiği ve değerlendirildiği bir yöntemdir.

- **Maaş (Compensation):** İş gücüne fayda sağlamanın yeni yollarını benimserse şirketin başarılı olma olasılığı daha yüksektir. Yeni vasıflı işçileri çekebilecek ve elde tutabilecek az çok geleneksel olmayan yararları aşağıdaki gibidir:

1. Esnek çalışma saatleri veya iş günleri,
2. Uzatılmış tatil süresi,
3. Babalık izni veya çocuk bakımı,
4. Sağlık/diş sigortası,
5. Kurumsal spor salonu üyelik indirimleri,
6. Sürekli eğitim/beceri geliştirme,
7. Ödül ve tanıma programları,
8. Sağlık sigortası,
9. Hayat sigortası,
10. Sakatlık sigortası,

11. Emeklilik,
12. İsteğe bağlı kaza sonucu ölüm ve parçalanma sigortası,
13. Nakil programından ayrılma,
14. Eğitim yardımı planı,
15. Eğitim fırsatları.

-Yasal Uyumluluğun Sağlanması (Legal Compliance): İKY, kuruluşun sürekli varlığını korumanın önemli bir parçası olan çalışma, vergi ve istihdam yasalarına uygunluğu korur. İK, istihdam uygulamaları, çalışma koşulları, vergi indirimleri, gerekli çalışma saatleri, fazla mesai, mola süreleri, asgari ücret ve ayrımcılık politikaları ile ilgili tüm zorunlu yasalar ve politikalardan haberdar olmalıdır, çünkü uyumsuzluk üretkenliği ve nihayetinde şirketin karlılığını etkileyebilir.

- Eşitlik ve Çeşitlilik (Equality and Diversity): Eşitlik, bireylere veya birey gruplarına, ırk, cinsiyet, engellilik, din veya inanç, cinsel yönelim ve yaş alanları da dâhil olmak üzere ihtiyaçlarına özel olarak adil ve eşit şekilde ve eşit şekilde davranılmasını sağlamaktır. Eşitliği teşvik etmek, yukarıda belirtilen tüm alanlarda ayrımcılığı ortadan kaldırmalıdır. Zorbalık, taciz ve mağduriyet de eşitlik ve çeşitlilik sorunları olarak kabul edilir. Çeşitlilik, tüm personel ve öğrenciler için kapsayıcı bir kültürü teşvik ederek insanların tam potansiyellerine katkıda bulunmak ve bunları gerçekleştirmek için farklılıklarını tanımayı, saygı duymayı ve değer vermeyi amaçlar. Eşitliği ve çeşitliliği teşvik etmek gerekir. Eşitliği ve çeşitliliği teşvik etmenin mümkün olan en iyi yolları aşağıdaki gibidir:

1. Tüm personele adil davranmak;
2. Tüm çalışanlar için kapsayıcı bir kültür yaratmak;
3. Çalışanların öğrenme sürecine tam olarak katılmalarını sağlamak için fırsatlara eşit erişimin sağlanması;
4. Tüm personelin tam potansiyellerini geliştirmesini sağlamak;
5. Personeli iş/öğrenim ortamlarında eşitsizlik ve ayrımcılığa meydan okuma becerileriyle donatmak;
6. Herhangi bir öğrenme materyalinin herhangi bir kişi veya gruba karşı ayrımcılık yapmadığından emin olmak;
7. Politikaların, prosedürlerin ve süreçlerin kimseye ayrımcılık yapmamasını sağlamak.

Stratejik İK, organizasyonun amaçlanan gelecek yönü ile uyumlu insan kaynaklarının stratejik yönetimidir. Yapı, kalite, kültür, değerler, bağlılık ve kaynakları gelecekteki ihtiyaçlarla eşleştirme hakkında daha uzun vadeli insan sorunları ve makro kaygılarla ilgilenir. Burada İK stratejisi, İK yeteneği, İK işlevinin iş stratejisiyle uyumu ve İK'nın iş performansına katkısı hakkında bilgiler bulacaksınız (Web_1). Son yirmi yılda bireysel işletmelerin ve sermaye piyasalarının küreselleşmesi iş ortamını değiştirdi. Çoğu şirket denizaşırı operasyonlarını genişletti ve hatta kesinlikle yerli işletmeler bile denizaşırı ülkelerden gelen rekabetle karşı karşıya. İK stratejisinin kuruluşun vizyonu, misyonu ve hedefleri ile bağlantılı olması gerekir. Bir İK stratejisi geliştirirken şirket, sektörünün özelliklerini analiz etmeli, rekabet avantajını belirlemeli ve kilit süreçleri ve ana kişileri belirlemelidir. Organizasyondaki tüm insan grupları için becerilerine, bilgilerine ve sorumluluklarına bağlı olarak farklı stratejiler oluşturmak gereklidir.

1.3.1.1. Personel Seçimi

Personel seçimi, çeşitli başvuru kaynaklarını, gerçekçi iş ön izlemelerini, güvenilir ve geçerli seçim kriterlerini ve etkili insan kaynakları planlamasını içermektedir. Doğru insanları (uygun deneyim, beceriler, bilgi ve diğer niteliklerle), doğru zamanda, doğru pozisyona almakla ilgilidir. İnsan kaynakları planlaması, organizasyonun gerekli ve yeterli becerilere sahip doğru kişilerin doğru zamanda doğru şekilde yerleştirilmesini içerir. Çalışanları elde tutmak standartları, ödül sistemlerini ve işgören-işveren ilişkilerini geliştirerek, çalışanların doğru perspektifte hareket etmesini sağlamak için eğitim, görevlendirme ve operasyonel stratejilerle ilgilenmek gerekir (Osibanjo ve Adeniji, 2012: 12).

Personel işe alma sistemi, örgütsel hedeflere ulaşmak için yetkin bireyleri çekme, seçme ve elde tutma sürecini ifade eder (Ployhart, 2006: 868). Bu sistem, örgütlerdeki dinamiği yeniden şekillendiren COVID-19'dan büyük ölçüde etkilenmiştir (Campello vd., 2020). COVID-19'un sektörler üzerinde asimetric etkileri olmuştur. Bazı sektörler mağazalarını geçici olarak kapatırken (Bartik vd., 2020), bazı sektörler ise pandemi sırasında işlerinin daha da geliştiğini gördü (Landais ve Giupponi, 2020). Kapatılmak zorunda kalan fiziki mağazalar ve evden çalışmak zorunda kalan insanlar, internet veya telefon üzerinden alışverişe yöneldiler. Dolayısıyla, kargo şirketleri, daha çok personel istihdam etme yoluna gitmiştir.

Pandemi nedeniyle mali zorluklarla karşı karşıya kalan bazı örgütler, maliyetlerini azaltmak ve işlerini sürdürmek için düşük beceri gerektiren işlerden ziyade yüksek beceri gerektiren işlerin alımını azaltarak vasıf düşürmeyi benimsemiştir. Bazı örgütler ise, tüm işe alımlarını dondurdular, azalttılar veya çalışanlarını işten çıkardılar (Landais ve Giupponi, 2020). COVID-19 salgını nedeniyle milyonlarca insan işsiz kalmıştır (Blustein vd., 2020).

Aksine, pandemi sırasında işlerini genişleten kuruluşlar, personel bulma zorluğuyla karşı karşıya kalmıştır (Landais ve Giupponi, 2020). Fiziksel mesafe önlemleri nedeniyle yüz yüze görüşmeye izin verilmeyen koşullarda, sanal ortamda işe alım ve seçim yöntemlerine başvurulmuştur. Bu durum, İKY uygulayıcıları ve iş başvurusunda bulunanlar için bir başka önemli zorluk teşkil etmiştir. Tüm bireyler teknoloji araçlarını kullanmakta rahat değildir. Sanal ortamda seçim yöntemleri, potansiyel çalışanların ve işverenlerin kişi-çevre uyumunu değerlendirme yeteneğini etkilemiş ve çalışanların üretkenliği ve elde tutulması üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olmuştur (Carnevale ve Hatak, 2020).

Bir kuruluşun işe alım şekli, işe aldığı çalışanların türünü, performanslarını ve elde tutma oranlarını etkileyebilir. Bir kuruluşun açık pozisyonları doldurmaya çalışırken ele alması gereken ilk konulardan biri, açık pozisyonlar için kalifiye olabilecek ve bu pozisyonlarla ilgilenebilecek kişilere nasıl ulaşılabileceğidir. Çalışan işe alımı, bir pozisyona başvuran, başvuran havuzunda kalan ve bir iş teklifini kabul eden başvuranların sayısını ve türlerini etkileyen faaliyetler olarak tanımlanabilir.

1.3.1.2. Ücret Yönetimi

Ücret yönetimi, insan kaynakları yönetimi alanındaki şu üç nedenden dolayı en karmaşık ve dinamik konulardan biridir. Bir kuruluşun belirtilen hedeflerine ulaşması için, ücret yönetimi olarak bilinen kaynak yönetiminin temel yönlerinden biri olarak kabul edilen kuruluşun insan kaynakları yönünü etkin bir şekilde yönetme ihtiyacı vardır. Bir yöneticinin belirtilen hedeflere ulaşma yeteneği, büyük ölçüde, astları ve çalışanları beklentileri dahilinde ve ötesinde motive etmek için ücret paketlerinin etkin bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Ücret yönetimi, insan kaynakları yönetiminin kalbi olduğu için çok önemli ve işlevsel bir rol oynar. Hem çalışan hem de işveren için hayati önem taşımaktadır. Armstrong (2005), ücret yönetiminin, organizasyondaki üretkenliği geliştirmeye yönelik insan kaynakları yönetimi yaklaşımının ayrılmaz bir parçası olduğunu belirtmiştir.

Brown vd. (2017) maaş kavramını, bir kuruluşun çalışanı olma hakkı olarak veya iyi yapılan bir işin ödülü olarak çalışanlar ve kendileri arasındaki bir değişim karşılığında bir

getiri olarak görmüştür. Ücret yönetimi, yerleşik birçok motivasyonel teori ile açıklanmaktadır. Edimsel teori, bir çalışanın davranışının veya iş performansının içsel düşüncelerin, duyguların, algıların ve duyguların bir işlevi olmadığı, ancak bu tür davranışların sonucunun doğasına bağlı olduğu öncülüne dayanır. Belirli bir davranışın sonucu, aynı davranışın gelecekte meydana gelme olasılığının olup olmayacağını belirler (Chandan, 2005). Ücret yönetimi, çalışanların işlerini yaptıkları için aldıkları içsel ve dışsal ödülleri ifade eder. Parasal (maaş/primler) ve parasal olmayan ödülleri (çalışanlara sağlanan faydalar) kapsamaktadır.

Ücret, çalışanların motivasyonunu, performansını etkilemekte (Safuan ve Kurnia, 2021; Sembiring vd., 2020) ve çalışanların çalışmaya devam etmesini sağlamaktadır. COVID-19 salgınına bir tepki olarak birçok ülke, kurumlara ve çalışanlarına maddi destek sağlamak ve onları evde kalma talimatlarına uymaya teşvik etmek için hükümet politikaları uygulamıştır. Ayrıca, iyi bir ücret yönetimi eksikliğinde, virüsün yüksek düzeyde bulaşma riskinin olması durumunda, birçok çalışan kurumundan ayrılma kararı alabilir.

Ücret yönetimi, işlerine ayırdıkları zamanı telafi etmek için çalışanlara parasal ve parasal olmayan ödüller vermeyi içeren kuruluşun uygulamasıdır. Kuruluşlar, sektörde rekabet avantajı elde etmek için insan sermayesinden yararlanma ihtiyacını fark etmeye başladıkça ücret yönetiminin kullanımı artmaktadır. Bu nedenle stratejik bir maaş programı, maaşın işgücü maliyetlerini kabul edilebilir bir seviyede tutmak için çalışan üretimini yeterince motive etmeye hizmet edebilmesi için gereklidir. Günümüzün dinamik iş ortamının bir sonucu olarak, yönetimin ücret felsefelerini belirli bir pozisyon veya iş unvanı için ödeme yapmaktan, çalışanları bireysel yeterliliklerine veya örgütsel başarıya grup katkılarına göre ödüllendirmeye doğru değiştirmesi gerekmiştir.

1.3.1.3. Beşeri Sermaye Gelişimi

İnsan sermayesi, kuruluşlarda yönetilen dört varlık türünden biridir. Bunlar; (i) arazi, binalar, ekipman vb. gibi fiziksel varlıklar, (ii) hisse senetleri, menkul kıymetler vb. finansal varlıklar; (iii) insan varlıkları, kuruluşlara hizmet verme kapasitesine sahip yetkin bireyler ve (iv) Patentler, tasarımlar vb. gibi maddi olmayan varlıklardır. Bu varlıklar, herhangi bir kuruluşun faaliyetlerinde değişen derecelerde gerekli ve hayati öneme sahiptir. İnsan kaynağı operasyonların ekseninde çalışır; organizasyonel hedeflere ulaşmak için diğer varlıkların kullanımını kontrol eder, yönlendirir ve yönetir. Beşeri sermaye, “organizasyonel işgücünün yetenekleri, bilgisi, becerileri, yaşam deneyimleri ve motivasyonunun kolektif

değeri” olarak tanımlamaktadır. Bilgi, yaratıcılık ve karar vermeyi yansıtan entelektüel sermayedir. Pandemi gibi kriz dönemlerinde, çalışanların eğitimi önemli bir rol oynar (Akkermans vd., 2020; Devyania vd., 2020; Hamouche, 2020).

Eğitimin COVID-19 farkındalığını artırmak, virüsün yayılma riskini azaltmak ve ruh sağlığı sorunlarını önleyebileceği düşünülmektedir (Quaedackers vd., 2020). Ayrıca uzaktan çalışmaya geçiş sürecinde çalışanların desteklenmesine yardımcı olur. Tüm çalışanlar teknolojiyi verimli kullanmanın zorluğuyla başa çıkmak için uygun dijital becerilere sahip olmayabilir. Przytuła vd. (2020) göre örgütler, “mesafe ekonomisi” kavramının gerekliliğiyle başa çıkabilmek için işgücünü yeniden eğitime ve becerilerini artırma zorluğuyla karşı karşıya kalmışlardır. Bu durumda, İKY için temel zorluk, uygulayıcılar, kuruluşun ve çalışanların yeni gerçekliğine uyarlanmış bir eğitim programının geliştirilmesi ve şirketin işini sürdürmek için çalışanların hızlı bir şekilde faaliyete geçmesi gerekliliği ile birlikte fiziksel mesafe önlemlerini göz önünde bulundurarak uygun eğitim yöntemlerini seçmekle ilgilidir. Bu, yöneticilerin ve İKY uygulayıcılarının geleneksel eğitim yöntemlerinin ötesine geçmeleri gerektiğini göstermektedir. Devyania vd. (2020), çalışanların eğitim programlarının yeni çalışma uygulamalarına uzun vadeli geçişi sağlayacak şekilde değiştirilmesini tavsiye etmiştir.

Uzaktan çalışmanın başarısı, yöneticilerin çalışanların sanal denetimini anlamalarına da bağlıdır. Bu bağlamda, İKY uygulayıcıları, bu yöneticileri sanal bir ekibin nasıl yönetileceği konusunda destekleyerek ve eğiterek, bu zorlukların üstesinden gelmelerine ve ekip üyelerini destekleyebilmeleri için uzaktan çalışma zorluklarıyla başa çıkmalarına yardımcı olarak stratejik bir rol oynamalıdır (Hamouche, 2020). Eğitimin yanı sıra COVID-19, örgütlerde kariyer gelişimi ile ilgili önemli zorluklar ortaya çıkarmıştır. Bazı yazarlara göre, COVID-19 büyük bir kariyer şokuna yol açmıştır (Akkermans vd., 2020). Baert vd. (2020), 3.821 çalışandan oluşan bir panelde COVID-19’un kariyer sonuçları ve istek üzerindeki etkisinin analizine dayalı olarak, çalışanların pandemi krizi nedeniyle yakın gelecekte işlerini kaybetmekten korktuklarını tespit etmiştir.

Modern büyüme teorisine göre, beşeri sermaye birikimi ekonomik büyümeye önemli bir katkı sağlamaktadır. Çok sayıda çalışma, işgücünün eğitimi ile işgücü üretkenliği ve kazançları arasında sürekli olarak pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Daha fazla eğitime sahip bireylerin, daha az eğitilmiş olanlara göre daha iyi istihdam fırsatlarına, daha fazla kazanca sahip olma ve daha fazla çıktı üretme eğiliminde olması söz konusudur. Bu bağlamda eğitim, bireyleri istihdam edilebilirliklerini ve üretkenlik kapasitelerini geliştiren

bilgi ve becerilerle donatarak gelecekte daha yüksek kazanç elde etmelerini sağlayan bir yatırım olarak görölmektedir. Ayrıca, beşeri sermaye, ekonomik büyüme ve yoksulluğun azaltılmasında kritik bir rol oynamaktadır. Makroekonomik bir bakış açısıyla, beşeri sermaye birikimi emek üretkenliğini artırır; teknolojik yenilikleri kolaylaştırır; sermaye getirisini artırır ve büyümeyi daha sürdürülebilir hale getirir, bu da yoksulluğun azaltılmasını destekler.

1.3.1.4. Performans Yönetimi

Performans yönetimi, bireylerin ve çalışma gruplarının performansını belirleme, ölçme ve geliştirme ve performansı organizasyonun stratejik hedefleriyle uyumlu hale getirmeye yönelik sürekli bir süreçtir (Aguinis, 2019: 8). Çalışanların performansının şirketin stratejik hedefleriyle uyumlu olmasını sağlamak çok önemlidir (Ismail ve Gali, 2017). Şirketin faaliyetlerini, COVID-19 gibi bir krizin ortasında sürdürebilmesi, çalışanların performanslarını iyi bir şekilde sürdürmelerine bağlıdır (Sembiring vd., 2020). Bazı örgütler, COVID-19'dan kaynaklanan zorluklardan bunalarak, bunun karmaşıklığı ve yeniliği nedeniyle performans yönetimine ayırdığı zamanı azaltmıştır (Aguinis ve Burgi, 2020). Kriz sırasında çalışanların performansını ölçmek, çalışma koşullarındaki değişiklik göz önüne alındığında zor olmuştur. Ayrıca COVID-19 salgını ile ilgili olarak çalışanların performansını etkileyebilecek birçok faktör bulunmaktadır. Bu bağlamda Prasad ve Vaidya (2020) tarafından yapılan çalışmada ortaya çıkan işyeri izolasyonu, iletişim eksikliği, aile dikkat dağınıklığı, aşırı rol yükü ve mesleki stres faktörlerinin (rol belirsizliği, rol çatışması, kariyer ve iş kontrolü) ortaya çıktığı bildirilmiştir.

Aguinis ve Burgi'ye (2020) göre pandemi sırasında kurumların performans yönetimi süreçlerini sürdürmeleri ve güçlendirmeleri önem arz etmektedir. Şirketin stratejik yönü ile ilgili bilgileri çalışanlarına iletmeli, yararlı iş verileri toplamalı ve yeteneklerini korumalarına yardımcı olacak geri bildirim sağlanmalıdır. Etkili bir performans yönetimi, örgütsel performans üzerindeki etkisi açısından kalite, teknoloji, rekabet stratejisi vb. diğer politikalardan daha kritik ve gerekli görölmektedir. Byars ve Rue (2011), örgütsel performansın üretkenliği artırarak geliştirilebileceğine işaret etmektedir. Üretkenlik, bir çıktı ölçüsünün bir girdi kullanım endeksine oranıdır. İK yöneticilerinin sermaye ve malzemeler gibi kaynaklar üzerinde sınırlı etkisi vardır; ancak işgücü bileşeni üzerinde büyük etkiye sahiptir. Çalışanların bağlılığını etkileyebilir, morallerini yükseltebilir ve motive edebilirler. Üst düzey performans çıktıları elde etmek için ücret veya ödöl sistemlerine vurgu yapılmıştır. Bu nedenle kuruluşlar, üretim birimindeki çalışanlar için ikramiye programları,

yöneticiler ve idari personel için performansa bağlı ücretlendirme, satış ve hizmet çalışanları için teşvik sistemleri vb. kar paylaşımı çalışan hisse senedi opsiyonları sunmaktadır. Bu nedenle, İK yöneticilerinin, örgütsel performansla doğrudan bağlantılı olan üretkenliği artırmak için benzersiz bir fırsata sahip olduklarını belirtmek önemlidir.

Birçok çağdaş örgüt, daha yüksek düzeyde iş performansı oluşturma bir yolu olarak performans yönetim sistemlerine daha fazla önem vermektedir. Performans artışları üretmenin en iyi şekilde, performans yönetim sistemini çalışan katılımını teşvik edecek şekilde yönlendirmekle elde edilmektedir. Performans yönetimi ve çalışan katılımı, örgütsel etkinliğin kritik bir yönüdür. Bu nedenle yöneticilerin birinci önceliği olmalıdır. Kuruluşların karşılaştığı çağdaş zorluklar, birçoğunun dikkatlerini yeniden performans yönetim sistemlerine odaklamasına ve çalışan performansını iyileştirmenin yollarını keşfetmesine yol açmıştır.

1.3.1.5. İş Sağlığı ve Güvenliği

İKY, insanların kurumlarda nasıl istihdam edildiği, yönetildiği ve geliştirildiği ile ilgilidir (Armstrong ve Taylor, 2020: 3). Yöneticiler ve İKY uygulayıcıları, COVID-19'dan büyük ölçüde etkilenmiştir. Çünkü bir İKY işlevindeki herhangi bir değişiklik diğer işlevi etkilemektedir. İşverenler, işgörenlerinin çalışırken korunmasından sorumludur. İşyerinin kendilerine psikolojik veya fiziksel olarak zarar verebilecek tehlikelerden arınmış olmasını sağlamalıdır. COVID-19, çalışanlar için önemli bir stres kaynağı (Shaw vd., 2020) ve yöneticiler ve İKY uygulayıcıları için önemli bir zorluk (Hamouche, 2020) oluşturan yeni bir iş yeri tehlikesi yaratmıştır. Çalışanların sağlığı üzerindeki etki, çalışma ortamına ve çalışanın mesleki rolüne göre değişmektedir (Brooks vd., 2017). DSÖ (2020), virüsün yayılmasının nasıl kontrol altına alınacağı, çalışanların bulaşmadan nasıl korunacağı ve iş yerinde uygulanan önleme tedbirlerine uymanın önemi konusunda çalışanların farkındalığının nasıl geliştirileceğine dair yönergeler sağlamıştır. Ancak bazı kişilerin izolasyon talimatlarını göz ardı edebileceği düşünüldüğünde, çalışanların davranışlarını kontrol etmek zor olabilmektedir (Gourinchas, 2020).

COVID-19'a karşı aşılarda geliştirilmiş olması, işyerinde aşılama kampanyasının yönetimi konusunu ortaya çıkarmıştır. COVID-19 sadece fiziksel bir sağlık riski değil, aynı zamanda bireylerin ruh sağlığı için de önemli bir risk oluşturmıştır (Brooks vd., 2020; Chen vd., 2020; Qiu vd., 2020). Bu bağlamda yöneticiler ve İKY uygulayıcıları için temel zorluk,

evden çalışanlar da dahil olmak üzere işyerinde risk faktörlerini belirlemek ve uygun tedbirleri uygulamak ve uygulatmaktır (Hamouche, 2020).

COVID-19 sonrası için, ekonomistlere göre, dünya çapında bir ekonomik durgunluk beklenmekteydi ve gerçekleşti. İSG, bu beklenen ikinci bölümde önemli bir rol oynayabileceği yer burasıdır. İşçilere ve işletmelere güvenli istihdam ve yeni, çekici çalışma biçimleri yaratma konusunda tavsiyelerde bulunarak, bir durgunluğun sağlık üzerindeki etkisini hafifletmeye yardımcı olabilirler. Durgunluklarla ilgili sağlık araştırmalarından elde edilen çarpıcı bir bulgu, bir durgunluğun savunmasız, dezavantajlı gruplar, en düşük ücretli çalışanlar, göçmen işçiler ve kayıt dışı ekonomide çalışanların sağlığı üzerinde tipik olarak daha büyük etkiye sahip olmasıdır. COVID-19 krizi, tecrit ve ekonomik durgunluklar, önceden var olan sağlık eşitsizliklerini şiddetlendirebilir. İSG alanının, tüm çalışanların sağlığı üzerindeki uzun vadeli sonuçları önlemek için korona krizi sırasında ve sonrasında hem makro hem de mikro düzeyde sosyal destek ve istihdam önlemlerine odaklanması önemlidir.

İSG yönetimine ilişkin çalışmalar, örneğin politika ve uygulama, bireysel özellikler ve sosyal ilişkiler, yaralanma ve kaza olayları ve vakaları ve yönetim kontrolüne odaklanarak, tarihsel dönemlerde belirli alanlarda kümelenme eğiliminde olmuştur. Son dönemde ise, çalışmalar COVID-19 bağlamındadır.

1.3.2. Pandemi Süreci ve Kriz Yönetimi

Kriz, “tüm hazırlıklara rağmen engellenemeyen, hızlı bir şekilde cevap verilmesi gereken, karşı koyma mekanizmalarını etkisiz kılan ve örgütün bütünlük, varlık veya işleyişini tehdit ederek huzursuzluk yaratan korku durumu” (Tağraf ve Arslan, 2003: 150) olarak tanımlanmaktadır. Kriz kavramının taşıdığı özellikler; ani ve beklenmedik durumlarda ortaya çıkması, işletmelere yönelik tehditler içermesi, anlık müdahale gerektirmesi ve stratejik biçimde yönetilmesi gereken bir süreç olmasıdır. Örgütsel kriz kavramı ise “yöneticiler ve paydaşlar tarafından oldukça dikkat çekici, beklenmedik ve potansiyel bir yıkım kaynağı şeklinde algılanan, kuruluşun hedeflerini tehdit eden ve paydaşlarla ilişkileri etkileyen durum” dur (Bundy vd., 2017). Yönetimsel açıdan bakıldığında, “bir kuruluşun hızla ortaya çıkan sorun, çekişme, risk, afetler, kazalar, acil durumlar ve karakteristik olarak kontrol edilemeyen sorunların üstesinden gelmek için kullandığı bir çeşit yönetim yaklaşımı”dır (Kurnaz ve Şimşek, 2021).

Kriz yönetimi, Coombs (2015) tarafından, krizin neden olduğu zararlar başa çıkmak ve en aza indirmek için tasarlanmış faktörlerin bir kombinasyonu olarak tanımlanmaktadır. Pearson ve Clair'e (1998) göre kriz yönetimi, kuruluşun çıktı üretmek ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için temel faaliyetleri gerçekleştiremeyecek hale geldiği anda bir krizi önlemek, zararları en aza indirmek ve operasyonlara devam etmek için etkili planlama ile ilgilenir. Acil duruma hazırlık konusundaki literatür, birbiriyle ilişkili dört faktör olduğunu göstermektedir. Bunlar; önleme, hazırlık, revizyon ve müdahaledir.

Coombs ve Laufer (2018), bu faktörleri kriz yönetimini tanımlamak için yaygın olarak kullanılan üç aşamalı bir yaklaşımda sınıflandırmıştır: kriz öncesi aşama, kriz aşaması ve kriz sonrası aşama. Bir krizi önlemek ve krize hazırlanmak için strateji oluşturmayı içeren kriz öncesi aşama, krize yanıt vermek için strateji oluşturmayı içeren kriz aşaması ve krizden ders çıkarmak için strateji oluşturmayı içeren kriz sonrası aşama olarak tanımlanabilir. Kriz yönetimi, bir krizi önlemek, zararları en aza indirmek ve kuruluşun çıktı üretmek ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için temel faaliyetleri yerine getiremediği bir zamanda operasyonlara devam etmek için etkili planlamayı içermektedir (Pearson ve Clair, 1998).

COVID-19, şirketlerinin sürekliliğini sağlamak ve çalışanlarının bu olağanüstü durumla başa çıkmasına yardımcı olmak için ustaca çözümler bulmasını gerektiren, yöneticiler ve İKY uygulayıcıları için karmaşık ve zorlu bir ortam yaratarak tüm örgütleri büyük ölçüde sarsmıştır. Pandemi nedeniyle yaşanan krizler gibi büyük aksaklıklar, iş sürekliliğini tehdit etmiştir. Bu nedenle etkin bir kriz yönetimi çok önemlidir. Normal kaza teorisi, günümüz dünyasında örgütsel krizlerin kaçınılmaz hale geldiği, kriz ve belirsizlikten kaçınılamayacağı argümanını desteklemektedir. Krizlerden, sürprizlerden ve tehditlerden kaçınmak için çaba sarf etmek yerine, krizlerle yüzleşmeye hazırlanmak, krizleri ve tehditleri fırsata çevirmek için çaba sarf edilmelidir. Krizle başa çıkmak için stratejiler geliştirerek ve planlama yaparak krizden kaçınılabilir ve krizin neden olduğu zarar en aza indirilebilir (Coombs ve Laufer, 2018).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, bir kuruluşun çalışanlar arasında, kuruluşun tehditlere ve belirsizliklere karşı duruma özel yanıtlar geliştirmesini sağlayan temel yetkinlikler ve yetenekler oluşturmasını sağlar. Örgütsel dayanıklılık, kuruluşların krize hazırlanmalarına ve krizle başa çıkmalarına yardımcı olan yeteneklerden biridir. Örgütsel dayanıklılık, bir örgütün stresli, çalkantılı, olumsuz durumlardan kurtulma ve kaldığı yerden devam etme yeteneğidir. COVID-19, tüm dünyayı güçlü bir şekilde sarsan, büyük bir korku

ve belirsizliğe sürükleyen benzeri görülmemiş bir sağlık krizi olmuştur. Ekonomileri, toplumları, çalışanları ve kuruluşları büyük ölçüde etkilemiştir.

Virüsün çok hızlı bir şekilde yayılması göz önüne alındığında, tüm ülkeler yayılma hızını azaltmak için sosyal mesafeyi korumak ve hijyeni artırmak gibi önlemler uygulamıştır. İnsanlar karantinaya alınmış, okullar, üniversiteler ve bazı kurumlar geçici olarak kapatılmıştır. Bu süreçte aynı zamanda seyahatler kısıtlanmıştır; uçuşlar iptal edilmiştir, kitlesel toplantılar ve sosyal etkinlikler yasaklanmıştır. COVID-19 salgını, birçok ülkede ekonomik faaliyetlerde radikal bir yavaşlamaya (Gourinchas, 2020), izinleri ve işten çıkarmaları tetikleyerek işsizlik oranında artışa yol açmıştır.

Ekonomik şoktan kurtulmaya çalışan şirketler, devam eden bu salgının ortasında, kimsenin ne zaman biteceğini tahmin edemediği, olağanüstü kurallar ve yeni bir işleyiş (işyerinde fiziksel mesafe, uzaktan çalışma veya yarım zamanlı çalışma gibi) altında yeniden açılmaya başlamıştır (Shaw vd., 2020). Dolayısıyla bu salgın, şirketlerin işlerini sürdürmek için ustaca çözümler bulması ve çalışanlarının bu eşi benzeri görülmemiş durumun zorluklarıyla başa çıkmasına yardımcı olması gereken yöneticiler ve insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulayıcıları için açıkça karmaşık ve zorlu bir ortamın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu bağlamda, COVID-19'un İKY üzerindeki etkisi, zorlukları ve kuruluşlardaki İKY için potansiyel fırsatları hakkında az çalışma bulunurken, yöneticiler ve İKY uygulayıcılarının bu krizi etkili bir şekilde atlatmalarına yardımcı olacak bilgilere ihtiyaçları vardır.

Kriz anında örgütsel hedeflere ulaşılmasını sağlamak için stratejik çeviklik gereklidir. Örgütlerin kaynaklarını hazırlayabilmeleri ve tahsis edebilmeleri, gerekli mekanizmayı koordine edebilmeleri, kurumsal kaynaklarını, bilgiyi ve teknolojiyi en uygun şekilde kullanabilmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, COVID-19'un yeniliği ve karmaşıklığı, kurumsal hedeflere ulaşılmasını tehlikeye atabilecek önemli bir zorluğu beraberinde getirmiştir. Baert vd. (2020) göre, kurumlardaki standart ekonomik modeller temel olarak verileri “normal zamanlar” perspektifinden kullanmak üzere eğitilir.

“Anormal zamanlar” ile ilgili tahminlerde bulunmak zordur. Dolayısıyla çoğu firma, çalışanlarına yönetim planları veya pandemiye yönelik amaçlanan tepkileri hakkında yeterli ve zamanında bilgi sağlayamamıştır (Elsafy ve Ragheb, 2020). Zor zamanlarda net bir şekilde hazırlanmış işyeri yönergelerine sahip olmak, çalışanların stresini azaltmaya, motivasyonlarını ve güvenlerini artırmaktadır. Elsafy ve Ragheb (2020) tarafından yapılan

Çalışma, pandemi ile ilgili bilgilere ve güncellemeye erişimin çalışanların elde tutulmasıyla önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermiştir. Kurumsal dayanıklılığın artırılması, COVID-19 döneminde kurumların sürdürülebilirliğini sağlamak için çok önemlidir. Pandeminin yarattığı belirsizliğe rağmen kuruluşların, hayatta kalmalarını tehdit eden rahatsızlıkları özümseyip bunlarla yüzleşmeye yardımcı olabilecek ustaca uygulamalar geliştirmeleri gerekmektedir (Ngoc vd., 2021).

Lengnick vd. (2011), İKY'nin çalışanlar arasında, tehditlere ve krizlere karşı duruma özgü tepkiler geliştirmeyi, belirsizliği zmseymeyi ve organizasyonun hayatta kalmasını potansiyel olarak tehdit eden yıkıcı sürprizlerden yararlanılabilmesi için dönüştürücü faaliyetlerde bulunmayı mümkün kılan yetkinlikler yarattığını belirtmiştir. Örgütlerin krizlerden kaçınmak için çaba sarf etmek yerine, krizle başa çıkmak için stratejiler planlayıp geliştirerek krizleri fırsata çevirebileceğini göstermektedir (Perrow, 1983). Örgütsel dayanıklılık ve kriz yönetimi alanlarında, çalışmaların çoğu gelişmiş ülkelerde yürütülmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde kriz yönetiminin daha iyi anlaşılması gerekmektedir (Coombs ve Laufer, 2018).

COVID-19 pandemisi, dünya tarihinde daha önce yaşanan sağlık krizlerinden farklı bir seyir izleyerek küresel lkte olumsuz etkiler yaratmıştır. Sosyal mesafe ve karantina uygulamaları nedeniyle dünya genelinde sosyal hayat durma noktasına ve ekonomik faaliyetler çökme noktasına gelmiştir. Bu krizin kamu hizmetleri üzerinde *iki yönlü* etkisi olmuştur. Sağlık, güvenlik, sosyal hizmetler ve bilgi-iletişim alanlarında kamu hizmetlerinin daha etkin bir şekilde sunulmasına çalışılırken eğitim gibi alanlardaki faaliyetler büyük ölçüde sekteye uğramıştır. Hkmetler, eğitim kurumlarını kapatarak potansiyel kayıpları azaltmak amacı ile uzaktan eğitime geçildiğini duyurmuştur. Dolayısıyla, rgn eğitim, geçmişte görülmemiş bir lkte yerini uzaktan eğitime bırakmıştır. Eğitimin tüm paydaşlarını hazırlıksız yakalayan ve genellikle uzun sürmesi nedeniyle eğitim sistemleri üzerinde olumsuz etkileri olan ani bir değişim yaşanmıştır (Sievertsen ve Burgess, 2020).

Türkiye'de Mart 2020 sonunda tüm kademelerde örgün eğitime ara verilmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı'nın (MEB) hizmetlerini sürdürebilmesi ve diğer eğitim paydaşlarına ulaşabilmesi için uzaktan eğitim seçeneği ön plana çıkmıştır. 2011-2012 eğitim-ğretim yılında kurulan Eğitim Bilişim Ağı (EBA), MEB tarafından uzaktan eğitimde hizmet sağlayıcı olarak seçilmiştir. Uzaktan eğitim faaliyetleri EBA platformu ve Türkiye Radyo Televizyon Kurumu (TRT) altyapısı üzerinden yrtlmeye başlanmıştır. Bu doğrultuda ilkokul, ortaokul ve lise seviyelerine yönelik zel TV kanalları hayata geirilmif ve ders

yayınlarına başlanmıştır. Ayrıca öğretmenlere uzaktan eğitim yoluyla ders verme ve hazırladıkları içerikleri paylaşma imkanı sağlanmıştır. Velilere de EBA'ya kayıt olma ve öğrencilerin durumlarını takip etme fırsatı verilmiştir. Özel okullar da, EBA'nın yanı sıra, kendi kurdukları uzaktan eğitim altyapıları üzerinden eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdürmüştür (Özer, 2020).

1.3.3. Pandemi Sürecinde İnovasyon

İnovasyon, genel olarak bir firma içindeki organizasyon yapılarına, süreçlere, ürünlere ve hizmetlere gömülü, rekabet edebilirliğin temel bir bileşeni olarak görülmektedir. İnovasyon, benzersiz yetenekler sağlamak ve kuruluşların rekabet avantajından yararlanmak için yeni bilgi, fikir, yöntem ve becerilerin uygulanması anlamına gelir (Salehi ve Abdollahbeigi, 2017). İnovasyon, organizasyonun iç veya dış çevre değişikliklerine veya çevreyi etkileme beklentisine verdiği tepkilerden biridir (Sariol ve Abebe, 2017). İnovasyon, yeni fikirlerin üretilmesi ve uygulanması veya fikirlerin gerçek sonuçlara dönüştürülmesi olarak tanımlanmaktadır (Klimentova, 2014). Her zaman yeni bir ürün, hizmet veya süreçle ilgili değildir, ancak bir sorun veya konu hakkında yeni bir düşünme biçiminin ortaya çıkma ihtiyacından da kaynaklanır. İnovasyon sadece bir fikir ortaya çıkarmak değil, onun uygulanması, sistem sürecine entegrasyonu ve uzun vadede sonuçlarının izlenmesi ile ilgili olmalıdır. Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD] (2005) inovasyonu, yeni ve önemli ölçüde iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin veya yeni bir organizasyonel yöntemin iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde uygulanması olarak tanımlamıştır.

Yenilikler şu şekilde sınıflandırılabilir: “ürün yenilikleri” (yeni veya geliştirilmiş bir mal veya hizmet sağlama); “süreç yenilikleri” (üretim sürecinde girdileri düzenlemenin ve birleştirmenin yeni yollarını sağlamak); ve “organizasyonel yenilikler” (firma kaynaklarının yeni veya geliştirilmiş organizasyonunu sağlayan). Birçok çalışma inovasyonu firma performansı ile ilişkilendirmiştir (Exposito ve Sanchis-Llopis, 2018; O'Mahony vd., 2010; Ramadani vd., 2013). Yeni bir ürünün piyasaya sürülmesi, inovasyonun bir göstergesi olarak kabul edilir ve inovasyonun sonucunu pazardaki başarısıyla ölçer. Ayrıca, inovasyonun farklı ülkelerde gelişmişlik düzeylerine bağlı olarak farklı bir rol oynaması ve farklı etkilere sahip olması da önemlidir. Capello ve Lenzi (2013), Avrupa'daki yenilikçi bölgelerin taksonomisinde beş ayrı küme belirlemiştir: (i) tüm boyutlarda AB ortalamasının çok üzerinde yenilikçi tutuma sahip ülkeler; yeni bilgi yaratmak ve onu verimli bir şekilde yenilikçi ürünlere dönüştürmek için büyük kapasiteye sahip olmak; (ii) daha az patente, daha

az bilimsel beşeri sermayeye ve daha az Ar-Ge harcamasına sahip ülkeler; (iii) daha az bilgi yoğunluğuna sahip ülkeler güçlü bir şekilde ürün yeniliğine, ancak daha az süreç yeniliğine yönelmiştir; (iv) başka bir yerde geliştirilen yeniliklerin özümsemesine ve benimsenmesine yardımcı olan yaratıcılığa ve çekiciliğe güçlü bir şekilde sahip ülkeler ve (v) dar bilgi ve yenilik profilleri gösteren ve geçiş ülkelerinin çoğuna ait olan sözde “Avrupa taklitçi yenilik alanını” oluşturan yeni benimseme, taklit ve yenilik stratejilerini benimsemeye teşvik edilen ülkeler.

Firmaların sürekli olarak yeni ürün/hizmetler sunmaları veya mevcutlarını iyileştirmeleri gerekmektedir. Firmaların: sürekli yenilik yapması ve piyasada yeni/geliştirilmiş ürün/hizmetlere sahip olması, diğer firmalarla işbirliği yapması, farklı ağlara katılması ve daha uluslararası odaklı olması gerekmektedir. İnovasyon, bir firmanın performansını ve başarısını belirlemede belirleyici ve önemli bir faktörü temsil eder (Gërguri vd., 2017). İnovasyon yapmayan firmalar, düşük performans ve hatta başarısızlıkla karşı karşıya kalabilir (Ratten, 2015).

Tiwari ve Buse (2007), yeniliklerin daha yüksek kaliteli ürünleri/hizmetleri daha hızlı ve daha düşük maliyetlerle sunmaya katkıda bulunduğunu bulmuşlardır. İnovasyon yapan firmalar pazarda daha elverişli bir rekabet pozisyonu oluşturmakta, karlılıklarını artırmakta ve istikrarlarını güçlendirmektedir. Karabulut (2015), Türk imalat firmaları üzerine yaptığı araştırmasında, net bir inovasyon stratejisi tasarlayan ve uygulayan firmaların finansal performanslarını, müşteri performanslarını, iş süreçleri performanslarını ve büyüme performanslarını iyileştirdiğini tespit etmiştir.

Ehie ve Olibe (2010), Ar-Ge yatırımlarını, bir firmanın uzun vadede büyümesine, rekabet gücünü artırmasına, kendilerini diğer firmalardan ayırmasına ve karlarını artırmasına yardımcı olan maddi olmayan varlıklara yapılan yatırımlar olarak görmüştür. Ar-Ge yatırımlarının “üretim süreci performansı ile olumlu bir ilişkisi olmadığı, ancak üretim sürecinin organizasyonel ve teknolojik yeniliğin eşzamanlı olarak birlikte benimsenmesiyle iyileştirildiği” sonucuna varmıştır. Lee vd. (2018), yeni bir ürün ile firma performansı arasındaki ilişkinin, pazarlama yeniliğinin getirilmesiyle arttığını buldu. Hervas vd. (2015), yönetim ve teknolojik yeniliğin ortak benimsenmesinin, sinerjik etkilerinden dolayı teknolojik getirileri artırdığını buldu. Ayrıca, “Ar-Ge dışı teknolojik yenilikçiler, teknolojik yeniliği güçlendirmek ve Ar-Ge yeteneklerindeki eksiklikleri gidermek için yönetim (pazarlama ve organizasyon) yeniliklerini benimseyebilirler. Kısacası, teknolojik ve

yönetimsel yenilikleri birlikte benimseyen Ar-Ge dışı teknolojik yenilikçiler, yenilikçi (hem üretim hem de pazar) performansını geliştirir”.

Damanpour (1991) ürün yeniliğini, bir dış pazarın ihtiyaçlarını veya kullanıcı ihtiyaçlarını karşılamak için yeni mal veya hizmetlerin tanıtımı olarak tanımlamaktadır. Pauwels vd. (2004) göre genel olarak ürün yenilikleri “firmanın gelir tablosu, kâr tablosu ve borsa performansı üzerinde kısa ve uzun vadeli olumlu bir etkiye sahiptir. Ayrıca, etki zamanla devam eder”. Ürün yeniliği, “yalnızca firma için yeni olan bir ürünün piyasaya sürülmesi” veya “pazara yeni bir ürünün sunulması” olarak sınıflandırılır (OECD, 2005). Bu yenilikler, bir endüstrideki rekabetçi firmalar arasında bir heterojenlik kaynağı olarak kabul edilir (Barney, 2016). Ürün yenilikleri, firmanın pazar tehditlerinden ve rakiplerinden korunmasına yardımcı olur (Hult vd., 2004). Bayus vd. (2003), ürün inovasyonunun firma performansı üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Yeni ürünlerin piyasaya sürülmeden tek başına süreç inovasyonu, daha düşük büyüme performansı ile ilişkilendirilme riskini taşır. Üretkenlik, üretkenlik artışı veya karlılık gibi alternatif ölçütler, süreç inovasyonunun faydalı etkisini daha hızlı yakalayabilir.

Süreç yenilikleri, bir hizmetin nasıl sunulduğuyla ilgilidir. Yönetimi ve organizasyonu etkiler. Örgüt üyeleri arasındaki ilişkileri değiştirir. Kuralları, rolleri, prosedürleri ve yapıları, örgüt üyeleri arasındaki ve bu tür üyeler ile çevre arasındaki iletişimi ve alışverişi etkiler. Bu geniş kapsamlı etkiler göz önüne alındığında, süreç yeniliklerinin organizasyonel ve teknolojik yönlerine dikkat çekmiştir. Örgütsel süreç yenilikleri yapı, strateji ve idari süreçlerde meydana gelir (Armbrusteret vd., 2008). Örgüt uygulamalarındaki iyileştirmeleri, yeni örgütsel yapıların getirilmesini ve insan kaynaklarının koordinasyonunu içerir (Edquistet vd., 2001). Örgütsel süreç yenilikleri, personele (örgüt üyelerini motive etme ve ödüllendirme), görevlere ve birimlere (yeni yaklaşımlar ve yapı araştırma) ve kuruluşun yönetim süreçlerini değiştirmeye yönelik yeni yaklaşımları içerir (Light, 1999). Teknolojik süreç yenilikleri, bir kuruluşun hizmetlerini kullanıcılara ve vatandaşlara sunmak için üretim sistemine veya hizmet operasyonuna dahil edilen yeni unsurlardır (Damanpour ve Gopalakrishnan, 2001). Bu yeniliklerin itici güçleri, öncelikle teslimat süresinin kısalması, operasyonel esnekliğin artması ve üretim maliyetlerinin düşmesidir (Boer ve During, 2001). Teknolojik süreç yenilikleri, organizasyonun işletim süreçlerini ve sistemlerini değiştirir (Schilling, 2005).

Yeniliklerin benimsenmesi ve uygulanması sırasında, kuruluşlar zor ve çalkantılı bir dönemi yönetmek için personel ve kaynaklar tahsis etmelidir. Bir kuruluş nakit sıkıntısı

çekiyorsa, yenilik yapma görevi için kaynakları dağıtma esnekliğine sahip olmayabilir. Kaynak kıtlığı olan ortamlarda, resmileştirme seviyeleri daha yüksek olabilir ve bütçe ve diğer kaynaklar üzerindeki kontrol, yeniliği engelleyecek kadar yeterince sıkı olabilir. Gevşek kaynaklar, kuruluşlara yenilik yapma, yenilik ve deney maliyetlerini karşılama yeteneği sağlar (Walker, 2003). Eksik kaynakların mevcudiyeti, tüm yenilik türleri ile tutarlı bir şekilde ilişkilendirilmese de, süreç yenilikleri için durum öne sürülmüştür, çünkü bunlar daha tipik olarak daha fazla kaynağı serbest bırakabilecek verimlilik kazanımlarıyla ilişkilidir (Borins, 1998).

Piyasa ekonomisinde, ürünlerde ve üretim süreçlerinde yeniliklerin yanı sıra, ürünlerin pazarlanmasında da yenilikler olabilmektedir. Yeni pazarlama araçlarının ve yöntemlerinin geliştirilmesi, endüstrilerin evriminde önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, son yıllarda, yenilikçi pazarlama programları ve teknolojileri yoluyla tüketici bilgilerini toplamanın yeni yolları, firmaların tüketicilere daha etkili bir şekilde ulaşmasını ve daha önce mümkün olmayan fiyatlandırma stratejilerini kullanmasını sağlamıştır. Çevrimiçi mağazalar aracılığıyla “tek tıklamayla” çevrimiçi sipariş süreci gibi yeni ticaret biçimleri ve teknikleri, birçok firma için pazarı genişletmiş ve tüketici işlem maliyetlerini düşürmüştür. Bir pazarlama yeniliğinin bir rakip tarafından taklit edilmesi, bir ürün veya süreç yeniliğinde olduğu gibi, yenilik yapan firmaya zarar verebilir (Chen, 2006).

Pazarlama yeniliği, sorunlara ve ihtiyaçlara yaratıcı ve yeni çözümler aramak olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin daha rekabetçi olabilmeleri ve performanslarını artırabilmeleri için sürekli olarak yeni ürünler ve stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. İşletmelerin en önemli olarak sınıflandırdığı etkileri; şirketin rekabet gücünü artırmak, iş verimliliğini artırmak ve şirket kültürünü değiştirmektir. Pazarlama yeniliği, orijinal pazarlama yöntemlerinden önemli ölçüde farklı olan bir pazarlama kavramının ve stratejisinin parçası olmalıdır.

Pazarlama inovasyonu, kalabalık pazarlarda başarı ve rekabet gücü sağlamak için yalnızca mevcut pazarlama kurallarına bağlı kalmanın yeterli olmadığı anlayışına dayanmaktadır. Kişisel pazarlama, ambiyans pazarlaması, çevresel pazarlama, gerilla pazarlaması, pusu pazarlaması, vızıltı pazarlaması, viral pazarlama, ürün yerleştirme, mobil pazarlama, hatta pazarlama, ağızdan ağza pazarlama, nöropazarlama, coğrafi pazarlama dahil olmak üzere pazarlama inovasyonunun alanları ilerleyici bir gelişim göstermektedir. Son vd. (2012), yenilikçi pazarlamanın altı temel alana bölünmesi konusunda hemfikirdir: 1. İnovasyon anahtar teknolojilere dayalı - anahtar teknolojileri kullanmak yeni ve farklı

ürünler getirir. 2. Ortak kontrollerin benzersiz aktarımına dayalı yenilik, 3. Müşterilerin karşılanmamış ihtiyaçlarını karşılayan yenilik, 4. Saf hayal gücünden yaratılan yenilikler - genellikle bu tür yenilikçi pazarlama, yaratıcı faaliyetlerde devam eder. 5. Bilimsel araştırmaya dayalı yenilik ve 6. İşlevsel mükemmelliğe dayalı yenilik.

Sadece belirli yetenek ve kaynaklarla birlikte belirli özelliklere sahip olan kuruluşlar rekabet avantajı elde edebilir ve bunun sonucunda daha iyi performans elde edebilir (OECD, 2005). Yetenek ve üretkenlik düzeyini artırmak ve stratejik hedeflere ulaşmak için kaynakların yeniden yapılandırılması ve konuşlandırılması gerekir. Teknolojik yenilik kabiliyeti, teknik olarak ilgili işlevleri veya organizasyonlar içindeki birçok hacimli faaliyeti gerçekleştirme yeteneği olarak açıklanmaktadır (Byukusenge vd., 2016).

Krizler sırasında kurumlar, ortaya çıkan tehditleri hızlı bir şekilde tanımalı ve tehdidi azaltmak için hızlı bir şekilde harekete geçmelidir (Mutch, 2015). Bir kriz, fırsatları da beraberinde getirebilir. Kriz anlarında dahi müşteri memnuniyeti ana felsefe olmalıdır. Tüm organizasyona nüfuz eden yenilikçi bir ortamı teşvik etmek liderin rolüdür. Ekonomik krizle karşı karşıya kalan firmaların inovasyona yatırım yapma istekliliği ciddi şekilde azalmıştır. Çünkü yüksek belirsizlik nedeniyle, yüksek yatırım yapmak risklidir.

Uzaktan çalışma sürecinde, yöneticiler ve İKY uygulayıcıları büyük zorluklarla karşılaştı. Öncelikle evden çalışabilmek için gerekli teknolojiye sahip olmalarını sağlamak gerekmiştir (Hamouche, 2020). Zoom, Microsoft Teams ve Google Meet gibi uzaktan çalışmaya olanak sağlayan teknolojiler çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişimi kolaylaştırmıştır. Evden çalışanlar için etkili iletişim, denetim, destek, performans yönetimi ve ücretlerinin yeniden düzenlenmesini sağlamak ayrıca üzerinde düşünülmesi gereken bir konu olmuştur. İKY uygulayıcılarının, uzaktan çalışmanın, çalışanlar arasında etkileşim olmadığı için stres yaratabileceği gerçeğini göz önünde bulundurmaları gerekmiştir. Ayrıca, ailelerin dikkatlerinin dağılması ve evden çalışırken üstlenmeleri gereken çoklu roller düşünüldüğünde (aynı anda evden çalışan ve evden eğitim alan çocuğuna yardım etmesi gereken bir anne veya baba gibi), pandemi süreci çalışanlar için psikolojik olarak zorlayıcı bir dönem olmuştur (Prasad ve Vaidya, 2020). Bilgi ve iletişim teknolojisinin artan kullanımı, sürekli bir aciliyet algısına yol açarak çalışanların sürekli kullanılabilirliği hakkında olası beklentiler doğurmuştur. Uzaktan çalışanlar arasında artan teknoloji kullanımıyla ilgili bir “teknostres”ten bahsedilebilir (Molino vd., 2020).

COVID-19, İKY'nin aksamasıyla beraber, geleceğe yönelik beklenen senaryoların uygulanmasını hızlandırmıştır (Hite ve McDonald, 2020). Ayrıca, yeni bilgi teknolojilerini hayatta kalmak ve işlerinin sürdürülebilirliğini sağlamak için temel bir ortak olarak konumlandırarak, kuruluşları İKY stratejilerini yeniden düşünmeye ve geleneksel insan kaynakları yönetimi modellerinin ötesine geçmeye itmiştir. Örgütler, yeni teknolojileri benimsemek ve bu yönde çalışanlarını eğitmek durumunda kalmışlardır. Bununla birlikte, birçok ülkede uzaktan çalışmanın ve sanal toplantıların devam edeceğini, ancak COVID-19 sürecindekinden daha az olacağı düşünülmektedir (Lund vd., 2021).

Uzaktan çalışma, zorluklarına rağmen çalışanlara esnek çalışma saatlerine sahip olma, işe gidip gelme zamanından tasarruf etme, iş kontrolünü geliştirme ve teknolojinin kullanımını deneyimleme fırsatı sunmuştur (Prasad ve Vaidya, 2020). Ayrıca şirketlere, ofis alanı gibi kaynaklarının kullanımını optimize etme ve maliyetlerinden tasarruf etme fırsatı sunmuştur. Bazı ülkelerdeki iş sektörleri, telekomünikasyon, uzaktan destek çözümleri ve çevrimiçi eğitimi kapsayan temassız sektörlerde büyüme fırsatları görülmüştür. Ayrıca COVID-19, örgütlere çalışanlarının özerkliğini geliştirme, dijital yetkinliklerini yükseltme ve yetkinliklerinin gelişim perspektiflerini genişletme fırsatları sunmuştur. Pandemi ayrıca, yeni teknolojileri kurumlar için stratejik bir ortak olarak konumlandırmıştır. İşlerin sürdürülmesine ve güvenliklerini sağlarken çalışanlar ile işverenleri arasındaki mesafenin kısaltılmasına yardımcı olmuştur. Yöneticilerin ve İKY uygulayıcılarının yaratıcılığını teşvik etmiş ve geleneksel yüz yüze sosyalleşme yöntemlerinden sanal toplantılar, öğle yemekleri ve kahve molaları gibi sanal yöntemlere geçişi kolaylaştırmıştır (Carnevale ve Hatak, 2020).

Yeni teknolojiler, işyerlerinde güvenlik ve sağlık yönetimini desteklemiştir. Çalışanları evde tutma ve kurum için çalışmaya devam ederken, enfeksiyon riskinden koruma kararının uygulanmasına yardımcı olmuştur. Birçok ülkede, pandemi sırasında yardım hatları, çevrimiçi danışmalar, çevrimiçi kurslar ve telemental sağlık hizmetleri gibi çeşitli kanallar kullanılarak ruh sağlığı hizmetleri sağlanmıştır. Lund ve diğerlerine (2021) göre, COVID-19, tıbbi bakım ve kişisel bakım (spor salonları ve kuaför salonları gibi) gibi yüksek düzeyde insan etkileşimi olan sektörlerde otomasyon ve yapay zekânın benimsenmesini hızlandırmıştır. Bu nedenle, kuruluşların olağanüstü krizlerde işlerini sürdürebilmeleri için iletişim teknolojilerini kavramaları ve tüm üyeleri için erişilebilir hale getirmeleri büyük önem arz etmiştir. Proaktif tedarik planlaması, risk faktörlerini ve belirsizlikleri hesaba katan tahmine dayalı modellerin geliştirilmesi önerilmektedir. Yapay

zekânın kullanımı, İKY uygulayıcılarının bu süreçte işgücü planlaması, işe alım ve yetenek yönetimi gibi İKY fonksiyonlarını ve uygulamalarını optimize etmesine ve iyileştirmesine yardımcı olabilecek veri analitiğini de desteklemektedir (Am vd., 2020).

Pandeminin etkisinin tam olarak ne zaman biteceği bilinmezliğini koruduğu dönemlerde, kurumlar bu yeni durumun ve ötesinin gereksinimlerine hızlı ve verimli bir şekilde uyum sağlamasına izin verecek kadar esnek olan hibrit bir işyeri modeline geçmeyi tercih etmişlerdir (Am vd., 2020; Przytuła vd., 2020). Bazı yazarlar, kuruluşların beklenmedik bir krizin yaratabileceği belirsizliğe nasıl uyum sağlayacaklarını öğrenmelerine ve dinamik bir ortamda başarılı olmalarına yardımcı olmak için, çalışanları arasında girişimcilik yetkinliklerini entegre ederek kendilerini yeniden keşfetmeleri gerektiğini önermiştir (Carnevale ve Hatak, 2020). Krizler sırasında yeni bir ürünün piyasaya sürülmesi, kuruluşun hayatta kalmasına yardımcı olabilir. Bununla birlikte, krizler sırasında, yüksek belirsizlik nedeniyle, yüksek yatırım inovasyonu da risk arz edebilir.

1.3.4. Liderlik, İnovasyon ve Eğitim

Liderlik, inovasyonun başarısını etkileyen en önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Çalışmalar, yeniliğin hem bireysel faktörlerden (bilişsel yetenekler, kişilik ve motivasyon gibi) hem de bağlamsal faktörlerden (iş özellikleri ve liderlik gibi) etkilendiğini iddia etmektedir (Abbas vd., 2020; Zacher ve Rosing, 2015). İnovasyonda liderliğin rolü kapsamlı bir şekilde incelenmiş ve literatürde artan bir ilgi görmüştür. Bazı araştırmacılar liderliğin yeniliğin en önemli yordayıcılarından biri olduğunu öne sürmüşlerdir (Ohly ve Bledow, 2015). Çeşitli liderlik stilleri ve bunların yenilik üzerindeki etkileri gözden geçirilmiştir. Dönüşümcü liderliğin çalkantılı ve belirsiz ortamlarda etkili olduğu iddia edilmiştir (Başkarada vd., 2016).

İşlemsel liderlik, kriz sırasında etkilidir çünkü denetime odaklanır, uyumluluğu teşvik eder ve ödül ve cezaya dayalı olarak çalışır. Kriz sırasında insanların kafası karışır, korkar ve kararsızdır. Dönüşümcü liderlik, ekip kimliğini geliştirerek ekiple çalışan, ilham yoluyla vizyon yaratan ve değişimi veya organizasyonu yürüten ve ekip taahhüdü oluşturan liderdir. Dönüşümcü liderlik tarzı karizmatik, yetki veren, ilham veren, iletişim kuran, yeniliği teşvik edendir. Daha önce yapılan araştırmalara göre, kriz anlarında liderin etkililiğini etkileyen birçok özellik, dönüşümcü liderlik özellikleriyle örtüşmektedir (Özşahin vd., 2011; Zehir ve Narcıkara, 2016). Karakteristik özellikler, ekip güveni ve inancı oluşturmak, umut yaratmak ve büyük resmi paylaşmak, ekip ilişkisi kurmak ve ekip

alışmasını ulendirmektedir. Davis ve Gardner (2012), kriz zamanlarında en etkili liderlik tarzının, değişime hızlı yanıt vermeleri nedeniyle dnşmc liderlik tarzı olduğunu savunmuştur.

COVID-19 süreci ve sonrasında ani bir şekilde uzaktan eğitime geçiş, eğitim yönetimi teori ve uygulamalarının sorgulanmasına yol açmıştır. Çünkü COVID-19'un neden olduğu belirsizlik, geleneksel yüz yüze etkileşimi ortadan kaldırarak zorunlu dijitalleşmeye yol açmıştır. Küresel salgının mekân, araç, yöntem, teknik, lme-değerlendirme ve sınıf yönetiminde meydana getirdiği değişime paydaş olarak yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve veliler kaçınılmaz olarak uyum sağlamak zorunda kalmıştır. Bu durumda, eğitim çalışanlarının, öğrencilerin ve velilerin hazır bulunuşlukları eşit olamayabileceği gibi, kullanılan platformların ve içeriklerin etkisi de farklı olabileceğinden, sistem düzeyindeki bu tür ani şokların etkisini en aza indirmek için teknolojik inovasyon şart olmuştur (Koç ve Fidan, 2022).

Teknoloji kabul modeli (Technology acceptance model-TAM), bilgi teknolojilerinin, yani uzaktan eğitim altyapılarının kullanıcılar tarafından nasıl benimsendiğini ve bu tür teknolojilerin benimsenmesinde etkili olan faktörler, açıklanmaya çalışmaktadır. TAM'a göre öğretmenlerin uzaktan eğitim teknolojilerine uyum sağlamalarında iki düşünce etkilidir: (1) algılanan fayda ve (2) algılanan kullanım kolaylığı. Algılanan kullanışlılık, uzaktan eğitim teknolojileri kullanılarak ğretim performansındaki artışı, algılanan kullanım kolaylığı ise bu teknolojilerin öğretmenler tarafından minimum çabayla kullanılabilirliğini ifade etmektedir. Bu iki inanç, hazır bulunuşluk, önceki deneyimler ve isteklilik gibi bireysel farklılıklar ile sosyal etki, toplumsal ve örgütsel beklentiler, okul yöneticilerinin performans beklentileri ve algılanan örgütsel destek gibi dış etkenler tarafından şekillenmektedir (Venkatesh vd., 2003).

Öğretmenler kariyerleri boyunca sürekli olarak değişikliklerle karşılaşırlar. Eğitim programlarındaki değişiklikler gibi değişiklikler, uzun bir zamana yayılırken, COVID-19 krizinde aniden ortaya çıkmıştır. Değişimlerin süresi gerçekten de öğretmenlerin uyum yeteneği üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Öğretmenler genellikle nispeten yavaş değişimlerin gerektirdiği bilgi ve becerileri kazanmak için yeterli zamana sahiptir. Bununla birlikte, COVID-19 salgını sırasında yaşananlar gibi ani değişimler, genellikle eğitim sistemlerine ve öğretmenlere uyum için yeterli zamanı vermemiştir. Bu tür değişiklikler, öğretmenler üzerindeki olumsuz etkilerinin yanı sıra yaratabilecekleri yeni fırsatlarla gündeme gelmektedir (Sievertsen ve Burgess, 2020).

COVID-19 salgını nedeniyle örgün eğitimden uzaktan eğitime ani geçişte öğretmenlerin kariyer uyum yetenekleri devreye girmektedir çünkü kariyer uyum yetenekleri, öğretmenlerin karşılaştıkları engelleri aşmaları için güçlü bir psikolojik temel oluşturmaktadır. Öğretmenlerin kariyer uyum yetenekleri arttıkça öz-yeterlik düzeyleri de artmakta ve mesleki gelecekleri hakkında daha iyimser bir tutum sergilemektedirler. Ayrıca kariyer uyumluluğu, eğitimde teknoloji kullanımında daha yüksek öz yeterliliğe, değişime daha açık olmaya ve mesleki gelişim için daha fazla zaman ayırmaya yol açmaktadır (McLennan vd., 2017). Ancak bu süreç, öğretmenlerin bireysel özellikleri ve çalışma ortamının etkisi ile şekillenebilmektedir. Geçmişte bu tür eğitim araçlarını kullanma deneyimi olan öğretmenler daha kolay uyum sağlamışlardır (Holden ve Rada, 2011).

Çevresel beklentiler ve bu tür teknolojilerin çalışma ortamında kullanılma sıklığı gibi çalışma ortamından kaynaklanan faktörler de öğretmenleri yeni duruma uyum sağlamaya zorlayabilmektedir. Özel okul öğretmenleri, okul yönetiminin ve velilerin tutumlarından kaynaklanan ciddi bir etkililik baskısı altındadır. Bu da uyum için daha fazla çaba sarf etmelerine neden olabilmektedir. Benzer şekilde, teknoloji kullanımı okul kültürünün ayrılmaz bir parçası olduğunda, öğretmenlerin yeni teknolojilere uyum sağlamaları daha kolay hale gelmektedir. Ayrıca yeni teknolojilerin kullanımına yönelik eğitimler, öğretmenlerin kullanım kolaylığı konusunda daha olumlu algılar geliştirmelerine yardımcı olabilir (Teo vd., 2008).

Koç ve Fidan (2022), Türkiye'deki resmi ve özel okul öğretmenlerinin COVID-19 salgını sürecinde uzaktan eğitime uyumunu incelemiştir. Çalışmalarının kapsamını, İstanbul'da görev yapan 30 öğretmen oluşturmuştur. Veri toplamak için yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmış ve görüşmeler telefon görüşmeleri veya çevrimiçi toplantılar yoluyla gerçekleştirilmiştir. Elde ettikleri bulgulara göre, özel okul öğretmenlerinin yeni duruma ve okul yöneticilerinin performans taleplerine uyum sağlamak için alternatif beceri ve yeterlilikleri daha çok kazanmaya çalıştıkları ve çevrimiçi mesleki eğitim aldıkları tespit edilmiştir. Devlet okullarından katılımcılar, verdikleri derslerle ilgili olarak öğrencilerinden ve velilerinden yeterli geri bildirim alamadıklarını ve meslektaşlarının desteğinden büyük ölçüde mahrum kaldıklarını bildirmiştir.

1.3.5. Pandemi Sürecinde İletişim

Kriz iletişimi, devam eden kriz olaylarının paydaşlara iletilmesi, kriz yönetimi ekibi içinde karar alınması ve iç ve dış kaynaklarla paylaşılan bilgilerle ilgili örgütsel kararların

desteklenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Hale vd., 2005). Örgüt içi iletişim, hayati bir rol oynamaktadır (Ruck vd., 2017). Çalışanlar kurumdan zamanında, doğru ve ilgili bilgi aldıklarını algıladıklarında kendilerini daha az savunmasız hissedecek ve liderlerine daha fazla güvenebileceklerdi. İç iletişim, çalışanlara rolleri ve genel amaçları ve organizasyon hedefleri hakkında bilgi sağlar. İç iletişim, bir firmanın çalışanları ile iletişim kurmak için kullandığı tüm yöntemlerdir. Bir organizasyon içindeki bilgi ve fikir alışverişidir. Ruck vd. (2017) ise, bir kuruluşun stratejik yöneticileri ile iç paydaşları arasındaki, kuruluşa bağlılığı, kuruluşa ait olma duygusunu, değişen ortamın farkındalığını ve gelişen amaçlarının anlaşılmasını teşvik etmek için tasarlanmış iletişim olarak tanımlamaktadır. Organizasyon ve çalışan arasındaki ilişkiyi güçlendirir. İyi iletişim ile çalışanın bağlılığı artar (Balakrishnan ve Masthan, 2013). Tüm bu tutumlar, çalışan verimliliğinde ve organizasyon performansında artış gibi olumlu sonuçlarla ilişkilidir.

Kaynak ve bilgi eksikliği nedeniyle kriz dönemlerinde; kurumların içinde ve çerçevesinde yüksek düzeyde belirsizlik, yanlış bilgilendirme ve dezenformasyon ortaya çıkabilir. Bu, genel organizasyonda kaos ve daha fazla belirsizlik yaratabilir ve kriz yönetimini yönetmeyi daha da zorlaştırabilir. Bu nedenle iletişim yönetimi, kriz yönetiminin önemli bir parçasıdır. Krizle mücadelede açıklık ve şeffaflık çok önemlidir. Liderler, durumu güncellemek için ekip üyeleriyle sürekli bir iletişim halinde olmalıdır. İletişim büyük resme hitap etmeli ve ekip üyelerini paylaşmaya ve yaratıcı çözümler önermeye teşvik etmelidir (Mutch, 2015). Kurumdaki kişilerin de krize yanıt olarak kuruluşun aldığı eylemi bilmesi gerekir. Örgütler, ekip üyelerinin yanı sıra diğer paydaşlarla da iletişim kurmalıdır. Sonuç olarak, kriz iletişiminin amacı, hedef kitlenin güvenini kazanmak, kuruluşun güvenilirliğini ve itibarını oluşturmak ve sürdürmektir (Tkalac vd., 2019).

İş hukuku açısından bakıldığında, COVID-19, çalışanlar ve işverenler için önemli zorluklar yaratmıştır. İşletmenin kilitlenmesi ve zorunlu olarak kapatılması nedeniyle, her iki taraf da sözleşmeden doğan yükümlülüklerini yerine getirememiştir. İş dünyasının geleneksel sınırları ortadan kalkmıştır (Leighton ve McKeown, 2020). Bu bağlamda, COVID-19, hükümeti bir düzenleyiciden çok bir planlayıcı olarak konumlandırmıştır. Pandemi yeni ve alışılmamış bir şey olduğu için birçok şirket, hem kendini hem de çalışanlarını korumak için kısa ve hızlı bir süre içinde birkaç iş kanununda değişiklik yapmışlardır (Sagan ve Schüller, 2020).

Bazı ülkeler, kurumlarda işten çıkarmayı yapılandırmak ve geçici olarak yasaklamak için yasalar benimsemiştir. COVID-19, olağanüstü önlemler üreten istisnai bir krizdir. Bu

durumda asıl zorluk, işverenler ile evden çalışma imkânı sunulmayan veya işyerinde COVID-19 pozitif olan çalışanlar arasında anlaşmazlıkların çıkabileceği gerçeğidir. Aşılarının geliştirilmesiyle birlikte, istihdam ilişkisi perspektifinden kuruluşlar için temel zorluk, aşı kampanyasının ülke düzenlemelerine uygunluğu sağlarken maliyetler ve uygulama açısından yönetilmesi olmuştur. Bu gelişme aynı zamanda işverenin bu konu hakkında çalışanlarını ikna etme kabiliyetini gündeme getirmiştir. Katı, zorlayıcı bir yaklaşımın benimsenmesi, henüz aşı konusunda emin olmayan bireylerin isteksizliğini artırmıştır (Rothstein vd., 2021).

Çalışma koşulları, “ücretli iş ve istihdam ilişkilerinin özünü” temsil eder. Çalışma süresinden (çalışma saatleri, dinlenme süreleri ve çalışma programları) ücretlendirmeye ve ayrıca işyerinde var olan fiziksel koşullar ve zihinsel taleplere kadar çok çeşitli konu ve sorunları kapsar. COVID-19 krizi, kuruluşlardaki çalışma koşullarını büyük ölçüde değiştirdi. Gerçekten de iş sürekliliğini sağlamak için çoğu kuruluş uzaktan çalışmaya geçti ve çalışanlarının evden çalışmasını zorunlu kıldı (Gourinchas, 2020; Koirala ve Acharya, 2020). Örneğin Google, çalışanlarının en az 2021 yazına kadar uzaktan çalışmaya devam edeceğini duyurdu. Twitter çalışanlarına süresiz olarak uzaktan çalışma fırsatı verildi (Leonardi, 2020). Ancak, evden çalışabilen işgücü kategorisi, genel işgücünün küçük bir bölümünü temsil etmektedir (Gourinchas, 2020), çünkü esas olarak uzaktan çalışma imalat endüstrileri için uygun değildir (Koirala ve Acharya, 2020) ve tüm iş pozisyonlarına uygulanamamaktadır (Bartık vd., 2020).

Hizmet sektöründe insan etkileşiminin yüksek olması etkisini olumlu yönde artırmaktadır. Uzaktan eğitim özellikle küçük yaş grubu öğretmenleri, öğrencileri ve velileri için zorluklar yaratmıştır. Kurumlar yetkinliklerini öne çıkarmak için iletişim planlarını gözden geçirmek durumunda kalmışlardır. Çünkü beklenmeyen değişiklikler çalışanların ruh sağlığını etkilemektedir (Hamouche, 2020). İş tasarımı, çalışma alanı ve diğerleriyle etkileşimleri, çalışan deneyimlerini etkilemektedir. Farklı çalışan grupları için çalışma programlarının uygulanmasıyla sıkı koruma önlemleriyle (fiziksel mesafe ve koruyucu maske takma gibi) iş yerlerinde fiziksel mevcudiyet sürdürülmüştür. Bu durumda asıl zorluk, bu koruma önlemlerine uyulmasını sağlarken, çalışanların psikolojisini ve verimliliğini bozmayacak şekilde bir iletişim sistemi kurmak olmuştur.

Birçok İKY uygulayıcısı, çalışanlarını desteklemek için sanal sosyalleşme faaliyetleri oluşturmak, örneğin sanal öğle yemeği veya kahve molaları gibi bazı faaliyetler uygulamıştır (Carnevale ve Hatak, 2020). Bu uygulamalar, çalışanları birbirlerinden ve iş

yerlerinden uzaktayken bu zorlu krizde desteklemeye yardımcı olmuştur. Pandeminin getirdiği değişikliklere psikolojik olarak hazır olmayan çalışanlar ve yöneticiler zorluk yaşamışlardır. İKY uygulayıcılarının temel zorluğu, bu süreçte yönetici ve çalışanları desteklemek ve doğru bilgi sunmaktır. Ancak, belirsizlik bağlamında tüm dünyada bu salgının ne zaman sona ereceğini ve bunun örgütler üzerindeki etkilerinin geçici mi yoksa kalıcı mı olacağını kimse bilmemektedir (Bartik vd., 2020).

Pandemi sürecinde organizasyonel değişimin başarısını sağlamak için çalışanların katılımı gereklidir. Kurumdaki herkes, iletişimi sürdürmek, streslerini azaltmaya ve kuruma olan güvenlerini artırmaya yardımcı olmalıdır. Ayrıca çalışanlara, çalışma alanını evleriyle sınırlandırmadan, ne zaman ve nerede çalışacaklarını seçme esnekliğiyle (Przytuła vd., 2020) uzaktan çalışma olanağı verilmelidir. Bununla birlikte, kurumlar, etkin sağlık ve güvenlik önlemlerinin alınmasını sağlayarak ve aşıya erişimi kolaylaştırarak, çalışanların iş yerlerine bağlı kalmalarını sağlamalıdır. Yöneticiler, özel ve profesyonel yaşam sınırlarını çevreleyen bulanıklığı göz önünde bulundurarak, çalışanlarıyla örgütlerin performans açısından beklentilerini iletmeli ve tartışmalıdır. Bu bağlamda, İKY uygulayıcıları tarafından desteklenen yöneticiler, performans hedeflerini kuruluşların ve çalışanların yeni gerçekliğine uyarlamak için performans yönetim sistemini gözden geçirmeli ve yeniden düzenlemelidir (Am vd., 2020).

Çalışanlar arasında öğrenmeyi ve paylaşımı artıracak ve örgütsel esnekliği, çevikliği ve ayrıca çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artıracak sürekli geri bildirim sağlanmalıdır (Ngoc vd., 2021). Ayrıca, çalışanların ruh sağlığını korumayı ve kaynaklar ve sosyal destek açısından her çalışanın ihtiyaçlarına uyarlanmış çözümler sunmayı amaçlayan refah programları geliştirmelidirler (Hamouche, 2020). Yöneticiler, çalışanlarıyla mevcut durumun gerekliliklerine uyarlanmış farklı çalışma programı senaryolarını tartışmalıdır. Ayrıca yöneticiler, İKY uygulayıcılarının desteğiyle, ruh sağlığı sorunlarını önlemek için gerektiğinde işten ayrılmanın gerekliliği konusunda çalışanların farkındalığını artırmalıdır. Bu bağlamda, esnek çalışma düzenlemelerinin benimsenmesini ve hibrit çalışma modeline geçişi kolaylaştırmak için örgüt kültürünün yeniden inşasına ihtiyaç duyulmaktadır (Am vd., 2020; Ngoc vd., 2021). Özellikle uzaktan çalışanlar olmak üzere çalışanlar arasında sosyal desteği ve işbirliğini teşvik etmek için çalışanların bağlantılarını ve etkileşimlerini destekleyen uyumlu bir kültür geliştirmek ve sürdürmek gerekir (Lund vd., 2021).

Kriz yönetiminde iletişim esastır. Sınırlı kaynaklarla doğru ve hızlı tepki vermek için örgütün lideri, kriz sırasında önemli bir rol oynar (Alkharabsheh vd., 2014; Fener ve Cevik,

2015). Krizler sırasında, liderlerin zor zamanlar boyunca organizasyonu sakınleştirebilmesi, motive edebilmesi ve yönlendirebilmesi gerekir. Kriz anlarında komuta ve kontrol kaçınılmazdır. Kısıtlamalar olarak zaman, belirsizlik ve sınırlı kaynaklar söz konusu olduğunda, kuruluşun liderleri tek başlarına hareket edemezler. Liderlerin kriz yönetimi ekibine ağırlık vermesi gerekir. Kriz yönetimi sürecinde iletişimin etkin bir şekilde devam etmesi için, iyi bir ekibin varlığı gereklidir. Kriz yönetimi ekibi, kritik olaylara yanıt olarak hem kaynakları hem de insanları yürütmekten sorumludur (Dubé vd., 2010). Ekibin hızlı, güvenilir ve etkili bir şekilde harekete geçmesi gerekir.

Kriz yönetimi ekibinin etkinliği, organizasyondaki krizin çözümünün temelidir. Mevcut literatüre dayalı olarak krizler sırasında liderler, zaman ve kaynak kısıtlamalarının baskısı altında birçok rol ve görev üstlenmektedir. Bu nedenle etkili bir kriz yönetimi için liderlerin “karmaşık bir liderlik becerisine” sahip olması gerekir (Mutch, 2015). Duygularını yönetebilen liderler, kriz anlarında da etkilidirler (Madera ve Smith, 2009). Kriz anlarında, durum kaotik olduğunda, liderlerin kontrollü ve sakin olması gerekmektedir. Organizasyonun gelecek görüşünü tahmin etme ve oluşturma yeteneğine sahip liderlerin (vizyoner liderlik) finansal kriz sırasında etkili olduğunu iddia etmektedir. Vizyoner liderlik, takımlar arasında güçlü bağlar kurabilir ve belirsizliğe karşı bariyerler inşa edebilir çünkü vizyoner liderler büyük resmi çizer ve umut yaratır. İlişki odaklı liderler, kriz sırasında örgütsel performansın iyileştirilmesine yol açacak olan ilişki kurma, insanlara yardım etme, ekip çalışmasını ve işbirliğini artırma endişesi taşırlar.

Kriz anlarında komuta ve kontrol kaçınılmazdır. Sınırlı zaman, kaynak eksikliği ve belirsizlik göz önüne alındığında, lider tek başına hareket edemez. Liderleri krizleri yönetmede desteklemek için kuruluşların bir kriz yönetim ekibi oluşturması gerekmektedir. Bu ekibin amacı, bireyleri yönetmek ve yönlendirmek, önemli bilgileri kuruluşun tüm üyelerine iletmek, olası her kaynaktan bilgi toplamak, sorunu ve olası zararları analiz etmek ve sorun çözme önerilerinde bulunmaktır. Mutch (2015), kriz yönetimi ekibinin görevinin liderin vizyonunu ve eylemlerini desteklemek, kurum genelinde bilgi akışını yönetmek ve kurum üyelerinin sağlık ve güvenliğini yönetmek olduğunu belirtmektedir. Kriz yönetim ekibi, kurumun destek sistemi gibi hareket eder, güvence verir, bilgi ve iletişimin çift yönlü olarak akmasını sağlar. Kriz yönetimi ekibi aynı zamanda güvensizliğe karşı bariyer görevi görür. Etkili bir iletişime sahip olmak için, kuruluşlar sadece iletişimin niceliğine odaklanmamalıdır. Ayrıca iletişimin kalitesini de göz önünde bulundurmaları gerekir. Mohr ve Sohi (1995), genel iletişim kalitesini değerlendirmek için iletişim akışlarının eksiksizliği,

güvenilirliği, doğruluğu, güncelliği ve yeterliliği dahil olmak üzere beş yönün dikkate alınması gerektiğini savunmaktadır.

1.3.6. İletişim ve Kurum İtibarı

Kurumsal itibar; işletmenin bütününe yayılarak tüm çalışanlar tarafından benimsenmiş uzun süreli çabalar sonucu elde edilen ancak küçük hatalar sonucu kaybedilmesi an meselesi olan bir kavram olduğu için etkin yönetilmesi gereken bir değerdir. Kurum itibarı, “rekabet süreçlerinde kurumların sosyal statülerini maksimize etmelerinde önemli bir anahtar niteliğinde olan bir sinyal ve kurumun tüm bileşenleriyle elde ettiği toplam değer net bir imajı”dır (Fombrun ve Shanley, 1990: 234). Daha sonraki çalışmalarda ise kapsamlı bir tanım oluşturulmaya çalışılmış ve kurumsal itibar, “bir işletmenin geçmiş eylemleri ve sonuçları üzerinden müşteriler, hissedarlar, çalışanlar, tedarikçiler, medya, hükümet, çevre, toplum ve diğer paydaşları için değer yaratma yeteneğinin toplam etkisi” (Bekiş vd., 2013: 20) olarak tanımlanmıştır. Yöneticiler iyi bir itibarın; kuruluşun gelecekte performansı hakkındaki belirsizliği ortadan kaldırdığı, rekabet avantajı sağladığı, müşteri memnuniyeti ve güveninin artmasına katkı sağladığı ve katma değeri yüksek ürün ve hizmetler sunma yeteneğini en üst düzeye çıkarması sebebiyle bir kuruluşun en değerli soyut kaynağı olduğunu kabul etmektedir (Pires ve Trez, 2018: 52-53).

Kriz sırasında, kuruluşun nihai hedefi, kuruluşun sürdürülebilirliğini etkileyecek olan itibarını korumaktır. Kriz yönetiminin etkinliği, kurum itibarını korumak için çok önemli bir role sahiptir. Çalışanların örgütlerin itibarını sağlamada ve korumada önemli bir rolü vardır. Çünkü çalışanların örgütleri nasıl gördükleri ve hissettikleri, çalışanların örgütle ilgili olarak dış paydaşlara ne ifade edeceklerini ifade etmektedir. İtibar, bir şirketin diğer önde gelen rakipleriyle karşılaştırıldığında şirketin tüm temel bileşenleri nezdindeki genel çekiciliğini tanımlayan geçmiş eylemlerinin ve gelecekteki beklentilerinin algısal bir temsilini ifade etmektedir. İtibar, bir şirketin hem dahili (yöneticiler, çalışanlar) hem de harici (tüketiciler, kullanıcılar) paydaşlarının sahip olduğu zaman içinde gelişen ve yapılan değerlendirmeleri yansıtan bir algıdır (Olmedo ve Martínez, 2014).

Algılanan itibar ile organizasyon performans arasında doğrudan bir etki vardır ve algılanan itibar, kuruma güven için gereklidir. Kriz sırasında, firmaların ilgili tüm sorunları uygun bir şekilde nasıl ele aldığı çok önemlidir. Krizin yanlış yönetilmesi örgütün itibarının zedelenmesine neden olabilmektedir. Kurumun çalışanların sorunlarını nasıl ele aldığı, çalışanların kurumun itibarını nasıl değerlendirdiğini belirleyecektir. Örgütlerin kriz

dönemlerinde halkın sorunlarını görmezden geldiği şeklinde değerlendirilmesi, çalışanlar tarafından algılanan itibarı zedeleyecektir. Kriz sürecinde liderler çalışanlarının güvenini kazanmalıdır (Alkharabsheh vd., 2014; James ve Wooten, 2005).

Kurumsal itibar, tüm çalışanlar tarafından uzun süreli çabalar sonucu elde edilen ancak küçük hatalar sonucu kaybedilmesi muhtemel bir kavram olduğu için etkin şekilde yönetilmesi gereken bir değerdir. Kurumsal itibar; sosyoloji, yönetim, ekonomi, psikoloji ve pazarlama gibi farklı disiplinlerle ilişkilidir. Kurumsal itibarın temel unsurları; “kurumsal kimlik”, paydaşların kurumu nasıl gördüklerini açıklayan “kurumsal imaj” ve “arzu edilen kimlik”tir (İnce ve Tosun, 2015: 39-41). Yöneticiler iyi bir itibarın; kuruluşun gelecekte performansı hakkındaki belirsizliği ortadan kaldırdığı, rekabet avantajı sağladığı, müşteri memnuniyeti ve güveninin artmasına katkı sağladığı ve katma değeri yüksek ürün ve hizmetler sunma yeteneğini en üst düzeye çıkarması sebebiyle bir kuruluşun en değerli soyut kaynağı olduğunu kabul etmektedir (Pires ve Trez, 2018: 52-53).

Kaliteli ve hızlı hizmetin ön plana çıkması, tüketici tercihlerini zorlaştırmaktadır. Seçim alternatiflerinin fazla olduğu benzer nitelikteki ürün ve markalar arasından seçim yapmak zorunda kalan tüketiciler daha çok kendi algılamalarına göre hareket etmektedir (Keskin ve Yıldız, 2010: 241). Pandemi sürecinde uygulanan kısıtlamalar sebebiyle, bu durumdan en çok etkilenen hizmet sektörü olmuştur. Firmalar, değer yaratarak tüketicinin saygınlığı ve beğenisini kazanarak, kurumsal itibarları sayesinde müşterileri ile duygusal bağ kurma gayretinde olmuşlardır (Koçoğlu, 2018: 110).

Tüketicilerin normal rekabet koşullarında marka tercihlerini etkileyen faktörlerin kriz dönemlerinde değişikliğe uğraması kaçınılmazdır. Özellikle yaşanan krizin niteliği ve gelecek beklentisine yönelik ortaya çıkan karamsarlık, tüketici tercihlerini etkilemekte ve onları tasarrufa yöneltmektedir. Bu kapsamda tüketicilerin kriz dönemlerinde ellerindeki nakitleri koruma içgüdüleriyle daha az harcama yapmaktadırlar. Harcama oranlarındaki düşüş ise tasarruf eğiliminde ortaya çıkacak olan artışla kendini gösterir. Bu yüzden daha az harcama yapma eğilimindeki bireyler genel olarak fizyolojik ihtiyaçlara odaklanırken yaptıkları harcamalardan en fazla verim elde edebilecekleri ürün ve hizmetlere yönelmektedir. Bu tercihlerini kurumsal itibarı yüksek güven duydukları ve kriz ortamlarında daha başarılı ürün ve hizmet sunan firmalardan yana kullanmaları kaçınılmazdır (Kurnaz ve Şimşek, 2021).

1.3.7. Örgütsel Performans

COVID-19'un yarattığı ekonomik şoktan kurtulmaya çalışan şirketler, varlıklarını sürdürmek için, çalışanlarının bu benzeri görülmemiş durumun zorluklarıyla başa çıkabilmesini ve iyi bir performans göstermelerini sağlamak için çözümler aramaya başlamışlardır. Çünkü firmalar, genellikle krizler meydana geldiğinde, bunlarla başa çıkmak için yeterince hazırlıklı değildirler (Wang vd., 2009). Bilim camiası için bu yeni salgınla ilgili bilgileri sağlayarak kuruluşları desteklemenin önemi buradan kaynaklanmaktadır.

Organizasyonel performans, rekabet avantajı, pazar payı, kâr, maliyetler, satış geliri ve müşteri memnuniyeti gibi değişkenleri içerir. Malina ve Selto (2004), büyük kuruluşların kurumsal performansı değerlendirmek için hem finansal (FIN) hem de finansal olmayan (NFIN) ölçümlerini kullandığını ancak FIN ölçümlerini tercih ettiğini belirtmiştir. Michie vd. (2008) İK uygulamalarının özel sektördeki iş tatmini ve bağlılık ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu bulmuştur. NFIN ölçütleri; performans istikrarı, kamu imajı ve itibarı, personel morali, müşteri himayesi, yenilikçilik ve uyarlanabilirliktir. FIN ölçütleri; karlılık, finansal güç, borçluluk düzeyi, sermaye artırma yeteneği, çalışan sayısındaki artış ve işletme verimliliğidir. Yetenek-Motivasyon-Fırsat teorisine göre, çalışanların elde tutulması, örgütsel performansın önemli bir kaynağıdır (Ogunyomi ve Bruning, 2015).

İş performansı, her yönetimin ve hangi tür endüstri olursa olsun ana kaygısı olmuştur. Bu, tüm dünyada araştırmacıları performansı etkileyen faktörleri ve yüksek performansın nasıl yönetileceğini bulmaya motive eden bir sorun ve endişedir. Bu araştırmaların çıktılarının, yöneticilerin bir çalışanı olabildiğince verimli hale getirme konusunda cevaplar veya çözümler bulmasına yardımcı olması beklenmektedir (Koopmans vd., 2011). Düşük ve yüksek performansın, örgütü bir bütün olarak etkilemesi ve hayatta kalmasını belirlemesi nedeniyle dikkat edilmesi gereken örgütsel gerçeklerin iki yüzü olduğu bir gerçektir. Yönetimin amacı, çalışanların yüksek performansa ulaşmaları için nasıl motive edileceğidir. Bireysel iş performansı, üretkenlik veya çıktının kalitesi olarak tanımlanmaz, bireysel çalışanların örgütsel hedefleri destekleyen davranışlarıdır (Campbell, 1990).

Bir yönetici, performansı destekleyecek farklı davranışları belirlemelidir. Bu çok önemlidir, çünkü iş performansı hakkında net bir konsepte sahip olmak, yöneticinin bireysel performansın belirli sorunlarını tanımlamasına yardımcı olur. Başka bir deyişle, yöneticinin iş performansının bileşenlerini bilmesi gerekir ve bu bileşenleri bilmek yöneticinin sorunu tam olarak belirlemesine yardımcı olur. Sorunlar ya görevlerin kendisinden, ya da

bağlamdan ya da verimsiz davranışlardan kaynaklanır. Herhangi bir organizasyonun varlığı ve performansı, çalışanların iş performansına ve dolayısıyla bağlılığına bağlı olarak, organizasyonu yönetenler tarafından anlaşılmalı ve tanımlanmalıdır.

Özellikle eğitim örgütlerinin verimliliği insan faktörüne bağlıdır çünkü bilginin ön planda olduğu günümüz dünyasında insan en verimli kaynaktır. Eğitim sisteminin verimli bir alt sistemi olan okulun, insan kaynağını sürekli güncellemesi ve değişime uyum sağlayabilen bir yapıya sahip olması büyük önem taşımaktadır (Argon ve Demirer, 2015). Eğitim örgütleri, toplumdaki yeni gelişmelerden etkilenmekte ve yöneticilerin bu değişikliklere hızla uyum sağlamaları beklenmektedir. Dinamik sistemler olarak okulların değişim ve yenilikler yaşaması kaçınılmaz bir gerçektir. Okul yönetiminin birincil görevi, mevcut insan ve nesne kaynaklarını okulun amaçları doğrultusunda en etkin şekilde kullanmaktır. Bu görevin başarıyla yerine getirilmesi, idarelerin öğretmenleri onların beklentilerini ve rollerini dikkate alarak atamalarına bağlıdır (Bursalıoğlu, 2012).

Doğal olarak insanı merkeze almak eğitim örgütlerinin yapısına ve amaçlarına uygundur. Eğitim örgütlerinde verimlilik, maddi kaynakla değil, insanı merkeze alarak sağlanır. Böylece, bir kuruluşun değeri, İKY aracılığıyla değerlendirilir. Eğitim örgütlerinin yönetimi, insan kaynağını örgütün amaçlarına uygun olarak etkinlik ve üretkenlik için kullanılmalıdır. Okulun insan kaynakları biriminin uyum içinde bir kombinasyon oluşturabilmesi için üretim kademesine yerleştirilmesi gerekmektedir. Eğitimi anlamlı ve verimli kılan temel unsurlardan biri de öğretmendir. Öğretmen, öğreten, öğrencilere rehberlik eden, onları motive eden, öğrencilerin sorunlarını çözmeye çalışan, mesleğinin akademik bilgi ve becerilerine sahip kişidir. Öğretmenlerin iş yerlerinde mutlu bireyler olmaları, sahip oldukları becerileri ortaya çıkarmaları, potansiyellerini aktif olarak kullanmaları ve örgütsel amaçlara ulaşmaları için insana önem veren demokratik bir yönetim gerekmektedir. Kişisel hedeflerine ulaşılacağına inanan öğretmenler, aidiyet duygusu geliştirerek örgütle özdeşleşecek ve mesleki üretkenlik bilinci artacaktır. Örgütsel Performans, finansal örgütsel ve finansal olmayan örgütsel performans olmak üzere iki grupta incelenmektedir.

1.3.7.1. Finansal Örgütsel Performans

Firma performansı, göstergeleri finans, üretim ve/veya pazarlama ile ilişkili olan çok boyutlu bir kavram olarak kabul edilir (Sohn vd., 2007). Wolff ve Pett'e (2006) göre firma performans göstergeleri, büyüme ve kârla ilişkilidir. Tipik olarak, firma performansını

ölçmek için kar, gelirler, büyüme, üretkenlik, etkinlik, hisse senedi fiyatı, yeni pazarlar ve ihracat kullanılır.

Ekonomik performans yaratmak, bir firmanın rekabet avantajı elde etmesi ve hayatta kalması için şarttır (Young vd., 2005). Bu nedenle, bugüne kadar birçok çalışma, ekonomik performans ve kar yaratmayı sürdürülebilirliği belirlemeye yönelik temel kriterler olarak kabul etmiştir (Bitektine ve Haack, 2015: 40). Ekonomik performans, kâr, üretkenlik, pazar payı, satışlar, varlıkların getirisi, öz sermayenin getirisi ve yatırımın geri dönüşü açısından finansal performansla ölçülebilir (Kaplan ve Norton, 2005). Parasal ve niceliksel birimlerle ölçülebilen finansal performans (Morgan vd., 2004), bir firmanın performans düzeyini ve durumunu değerlendirmeye yardımcı olduğu için birçok çalışmada benimsenmiştir.

COVID-19 salgını, özellikle hizmet (sağlık, eğitim, turizm vb.) sektörünü etkilemiş, çok sayıda insanın işini kaybetmesi ve borçların ödenememesine neden olabilmektedir. Pandemi sırasındaki belirsizlik, birçok şirketin gelirinde düşüş yaşamasına neden olmuştur. Bu süreçten başarıyla çıkabilen firmaların birçoğu, iş stratejilerinde değişiklik yapmış olanlardır. İnsan kaynağını ve sosyal medya hesaplarını iyi kullanabilen firmalar başarılı olmuştur. Blake ve Wadhwa (2020), COVID-19'un küresel bir ekonomik gerilemeyi tetiklediğini ve 88 milyon insanı aşırı yoksulluğa ittiğini açıklamıştır. İşsizlik oranı dramatik bir şekilde artmıştır, küresel tedarik zincirleri zarar görmüştür ve petrol fiyatı olağanüstü bir düşüş yaşamıştır. Bartık vd. (2020), ABD'de küçük işletmelerin %43'ünün geçici olarak kapatıldığını ve istihdamın %40 oranında düştüğünü belirtmiştir. Benzer şekilde Avrupa'da da koronavirus KOBİ'ler üzerinde yıkıcı bir etki yaratmıştır. Dimson vd. (2020), McKinsey raporunda Avrupalı KOBİ'lerin gelirlerinde ve satışlarında beklenmedik ve istisnai bir düşüş yaşadıklarını göstermiştir. Avrupa'daki KOBİ'lerin neredeyse tamamı (%90) cirolarında düşüş bildirmiştir ve %55'i Eylül 2021'e kadar kapanabileceklerini açıklamışlardır.

Japonya'da KOBİ gelir ve satışlarında bir kayıp olmuştur. Kore ve diğer bazı Asya ülkelerinde de benzer durumlar yaşanmıştır. Gelişmekte olan pazarlarda, COVID-19'un ekonomik hasarı daha şiddetli olmuştur (Schleicher, 2020). Bu nedenle, bu zorlu dönemde hayatta kalmalarını sağlamak için, entegre stratejik rekabetçi inovasyon kültürünü benimseyerek işlerine yeniden yön vermek zorunda kalmışlardır. KOBİ'lere finansal direnç ve rekabet avantajı sağlamak için yenilikçilik esastır. Stratejik rekabetçi inovasyon, KOBİ'lere finansal sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı elde etmeye çalışırken karşılaştıkları problemin üstesinden gelmeleri için yardımcı olmaktadır (Gunday vd., 2011).

Pandemi koşullarında inovasyon uygulamaları sadece ürün ve süreçlerle sınırlı kalmamaktadır. Yenilikçilik faaliyetleri pandemi sürecinde kilitlenmeler, karantinalar ve parçalanmış ulusal ve küresel tedarik zincirleri gibi çok önemli zorlu sorunlara çözüm bulmayı içermektedir. KOBİ'ler, kriz dönemlerinde yüksek düzeyde sürdürülebilirlik ve finansal performans elde etmek için nihai faktör olduğu için pazarlama yeniliğine daha fazla önem vermelidir. Promosyon teknikleri, fiyatlandırma stratejisi, dağıtım kanalları ve ürün görünüm ve özelliklerindeki yenilemeleri uygulayabilen KOBİ'ler, finansal performanslarında daha önemli bir iyileşme bekleyebilirler. Yeni ürün ve yeni organizasyon yapısının uygulanmasının finansal performans üzerinde doğrudan bir etkisi olmadan önce daha uzun bir süreye ihtiyacı vardır. Firmalar, bir kriz sırasında müşterilerle sadık bir ilişki kurmak ve yeni pazarlara girmek için pazarlama inovasyonu stratejilerini geliştirmeli ve uygulamalıdır. Pazarlama yeniliği, finansal performansın ana kaynağıdır ve örgütlerin COVID-19 salgını döneminde sağlam bir rekabet avantajı oluşturmaya yardımcı olabilmektedir (Chaarani, 2021).

1.3.7.2. Finansal Olmayan Örgütsel Performans

Örgütsel performansı sadece finansal başarı olarak sınırlamamak gerekir (Argote ve Miron, 2011). Örgütsel performansı iyileştirmek için finansal olmayan performans da çok önemlidir (Camison ve Lopez, 2010). Bugünün işletmesi sadece finansal performansa odaklanmakla kalmaz, aynı zamanda birçok çalışma, işletmelerin uzun vadeli iyileştirme için odaklanması gereken finansal olmayan performansı da vurgulamaktadır (Coram vd., 2011). Bir firmanın performans ölçümü finansal ve finansal olmayan faktörleri içermelidir (Hoque ve James, 2000; Phillips, 1996). Finansal olmayan performans, müşteri memnuniyeti, kurumsal imaj ve yeni ürün benimseme oranı vb. göstergelerden oluşmaktadır. İşletme faaliyetlerinin süreç ve niteliksel faktörlerinin değerlendirilmesiyle ölçülebilir (Searcy, 2012; Walls vd., 2012). Finansal olmayan performansın değerlendirilmesi hayati önem taşımaktadır. Çünkü birçok durumda finansal olmayan performans, kurumsal stratejinin finansal performans üzerindeki etkisine aracılık etmede rol oynamaktadır (Albuhisi ve Abdallah, 2018).

Performans ölçümü, sadece finansal bir odak noktasından uzaklaşmıştır. Kurumlar müşteriyi elde tutma, müşteri memnuniyeti, çalışan devri ve geliştirilen yeni ürün sayısı gibi finansal olmayan performans ölçümlerini giderek daha fazla uygulamaya başladı. Bununla birlikte, bir stratejinin operasyonel eylemlere rehberlik eden belirli hedeflere dönüştürülmesinin hem finansal hem de finansal olmayan önlemler gerektirdiği

vurgulanmalıdır. Finansal ve finansal olmayan ölçümler birbirini tamamlayıcı olarak görülmelidir (Chow ve Van der Stede, 2006; Keegan vd., 1989; Kihn, 2010).

Okul bağlamında, çalışanlar olarak öğretmenler, daha iyi performans için önemli bir varlık olarak kabul edilir. Öğretmenlerin iş performansı toplumdaki herkesi ilgilendirir. Öğretmen performansı, öğretmenin öğrencilere sınıfta ve sınıf dışında etkili ve verimli bir şekilde öğretme rolünü ifade eder. Öğretimin temel yönleri arasında öğretim materyallerinin kullanımı, öğretim yöntemleri, öğrencilerin düzenli olarak değerlendirilmesi, ders planları yapılması, öğrencilerin değerlendirilmesi, saha çalışmasının yürütülmesi, öğretmenlerin spora katılımı, okul toplantısına katılması ve rehberlik ve danışmanlık yer alır. Bu nedenle, bir öğretmenin iş performansı, konuyu sınıf içinde ve dışında öğrencilere sunma konusundaki deneyimini, öğretim yöntemlerini, öğretim materyallerini, bilgisini ve becerilerini bütünleştirme becerisidir.

Finansal olmayan motivasyon; para veya nakit açısından olmayan motive ediciler olarak tanımlanmaktadır. Çalışma izinleri, çalışma ortamı, şartlı/mesleki/sağlık, güvenlik, dinlenme tesisleri, altyapı, sosyal olanaklar, iş güvenliği, mesleki gelişim, eğitim fırsatları, sevgi ve tutku, statü/prestij, tanınma, duygu ve görev, terfi, saygıyı içerir. İnsanoğlu bencil varlıklar olduğu için, eğitim yöneticilerinin, tanınma, terfi, sorumluluğu zorlama gibi finansal olmayan araçları kullanarak öğretmenlerin motivasyonunu eşit şekilde ele almasına ihtiyaç vardır.

Ittner ve Larcker (1998), finansal olmayan performans ölçütlerinin etkinliğini önemli bir araştırma konusu olduğunu belirtmişlerdir. Said vd. (2003), finansal olmayan performans ölçümlerinin, bir firmanın stratejisini ve vizyonunu, performansı motive eden ve stratejik niyeti ileten bir araca dönüştürme aracı sağladığını iddia etmektedir. Başarısı için en kritik olan alanları ölçemeyen firmaların stratejik hedeflerine ulaşma olasılığı daha düşüktür. Ayrıca, finansal olmayan performans ölçütleri yoluyla kilit başarı faktörlerini takip eden firmaların üstün finansal sonuçlara sahip olduğu ileri sürülmektedir. Geri bildirim, çalışanların stratejilerini ve çabalarının düzeyini veya yönünü ayarlamasına yardımcı olur ve bu da performansı artırmaktadır. Beklenti, finansal olmayan performans ölçütleri kullanımının şirketlerin performans hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olması yönündedir. Ittner ve Larcker (1995), finansal olmayan önlemlerin daha fazla kullanılmasının, resmi kalite programlarının bulunmadığı ortamlarda gelişmiş finansal performansla ilişkili olduğunu, ancak bu tür programların olduğu ortamlarda olmadığını bildirmektedir. Durden vd. (1999), Baines ve Langfield (2003) ve Said vd. (2003), finansal olmayan önlemlere artan

güvenin, artan performansla ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde, Van der Stede vd. (2006), performans ölçüm çeşitliliğine sahip firmaların daha güçlü performans rapor ettiğini bildirmektedir.

Geçmişte nicel mali ölçütlere dayalı olarak performansı ölçmek için girişimlerde bulunulurken, performans ölçümünün nitel bileşenlerine daha az vurgu yapılmıştır. Müşteri hizmetleri ve memnuniyeti, ürün kalitesi, öğrenme ve yenilik gibi niteliksel göstergeleri dâhil etmek de önemlidir (Neely vd., 2002). Bir kuruluş içindeki performans ölçümleri altı farklı yaklaşım temelinde tasarlanabilir (Waggoner vd., 1999):

1. Girdi/çıktı oranını ölçen mühendislik yaklaşımı,
2. Her iş birimi için hedefler belirleyen ve bu hedeflere ulaşılmasını ölçen sistem yaklaşımı,
3. Mali sonuçlara ulaşılmasını ölçen yönetim muhasebesi yaklaşımı,
4. girdi/çıktı süreçleri hakkında ampirik olarak test edilmiş bilgiler sağlayarak mühendislik yaklaşımını genişleten istatistiksel yaklaşım,
5. Tüketici memnuniyetini ölçen tüketici pazarlama yaklaşımı,
6. Bir ürün veya hizmetin özelliklerinin bir kontrol listesinin ve hizmet dağıtım sisteminin kullanılmasını savunan “şartnamelere uygunluk” yaklaşımı.

Kâr teorisi, artık kurumsal performansın geçerli bir ölçüsü değildir ve yalnızca bir şirketin hissedarlarının (sahiplerinin) çıkarlarını dikkate alan diğer yaklaşımlar da değildir. Günümüzün iş ortamı, çeşitli paydaş gruplarının artan önemi ve gücü ile karakterize edilmektedir. Modern şirketin performansını değerlendirirken tüm paydaşların dikkate alınması gerektiği oldukça net bir hale gelmiştir. Freeman’ın (1984) paydaş teorisinin ana teması budur. Paydaş görüşü, firmaların hesap vermesi gereken hissedarlardan ziyade paydaşlara sahip olduğunu savunur. Firmada “hissesi” olan gruplar arasında hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, borç verenler, hükümet ve toplum yer almaktadır (Riahi, 2003) Davranış teorisi (Cyert ve March, 1963) şirketi, yönetim, çalışanlar, müşteriler, mal sahipleri, hükümet vb. bireylerden veya gruplardan oluşan bir koalisyon olarak kabul etmektedir. Kilit paydaşlarla gelişen ilişkiler sayesinde sürdürülebilir bir organizasyonel avantaj elde edilebilir (Hillman ve Keim, 2001). Çeşitli paydaşların önemi nedeniyle, kurumsal performans yalnızca finansal göstergelerle değerlendirilmemelidir.

1.4. Hipotezlerin Oluşturulması

Olumlu bir iklim oluşturmak, organizasyonel büyüme ve performans için belirleyicidir. Olumlu çalışan ilişkileri iklimi, yüksek çalışan katılımını ve çalışan merkezli bir kültürü teşvik eden bir sosyal atmosfer yaratır. Buna sayede çalışanlar kendilerini rahat hissederler ve örgütsel performansa olumlu katkı sağlarlar. Hizmet sektöründeki insan gücünün önemi ve rekabetin yoğunluğu göz önüne alındığında, kurumların çalışan ilişkileri iklimi ve İKY uygulamalarının örgütsel performansı nasıl etkilediğini anlaması ve buna uygun bir yönetim biçimini seçip uygulaması gerekmektedir. İKY araştırmacıları, çeşitli İK ölçümleri ile örgütsel performans arasında pozitif bir ilişkinin altını çizmişlerdir (Datta vd., 2005; Subramony, 2009). Bu çalışmalarda İK uygulamalarına ilişkin performans ve çalışan algısı arasında teorik bir bağlantı olmasına rağmen (Kuvaas, 2008), ancak uygulamada örgütlerin çalışanların algısı hakkında bilgi eksikliği olduğu görölmektedir. Örneğin, birbirleriyle nasıl iletişim kurdukları, örgütsel İK uygulamalarına nasıl yanıt verdikleri ve bunların performans üzerindeki sonuçları (Nishii vd., 2008) gibi bazı konularda literatürde daha az uygulamalara rastlanmaktadır.

İKY’de farklı bir senaryoda organizasyon performansını artırmak için temel öncüllerle önemli bir çaba gösterilmektedir. İK politikalarının, organizasyonun hem iç hem de dış çevresel sorunlara ve fırsatlara yanıt vermek için rekabetçi yetenekler oluşturabileceğı düşünölmektedir (Hayton, 2003). İnsan kaynakları uygulayıcılarının stratejik olarak evrimleşmiş birincil odak noktası, birbirleriyle tutarlı olan örgütsel kaynakları artırmak, onları başkaları tarafından taklit edilmesi zor olan daha verimli ve rekabetçi hale getirmektir. Örgütsel hedeflere ulaşmak için insan kaynaklarının uygun şekilde dağıtılmasını sağlayan bir yönetim yönelimi içerir.

Stratejik İK uygulamalarının kullanılması, organizasyonun finansal performansının yanı sıra operasyonel performansına da yol açabilir (Delaney ve Huselid, 1996). Performans çok boyutlu bir yapıda göröldüğü için, çeşitli performans boyutları genel olarak başarısına ve kazanımlarına dahil olduğundan (Naser vd., 2004). Her iki performans göstergesi de örgütün hayatta kalması için gerekli olmasına rağmen, finansal performans göstergeleri kısa vadeli faydalar olarak görölür ve stratejik hedeflere ulaşmak için boşluklar bırakırken, finansal olmayan performans stratejik hedeflere ulaşmaya yardımcı olan gelecek perspektifine aittir.

Önceki araştırmalar, İKY uygulamaları ile esneklik, üretkenlik, finansal ve finansal olmayan performans gibi kurumsal üst düzey sonuçlar (bireysel veya sistem bazında) arasındaki ilişkiyi göstermiştir (Collins ve Clark, 2003; Pfeffer, 1998; Youndt vd., 2017). Bowen ve Ostroff (2004), çalışan katılımının İK uygulamalarını olumlu performans sonuçlarına dönüştürmede önemli bir rol oynadığını savunmaktadır.

Pek çok araştırmacı, İKY uygulamalarının, personel tutumları ve davranışları üzerindeki etkileri yoluyla performansı etkilediğini, bunun da mal ve hizmetlerin üretkenliği ve kalitesinin artmasına ve nihayetinde örgütsel finansal performansın artmasına neden olabileceğini iddia etmiştir (Beatson vd., 2008; Kooij vd., 2013). İKY uygulamalarının daha uzak bir çıktıyı ortaya çıkarmak için önce yakın çıktıyı etkilemesi gerektiği kabul edilmektedir. Sağlam ve etkili İKY uygulamaları, çalışanlar arasında olumlu bir tutum ve davranış ortaya çıkarmalı ve geliştirmelidir; aksi takdirde bu uygulamaların stratejik bir etkisi olmamaktadır (Briscoe ve Finkelstein, 2009; Inkson vd., 2012).

Olumlu bir tutuma ve yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanlar, zamanlarını ve enerjilerini örgütün görev ve hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olmaya çalışarak harcarlar. İKY uygulamalarının ve liderliğinin çalışanların becerileri, bilgileri ve motivasyonu üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu ve bunun da çalışanların yenilik, yaratıcılık, bağlılık ve isteğe bağlı çaba açısından davranışlarını etkilemektedir. Dolayısıyla, İKY uygulamalarının çalışanlar üzerindeki doğrudan etkisine dikkat etmek önemlidir (Kooij vd., 2013).

Bazı İKY uygulamalarının, gelişmiş performans ve rekabet avantajının ana kaynağı olarak hizmet etmesi beklenmektedir. Bu görüş, İK uygulamalarının genel firmaların performansı üzerindeki etkisinin araştırılmasına yol açmıştır. Bununla birlikte, uygulamada, hangi belirli uygulamaların örgütsel performansı artırabileceği ve firmaların örgütsel performansının en iyi nasıl yakalanabileceği konusunda önemli tartışmalar vardır (Guest, 2011). Geliştirilmekte olan İKY-performans bağlantı modellerini birbirini tamamlayıcı olarak görmek mümkündür. Bu modeller, İKY'nin örgütsel performansı nasıl etkilediğini analiz etmek için tasarlanmıştır ve her model, yeni değişkenlerin değerlendirilmesi veya yeni ilişkilerin dikkate alınması dâhil olmak üzere yapıları genişletmede yararlıdır. Araştırmacılar olumlu bir etki görebilseler de bunun neden olduğunu ana hatlarıyla açıklayamıyorlar, bu da bu araştırma alanının “kara kutu” olarak anılmasına neden olmuştur (Gerhart, 2005).

Tüm yöneticiler, firmalarının daha iyi performans gösterdiğini görmek ister ve çoğu, bunun gerçekleşmesine yardımcı olabilecek araçlar aramaktadır. Etkin bir İKY'nin bu amaca hizmet edeceği düşünülmektedir. İKY ile ilgilenen araştırmacılar, İKY'ye yapılan farklı yatırımların bir firmanın performansını tam olarak ne kadar ve hangi koşullar altında artırdığını anlamaya çalışmak için önemli ölçüde zaman ve enerji harcamaktadırlar. Artan küresel rekabet, değişen talepler ve esneklik çağında, yöneticiler firmanın rakiplerinin koPPYalayamayacağı sürekli bir rekabet avantajı geliştirmesine yardımcı olabilecek kaynaklara yönelmiştir. İKY'nin örgütsel performansı etkileyen benzersiz bir rekabet avantajı kaynağı olabileceği hipotezini destekleyen, giderek artan sayıda teorik ve ampirik çalışma bulunmaktadır.

İK, daha stratejik bir rolün geliştirilmesi, verimli hizmetlerin sunulması ve örgütsel değişimin kolaylaştırılması yoluyla örgütsel başarıya katkıda bulunabileceğini kanıtlama fırsatıyla karşı karşıyadır. Bu nedenle, İKY'nin örgütsel etkinliği ve karlılığı artırmadaki faydasını kanıtlama konusundaki çalışmaların sayısı artmaktadır. Kurumsal teori (Meyer ve Rowan, 1977), kaynak bağımlılığı teorisi (Pfeffer ve Cohen, 1984), insan sermayesi teorisi ve firmanın kaynak temelli teorisi gibi kavramsal çerçeveler, İKY ve örgütsel performans ilişkisini araştırmak için kullanılmıştır. Literatürdeki çalışmaların çoğu pozitif etkiler bildirmiştir. Bu doğrultuda Hipotez 1 oluşturulmuştur:

Hipotez 1: İnsan kaynakları yönetiminin, örgütsel performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Toplumların artan karmaşıklığı ve çok yönlü iletişim ve bağlantıların genişlemesi, çevreye yönelik fırsatların ve tehditlerin niceliksel ve niteliksel olarak büyümesi için elverişli bir ortam sağlamıştır. Bir yanda doğa olaylarıyla mücadelede insan teknolojisinin büyümesi ve gelişmesi, diğer yanda endüstrilerin karmaşıklığı ve birbirine sıkı sıkıya bağlı olması, görünüşte birleşmiş olaylarda toplumsal bazda bir huzursuzluğa neden olmuştur. Geçmişte organizasyonun bir departmanı (genellikle halkla ilişkiler) krizle başa çıkmaktan sorumlu iken, şimdi tüm birimler bu konuyu önemli görmektedir.

Örgütler, ani ve öngörülemeyen değişikliklerle başa çıkmanın yollarını tanımaya başlamıştır. Kriz yönetimi, kuruluşların tüm stratejik planlarının bir parçası olmuştur. Kriz yönetiminin çeşitli kaynakları arasında insan kaynaklarının rolü çok önemlidir. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi veya etkin insan kaynakları yönetim sistemi, kriz yönetiminde önemli bir unsurdur (Ahmadi vd., 2012).

Krizlerin çoğu, kuruluşun krizi nasıl ele aldığına bağlı olarak maddi hasarla sonuçlanır. Ayrıca doğru iletişim, olası zararları azaltır ve insanlara güven verir. Bazı firmalarda çalışanlar, korku nedeniyle bazı bilgileri gizler, bu da iletişimi azaltır ve kuruluşa ciddi zararlar verir. Karar vericiler ve yöneticiler arasında etkili iletişim eksikliğinin, örgütlerin krizi kontrol edememesinin ve olumsuz etkilerini azaltamamasının en etkili nedenlerinden biri olduğunu göstermektedir. Kriz yönetimini etkileyen birçok faktör vardır ancak bu çalışmada insan kaynaklarının stratejik yönetimi, entelektüel sermaye ve örgüt kültürü, örgütte kriz yönetimini etkileyen en önemli faktörler olarak belirlenmiştir. Entelektüel sermaye, kriz yönetimini etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Entelektüel sermaye, insan gücü, bilgi, enformasyon, deneyim, yenilikçilik, örgütsel öğrenme yeteneği, müşteri ilişkileri ve örgütsel yapıdan kaynaklanan herhangi bir süreç olarak tanımlanabilir. Entelektüel sermaye, organizasyonun entelektüel gücü ve gelecekteki finansal sermaye anlamına gelir. Entelektüel sermayeyi yenilikçi iş davranışına yönlendirme konusunda bu kadar önemli bir yeteneğe sahip olan işletmeler, uzun yıllar kalabilir ve rekabet avantajı elde edebilirler (Örnek ve Ayas, 2015).

Entelektüel sermayenin beşeri sermaye, yapısal sermaye ve iletişim sermayesi olmak üzere üç boyutu vardır. Entelektüel sermayenin ilk boyutu insan sermayesidir. İnsan sermayesi organizasyonda bilgi, iş becerileri, deneyim ve yeniliği çeker. Bu bileşen, örgütsel verimliliğin artırılmasında önemli ve belirleyici rol oynayan çalışanların beceri, bilgi ve uzmanlıkları bütünü olarak tanımlanmaktadır (Kucharcikova vd., 2015). İnsan sermayesi, şirketleri gönüllü ve isteğe bağlı olarak çevresel düzenleme ve düzenlemelere uymaya iten önemli bir içsel faktördür (Lan ve Munro, 2013).

Entelektüel sermayenin ikinci boyutu yapısal sermayedir. Yapısal sermaye, etkinlik, yenilikçilik, aktif ve yapıcı için personel geliştirme ve istihdam etme yapılarını ve süreçlerini içerir. Yapısal sermaye, aslında bir şirketin insan sermayesini destekleyen ve bilgi transferini kolaylaştıran fiziksel ve organizasyonel yapısı, özellikleridir. Son olarak, üçüncü boyut iletişimsel sermayedir. İletişimsel sermaye, pazar yolları ve kanalları, müşteri ve tedarikçi iletişimleri ve endüstriyel veya devlet ağları hakkındaki bilgileri çeker. Müşteri portföylerini, rakipler, tedarikçiler, hissedarlar, hükümetler ve devlet daireleri, diğer paydaşlarla ilişkileri ve bunların iş üzerindeki etkilerini içerir. İletişim sermayesi, işletme sermayesi ve ilişki kurmaya ilişkin sermayeden oluşmaktadır. İletişimsel sermaye, kuruluşa yer alan iletişim ağları aracılığıyla üretilen toplam potansiyel ve fiili kaynakları ifade etmektedir (Blonska vd., 2013).

Kriz yönetimini etkileyen bir diğer faktör de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, farklı kültürel geçmişlere sahip çalışanların değerleri ve beklentileri arasında ayrım yaptığı için onlarca yıldır en önemli örgütsel konulardan biri olarak kabul edilmiştir. Örgüt kültürü, bireylerin ve grupların birbirleriyle, müşterilerle ve paydaşlarla etkileşimli etkilerle etkileşime girdiğini gösterir. Personelin performansı, bir örgüt kültürünün gelişmesine yol açabilen kuruluşun temel direğidir (Adeniji vd., 2013). Bir şirkette veya işletmede sağlıklı bir örgüt kültürü, üretkenliği, büyümeyi, etkinliği ve verimliliği artıracak ve örgütün etiğine aykırı davranışları azaltacaktır. Örgüt kültürü ve örgütsel prosedürler, örgütün sorunlarına çözüm sağlama ve örgütsel hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırma potansiyeline sahiptir. Örgüt kültürü, üyelerin karar verme süreci üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir ve kültürün bu yönü, bir örgütün karşılaştığı durumlara ve karşılaşmalara yanıt vermede güçlü bir nokta olarak görülebilir.

Kriz yönetimini etkileyen son faktör, organizasyondaki insan kaynaklarının stratejik yönetimidir. Örgütlerde İKY'nin temel amaçları, çalışanların kendilerine verilen rollerdeki yeteneklerini işe almak, elde tutmak, motive etmek ve yönetmektir ve bu hedefler son yıllarda önem kazanmaya başlamıştır (Stone vd., 2015). İKY aslında çalışanın bireysel, grup ve örgütsel performansı artırmaya yönelik davranışlarının yönetimidir (Demir, 2022a). Dış faktörlerin çeşitliliği göz önüne alındığında, kuruluşların rekabet avantajı elde etmek için ilgili faktörleri rekabet etmek ve yönetmek için daha iyi insan kaynaklarına ihtiyacı vardır. Ek olarak, insan kaynakları uygulamaları, yöneticilerin örgütsel etkinlikle etkili bir şekilde ilişkili olan kesin ve karmaşık bilimsel davranışlarından etkilenir ve bu etki performansın artmasına neden olur (Muli vd., 2014).

Sürekli gelişen pazar ortamlarında yalnızca çevik, esnek ve dinamik kuruluşlar hayatta kalmaktadır. Bu nedenle kuruluşlar belirsiz, tehditkar ve karmaşık ortamlarda yalnızca hayatta kalmayı değil, aynı zamanda gelişmeyi de başarmalıdır. İstikrarsız ortamlar, kaos ve zorluklar yaratır. Bu nedenle, esnek örgütlerin, esnek olmayanlara göre rekabet avantajına sahip olduğu söylenebilir. Bunun nedeni, esnek kuruluşların değişiklikleri daha hızlı benimseme ve hem iç hem de dış çevresel değişikliklere uyum sağlama kapasitesine sahip olmalarıdır (Lengnick vd., 2011).

Dirençli kuruluşlar, zaten zorlu durumlarla karşı karşıya kaldıkları ve başarılı oldukları için gelişirler. Kriz yönetimi ve örgütsel dayanıklılık alanlarındaki mevcut literatür, her ikisinin de birbiriyle olumlu bir şekilde bağlantılı olduğuna dair kanıtlar sunmaktadır (Doerfel ve Prezelj, 2017; Lengnick vd., 2011; Parker ve Ameen, 2018; Tokakis

vd., 2019). Kriz yönetimi, bir organizasyonu büyük felaket olaylarını güvenli ve etkili bir tarzda yönetmeye hazır hale getiren eylem ve davranışlardır. Tezin genel kapsamında kriz sadece “pandemi krizi” olarak ele alınmıştır. Kriz, insanların, mülklerin, ekipmanların veya çevrenin şirket değerini olumsuz etkilemesiyle sonuçlanabilecek, tamamen yıkıcı bir olaydan kısmi bir aksamaya kadar uzanan bir olay olarak tanımlanabilir. İtibarı zedeler ve paydaşların kuruluşa yönelik algısını bozar. Günümüz dünyasında, insan kaynaklarının rolü kriz zamanlarında onarılamaz zararları önlemek için eskisinden çok daha önemlidir. İnsan kaynakları yöneticileri, çevrelerinin krizin çalışanlar açısından farkında olmasını ve bozulmayı azaltmaya yardımcı olacak planlar ve tahminler yapmasını sağlamada önemli bir role sahiptir. Bu amaçla insan kaynakları yöneticileri, örgütün iyiliği için çözümler üretmek için tam bir bağlılıkla birlikte çalışırlar. İKY literatüründe stratejik kriz yönetimi anlayışı ortaya çıktığı için, odak noktası öncelikle insan kaynakları organlarının idari bakış açıları olmuştur.

Bir kriz durumu, acil bir dönemin hızla değişen koşullarına hızlı ve esnek bir organizasyonel adaptasyona yol açan bir süreç olan kriz yönetimini gerektirir. Organizasyonlar, reaktif yerine proaktif bir davranış sergilerlerse, herhangi bir krizle daha kolay başa çıkabilirler. İnsan kaynakları yönetimi, karar verme süreci açısından daha önce de belirtildiği gibi, sadece kurumun çıkarlarını değil, aynı zamanda çalışanlarının çıkarlarını da dikkate almak olduğundan vazgeçilmez hale gelmektedir. Aynı zamanda kriz durumları, çalışanları daha iyi performans göstermeye, örgüte daha bağlı olmaya teşvik etmektedir (Ştefănescu ve Dărăbăneanu, 2011).

Modern zamanlarda krizlerle karşılaşmak kaçınılmazdır. Küreselleşmenin de etkisiyle, dünyanın herhangi bir yerindeki bir kriz, görece uzak bir bölgedeki bir organizasyonu etkisi altına alabilmektedir. Bazen küçük bir kriz, küresel olmasa da kıtasal bir krizi başlatabilir (Demir, 2022b). Örgütler krizlerden kaçamayacakları için etkilerini azaltmak için iyi hazırlanmaları gerekir. İnsan kaynakları, herhangi bir kriz planlamasının (kriz öncesi), müdahalenin (kriz sırasında) ve toparlanmanın (krizden sonra) üç aşamasında önemli bir rol oynar. Kriz dönemlerinden önce ve sonra insan kaynaklarının rolü daha etkin veya hayatidir. Ayrıca, bir kuruluşun en değerli varlıkları olan çalışanları için güvenli bir ortam sağlaması gerekir. İnsan kaynakları yönetimi, yönetim ve iş sürekliliği planları ile her türlü krize hazır olmaktır. Tüm planlar beşeri sermaye ile entegre edilmelidir (Vardarlier, 2016). Çalışanlar arasındaki iletişim geliştirilmeli ve uygun kanallar oluşturulmalıdır (Ayyıldız vd., 2006).

İKY ve kriz yönetimi arasında ortak noktalar bulmak için yapılan önceki çalışmalar, bağlantılı olduklarını göstermektedir. Örgütsel stratejiyi yönetmek için daha kapsamlı bir yaklaşım, kriz yönetiminin önleyici yeteneklerini dahil ederek üretilebilir (Demir, 2022c; Umrani vd., 2015). Stratejik yönetim ile kriz yönetimini birbirine bağlayan bazı noktalar vardır. Bunlar; tüm organizasyon için bir endişe, üst yönetimin katılımı, karmaşık bir paydaşlar grubuna odaklanma, çevresel ilişkiler, ortaya çıkan süreçlerin temsili ve tutarlı bir modelin ifadesidir. Bununla birlikte, bu doğrudan ilişkiye çok sınırlı odaklanıldığı düşünüldüğünde, bu ilişkiyi test etmek için mevcut literatürde ampirik çalışmalar konusunda bir eksiklik vardır. Yukarıda belirtilen çalışmalar ve normal kaza teorisi temelinde, kriz yönetimi perspektifini etkin insan kaynakları yönetimi ile bütünleştirerek, krizi önleme ve bir kriz meydana geldiğinde krizin etkilerini azaltma konusunda savunma yeteneği olduğuna inanılmaktadır. Bu doğrultuda Hipotez 2 oluşturulmuştur:

Hipotez 2: İnsan kaynakları yönetiminin, pandemi sürecindeki kriz yönetimi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Kriz yönetimi için ana hedef, bir kriz durumunda kilit kurumsal paydaşları, toplulukları ve kaynakları korumak ve desteklemektir. Örgütsel performans için, örgütsel ve toplumsal sürdürülebilirlik, insanların entelektüel, duygusal ve beceriye dayalı yeteneklerini geliştirmeye bağlıdır. Mitroff ve Pearson (1993), karmaşık organizasyonlardaki ilişkileri modellemek için sistem teorisinden yararlanarak, organizasyonlardaki kriz olaylarını etkileyen birbiriyle ilişkili faktörlerin bir çerçevesini geliştirmiştir (Demir, 2022c). Araştırmacılar, kriz sistemine özgü beş faktör belirlemiştir: teknoloji, organizasyon yapısı, insan faktörleri, organizasyon kültürü ve üst yönetim psikolojisi. Teknoloji, organizasyon üyeleri arasındaki iletişimi desteklemek ve göndermek için kullanılan önemli bir faktördür. Yönetilmeyen, kontrol edilmeyen ve düzenli olarak güncellenmeyen teknoloji, büyük bir krizin kaynağı olabilir. Bilgisayar korsanlığı, virüsler ve çevrimiçi kimlik hırsızlığı, kurumsal teknolojilerin kriz olayları yaratmak için nasıl kullanılabileceğinin örnekleridir. Mevcut konfigürasyon kuruluşun kriz koşullarında nasıl çalışacağını yansıtmıyorsa, organizasyon yapısı da bir kriz açığı kaynağı olabilir (Demir, 2017a: 37-69; Demir, 2022d). Kuruluş bir kriz olayını belirlemede çok yavaşsa, medya veya paydaşlarla iletişim kurmak için hazırlıksızsa veya bilgileri yanlış beyan ederse, daha da büyük bir kriz meydana gelebilir. Kriz faktörlerinin sistemik modelindeki bir diğer husus, insanların hata yapmasının kaçınılmazlığıdır; bu da, sorunların bir kriz meydana gelmeden önce tanımlanmasını sağlamak için kontrol ve kontrollere duyulan ihtiyacın altını çizer.

Örgüt kültürü, özellikle güvenlik, çeşitlilik ve performans gibi konularda sistemin değer perspektifini temsil ettiği için kriz olaylarının önemli bir belirleyicisi olabilir. Üst yönetimin karar verme, olumsuzluk riski ve çatışma yönetimi gibi konulara psikolojik yaklaşımı, kriz yönetimi çabalarını desteklemek için kaynakların nasıl kullanılacağını etkileyecektir. Bu faktörlerden herhangi birinin bozulması genellikle bir kriz tarafından tetiklenir ve sistem içindeki paydaşlar tarafından yapılan temel varsayımların yeniden yapılandırılmasıyla sonuçlanabilir (Pauchant ve Douville, 1993).

Krizler genellikle, iyi ya da kötü, örgütsel değişimi yönlendirir (Barnett ve Pratt, 2000). Örgütsel krizler ve bunun sonucunda ortaya çıkan etki, değişim temsilcisinin İK rolünü her zamankinden daha belirgin hale getirmektedir. Organizasyon liderlerini ve üyelerini değişim yönetimi süreci konusunda eğitmek ve değişimi kolaylaştıracak ve bireylerin ve organizasyonların krizlerin sonuçlarıyla daha iyi başa çıkmasına yardımcı olacak uygun organizasyonel gelişim müdahalelerini aramak İK profesyonellerinin sorumluluğundadır (Demir, 2022e; Demir, 2022f).

İK profesyonellerinin kesinlikle büyük bir etki yaratabilecekleri bir alan, krize hazırlıklı kurumsal kültürü teşvik etmektir. Kurumsal skandallar, hastalık salgınları, terör saldırıları ve doğal afetler, günümüzde örgütlerin sürdürülebilirliğini ve nihai hayatta kalmalarını tehdit eden krizlerden sadece birkaçıdır (Mitroff ve Alpaslan, 2003). Beklenmedik organizasyonel krizlerin geniş yelpazesi, muhtemelen modern firmaların karmaşıklığından kaynaklanmaktadır ve bu nedenle paydaşların öğrenme ve değişimin nasıl meydana geldiğine odaklanan sistematik ve stratejik planlamaya dahil olmalarını gerektirmektedir. Bu doğrultuda Hipotez 3 oluşturulmuştur:

Hipotez 3: Pandemi sürecindeki kriz yönetiminin örgütsel performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

İKY, verimliliği etkiler, örgütsel faydaları maksimize eder ve örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirir (Uyar ve Deniz, 2012). Bir şirketin performansı, organizasyonun verimliliğini ve performansın veya verimsizliğin yansımalarını yansıtır. Zihinsel veya nesnel olarak değerlendirilebilir. Etkili İKY faaliyetleri, organizasyonun performansını bireysel, grup ve organizasyonel olmak üzere üç düzeyde iyileştiren İK performansını artırır (Muli, vd., 2014). Sosyal mübadele modeli, personel tutum ve davranışlarının yanı sıra bunların organizasyon performansı üzerindeki etkisinin araştırılmasında önemli bir bakış açısı sağlamaktadır. Sosyal mübadele modeli, personel ile işveren arasındaki ilişkinin

motivasyonel kısımlarına odaklanarak, çalışan ve işvereni içeren bir değiş tokuşta beklenen teşvikler ve sunulan katkılar arasındaki uyumluluğun etkilerine ilişkin içgörüler vermektedir. Gouldner (1960) gibi sosyal mübadele teorisyenlerinin kişisel bir analiz düzeyinde mütekabiliyet görüşlerine atıfta bulunarak, personel ve işverenleri arasında meydana gelen mübadeleler üzerine çalışmalar yaptıklarına özellikle dikkat çekilmektedir. Çalışanları başkalarının eylemlerine haklı bir şekilde tepki vermeye mecbur hissettiren, gelişen bir değiş tokuş rutini fikri, sosyal değişim modelinin özünü oluşturan şeydir.

Sosyal mübadele modelinin, çalışanların tutum ve davranışlarının genellikle İKY-performans ilişkisine aracılık ettiğini öne sürdüğü savunulmaktadır. Bu nedenle, bir aracı olarak çalışan davranışları, insan kaynakları düzenlemeleri ve uygulamaları deneyiminden etkilenir ve davranışlarda ortaya çıkan yapıcı değişiklik, hem bireysel hem de örgütsel performansın artmasına yol açar. Kurumsal itibarla finansal performans arasında doğrudan bir ilişki mevcuttur (Carmeli ve Tishler, 2005; Roberts ve Dowling, 2002;) ancak aralarındaki ilişkinin yönü ve büyüklüğü konusunda farklı sonuçlar elde edilmiştir (Rose ve Thomsen, 2004).

İnovasyon faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan her yeni ürün/hizmet, pazara girdiğinde yenilik yükümlülüğü ile karşı karşıya kalmaktadır. İtibarın kritik boyutlarından biri olan inovasyonun, bir firmanın avantaj ve müşteri sadakati elde etmesini sağlayan ayırt edici bir faktör olarak ortaya çıktığı düşünüldüğünde firma itibarı ne kadar yüksekse müşteri sadakati ile markanın yenilikçi ürünlerinin kabul edilme oranının da aynı ölçüde yüksek olacağı öne sürülmektedir (Demir, 2017a: 69; Hull ve Rothenberg, 2008;). Bu noktada firmaların inovasyon faaliyetleriyle, rakiplerine göre rekabetçi konumunu güçlendirerek sürdürülebilir bir finansal performans elde edebilecekleri düşünülmektedir. Böylelikle inovasyon faaliyetleri firmaya, pazardaki diğer kuruluşlardan sürekli olarak daha iyi performans göstermesi için gerekli yetenekleri ve ayırt edici yetkinlikleri sağlamak konusunda önemli bir araç olmaktadır (Damanpour vd., 2009: 656).

Pandeminin başlangıcıyla, inovasyon faaliyetleri örgütsel performans üzerinde etkili olabilecek önemli bir stratejik karar olarak gündeme gelmiştir. Bu tezde, iletişim, inovasyon ve kurumsal itibarın finansal ve finansal olmayan performans üzerindeki etkileri araştırma konusudur. Bu bağlamda, bu tezin temel sorusu, “insan kaynakları yönetiminin, örgütsel performansı etkilemesinde, pandemi sürecindeki kriz yönetiminin aracılık etkisi nedir?” olmuştur. Bu doğrultuda Hipotez 4 oluşturulmuştur:

Hipotez 4: İnsan kaynakları yönetiminin, örgütsel performansı anlamlı ve pozitif yönde etkilemesinde, pandemi sürecindeki kriz yönetiminin aracılık etkisi vardır.

Bir sonraki bölümde, Türkiye’deki özel okullar hakkında bilgi verildikten sonra, oluşturulan hipotezler doğrultusunda araştırma modeli oluşturulmuş ve gerekli analizler yapılmıştır.



İKİNCİ BÖLÜM

PANDEMİ SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE EĞİTİM

Birinci bölümde literatür taraması yapılmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel performansı etkilerken, pandemi sürecinde özel okulların nasıl etkilenmiş olabileceğine dair kavramsal çerçeve çizilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi ve örgütsel performans konularının alt başlıkları açıklanmıştır. Pandemi süreci, kriz yönetimi bağlamında ele alınarak, iletişim, inovasyon ve itibar alt boyutları irdelenmiştir. İkinci bölümde araştırmanın metodolojisinden bahsedilmektedir.

Türkiye'deki özel öğretim kurumları, devletin anayasal bir zorunluluk olarak üstlendiği eğitim ve öğretim hakkını sağlamak yükümlülüğünün bir kısmını alarak, ödediği vergilerle, sağladığı istihdamla ve de yaptığı yatırımlarla ülke ekonomisine katkı sağlamaktadır. Özel öğretim kurumları, 5580 sayılı Öğretim Kurumları Kanunu hükümlerine göre belli bir ücret karşılığında eğitim hizmeti vermektedir. Devlete ait resmi okullar dışında kalan ve giderleri devlet bütçesinden karşılanmayan eğitim-öğretim kurumları, özel okul olarak adlandırılmaktadır. Bu kurumlar okul öncesinden başlayarak, üniversiteye kadar eğitim-öğretim hizmeti sunmakta olup, sahipleri ve kurucuları hem gerçek kişiler hem de sivil toplum kuruluşları olabilir. Osmanlı vakıf sistemine kadar uzanan bu gelenekte asıl amaç devletten özerk hizmet sunmaktır (Demir, 2017b; Demir, 2017c). Mevcut durumda Millî Eğitim Bakanlığı'nın denetim ve gözetimi altında olmak üzere yerli ya da yabancı, gerçek veya tüzel kişiler tarafından kurulmuş olup bir ücret karşılığında örgün eğitim-öğretim veren tüm özel okullar, esas olarak aynı yasal düzenlemeler içinde yer almaktadırlar (Uygun, 2003). Özel okullar 5 grupta incelenebilir: Özel Yabancı Okullar, Özel Azınlık Okulları, Özel Eğitim Okulları, Milletlerarası Özel Öğretim Kurumları (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2012).

Özel okulların devlet okullarından başlıca farkı işletme statüsüne sahip olmaları, sahiplerinin kurucu ya da yönetim kurullarından oluşmasıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, sahip oldukları işletme fonksiyonlarının tümü piyasa ve rekabet koşulları içerisinde ele alınmaktadır. Küreselleşmenin getirdiği rekabet koşullarında hizmet sunduklarından dolayı, değişen çevre koşullarına uyum sağlama, iç müşteriler (çalışanlar) ve dış müşteriler (öğrenciler ve velileri) memnuniyetini sağlama, etkili karar alma, vasıflı

alışan istihdamı temini gibi birçok özel işletmecilik kurallarını etkin bir biçimde yerine getirme yeteneğine sahip olmak zorundadırlar (Demirci vd., 2006).

Teknolojiyi de yakından takip eden özel okullar, teknoloji ile eğitim süreçlerini entegre ederek öğrenme ortamlarında ğrenci ve velilerine çeşitli araştırma, inceleme ve değerlendirme yapma imkânı sunarak kaliteli eğitim ve ğretim beklentilerini karşılamaya çalışmaktadırlar (Subaşı ve Dinler, 2003). 1739 sayılı Türk Milli Eğitim Temel Kanunu'nun, birinci ve ikinci maddesinde belirtilmiş olan Türk Milli Eğitimi'nin amaçlarını gerçekleştirmek ve bu amaçlar doğrultusunda yurttaşlar yetiştirme amacı, özel okulların da amaçları arasında yer almaktadır. Özel okullar devlet okulları gibi Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olarak hizmet verirler. Ancak zel okullar şahıs, ortaklar veya bir kurum tarafından kurulabilir, buna karşın resmi okullar sadece devlet tarafından kurulur. Özel okullar sunmakta oldukları eğitim-ğretim hizmetlerinin karşılığında yıllık belirli bir ücret talep etmektedirler. Resmi okullar ise eğitim-ğretimi, Milli Eğitim Kanunu'na göre ücretsiz olarak hizmet vermektedir. Özel okullar istihdam ettikleri ğretmen ve personel ücretlerini kendi kaynaklarınca karşılamaktadır. Ancak devlet okullarında bu giderler devletin vatandaşlarından topladıkları vergilerle karşılamaktadır.

Türk eğitim sisteminin her kademesinde, eğitim-ğretim veren özel okulların varlığı, olumlu bir rekabete de yol açmaktadır. Bu rekabet yalnız resmi okullarla değil, aynı zamanda özel okulların kendi aralarında da gerçekleşmektedir (Zeybekoğlu, 2005). Özel okullara yönelik olarak olumlu ve olumsuz yönde değerlendirmeler yapılmaktadır. Öğrenci aileleri ve girişimciler devletin kamu eğitimi giderlerinin bir kısmını yüklenerek devlete destek olmaktadırlar. Eğitim-ğretimde rekabet ortamı oluşturduğundan bu alanda nitelik artışına sebep olmaktadırlar. Yeterli maddi imkâna sahip olan öğrencilerin devlete yk olmadan eğitimlerini sağlamakla birlikte, sağladıkları burs imkânları ile maddi durumu yetersiz ve akademik başarıları yüksek öğrencilere daha iyi eğitim alma fırsatı sunmaktadırlar. Devletin denetimi ve gözetimi altında millî eğitimin temel amaç ve ilkelerine uygun, en az bir yabancı dil bilen ağdaş becerilerle donanmış nitelikli bireyler yetiştirmektedirler. Öte yandan, özel okullara yöneltilmiş çeşitli eleştiriler de bulunmaktadır. Bunların başında, özel okullar küresel rekabete dayalı kapitalist düzenin destekleyici uzantıları olarak zengin çocuklarını eğitmek için kurulmuş olduğu ve eğitimde fırsat eşitliğini bozduğu, haksız bir rekabet ortamı oluşturduğudur (Altuntuğ, 2007; Uygun, 2003: 107). Rekabet ortamı oluşturduğundan, eğitim-öğretimde niteliğin artmasına yol açmaktadır.

Türk eğitiminin her kademesinde, resmî okullar statüsünde eğitim-öğretim veren özel okulların varlığı, eğitim-öğretimde tatlı bir rekabeti de beraberinde getirmektedir. Bu rekabet yalnız devlet okullarıyla değil, aynı zamanda kendi aralarında da ortaya çıkmaktadır. Özel okulların tarihine ve eğitim anlayışındaki bazı gelişmelere bakıldığında, bu okulların günümüzde ve gelecekte vazgeçilemez olduğu görülmektedir. Her geçen gün özel okullara, ilgi artmakta ve buna paralel olarak özel okulların sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Ancak ülkemizde özel okulların payı genel eğitim içerisinde %2 civarındadır. Dünya ölçeğinde, özellikle gelişmiş ülkelerde özel okulların payı genel eğitim içerisinde daha yüksektir. Örneğin, Japonya’da özel okullara devam eden öğrencilerin toplam öğrenciler içindeki oranı %10’dur (Cumhuriyet Dergisi, 2003: 3).

Türkiye’de eğitimde yeni uygulamaların gelişmesinde özel okulların önemli etkisi vardır. Bu okullar, genelde nitelikli eğitimin verildiği kurumlardır. Devlet okulları, nitelikli eğitim verme konusunda, çoğu zaman özel okullarla rekabet edememiş ve bu yüzden özel okullar her zaman tercih edilen, gözde eğitim kurumları olmuştur. Anayasa ve ilgili düzenlemelere göre, düzeyleri ne olursa olsun tüm özel okullar, faaliyetlerini sadece kazanç sağlamak amacıyla düzenleyemezler. Ancak, Türk millî eğitiminin amaç ve ilkeleri doğrultusunda kalitesini yükseltmek, gelişmelerine fırsat ve imkân verecek yatırımlar ve hizmetler yapmak üzere gelir sağlayabilirler. Tüm özel okullar, Millî Eğitim Bakanlığı’nın gözetim ve denetimindedir. Ancak bu okullarla ilgili tartışmalar, genelde ideolojik balamda yapılmaktadır. Özel okulların işleyişinden çok, doğrudan varlığına dönük yapılan bu tartışmalar, “eğitim hakkı”, “eğitim özgürlüğü”, “eğitimde fırsat eşitliği”, “paralı eğitim”, “kamu eğitimi”, “eğitimde nitelik arayışı ve rekabet”, “eğitim politikası” vb. başlıklar altında toplanabilir. Özel okullara en çok yöneltilen eleştirilerden birisi, bu okulların eğitimde fırsat eşitliğini bozduğu yönündedir (Uygun, 2003: 118).

Tüm eleştirilere rağmen, son yıllarda özel okulların sayısının artması, bu kurumlarca sunulan burs imkânları ve devlet politikası olarak verilen teşvikler, sektördeki kurumların üstün performans gösterme çabasının bir sonucu olarak özel okullara olan ilgi ve talep giderek artmıştır. Özel okulların yapmış oldukları yatırım değerleri dikkate alındığında bu kurumlar sadece eğitime değil, aynı zamanda ülke ekonomisine de önemli katkıda bulundukları söylenebilir. Devletin, özel sektörü eğitim hizmetleri verme konusunda teşvik etmesi kamunun üzerinde bulunan mali yükü azaltmaktadır. Devlet tarafından özel okul sektörüne yönelik yapılan teşviklerin bütçeyi azaltan kayıplarını gibi düşünülmesi hata olup esasında devlet için daha çok vergi geliri ve istihdamı artırması söz konusudur. Son yıllarda

kamuoyunun bu konuda bilinçlenmesi ve devlet bürokrasisinin bu bilinçle hareket ettiği ve özel okul yatırımların teşviklerle özendirildiği söylenebilir (Özdemir ve Tüysüz, 2017).

Okul, eğitim öğretim faaliyetlerin gerçekleştirildiği tesislerdir. Çocuk ve gençlerin devam ettiği örgün eğitim kurumlarının yanı sıra tek bir alanda eğitim veren kurumlar ve bazı yüksek eğitim kurumları da okul olarak nitelendirilmektedir. Okullarda, okuyup yazma öğretiminden başlayarak en yüksek düzeyde bilim ve sanat bilgisi vermeye değin çeşitli derecede toplu öğrenim yapılmaktadır. Okullar kendi içerisinde farklı türlere ayrılmaktadırlar. Bazı okullar fen, sosyal gibi farklı alanlara ayrılabilirdiği gibi ayırım yapmadan faaliyetini sürdüren okullar da bulunmaktadır. Okulların çoğu devlet tarafından kurulup işletilmektedir. Bunun yanında 1980’li yılların ortalarından itibaren sayıları artan özel okullar da eğitim öğretim alanında faaliyet yürütmektedirler. Devlet okulu, Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı olan, her türlü gideri devlet bütçesinden karşılanan, öğrenim çağındaki çocuklara ulusal eğitim amaçlarına göre eğitimin verildiği eğitim kurumlarıdır. Devlet okulundaki verilen eğitimin tüzüğünü, programını, içeriğini devlet kendisi hazırlar, burada verilen eğitimi denetler (Kırmızı, 2014: 8-9). Özel okullar, Milli Eğitim Bakanlığı’nın gözetim ve denetimi altında olmak şartıyla, 625 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu doğrultusunda yerli ve yabancı, gerçek ve tüzel kişilerce açılmış ve bir ücret karşılığında hizmet veren öğretim kurumlarıdır (Küçükçayır ve Cemaloğlu, 2017: 1). Özel okulların giderleri devlet bütçesinden karşılanmaz, bu okulların giderleri okul sahipleri tarafından karşılanmaktadır.

Devlet okulundaki öğretmenlerin maaşları genellikle özel okuldaki öğretmenlerin maaşlarından yüksek olmakla birlikte, bu durum özel okullar arasında da değişiklik göstermektedir. Devlet okulundaki öğretmenler özel okuldaki öğretmenlere göre daha çok iş garantisine sahiptir (Kandemir, 2015: 35-37). Devlet okullarında okuyan öğrenciler eğitim görmesi gereken vatandaşlar olarak algılanırken, özel okullarda okuyan öğrenciler daha çok müşteri olarak algılanmaktadır (Bozyiğit, 2017: 522). Çünkü özel okulda okuyan öğrencinin velisi, çocuğunun eğitimi için para vermekte, fakat devlet okulunda okuyan öğrencinin velisi okul için istenen küçük miktardaki paralar dışında bir ücret ödememektedir. Özel okuldaki öğretmen, veli baskısını devlet okulundaki öğretmene göre daha fazla hisseder (Koç, 2019: 38).

Farklardan birisi de sınıflardaki öğrenci sayılarıdır. Özel okullardaki sınıflarda öğrenci sayısı azdır. Devlet okullarındaki müfredat, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından belirlenir, özel okullardaki müfredat ise devlet okullarından biraz farklıdır. Özel okullar

Milli Eğitim müfredatının yanı sıra farklı uygulamalarda gerçekleştirebilirler. Bazı özel okullar kendilerine özel ölçme değerlendirme sınavları yapabilirler (Kandemir, 2015: 36). Özel okul ile devlet okulu arasındaki en büyük farklardan birisi de yabancı dil öğretimidir (Nartgün, 2016: 162). Özel okuldaki öğrencilerin geneli belirli bir sosyal tabakaya mensup oldukları halde devlet okullarında her tabakadan öğrenci bulunmaktadır. Özel okullarda eğitim süreçleri teknolojiyle bütünleşmiş olup, öğrenciler ve veliler öğrenme ortamlarında çeşitli araştırma, inceleme, değerlendirme yapma imkânına sahiptirler (Ünsal ve Çetin, 2019: 1543).

Özel okuldaki sportif faaliyetler daha fazladır. Futbol, basketbol, voleybol, tenis, yüzme vb. sportif faaliyetler yapılabilmektedir. Öğrenciler bu sportif faaliyetleri yaparken malzeme ve mekân sıkıntısı çekmezler. Özel okullarda araç gereç, fen ve dil laboratuvarı gibi olanaklar yeterli iken, devlet okullarından bu olanaklar yetersizdir (Kandemir, 2015: 38). Çünkü devlet okullarında öğrenci sayısı çok fazla olduğu için, öğrenci başına düşen araç gereç sayısı azalmaktadır. Özel okullarda öğrencilere danışmanlık eğitimi daha iyi verilmektedir. Öğrenci hangi alanda daha yetenekli ise, o alana yönlendirilir. Öğrenci böylece yeteneğine uygun olan alanda kendisini daha iyi yetiştirir ve ilerdeki hayatında daha yüksek mevkilere gelebilir. Özel okullardaki sosyal aktiviteler daha fazladır.

Devlet okulu ile özel okul arasındaki farkların çoğunun ekonomik sebeplere dayandığı görülmektedir. Özel okullar ekonomik durumu iyi olan belirli bir kesime eğitim verirken, devlet okulları özel okullardan farklı olarak eğitim faaliyetlerinde bütün öğrencileri kapsayıcı niteliktedir. Devlet okulunda çalışan öğretmenler iş garantisi yönünden özel okulda çalışanlardan daha avantajlıdır. Devlet okulu ve özel okul arasındaki fiziki kapasite ve öğrenci sayıları birbirlerinden belirgin şekilde farklıdır. Bu durum eğitim faaliyetlerini etkilemektedir. Devlet okulu ile özel okul arasındaki farklardan birisi de verilen yabancı dil eğitiminin niteliği ve süresidir. Özel okullarda daha nitelikli ve daha uzun süre yabancı dil eğitimi verilmektedir. Özel okul öğretmenleri öğrencilerinin sorunlarıyla daha çok ilgilenmekte, onları daha iyi gözlemleyebilmekte, onlara daha iyi rehberlik yapabilmektedirler. Devlet okulundaki öğretmenler ise sınıflardaki öğrenci sayılarının çok fazla olmasından dolayı aynı başarıyı sağlayamamaktadırlar (Gürler, 2020).

Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından açıklanan “Milli Eğitim İstatistikleri-Örgün Eğitim 2020-2021” verilerine göre, Türkiye’de okul öncesi eğitim, ilköğretim ve ortaöğretim düzeyinde, 9 milyon 352 bin 605’i erkek, 8 milyon 733 bin 338’i kız olmak üzere toplam 18 milyon 85 bin 943 öğrenci örgün eğitim alıyor. Resmi okullarda eğitim

görenlerin 7 milyon 802 bin 825'i erkek, 7 milyon 391 bin 749'u kız öğrencilerden oluşuyor. Özel okullarda ise 723 bin 749 erkek, 586 bin 856 kız öğrenci eğitim görmektedir. özel öğretim kurumlarındaki öğrencilerin toplam örgün eğitim içindeki oranı yüzde 7,9 olarak kayıtlara geçti. Bu oran okul öncesi eğitim için yüzde 15,8, ilkokul için yüzde 5,1, ortaokul için yüzde 6,1, ortaöğretim için de yüzde 11 olarak gerçekleşmiştir. İstatistiklerde 2020-2021 eğitim öğretim yılı okullaşma oranları okul öncesinde 5 yaş için yüzde 58,53, ilkokulda yüzde 96,12, ortaokulda yüzde 95,67, ortaöğretimde ise yüzde 87,95 olarak hesaplandı. Okullaşma oranları 3-5 yaş grubunda yüzde 28,95, 4-5 yaş grubunda yüzde 37,62, 5 yaşta yüzde 58,53, 6-9 yaş grubunda yüzde 97,23, 10-13 yaş grubunda yüzde 98,55, 14-17 yaş grubu için yüzde 90,76 olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin 950 bin 90'ı resmi okullarda, 162 bin 215'i özel okullarda görev yapmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin 453 bin 529'u erkek, 658 bin 776'sı kadın öğretmenlerden oluşmaktadır. Öğretmenlerin 52 bin 461'i okul öncesi eğitimde, 306 bin 937'si ilkokulda, 370 bin 798'i ortaokulda ve 382 bin 109'u ortaöğretimde çalışıyor (Şahin, 2021).

Bir özel işletme olarak özel okullar, gerek içsel gerekse de ulusal ya da uluslararası dışsal sebeplerden kaynaklanabilecek kriz ortamlarına karşı daha hazırlıklıdır. Rekabetin şiddetlenmesi nedeniyle özel okullar rakiplerini dikkate alıp çeşitli stratejiler belirleyip performanslarını yükselterek kendi alanlarında en başarılı olmaya çalışmaktadırlar. Bugüne kadar özelli okulların performanslarını ölçen birçok çalışma bulunmaktadır. Ancak bunların hiçbirisi, bu tez çalışmasındaki gibi pandemi sürecindeki performansını ölçmemiştir.

Bu çalışmada Türkiye'deki özel okullar konu edilmektedir. Özel okullardaki insan kaynakları yönetiminin pandemi sürecinde nasıl olduğu tartışılacaktır. Çalışma spesifik olarak, pandemi (COVID-19) sürecinde özel okullardaki İKY süreçleri, pandemiyle nasıl başa çıktıkları ve bu uygulamaların örgütsel performansa nasıl etkilediği incelenmektedir. Çalışmanın temel sorusuna cevap aranmaktadır: "Türkiye'deki özel okullardaki insan kaynakları yönetiminin örgütsel performansı etkilemesinde pandemi sürecindeki iletişim, inovasyon ve itibarın aracılık etkisi nedir?"

2.1. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın bu kısmında, araştırmada kullanılan ölçekleri ve söz konusu ölçme araçlarına dair yapısal geçerlilik ve güvenirlik analizleri, araştırma hipotezleri ve araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemlere dair tanımlar yer almaktadır. Literatür incelenerek hazırlanan anket, Türkiye'deki özel okulların yöneticilerine, idari personeline

ve öğretmenlerine çevrimiçi ortamda uygulanmak üzere, Google Forms sisteminde hazırlanmıştır. Etik kurul belgesi alınması ile ilgili gerekli belgeler hazırlanmıştır. Anket, insan kaynakları yönetimi, pandemi sürecindeki kriz yönetimi, örgütsel performans ve demografik özellikleri ölçen toplam 53 maddeden oluşmaktadır. Ölçeklerde yer alan ifadelere cevap olarak 5li Likert ölçek (1-Hiç katılmıyorum, 5-Tamamen katılıyorum) kullanılmıştır. İKY ve örgütsel performans ölçekleri, Ogunyomi ve Bruning'in 2015 yılında Nijerya'da küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde uygulanan insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla geliştirdiği ölçekten uyarlanmıştır.

Bahsi geçen çalışma, İKY ile kuruluşların firma performansı arasındaki bağlantıya odaklanmaktadır. Nijerya'daki küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin İKY uygulamaları ile finansal (FIN) ve finansal olmayan performansı (NFIN) arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Hipotezleri test etmek için 236 katılımcılı bir anket tasarımı kullanıldı. Çoklu regresyon sonuçları, beşeri sermaye gelişimi ile iş sağlığı ve güvenliğinin FIN performansı üzerinde NFIN ve çalışan performans yönetimi ve NFIN ile doğrudan bir ilişkisi olduğunu göstermiştir. Çalışmaları, İKY uygulamaları ile firma performansı arasındaki pozitif ilişkiler modelini kısmen desteklemiştir.

Kriz yönetimi ölçeği, Dwiedienawati vd. (2021) "COVID-19 pandemisi sürecinde kriz yönetiminde algılanan etkinliği ve kurum imajı" adlı çalışmasındaki ölçekten uyarlanmıştır. Bahsi geçen çalışma, dönüşümcü liderlik tarzının, iletişim kalitesinin ve ekip krizinin, kriz yönetiminin etkinliğinin aracılık ettiği kurum itibarına etkisini doğrulamayı amaçlamıştır. Kriz sırasında yenilik, aynı zamanda krizler sırasında organizasyonun hayatta kalmasını da etkilemektedir. Mayıs 2020'de Endonezya'daki çeşitli kuruluşlardan 293 katılımcıyla tanımlayıcı nicel bir çalışma yapılmıştır. Veri analizi için SEM-LISREL kullanıldı. Bulgular, dönüşümcü liderin, kriz yönetim ekibinin, iletişim kalitesinin ve tutumlu inovasyon türünün, kurumsal itibara yol açacak kriz yönetiminin etkinliğini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Tez için hazırlanan ölçeğin İngilizce formu iyi düzeyde İngilizce bilen 3 öğretim üyesinden oluşan bir ekip tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve daha sonra bu Türkçe formlar geri tercüme edilerek Türkçe ve İngilizce formlar arasındaki tutarlılık olup olmadığı incelenmiştir. Daha sonra Türkçe'ye çevrilmiş olan form, anlam ve dilbilgisi açısından incelenerek gerekli düzeltmeler yapılmış ve deneme olarak Türkçe form elde edilmiştir. Ardından ölçme ve değerlendirme alanında uzman olan 3 öğretim üyesinin görüşleri alınmıştır. Anket maddelerinde Türk kültürüne uygunluğu açısından dilbilgisi açısından ve

kavramsal açıdan bazı değişiklikler yapılmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliği için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analizlerde ayrıca demografik faktörlere göre (cinsiyet, yaş, gelir, pozisyon, çalışma süresi, kurumun büyüklüğü vb.) çıkan sonuçlarda anlamlı farklılık olup olmadığına da bakılacaktır.

Çalışmanın konusunun anlaşılması için, öncelikle Türkiye’de görev yapan öğretmenlere ilişkin şu bilgiyi vermek gerekmektedir. “Millî Eğitim İstatistikleri-Örgün Eğitim 2021-2022” verilerine göre Türkiye’de görev yapan öğretmen sayısı 1 milyon 139 bin 673 olmuştur. Bu öğretmenlerin 975 bin 698’i resmî okullarda, 163 bin 975’i özel okullarda görev yapmıştır. Tez kapsamındaki evren, Türkiye’deki özel okullarda görev yapmakta olan öğretmenler, idari personel ve müdür/yöneticilerdir. Çıngı’ya (1994: 25) göre %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılık testleri söz konusu olduğunda ve evrendeki kişi sayısı fazla olduğunda, örneklem büyüklüğü için yapılan hesaplamalara göre, 384 yeterli bir sayıdır.

Google Forms’ta oluşturulan anket, anlaşılmayan noktaların olup olmadığını tespit etmek amacıyla, ilk olarak 50 örneklemden oluşan bir grup ile pilot çalışma ile değerlendirilmiştir. Ardından, tesadüfi olmayan örneklem yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi ile Türkiye’de özel okullarda çalışan 506 öğretmen/müdür-yönetici/idari personel anketi doldurmuştur. Çalışmada elde edilen veriler, pandemi normalleşme sürecinde (Haziran, Temmuz, Ağustos 2022) toplanmıştır. Verilerin geçerlilik ve güvenilirliğini ölçmek için, öncelikle doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve Cronbach’s Alpha kullanılmıştır.

DFA ve Cronbach’s Alpha analizleri öncesinde söz konusu analizlerin uç değerlere (outliners) duyarlı olmaları sebebiyle veri seti uç değerler bakımından z-skor değerleri ile taramıştır. Uç değer taramasında 20 (%4) adet z-skor değerinin 3.17’nin üzerinde olduğu görülmüş ve söz konusu gözlemler uç değer olarak tanımlanmıştır (Atalay vd., 2022). Tanımlanan uç değerlerin örnekleme ait herhangi bir özelliğin yol açtığı aşırı tepkiler olup olmadığını incelemek üzere uç değerler ile demografik ve tanımlayıcı sorular arasında çapraz tablolar oluşturulmuş ve Ki-Kare test istatistikleri incelenmiştir (EK 1). Söz konusu inceleme sonucunda uç değerlerin kategorilere dağılımında %5 anlamlılık düzeyinde manidar bir farklılık görülmediğinde 20 adet uç değere manipülasyon kuşkusu olmaksızın veri seti dışında bırakılmıştır. Sonuc olarak 486 adet anketanalize tabi tutulmuştur.

Araştırma amaçları doğrultusunda belirlenen anket formunda İnsan Kaynakları Yönetimi, Pandemi Sürecinde Kriz Yönetimi ve Örgütsel Performans olmak üzere 3 adet 5li Likert tipte hazır ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın bu kısmında ölçeklere ait yapısal geçerlilik durumlarının sınanması amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ve ölçek güvenilirlik düzeylerinin belirlenmesi amacıyla Cronbach's Alpha Güvenirlilik analizleri uygulanmıştır. Ardından Yapısal Eşitlik Modellemesine (YEM) geçilmiştir. Bunun nedeni ise şudur: Burada bunun açıklanması yok. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kaynaklardan yararlanılarak belirlenen faktör yapılarını, orijinal ölçeklerde önceden belirlenmiş genel kabul görmüş/tanımlanmış faktör yapılarını ya da öngörüselle olarak ileri sürülen faktör yapılarını denetlemek amacıyla yararlanılan bir irdeleme/denetleme ve test yöntemidir (Özdamar, 2016: 231). DFA'da referans alınan model uyum indeksleri Tablo 1'deki gibidir.

Tablo 1: Yapısal Eşitlik Modeli Araştırmalarında Kullanılan Uyum İndekslerine İlişkin Mükemmel ve Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri Referans Değer Aralıkları

Uyum İndeksi	Mükemmel Uyum Referans Değer Aralığı	Kabul Edilebilir Uyum Referans Değer Aralığı
χ^2/SD	$0 \leq \chi^2/SD \leq 2$	$2 \leq \chi^2/SD \leq 5$
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.80 \leq AGFI \leq 0.90$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.85 \leq GFI \leq 0.95$
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.85 \leq NFI \leq 0.95$
RFI	$0.95 \leq RFI \leq 1.00$	$0.85 \leq RFI \leq 0.95$
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.85 \leq CFI \leq 0.95$
TLI	$0.95 \leq TLI \leq 1.00$	$0.85 \leq TLI \leq 0.95$
IFI	$0.95 \leq IFI \leq 1.00$	$0.85 \leq IFI \leq 0.95$
RMSEA	$0.00 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$

Kaynak: Kline, 2010

DFA sürecinde yapısal geçerlilik özelliklerine sahip olduğu belirlenen ölçek yapılarının güvenilirlik düzeyleri Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi ile denetlenmiştir. Cronbach's Alpha bir ölçekteki soruların varyanslarının toplamı, genel varyansa bölünerek elde edilir. Alfa katsayısı ile bir ölçekteki soruların, belirli gruplar halinde, türdeş bir yapıyı oluşturup oluşturmadıkları belirlenmeye çalışılır. Cronbach's Alpha 0 ile 1 arasında değer alır. Alfa değerinin negatif çıkması, güvenilirliğin bozulduğu anlamına gelir. Cronbach's Alpha katsayısı için sosyal bilimlerde genellikle Tablo 2'deki aralıklar için karşılığındaki güvenilirlik düzeyi tanımlanabilir (Özdamar, 2016: 114).

Tablo 2: Cronbach's Alpha Referans Değerleri

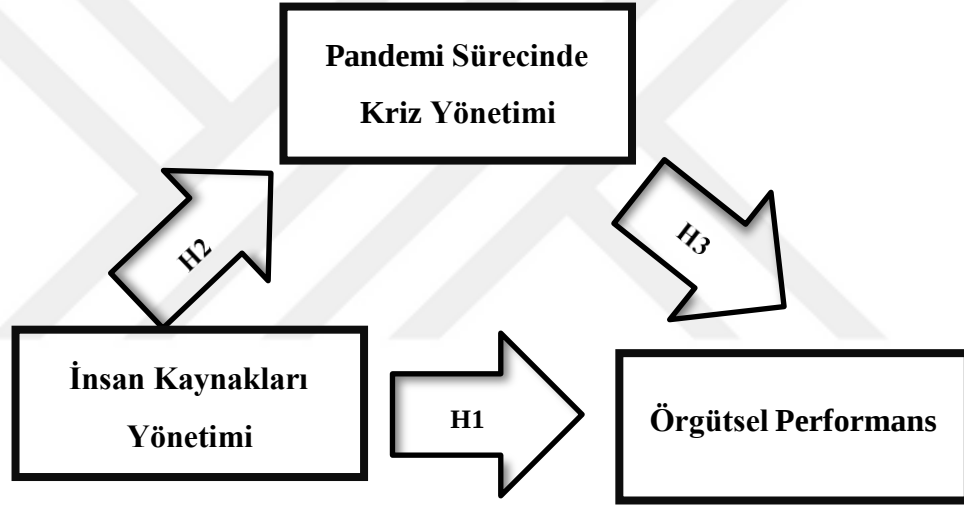
Aralık	Güven Düzeyi
$\text{Alpha} < 0.50$	Yetersiz Güvenirlilik Düzeyi
$0.50 \leq \text{Alpha} < 0.70$	Genel Kabul Gören Güvenirlilik Düzeyi
$0.70 \leq \text{Alpha} < 0.80$	İyi Derecede Güvenilir
$0.80 \leq \text{Alpha} < 0.90$	Çok İyi Derecede Güvenilir
$0.90 \leq \text{Alpha} < 1$	Mükemmel Derecede Güvenilir

Kaynak: Özdamar, 2016: 114

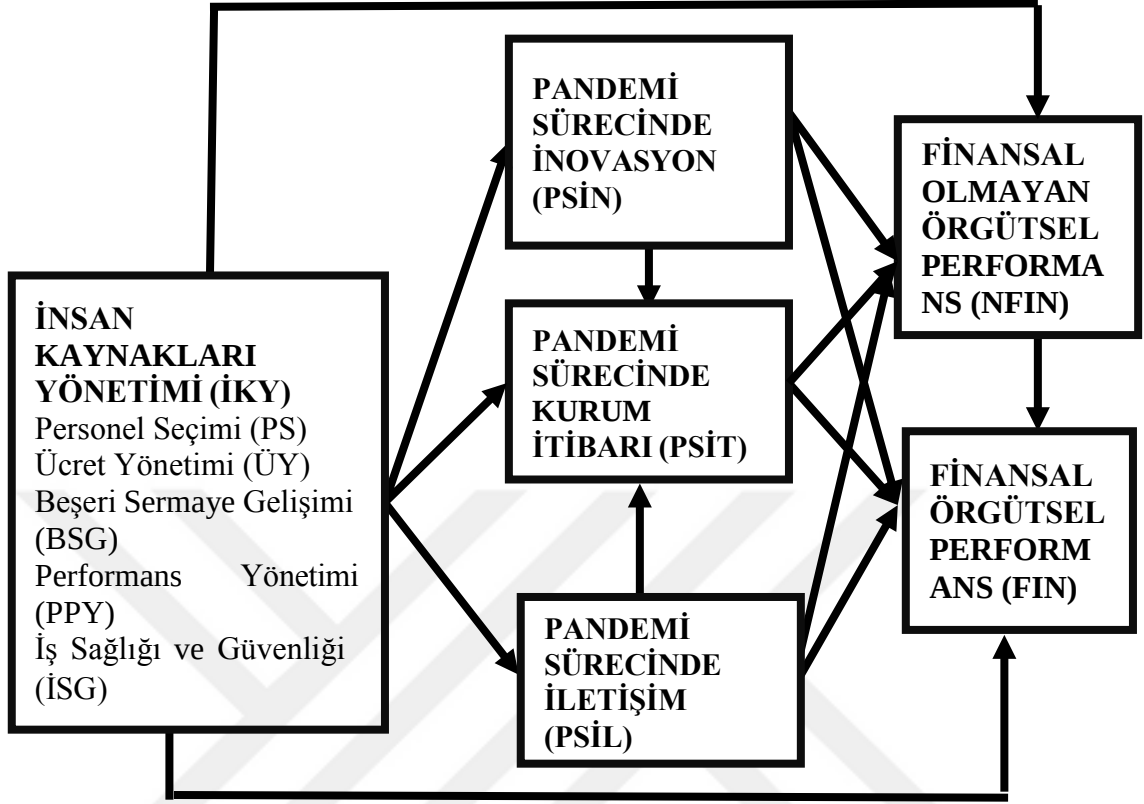
2.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma deseni (modeli), araştırmanın sorularını cevaplamak ya da hipotezlerini test etmek amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen bir plandır. Şekil 1 bu tezin modelinin sade, Şekil 2 detaylandırılmış halidir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Şekil 2: Araştırma Modeli (detaylı)



Araştırma amaçları doğrultusunda incelenmek istenen araştırma modelleri Şekil 1 ve 2'deki gibidir. Bu doğrultuda oluşturulan hipotezlerin listesi (tezin birinci bölümünde hipotezlerin nasıl oluşturulduğu açıklanmıştır) aşağıdaki gibidir:

H1: İnsan kaynakları yönetiminin, örgütsel performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H2: İnsan kaynakları yönetiminin, pandemi sürecinde uygulanan kriz yönetimi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H3: Pandemi sürecindeki kriz yönetiminin, örgütsel performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H4: İnsan kaynakları yönetiminin, örgütsel performans üzerindeki anlamlı ve pozitif etkisinde pandemi sürecindeki kriz yönetiminin aracılık etkisi vardır.

Alt hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: İnsan kaynakları yönetiminin, örgütsel performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H1a: Personel seçiminin, finansal olmayan örgütsel performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H1b: Ücret yönetiminin, finansal olmayan örgütsel performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H1c: Beşeri sermaye gelişiminin, finansal olmayan örgütsel performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H1d: Performans yönetiminin, finansal olmayan örgütsel performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H1e: İş sağlığı ve güvenliğinin, finansal olmayan örgütsel performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H1f: Personel seçiminin, finansal örgütsel performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H1g: Ücret yönetiminin, finansal örgütsel performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H1g: Beşeri sermaye gelişiminin, finansal örgütsel performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H1i: Performans yönetiminin, finansal örgütsel performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H1j: İş sağlığı ve güvenliğinin, finansal örgütsel performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H2: İnsan kaynakları yönetiminin, pandemi sürecinde uygulanan kriz yönetimi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H2a: Personel seçiminin, pandemi sürecinde inovasyon üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H2b: Ücret yönetiminin, pandemi sürecinde inovasyon üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H2c: Beşeri sermaye gelişiminin, pandemi sürecinde inovasyon üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H2d: Performans yönetiminin, pandemi sürecinde inovasyon üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H2e: İş sağlığı ve güvenliğinin, pandemi sürecinde inovasyon üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H2f: Personel seçiminin, pandemi sürecinde kurum itibarı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H2g: Ücret yönetiminin, pandemi sürecinde kurum itibarı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H2h: Beşeri sermaye gelişiminin, pandemi sürecinde kurum itibarı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H2i: Performans yönetiminin, pandemi sürecinde kurum itibarı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H2j: İş sağlığı ve güvenliğinin, pandemi sürecinde kurum itibarı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H2k: Personel seçiminin, pandemi sürecinde iletişim üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H2l: Ücret yönetiminin, pandemi sürecinde iletişim üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H2m: Beşeri sermaye gelişiminin, pandemi sürecinde iletişim üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H2n: Performans yönetiminin, pandemi sürecinde iletişim üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H2o: İş sağlığı ve güvenliğinin, pandemi sürecinde iletişim üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H3: Pandemi sürecindeki kriz yönetiminin, örgütsel performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H3a: Pandemi sürecinde inovasyonun, finansal olmayan örgütsel performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H3b: Pandemi sürecinde inovasyonun, finansal örgütsel performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H3c: Pandemi sürecinde kurum itibarının, finansal olmayan örgütsel performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H3d: Pandemi sürecinde kurum itibarının, finansal örgütsel performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H3e: Pandemi sürecinde iletişimin, finansal olmayan örgütsel performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H3f: Pandemi sürecinde iletişimin, finansal örgütsel performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H4: İnsan kaynakları yönetiminin, örgütsel performans üzerindeki anlamlı ve pozitif etkisinde pandemi sürecindeki kriz yönetiminin aracılık etkisi vardır.

H4a: Personel seçiminin, finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde inovasyonun aracılık etkisi vardır.

H4b: Personel seçiminin, finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde inovasyonun aracılık etkisi vardır.

H4c: Ücret yönetiminin, finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde inovasyonun aracılık etkisi vardır.

H4d: Ücret yönetiminin, finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde inovasyonun aracılık etkisi vardır.

H4e: Beşeri sermaye gelişiminin, finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde inovasyonun aracılık etkisi vardır.

H4f: Beşeri sermaye gelişiminin, finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde inovasyonun aracılık etkisi vardır.

H4g: Performans yönetiminin, finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde inovasyonun aracılık etkisi vardır.

H4h: Performans yönetiminin, finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde inovasyonun aracılık etkisi vardır.

H4a: Personel seçiminin, finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde kurum itibarının aracılık etkisi vardır.

H4b: Personel seçiminin, finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde kurum itibarının aracılık etkisi vardır.

H4c: Ücret yönetiminin, finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde kurum itibarının aracılık etkisi vardır.

H4d: Ücret yönetiminin, finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde kurum itibarının aracılık etkisi vardır.

H4e: Beşeri sermaye gelişiminin, finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde kurum itibarının aracılık etkisi vardır.

H4f: Beşeri sermaye gelişiminin, finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde kurum itibarının aracılık etkisi vardır.

H4g: Performans yönetiminin, finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde kurum itibarının aracılık etkisi vardır.

H4h: Performans yönetiminin, finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde kurum itibarının aracılık etkisi vardır.

H4a: Personel seçiminin, finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde iletişimin aracılık etkisi vardır.

H4b: Personel seçiminin, finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde iletişimin aracılık etkisi vardır.

H4c: Ücret yönetiminin, finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde iletişimin aracılık etkisi vardır.

H4d: Ücret yönetiminin, finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde iletişimin aracılık etkisi vardır.

H4e: Beşeri sermaye gelişiminin, finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde iletişimin aracılık etkisi vardır.

H4f: Beşeri sermaye gelişiminin, finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde iletişimin aracılık etkisi vardır.

H4g: Performans yönetiminin, finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde iletişimin aracılık etkisi vardır.

H4h: Performans yönetiminin, finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde iletişimin aracılık etkisi vardır.

Araştırma kapsamında toplanan veriler Microsoft Excel yazılımına girilmiş ve gerekli sayısal kodlamaların yapılmasının ardından IBM SPSS 22.0 versiyon paket programa aktarılmıştır. Yapısal eşitlik modeli çözümlemeleri için IBM SPSS AMOS 22.0 versiyon, diğer tüm analizler için ise IBM SPSS 22.0 versiyonlu paket programlarından yararlanılmıştır. Ölçek yapısal geçerlilik ve güvenirlilik analizleri öncesinde veriler aykırı değerler bakımından incelenmiş ve daha önce belirtildiği üzere gerekli çözümlemeler yapılmıştır. Ölçme araçlarına dair yapısal geçerlilik ve güvenirliliklerin sağlanmasının ardından analizlere devam edilmiştir.

İzleyen bölüm olan bulgular bölümünün ilk kısmında araştırmaya dahil edilen örnekleme dair demografik ve tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Bir sonraki bölümde ölçek ve alt boyut betimsel istatistikleri ile normal dağılım test istatistikleri yer almaktadır. Üçüncü bölümde Yapısal Eşitlik Modeli çerçevesinde hipotez sınamaları yer alırken, dördüncü bölüm demografik ve tanımlayıcı özellikler ile ölçek ve alt boyut ilişkilerini içeren fark analizlerini içermektedir. Araştırmada öncelikle direkt etkiler, ardından dolaylı (aracı) etkileri de içeren hipotezler yer almaktadır.

Literatüre Baron ve Kenny (1986) tarafından kazandırılan aracı etki analizi basitçe iki değişken arasındaki ilişkinin nasıl ve neden meydana geldiğini açıklamak üzere gerçekleştirilen bir dizi istatistiksel analiz aşamasını kapsamaktadır. Aracı etki analizi bağımsız değişkeninin bağımlı değişkene olan etkisine aracılık eden bağlantı mekanizmasına ilişkin hipotezleri test etmekte kullanılan bir yaklaşımdır. Bağımsız değişken veya değişkenlerin bağımlı değişken arasındaki bağlantı mekanizması gibi çalışan aracı değişken, bağımlı değişkeninin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamaya yardımcı olmaktadır.

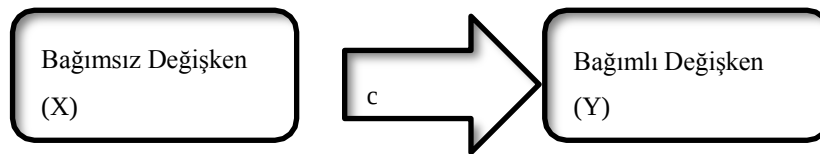
Nedensel adımlar yaklaşımı olarak da adlandırılan Baron ve Kenny'nin (1986) geleneksel aracılık yaklaşımı doğrultusunda aracı etkinin varlığı aşağıda belirtilen dört şarta bağlıdır. Bağımlı değişkeninin bağımsız değişken üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı olmalıdır. Bağımsız değişkeninin aracı değişkeni istatistiksel olarak anlamlı olarak etkilemesi gerektiğini öne sürmektedir. Aracı değişkeninin bağımlı değişkeni

istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemesi gerekmektedir. Son regresyonda bağımsız değişkeninin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalıyor ise kısmi aracılık, tamamen ortadan kalkıyor ise tam aracılık söz konusudur.

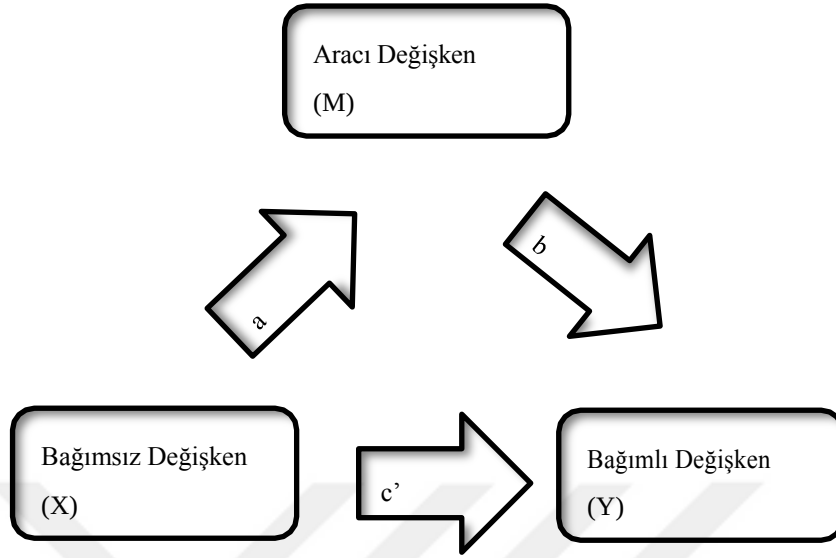
Son yıllarda Baron ve Kenny'nin (1986) nedensel adımlar yaklaşımına birçok eleştiri getirilmiştir (Hayes, 2018; Muller vd., 2005; Preacher vd., 2007). Baron ve Kenny'ye (1986) göre bağımlı değişkeninin bağımsız değişken üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı olmalıdır, modern yaklaşımda bağımsız değişken bağımlı değişkeni doğrudan etkilemese dahi dolaylı olarak etkileyebileceği gösterilmiştir. Bağımsız değişkeninin aracı değişkeni istatistiksel olarak anlamlı olarak etkilemesi gerektiğini öne sürerken, modern yaklaşımda ikisi arasında anlamlı ilişki olmasa bile dolaylı etkinin anlamlı olabileceği öne sürülmektedir. Aracı değişkeninin bağımlı değişkeni istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemesi gerekirken modern yaklaşımına göre doğrudan etki bakımından bu şartın yerine gelmemesi dolaylı etki olmadığı anlamına gelmemektedir. Son regresyonda bağımsız değişkeninin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalıyor ise kısmi aracılık, tamamen ortadan kalkıyor ise tam aracılık söz konusu iken, modern yaklaşımda etkinin ortadan kalmasının örneklem boyutu ile sıkı bir şekilde ilişkili olduğu ve aracı etki düzeyinin dolaylı etki katsayısı ile ölçülmesi gerektiği ifade edilmektedir.

Modern yaklaşımda dolaylı etki için etki büyüklüğü 0.01'e yakın ise küçük, etki büyüklüğü 0.09'a yakın ise orta, etki büyüklüğü 0.25'e yakın ise yüksek dolaylı etkinin söz konusu olduğu gösterilmiştir. Bir diğer eleştiri ise dolaylı etki yolunun anlamlılığı konusunda Sobel testini kullanmasıdır. Oysa dolaylı etkiye ilişkin örneklem dağılımı çoğu zaman asimetrik olduğundan normallik varsayımı altında etkin olduğu bilinen Sobel testinin kullanılması güvenilirliği düşürmektedir. Modern yaklaşım dolaylı etkiye ait istatistiksel anlamlılığı Bootstrap (önyükleme) yaklaşımı ile oluşturulan güven aralıkları sayesinde yanlılık ve çarpıklık düzeltilmesi ile birlikte elde edebilmektedir (Gürbüz, 2019).

Şekil 3: Basit Etki Modeli



Şekil 4: Aracı Etki Modeli



Kaynak: Gürbüz, 2019: 49

Şekil 3' te bir bağımsız ve bir bağımlı değişken bulunan basit etki modeli görülmektedir ($X \rightarrow Y$). Şekil 4'te ise bağımsız bir aracı ve bir bağımlı değişken bulunan aracı etki modeli görülmektedir ($X \rightarrow M \rightarrow Y$). Basit etki modelinde c katsayısı bağımsız değişkeninin (X) bağımlı değişken (Y) üzerindeki toplam etkisini göstermekte iken, aracılık modelinde a katsayısı bağımsız değişkeninin (X) aracı değişken (M -Mediator) üzerindeki, b katsayısı aracı değişkeninin (M) bağımlı değişken (Y) üzerindeki etkisini, c' ise bağımsız değişkeninin (X) bağımlı değişken (Y) üzerindeki doğrudan etkisini (aracı değişken kontrol edilirken etkisini) göstermektedir. Burada X 'in Y üzerindeki dolaylı etkisi $a.b$ ve dolayısıyla toplam etkisi $c = c' + (a.b)$ şeklinde tanımlanabilir.

Araştırmada direkt ve dolaylı etkilerin incelenmesi esnasında Yapısal Eşitlik Modellerinden faydalanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli, teorik olarak bağımlı ve bağımsız değişken sayısı konusunda kısıtlama koymaz iken, modelde tahmin edilmesi gereken yol katsayısı ile gözlem sayısı arasındaki oran oldukça önemlidir. N/q kuralı olarak bilinen gerekli minimum örneklem sayısına göre bir modeldeki tahmin edilmesi gereken toplam yol katsayısının 20 katı kadar minimum gözlem gerekmektedir ($N/q=20$) (Jackson, 2009). Diğer yandan modelde yer alan açıklayıcı değişkenler arasındaki ilişkilerin ise tama yakın çoklu doğrusal bağıntı sorununa neden olup olmayacağı da önemlidir (Kline, 2010: 71-72).

Söz konusu koşullar incelenmiş ve alt boyutlar arası ilişkilere dair ayrı ayrı yapısal eşitlik modellerinin kullanılmasına karar verilmiştir. Modellerin birleştirilmesinin önündeki

bir diğer engel ise aracılık ilişkilerinin incelenmesi sırasında her açıklanan değişken için bir adet dolaylı etkinin hesaplanması ve birden fazla aracı değişkenli bir model için dolaylı etkinin kaynağının tespit edilmesidir. Araştırmada iki grup arasındaki farkların incelenmesi amacıyla bağımsız örneklem T-testi, ikiden fazla grup arasındaki farkların incelenmesi amacıyla ise tek yönlü Anova analizinden yararlanılmıştır. Bağımsız örneklem t-testi için sıfır ve alternatif hipotezler aşağıdaki gibidir.

H0: $\mu_1=\mu_2$ (iki grubun ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli bir fark yoktur.)

H1: $\mu_1\neq\mu_2$ (iki grubun ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli bir fark vardır.)

Bağımsız örneklem T-testi için varyans homojenliği ve heterojenliği durumları için farklı istatistikler hesaplanmaktadır. Bu sebeple hangi test istatistiğinin dikkate alınacağına karar vermek amacıyla Levene F varyans homojenliği testi sonuçları dikkate alınmalıdır. Levene F sunu ölçer. Levene F testi istatistiği anlamlılık değeri $\text{sig.}>0.05$ ise varyans eşitliği durumu için hesaplanan t-testi istatistiği, aksi durum için varyans eşitsizliği durumu için hesaplanan t-testi istatistiği dikkate alınmalıdır.

Varyans homojenliğine uygun olan durum için hesaplanan t-testi istatistiği (t) anlamlılık değeri (sig.) seçilen anlamlılık düzeyleri (%5) ile karşılaştırıldığında $\text{Sig.}> 0.05$ durumunda H0 hipotezi reddedilerek, H1 hipotezi kabul edilirken, aksi durumda H0 hipotezinin kabul edilmesi gerekir. Test sonucunda istatistiksel olarak önemli bir fark tespit edilmesi durumunda grup ortalamaları karşılaştırılarak hangi grup düzeyinin daha yüksek olduğuna karar verilebilir (Karagöz, 2016: 383-391). Anova testi için sıfır ve alternatif hipotezler aşağıdaki gibidir. Anova su ve su anlama gelir.

H0: $\mu_1=\mu_2=\mu_3=\mu_m$ (m adet grup ortalaması arasında istatistiksel olarak önemli bir fark yoktur.)

H1: $\mu_1\neq\mu_2\neq\mu_3\neq\mu_m$ (m adet grup ortalamasından en az biri diğerlerinden istatistiksel olarak önemli bir şekilde farklıdır.)

Bağımsız örneklem t-testi ile benzer şekilde hesaplanan Anova testi istatistiği (F) anlamlılık değeri (sig.) seçilen anlamlılık düzeyi (%5) ile karşılaştırıldığında $\text{Sig.}> 0.05$ durumunda H0 hipotezi reddedilerek, H1 hipotezi kabul edilirken, aksi durumda H0 hipotezinin kabul edilmesi gerekir (Karagöz, 2016: 419).

2.3. Araştırma Anketi

Ankette insan kaynakları yönetimi, kriz yönetimi ve örgütsel performans ölçeğine ek olarak, katılımcılara cinsiyeti, yaşı, okuldaki pozisyonu, kaç yıldır bu okulda çalıştığı, okulun kaç yıldır eğitim verdiği, okulda kaç kişinin çalıştığı, okulun hangi bölgede yer aldığı sorulmuştur.

2.3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği

İKY ölçeği, Ogunyomi ve Bruning'den (2015) uyarlanmıştır. Ölçekte; Personel Seçimi (PS), Ücret Yönetimi (ÜY), Beşeri Sermaye Gelişimi (BSG), Performans Yönetimi (PPY), İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) olmak üzere, 5 adet alt faktör bulunmaktadır. Ölçeğin orijinalinde her faktör için 10 madde yer almaktadır. Bu tezde kullanılan ölçekte, her faktörü ölçmek için 5 madde kullanılmıştır. Bu maddeler, bahsi geçen çalışmada yer alan faktör yükü en yüksek olan maddeler arasından ve tezin konusuna uygun olacak şekilde seçilmiştir. Ankette yer alan ölçek maddeleri aşağıdaki gibidir:

Personel Seçimi (PS)

- Personel seçimi sırasında, işin tam olarak ne olduğu kişiye açıklanmaktadır.
- Personel seçimi, mevcut çalışanlardan ve tanıdıklardan gelen tavsiyeler değerlendirilerek de yapılmaktadır.
- Personel seçiminde düzenli bir şekilde mülakatlar yapılmaktadır.
- İş başvurusu yapanlara, işe alımla ilgili belirli testler uygulanmaktadır.
- Nitelikli personeli, kurumda tutma konusunda zorluk yaşanmamaktadır.

Ücret Yönetimi (ÜY)

- Maaşlar belirlenirken, personelin yaptığı işin değerlendirmesi göz önünde bulundurulmaktadır.
- Kurumumuzun belirli bir ödül sistemi bulunmaktadır.
- Personeli motive etmek için fazladan yıllık izin gibi finansal olmayan ödüller de kullanılır.
- Kurumumuzdaki personel maaşları, diğer kurumlara göre daha yüksektir.
- Personel ücretlendirmesi ile kurumumuzun performansı arasında bir ilişki vardır.

Beşeri Sermaye Gelişimi (BSG)

- Personel eğitimi ve gelişimi için, kurumumuzun yeterli bir bütçesi bulunmaktadır.
- Personel eğitimi ve gelişimi, kurumumuzun büyüme stratejilerinden biridir.
- Kurumumuzda kariyer gelişimi için fırsatlar mevcuttur.
- Kurumumuzda personele düzenli olarak eğitim verilmektedir.
- Kurumumuzun büyüme seviyesi, personel eğitimi ve gelişimi sayesinde.

Performans yönetimi (PPY)

- Kurumumuzda personel performansına dayalı bir maaş sistemi bulunmaktadır.
- Performans değerlendirme sistemi, kurumumuzun büyümesinde önemli bir faktördür.
- Personel performansındaki iyileşmenin, kurumumuzun kar marjı üzerinde doğrudan etkisi vardır.
- Performans değerlendirme sistemi, personelin daha üretken olmasını sağlamaktadır.
- Kurumumuzdaki performans değerlendirme sistemi, kurumumuzun performansını artırmaktadır.

İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG)

- İş Sağlığı ve Güvenliği, kurumumuz için önemli bir politikadır.
- Personele sağlık ve güvenlik prosedürleri konusunda yeterli yönlendirme sağlanır.
- İş Sağlığı ve Güvenliği, kurumsal performans açısından önemlidir.
- Kurumumuzun büyümesi, personelin sağlık ve güvenlik çabalarına da bağlıdır.
- Kurumumuzda, İş Sağlığı ve Güvenliği konusunda, kanunlara tam olarak uyulmaktadır.

2.3.2. Pandemi Sürecinde Kriz Yönetimi Ölçeği

Pandemi Sürecinde Kriz Yönetimi ölçeği, Dwiedienawati vd. (2021) alınmıştır. Ölçek, pandemi sürecindeki kriz yönetimi için üretilmiştir. Ankette ölçek, madde eksiltmeden kullanılmıştır. Pandemi Sürecinde İnovasyon (PSİN) 3 madde, Pandemi Sürecinde İletişim (PSİL) 5 madde, Pandemi Sürecinde İtibar (PSİT) 4 maddeden oluşmaktadır. Ankette yer alan ölçek maddeleri aşağıdaki gibidir:

Pandemi Sürecinde İnovasyon (PSİN)

- COVID-19 sürecinde kurumumuz, ihtiyaç duyulan hizmetleri (uzaktan eğitim gibi) üretme konusunda yenilikler yaptı.
- COVID-19 sürecinde üretilen hizmetlerin fiyatı uygundu.
- COVID-19 sürecinde üretilen hizmetlerin tasarımı, ihtiyaçları karşılamıştır.

Pandemi Sürecinde Kurum İtibarı (PSİT)

- COVID-19 sürecinde kurumumuz yeterince iyi yönetilmiştir.
- COVID-19 sürecinde personel, kurumun gösterdiği çabalardan memnun olmuştur.
- COVID-19 sürecinde tüm personel ortak değerlerle mücadele vermiştir.
- Kurumumuz, COVID-19 krizi sırasında iletişimde şeffaf olmuştur.

Pandemi Sürecinde İletişim (PSİL)

- COVID-19 sürecinde, kurumumuz gerekli bilgileri personeliyle tam zamanında paylaşmaktadır.
- COVID 19 sürecinde, kurumumuz tarafından sağlanan bilgiler oldukça doğruydı.
- COVID 19 sürecinde, kurumumuz tarafından sağlanan iletişimin miktarı (ne az ne çok) yeterli olmuştur.
- COVID-19 sürecinde, kurumumuzun personeliyle paylaştığı bilgiler eksiksizdi.
- COVID-19 sürecinde, kurumumuzun personeliyle paylaştığı bilgiler güvenilirli.

2.3.3. Örgütsel Performans Ölçeği

Örgütsel Performans ölçeği de, İKY ölçeğinin alındığı çalışmadan (Ogunyomi ve Bruning, 2015) alınmıştır. Finansal Olmayan Örgütsel Performansı (NFİN) ölçmek üzere 4 madde, Finansal Örgütsel Performansı (FİN) ölçmek üzere 5 maddeden oluşmaktadır. Ankette yer alan ölçek maddeleri aşağıdaki gibidir:

Finansal Olmayan Performans (NFİN)

- Kurumumuzun imajı çok iyidir.
- Kurumumuzdaki personelin motivasyonu yüksektir.
- Kurumumuz değişimlere uyum sağlamaktadır.
- Kurumumuz yenilikçidir.

Finansal Performans (FİN)

- Kurumumuzda kar marjı yüksektir.
- Kurumumuz finansal açıdan güçlüdür.
- Kurumumuzdaki öğrenci sayısında artış olmaktadır.
- Kurumumuzdaki personel sayısında artış olmaktadır.
- Kurumumuzun sermayesinde artış olmaktadır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde, araştırmanın bulguları yer almaktadır. İlk olarak, ölçeklerin yapısal geçerlilik ve güvenilirliğine dair doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) (Confirmatory Factor Analysis: CFA), ölçme modellerinin geliştirilmesinde sık kullanılan ve önemli kolaylıklar sağlayan bir analiz yöntemidir. Bu yöntem, önceden oluşturulan bir model aracılığıyla gözlenen değişkenlerden yola çıkarak gizil değişken (faktör) oluşturmaya yönelik bir işlemdir. Genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılmakta veya önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını amaçlamaktadır (Yaşlıoğlu, 2017: 78).

Ardından, yapısal eşitlik modellemesi ile hipotezler test edilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi, ikinci nesil veri analiz tekniği olarak (Bagozzi ve Fornell, 1982), regresyon gibi birinci nesil istatistiksel tekniklere kıyasla, birçok bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin modellenmesi ile karmaşık bir araştırma problemini tek bir süreçte, sistematik ve kapsamlı bir şekilde ele almayı sağlamaktadır (Anderson ve Gerbing, 1988). Özellikle karmaşık modellerin testinde başarılı olduğu, birçok analizi bir defada yaptığı, incelenen modeldeki ilişkiler ağına yönelik varsa yeni düzenlemeler tavsiye ettiği, aracılık ve düzenleyicilik (moderasyon) etkilerini incelemeyi kolaylaştırdığı, ölçüm hatalarını hesaba katıyor olması gibi nedenlerle yapısal eşitlik modellemesi yöntemi, birçok teoremin test edilmesinde ve yeni modellerin geliştirilmesi sürecinde kullanılmakta olan bir yöntemdir.

Regresyon analizi ise temel olarak bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarlık kısmının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını ortaya koyan birinci nesil veri analiz tekniklerindendir. Bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki doğrudan ilişkilerin yanı sıra dolaylı ilişkilerin varlığının söz konusu olduğu çok basamaklı bir modelde, regresyon analiziyle doğrudan etkiler tespit edilebilirken, değişkenlerin dolaylı etkileri göz ardı edilmektedir. Dolayısıyla doğrusal regresyon gibi geleneksel yöntemlerde bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki bağlantıların sadece tek bir düzeyde ele alınması, yapısal eşitlik modellemesinde ise, her bir ilişki düzeyinin eş zamanlı olarak değerlendirilmesi yöntemler arasındaki farklılardan yalnızca birisidir.

Yapısal eşitlik modellemesi yöntemiyle analiz edilen bir model, geleneksel regresyon analizi yöntemleriyle de yapılabilse de, regresyon analizlerinde her bir ilişki için bir regresyon analizine gerek duyulurken, Amos, Lisrel vb. programlarla gerçekleştirilen analizlerde, değişkenler arasında belirlenen tüm ilişkiler tek bir analizle ortaya konmakta, ayrıca ek olarak yol analizinde (path analysis) ölçmeden kaynaklanan hata miktarı elimine edilebilmektedir. Hatanın devre dışı bırakılması, yapısal eşitlik modellemesine dayalı olan tüm analiz yöntemlerinin en önemli avantajlarından birisidir (Yener, 2007).

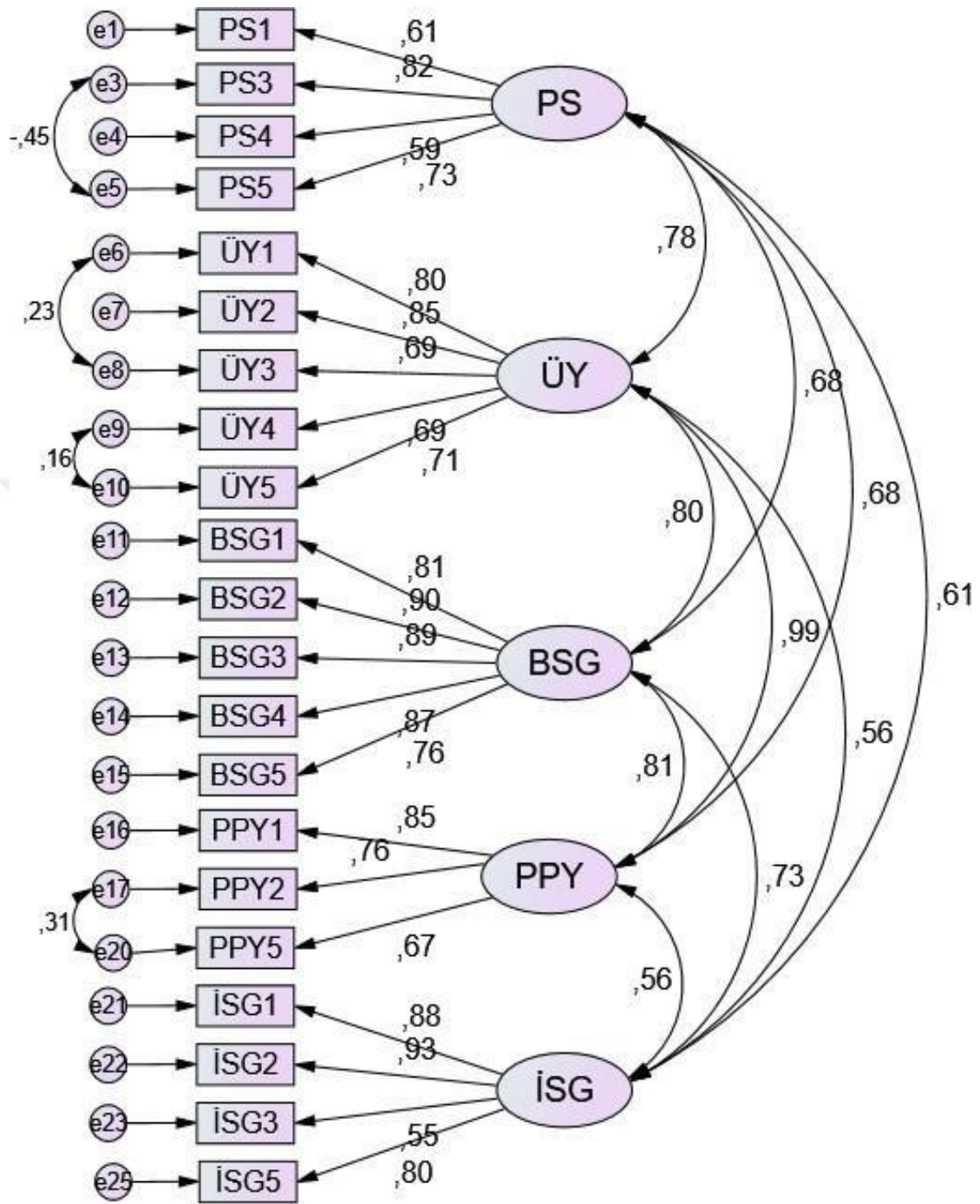
Aracılık etkilerini ölçmek için hem Baron ve Kenny hem de Bootstrap yöntemi kullanılmıştır. İki değişken arasındaki olası bir aracı etkinin istatistiki olarak test edilmesinde genellikle Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen nedensel adımlar yaklaşımı büyük ilgi görmüş ve araştırmacılar tarafından yoğun şekilde tercih edilmiştir. Ancak son yıllarda bazı araştırmacılar, Baron ve Kenny yönteminin aracılık testleri için güçlü bir yöntem olmadığını öne sürerek bu geleneksel yöntem yerine bootstrap tekniğine dayanan ve daha geçerli ve güvenilir sonuçlar veren modern yaklaşımın kullanılması gerektiğini öne sürmüşlerdir (Fritz ve MacKinnon, 2007; Hayes, 2018; Hayes ve Rockwood, 2017; Preacher ve Selig, 2012; Williams ve MacKinnon, 2008). Direkt ve dolaylı etkilerinin analiz edilmesinin ardından fark analizlerine geçilmiştir.

3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği Yapısal Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi Bulguları

İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğine uygulanan Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) prosedüründe birtakım maddelerin standartlaştırılmış yol katsayılarının (faktör puanı) 0.5'in altında olduğu ve söz konusu durumun model uyum indekslerini olumsuz etkilediği görülmüştür. DFA uygulamasında model iyileştirme kovaryansları ile eş zamanlı olarak madde standartlaştırılmış yol katsayıları incelenmiş ve katsayısı en küçük olan maddeden başlanarak maddeler elenerek model uyum indekslerinin en azından kabul edilebilir referans aralıklarında olması amaçlanmıştır.

Söz konusu süreçte ölçek dışında bırakılan maddeler sırası ile şu şekildedir: PS2 (Std $\beta = -0.157$, Sig. <0.05), PPY3 (Std $\beta = -0.435$, Sig. <0.05), PPY4 (Std $\beta = -0.425$, Sig. <0.05) ve İSG4 (Std $\beta = -0.433$, Sig.). Ölçek dışı bırakılan maddeler ve model iyileştirmeleri için oluşturulan kovaryans yollarını içeren standartlaştırılmış katsayılar ile DFA şeması Şekil 3'teki gibidir. Ölçeğin ideal yapısal geçerlilik ve güvenirlilik özelliklerine sahip hali için geçerlilik ve güvenirlilik bulguları ise Tablo 3'teki gibidir.

Şekil 5: İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği DFA Şeması



Tablo 3: İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği Geçerlilik ve Güvenirlilik Bulguları

Madde		Alt Boyut	β	S.H	Std β	t	p	r
PS5	←	Personel Seçimi (PS)	1.000	-	0.732	-	-	0.754
PS4			0.796	0.070	0.589	11.398*	0.000	
PS3			1.064	0.079	0.824	13.538*	0.000	
PS1			0.803	0.068	0.613	11.801*	0.000	
ÜY5	←	Ücret Yönetimi (ÜY)	1.000	-	0.711	-	-	0.874
ÜY4			0.836	0.052	0.691	16.028*	0.000	
ÜY3			0.937	0.064	0.692	14.637*	0.000	
ÜY2			1.158	0.065	0.847	17.933*	0.000	
ÜY1			1.141	0.067	0.798	16.907*	0.000	
BSG5	←	Beşeri Sermaye Gelişimi (BSG)	1.000	-	0.759	-	-	0.926
BSG4			1.203	0.058	0.874	20.765*	0.000	
BSG3			1.183	0.056	0.888	21.162*	0.000	
BSG2			1.215	0.056	0.904	21.624*	0.000	
BSG1			1.104	0.058	0.813	19.043*	0.000	
PPY5	←	Performans yönetimi (PPY)	1.000	-	0.670	-	-	0.833
PPY2			1.169	0.065	0.762	17.952*	0.000	
PPY1			1.358	0.083	0.849	16.301*	0.000	
İSG5	←	İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG)	1.000	-	0.804	-	-	0.869
İSG3			0.546	0.043	0.553	12.588*	0.000	
İSG2			1.118	0.047	0.928	24.024*	0.000	
İSG1			1.013	0.045	0.877	22.515*	0.000	
Model Uyum İndeksleri								
$\chi^2(175)=703.985^*$		GFI=0.881		NFI=0.906		IFI=0.923		CFI=0.927
Sig.=0.000		AGFI=0.843		RFI=0.887		TLI=0.913		RMSEA=0.079

*(%)5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler. S.H: Standart Hata, Std β : Standartlaştırılmış yol katsayısı, r: Cronbach's Alpha Güvenirlilik Katsayısı, χ^2 : Ki-Kare Test istatistiği, (parantez içi test serbestlik derecesini içerir.), - her alt boyut için bir adet yol temel olarak seçilir ve temel yola dair S.H, t ve p istatistikleri hesaplanmaz, temel yollar değiştirilerek bulgular kontrol edilmiştir.

Tablo 3 incelendiğinde, DFA modelinin %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir model olduğu ($\chi^2(175)=703.985$, Sig.<0.05) görülürken model uyum indeksleri tamamının Tablo 1'de yer alan kabul edilebilir uyum referans aralıklarında oldukları görülmektedir. Ki-Kare endeksli uyum ölçütü (Ki-Karenin serbestlik derecesine oranı) $\chi^2/S.D=4.023$ olarak kabul edilebilir bir değer olarak hesaplanabilir. Ölçek maddeleri için hesaplanan standartlaştırılmış yol katsayılarının tamamının 0.5'in üzerinde olduğu görülmektedir. Söz konusu DFA bulguları doğrultusunda ölçeğin 5 alt boyut ve 21 adet madde ile mevcut veri ile yapısal olarak uyumlu olduğuna karar verilmiştir.

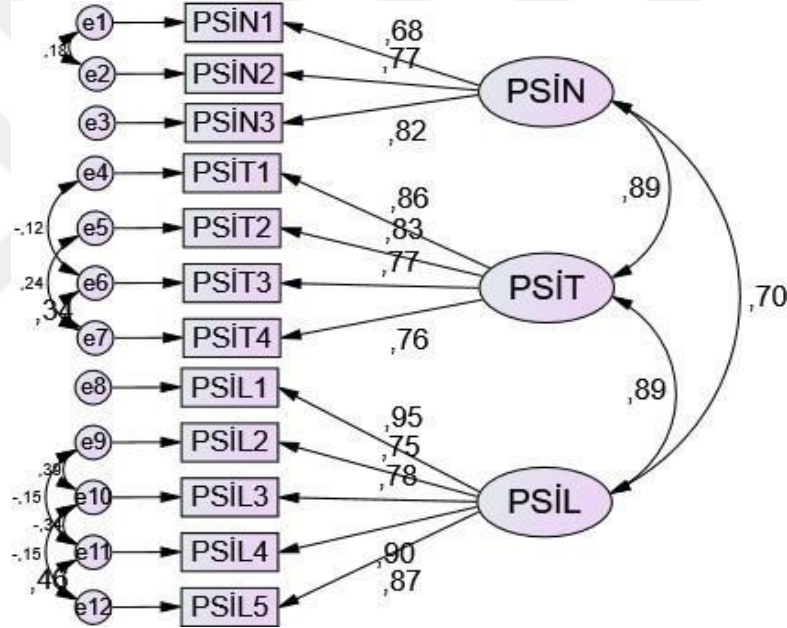
Yapısal geçerlilik özelliğine sahip alt boyutlara uygulanan Cronbach's Alpha güvenirlilik analizi sonucunda ise personel seçimi alt boyutunun iyi derecede ($0.7 \leq r < 0.8$), Ücret yönetimi, performans yönetimi ve iş sağlığı ve güvenliği alt boyutlarının çok iyi

derecede ($0.8 \leq r < 0.9$), beşeri sermaye gelişimi alt boyutunun ise mükemmel derecede ($0.9 \leq r < 1$) güvenilir ölçme araçları oldukları görülmüştür. DFA ve Cronbach's Alpha analizleri sonucunda insan kaynakları yönetimi ölçeğinin yapısal olarak geçerlilik gösteren ve yüksek düzeyde güvenilir ölçüm yapma kapasitesine sahip bir ölçme aracı olduğu görülmüştür.

3.2. Pandemi Sürecinde Kriz Yönetimi Ölçeği Yapısal Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi Bulguları

Ölçülmek istenen şeyin ne derece doğru bir şekilde ölçüldüğü geçerlik kavramıyla ifade edilir. İkinci özellik ise, farklı durumlar da dâhil olmak üzere her kullanıldığında benzer sonuçları verebilmesi gerekir, bu da güvenilirlik kavramıyla ifade edilir.

Şekil 6: Pandemi Sürecinde Kriz Yönetimi Ölçeği DFA Şeması



Şekil 6'da görüldüğü üzere, pandemi sürecinde kriz yönetimi ölçeğine uygulanan DFA prosedüründe tüm maddelerin 0.5'in üzerinde standartlaştırılmış yol katsayıların sahip oldukları görülmüştür. Yapılan kovaryans iyileştirilmelerinin ardından hesaplanan uyum indeksinin tamamının kabul edilebilir ve üzeri uyuma işaret ettiği görüldüğünden ölçekten herhangi bir maddenin çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. Ölçek için yapısal geçerlilik ve güvenilirlik bulguları ise Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4: Pandemi Sürecinde Kriz Yönetimi Ölçeği Geçerlilik ve Güvenirlilik Bulguları

Madde		Alt Boyut	β	S.H	Std β	t	p	r
PSİN3	←	Pandemi Sürecinde İnovasyon (PSİN)	1.259	0.085	0.823	14.821*	0.000	0.817
PSİN2			1.089	0.068	0.767	16.048*	0.000	
PSİN1			1.000	-	0.683	-	-	
PSİT4	←	Pandemi Sürecinde Kurum İtibarı (PSİT)	0.589	0.030	0.755	19.769*	0.000	0.878
PSİT3			0.878	0.046	0.766	19.280*	0.000	
PSİT2			1.114	0.048	0.833	23.330*	0.000	
PSİT1			1.000	-	0.865	-	-	
PSİL5	←	Pandemi Sürecinde İletişim (PSİL)	1.000	-	0.871	-	-	0.926
PSİL4			1.224	0.032	0.901	38.584*	0.000	
PSİL3			0.799	0.040	0.780	20.123*	0.000	
PSİL2			0.699	0.034	0.752	20.294*	0.000	
PSİL1			1.327	0.043	0.949	30.712*	0.000	
Model Uyum İndeksleri								
$\chi^2(42)=208.126^*$	GFI=0.936	NFI=0.959		IFI=0.967			CFI=0.967	
Sig.=0.000	AGFI=0.882	RFI=0.935		TLI=0.948			RMSEA=0.080	

*(%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler. S.H: Standart Hata, Std β : Standartlaştırılmış yol katsayısı, r: Cronbach's Alpha Güvenirlilik Katsayısı, χ^2 : Ki-Kare Test istatistiği, (parantez içi test serbestlik derecesini içerir.) - her alt boyut için bir adet yol temel olarak seçilir ve temel yola dair S.H, t ve p istatistikleri hesaplanmaz, temel yollar değiştirilerek bulgular kontrol edilmiştir.

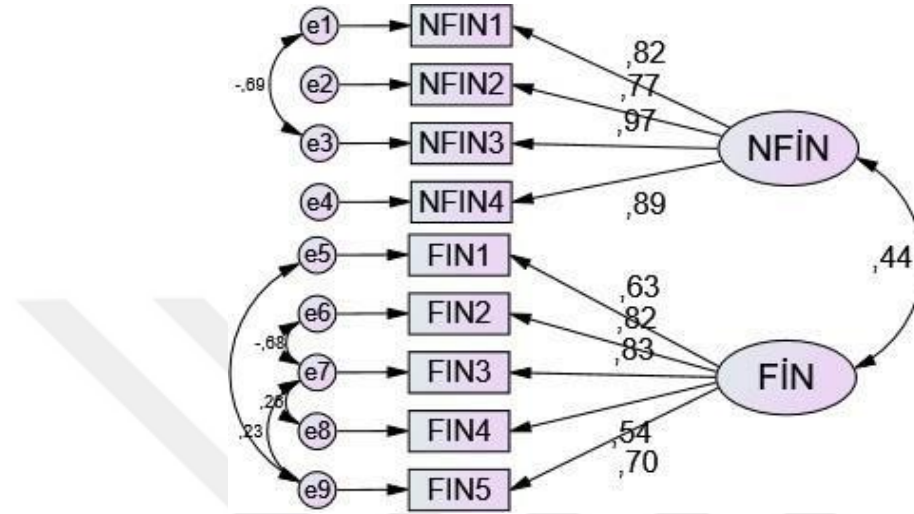
Tablo incelendiğinde DFA modelinin %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir model olduğu ($\chi^2(42)=208.126$, Sig.<0.05) görülmektedir. Ki-Kare endeksli uyum ölçütü $\chi^2/S.D=4.955$ olarak kabul edilebilir bir değer olarak hesaplanabilir. Diğer model uyum indeksleri incelendiğinde ise GFI, AGFI, RFI, TLI ve RMSEA değerlerinin kabul edilebilir model uyumuna, NFI, IFI ve CFI endekslerinin ise mükemmel model uyumuna işaret ettiği söylenebilir. Ölçek için hesaplanan standartlaştırılmış yol katsayılarının tamamı, 0.5'in üzerindedir. Mevcut DFA bulguları doğrultusunda ölçeğin 3 alt boyut ve 12 adet madde ile veri yapısal olarak uyumuna sahip olduğuna karar verilmiştir. Cronbach's Alpha güvenirlilik analizi sonucunda ise pandemi sürecinde inovasyon ve pandemi sürecinde kurum itibarı alt boyutlarının çok iyi derecede ($0.8 \leq r < 0.9$), pandemi sürecinde iletişim alt boyutunun ise mükemmel derecede ($0.9 \leq r < 1$) güvenilir ölçme araçları oldukları görülmüştür. DFA ve Cronbach's Alpha analizleri sonucunda pandemi sürecinde kriz yönetimi ölçeğinin yapısal olarak geçerlilik gösteren ve yüksek düzeyde güvenilir ölçüm yapma kapasitesine sahip bir ölçme aracı olduğu görülmüştür.

3.3. Örgütsel Performans Ölçeği Yapısal Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi Bulguları

Güvenirlilik, geçerlik için bir ön koşuldur. Bir ölçme aracının güvenilir olması her zaman geçerli olduğu anlamına gelmez. Geçerlilik, güvenilirliği kapsayan bir kavramdır.

Geçerlilik ise ölçmek istenen, amaçlanan şeyin gerçekten ölçülüp ölçülmediği ile ilgilidir yani kesinlik (accuracy) ölçüsüdür. Güvenilirlik yapılan ölçümün kararlılığını (consistency) veya daha basit olarak aynı şartlarda, aynı nesneler, değişik zamanlarda veya kişilerce ölçüldüğünde benzer sonuçların bulunması durumudur.

Şekil 7: Örgütsel Performans Ölçeği DFA Şeması



Örgütsel Performans Ölçeği DFA şeması Şekil 7'deki gibidir. Ölçeğe uygulanan DFA prosedüründe tüm maddelerin 0.5'in üzerinde standartlaştırılmış yol katsayıların sahip oldukları görülmüştür. Yapılan kovaryans iyileştirilmelerinin ardından hesaplanan uyum indeksinin tamamının kabul edilebilir ve üzeri uyuma işaret ettiği görüldüğünden ölçekten herhangi bir maddenin çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. Ölçek için yapısal geçerlilik ve güvenilirlik bulguları ise Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5: Örgütsel Performans Ölçeği Geçerlilik ve Güvenirlilik Bulguları

Madde		Alt Boyut	β	S.H	Std β	t	p	r
NFIN4	←	Finansal Olmayan Performans (NFIN)	1.145	0.052	0.888	21.936*	0.000	0.913
NFIN3			1.252	0.055	0.969	22.634*	0.000	
NFIN2			1.052	0.057	0.774	18.591*	0.000	
NFIN1			1.000	-	0.819	-	-	
FIN5	←	Finansal Performans (FIN)	1.000	-	0.700	-	-	0.839
FIN4			0.833	0.082	0.544	10.124	0.000	
FIN3			1.194	0.096	0.827	12.377	0.000	
FIN2			1.172	0.097	0.821	12.048	0.000	
FIN1			0.898	0.062	0.627	14.432	0.000	
Model Uyum İndeksleri								
$\chi^2(20)=229.403^*$		GFI=0.917	NFI=0.918		IFI=0.925		CFI=0.925	
Sig.=0.000		AGFI=0.822	RFI=0.860		TLI=0.871		RMSEA=0.143	

*(%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler. S.H: Standart Hata, Std β : Standartlaştırılmış yol katsayısı, r: Cronbach's Alpha Güvenirlilik Katsayısı, χ^2 : Ki-Kare Test istatistiği, (parantez içi test serbestlik derecesini içerir.), - her alt boyut için bir adet yol temel olarak seçilir ve temel yola dair S.H, t ve p istatistikleri hesaplanmaz, temel yollar değiştirilerek bulgular kontrol edilmiştir.

Tablo incelendiğinde DFA modelinin %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir model olduğu ($\chi^2(20)=224.402$, Sig.<0.05) görülmektedir. Ki-Kare endeksli uyum ölçütü $\chi^2/S.D=11.220$ olarak kabul edilebilir üzeri bir değer olarak hesaplanmıştır. Diğer model uyum indeksleri incelendiğinde ise RMSEA dışındakilerinin kabul edilebilir uyuma işaret ettiği, RMSEA uyum indeksinin ise kabul edilebilir referans aralığından yüksek olduğu görülmüştür. Model uyum indekslerinin çoğunluğu kabul edilebilir model uyumuna işaret etmektedir.

Ölçek için hesaplanan standartlaştırılmış yol katsayılarının tamamı, 0.5'in üzerindedir. Mevcut DFA bulguları doğrultusunda ölçeğin 2 alt boyut ve 9 adet madde ile veri yapısal olarak uyumuna sahip olduğuna karar verilmiştir. Cronbach's Alpha güvenirlik analizi sonucunda ise finansal olmayan performans alt boyutunun ise mükemmel derecede ($0.9 \leq r < 1$), finansal performans alt boyutunun çok iyi derecede ($0.8 \leq r < 0.9$), güvenilir ölçme araçları oldukları görülmüştür. DFA ve Cronbach's Alpha analizleri sonucunda örgütsel performans ölçeğinin yapısal olarak geçerlilik gösteren ve yüksek düzeyde güvenilir ölçüm yapma kapasitesine sahip bir ölçme aracı olduğu görülmüştür.

3.4. Demografik ve Tanımlayıcı Bulgular

Tablo 6: Demografik ve Tanımlayıcı Bulgular

Özellik	Kategori	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	288	%59.3
	Erkek	198	%40.7
	Toplam	486	100.0
Yaş	20-30	132	%27.2
	31-40	191	%39.3
	41-50	113	%23.3
	51 ve üzeri	50	%10.2
	Toplam	486	100.0
Pozisyon	Müdür/Yönetici	74	%15.2
	İdari Personel	56	%11.5
	Öğretmen	356	%73.3
	Toplam	486	100.0
Okulda Çalışılan Süre	1-5 yıl	273	%56.2
	6-10 yıl	148	%30.5
	11-15 yıl	32	%6.6
	16 yıl ve üzeri	33	%6.7
	Toplam	486	100.0
Okul Eğitim Süresi	1-5 yıl	124	%25.5
	6-10 yıl	101	%20.8
	11-15 yıl	103	%21.2
	16 yıl ve üzeri	158	%32.5
	Toplam	486	100.0

Tablo 6: (Devamı)

Özellik	Kategori	Frekans (n)	Yüzde (%)
Personel Sayısı	50'den az	150	%30.9
	51-100 kişi	226	%46.5
	101-150 kişi	55	%11.3
	151 ve üzeri	55	%11.3
	Toplam	486	100.0
Bölge	Marmara	110	%22.6
	Ege	54	%11.1
	İç Anadolu	70	%14.4
	Akdeniz	81	%16.7
	Karadeniz	74	%15.2
	Doğu Anadolu	48	%9.9
	Güneydoğu Anadolu	49	%10.1
	Toplam	486	100.0

Tablo 6’da görüldüğü üzere, örneklemin cinsiyete göre dağılımı; %59.3 kadın (n=288), %40.7 erkek (n=198) şeklindedir. Örneklemin yaş gruplarına göre dağılımı; %27.2 20-30 yaş arası (n=132), %39.3 31-40 yaş arası (n=191), %23.3 41-50 yaş arası (n=113), %10.3 51 yaş ve üzeri (n=50) şeklindedir. Örneklemin yürütmekte oldukları görevlerine göre dağılımı; %15.2 müdür/yönetici (n=74), %11.5 idari personel (n=56), %73.3 öğretmen (n=356) şeklindedir. Örneklemin mevcut okuldaki görev süresine göre dağılımı; %56.2 1-5 yıl (n=273), %30.5 6-10 yıl (n=148), %6.6 11-15 yıl (n=32), %6.8 16 yıl üzeri (n=33) şeklindedir. Görev yapılan okulun eğitim süresine göre dağılımı; %25.5 1-5 yıl (n=124), %20.8 6-10 yıl (n=101), %21.2 11-15 yıl (n=103), %32.5 16 yıl ve üzeri (n=158) şeklindedir. Görev yapılan okuldaki personel sayısına göre okul dağılımları; %30.9 50’den az (n=150), %46.5 51-100 arası (n=226), %11.3 101-150 arası (n=55), %11.3 151 ve üzeri (n=55) şeklindedir. Görev yapılan okulun bulunduğu bölgeye göre dağılımlar ise; %22.6 Marmara (n=110), %11.1 Ege (n=54), %14.4 İç Anadolu (n=70), %16.7 Akdeniz (n=81), %15.2 Karadeniz (n=74), %9.9 Doğu Anadolu (n=48), %10.1 Güneydoğu Anadolu (n=49) şeklindedir.

3.5. Betimsel İstatistikler ve Normal Dağılım Testleri

Araştırmada yer alan ve daha önce geçerlilik ve güvenilirlikleri sağlanan ölçek yapılarında bulunan maddelerin toplamalarının madde sayısına bölünerek 1-5 aralığında, standartlaştırmış büyüklüklerine dair betimsel istatistikler Tablo 7’deki gibidir.

Personel seçimi değişkeni minimum 1 ile maksimum 5 değerleri arasında 3.273 ortalama etrafında 0.886 standart sapma değeri ile dağılmaktadır. Ücret yönetimi değişkeni minimum 1 ile maksimum 5 değerleri arasında 2.57 ortalama etrafında 1.077 standart sapma değeri ile dağılmaktadır. Beşeri sermaye gelişimi değişkeni minimum 1 ile maksimum 5

değerleri arasında 2.891 ortalama etrafında 1.144 standart sapma değeri ile dağılmaktadır. Performans yönetimi değişkeni minimum 1 ile maksimum 5 değerleri arasında 2.781 ortalama etrafında 1.145 standart sapma değeri ile dağılmaktadır.

İş sağlığı ve güvenliği değişkeni minimum 1 ile maksimum 5 değerleri arasında 3.547 ortalama etrafında 0.975 standart sapma değeri ile dağılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi değişkeni minimum 1 ile maksimum 4.803 değerleri arasında 3.012 ortalama etrafında 0.882 standart sapma değeri ile dağılmaktadır. Pandemi sürecinde inovasyon değişkeni minimum 1 ile maksimum 5 değerleri arasında 3.903 ortalama etrafında 0.843 standart sapma değeri ile dağılmaktadır. Pandemi sürecinde kurum itibarı değişkeni minimum 1.25 ile maksimum 5 değerleri arasında 3.646 ortalama etrafında 0.914 standart sapma değeri ile dağılmaktadır.

Tablo 7: Değişken Betimsel İstatistikleri

Değişken	N	Min.	Maks	$\bar{X}$	σ
Personel Seçimi (PS)	486	1.000	5.000	3.273	0.886
Ücret Yönetimi (ÜY)	486	1.000	5.000	2.570	1.077
Beşeri Sermaye Gelişimi (BSG)	486	1.000	5.000	2.891	1.144
Performans yönetimi (PPY)	486	1.000	5.000	2.781	1.145
İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG)	486	1.000	5.000	3.547	0.975
İnsan Kaynakları Yönetimi	486	1.000	4.803	3.012	0.882
Pandemi Sürecinde İnovasyon (PSİN)	486	1.000	5.000	3.903	0.843
Pandemi Sürecinde Kurum İtibarı (PSİT)	486	1.250	5.000	3.646	0.914
Pandemi Sürecinde İletişim (PSİL)	486	1.400	5.000	3.627	0.900
Pandemi Sürecinde Kriz Yönetimi	486	1.283	5.000	3.725	0.801
Finansal Olmayan Performans (NFİN)	486	1.000	5.000	3.291	1.035
Finansal Performans (FİN)	486	1.000	5.000	3.291	0.867
Örgütsel Performans	486	1.000	5.000	3.291	0.792

: Ortalama, σ : Standart Sapma

Pandemi sürecinde iletişim değişkeni minimum 1.4 ile maksimum 5 değerleri arasında 3.627 ortalama etrafında 0.9 standart sapma değeri ile dağılmaktadır. Pandemi sürecinde kriz değişkeni minimum 1.283 ile maksimum 5 değerleri arasında 3.725 ortalama etrafında 0.801 standart sapma değeri ile dağılmaktadır. Finansal olmayan performans değişkeni minimum 1 ile maksimum 5 değerleri arasında 3.291 ortalama etrafında 1.035 standart sapma değeri ile dağılmaktadır.

Finansal performans değişkeni minimum 1 ile maksimum 5 değerleri arasında 3.291 ortalama etrafında 0.867 standart sapma değeri ile dağılmaktadır. Örgütsel performans değişkeni minimum 1 ile maksimum 5 değerleri arasında 3.291 ortalama etrafında 0.792 standart sapma değeri ile dağılmaktadır. Değişkenlere ait normal dağılım test istatistikleri Tablo 8'deki gibidir.

Tablo 8 incelendiğinde görüleceği üzere tüm değişkenler için hesaplanan normal dağılım test istatistikleri anlamlılık değerlerine göre değişkenlerin normal dağılıma uymadığı görülmektedir (Sig.<0.10). Diğer yandan sosyal bilimler için ölçekler yardımıyla toplanan veriler ile yapılan normal dağılım testleri ile normal dağılım görülmesinin ender görülen ideal bir durum olduğu bilinmektedir. Literatürde bu tarz veriler için çarpıklık katsayılarının incelenmesini ve manidar bir çarpıklık olmaması durumunda normal dağılım varsayımının sağlandığını düşünmenin doğru olacağını önerilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2019).

Tablo 8: Normal Dağılım Test İstatistikleri

Değişken	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk		S	K
	W(486)	Sig.	D(486)	Sig.		
Personel Seçimi (PS)	0.138***	0.000	0.965***	0.000	-0.458	-0.393
Ücret Yönetimi (ÜY)	0.119***	0.000	0.936***	0.000	0.061	-1.288
Beşeri Sermaye Gelişimi (BSG)	0.117***	0.000	0.946***	0.000	-0.159	-1.162
Performans yönetimi (PPY)	0.098***	0.000	0.954***	0.000	0.041	-1.018
İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG)	0.150***	0.000	0.937***	0.000	-0.747	0.250
İnsan Kaynakları Yönetimi	0.099***	0.000	0.963***	0.000	-0.244	-1.020
Pandemi Sürecinde İnovasyon (PSİN)	0.180***	0.000	0.893***	0.000	-1.092	1.751
Pandemi Sürecinde Kurum İtibarı (PSİT)	0.134***	0.000	0.947***	0.000	-0.560	-0.106
Pandemi Sürecinde İletişim (PSİL)	0.132***	0.000	0.952***	0.000	-0.570	-0.329
Pandemi Sürecinde Kriz Yönetimi	0.078***	0.000	0.960***	0.000	-0.677	0.407
Finansal Olmayan Performans (NFİN)	0.110***	0.000	0.957***	0.000	-0.487	-0.532
Finansal Performans (FİN)	0.075***	0.000	0.980***	0.000	-0.312	-0.406
Örgütsel Performans	0.041***	0.045	0.987***	0.000	-0.364	-0.082

* (%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı ifade eder, W: Kolmogorov-Smirnov test istatistiği, D: Shapiro-Wilk Test istatistiği, (parantez içleri test serbestlik derecesini içerir.) S: Çarpıklık Katsayısı, K: Basıklık Katsayısı

Araştırmada yer alan değişkenler çarpıklık katsayıları bakımından incelendiğinde tamamının mutlak değerce 1.5'ten küçük olduğu görülmektedir. Bu durumda değişkenlerin manidar bir çarpıklığa sahip olmadığı söylenebilir ($|S|<1.5$) (Hair, 2013). Diğer yandan basıklık katsayıları incelendiğinde ise negatif basıklığın söz konusu olduğu görülmektedir. Negatif basıklık durumunda yapılacak Yapısal Eşitlik Modeli uygulamalarında Bootstrap yöntemi önerilmektedir. Demografik ve tanımlayıcı değişkenler bakımından farkları incelemek üzere yapılacak fark analizlerinde ise manidar bir çarpıklık olmadığı durumlar için aynı koşullarda daha güvenilir oldukları bilinen parametrik test tekniklerinden faydalanılmasının uygun olacağı söylenebilir (Karagöz, 2016). H0 doğru olduğu halde araştırma sonucu H1 hipotezinin doğru bulunması olarak tanımlanabilecek 1.tip hata olasılığı non-parametrik hipotez testlerinde daha yüksektir (Kalaycı, 2006: 85). Değişkenlere ait Histogram grafikleri ile Box Plot grafikleri incelenerek aşırı uç değerlerin olmadığı görülmüştür (EK 12, 13).

3.6. Korelasyon ve Saçılım Matrisleri

Araştırmanın bu kısmında değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon matrisleri ve saçılım grafikleri ile incelenmiştir. Korelasyon, iki değişkeninin birbirleriyle olan ilişkisini açıklayan istatistiksel bir ölçüdür. Korelasyon, bir değişkeninin değeri değiştiği zaman, aralarındaki ilişkiye göre diğer değişkeninin de belli bir yönde değişiklik göstereceğini belirtir. Birim farklılarından etkilenmeyen, güçlü bir ölçüm yöntemi olduğu için korelasyon sadece ilişkinin yönünü değil aynı zamanda ilişkinin kuvvetini de ölçmeye ve karşılaştırmaya olanak sağlar. İki değişken arasındaki ilişkinin şeklini korelasyon katsayısına bakarak anlamak mümkün değildir. İlişkinin şeklini anlayabilmek için saçılım grafiğine (scatterplot) ihtiyaç duyulmaktadır.

Değişkenler arasındaki korelasyon matrisi Tablo 9'daki gibidir. Tablo incelendiğinde, gerek NFIN gerekse FIN değişkeni ile diğer tüm değişkenler arasında değişen büyüklüklerde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif korelasyonların hesaplandığı görülmektedir ($0.133 < R_{XY} < 0.767$, Sig. < 0.05). Diğer yandan açıklayıcı değişkenlerin kendi aralarındaki korelasyonların ise oldukça büyük pozitif ve %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı oldukları görülmektedir. Özellikle aynı ölçeğin alt boyutları olan açıklayıcı ve/veya aracı değişkenler için hesaplanan korelasyon katsayılarının bazılarının yüksek şiddette korelasyon işaret ettikleri görülmektedir ($R_{XY} > 0.7$, Sig. < 0.05) (Akgül ve Çevik, 2003: 358). Söz konusu durum incelenmek istenen araştırma modelinde yer alan tüm açıklayıcı ve/veya aracı değişkenlerin aynı modelde yer alması durumunda tama yakın çoklu doğrusal bağıntı sorunu kuşkusu yaratmaktadır (Gujarati ve Porter, 2009: 319-323).

Tablo 9: Ölçek Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Matrisi

		PS	ÜY	BSG	PPY	ISG	PSIN	PSIT	PSIL	NFIN	FIN
PS	R_{XY}	1									
	Sig.	-									
ÜY	R_{XY}	0.647*	1								
	Sig.	(0.000)	-								
BSG	R_{XY}	0.623*	0.712*	1							
	Sig.	(0.000)	(0.000)	-							
PPY	R_{XY}	0.576*	0.796*	0.718*	1						
	Sig.	(0.000)	(0.000)	(0.000)	-						
ISG	R_{XY}	0.554*	0.501*	0.665*	0.518*	1					
	Sig.	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	-					
PSIN	R_{XY}	0.405*	0.306*	0.394*	0.322*	0.555*	1				
	Sig.	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	-				
PSIT	R_{XY}	0.483*	0.440*	0.550*	0.414*	0.627*	0.732*	1			
	Sig.	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	-			

Tablo 9: (Devamı)

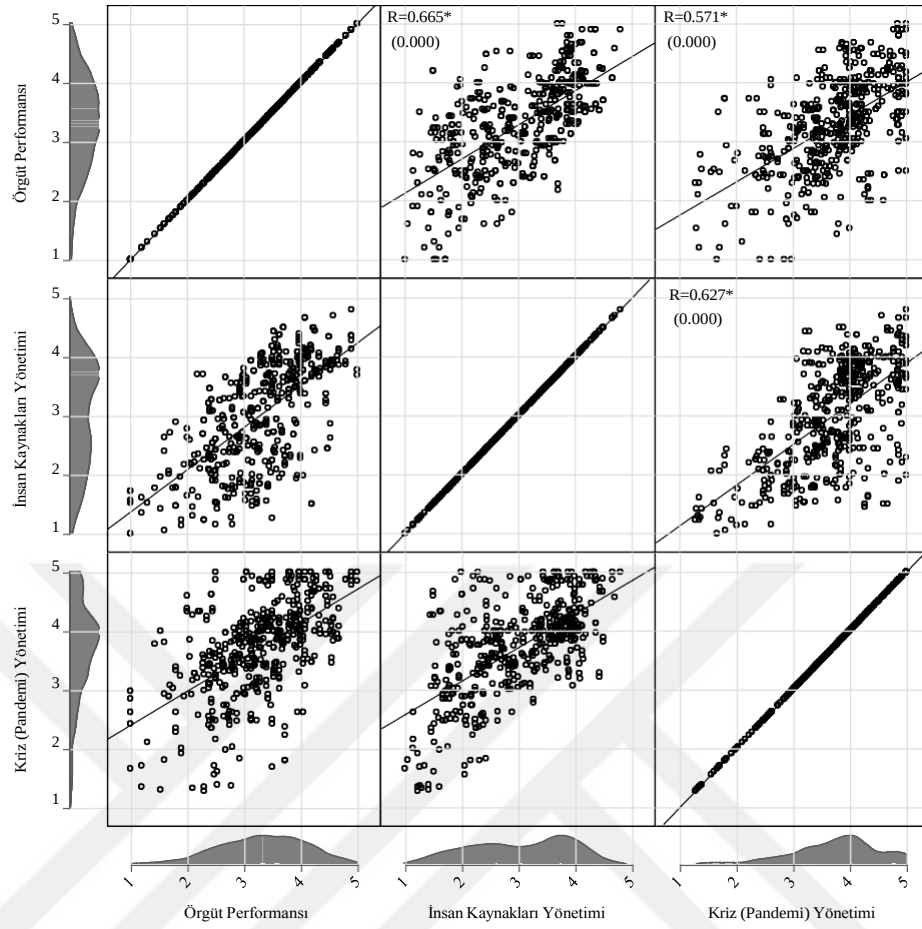
		PS	ÜY	BSG	PPY	ISG	PSIN	PSIT	PSIL	NFIN	FIN
PSIL	R _{XY}	0.529*	0.452*	0.614*	0.446*	0.652*	0.620*	0.819*	1		
	Sig.	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	-		
NFIN	R _{XY}	0.643*	0.623*	0.767*	0.618*	0.625*	0.489*	0.665*	0.694*	1	
	Sig.	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	-	
FIN	R _{XY}	0.133*	0.138*	0.319*	0.214*	0.222*	0.145*	0.233*	0.232*	0.382*	1
	Sig.	(0.003)	(0.002)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.001)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	-

* (%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı ifade eder, (parantez içleri anlamlılık (sig.) değerlerini içerir.

Tama yakın çoklu doğrusal bağıntı sorunundan kaçınmak amacıyla araştırma modelinde yer alan değişkenlerin direkt ve aracı etkilerinin ayrı ayrı Yapısal Eşitlik Modellerinde incelenmesine karar verilmiştir. Diğer yandan araştırma modelinde yer alan tüm değişkenlerin aynı anda hipotez test modelinde yer alması durumunda gözlem sayısı ile tahmin edilecek yol katsayıları arasındaki oranının modifikasyon düzeltmeleri ile birlikte $468/105=4.457$ olacağı görülmektedir. Ancak bu oranın tavsiye edilen değeri 20'dir (Kline, 2010: 14-16). Yapısal Eşitlik Modeli için gerekli örneklem sayısı N/q kuralı olarak bilinir. N: gerekli örneklem sayısı, q: bir modeldeki kestirilmesi gereken toplam yol katsayısı olmak üzere bu oranının 20:1 olması tavsiye edilmektedir (Jackson, 2009).

Gerek tama yakın çoklu doğrusal bağıntı sorunundan kaçınmak gerekse örneklem oranı ile tahmin edilecek yol katsayısı arasındaki oranı daha yüksek bir seviyeye çekmek üzere değişkenlerin ayrı Yapısal Eşitlik Modellerinde incelenmesine karar verilmiştir. Ölçek alt boyutları arasındaki saçılım grafikleri ise ekte sunulmuştur (EK 14-19). Toplamsal ölçekler arasındaki korelasyon matrisi ile birlikte saçılım grafikleri ise Şekil 8'deki gibidir.

Şekil 8: Ölçek Değişkenleri Arasındaki Saçılım ve Korelasyon Matrisi



Ölçek değişkenleri arasında doğrusala yakın ilişkilerin gözlemlendiği söylenebilir. Korelasyon katsayıları incelendiğinde ise orta ve üzeri şiddette %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı korelasyon katsayılarından bahsedilebilir ($0.5 < R_{XY} < 0.7$, Sig. < 0.05).

3.7. Hipotez Testleri

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM), ikinci nesil veri analiz tekniği olarak (Bagozzi ve Fornell, 1982), regresyon gibi birinci nesil istatistiksel tekniklere kıyasla, birçok bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin modellenmesi ile karmaşık bir araştırma problemini tek bir süreçte, sistematik ve kapsamlı bir şekilde ele almayı sağlamaktadır (Anderson ve Gerbing, 1988). Özellikle karmaşık modellerin testinde başarılı olduğu, birçok analizi bir defada yaptığı, incelenen modeldeki ilişkiler ağına yönelik varsa yeni düzenlemeler tavsiye ettiği, aracılık (mediator) ve düzenleyicilik (moderator) etkilerini incelemeyi kolaylaştırdığı, ölçüm hatalarını hesaba katıyor olması gibi nedenlerle yapısal

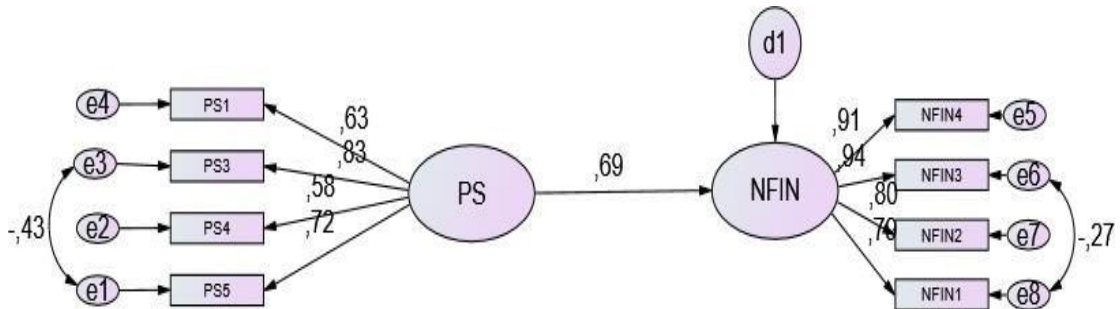
eşitlik modellemesi yöntemi, birçok teorelin test edilmesinde ve yeni modellerin geliştirilmesi sürecinde kullanılmakta olan bir yöntemdir.

Regresyon analizi, temel olarak bağımlı değişkendirdeki değişimin ne kadarlık kısmının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını ortaya koyan birinci nesil veri analiz tekniklerindendir. Bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki doğrudan ilişkilerin yanı sıra dolaylı ilişkilerin varlığının söz konusu olduğu çok basamaklı bir modelde, regresyon analiziyle doğrudan etkiler tespit edilebilirken, değişkenlerin dolaylı etkileri göz ardı edilmektedir. Dolayısıyla doğrusal regresyon gibi geleneksel yöntemlerde bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki bağlantıların sadece tek bir düzeyde ele alınması, yapısal eşitlik modellemesinde ise, her bir ilişki düzeyinin eş anlamlı olarak değerlendirilmesi yöntemler arasındaki farklılardan yalnızca birisidir. YEM ile analiz edilen bir model, geleneksel regresyon analizi yöntemleriyle de yapılabilmektedir. Ancak, hatanın devre dışı bırakılması, YEM'e dayalı olan analiz yöntemlerinin en önemli avantajlarından birisidir (Yener, 2007).

3.8. Yapısal Eşitlik Modelleri

Araştırmanın bu kısmında araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla kurulan Yapısal Eşitlik Modelleri ve söz konusu modellere dair bulgular yer almaktadır. Personel seçimi uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki direkt etkisini inceleyen YEM, Şekil 9'daki gibidir.

Şekil 9: Personel Seçimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisini İnceleyen YEM



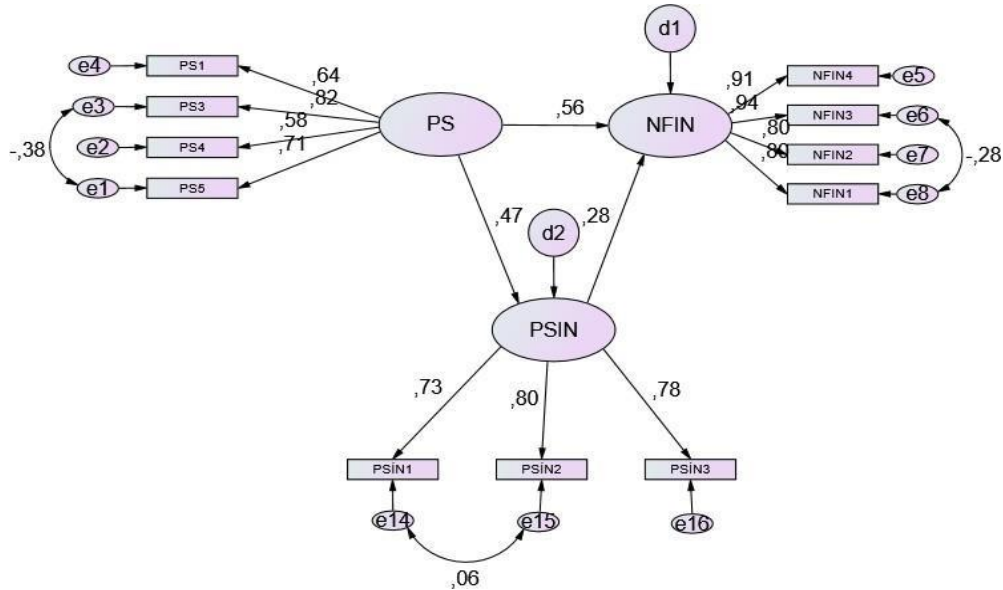
Tablo 10: Personel Seçimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisini İnceleyen YEM

Direkt Etki Modeli							
İçsel Değişken		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
NFIN	←	PS	0.842	0.075	0.686	11.263*	0.000
Model Uyum İndeksleri							
$\chi^2(19)=102.875^*$	GFI=0.953 ^M	NFI=0.955 ^M	IFI=0.962 ^M		CFI=0.962 ^M		
Sig.=0.000	AGFI=0.900 ^K	RFI=0.925 ^K	TLI=0.937 ^K		RMSEA=0.102 ^N		

*(%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler. S.H: Standart Hata, Std β : Standartlaştırılmış yol katsayısı
 χ^2 : Ki-Kare Test istatistiği (parantez içindeki değer, test serbestlik derecesini gösterir), M üst imi mükemmel uyum, K üst imi kabul edilebilir uyum, N alt imi kabul edilebilir altı uyuma işaret eder.

Tablo 10 incelendiğinde, PS değişkeninin NFIN değişkeni üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisini olduğu görülmektedir. (Std. β =0.686, Sig.<0.05). Daha açık bir ifade ile örneklem dahilindeki kurumlar için PS değişkeni arttıkça/azaldıkça NFIN değişkeni de artmaktadır/azalmaktadır. Personel seçimi uygulamalarının (PS) finansal olmayan örgütsel performans (NFIN) üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde inovasyon uygulamalarının (PSIN) aracılık etkisini inceleyen YEM, Şekil 10'daki gibidir.

Şekil 10: Personel Seçimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Sürecinde İnovasyon Uygulamalarının Aracılık Etkisini İnceleyen YEM



Tablo 11: Personel Seçimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisinde Pandemi Sürecinde İnovasyon Uygulamalarının Aracı Etkisini İnceleyen YEM Bulguları

Direkt Etki Modeli							
İçsel Değişken		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
NFIN ←		PS	0.842	0.075	0.686	11.263*	0.000
Model Uyum İndeksleri							
$\chi^2(19)=102.875^*$		GFI=0.953	NFI=0.955		IFI=0.962		CFI=0.962
Sig.=0.000		AGFI=0.900	RFI=0.925		TLI=0.937		RMSEA=0.102
Aracı Etki Modeli							
İçsel Değişkenler		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
NFIN ←		PS	0.692	0.053	0.560	7.516*	0.000
PSIN ←		PS	0.398	0.053	0.473	7.516*	0.000
NFIN ←		PSIN	0.413	0.075	0.281	0.513*	0.000
Dolaylı (Aracı) Etki							
		Etki Büyüklüğü	%95 G.A. Alt		%95 G.A Üst		
PS→PSIN→NFIN		0.133*	0.082		0.183		
Model Uyum İndeksleri							
$\chi^2(28)=169.198^*$		GFI=0.944 ^K	NFI=0.943 ^K		IFI=0.955 ^M		CFI=0.955 ^M
Sig.=0.000		AGFI=0.904 ^K	RFI=0.918 ^K		TLI=0.935 ^K		RMSEA=0.084 ^N

*(%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler. %95 G.A. Alt: %95 güven alt sınırı, %95 G.A. Üst : %95 güven üst sınırı, S.H: Standart Hata, Std β : Standartlaştırılmış yol katsayısı, χ^2 : Ki-Kare Test istatistiği (parantez içindeki değer, test serbestlik derecesini gösterir), M üst imi mükemmel uyum, K üst imi kabul edilebilir uyum, N alt imi kabul edilebilir altı uyuma işaret eder.

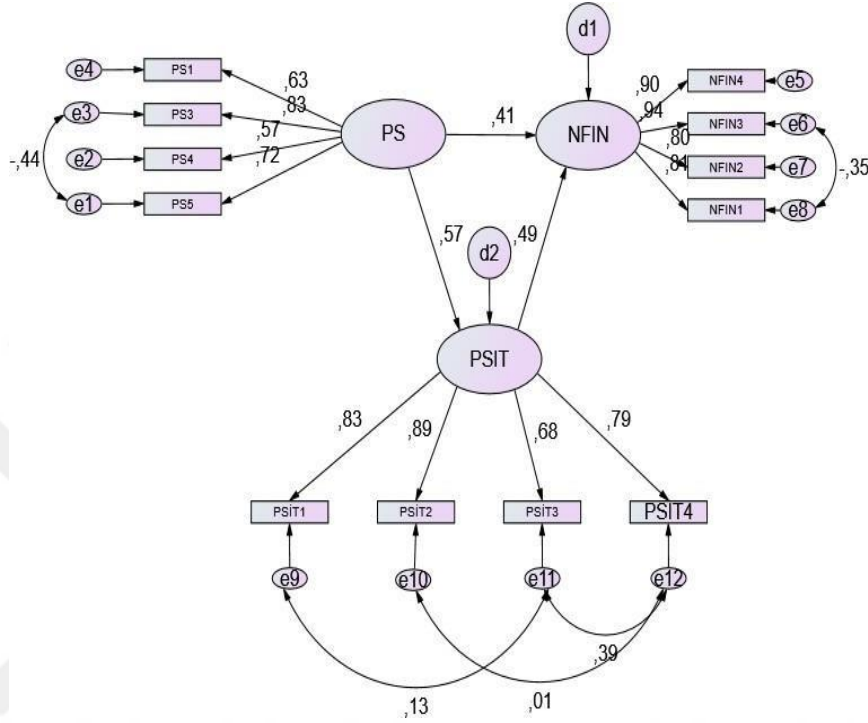
Tablo 11 incelendiğinde, aracı etki modelinde PS değişkeninin aracı değişken PSIN üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std. β =0.476, Sig.<0.05). Diğer yandan aracı değişken PSIN değişkeninin NFIN değişkeni üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std. β =0.281 Sig.<0.05).

Son olarak PS değişkeninin NFIN değişkeni üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülürken söz konusu etkinin direkt etki modelindekinden düşük olduğu görülmektedir (Std. β =0.560, Sig.<0.05). Söz konusu şartlar Baron ve Kenny (1986) prosedürüne göre personel seçimi uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki direkt etkisinde pandemi sürecinde inovasyon uygulamalarının kısmi aracı etkisinin olduğunu göstermektedir.

Aracılık ilişkisi modern Bootstrap yöntemi çerçevesinde incelendiğinde ise dolaylı etki katsayısının 0.133 olarak hesaplandığı ve katsayıya ait %95 güven aralıklarının sıfır değerini içermediği görülmektedir (95 G.A. Alt =0.082, %95 G.A. Üst =0.183). Daha açık bir ifade ile Bootstrap yöntemi çerçevesinde de personel seçimi uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki direkt etkisinde pandemi sürecinde inovasyon uygulamalarının aracı etkisinin olduğu söylenebilir. Personel seçimi uygulamalarının

finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde kurum itibarı uygulamalarının aracılık etkisini inceleyen YEM, Şekil 11'deki gibidir.

Şekil 11: Personel Seçimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Sürecinde Kurum İtibarı Uygulamalarının Aracılık Etkisini İnceleyen YEM



Tablo 12: Personel Seçimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisinde Pandemi Sürecinde Kurum İtibarı Uygulamalarının Aracı Etkisini İnceleyen YEM Bulguları

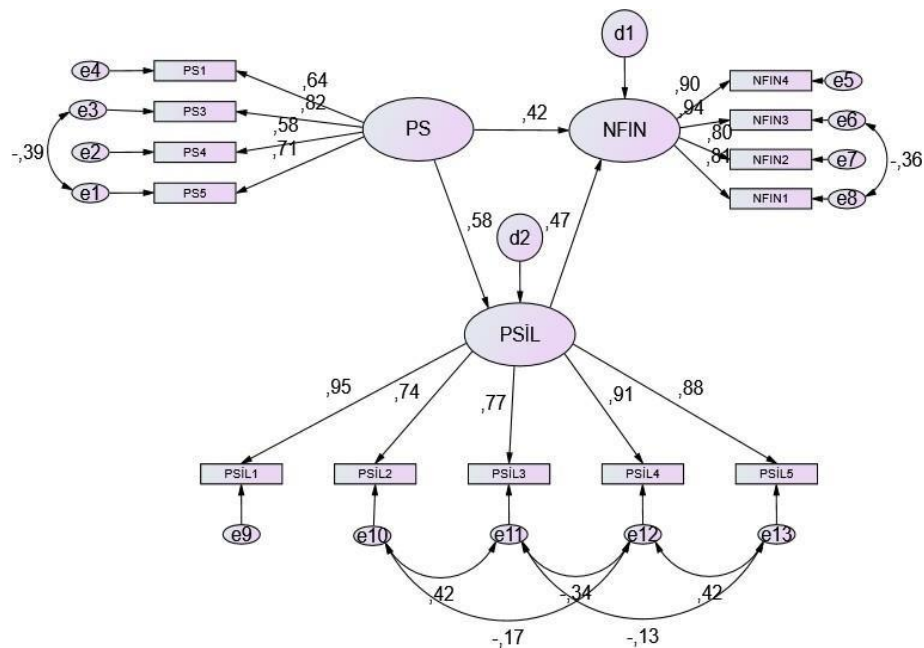
Direkt Etki Modeli							
İçsel Değişken		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
NFIN	←	PS	0.842	0.075	0.686	11.263*	0.000
Model Uyum İndeksleri							
□ ² (19)=102.875*	GFI=0.953	NFI=0.955		IFI=0.962		CFI=0.962	
Sig.=0.000	AGFI=0.900	RFI=0.925		TLI=0.937		RMSEA=0.102	
Aracı Etki Modeli							
İçsel Değişkenler		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
NFIN	←	PS	0.601	0.064	0.574	9.442*	0.000
PSIT	←	PS	0.489	0.065	0.406	7.546*	0.000
NFIN	←	PSIT	0.559	0.055	0.486	10.119*	0.000
Dolaylı (Aracı) Etki							
	Etki Büyüklüğü		%95 G.A. Alt		%95 G.A Üst		
PS→PSIT→NFIN	0.279*		0.212		0.357		
Model Uyum İndeksleri							
□ ² (32)=221.418	GFI=0.932 ^K	NFI=0.942 ^K		IFI=0.954 ^M		CFI=0.953 ^M	
Sig.=0.000	AGFI=0.885 ^K	RFI=0.917 ^K		TLI=0.933 ^K		RMSEA=0.089 ^N	

*(%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler. %95 G.A. Alt: %95 güven alt sınırı, %95 G.A. Üst : %95 güven üst sınırı, S.H: Standart Hata, Std β : Standartlaştırılmış yol katsayısı, χ^2 : Ki-Kare Test istatistiği (parantez içindeki değer, test serbestlik derecesini gösterir), M üst imi mükemmel uyum, K üst imi kabul edilebilir uyum, N alt imi kabul edilebilir altı uyuma işaret eder.

Tablo 12 incelendiğinde, aracı etki modelinde PS değişkeninin aracı değişken PSIT üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std.β=0.406, Sig.<0.05). Diğer yandan aracı değişken PSIT değişkeninin NFIN değişkeni üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std.β=0.486, Sig.<0.05). Son olarak PS değişkeninin NFIN değişkeni üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülürken söz konusu etkinin direkt etki modelindekinden düşük olduğu görülmektedir (Std.β=0.574, Sig.<0.05). Baron ve Kenny (1986) prosedürüne göre personel seçimi uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde kurum itibarı uygulamalarının kısmi aracı etkisinin olduğunu göstermektedir.

Aracılık ilişkisi modern Bootstrap yöntemi çerçevesinde incelendiğinde ise dolaylı etki katsayısının 0.279 olarak hesaplandığı ve katsayıya ait %95 güven aralıklarının sıfır değerini içermediği görülmektedir (95 G.A. Alt =0.212 %95 G.A Üst =0.357). Daha açık bir ifade ile Bootstrap yöntemi çerçevesinde de personel seçimi uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki direkt etkisinde pandemi sürecinde kurum itibarı uygulamalarının aracı etkisinin olduğu söylenebilir. Personel seçimi uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde iletişim uygulamalarının aracılık etkisini inceleyen YEM, Şekil 12’deki gibidir.

Şekil 12: Personel Seçimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Sürecinde İletişim Uygulamalarının Aracılık Etkisini İnceleyen YEM



Tablo 13: Personel Seçimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisinde Pandemi Sürecinde İletişim Uygulamalarının Aracı Etkisini İnceleyen Yem Bulguları

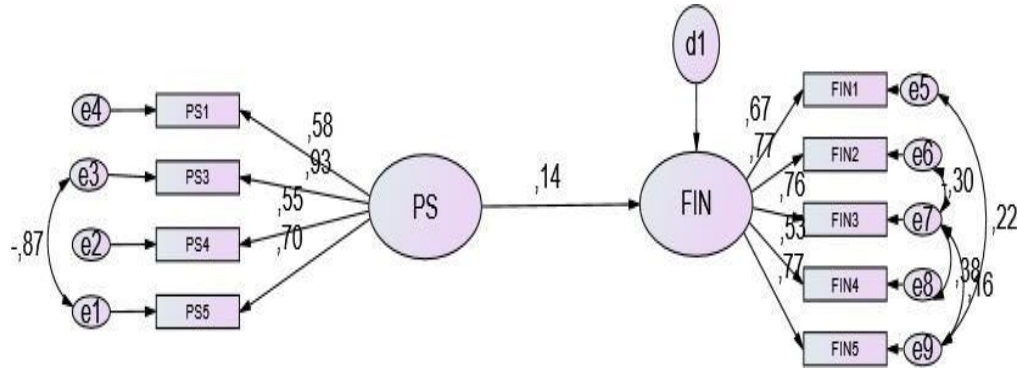
Direkt Etki Modeli							
İçsel Değişken		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
NFIN	←	PS	0.842	0.075	0.686	11.263*	0.000
Model Uyum İndeksleri							
□ ² (19)=102.875*	GFI=0.953	NFI=0.955	IFI=0.962			CFI=0.962	
Sig.=0.000	AGFI=0.900	RFI=0.925	TLI=0.937			RMSEA=0.102	
Aracı Etki Modeli							
İçsel Değişkenler		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
NFIN	←	PS	0.781	0.076	0.419	10.241*	0.000
PSIL	←	PS	0.513	0.066	0.585	7.758*	0.000
NFIN	←	PSIL	0.428	0.041	0.466	10.461*	0.000
Dolaylı (Aracı) Etki							
	Etki Büyüklüğü		%95 G.A. Alt		%95 G.A Üst		
PS→PSIL→NFIN	0.273*		0.218		0.334		
Model Uyum İndeksleri							
□ ² (55)=239.781	GFI=0.930	NFI=0.952	IFI=0.963		CFI=0.963		
Sig.=0.000	AGFI=0.884	RFI=0.932	TLI=0.947		RMSEA=0.080		

*(%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler. %95 G.A. Alt: %95 güven alt sınırı, %95 G.A. Üst : %95 güven üst sınırı, S.H: Standart Hata, Std β : Standartlaştırılmış yol katsayısı, χ^2 : Ki-Kare Test istatistiği (parantez içindeki değer, test serbestlik derecesini gösterir), M üst imi mükemmel uyum, K üst imi kabul edilebilir uyum, N alt imi kabul edilebilir altı uyuma işaret eder.

Tablo 13 incelendiğinde, aracı etki modelinde PS değişkeninin aracı değişken PSIL üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std. β =0.585, Sig.<0.05). Diğer yandan aracı değişken PSIL değişkeninin NFIN değişkeni üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std. β =0.466, Sig.<0.05). Son olarak PS değişkeninin NFIN değişkeni üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülürken söz konusu etkinin direkt etki modelindekinden düşük olduğu görülmektedir (Std. β =0.419, Sig.<0.05). Baron ve Kenny (1986) prosedürüne göre personel seçimi uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde kurum içi iletişim uygulamalarının kısmi aracı etkisinin olduğunu göstermektedir.

Aracılık ilişkisi modern Bootstrap yöntemi çerçevesinde incelendiğinde ise dolaylı etki katsayısının 0.273 olarak hesaplandığı ve katsayıya ait %95 güven aralıklarının sıfır değerini içermediği görülmektedir (95 G.A. Alt =0.218, %95 G.A. Üst =0.334). Daha açık bir ifade ile Bootstrap yöntemi çerçevesinde de personel seçimi uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki direkt etkisinde pandemi sürecinde kurum içi iletişim uygulamalarının aracı etkisinin olduğu söylenebilir. Personel seçimi uygulamalarının finansal örgütsel performans üzerindeki direkt etkisini inceleyen YEM, Şekil 13'teki gibidir.

Şekil 13: Personel Seçimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisini İnceleyen YEM



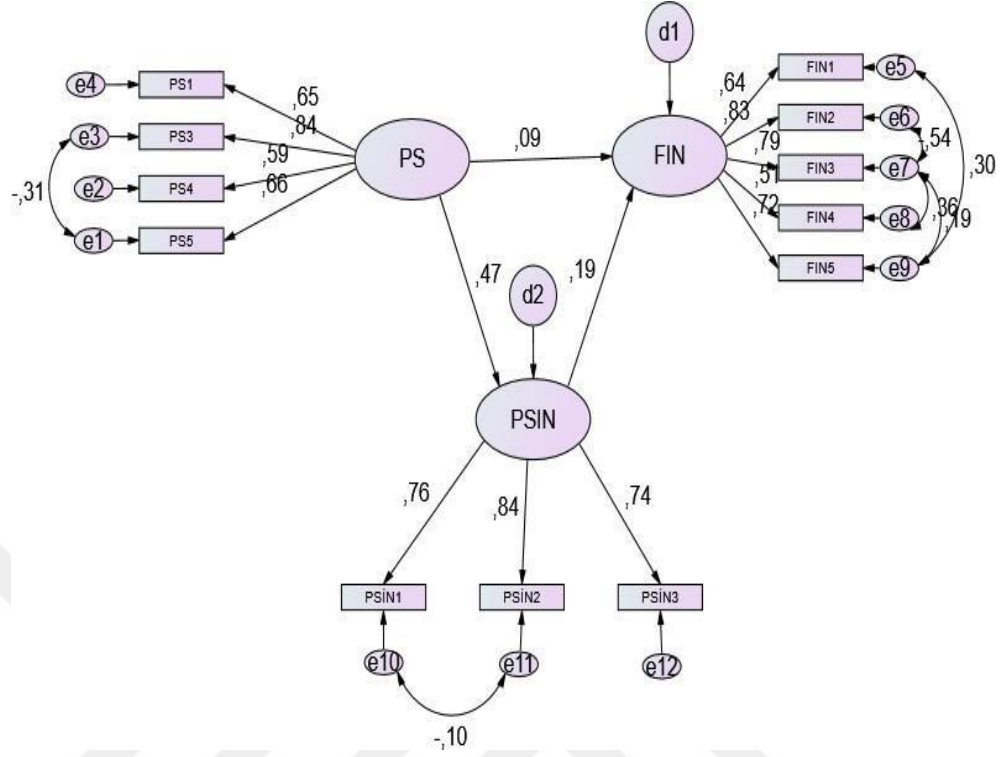
Tablo 14: Personel Seçimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisini İnceleyen YEM Bulguları

Direkt Etki Modeli							
İçsel Değişken		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
FIN	←	PS	0.123	0.046	0.141	2.657**	0.008
Model Uyum İndeksleri							
$\chi^2(21)=168.851^*$	GFI=0.937 ^K	NFI=0.899 ^K	IFI=0.910 ^K	CFI=0.910 ^K			
Sig.=0.000	AGFI=0.865 ^M	RFI=0.827 ^K	TLI=0.845 ^K	RMSEA=0.120 ^N			

*(%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler. %95 G.A. Alt: %95 güven alt sınırı, %95 G.A. Üst : %95 güven üst sınırı, S.H: Standart Hata, Std β : Standartlaştırılmış yol katsayısı, χ^2 : Ki-Kare Test istatistiği (parantez içindeki değer, test serbestlik derecesini gösterir), M üst imi mükemmel uyum, K üst imi kabul edilebilir uyum, N alt imi kabul edilebilir altı uyuma işaret eder.

Tablo 14 incelendiğinde, PS değişkeninin FIN değişkeni üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir (Std. β =0.141, Sig.<0.05). Daha açık bir ifade ile örneklem dahilinde personel seçimi uygulama değişkenindeki artışların/azalışların finansal Örgütsel Performans üzerinde artışa/azalışa neden olduğu söylenebilir. Personel seçimi uygulamalarının, finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde inovasyon uygulamalarının aracılık etkisini inceleyen YEM, Şekil 14'teki gibidir.

Şekil 14: Personel Seçimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Sürecinde İnovasyon Uygulamalarının Aracılık Etkisini İnceleyen YEM



Tablo 15: Personel Seçimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisinde Pandemi Sürecinde İnovasyon Uygulamalarının Aracı Etkisini İnceleyen YEM Bulguları

Direkt Etki Modeli							
İçsel Değişken		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
FIN	←	PS	0.123	0.046	0.141	2.657**	0.008
Model Uyum İndeksleri							
□ ² (21)=168.851*	GFI=0.937	NFI=0.899		IFI=0.910			CFI=0.910
Sig.=0.000	AGFI=0.865	RFI=0.827		TLI=0.845		RMSEA=0.120	
Aracı Etki Modeli							
İçsel Değişkenler		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
FIN	←	PS	0.077	0.054	0.087	1.420	0.156
PSIN	←	PS	0.440	0.062	0.471	7.117*	0.000
FIN	←	PSIN	0.178	0.061	0.188	2.899*	0.004
Dolaylı (Aracı) Etki							
	Etki Büyüklüğü		%95 G.A. Alt		%95 G.A Üst		
PS→PNIN→FIN	0.089*		0.037		0.139		
Model Uyum İndeksleri							
□ ² (45)=273.080*	GFI=0.922 ^K	NFI=0.885 ^K		IFI=0.902 ^K		CFI=0.901 ^K	
Sig.=0.000	AGFI=0.865 ^K	RFI=0.831 ^K		TLI=0.855 ^K		RMSEA=0.102 ^N	

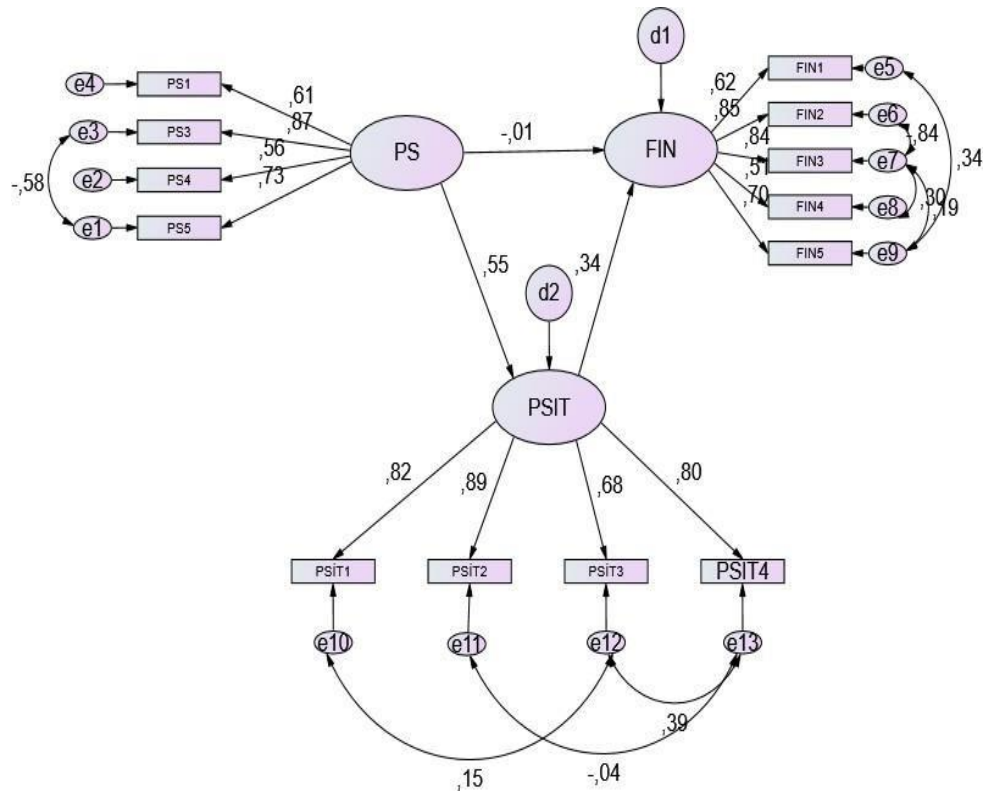
*(%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler. %95 G.A. Alt: %95 güven alt sınırı, %95 G.A. Üst : %95 güven üst sınırı, S.H: Standart Hata, Std β : Standartlaştırılmış yol katsayısı, χ^2 : Ki-Kare Test istatistiği (parantez içindeki değer, test serbestlik derecesini gösterir), M üst imi mükemmel uyum, K üst imi kabul edilebilir uyum, N alt imi kabul edilebilir altı uyuma işaret eder.

Tablo 15 incelendiğinde, aracı etki modelinde PS değişkeninin aracı değişken PSIN üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu

görülmektedir (Std.β=0.471, Sig.<0.05). Diğer yandan aracı değişken PSIN değişkeninin FIN değişkeni üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std.β=0.188, Sig.<0.05). Son olarak PS değişkeninin FIN değişkeni üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir (Std.β=0.087, Sig.>0.05). Baron ve Kenny (1986) prosedürüne göre personel seçimi uygulamalarının finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde inovasyon uygulamalarının tam aracı etkisinin olduğunu göstermektedir.

Aracılık ilişkisi modern Bootstrap yöntemi çerçevesinde incelendiğinde ise dolaylı etki katsayısının 0.089 olarak hesaplandığı ve katsayıya ait %95 güven aralıklarının sıfır değerini içermediği görülmektedir (95 G.A. Alt =0.037, %95 G.A Üst =0.139). Daha açık bir ifade ile Bootstrap yöntemi çerçevesinde de personel seçimi uygulamalarının finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde kurum inovasyon uygulamalarının aracı etkisinin olduğu söylenebilir. Personel seçimi uygulamalarının, finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde kurum itibarı uygulamalarının aracılık etkisini inceleyen YEM, Şekil 15’deki gibidir.

Şekil 15: Personel Seçimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Sürecinde Kurum İtibarı Uygulamalarının Aracılık Etkisini İnceleyen YEM



Tablo 16: Personel Seçimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisinde Pandemi Sürecinde Kurum İtibarı Uygulamalarının Aracı Etkisini İnceleyen YEM Bulguları

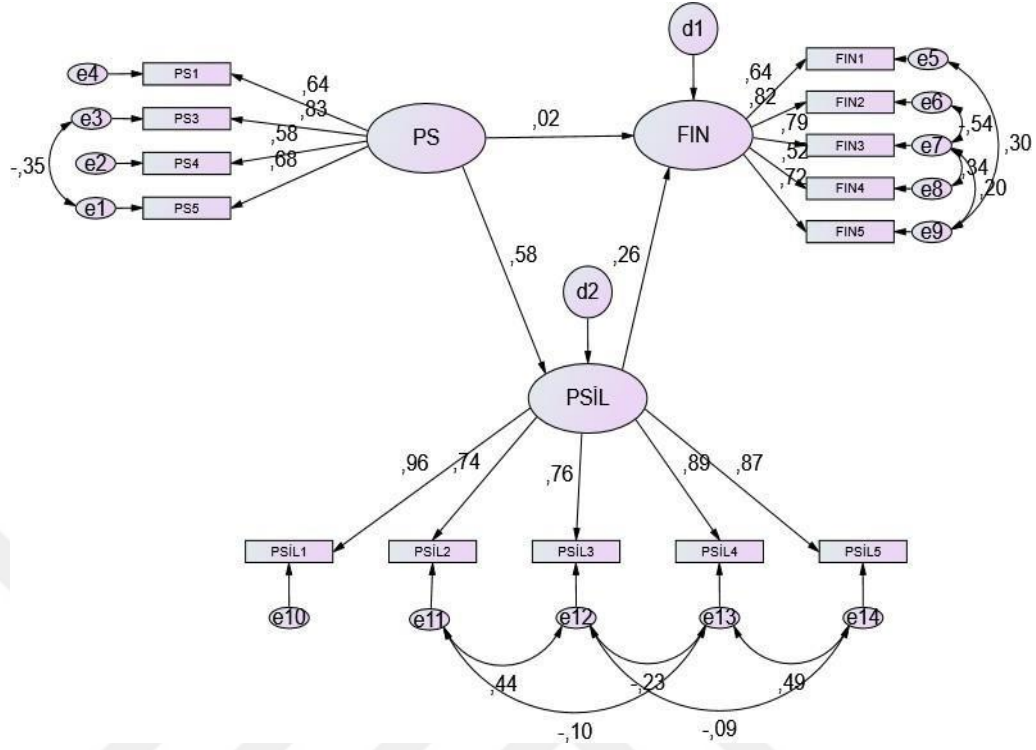
Direkt Etki Modeli							
İçsel Değişken		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
FIN	←	PS	0.123	0.046	0.141	2.657**	0.008
Model Uyum İndeksleri							
$\chi^2(21)=168.851^*$	GFI=0.937	NFI=0.899		IFI=0.910		CFI=0.910	
Sig.=0.000	AGFI=0.865	RFI=0.827		TLI=0.845		RMSEA=0.120	
Aracı Etki Modeli							
İçsel Değişkenler		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
FIN	←	PS	-0.006	0.045	-0.007	-0.128	0.899
PSIT	←	PS	0.577	0.067	0.555	8.544*	0.000
FIN	←	PSIT	0.254	0.050	0.341	5.046*	0.000
Dolaylı (Aracı) Etki							
		Etki Büyüklüğü	%95 G.A. Alt		%95 G.A Üst		
PS→PSIT→FIN		0.189	0.093		0.376		
Model Uyum İndeksleri							
$\chi^2(54)=326.586^*$	GFI=0.920 ^K	NFI=0.896 ^K		IFI=0.912 ^K		CFI=0.911 ^K	
Sig.=0.000	AGFI=0.865 ^K	RFI=0.850 ^K		TLI=0.872 ^K		RMSEA=0.102 ^N	

*(%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler. %95 G.A. Alt: %95 güven alt sınırı, %95 G.A. Üst : %95 güven üst sınırı, S.H: Standart Hata, Std β : Standartlaştırılmış yol katsayısı, χ^2 : Ki-Kare Test istatistiği (parantez içindeki değer, test serbestlik derecesini gösterir), M üst imi mükemmel uyum, K üst imi kabul edilebilir uyum, N alt imi kabul edilebilir altı uyuma işaret eder.

Tablo 16 incelendiğinde, aracı etki modelinde PS değişkeninin aracı değişken PSIT üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std. β =0.555, Sig.<0.05). Diğer yandan aracı değişken PSIT değişkeninin FIN değişkeni üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std. β =0.341, Sig.<0.05). Son olarak PS değişkeninin FIN değişkeni üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir (Std. β =-0.07, Sig.>0.05). Baron ve Kenny (1986) prosedürüne göre personel seçimi uygulamalarının finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde itibar uygulamalarının tam aracı etkisinin olduğunu göstermektedir.

Aracılık ilişkisi modern Bootstrap yöntemi çerçevesinde incelendiğinde ise dolaylı etki katsayısının 0.189 olarak hesaplandığı ve katsayıya ait %95 güven aralıklarının sıfır değerini içermediği görülmektedir (95 G.A. Alt =0.093, %95 G.A. Üst=0.376). Daha açık bir ifade ile Bootstrap yöntemi çerçevesinde de personel seçimi uygulamalarının finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde itibar uygulamalarının aracı etkisinin olduğu söylenebilir. Personel seçimi uygulamalarının finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde iletişim uygulamalarının aracılık etkisini inceleyen YEM, Şekil 16'daki gibidir.

Şekil 16: Personel Seçimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Sürecinde İletişim Uygulamalarının Aracılık Etkisini İnceleyen YEM



Tablo 17: Personel Seçimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisinde Pandemi Sürecinde İletişim Uygulamalarının Aracı Etkisini İnceleyen YEM Bulguları

Direkt Etki Modeli							
İçsel Değişken		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
FIN	←	PS	0.123	0.046	0.141	2.657**	0.008
Model Uyum İndeksleri							
$\chi^2(21)=168.851^*$	GFI=0.937	NFI=0.899		IFI=0.910			CFI=0.910
Sig.=0.000	AGFI=0.865	RFI=0.827		TLI=0.845		RMSEA=0.120	
Aracı Etki Modeli							
İçsel Değişkenler		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
FIN	←	PS	0.019	0.055	0.023	0.355	0.723
PSİL	←	PS	0.825	0.086	0.582	9.596*	0.000
FIN	←	PSİL	0.160	0.040	0.265	4.032*	0.000
Dolaylı (Aracı) Etki							
		Etki Büyüklüğü	%95 G.A. Alt		%95 G.A Üst		
PS→PSİL→FIN		0.154	0.127		0.140		
Model Uyum İndeksleri							
$\chi^2(64)=346.978^*$	GFI=0.918 ^K	NFI=0.920 ^K		IFI=0.933 ^K		CFI=0.933 ^K	
Sig.=0.000	AGFI=0.865 ^K	RFI=0.886 ^K		TLI=0.905 ^K		RMSEA=0.095 ^N	

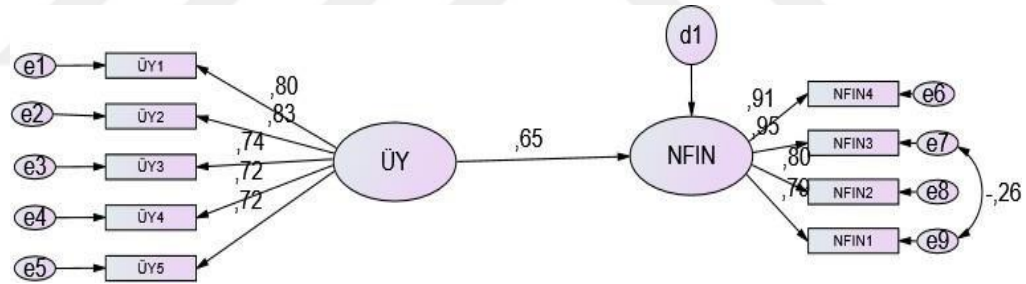
*(%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler. %95 G.A. Alt: %95 güven alt sınırı, %95 G.A. Üst : %95 güven üst sınırı, S.H: Standart Hata, Std β : Standartlaştırılmış yol katsayısı, χ^2 : Ki-Kare Test istatistiği (parantez içindeki değer, test serbestlik derecesini gösterir), M üst imi mükemmel uyum, K üst imi kabul edilebilir uyum, N alt imi kabul edilebilir altı uyuma işaret eder.

Tablo 17 incelendiğinde, aracı etki modelinde PS değişkeninin aracı değişken PSİL üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu

görülmektedir (Std.β=0.582, Sig.<0.05). Diğer yandan aracı değişken PSIL değişkeninin FIN değişkeni üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std.β=0.265, Sig.<0.05). Son olarak PS değişkeninin FIN değişkeni üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir (Std.β=0.023, Sig.>0.05). Baron ve Kenny (1986) prosedürüne göre personel seçimi uygulamalarının finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde iletişim uygulamalarının tam aracı etkisinin olduğunu göstermektedir.

Aracılık ilişkisi modern Bootstrap yöntemi çerçevesinde incelendiğinde ise dolaylı etki katsayısının 0.154 olarak hesaplandığı ve katsayıya ait %95 güven aralıklarının sıfır değerini içermediği görülmektedir (95 G.A. Alt =0.107, %95 G.A Üst=0.176). Daha açık bir ifade ile Bootstrap yöntemi çerçevesinde de personel seçimi uygulamalarının finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde iletişim uygulamalarının aracı etkisinin olduğu söylenebilir. Ücret yönetiminin finansal olmayan performans üzerindeki direkt etkisini inceleyen YEM, Şekil 17’deki gibidir.

Şekil 17: Ücret Yönetiminin Finansal Olmayan Performans Üzerindeki Direkt Etkisini İnceleyen YEM



Tablo 18: Ücret Yönetiminin Finansal Olmayan Performans Üzerineki Direkt Etkisini İnceyelen YEM Bulguları

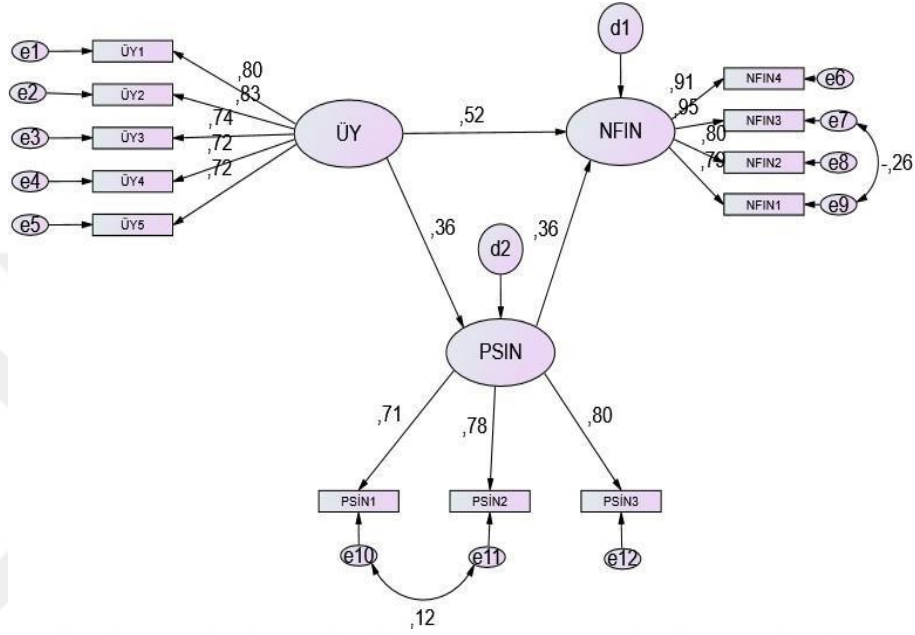
Direkt Etki Modeli							
İçsel Değişken		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
NFIN	←	ÜY	0.805	0.063	0.652	12.710*	0.000
Model Uyum İndeksleri							
χ²(25)=204.600*	GFI=0.919	NFI=0.932	IFI=0.940		CFI=0.940		
Sig.=0.000	AGFI=0.855	RFI=0.902	TLI=0.913		RMSEA=0.122		

*(%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler. %95 G.A. Alt: %95 güven alt sınırı, %95 G.A. Üst : %95 güven üst sınırı, S.H: Standart Hata, Std β: Standartlaştırılmış yol katsayısı, χ²: Ki-Kare Test istatistiği (parantez içindeki değer, test serbestlik derecesini gösterir).

Tablo 18 incelendiğinde ÜY değişkeninin NFIN değişkeni üzerine %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir (Std.β=0.652, Sig.<0.05). Daha açık bir ifade ile örneklem dahilinde ücret yönetimi

değişkeninin artması/azalması finansal olmayan örgütsel performansın artmasına/azalmasına neden olmaktadır. Ücret yönetiminin, finansal olmayan performans üzerindeki etkisinde pandemi süreci inovasyon uygulamalarının aracılık rolünü inceleyen YEM, Şekil 18'deki gibidir.

Şekil 18: Ücret Yönetiminin Finansal Olmayan Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci İnovasyon Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM



Tablo 19: Ücret Yönetimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisinde Pandemi Sürecinde İnovasyon Uygulamalarının Aracı Etkisini İnceleyen YEM Bulguları

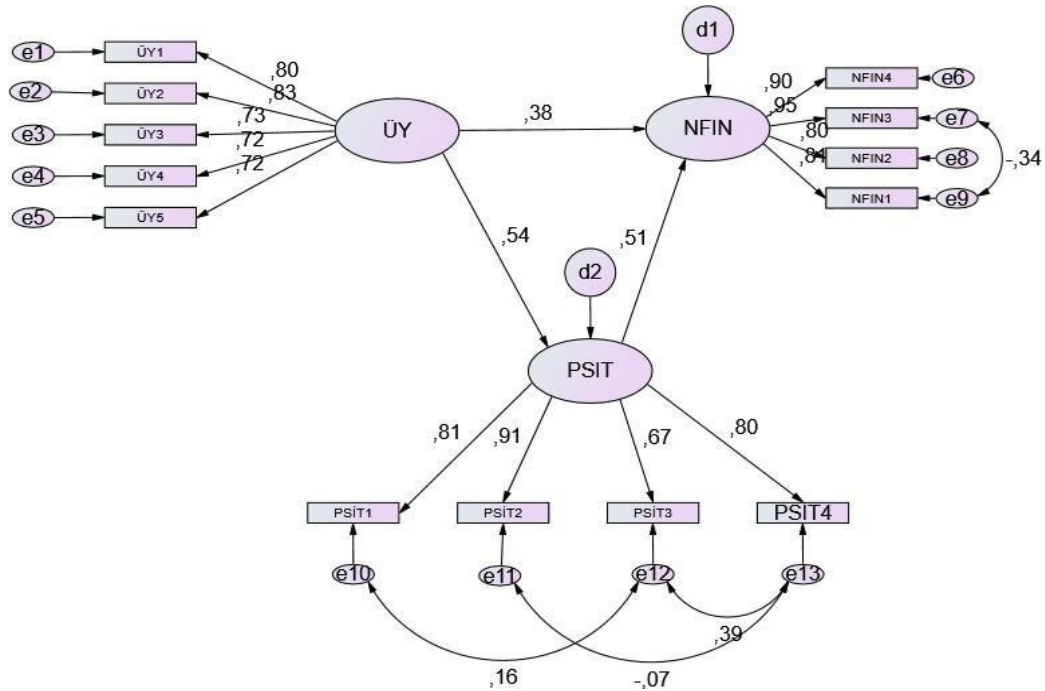
Direkt Etki Modeli							
İçsel Değişken		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
NFIN	←	ÜY	0.805	0.063	0.652	12.710*	0.000
Model Uyum İndeksleri							
χ²(25)=204.600*	GFI=0.919	NFI=0.932		IFI=0.940		CFI=0.940	
Sig.=0.000	AGFI=0.855	RFI=0.902		TLI=0.913		RMSEA=0.122	
Aracı Etki Modeli							
İçsel Değişkenler		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
NFIN	←	ÜY	0.645	0.059	0.522	10.901*	0.000
PSIN	←	ÜY	0.296	0.047	0.359	6.274*	0.000
NFIN	←	PSIN	0.544	0.073	0.362	7.240*	0.000
Dolaylı (Aracı) Etki							
		Etki Büyüklüğü	%95 G.A. Alt		%95 G.A. Üst		
PS→PSIN→NFIN		0.130*	0.081		0.183		
Model Uyum İndeksleri							
χ²(49)=291.178*	GFI=0.913 ^K	NFI=0.922 ^K		IFI=0.934 ^K		CFI=0.934 ^K	
Sig.=0.000	AGFI=0.861 ^K	RFI=0.895 ^N		TLI=0.911 ^K		RMSEA=0.101 ^N	

*(%)5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler. %95 G.A. Alt: %95 güven alt sınırı, %95 G.A. Üst : %95 güven üst sınırı, S.H: Standart Hata, Std β : Standartlaştırılmış yol katsayısı, χ^2 : Ki-Kare Test istatistiği (parantez içindeki değer, test serbestlik derecesini gösterir), M üst imi mükemmel uyum, K üst imi kabul edilebilir uyum, N alt imi kabul edilebilir altı uyuma işaret eder.

Tablo 19 incelendiğinde aracı etki modelinde ÜY değişkeninin aracı değişken PSIN üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std.β=0.359, Sig.<0.05). Diğer yandan aracı değişken PSIN değişkeninin NFIN değişkeni üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std.β=0.362, Sig.<0.05). Son olarak ÜY değişkeninin NFIN değişkeni üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve direkt etki modelindekinden daha küçük bir etkisinin olduğu görülmektedir (Std.β=0.522, Sig.<0.05). Baron ve Kenny (1986) prosedürüne göre ücret yönetimi uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde inovasyon uygulamalarının kısmi aracı etkisinin olduğunu göstermektedir.

Aracılık ilişkisi modern Bootstrap yöntemi çerçevesinde incelendiğinde ise dolaylı etki katsayısının 0.130 olarak hesaplandığı ve katsayıya ait %95 güven aralıklarının sıfır değerini içermediği görülmektedir (95 G.A. Alt =0.081, %95 G.A Üst=0.183). Daha açık bir ifade ile Bootstrap yöntemi çerçevesinde de ücret yönetimi uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde inovasyon uygulamalarının aracı etkisinin olduğu söylenebilir. Ücret yönetiminin finansal olmayan performans üzerindeki etkisinde pandemi süreci kurum itibarı uygulamalarının aracılık rolünü inceleyen YEM, Şekil 19'daki gibidir.

Şekil 19: Ücret Yönetiminin Finansal Olmayan Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci Kurum İtibarı Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM



Tablo 20: Ücret Yönetimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisinde Pandemi Sürecinde Kurumsal İtibar Uygulamalarının Aracı Etkisini İnceleyen YEM Bulguları

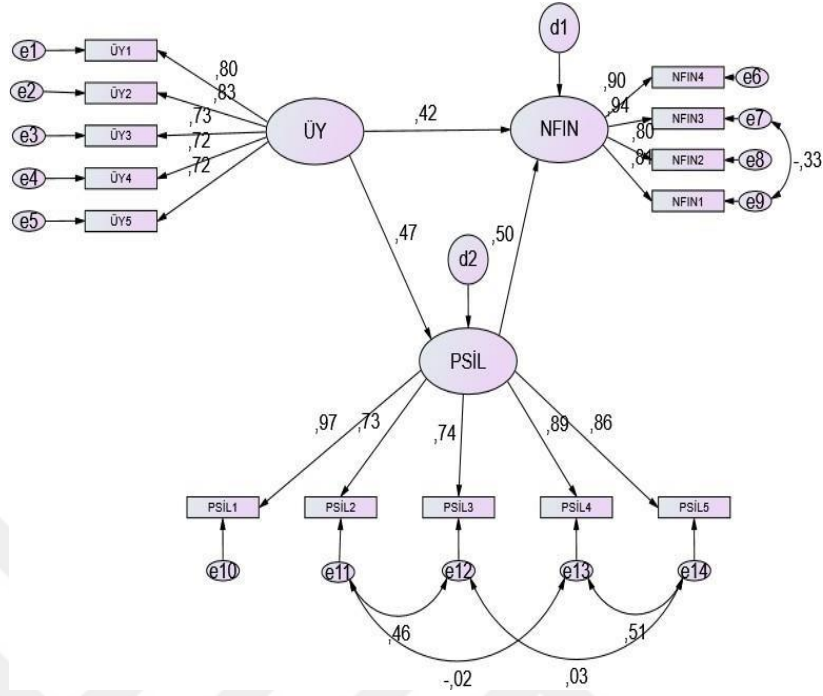
Direkt Etki Modeli							
İçsel Değişken		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
NFIN	←	ÜY	0.805	0.063	0.652	12.710*	0.000
Model Uyum İndeksleri							
□ ² (25)=204.600*	GFI=0.919	NFI=0.932		IFI=0.940		CFI=0.940	
Sig.=0.000	AGFI=0.855	RFI=0.902		TLI=0.913	RMSEA=0.122		
Aracı Etki Modeli							
İçsel Değişkenler		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
NFIN	←	ÜY	0.462	0.057	0.377	8.160*	0.000
PSIT	←	ÜY	0.562	0.057	0.535	9.794*	0.000
NFIN	←	PSIT	0.596	0.053	0.511	11.1448*	0.000
Dolaylı (Aracı) Etki							
	Etki Büyüklüğü		%95 G.A. Alt		%95 G.A Üst		
PS→PSIT→NFIN	0.273		0.199		0.354		
Model Uyum İndeksleri							
□ ² (58)=308.323*	GFI=0.912 ^K	NFI=0.932 ^K		IFI=0.944 ^K	CFI=0.944 ^K		
Sig.=0.000	AGFI=0.862 ^K	RFI=0.909 ^K		TLI=0.925 ^K	RMSEA=0.094 ^N		

*(%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler. %95 G.A. Alt: %95 güven alt sınırı, %95 G.A. Üst : %95 güven üst sınırı, S.H: Standart Hata, Std β : Standartlaştırılmış yol katsayısı, χ^2 : Ki-Kare Test istatistiği (parantez içindeki değer, test serbestlik derecesini gösterir), M üst imi mükemmel uyum, K üst imi kabul edilebilir uyum, N alt imi kabul edilebilir altı uyuma işaret eder.

Tablo 20 incelendiğinde, aracı etki modelinde ÜY değişkeninin aracı değişken PSIT üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std. β =0.535, Sig.<0.05). Diğer yandan aracı değişken PSIT değişkeninin NFIN değişkeni üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std. β =0.511, Sig.<0.05). Son olarak ÜY değişkeninin NFIN değişkeni üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve direkt etki modelindekinden daha küçük bir etkisinin olduğu görülmektedir (Std. β =0.377, Sig.<0.05). Baron ve Kenny (1986) prosedürüne göre ücret yönetimi uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde itibar uygulamalarının kısmi aracı etkisinin olduğunu göstermektedir.

Aracılık ilişkisi modern Bootstrap yöntemi çerçevesinde incelendiğinde ise dolaylı etki katsayısının 0.273 olarak hesaplandığı ve katsayıya ait %95 güven aralıklarının sıfır değerini içermediği görülmektedir (95 G.A. Alt =0.199, %95 G.A. Üst=0.354). Daha açık bir ifade ile Bootstrap yöntemi çerçevesinde de ücret yönetimi uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde itibar uygulamalarının aracı etkisinin olduğu söylenebilir. Ücret yönetiminin finansal olmayan performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecindeki iletişim uygulamalarının aracılık rolünü inceleyen YEM, Şekil 20'deki gibidir.

Şekil 20: Ücret Yönetiminin Finansal Olmayan Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci İletişim Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM



Tablo 21: Ücret Yönetimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisinde Pandemi Sürecinde İletişim Uygulamalarının Aracı Etkisini İnceleyen YEM Bulguları

Direkt Etki Modeli							
İçsel Değişken		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
NFIN	←	ÜY	0.805	0.063	0.652	12.710*	0.000
Model Uyum İndeksleri							
□ ² (25)=204.600*	GFI=0.919	NFI=0.932		IFI=0.940		CFI=0.940	
Sig.=0.000	AGFI=0.855	RFI=0.902		TLI=0.913		RMSEA=0.122	
Aracı Etki Modeli							
İçsel Değişkenler		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
NFIN	←	ÜY	0.511	0.054	0.416	9.540*	0.000
PSIL	←	ÜY	0.648	0.068	0.473	9.563*	0.000
NFIN	←	PSIL	0.477	0.035	0.499	12.686*	0.000
Dolaylı (Aracı) Etki							
		Etki Büyüklüğü	%95 G.A. Alt		%95 G.A Üst		
ÜY→PSIL→NFIN		0.236	0.181		0.293		
Model Uyum İndeksleri							
□ ² (69)=392.984*	GFI=0.901 ^K	NFI=0.932 ^K		IFI=0.943 ^K		CFI=0.943 ^K	
Sig.=0.000	AGFI=0.849 ^K	RFI=0.910 ^K		TLI=0.925 ^K		RMSEA=0.098 ^N	

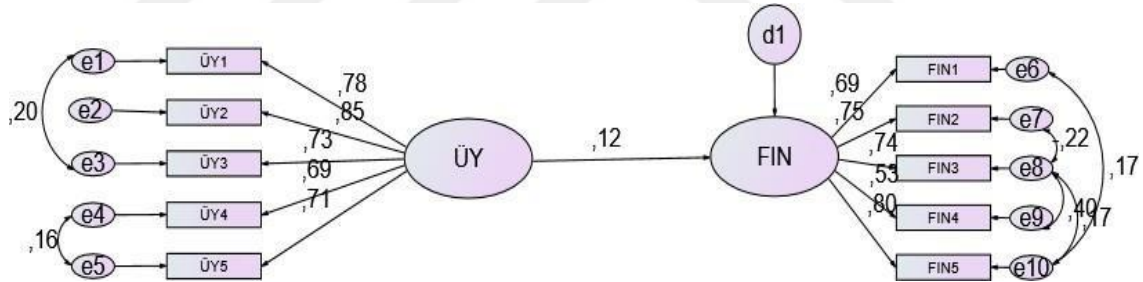
*(%)5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler. %95 G.A. Alt: %95 güven alt sınırı, %95 G.A. Üst : %95 güven üst sınırı, S.H: Standart Hata, Std β : Standartlaştırılmış yol katsayısı, χ^2 : Ki-Kare Test istatistiği (parantez içindeki değer, test serbestlik derecesini gösterir), M üst imi mükemmel uyum, K üst imi kabul edilebilir uyum, N alt imi kabul edilebilir altı uyuma işaret eder.

Tablo 21 incelendiğinde aracı etki modelinde ÜY değişkeninin aracı değişken PSİL üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std. β =0.473, Sig.<0.05). Diğer yandan aracı değişken PSİL değişkeninin

NFIN değişkeni üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std.β=0.499, Sig.<0.05). Son olarak ÜY değişkeninin NFIN değişkeni üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve direkt etki modelindekinden daha küçük bir etkisinin olduğu görülmektedir (Std.β=0.416, Sig.<0.05). Baron ve Kenny (1986) prosedürüne göre ücret yönetimi uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde iletişim uygulamalarının kısmi aracı etkisinin olduğunu göstermektedir.

Aracılık ilişkisi modern Bootstrap yöntemi çerçevesinde incelendiğinde ise dolaylı etki katsayısının 0.236 olarak hesaplandığı ve katsayıya ait %95 güven aralıklarının sıfır değerini içermediği görülmektedir (95 G.A. Alt =0.181, %95 G.A Üst=0.293). Daha açık bir ifade ile Bootstrap yöntemi çerçevesinde de ücret yönetimi uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde iletişim uygulamalarının aracı etkisinin olduğu söylenebilir. Ücret yönetiminin finansal örgüt performans üzerindeki direkt etkisini inceleyen YEM, Şekil 21'deki gibidir.

Şekil 21: Ücret Yönetiminin Finansal Örgüt Performansı Üzerindeki Direkt Etkisini İnceleyen YEM



Tablo 22: Ücret Yönetimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisinde Etkisini İnceleyen YEM Bulguları

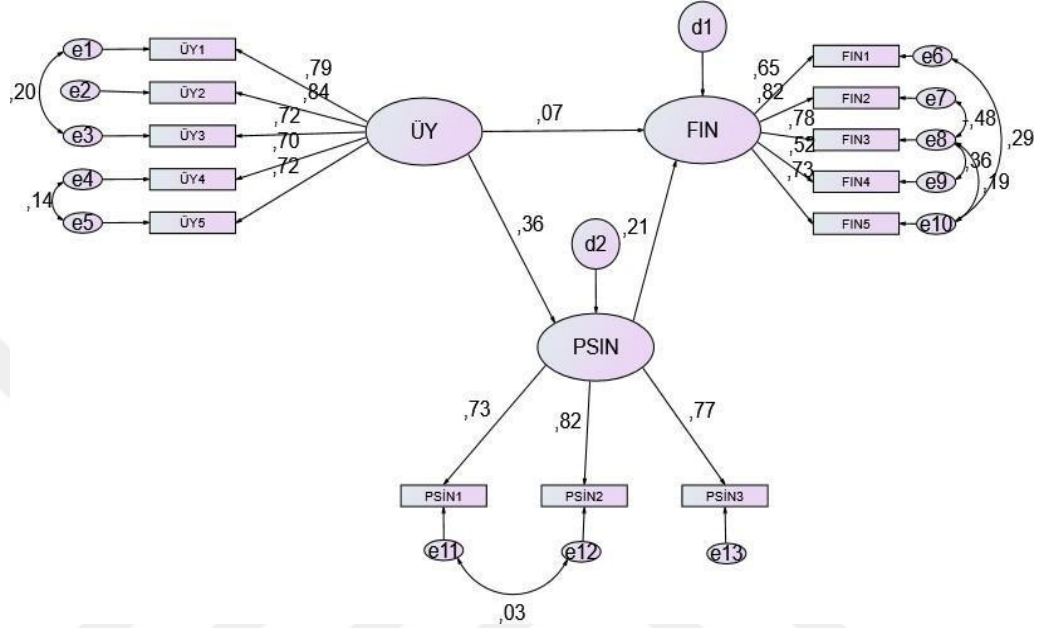
Direkt Etki Modeli							
İçsel Değişken		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
FIN	←	ÜY	0.110	0.050	0.119	2.195*	0.028
Model Uyum İndeksleri							
χ²(28)=194.083*	GFI=0.931 ^K	NFI=0.918 ^K	IFI=0.929 ^K	CFI=0.929 ^K			
Sig.=0.000	AGFI=0.865 ^K	RFI=0.869 ^K	TLI=0.885 ^K	RMSEA=0.111 ^N			

*(%)5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler. %95 G.A. Alt: %95 güven alt sınırı, %95 G.A. Üst : %95 güven üst sınırı, S.H: Standart Hata, Std β: Standartlaştırılmış yol katsayısı, χ²: Ki-Kare Test istatistiği (parantez içindeki değer, test serbestlik derecesini gösterir), M üst imi mükemmel uyum, K üst imi kabul edilebilir uyum, N alt imi kabul edilebilir altı uyuma işaret eder.

Tablo 22 incelendiğinde, ÜY değişkeninin FIN değişkeni üzerine %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir (Std.β=0.119, Sig.<0.05). Daha açık bir ifade ile, ücret yönetimi değişkeni ile finansal

örgütsel performans arasında pozitif yönde bir korelasyon vardır. Ücret yönetiminin finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi süreci inovasyon uygulamalarının aracılık rolünü inceleyen YEM, Şekil 22’deki gibidir.

Şekil 22: Ücret Yönetiminin Finansal Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci İnovasyon Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM



Tablo 23: Ücret Yönetiminin Finansal Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci İnovasyon Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM Bulguları

Direkt Etki Modeli							
İçsel Değişken		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
FIN	←	ÜY	0.110	0.050	0.119	2.195*	0.028
Model Uyum İndeksleri							
χ²(28)=194.083*	GFI=0.931	NFI=0.918		IFI=0.929		CFI=0.929	
Sig.=0.000	AGFI=0.865	RFI=0.869		TLI=0.885		RMSEA=0.111	
Aracı Etki Modeli							
İçsel Değişkenler		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
FIN	←	ÜY	0.056	0.048	0.065	1.160	0.246
PSIN	←	ÜY	0.313	0.050	0.361	6.204*	0.000
FIN	←	PSIN	0.207	0.063	0.209	3.309*	0.000
Dolaylı (Aracı) Etki							
		Etki Büyüklüğü	%95 G.A. Alt		%95 G.A Üst		
ÜY→PSIN→FIN		0.076*	0.053		0.115		
Model Uyum İndeksleri							
χ²(55)=328.889*	GFI=0.911	NFI=0.893		IFI=0.909		CFI=0.909	
Sig.=0.000	AGFI=0.853	RFI=0.848		TLI=0.870		RMSEA=0.101	

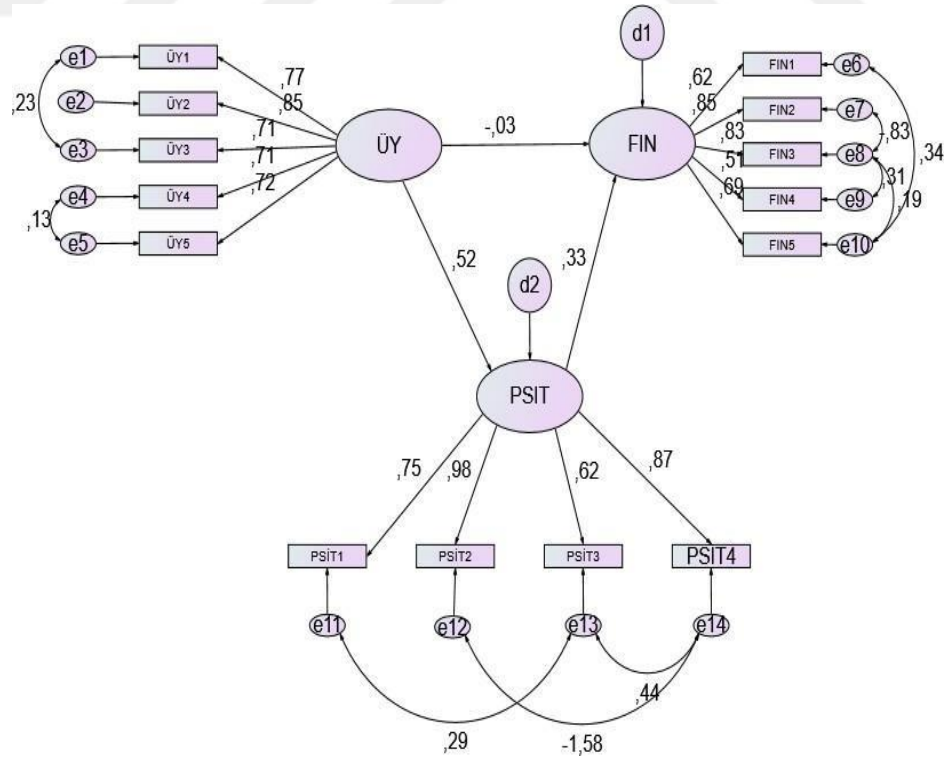
*(%) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler. %95 G.A. Alt: %95 güven alt sınırı, %95 G.A. Üst : %95 güven üst sınırı, S.H: Standart Hata, Std β : Standartlaştırılmış yol katsayısı, χ^2 : Ki-Kare Test istatistiği (parantez içindeki değer, test serbestlik derecesini gösterir).

Tablo 23 incelendiğinde, aracı etki modelinde ÜY değişkeninin aracı değişken PSIN üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu

görülmektedir (Std.β=0.361, Sig.<0.05). Diğer yandan aracı değişken PSIN değişkeninin FIN değişkeni üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std.β=0.209, Sig.<0.05). Son olarak ÜY değişkeninin FIN değişkeni üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir (Std.β=0.065, Sig.>0.05). Baron ve Kenny (1986) prosedürüne göre ücret yönetimi uygulamalarının finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde inovasyon uygulamalarının tam aracı etkisinin olduğunu göstermektedir.

Aracılık ilişkisi modern Bootstrap yöntemi çerçevesinde incelendiğinde ise dolaylı etki katsayısının 0.076 olarak hesaplandığı ve katsayıya ait %95 güven aralıklarının sıfır değerini içermediği görülmektedir (95 G.A. Alt =0.053, %95 G.A Üst=0.115). Daha açık bir ifade ile Bootstrap yöntemi çerçevesinde de ücret yönetimi uygulamalarının finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde inovasyon uygulamalarının aracı etkisinin olduğu söylenebilir. Ücret yönetiminin finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi süreci kurumsal itibar uygulamalarının aracılık rolünü inceleyen YEM, Şekil 23'teki gibidir.

Şekil 23: Ücret Yönetiminin Finansal Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci Kurumsal İtibar Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM



Tablo 24: Ücret Yönetiminin Finansal Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci Kurumsal İtibar Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM Bulguları

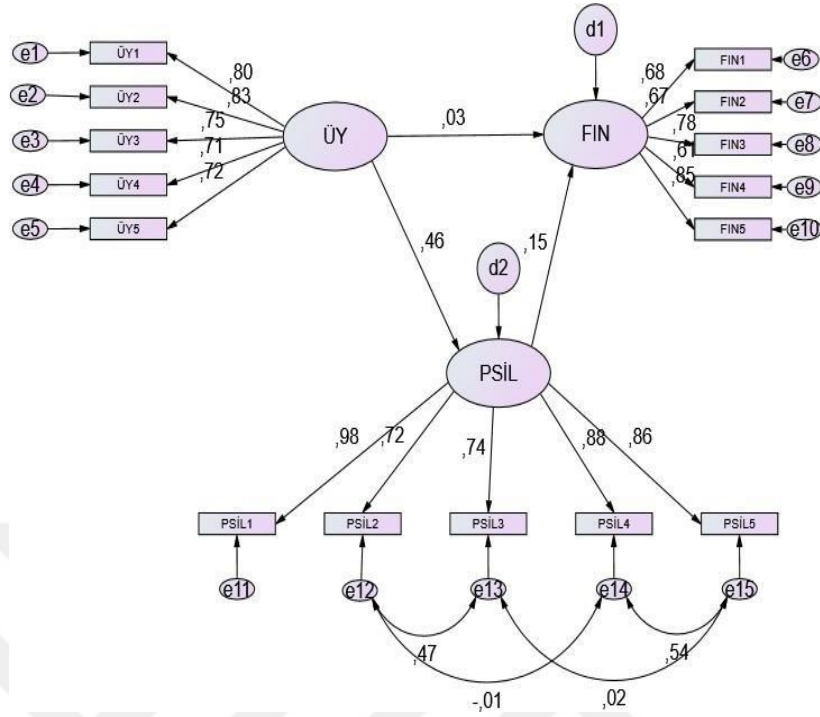
Direkt Etki Modeli							
İçsel Değişken		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
FIN	←	ÜY	0.110	0.050	0.119	2.195*	0.028
Model Uyum İndeksleri							
□ ² (28)=194.083*	GFI=0.931	NFI=0.918		IFI=0.929		CFI=0.929	
Sig.=0.000	AGFI=0.865	RFI=0.869		TLI=0.885		RMSEA=0.111	
Aracı Etki Modeli							
İçsel Değişkenler		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
FIN	←	ÜY	-0.020	0.047	-0.025	-0.433	0.665
PSIT	←	ÜY	0.519	0.060	0.524	8.065*	0.000
FIN	←	PSIT	0.271	0.051	0.332	5.309*	0.000
Dolaylı (Aracı) Etki							
		Etki Büyüklüğü	%95 G.A. Alt		%95 G.A Üst		
ÜY→PSIT→FIN		0.174	0.127		0.194		
Model Uyum İndeksleri							
□ ² (65)=325.608*	GFI=0.924 ^K	NFI=0.915 ^K		IFI=0.931 ^K		CFI=0.930 ^K	
Sig.=0.000	AGFI=0.877 ^K	RFI=0.881 ^K		TLI=0.902 ^K		RMSEA=0.091 ^N	

*(%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler. %95 G.A. Alt: %95 güven alt sınırı, %95 G.A. Üst : %95 güven üst sınırı, S.H: Standart Hata, Std β: Standartlaştırılmış yol katsayısı, □²: Ki-Kare Test istatistiği (parantez içindeki değer, test serbestlik derecesini gösterir), M üst imi mükemmel uyum, K üst imi kabul edilebilir uyum, N alt imi kabul edilebilir altı uyuma işaret eder.

Tablo 24 incelendiğinde, aracı etki modelinde ÜY değişkeninin aracı değişken PSIT üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std.β=0.524, Sig.<0.05). Diğer yandan aracı değişken PSIT değişkeninin FIN değişkeni üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std.β=0.332, Sig.<0.05). Son olarak, ÜY değişkeninin FIN değişkeni üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir (Std.β=-0.025, Sig.>0.05). Baron ve Kenny (1986) prosedürüne göre ücret yönetimi uygulamalarının finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde kurum itibarı uygulamalarının tam aracı etkisinin olduğunu göstermektedir.

Aracılık ilişkisi modern Bootstrap yöntemi çerçevesinde incelendiğinde ise dolaylı etki katsayısının 0.174 olarak hesaplandığı ve katsayıya ait %95 güven aralıklarının sıfır değerini içermediği görülmektedir (95 G.A. Alt =0.127, %95 G.A. Üst=0.194). Daha açık bir ifade ile Bootstrap yöntemi çerçevesinde de ücret yönetimi uygulamalarının finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde kurum itibarı uygulamalarının aracı etkisinin olduğu söylenebilir. Ücret yönetiminin finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi süreci iletişim uygulamalarının aracılık rolünü inceleyen YEM, Şekil 24'teki gibidir.

Şekil 14: Ücret Yönetiminin Finansal Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci İletişim Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM



Tablo 25: Ücret Yönetiminin Finansal Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci İletişim Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM Bulguları

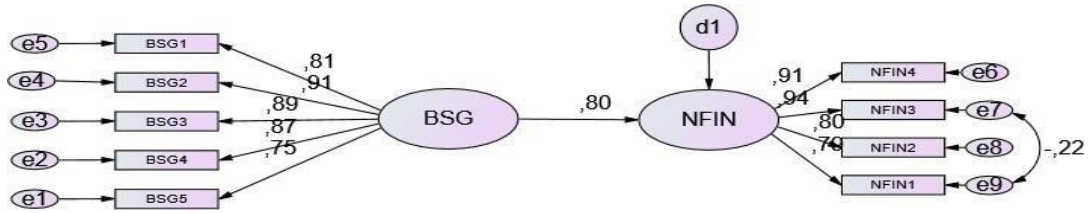
Direkt Etki Modeli							
İçsel Değişken		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
FIN	←	ÜY	0.110	0.050	0.119	2.195*	0.028
Model Uyum İndeksleri							
□ ² (28)=194.083*	GFI=0.931	NFI=0.918	IFI=0.929		CFI=0.929		
Sig.=0.000	AGFI=0.865	RFI=0.869	TLI=0.885		RMSEA=0.111		
Aracı Etki Modeli							
İçsel Değişkenler		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
FIN	←	ÜY	0.026	0.053	0.029	0.496	0.620
PSIL	←	ÜY	0.650	0.070	0.461	9.302*	0.000
FIN	←	PSIL	0.094	0.036	0.146	2.604*	0.009
Dolaylı (Aracı) Etki							
		Etki Büyüklüğü	%95 G.A. Alt		%95 G.A Üst		
ÜY→PSIL→FIN		0.068*	0.043		0.169		
Model Uyum İndeksleri							
□ ² (83)=552.184*	GFI=0.870 ^K	NFI=0.890 ^K		IFI=0.905 ^K		CFI=0.904 ^K	
Sig.=0.000	AGFI=0.812 ^K	RFI=0.860 ^K		TLI=0.879 ^K		RMSEA=0.108 ^N	

*(%)5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler. %95 G.A. Alt: %95 güven alt sınırı, %95 G.A. Üst : %95 güven üst sınırı, S.H: Standart Hata, Std β : Standartlaştırılmış yol katsayısı, χ^2 : Ki-Kare Test istatistiği (parantez içindeki değer, test serbestlik derecesini gösterir), M üst imi mükemmel uyum, K üst imi kabul edilebilir uyum, N alt imi kabul edilebilir altı uyuma işaret eder.

Tablo 25 incelendiğinde, aracı etki modelinde ÜY değişkeninin aracı değişken PSIL üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std.β=0.461, Sig.<0.05). Diğer yandan aracı değişken PSIL değişkeninin FIN değişkeni üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std.β=0.146, Sig.<0.05). Son olarak ÜY değişkeninin FIN değişkeni üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir (Std.β=0.029, Sig.>0.05). Baron ve Kenny (1986) prosedürüne göre ücret yönetimi uygulamalarının finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde kurum iletişimi uygulamalarının tam aracı etkisinin olduğunu göstermektedir.

Aracılık ilişkisi modern Bootstrap yöntemi çerçevesinde incelendiğinde ise dolaylı etki katsayısının 0.068 olarak hesaplandığı ve katsayıya ait %95 güven aralıklarının sıfır değerini içermediği görülmektedir (95 G.A. Alt=0.043, %95 G.A Üst=0.169). Daha açık bir ifade ile Bootstrap yöntemi çerçevesinde de ücret yönetimi uygulamalarının finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde iletişim uygulamalarının aracı etkisinin olduğu söylenebilir. Beşerî sermaye gelişimi uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki direkt etkisini inceleyen YEM, Şekil 25'teki gibidir.

Şekil 25: Beşerî Sermaye Gelişimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisini İnceleyen YEM



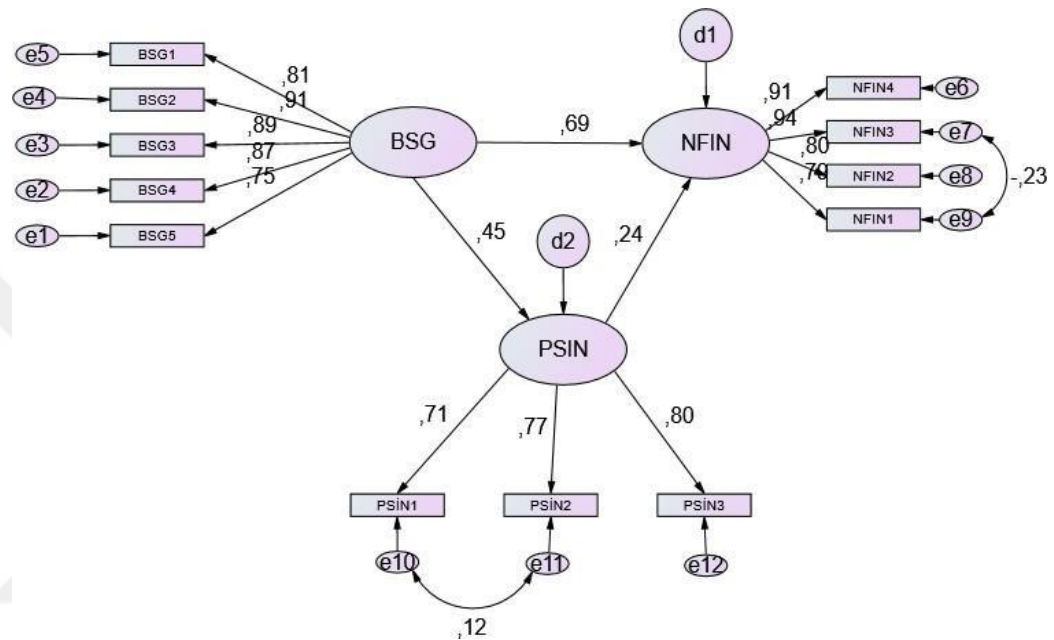
Tablo 26: Beşerî Sermaye Gelişimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisini İnceleyen YEM Bulguları

Direkt Etki Modeli							
İçsel Değişken		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
NFIN	←	BSG	0.733	0.037	0.801	19.836*	0.000
Model Uyum İndeksleri							
χ²(25)=110.577*	GFI=0.949 ^K	NFI=0.971 ^M	IFI=0.978 ^M		CFI=0.978 ^M		
Sig.=0.000	AGFI=0.909 ^K	RFI=0.959 ^M	TLI=0.968 ^M		RMSEA=0.084 ^N		

*(%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler. %95 G.A. Alt: %95 güven alt sınırı, %95 G.A. Üst : %95 güven üst sınırı, S.H: Standart Hata, Std β: Standartlaştırılmış yol katsayısı, χ²: Ki-Kare Test istatistiği (parantez içindeki değer, test serbestlik derecesini gösterir), M üst imi mükemmel uyum, K üst imi kabul edilebilir uyum, N alt imi kabul edilebilir altı uyuma işaret eder.

Tablo 26 incelendiğinde, BSG değişkeninin NFIN değişkeni üzerine %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir (Std.β=0.801, Sig.<0.05). Daha açık bir ifade ile örneklem dahilinde beşerî sermaye gelişimi

değişkeninin artması/azalması finansal olmayan örgütsel performansın artmasına/azalmasına neden olmaktadır. Beşerî sermaye gelişimi uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi süreci inovasyon uygulamalarının aracılık rolünü inceleyen YEM, Şekil 26'daki gibidir.

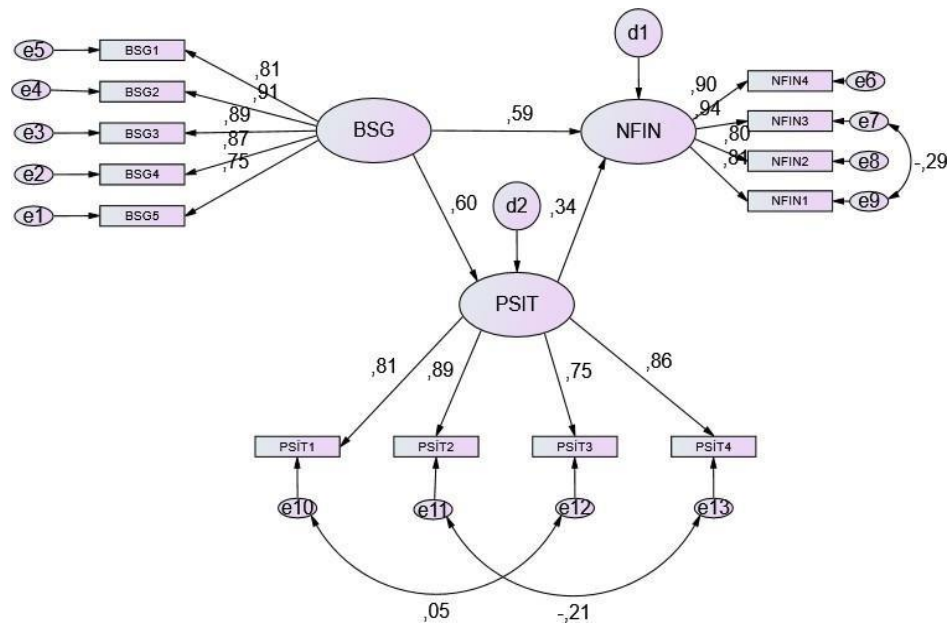


Direkt Etki Modeli							
İçsel Değişken		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
NFIN	←	BSG	0.733	0.037	0.801	19.836*	0.000
Model Uyum İndeksleri							
$\chi^2(25)=110.577^*$	GFI=0.949	NFI=0.971	IFI=0.978	CFI=0.978			
Sig.=0.000	AGFI=0.909	RFI=0.959	TLI=0.968	RMSEA=0.084			
Aracı Etki Modeli							
İçsel Değişkenler		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
NFIN	←	BSG	0.635	0.038	0.693	16.805*	0.000
PSIN	←	BSG	0.273	0.033	0.452	8.187*	0.000
NFIN	←	PSIN	0.361	0.062	0.239	5.820*	0.000
Dolaylı (Aracı) Etki							
		Etki Büyüklüğü	%95 G.A. Alt	%95 G.A Üst			
BSG→PSIN→NFIN		0.108*	0.082	0.134			
Model Uyum İndeksleri							
$\chi^2(49)=110.577^*$	GFI=0.950 ^M	NFI=0.968 ^M	IFI=0.978 ^M	CFI=0.978 ^M			
Sig.=0.000	AGFI=0.920 ^M	RFI=0.956 ^M	TLI=0.971 ^M	RMSEA=0.064 ^K			

Tablo 27 incelendiğinde, aracı etki modelinde BSG değişkeninin aracı değişken PSIN üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std.β=0.452, Sig.<0.05). Diğer yandan aracı değişken PSIN değişkeninin NFIN değişkeni üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std.β=0.239, Sig.<0.05). Son olarak BSG değişkeninin NFIN değişkeni üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve direkt etki modelinden daha küçük bir etkisinin olduğu görülmektedir (Std.β=0.693, Sig.<0.05). Baron ve Kenny (1986) prosedürüne göre beşerî sermaye gelişimi uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde inovasyon uygulamalarının kısmi aracı etkisinin olduğunu göstermektedir.

Aracılık ilişkisi modern Bootstrap yöntemi çerçevesinde incelendiğinde ise dolaylı etki katsayısının 0.108 olarak hesaplandığı ve katsayıya ait %95 güven aralıklarının sıfır değerini içermediği görülmektedir (95 G.A. Alt=0.082, %95 G.A Üst=0.134). Daha açık bir ifade ile Bootstrap yöntemi çerçevesinde de beşerî sermaye gelişimi uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde inovasyon uygulamalarının aracı etkisinin olduğu söylenebilir. Beşerî sermaye gelişimi uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecindeki kurum itibarı uygulamalarının aracılık rolünü inceleyen YEM, Şekil 27'deki gibidir.

Şekil 37: Beşerî Sermaye Gelişimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci Kurum İtibarı Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM



Tablo 28: Beşerî Sermaye Gelişimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci Kurum İtibarı Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM Bulguları

Direkt Etki Modeli							
İçsel Değişken		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
NFIN	←	BSG	0.733	0.037	0.801	19.836*	0.000
Model Uyum İndeksleri							
$\chi^2(25)=110.577^*$	GFI=0.949	NFI=0.971	IFI=0.978		CFI=0.978		
Sig.=0.000	AGFI=0.909	RFI=0.959	TLI=0.968		RMSEA=0.084		
Aracı Etki Modeli							
İçsel Değişkenler		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
NFIN	←	BSG	0.540	0.038	0.594	14.058*	0.000
PSIT	←	BSG	0.464	0.038	0.603	12.290*	0.000
NFIN	←	PSIT	0.403	0.047	0.341	8.518*	0.000
Dolaylı (Aracı) Etki							
		Etki Büyüklüğü	%95 G.A. Alt		%95 G.A Üst		
BSG→PSIT→NFIN		0.206	0.132		0.287		
Model Uyum İndeksleri							
$\chi^2(59)=276.559^*$	GFI=0.917 ^K	NFI=0.949 ^K	IFI=0.959 ^M		CFI=0.959 ^M		
Sig.=0.000	AGFI=0.872 ^K	RFI=0.933 ^K	TLI=0.946 ^K		RMSEA=0.087 ^N		

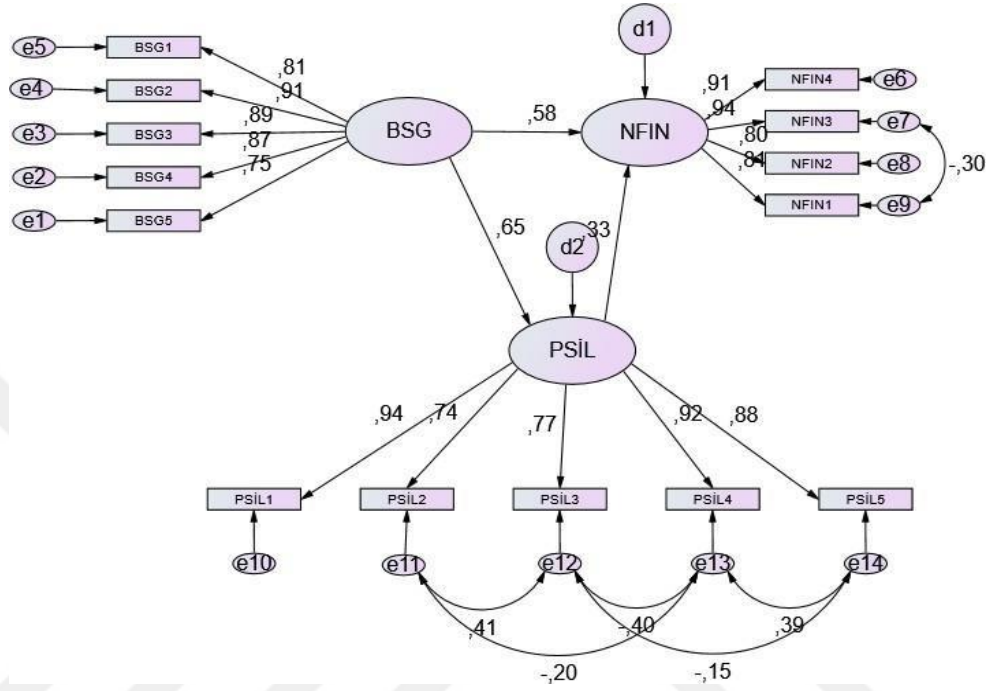
*(%)5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler. %95 G.A. Alt: %95 güven alt sınırı, %95 G.A. Üst : %95 güven üst sınırı, S.H: Standart Hata, Std β : Standartlaştırılmış yol katsayısı, χ^2 : Ki-Kare Test istatistiği (parantez içindeki değer, test serbestlik derecesini gösterir), M üst imi mükemmel uyum, K üst imi kabul edilebilir uyum, N alt imi kabul edilebilir altı uyuma işaret eder.

Tablo 28 incelendiğinde, aracı etki modelinde BSG değişkeninin aracı değişken PSIT üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std. β =0.603, Sig.<0.05). Diğer yandan aracı değişken PSIT değişkeninin NFIN değişkeni üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std. β =0.341, Sig.<0.05). Son olarak BSG değişkeninin NFIN değişkeni üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve direkt etki modelinden daha küçük bir etkisinin olduğu görülmektedir (Std. β =0.594, Sig.<0.05). Baron ve Kenny (1986) prosedürüne göre beşerî sermaye gelişimi uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde kurum itibarı uygulamalarının kısmi aracı etkisinin olduğunu göstermektedir.

Aracılık ilişkisi modern Bootstrap yöntemi çerçevesinde incelendiğinde ise dolaylı etki katsayısının 0.206 olarak hesaplandığı ve katsayıya ait %95 güven aralıklarının sıfır değerini içermediği görülmektedir (95 G.A. Alt=0.132, %95 G.A. Üst=0.287). Daha açık bir ifade ile Bootstrap yöntemi çerçevesinde de beşerî sermaye gelişimi uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde kurum itibarı uygulamalarının aracı etkisinin olduğu söylenebilir. Beşerî sermaye gelişimi

uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi süreci iletişim uygulamalarının aracılık rolünü inceleyen YEM, Şekil 28’deki gibidir.

Şekil 28: Beşerî Sermaye Gelişimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci İletişim Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM



Tablo 29: Beşerî Sermaye Gelişimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci İletişim Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM Bulguları

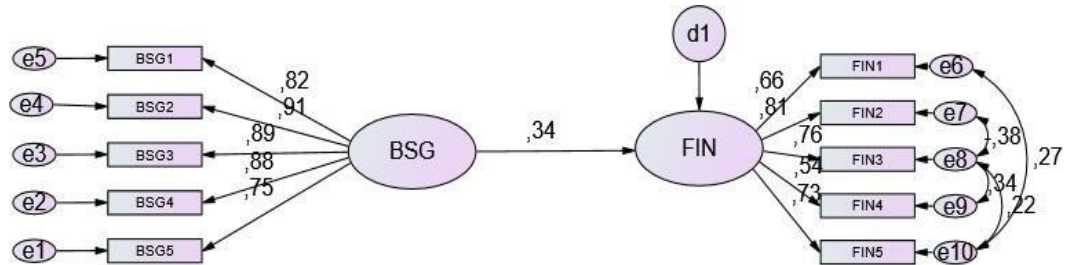
Direkt Etki Modeli							
İçsel Değişken		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
NFIN	←	BSG	0.733	0.037	0.801	19.836*	0.000
Model Uyum İndeksleri							
□ ² (25)=110.577*	GFI=0.949	NFI=0.971		IFI=0.978		CFI=0.978	
Sig.=0.000	AGFI=0.909	RFI=0.959		TLI=0.968		RMSEA=0.084	
Aracı Etki Modeli							
İçsel Değişkenler		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
NFIN	←	BSG	0.530	0.040	0.582	13.284*	0.000
PSIL	←	BSG	0.641	0.042	0.653	15.368*	0.000
NFIN	←	PSIL	0.310	0.037	0.334	8.306*	0.000
Dolaylı (Aracı) Etki							
		Etki Büyüklüğü	%95 G.A. Alt		%95 G.A Üst		
BSG→PSIL→NFIN		0.218	0.146		0.286		
Model Uyum İndeksleri							
□ ² (68)=268.444*	GFI=0.926 ^K	NFI=0.960 ^M		IFI=0.969 ^M		CFI=0.969 ^M	
Sig.=0.000	AGFI=0.886 ^K	RFI=0.946 ^K		TLI=0.959 ^M		RMSEA=0.078 ^K	

*(%)5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler. %95 G.A. Alt: %95 güven alt sınırı, %95 G.A. Üst : %95 güven üst sınırı, S.H: Standart Hata, Std β : Standartlaştırılmış yol katsayısı, χ^2 : Ki-Kare Test istatistiği (parantez içindeki değer, test serbestlik derecesini gösterir), M üst imi mükemmel uyum, K üst imi kabul edilebilir uyum, N alt imi kabul edilebilir altı uyuma işaret eder.

Tablo 29 incelendiğinde aracı etki modelinde BSG değişkeninin aracı değişken PSIL üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std.β=0.653, Sig.<0.05). Diğer yandan aracı değişken PSIL değişkeninin NFIN değişkeni üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std.β=0.334, Sig.<0.05). Son olarak BSG değişkeninin NFIN değişkeni üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve direkt etki modelinden daha küçük bir etkisinin olduğu görülmektedir (Std.β=0.582, Sig.<0.05). Baron ve Kenny (1986) prosedürüne göre beşerî sermaye gelişimi uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde kurum iletişim uygulamalarının kısmi aracı etkisinin olduğunu göstermektedir.

Aracılık ilişkisi modern Bootstrap yöntemi çerçevesinde incelendiğinde ise dolaylı etki katsayısının 0.218 olarak hesaplandığı ve katsayıya ait %95 güven aralıklarının sıfır değerini içermediği görülmektedir (95 G.A. Alt=0.146, %95 G.A. Üst=0.286). Daha açık bir ifade ile Bootstrap yöntemi çerçevesinde de beşerî sermaye gelişimi uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde iletişim uygulamalarının aracı etkisinin olduğu söylenebilir. Beşerî sermaye gelişimi uygulamalarının finansal örgütsel performans üzerindeki etkisini inceleyen YEM, Şekil 29'daki gibidir.

Şekil 49: Beşerî Sermaye Gelişimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisini İnceleyen YEM



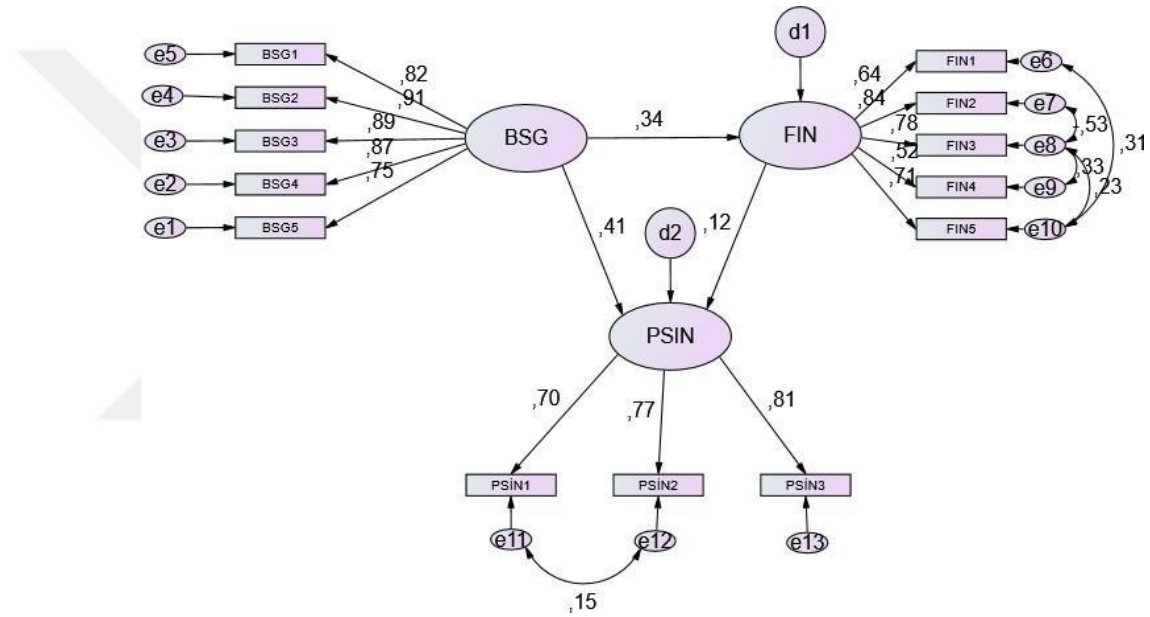
Tablo 30: Beşerî Sermaye Gelişimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisini İnceleyen YEM Bulguları

Direkt Etki Modeli							
İçsel Değişken		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
FIN	←	BSG	0.207	0.034	0.337	6.105*	0.000
Model Uyum İndeksleri							
χ²(30)=272.792	GFI=0.912 ^K	NFI=0.915 ^K	IFI=0.924 ^K	CFI=0.924 ^K			
Sig.=0.000	AGFI=0.839 ^K	RFI=0.873 ^K	TLI=0.885 ^K	RMSEA=0.129 ^N			

*(%)5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler. %95 G.A. Alt: %95 güven alt sınırı, %95 G.A. Üst : %95 güven üst sınırı, S.H: Standart Hata, Std β: Standartlaştırılmış yol katsayısı, χ²: Ki-Kare Test istatistiği (parantez içindeki değer, test serbestlik derecesini gösterir), M üst imi mükemmel uyum, K üst imi kabul edilebilir uyum, N alt imi kabul edilebilir altı uyuma işaret eder.

Tablo 30 incelendiğinde, BSG değişkeninin FIN değişkeni üzerine %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir (Std.β=0.337, Sig.<0.05). Daha açık bir ifade ile örneklem dahilinde beşerî sermaye gelişimi değişkeninin artması/azalması finansal örgütsel performansın artmasına/azalmasına neden olmaktadır. Beşerî sermaye gelişimi uygulamalarının finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde inovasyon uygulamalarının aracılık rolünü inceleyen YEM, Şekil 30'daki gibidir.

Şekil 30: Beşerî Sermaye Gelişimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci İnovasyon Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM



Tablo 31: Beşerî Sermaye Gelişimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci İnovasyon Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM Bulguları

Direkt Etki Modeli							
İçsel Değişken		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
FIN	←	BSG	0.733	0.037	0.801	19.836*	0.000
Model Uyum İndeksleri							
□ ² (25)=110.577*	GFI=0.949	NFI=0.971		IFI=0.978		CFI=0.978	
Sig.=0.000	AGFI=0.909	RFI=0.959		TLI=0.968		RMSEA=0.084	
Aracı Etki Modeli							
İçsel Değişkenler		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
FIN	←	BSG	0.242	0.035	0.409	7.000*	0.000
PSIN	←	BSG	0.206	0.033	0.341	6.156*	0.000
FIN	←	PSIN	0.120	0.052	0.122	2.284*	0.022

Tablo 31: (Devamı)

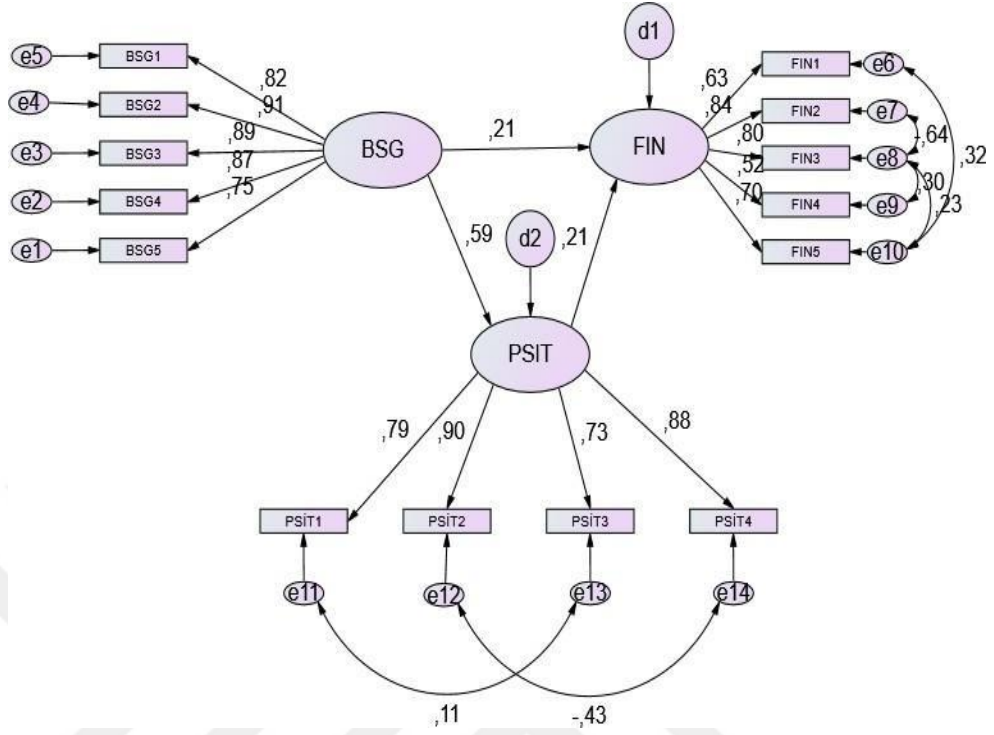
Dolaylı (Aracı) Etki				
	Etki Büyüklüğü	%95 G.A. Alt	%95 G.A Üst	
BSG→PSIN→FIN	0.042	-0.028	0.049	
Model Uyum İndeksleri				
□²(57)=348.035*	GFI=0.911 ^K	NFI=0.911 ^K	IFI=0.924 ^K	CFI=0.924 ^K
Sig.=0.000	AGFI=0.858 ^K	RFI=0.878 ^K	TLI=0.896 ^K	RMSEA=0.103 ^N

*(%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler. %95 G.A. Alt: %95 güven alt sınırı, %95 G.A. Üst : %95 güven üst sınırı, S.H: Standart Hata, Std β : Standartlaştırılmış yol katsayısı, χ^2 : Ki-Kare Test istatistiği (parantez içindeki değer, test serbestlik derecesini gösterir), M üst imi mükemmel uyum, K üst imi kabul edilebilir uyum, N alt imi kabul edilebilir altı uyuma işaret eder.

Tablo 31 incelendiğinde, aracı etki modelinde BSG değişkeninin aracı değişken PSIN üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std. β =0.341, Sig.<0.05). Diğer yandan aracı değişken PSIN değişkeninin FIN değişkeni üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std. β =0.122, Sig.<0.05). Son olarak BSG değişkeninin FIN değişkeni üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve direkt etki modelinden daha küçük bir etkisinin olduğu görülmektedir (Std. β =0.409, Sig.<0.05). Baron ve Kenny (1986) prosedürüne göre beşerî sermaye gelişimi uygulamalarının finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde inovasyon uygulamalarının kısmi aracı etkisinin olduğunu göstermektedir.

Aracılık ilişkisi modern Bootstrap yöntemi çerçevesinde incelendiğinde ise dolaylı etki katsayısının 0.042 olarak hesaplandığı ve katsayıya ait %95 güven aralıklarının sıfır değerini içerdiği görülmektedir (95 G.A. Alt=-0.028, %95 G.A. Üst=0.049). Daha açık bir ifade ile Bootstrap yöntemi çerçevesinde de beşerî sermaye gelişimi uygulamalarının finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde inovasyon uygulamalarının aracı etkisinin olmadığı söylenebilir. Beşerî sermaye gelişimi uygulamalarının finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecindeki kurum itibarı uygulamalarının aracılık rolünü inceleyen YEM, Şekil 31'deki gibidir.

Şekil 31: Beşerî Sermaye Gelişimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci Kurum İtibarı Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM



Tablo 32: Beşerî Sermaye Gelişimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci Kurum İtibarı Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM Bulguları

Direkt Etki Modeli							
İçsel Değişken		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
FIN	←	BSG	0.733	0.037	0.801	19.836*	0.000
Model Uyum İndeksleri							
□ ² (25)=110.577*	GFI=0.949		NFI=0.971		IFI=0.978	CFI=0.978	
Sig.=0.000	AGFI=0.909		RFI=0.959		TLI=0.968	RMSEA=0.084	
Aracı Etki Modeli							
İçsel Değişkenler		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
FIN	←	BSG	0.127	0.037	0.215	3.483*	0.000
PSIT	←	BSG	0.443	0.038	0.595	11.535*	0.000
FIN	←	PSIT	0.167	0.049	0.210	3.411*	0.000
Dolaylı (Aracı) Etki							
		Etki Büyüklüğü	%95 G.A. Alt		%95 G.A Üst		
BSG→PSIT→FIN		0.125*	0.086		0.164		
Model Uyum İndeksleri							
□ ² (68)=438.743*	GFI=0.889 ^K		NFI=0.907 ^K		IFI=0.920 ^K		CFI=0.920 ^K
Sig.=0.000	AGFI=0.845 ^K		RFI=0.875 ^K		TLI=0.892 ^K		RMSEA=0.106 ^N

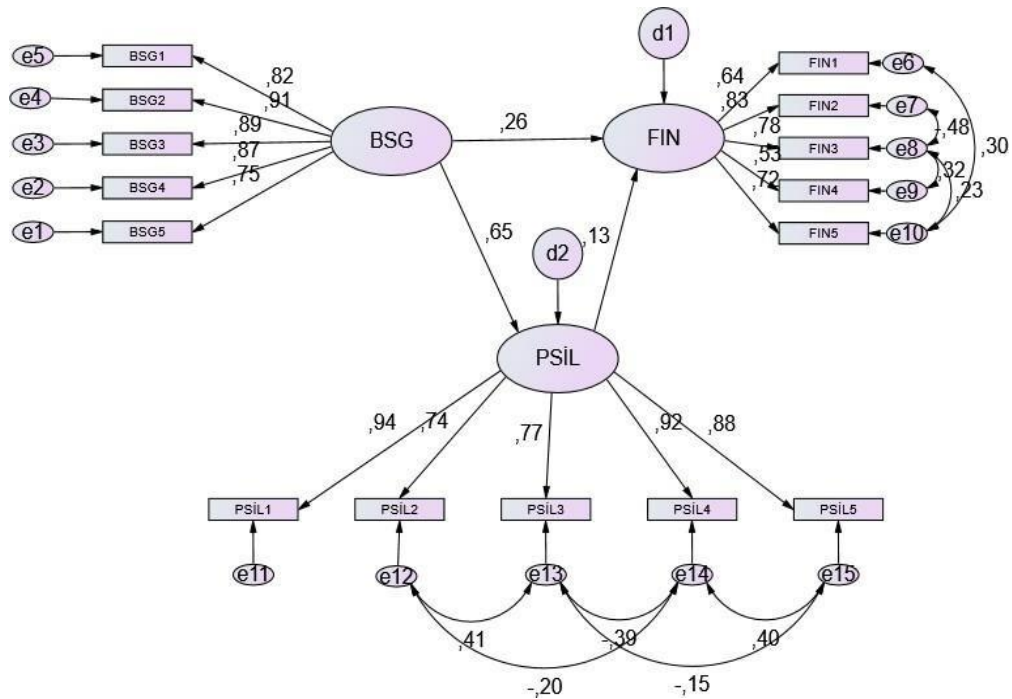
*(%)5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler. %95 G.A. Alt: %95 güven alt sınırı, %95 G.A. Üst : %95 güven üst sınırı, S.H: Standart Hata, Std β : Standartlaştırılmış yol katsayısı, χ^2 : Ki-Kare Test istatistiği (parantez içindeki değer, test serbestlik derecesini gösterir), M üst imi mükemmel uyum, K üst imi kabul edilebilir uyum, N alt imi kabul edilebilir altı uyuma işaret eder.

Tablo 32 incelendiğinde, aracı etki modelinde BSG değişkeninin aracı değişken PSIT üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu

görülmektedir (Std.β=0.595, Sig.<0.05). Diğer yandan aracı değişken PSIT değişkeninin FIN değişkeni üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std.β=0.210, Sig.<0.05). Son olarak BSG değişkeninin FIN değişkeni üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve direkt etki modelinden daha küçük bir etkisinin olduğu görülmektedir (Std.β=0.215, Sig.<0.05). Baron ve Kenny (1986) prosedürüne göre beşerî sermaye gelişimi uygulamalarının finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde itibar uygulamalarının kısmi aracı etkisinin olduğunu göstermektedir.

Aracılık ilişkisi modern Bootstrap yöntemi çerçevesinde incelendiğinde ise dolaylı etki katsayısının 0.125 olarak hesaplandığı ve katsayıya ait %95 güven aralıklarının sıfır değerini içermediği görülmektedir. (95 G.A. Alt=0.086, %95 G.A Üst=0.164). Daha açık bir ifade ile Bootstrap yöntemi çerçevesinde de beşerî sermaye gelişimi uygulamalarının finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde itibar uygulamalarının aracı etkisinin olmadığı söylenebilir. Beşerî sermaye gelişimi uygulamalarının finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecindeki iletişim uygulamalarının aracılık rolünü inceleyen YEM, Şekil 32'deki gibidir.

Şekil 52: Beşerî Sermaye Gelişimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci İletişim Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM



Tablo 33: Beşerî Sermaye Gelişimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci İletişim Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM Bulguları

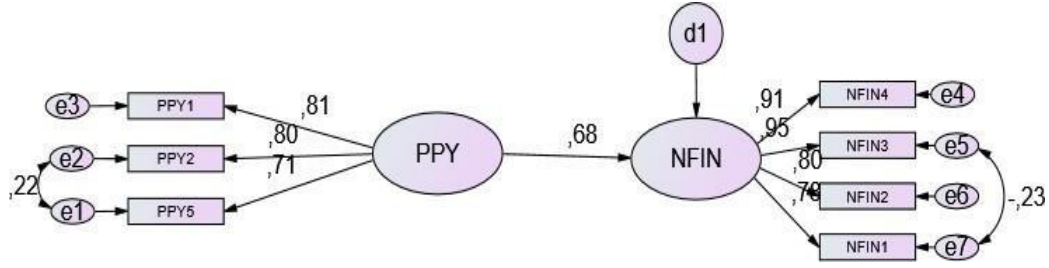
Direkt Etki Modeli							
İçsel Değişken		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
FIN	←	BSG	0.733	0.037	0.801	19.836*	0.000
Model Uyum İndeksleri							
□ ² (25)=110.577*	GFI=0.949	NFI=0.971		IFI=0.978		CFI=0.978	
Sig.=0.000	AGFI=0.909	RFI=0.959		TLI=0.968		RMSEA=0.084	
Aracı Etki Modeli							
İçsel Değişkenler		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
FIN	←	BSG	0.157	0.042	0.258	3.787*	0.000
PSIL	←	BSG	0.641	0.042	0.653	15.346*	0.000
FIN	←	PSIL	0.078	0.040	0.126	1.941	0.053
Dolaylı (Aracı) Etki							
	Etki Büyüklüğü		%95 G.A. Alt		%95 G.A Üst		
BSG→PSIL→FIN	0.052		-0.031		0.049		
Model Uyum İndeksleri							
□ ² (78)=436.926*	GFI=0.905 ^K	NFI=0.926 ^K		IFI=0.938 ^K		CFI=0.938 ^K	
Sig.=0.000	AGFI=0.853 ^K	RFI=0.900 ^K		TLI=0.917 ^K		RMSEA=0.097 ^N	

*(%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler. %95 G.A. Alt: %95 güven alt sınırı, %95 G.A. Üst : %95 güven üst sınırı, S.H: Standart Hata, Std β : Standartlaştırılmış yol katsayısı, χ^2 : Ki-Kare Test istatistiği (parantez içindeki değer, test serbestlik derecesini gösterir), M üst imi mükemmel uyum, K üst imi kabul edilebilir uyum, N alt imi kabul edilebilir altı uyuma işaret eder.

Tablo 33 incelendiğinde, aracı etki modelinde BSG değişkeninin aracı değişken PSIL üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std. β =0.653, Sig.<0.05). Diğer yandan aracı değişken PSIL değişkeninin FIN değişkeni üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std. β =0.126, Sig.<0.05). Son olarak BSG değişkeninin FIN değişkeni üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve direkt etki modelinden daha küçük bir etkisinin olduğu görülmektedir (Std. β =0.258, Sig.<0.05). Baron ve Kenny (1986) prosedürüne göre beşerî sermaye gelişimi uygulamalarının finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde iletişim uygulamalarının kısmi aracı etkisinin olduğunu göstermektedir.

Aracılık ilişkisi modern Bootstrap yöntemi çerçevesinde incelendiğinde ise dolaylı etki katsayısının 0.052 olarak hesaplandığı ve katsayıya ait %95 güven aralıklarının sıfır değerini içerdiği görülmektedir (95 G.A. Alt=-0.031, %95 G.A. Üst=0.049). Daha açık bir ifade ile Bootstrap yöntemi çerçevesinde de beşerî sermaye gelişimi uygulamalarının finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde iletişim uygulamalarının aracı etkisinin olmadığı söylenebilir. Performans yönetimi uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki direkt etkisini inceleyen YEM, Şekil 33'teki gibidir.

Şekil 33: Performans Yönetimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisini İnceleyen YEM



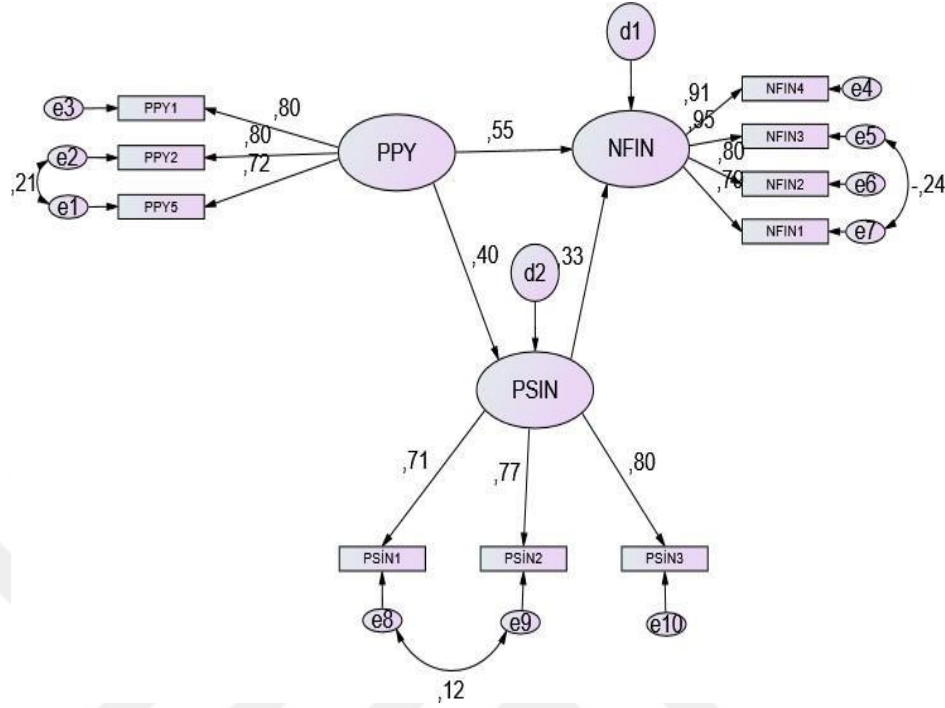
Tablo 34: Performans Yönetimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisini İnceleyen YEM Bulguları

Direkt Etki Modeli							
İçsel Değişken		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
NFIN	←	PPY	0.649	0.050	0.679	13.095*	0.000
Model Uyum İndeksleri							
$\chi^2(11)=126.879^*$	GFI=0.934	NFI=0.947	IFI=0.951	CFI=0.951			
Sig.=0.000	AGFI=0.833	RFI=0.898	TLI=0.906	RMSEA=0.147			

*(%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler. %95 G.A. Alt: %95 güven alt sınırı, %95 G.A. Üst : %95 güven üst sınırı, S.H: Standart Hata, Std β : Standartlaştırılmış yol katsayısı, χ^2 : Ki-Kare Test istatistiği (parantez içindeki değer, test serbestlik derecesini gösterir).

Tablo 34 incelendiğinde, PPY değişkeninin NFIN değişkeni üzerine %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir (Std. β =0.679, Sig.<0.05). Daha açık bir ifade ile örneklem dahilinde performans yönetimi değişkeninin artması/azalması finansal olmayan örgütsel performansın artmasına/azalmasına neden olmaktadır. Performans yönetimi uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecindeki inovasyon uygulamalarının aracılık rolünü inceleyen YEM, Şekil 34'teki gibidir.

Şekil 64: Performans Yönetimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci İnovasyon Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM



Tablo 35: Performans Yönetimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci İnovasyon Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM Bulguları

Direkt Etki Modeli							
İçsel Değişken		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
NFIN	←	PPY	0.733	0.037	0.801	19.836*	0.000
Model Uyum İndeksleri							
χ²(11)=126.879*	GFI=0.934	NFI=0.947		IFI=0.951	CFI=0.951		
Sig.=0.000	AGFI=0.833	RFI=0.898		TLI=0.906	RMSEA=0.147		
Aracı Etki Modeli							
İçsel Değişkenler		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
NFIN	←	PPY	0.525	0.048	0.548	10.900*	0.000
PSIN	←	PPY	0.251	0.038	0.395	6.607*	0.000
NFIN	←	PSIN	0.503	0.075	0.333	6.723*	0.000
Dolaylı (Aracı) Etki							
		Etki Büyüklüğü	%95 G.A. Alt		%95 G.A Üst		
PPY→PSIN→NFIN		0.132	0.087		0.179		
Model Uyum İndeksleri							
χ²(29)=166.273*	GFI=0.938 ^K	NFI=0.946 ^K		IFI=0.955 ^M	CFI=0.954 ^M		
Sig.=0.000	AGFI=0.883 ^K	RFI=0.916 ^K		TLI=0.929 ^K	RMSEA=0.099 ^N		

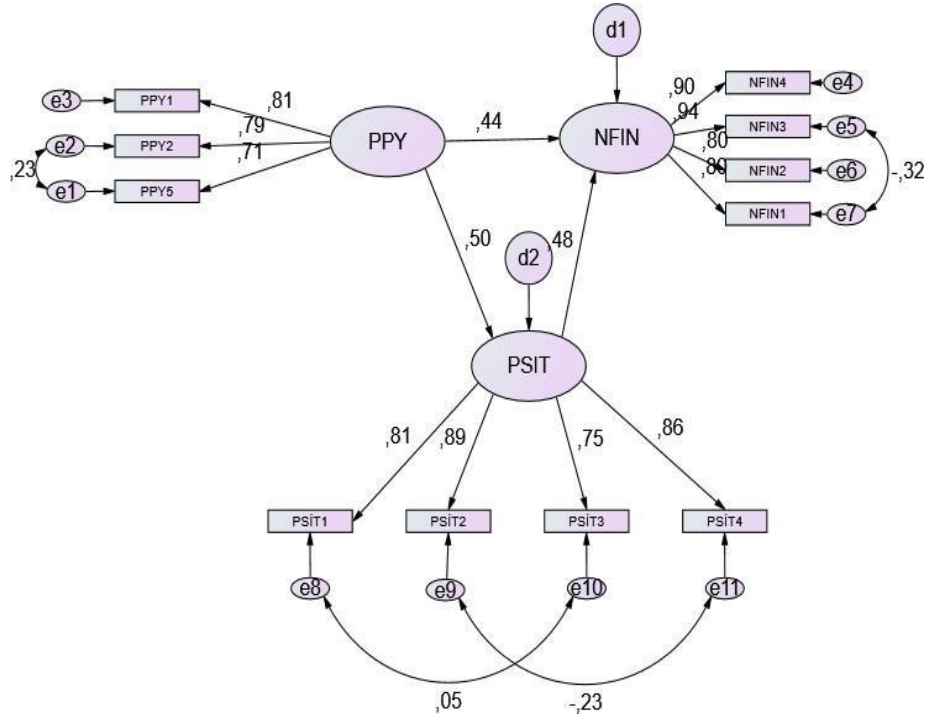
*(%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler. %95 G.A. Alt: %95 güven alt sınırı, %95 G.A. Üst : %95 güven üst sınırı, S.H: Standart Hata, Std β : Standartlaştırılmış yol katsayısı, χ^2 : Ki-Kare Test istatistiği (parantez içindeki değer, test serbestlik derecesini gösterir), M üst imi mükemmel uyum, K üst imi kabul edilebilir uyum, N alt imi kabul edilebilir altı uyuma işaret eder.

Tablo 35 incelendiğinde, aracı etki modelinde PPY değişkeninin aracı değişken PSIN üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std. β =0.395, Sig.<0.05). Diğer yandan aracı değişken PSIN değişkeninin

NFIN değişkeni üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std.β=0.333, Sig.<0.05). Son olarak PPY değişkeninin NFIN değişkeni üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve direkt etki modelinden daha küçük bir etkisinin olduğu görülmektedir (Std.β=0.548, Sig.<0.05). Baron ve Kenny (1986) prosedürüne göre performans yönetimi uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde inovasyon uygulamalarının kısmi aracı etkisinin olduğunu göstermektedir.

Aracılık ilişkisi modern Bootstrap yöntemi çerçevesinde incelendiğinde ise dolaylı etki katsayısının 0.132 olarak hesaplandığı ve katsayıya ait %95 güven aralıklarının sıfır değerini içermediği görülmektedir (95 G.A. Alt=0.087, %95 G.A Üst=0.179). Daha açık bir ifade ile Bootstrap yöntemi çerçevesinde performans yönetimi uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde inovasyon uygulamalarının aracı etkisinin olduğunu göstermektedir. Performans yönetimi uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde kurum itibarı uygulamalarının aracılık rolünü inceleyen YEM, Şekil 35'teki gibidir.

Şekil 75: Performans Yönetimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci Kurum İtibarı Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM



Tablo 36: Performans Yönetimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci Kurum İtibarı Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM Bulguları

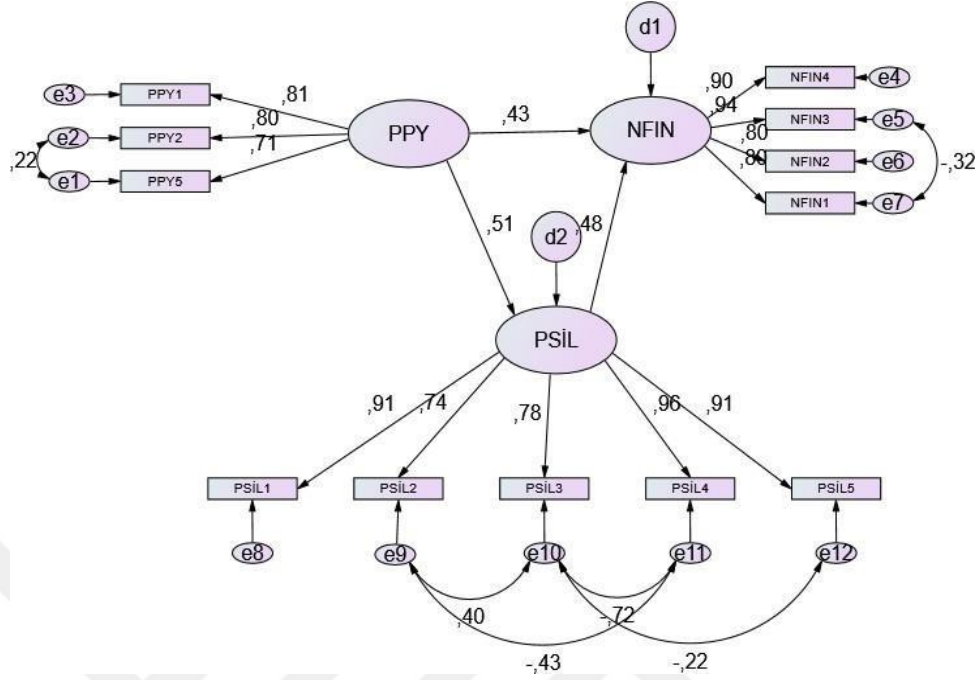
Direkt Etki Modeli							
İçsel Değişken		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
NFIN	←	PPY	0.733	0.037	0.801	19.836*	0.000
Model Uyum İndeksleri							
$\chi^2(11)=126.879^*$	GFI=0.934	NFI=0.947		IFI=0.951	CFI=0.951		
Sig.=0.000	AGFI=0.833	RFI=0.898		TLI=0.906	RMSEA=0.147		
Aracı Etki Modeli							
İçsel Değişkenler		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
NFIN	←	PPY	0.413	0.045	0.439	9.253*	0.000
PSIT	←	PPY	0.399	0.044	0.501	9.055*	0.000
NFIN	←	PSIT	0.562	0.052	0.476	10.707*	0.000
Dolaylı (Aracı) Etki							
	Etki Büyüklüğü		%95 G.A. Alt		%95 G.A Üst		
PPY→PSIT→NFIN	0.238		0.169		0.316		
Model Uyum İndeksleri							
$\chi^2(27)=283.836^*$	GFI=0.903 ^K	NFI=0.928 ^K		IFI=0.936 ^K	CFI=0.936 ^K		
Sig.=0.000	AGFI=0.827 ^K	RFI=0.892 ^K		TLI=0.905 ^K	RMSEA=0.117 ^N		

*(%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler. %95 G.A. Alt: %95 güven alt sınırı, %95 G.A. Üst : %95 güven üst sınırı, S.H: Standart Hata, Std β : Standartlaştırılmış yol katsayısı, χ^2 : Ki-Kare Test istatistiği (parantez içindeki değer, test serbestlik derecesini gösterir), M üst imi mükemmel uyum, K üst imi kabul edilebilir uyum, N alt imi kabul edilebilir altı uyuma işaret eder.

Tablo 36 incelendiğinde, aracı etki modelinde PPY değişkeninin aracı değişken PSIT üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std. β =0.501, Sig.<0.05). Diğer yandan aracı değişken PSIT değişkeninin NFIN değişkeni üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std. β =0.476, Sig.<0.05). Son olarak PPY değişkeninin NFIN değişkeni üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve direkt etki modelinden daha küçük bir etkisinin olduğu görülmektedir (Std. β =0.439, Sig.<0.05). Baron ve Kenny (1986) prosedürüne göre performans yönetimi uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde itibar uygulamalarının kısmi aracı etkisinin olduğunu göstermektedir.

Aracılık ilişkisi modern Bootstrap yöntemi çerçevesinde incelendiğinde ise dolaylı etki katsayısının 0.238 olarak hesaplandığı ve katsayıya ait %95 güven aralıklarının sıfır değerini içermediği görülmektedir (95 G.A. Alt=0.169, %95 G.A. Üst=0.316). Daha açık bir ifade ile Bootstrap yöntemi çerçevesinde performans yönetimi uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde itibar uygulamalarının aracı etkisinin olduğunu göstermektedir. Performans yönetimi uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi süreci iletişim uygulamalarının aracılık rolünü inceleyen YEM, Şekil 36' daki gibidir.

Şekil 86: Performans Yönetimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci İletişim Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM



Tablo 37: Performans Yönetimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci İletişim Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM Bulguları

Direkt Etki Modeli							
İçsel Değişken		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
NFIN	←	PPY	0.733	0.037	0.801	19.836*	0.000
Model Uyum İndeksleri							
□ ² (11)=126.879*	GFI=0.934	NFI=0.947		IFI=0.951	CFI=0.951		
Sig.=0.000	AGFI=0.833	RFI=0.898		TLI=0.906	RMSEA=0.147		
Aracı Etki Modeli							
İçsel Değişkenler		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
NFIN	←	PPY	0.410	0.044	0.432	9.310*	0.000
PSIL	←	PPY	0.510	0.051	0.511	10.046*	0.000
NFIN	←	PSIL	0.455	0.039	0.479	11.681*	0.000
Dolaylı (Aracı) Etki							
		Etki Büyüklüğü	%95 G.A. Alt		%95 G.A Üst		
PPY→PSIL→NFIN		0.245	0.193		0.300		
Model Uyum İndeksleri							
□ ² (45)=273.980*	GFI=0.914 ^K	NFI=0.946 ^K		IFI=0.955 ^M		CFI=0.954 ^M	
Sig.=0.000	AGFI=0.851 ^K	RFI=0.921 ^K		TLI=0.933 ^K		RMSEA=0.102 ^N	

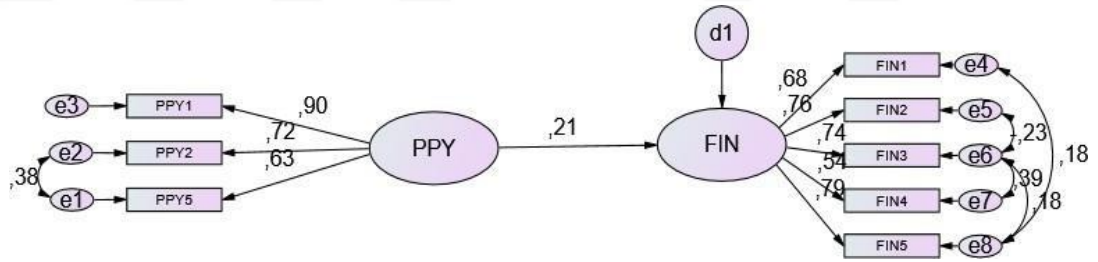
*(%)5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler. %95 G.A. Alt: %95 güven alt sınırı, %95 G.A. Üst : %95 güven üst sınırı, S.H: Standart Hata, Std β : Standartlaştırılmış yol katsayısı, χ^2 : Ki-Kare Test istatistiği (parantez içindeki değer, test serbestlik derecesini gösterir), M üst imi mükemmel uyum, K üst imi kabul edilebilir uyum, N alt imi kabul edilebilir altı uyuma işaret eder.

Tablo 37 incelendiğinde, aracı etki modelinde PPY değişkeninin aracı değişken PSİL üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std. β =0.511, Sig.<0.05). Diğer yandan aracı değişken PSİL değişkeninin

NFIN değişkeni üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std.β=0.479, Sig.<0.05). Son olarak PPY değişkeninin NFIN değişkeni üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve direkt etki modelinden daha küçük bir etkisinin olduğu görülmektedir (Std.β=0.432, Sig.<0.05). Baron ve Kenny (1986) prosedürüne göre performans yönetimi uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde iletişim uygulamalarının kısmi aracı etkisinin olduğunu göstermektedir.

Aracılık ilişkisi modern Bootstrap yöntemi çerçevesinde incelendiğinde ise dolaylı etki katsayısının 0.245 olarak hesaplandığı ve katsayıya ait %95 güven aralıklarının sıfır değerini içermediği görülmektedir (95 G.A. Alt=0.193, %95 G.A. Üst=0.300). Daha açık bir ifade ile Bootstrap yöntemi çerçevesinde performans yönetimi uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde iletişim uygulamalarının aracı etkisinin olduğunu göstermektedir. Performans yönetimi uygulamalarının finansal örgütsel performans üzerindeki direkt etkisini inceleyen YEM, Şekil 37'deki gibidir.

Şekil 37: Performans Yönetimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisini İnceleyen YEM



Tablo 38: Performans Yönetimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisini İnceleyen YEM Bulguları

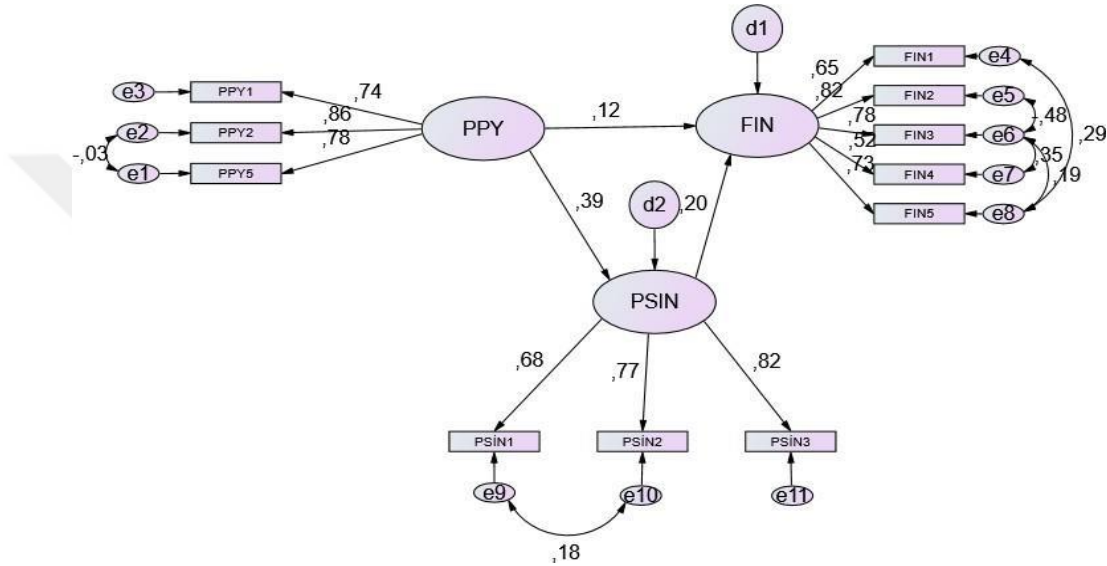
Direkt Etki Modeli							
İçsel Değişken		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
FIN	←	PPY	0.126	0.041	0.207	3.091*	0.002
Model Uyum İndeksleri							
χ²(14)=113.014*	GFI=0.950 ^M	NFI=0.935 ^K	IFI=0.942 ^K	CFI=0.942 ^K			
Sig.=0.000	AGFI=0.872 ^K	RFI=0.869 ^K	TLI=0.883 ^K	RMSEA=0.121 ^N			

*(%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler. %95 G.A. Alt: %95 güven alt sınırı, %95 G.A. Üst : %95 güven üst sınırı, S.H: Standart Hata, Std β: Standartlaştırılmış yol katsayısı, χ²: Ki-Kare Test istatistiği (parantez içindeki değer, test serbestlik derecesini gösterir), M üst imi mükemmel uyum, K üst imi kabul edilebilir uyum, N alt imi kabul edilebilir altı uyuma işaret eder.

Tablo 38 incelendiğinde PPY değişkeninin FIN değişkeni üzerine %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir

(Std.β=0.207, Sig.<0.05). Daha açık bir ifade ile örneklem dahilinde performans yönetimi değişkeninin artması/azalması finansal örgütsel performansın artmasına/azalmasına neden olmaktadır. Performans yönetimi uygulamalarının finansal örgütsel performans üzerindeki direkt etkisinde pandemi süreci inovasyon uygulamalarının aracılık rolünü inceleyen YEM, Şekil 38’deki gibidir.

Şekil 98: Performans Yönetimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisinde Pandemi Süreci İnovasyon Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM



Tablo 39: Performans Yönetimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisinde Pandemi Süreci İnovasyon Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM

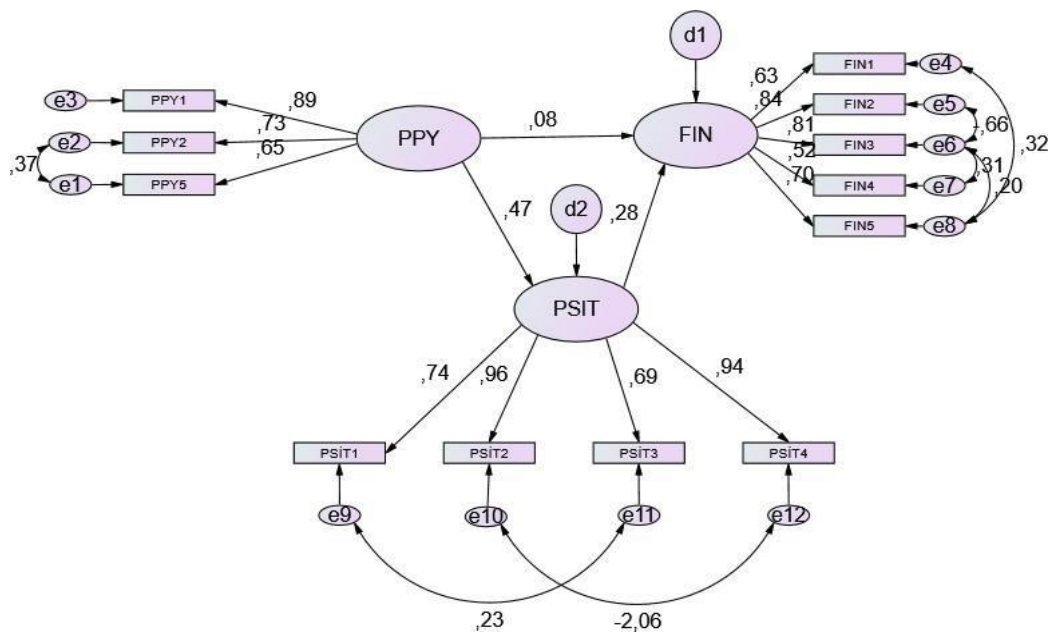
Direkt Etki Modeli							
İçsel Değişken		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
FIN	←	PPY	0.126	0.041	0.207	3.091*	0.002
Model Uyum İndeksleri							
χ²(14)=113.014*	GFI=0.950	NFI=0.935		IFI=0.942		CFI=0.942	
Sig.=0.000	AGFI=0.872	RFI=0.869		TLI=0.883		RMSEA=0.121	
Aracı Etki Modeli							
İçsel Değişkenler		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
FIN	←	PPY	0.087	0.041	0.125	2.124*	0.000
PSIN	←	PPY	0.258	0.041	0.394	6.331*	0.000
FIN	←	PSIN	0.207	0.067	0.195	3.109*	0.000
Dolaylı (Aracı) Etki							
		Etki Büyüklüğü	%95 G.A. Alt		%95 G.A Üst		
PPY→PSIN→FIN		0.077	-0.003		0.079		
Model Uyum İndeksleri							
χ²(35)=201.891*	GFI=0.935 ^K	NFI=0.915 ^K		IFI=0.929 ^K		CFI=0.928 ^K	
Sig.=0.000	AGFI=0.878 ^K	RFI=0.867 ^K		TLI=0.888 ^K		RMSEA=0.099 ^N	

*(%)5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler. %95 G.A. Alt: %95 güven alt sınırı, %95 G.A. Üst : %95 güven üst sınırı, S.H: Standart Hata, Std β: Standartlaştırılmış yol katsayısı, χ²: Ki-Kare Test istatistiği (parantez içindeki değer, test serbestlik derecesini gösterir), M üst imi mükemmel uyum, K üst imi kabul edilebilir uyum, N alt imi kabul edilebilir altı uyuma işaret eder.

Tablo 39 incelendiğinde, aracı etki modelinde PPY değişkeninin aracı değişken PSIN üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std.β=0.394, Sig.<0.05). Diğer yandan aracı değişken PSIN değişkeninin FIN değişkeni üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std.β=0.195, Sig.<0.05). Son olarak PPY değişkeninin FIN değişkeni üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve direkt etki modelinden daha küçük bir etkisinin olduğu görülmektedir (Std.β=0.125, Sig.<0.05). Baron ve Kenny (1986) prosedürüne göre performans yönetimi uygulamalarının finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde inovasyon uygulamalarının kısmi aracı etkisinin olduğunu göstermektedir.

Aracılık ilişkisi modern Bootstrap yöntemi çerçevesinde incelendiğinde ise dolaylı etki katsayısının 0.077 olarak hesaplandığı ve katsayıya ait %95 güven aralıklarının sıfır değerini içerdiği görülmektedir (95 G.A. Alt=-0.003, %95 G.A Üst=0.079). Daha açık bir ifade ile Bootstrap yöntemi çerçevesinde performans yönetimi uygulamalarının finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde inovasyon uygulamalarının aracı etkisinin olmadığı söylenebilir. Performans yönetimi uygulamalarının finansal örgütsel performans üzerindeki direkt etkisinde pandemi süreci kurumsal itibar uygulamalarının aracılık rolünü inceleyen YEM, Şekil 39'daki gibidir.

Şekil 109: Performans Yönetimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisinde Pandemi Süreci Kurumsal İtibar Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM



Tablo 40: Performans Yönetimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisinde Pandemi Süreci Kurumsal İtibar Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM Bulguları

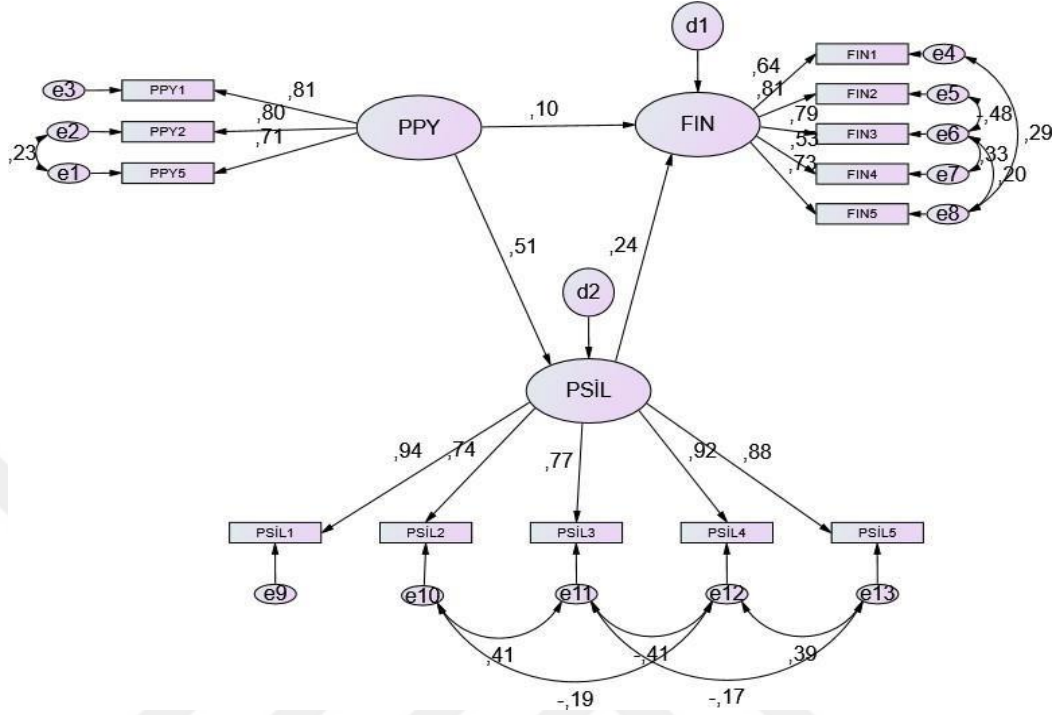
Direkt Etki Modeli							
İçsel Değişken		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
FIN	←	PPY	0.126	0.041	0.207	3.091*	0.002
Model Uyum İndeksleri							
□ ² (14)=113.014*	GFI=0.950	NFI=0.935		IFI=0.942		CFI=0.942	
Sig.=0.000	AGFI=0.872	RFI=0.869		TLI=0.883	RMSEA=0.121		
Aracı Etki Modeli							
İçsel Değişkenler		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
FIN	←	PPY	0.047	0.033	0.083	1.432	0.152
PSIT	←	PPY	0.315	0.043	0.473	7.373*	0.000
FIN	←	PSIT	0.236	0.049	0.278	4.830*	0.000
Dolaylı (Aracı) Etki							
	Etki Büyüklüğü		%95 G.A. Alt		%95 G.A Üst		
PPY→PSIT→FIN	0.131		0.006		0.394		
Model Uyum İndeksleri							
□ ² (44)=286.999*	GFI=0.921 ^K	NFI=0.909 ^K		IFI=0.922 ^K	CFI=0.921 ^K		
Sig.=0.000	AGFI=0.860 ^K	RFI=0.863 ^K		TLI=0.882 ^K	RMSEA=0.107 ^N		

*(%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler. %95 G.A. Alt: %95 güven alt sınırı, %95 G.A. Üst : %95 güven üst sınırı, S.H: Standart Hata, Std β : Standartlaştırılmış yol katsayısı, χ^2 : Ki-Kare Test istatistiği (parantez içindeki değer, test serbestlik derecesini gösterir), M üst imi mükemmel uyum, K üst imi kabul edilebilir uyum, N alt imi kabul edilebilir altı uyuma işaret eder.

Tablo 40 incelendiğinde, aracı etki modelinde PPY değişkeninin aracı değişken PSIT üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std. β =0.473, Sig.<0.05). Diğer yandan aracı değişken PSIT değişkeninin FIN değişkeni üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std. β =0.278, Sig.<0.05). Son olarak PPY değişkeninin FIN değişkeni üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir (Std. β =0.083, Sig.>0.05). Baron ve Kenny (1986) prosedürüne göre performans yönetimi uygulamalarının finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde itibar uygulamalarının tam aracı etkisinin olduğunu göstermektedir.

Aracılık ilişkisi modern Bootstrap yöntemi çerçevesinde incelendiğinde ise dolaylı etki katsayısının 0.131 olarak hesaplandığı ve katsayıya ait %95 güven aralıklarının sıfır değerini içermediği görülmektedir (95 G.A. Alt=0.006, %95 G.A. Üst=0.394). Daha açık bir ifade ile Bootstrap yöntemi çerçevesinde performans yönetimi uygulamalarının finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde itibar uygulamalarının aracı etkisinin olduğu söylenebilir. Performans yönetimi uygulamalarının finansal örgütsel performans üzerindeki direkt etkisinde pandemi süreci iletişim uygulamalarının aracılık rolünü inceleyen YEM, Şekil 40'taki gibidir.

Şekil 40: Performans Yönetimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisinde Pandemi Süreci İletişim Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM



Tablo 41: Performans Yönetimi Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisinde Pandemi Süreci İletişim Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM Bulguları

Direkt Etki Modeli							
İçsel Değişken		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
FIN	←	PPY	0.126	0.041	0.207	3.091*	0.002
Model Uyum İndeksleri							
□ ² (14)=113.014*	GFI=0.950	NFI=0.935		IFI=0.942		CFI=0.942	
Sig.=0.000	AGFI=0.872	RFI=0.869		TLI=0.883		RMSEA=0.121	
Aracı Etki Modeli							
İçsel Değişkenler		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
FIN	←	PPY	0.064	0.040	0.101	1.604	0.109
PSIL	←	PPY	0.519	0.054	0.509	9.535*	0.000
FIN	←	PSIL	0.147	0.038	0.237	3.874*	0.000
Dolaylı (Aracı) Etki							
	Etki Büyüklüğü		%95 G.A. Alt		%95 G.A Üst		
PPY→PSIL→FIN	0.121		0.002		0.199		
Model Uyum İndeksleri							
□ ² (52)=285.119*	GFI=0.924 ^K	NFI=0.934 ^K		IFI=0.945 ^K		CFI=0.945 ^K	
Sig.=0.000	AGFI=0.867 ^K	RFI=0.901 ^K		TLI=0.917 ^K		RMSEA=0.096 ^N	

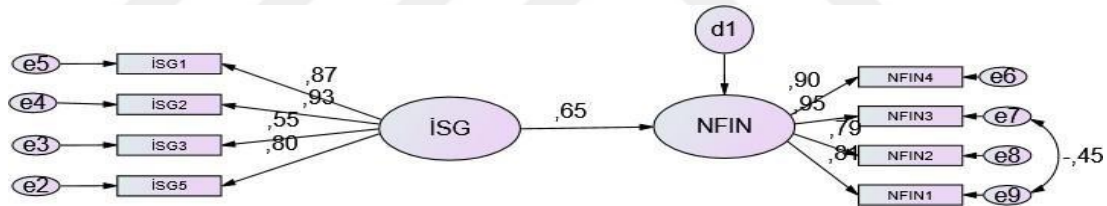
*(%)5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler. %95 G.A. Alt: %95 güven alt sınırı, %95 G.A. Üst : %95 güven üst sınırı, S.H: Standart Hata, Std β : Standartlaştırılmış yol katsayısı Ki-Kare Test istatistiği (parantez içindeki değer, test serbestlik derecesini gösterir), M üst imi mükemmel uyum, K üst imi kabul edilebilir uyum, N alt imi kabul edilebilir altı uyuma işaret eder.

Tablo 41 incelendiğinde, aracı etki modelinde PPY değişkeninin aracı değişken PSIL üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu

görülmektedir (Std.β=0.509, Sig.<0.05). Diğer yandan aracı değişken PSIL değişkeninin FIN değişkeni üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std.β=0.237, Sig.<0.05). Son olarak PPY değişkeninin FIN değişkeni üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir (Std.β=0.101, Sig.>0.05). Baron ve Kenny (1986) prosedürüne göre performans yönetimi uygulamalarının finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde iletişim uygulamalarının tam aracı etkisinin olduğunu göstermektedir.

Aracılık ilişkisi modern Bootstrap yöntemi çerçevesinde incelendiğinde ise dolaylı etki katsayısının 0.121 olarak hesaplandığı ve katsayıya ait %95 güven aralıklarının sıfır değerini içermediği görülmektedir (95 G.A. Alt=0.002, %95 G.A Üst=0.199). Daha açık bir ifade ile Bootstrap yöntemi çerçevesinde performans yönetimi uygulamalarının finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde iletişim uygulamalarının aracı etkisinin olduğu söylenebilir. İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki direkt etkisini inceleyen YEM, Şekil 41’deki gibidir.

Şekil 41: İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisini İnceleyen YEM



Tablo 42: İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisini İnceleyen YEM Bulguları

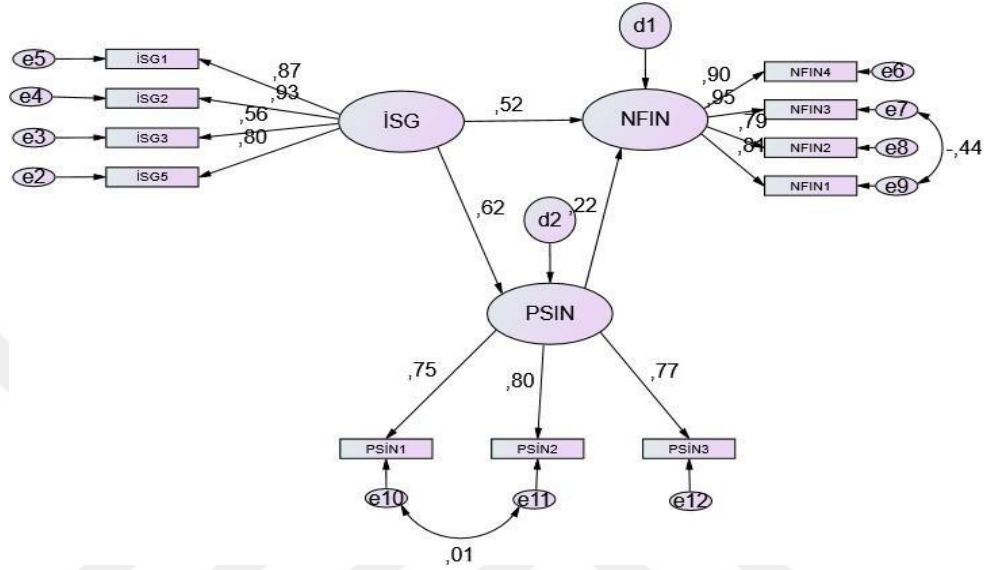
Direkt Etki Modeli							
İçsel Değişken		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
NFIN	←	İSG	0.689	0.049	0.654	14.054*	0.000
Model Uyum İndeksleri							
χ²(18)=115.805*	GFI=0.949 ^K	NFI=0.960 ^M	IFI=0.966 ^M	CFI=0.966 ^M			
Sig.=0.000	AGFI=0.898 ^K	RFI=0.939 ^K	TLI=0.948 ^K	RMSEA=0.106 ^N			

*(%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler. %95 G.A. Alt: %95 güven alt sınırı, %95 G.A. Üst : %95 güven üst sınırı, S.H: Standart Hata, Std β: Standartlaştırılmış yol katsayısı Ki-Kare Test istatistiği (parantez içindeki değer, test serbestlik derecesini gösterir), M üst imi mükemmel uyum, K üst imi kabul edilebilir uyum, N alt imi kabul edilebilir altı uyuma işaret eder.

Tablo 42 incelendiğinde, İSG değişkeninin NFIN değişkeni üzerine %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir (Std.β=0.654, Sig.<0.05). Daha açık bir ifade ile örneklem dahilinde iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları değişkeninin artması/azalması finansal olmayan örgütsel performansın

artmasına/azalmasına neden olmaktadır. İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi süreci inovasyon uygulamalarının aracılık rolünü inceleyen YEM, Şekil 42’deki gibidir.

Şekil 42: İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci İnovasyon Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM



Tablo 43: İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde pandemi süreci inovasyon uygulamalarının aracılık rolünü inceleyen YEM bulguları

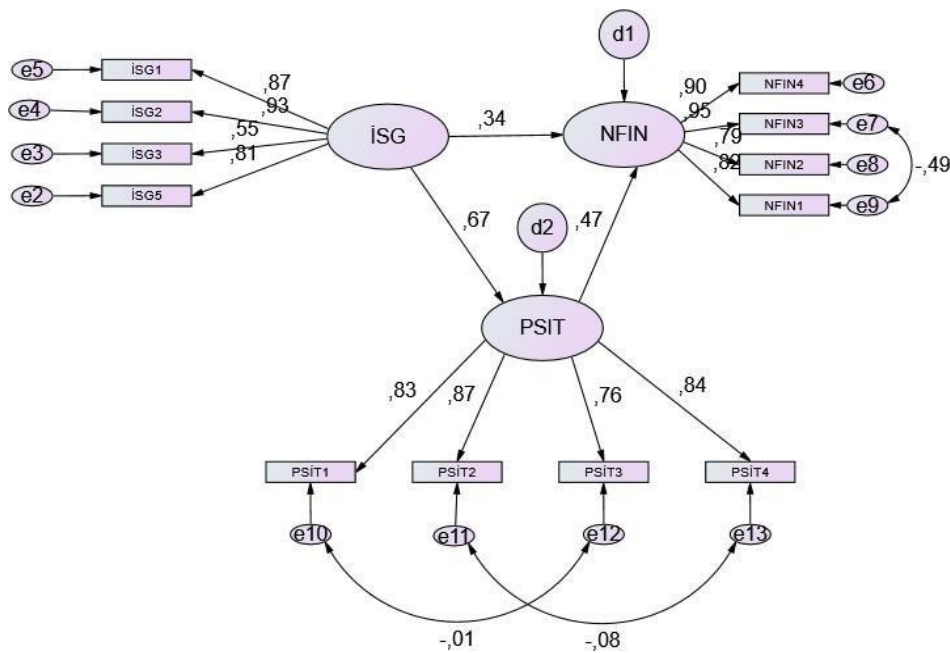
Direkt Etki Modeli							
İçsel Değişken		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
NFIN	←	İSG	0.689	0.049	0.654	14.054*	0.000
Model Uyum İndeksleri							
□ ² (18)=115.805*	GFI=0.949	NFI=0.960	IFI=0.966		CFI=0.966		
Sig.=0.000	AGFI=0.898	RFI=0.939	TLI=0.948		RMSEA=0.106		
Aracı Etki Modeli							
İçsel Değişkenler		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
NFIN	←	İSG	0.545	0.058	0.521	9.400*	0.000
PSIN	←	İSG	0.452	0.041	0.616	11.057*	0.000
NFIN	←	PSIN	0.312	0.080	0.219	3.903*	0.000
Dolaylı (Aracı) Etki							
	Etki Büyüklüğü		%95 G.A. Alt		%95 G.A Üst		
İSG→PSIN→NFIN	0.135		0.052		0.221		
Model Uyum İndeksleri							
□ ² (27)=182.394*	GFI=0.939 ^K	NFI=0.951 ^M	IFI=0.961 ^M		CFI=0.961 ^M		
Sig.=0.000	AGFI=0.898 ^K	RFI=0.930 ^K	TLI=0.944 ^K		RMSEA=0.087 ^N		

*(%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler. %95 G.A. Alt: %95 güven alt sınırı, %95 G.A. Üst : %95 güven üst sınırı, S.H: Standart Hata, Std β : Standartlaştırılmış yol katsayısı Ki-Kare Test istatistiği (parantez içindeki değer, test serbestlik derecesini gösterir), M üst imi mükemmel uyum, K üst imi kabul edilebilir uyum, N alt imi kabul edilebilir altı uyuma işaret eder.

Tablo 43 incelendiğinde, aracı etki modelinde İSG değişkeninin aracı değişken PSIN üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std.β=0.616, Sig.<0.05). Diğer yandan aracı değişken PSIN değişkeninin NFIN değişkeni üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std.β=0.219, Sig.<0.05). Son olarak İSG değişkeninin NFIN değişkeni üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve direkt etki modelindekinden daha küçük bir etkisinin olduğu görülmektedir (Std.β=0.521, Sig.<0.05). Baron ve Kenny (1986) prosedürüne göre iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde inovasyon uygulamalarının kısmi aracı etkisinin olduğunu göstermektedir.

Aracılık ilişkisi modern Bootstrap yöntemi çerçevesinde incelendiğinde ise dolaylı etki katsayısının 0.135 olarak hesaplandığı ve katsayıya ait %95 güven aralıklarının sıfır değerini içermediği görülmektedir (95 G.A. Alt=0.052 %95 G.A Üst=0.221). Daha açık bir ifade ile Bootstrap yöntemi çerçevesinde iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde inovasyon uygulamalarının aracı etkisinin olduğu söylenebilir. İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi süreci kurumsal itibar uygulamalarının aracılık rolünü inceleyen YEM, Şekil 43'teki gibidir.

Şekil 43: İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci Kurumsal İtibar Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM



Tablo 44: İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci Kurumsal İtibar Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM Bulguları

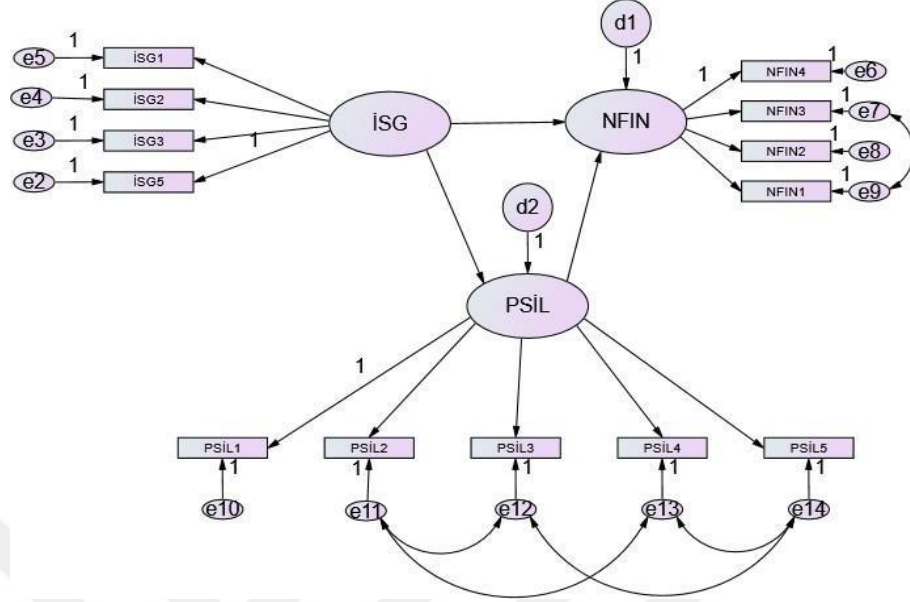
Direkt Etki Modeli							
İçsel Değişken		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
NFIN	←	İSG	0.689	0.049	0.654	14.054*	0.000
Model Uyum İndeksleri							
□ ² (18)=115.805*	GFI=0.949	NFI=0.960		IFI=0.966		CFI=0.966	
Sig.=0.000	AGFI=0.898	RFI=0.939		TLI=0.948		RMSEA=0.106	
Aracı Etki Modeli							
İçsel Değişkenler		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
NFIN	←	İSG	0.356	0.053	0.342	6.693*	0.000
PSIT	←	İSG	0.607	0.045	0.670	13.350*	0.000
NFIN	←	PSIT	0.540	0.061	0.470	8.908*	0.000
Dolaylı (Aracı) Etki							
	Etki Büyüklüğü		%95 G.A. Alt		%95 G.A Üst		
İSG→PSIT→NFIN	0.315		0.216		0.431		
Model Uyum İndeksleri							
□ ² (48)=301.77*	GFI=0.905 ^K	NFI=0.934 ^K		IFI=0.944 ^K		CFI=0.944 ^K	
Sig.=0.000	AGFI=0.845 ^K	RFI=0.909 ^K		TLI=0.922 ^K		RMSEA=0.104 ^N	

*(%)5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler. %95 G.A. Alt: %95 güven alt sınırı, %95 G.A. Üst : %95 güven üst sınırı, S.H: Standart Hata, Std β : Standartlaştırılmış yol katsayısı, Ki-Kare Test istatistiği (parantez içindeki değer, test serbestlik derecesini gösterir), M üst imi mükemmel uyum, K üst imi kabul edilebilir uyum, N alt imi kabul edilebilir altı uyuma işaret eder.

Tablo 44 incelendiğinde, aracı etki modelinde İSG değişkeninin aracı değişken PSIT üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std. β =0.670, Sig.<0.05). Diğer yandan aracı değişken PSIT değişkeninin NFIN değişkeni üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std. β =0.470, Sig.<0.05). Son olarak İSG değişkeninin NFIN değişkeni üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve direkt etki modelindekinden daha küçük bir etkisinin olduğu görülmektedir (Std. β =0.342 Sig.<0.05). Baron ve Kenny (1986) prosedürüne göre iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde itibar uygulamalarının kısmi aracı etkisinin olduğunu göstermektedir.

Aracılık ilişkisi modern Bootstrap yöntemi çerçevesinde incelendiğinde ise dolaylı etki katsayısının 0.315 olarak hesaplandığı ve katsayıya ait %95 güven aralıklarının sıfır değerini içermediği görülmektedir (95 G.A. Alt=0.216, %95 G.A. Üst=0.431). Daha açık bir ifade ile Bootstrap yöntemi çerçevesinde iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde itibar uygulamalarının aracı etkisinin olduğu söylenebilir. İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi süreci iletişim uygulamalarının aracılık rolünü inceleyen YEM, Şekil 44'teki gibidir.

Şekil 11: İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci İletişim Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM



Tablo 45: İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Finansal Olmayan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Süreci İletişim Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM Bulguları

Direkt Etki Modeli							
İçsel Değişken		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
NFIN	←	İSG	0.689	0.049	0.654	14.054*	0.000
Model Uyum İndeksleri							
$\chi^2(18)=115.805^*$	GFI=0.949	NFI=0.960	IFI=0.966			CFI=0.966	
Sig.=0.000	AGFI=0.898	RFI=0.939	TLI=0.948			RMSEA=0.106	
Aracı Etki Modeli							
İçsel Değişkenler		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
NFIN	←	İSG	0.362	0.052	0.349	6.961*	0.000
PSIL	←	İSG	0.778	0.051	0.672	15.295*	0.000
NFIN	←	PSIL	0.413	0.044	0.461	9.375*	0.000
Dolaylı (Aracı) Etki							
	Etki Büyüklüğü		%95 G.A. Alt		%95 G.A Üst		
İSG→PSIL→NFIN	0.310		0.230		0.385		
Model Uyum İndeksleri							
$\chi^2(57)=266.977^*$	GFI=0.925 ^K	NFI=0.953 ^M		IFI=0.963 ^M		CFI=0.963 ^M	
Sig.=0.000	AGFI=0.880 ^K	RFI=0.936 ^K		TLI=0.949 ^K		RMSEA=0.087 ^N	

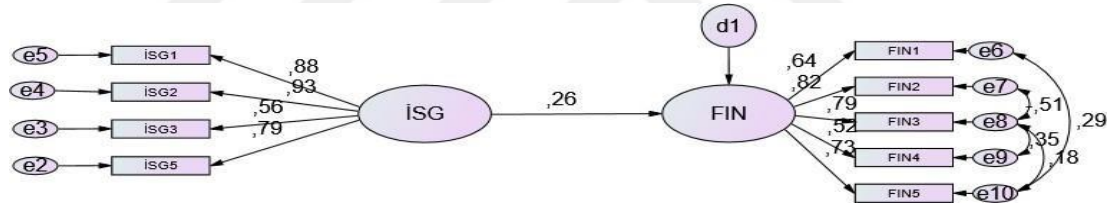
*(%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler. %95 G.A. Alt: %95 güven alt sınırı, %95 G.A. Üst : %95 güven üst sınırı, S.H: Standart Hata, Std β : Standartlaştırılmış yol katsayısı, Ki-Kare Test istatistiği (parantez içindeki değer, test serbestlik derecesini gösterir), M üst imi mükemmel uyum, K üst imi kabul edilebilir uyum, N alt imi kabul edilebilir altı uyuma işaret eder.

Tablo 45 incelendiğinde, aracı etki modelinde İSG değişkeninin aracı değişken PSİL üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std. β =0.672, Sig.<0.05). Diğer yandan aracı değişken PSİL değişkeninin NFIN değişkeni üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı

ve pozitif olduğu görülmektedir (Std.β=0.461, Sig.<0.05). Son olarak İSG değişkeninin NFIN değişkeni üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve Direkt etki modelindekinden daha küçük bir etkisinin olduğu görülmektedir (Std.β=0.349 Sig.<0.05). Baron ve Kenny (1986) prosedürüne göre iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde iletişim uygulamalarının kısmi aracı etkisinin olduğunu göstermektedir.

Aracılık ilişkisi modern Bootstrap yöntemi çerçevesinde incelendiğinde ise dolaylı etki katsayısının 0.310 olarak hesaplandığı ve katsayıya ait %95 güven aralıklarının sıfır değerini içermediği görülmektedir (95 G.A. Alt=0.230, %95 G.A. Üst=0.385). Daha açık bir ifade ile Bootstrap yöntemi çerçevesinde iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının finansal olmayan örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde iletişim uygulamalarının aracı etkisinin olduğu söylenebilir. İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının finansal örgütsel performans üzerindeki direkt etkisini inceleyen YEM, Şekil 45'teki gibidir.

Şekil 125: İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisini İnceleyen YEM



Tablo 46: İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkisini İnceleyen YEM Bulguları

Direkt Etki Modeli							
İçsel Değişken		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
FIN	←	İSG	0.184	0.039	0.257	4.723*	0.000
Model Uyum İndeksleri							
χ²(22)=172.570*	GFI=0.934	NFI=0.926	IFI=0.935		CFI=0.934		
Sig.=0.000	AGFI=0.865	RFI=0.879	TLI=0.893		RMSEA=0.119		

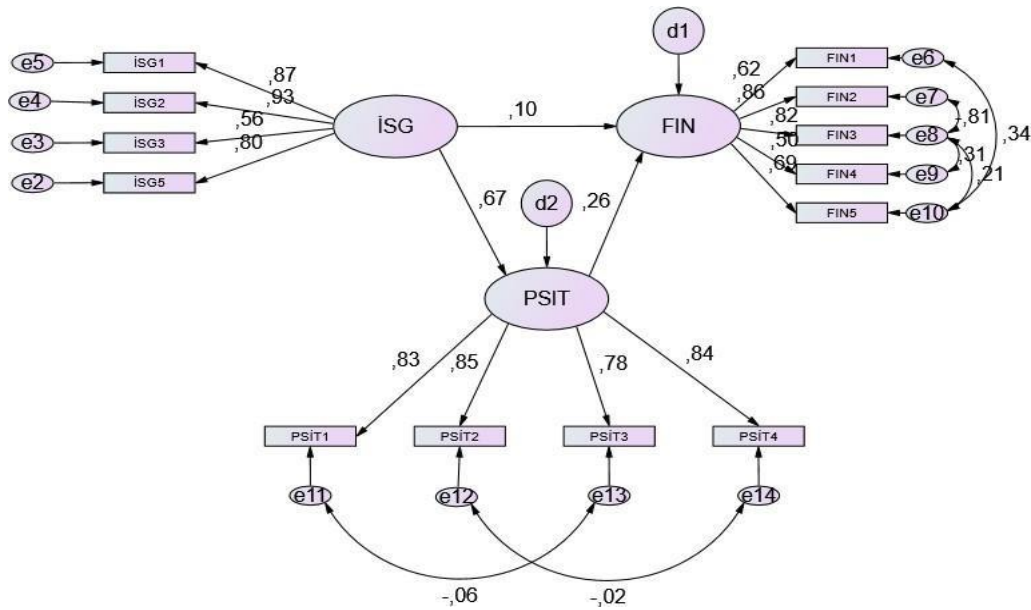
*(%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler. %95 G.A. Alt: %95 güven alt sınırı, %95 G.A. Üst : %95 güven üst sınırı, S.H: Standart Hata, Std β: Standartlaştırılmış yol katsayısı, Ki-Kare Test istatistiği (parantez içindeki değer, test serbestlik derecesini gösterir),

Tablo 46 incelendiğinde, İSG değişkeninin FIN değişkeni üzerine %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir (Std.β=0.257, Sig.<0.05). Daha açık bir ifade ile örneklem dahilinde İş Sağlığı ve Güvenliği uygulamaları değişkeninin artması/azalması finansal örgütsel performansın artmasına/azalmasına neden olmaktadır. İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının finansal

Tablo 47 incelendiğinde, aracı etki modelinde İSG değişkeninin aracı değişken PSIN üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std.β=0.614, Sig.<0.05). Diğer yandan aracı değişken PSIN değişkeninin FIN değişkeni üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std.β=0.140, Sig.<0.05). Son olarak İSG değişkeninin FIN değişkeni üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve direkt etki modelindekinden daha küçük bir etkisinin olduğu görülmektedir (Std.β=0.187 Sig.<0.05). Baron ve Kenny (1986) prosedürüne göre iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde inovasyon uygulamalarının kısmi aracı etkisinin olduğunu göstermektedir.

Aracılık ilişkisi modern Bootstrap yöntemi çerçevesinde incelendiğinde ise dolaylı etki katsayısının 0.086 olarak hesaplandığı ve katsayıya ait %95 güven aralıklarının sıfır değerini içerdiği görülmektedir (95 G.A. Alt=-0.122, %95 G.A Üst=0.219). Daha açık bir ifade ile Bootstrap yöntemi çerçevesinde iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde inovasyon uygulamalarının aracı etkisinin olmadığı söylenebilir. İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde, pandemi sürecindeki kurumsal itibar uygulamalarının aracılık rolünü inceleyen YEM, Şekil 47'deki gibidir.

Şekil 147: İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Sürecindeki Kurumsal İtibar Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM



Tablo 48: İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Sürecindeki Kurumsal İtibar Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM Bulguları

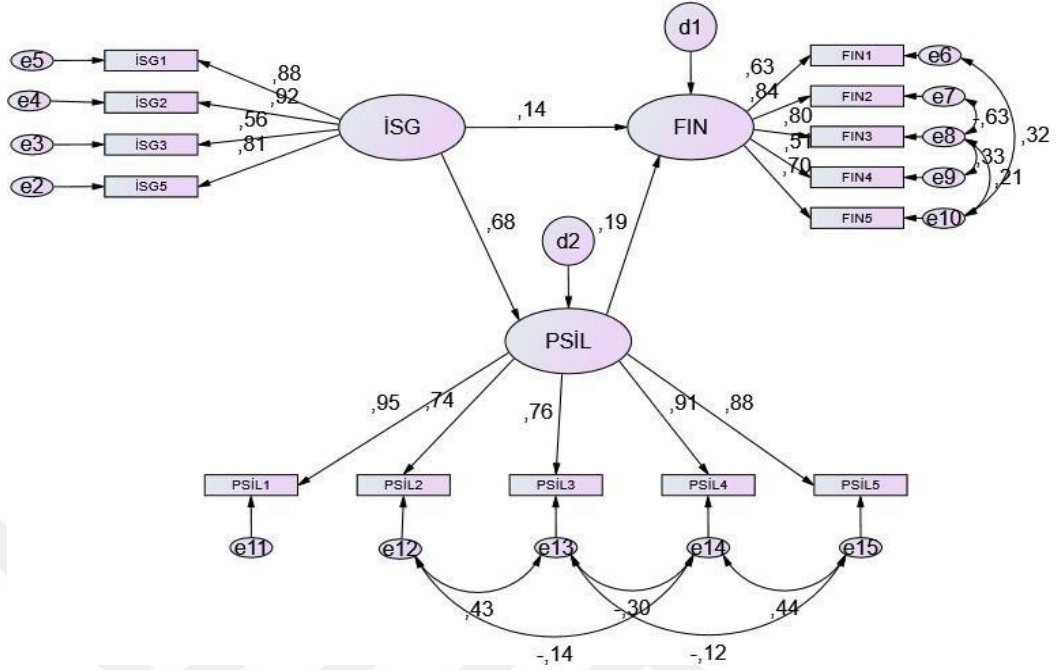
Direkt Etki Modeli							
İçsel Değişken		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
FIN	←	İSG	0.184	0.039	0.257	4.723*	0.000
Model Uyum İndeksleri							
$\chi^2(22)=172.570^*$	GFI=0.934	NFI=0.926	IFI=0.935		CFI=0.934		
Sig.=0.000	AGFI=0.865	RFI=0.879	TLI=0.893		RMSEA=0.119		
Aracı Etki Modeli							
İçsel Değişkenler		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
FIN	←	İSG	0.067	0.045	0.099	1.488	0.137
PSIT	←	İSG	0.613	0.046	0.671	13.262*	0.000
FIN	←	PSIT	0.195	0.053	0.263	3.682*	0.000
Dolaylı (Aracı) Etki							
		Etki Büyüklüğü	%95 G.A. Alt		%95 G.A Üst		
İSG→PSIT→FIN		0.177*	0.134		0.220		
Model Uyum İndeksleri							
$\chi^2(56)=373.728^*$	GFI=0.900 ^K	NFI=0.904 ^K		IFI=0.917 ^K		CFI=0.917 ^K	
Sig.=0.000	AGFI=0.837 ^K	RFI=0.866 ^K		TLI=0.884 ^K		RMSEA=0.108 ^N	

*(%)5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler. %95 G.A. Alt: %95 güven alt sınırı, %95 G.A. Üst : %95 güven üst sınırı, S.H: Standart Hata, Std β : Standartlaştırılmış yol katsayısı, Ki-Kare Test istatistiği (parantez içindeki değer, test serbestlik derecesini gösterir), M üst imi mükemmel uyum, K üst imi kabul edilebilir uyum, N alt imi kabul edilebilir altı uyuma işaret eder.

Tablo 48 incelendiğinde, aracı etki modelinde İSG değişkeninin aracı değişken PSIT üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std. β =0.671, Sig.<0.05). Diğer yandan aracı değişken PSIT değişkeninin FIN değişkeni üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std. β =0.263, Sig.<0.05). Son olarak İSG değişkeninin FIN değişkeni üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir (Std. β =0.099, Sig.>0.05). Baron ve Kenny (1986) prosedürüne göre iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde itibar uygulamalarının tam aracı etkisinin olduğunu göstermektedir.

Aracılık ilişkisi modern Bootstrap yöntemi çerçevesinde incelendiğinde ise dolaylı etki katsayısının 0.177 olarak hesaplandığı ve katsayıya ait %95 güven aralıklarının sıfır değerini içermediği görülmektedir (95 G.A. Alt=0.134, %95 G.A Üst=0.220). Daha açık bir ifade ile Bootstrap yöntemi çerçevesinde iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde itibar uygulamalarının aracı etkisinin olduğu söylenebilir. İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecindeki iletişim uygulamalarının aracılık rolünü inceleyen YEM, Şekil 48'deki gibidir.

Şekil 158: İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Sürecindeki İletişim Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM



Tablo 49: İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Finansal Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Pandemi Sürecindeki İletişim Uygulamalarının Aracılık Rolünü İnceleyen YEM Bulguları

Direkt Etki Modeli							
İçsel Değişken		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
FIN	←	İSG	0.184	0.039	0.257	4.723*	0.000
Model Uyum İndeksleri							
$\chi^2(22)=172.570^*$	GFI=0.934	NFI=0.926		IFI=0.935		CFI=0.934	
Sig.=0.000	AGFI=0.865	RFI=0.879		TLI=0.893		RMSEA=0.119	
Aracı Etki Modeli							
İçsel Değişkenler		Dışsal Değişken	β	S.H	Std. β	t	Sig.
FIN	←	İSG	0.098	0.048	0.143	2.065*	0.039
PSİL	←	İSG	0.778	0.051	0.680	15.274*	0.000
FIN	←	PSİL	0.116	0.042	0.193	2.794*	0.005
Dolaylı (Aracı) Etki							
		Etki Büyüklüğü	%95 G.A. Alt		%95 G.A Üst		
İSG→PSİL→FIN		0.131*	0.078		0.184		
Model Uyum İndeksleri							
$\chi^2(65)=323.328^*$	GFI=0.920 ^K	NFI=0.936 ^K		IFI=0.948 ^K		CFI=0.948 ^K	
Sig.=0.000	AGFI=0.871 ^K	RFI=0.910 ^K		TLI=0.927 ^K		RMSEA=0.091 ^N	

*(%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler. %95 G.A. Alt: %95 güven alt sınırı, %95 G.A. Üst: %95 güven üst sınırı, S.H: Standart Hata, Std β : Standartlaştırılmış yol katsayısı, Ki-Kare Test istatistiği (parantez içindeki değer, test serbestlik derecesini gösterir), M üst imi mükemmel uyum, K üst imi kabul edilebilir uyum, N alt imi kabul edilebilir altı uyuma işaret eder.

Tablo 49 incelendiğinde, aracı etki modelinde İSG değişkeninin aracı değişken PSİL üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std. β =0.680, Sig.<0.05). Diğer yandan aracı değişken PSİL değişkeninin

FIN değişkeni üzerindeki etkisinin de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir (Std.β=0.193, Sig.<0.05). Son olarak İSG değişkeninin FIN değişkeni üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı fakat direkt etki modelindekinden daha küçük bir etkisinin olduğu görülmektedir (Std.β=0.143, Sig.<0.05). Baron ve Kenny (1986) prosedürüne göre iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde iletişim uygulamalarının kısmi aracı etkisinin olduğunu göstermektedir.

Aracılık ilişkisi modern Bootstrap yöntemi çerçevesinde incelendiğinde ise dolaylı etki katsayısının 0.131 olarak hesaplandığı ve katsayıya ait %95 güven aralıklarının sıfır değerini içermediği görülmektedir (95 G.A. Alt=0.078, %95 G.A Üst=0.184). Daha açık bir ifade ile Bootstrap yöntemi çerçevesinde iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının finansal örgütsel performans üzerindeki etkisinde pandemi sürecinde iletişim uygulamalarının aracı etkisinin olduğu söylenebilir.

3.9. Fark Analizleri

Araştırmanın bu kısmında demografik ve tanımlayıcı özelliklere göre ölçek ve alt boyutları bakımından farkların araştırılması amacıyla yapılan parametrik test tekniklerinden Bağımsız Örneklem T-Testi ve Tek Yönlü Anova (F-Testi) analizleri yer almaktadır. Cinsiyete göre insan kaynakları yönetimi ölçeği ve alt boyutları bakımından farkları sınavan Bağımsız Örneklem T-Testi bulguları Tablo 50'deki gibidir.

Tablo 50: Cinsiyet Bakımından İnsan Kaynakları Yönetim Ölçeği ve Alt Boyut Farklarını Sınavan Bağımsız Örneklem T-Testi Bulguları

Değişken	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S.S	Levene	T-Test
Personel Seçimi	Kadın	288	3.246	0.893	F(1, 484)=0.328	t(484)=-0.809
	Erkek	198	3.312	0.878	Sig.=0.567	Sig.=0.419
Ücret Yönetimi	Kadın	288	2.450	1.075	F(1, 484)=0.147	t(484)=-2.985*
	Erkek	198	2.744	1.059	Sig.=0.702	Sig.=0.003
Beşeri Sermaye Gelişimi	Kadın	288	2.845	1.143	F(1, 484)=0.125	t(484)=-1.056
	Erkek	198	2.957	1.145	Sig.=0.724	Sig.=0.292
Performans yönetimi	Kadın	288	2.669	1.133	F(1, 484)=0.119	t(484)=-2.606*
	Erkek	198	2.943	1.145	Sig.=0.731	Sig.=0.009
İş Sağlığı ve Güvenliği	Kadın	288	3.570	0.966	F(1, 484)=0.375	t(484)=0.640
	Erkek	198	3.513	0.991	Sig.=0.540	Sig.=0.522
İnsan Kaynakları Yönetimi	Kadın	288	2.956	0.857	F(1, 484)=1.765	t(484)=-1.694
	Erkek	198	3.094	0.912	Sig.=0.185	Sig.=0.091

*(%)5 Anlamlılık düzeyinde anlamlılığı simgeler, $\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart Sapma, F: Test İstatistiği, t: T-Test İstatistiği (parantez içleri test serbestlik derecelerini göstermektedir). T-test istatistiği Levene Homojenlik Testi doğrultusunda seçilmiştir.

Personel Seçimi değişkeni bakımından kadın (3.246 ± 0.893) ve erkek (3.312 ± 0.878) öğretmen ortalamaları bakımından %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($t(484) = -0.809$, Sig. >0.05). Ücret yönetimi değişkeni bakımından kadın (2.450 ± 1.075) ve erkek (2.744 ± 1.059) öğretmen ortalamaları bakımından %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark saptanmıştır. ($t(484) = -2.985$, Sig. <0.05) Ortalamalar incelendiğinde farkın erkek öğretmenler lehine olduğu görülmektedir. Beşeri sermaye gelişimi değişkeni bakımından kadın (2.845 ± 1.143) ve erkek (2.957 ± 1.145) öğretmen ortalamaları bakımından %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($t(484) = -1.056$, Sig. >0.05). Performans yönetimi değişkeni bakımından kadın (2.669 ± 1.133) ve erkek (2.943 ± 1.145) öğretmen ortalamaları bakımından %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark saptanmıştır ($t(484) = -2.606$, Sig. <0.05). Ortalamalar incelendiğinde, farkın erkek öğretmenler lehine olduğu görülmektedir.

İş sağlığı ve güvenliği değişkeni bakımından kadın (3.57 ± 0.966) ve erkek (3.513 ± 0.991) öğretmen ortalamaları bakımından %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($t(484) = 0.640$, Sig. >0.05). İnsan kaynakları yönetimi değişkeni bakımından kadın (2.956 ± 0.857) ve erkek (3.094 ± 0.912) öğretmen ortalamaları bakımından %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($t(484) = -1.694$, Sig. >0.05). Cinsiyete göre pandemi sürecinde kriz yönetimi ölçeği ve alt boyutları bakımından farkları sınanan Bağımsız Örneklem T-Testi bulguları Tablo 51'deki gibidir.

Tablo 51: Cinsiyet Bakımından Pandemi Sürecindeki Kriz Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyut Farklarını Sınayan Bağımsız Örneklem T-Testi Bulguları

Değişken	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S.S	Levene	T-Test
Pandemi Sürecinde İnovasyon	Kadın	288	3.921	0.802	$F(1, 484) = 0.319$	$t(484) = 0.589$
	Erkek	198	3.875	0.901	Sig.=0.572	Sig.=0.556
Pandemi Sürecinde Kurum İtibarı	Kadın	288	3.627	0.887	$F(1, 484) = 1.054$	$t(484) = -0.563$
	Erkek	198	3.674	0.953	Sig.=0.305	Sig.=0.574
Pandemi Sürecinde İletişim	Kadın	288	3.597	0.907	$F(1, 484) = 0.708$	$t(484) = -0.872$
	Erkek	198	3.670	0.890	Sig.=0.401	Sig.=0.384
Pandemi Sürecinde Kriz Yönetimi	Kadın	288	3.715	0.772	$F(1, 484) = 0.1$	$t(484) = -0.334$
	Erkek	198	3.740	0.843	Sig.=0.752	Sig.=0.739

*(%5) Anlamlılık düzeyinde anlamlılığı simgeler, $\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart Sapma, F: Test İstatistiği, t: T-Test İstatistiği (parantez içleri test serbestlik derecelerini göstermektedir). T-test istatistiği Levene Homojenlik Testi doğrultusunda seçilmiştir.

Pandemi sürecinde inovasyon değişkeni bakımından kadın (3.921 ± 0.802) ve erkek (3.875 ± 0.901) öğretmen ortalamaları bakımından %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($t(484)=0.589$, Sig.>0.05). Pandemi sürecinde kurum itibarı değişkeni bakımından kadın (3.627 ± 0.887) ve erkek (3.674 ± 0.953) öğretmen ortalamaları bakımından %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($t(484)=-0.563$, Sig.>0.05). Pandemi sürecinde iletişim değişkeni bakımından kadın (3.597 ± 0.907) ve erkek (3.67 ± 0.89) öğretmen ortalamaları bakımından %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($t(484)=-0.872$, Sig.>0.05). Pandemi sürecinde kriz yönetimi değişkeni bakımından kadın (3.715 ± 0.772) ve erkek (3.74 ± 0.843) öğretmen ortalamaları bakımından %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($t(484)=-0.334$, Sig.>0.05). Cinsiyete göre örgütsel performans ölçeği ve alt boyutları bakımından farkları sınavan Bağımsız Örneklem T-Testi bulguları Tablo 52'deki gibidir.

Tablo 52: Cinsiyet Bakımından Örgütsel Performans Ölçeği ve Alt Boyut Farklarını Sınavan Bağımsız Örneklem T-Testi Bulguları

Değişken	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S.S	Levene	T-Test
Finansal Olmayan Performans	Kadın	288	3.276	1.018	$F(1, 484)=1.569$	$t(484)=-0.375$
	Erkek	198	3.312	1.061	Sig.=0.211	Sig.=0.708
Finansal Performans	Kadın	288	3.281	0.897	$F(1, 484)=1.51$	$t(484)=-0.318$
	Erkek	198	3.306	0.824	Sig.=0.220	Sig.=0.750
Örgütsel Performans	Kadın	288	3.278	0.812	$F(1, 484)=0.044$	$t(484)=-0.419$
	Erkek	198	3.309	0.763	Sig.=0.835	Sig.=0.675

*(%5) Anlamlılık düzeyinde anlamlılığı simgeler, $\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart Sapma, F: Test İstatistiği, t: T-Test İstatistiği, (parantez içleri test serbestlik derecelerini gösterir), F (S.D.1, S.D.2), t (S.D.). T-test istatistiği Levene Homojenlik Testi doğrultusunda seçilmiştir.

Finansal olmayan performans değişkeni bakımından kadın (3.276 ± 1.018) ve erkek (3.312 ± 1.061) öğretmen ortalamaları bakımından %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($t(484)=-0.375$, Sig.>0.05). Finansal performans değişkeni bakımından kadın (3.281 ± 0.897) ve erkek (3.306 ± 0.824) öğretmen ortalamaları bakımından %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($t(484)=-0.318$, Sig.>0.05). Örgütsel performans değişkeni bakımından kadın (3.278 ± 0.812) ve erkek (3.309 ± 0.763) öğretmen ortalamaları bakımından %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($t(484)=-0.419$, Sig.>0.05). Yaş gruplarına bağlı olarak insan kaynakları yönetimi ölçeği ve alt boyutları bakımından farkları sınavan Anova Testi bulguları Tablo 53'teki gibidir.

Tablo 53: Yaş Gruplarına Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutları Bakımından Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları

Değişken	Yaş	N	$\bar{X}$	S.S	Levene	F-Test	P.H
Personel Seçimi	1.)20-30	132	3.174	0.902	F(3, 482)=1.410	F(3, 482)=1.136	
	2.)31-40	191	3.287	0.851			
	3.)41-50	113	3.292	0.962	Sig.=0.239	Sig.=0.334	
	4.)51+	50	3.435	0.790			
Ücret Yönetimi	1.)20-30	132	2.548	1.049	F(3, 482)=1.289	F(3, 482)=2.795*	4>2
	2.)31-40	191	2.446	1.072			
	3.)41-50	113	2.653	1.121	Sig.=0.277	Sig.=0.040	
	4.)51+	50	2.912	1.009			
Beşeri Sermaye Gelişimi	1.)20-30	132	2.814	1.159	F(3, 482)=2.838*	F(3, 482)=3.601*	4>1 ve 2
	2.)31-40	191	2.799	1.140			
	3.)41-50	113	2.924	1.179	Sig.=0.038	Sig.=0.013	
	4.)51+	50	3.368	0.923			
Performans yönetimi	1.)20-30	132	2.848	1.143	F(3, 482)=1.489	F(3, 482)=2.067	
	2.)31-40	191	2.640	1.173			
	3.)41-50	113	2.820	1.137	Sig.=0.217	Sig.=0.104	
	4.)51+	50	3.047	1.012			
İş Sağlığı ve Güvenliği	1.)20-30	132	3.498	0.971	F(3, 482)=5.034*	F(3, 482)=4.203*	4>1, 2 ve 3
	2.)31-40	191	3.469	0.983			
	3.)41-50	113	3.535	1.051	Sig.=0.002	Sig.=0.006	
	4.)51+	50	4.000	0.619			
İnsan Kaynakları Yönetimi	1.)20-30	132	2.977	0.880	F(3, 482)=3.603*	F(3, 482)=3.227*	4>1 ve 2
	2.)31-40	191	2.928	0.874			
	3.)41-50	113	3.045	0.943	Sig.=0.013	Sig.=0.022	
	4.)51+	50	3.352	0.690			

*(%5) Anlamlılık düzeyinde anlamlılığı simgeler, $\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart Sapma, F: Test İstatistiği (parantez içleri test serbestlik derecelerini göstermektedir). F(S.D.1, S.D.2), P.H: Post Hoc Testi, Post Hoc Levene Homojenlik Testi doğrultusunda seçilmiştir, Homojen Varyanslar İçin Tukey's, Heterojen Varyanslar İçin Tamhane's T2 Post Hoc testleri kullanılmıştır. Anova Testi sonucu anlamlı farklılık bulunmayan değişkenler için Post Hoc Testlerine ihtiyaç duyulmamıştır.

Personel seçimi bakımından 20 ile 30 yaş arasındaki (3.174 ± 0.902), 31 ile 40 yaş arasındaki (3.287 ± 0.851), 41 ile 50 yaş arasındaki (3.292 ± 0.962), 51 yaş ve üzerindeki (3.435 ± 0.790) öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($F(3, 482)=1.136$, $Sig.>0.05$). Ücret yönetimi bakımından 20 ile 30 yaş arasındaki (2.548 ± 1.049), 31 ile 40 yaş arasındaki (2.446 ± 1.072), 41 ile 50 yaş arasındaki (2.653 ± 1.121), 51 yaş ve üzerindeki (2.912 ± 1.009) öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark veya farklar bulunmaktadır ($F(3, 482)=2.795$, $Sig.<0.05$). Farkın kaynağı olan yaş grup veya gruplarının tespit edilmesi amacıyla yapılan Tukey's Post Hoc testi bulguları ise şu şekildedir: 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin ücret yönetimi alt boyut ortalamaları 31 ile 40 yaş arası öğretmenlerden manidar bir şekilde yüksek iken diğer yaş grupları arasında bu bakımdan istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır.

Beşeri sermaye gelişimi bakımından 20 ile 30 yaş arasındaki (2.814 ± 1.159), 31 ile 40 yaş arasındaki (2.799 ± 1.140), 41 ile 50 yaş arasındaki (2.924 ± 1.179), 51 yaş ve üzerindeki (3.368 ± 0.923) öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark veya farklar bulunmaktadır ($F(3, 482) = 3.601$, $\text{Sig.} < 0.05$). Farkın kaynağı olan yaş grup veya gruplarının tespit edilmesi amacıyla yapılan Tamhane's T2 Post Hoc testi bulguları ise şu şekildedir: 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin beşerî sermaye gelişimi alt boyut ortalamaları 20 ile 30 yaş arası öğretmenler ve 31 ile 40 yaş arası öğretmenlerden manidar bir şekilde yüksek iken diğer yaş grupları arasında bu bakımdan istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır.

Performans yönetimi bakımından 20 ile 30 yaş arasındaki (2.848 ± 1.143), 31 ile 40 yaş arasındaki (2.640 ± 1.173), 41 ile 50 yaş arasındaki (2.820 ± 1.137), 51 yaş ve üzerindeki (3.047 ± 1.012) öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($F(3, 482) = 2.067$, $\text{Sig.} > 0.05$). İş Sağlığı ve Güvenliği bakımından 20 ile 30 yaş arasındaki (3.498 ± 0.971), 31 ile 40 yaş arasındaki (3.469 ± 0.983), 41 ile 50 yaş arasındaki (3.535 ± 1.051), 51 yaş ve üzerindeki (4.000 ± 0.619) öğretmenler %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark veya farklar bulunmaktadır ($F(3, 482) = 4.203$, $\text{Sig.} < 0.05$). Farkın kaynağı olan yaş grup veya gruplarının tespit edilmesi amacıyla yapılan Tamhane's T2 Post Hoc testi bulguları ise şu şekildedir: 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin İş Sağlığı ve Güvenliği alt boyut ortalamaları diğer tüm öğretmenlerden manidar bir şekilde yüksek iken diğer yaş grupları arasında bu bakımdan istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi bakımından 20 ile 30 yaş arasındaki (2.977 ± 0.88), 31 ile 40 yaş arasındaki (2.928 ± 0.874), 41 ile 50 yaş arasındaki (3.045 ± 0.943), 51 yaş ve üzerindeki (3.352 ± 0.690) öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark veya farklar bulunmaktadır ($F(3, 482) = 3.227$, $\text{Sig.} < 0.05$). Farkın kaynağı olan yaş grup veya gruplarının tespit edilmesi amacıyla yapılan Tamhane's T2 Post Hoc testi bulguları ise şu şekildedir: 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin insan kaynakları ölçek ortalamaları 20 ile 30 yaş arası öğretmenlerden ve 31 ile 40 yaş arası öğretmenlerden manidar bir şekilde yüksek iken diğer yaş grupları arasında bu bakımdan istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır. Yaş gruplarına bağlı olarak pandemi sürecinde kriz yönetimi ölçeği ve alt boyutları bakımından farkları sınavan Anova Testi bulguları Tablo 54'teki gibidir.

Tablo 54: Yaş Gruplarına Göre Pandemi Sürecindeki Kriz Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutları Bakımından Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları

Değişken	Yaş	N	$\bar{X}$	S.S	Levene	F-Test	P.H
Pandemi Sürecinde İnovasyon	1.)20-30	132	3.740	0.918	F(3, 482)=4.503*	F(3, 482)=3.363*	4>1
	2.)31-40	191	3.895	0.862			
	3.)41-50	113	4.012	0.825	Sig.=0.004	Sig.=0.019	
	4.)51+	50	4.113	0.450			
Pandemi Sürecinde Kurum İtibarı	1.)20-30	132	3.580	0.952	F(3, 482)=4.602*	F(3, 482)=1.492	
	2.)31-40	191	3.619	0.925			
	3.)41-50	113	3.662	0.954	Sig.=0.003	Sig.=0.216	
	4.)51+	50	3.890	0.602			
Pandemi Sürecinde İletişim	1.)20-30	132	3.550	0.890	F(3, 482)=6.348*	F(3, 482)=4.064*	4>1 ve 2
	2.)31-40	191	3.554	0.916			
	3.)41-50	113	3.665	0.964	Sig.=0.000	Sig.=0.007	
	4.)51+	50	4.020	0.570			
Pandemi Sürecinde Kriz Yönetimi	1.)20-30	132	3.623	0.843	F(3, 482)=4.534*	F(3, 482)=3.132*	4>1
	2.)31-40	191	3.689	0.808			
	3.)41-50	113	3.780	0.823	Sig.=0.004	Sig.=0.025	
	4.)51+	50	4.008	0.493			

*(%5) Anlamlılık düzeyinde anlamlılığı simgeler, $\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart Sapma, F: Test İstatistiği (parantez içleri test serbestlik derecelerini göstermektedir). F(S.D.1, S.D.2), P.H: Post Hoc Testi, Post Hoc Levene Homojenlik Testi doğrultusunda seçilmiştir, Homojen Varyanslar İçin Tukey's, Heterojen Varyanslar İçin Tamhane's T2 Post Hoc testleri kullanılmıştır. Anova Testi sonucu anlamlı farklılık bulunmayan değişkenler için Post Hoc Testlerine ihtiyaç duyulmamıştır.

Pandemi Sürecinde İnovasyon bakımından 20 ile 30 yaş arasındaki (3.74 ± 0.918), 31 ile 40 yaş arasındaki (3.895 ± 0.862), 41 ile 50 yaş arasındaki (4.012 ± 0.825), 51 yaş ve üzerindeki (4.113 ± 0.450) öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli fark veya farklar saptanmıştır (F(3, 482)=3.363, Sig.<0.05). Farkın kaynağı olan yaş grup veya gruplarının tespit edilmesi amacıyla yapılan Tamhane's T2 Post Hoc testi bulguları ise şu şekildedir: 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin pandemi sürecinde inovasyon alt boyut ortalamaları 20 ile 30 yaş arası öğretmenlerden manidar bir şekilde yüksek iken diğer yaş grupları arasında bu bakımdan istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır.

Pandemi sürecinde kurum itibarı bakımından 20 ile 30 yaş arasındaki (3.580 ± 0.952), 31 ile 40 yaş arasındaki (3.619 ± 0.925), 41 ile 50 yaş arasındaki (3.662 ± 0.954), 51 yaş ve üzerindeki (3.890 ± 0.602) öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır (F(3, 482)=1.492, Sig.>0.05). Pandemi sürecinde iletişim bakımından 20 ile 30 yaş arasındaki (3.55 ± 0.89), 31 ile 40 yaş arasındaki (3.554 ± 0.916), 41 ile 50 yaş arasındaki (3.665 ± 0.964), 51 yaş ve üzerindeki (4.020 ± 0.57) öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli fark veya farklar saptanmıştır (F(3, 482)=4.064, Sig.<0.05). Farkın kaynağı olan yaş grup veya gruplarının tespit edilmesi amacıyla yapılan Tamhane's T2 Post Hoc testi bulguları ise şu şekildedir: 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin pandemi sürecinde iletişim alt boyut ortalamaları 20 ile 30 yaş arası

öğretmenlerden ve 31 ile 40 yaş arası öğretmenlerden manidar bir şekilde yüksek iken diğer yaş grupları arasında bu bakımdan istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır.

Pandemi sürecinde kriz yönetimi bakımından 20 ile 30 yaş arasındaki (3.623 ± 0.843), 31 ile 40 yaş arasındaki (3.689 ± 0.808), 41 ile 50 yaş arasındaki (3.78 ± 0.823), 51 yaş ve üzerindeki (4.008 ± 0.493) öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli fark veya farklar saptanmıştır ($F(3, 482)=3.132$, Sig.<0.05). Farkın kaynağı olan yaş grup veya gruplarının tespit edilmesi amacıyla yapılan Tamhane's T2 Post Hoc testi bulguları ise şu şekildedir: 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin pandemi sürecinde kriz yönetimi ölçek ortalamaları 20 ile 30 yaş arası öğretmenlerden manidar bir şekilde yüksek iken diğer yaş grupları arasında bu bakımdan istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır. Yaş gruplarına bağlı olarak örgütsel performans ölçeği ve alt boyutları bakımından farkları sınavan Anova Testi bulguları Tablo 55'teki gibidir.

Tablo 55: Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Performans Ölçeği ve Alt Boyutları Bakımından Farkları Sınavan Anova Testi Bulguları

Değişken	Yaş	N	$\bar{X}$	S.S	Levene	F-Test	P.H
Finansal Olmayan Performans	1.)20-30	132	3.227	1.069	$F(3, 482)=0.853$	$F(3, 482)=1.433$	
	2.)31-40	191	3.283	1.018			
	3.)41-50	113	3.254	1.070	Sig.=0.466	Sig.=0.232	
	4.)51+	50	3.570	0.902			
Finansal Performans	1.)20-30	132	3.356	0.876	$F(3, 482)=1.253$	$F(3, 482)=1.868$	
	2.)31-40	191	3.354	0.857			
	3.)41-50	113	3.191	0.915	Sig.=0.290	Sig.=0.134	
	4.)51+	50	3.104	0.737			
Örgütsel Performans	1.)20-30	132	3.292	0.813	$F(3, 482)=0.837$	$F(3, 482)=0.410$	
	2.)31-40	191	3.318	0.793			
	3.)41-50	113	3.223	0.814	Sig.=0.474	Sig.=0.746	
	4.)51+	50	3.337	0.689			

*(%)5 Anlamlılık düzeyinde anlamlılığı simgeleri, $\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart Sapma, F: Test İstatistiği (parantez içleri test serbestlik derecelerini göstermektedir). F(S.D.1, S.D.2), P.H: Post Hoc Testi, Post Hoc Levene Homojenlik Testi doğrultusunda seçilmiştir, Homojen Varyanslar İçin Tukey's, Heterojen Varyanslar İçin Tamhane's T2 Post Hoc testleri kullanılmıştır. Anova Testi sonucu anlamlı farklılık bulunmayan değişkenler için Post Hoc Testlerine ihtiyaç duyulmamıştır.

Finansal olmayan performans bakımından 20 ile 30 yaş arasındaki (3.227 ± 1.069), 31 ile 40 yaş arasındaki (3.283 ± 1.018), 41 ile 50 yaş arasındaki (3.254 ± 1.07), 51 yaş ve üzerindeki (3.570 ± 0.902) öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($F(3, 482)=1.433$, Sig.>0.05). Finansal performans bakımından 20 ile 30 yaş arasındaki (3.356 ± 0.876), 31 ile 40 yaş arasındaki (3.354 ± 0.857), 41 ile 50 yaş arasındaki (3.191 ± 0.915), 51 yaş ve üzerindeki (3.104 ± 0.737) öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($F(3, 482)=1.868$, Sig.>0.05). Örgütsel performans bakımından 20 ile 30 yaş arasındaki

(3.292±0.813), 31 ile 40 yaş arasındaki (3.318±0.793), 41 ile 50 yaş arasındaki (3.223±0.814), 51 yaş ve üzerindeki (3.337±0.689) öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($F(3, 482)=0.410$, $Sig.>0.05$). Okulda yürütmekte oldukları görevlere bağlı olarak insan kaynakları yönetim ölçeği ve alt boyutları bakımından farkları sınavan Anova Testi bulguları Tablo 56'daki gibidir.

Tablo 56: Göreve Göre İnsan Kaynakları Yönetim Ölçeği ve Alt Boyutları Bakımından Farkları Sınavan Anova Testi Bulguları

Değişken	Pozisyon	N	$\bar{X}$	S.S	Levene	F-Test	P.H
Personel Seçimi	1.)Müdür/Yönetici	74	3.557	0.775	$F(2, 483)=4.270^*$	$F(2, 483)=8.034^*$	1 ve 2>3
	2.)İdari Personel	56	3.504	0.775			
	3.)Öğretmen	356	3.177	0.907	$Sig.=0.015$	$Sig.=0.000$	
Ücret Yönetimi	1.)Müdür/Yönetici	74	2.949	0.886	$F(2, 483)=5.198^*$	$F(2, 483)=20.043^*$	1 ve 2>3
	2.)İdari Personel	56	3.189	1.063			
	3.)Öğretmen	356	2.394	1.062	$Sig.=0.006$	$Sig.=0.000$	
Beşeri Sermaye Gelişimi	1.)Müdür/Yönetici	74	3.322	0.963	$F(2, 483)=5.333^*$	$F(2, 483)=15.742^*$	1 ve 2>3
	2.)İdari Personel	56	3.404	1.062			
	3.)Öğretmen	356	2.720	1.145	$Sig.=0.005$	$Sig.=0.000$	
Performans yönetimi	1.)Müdür/Yönetici	74	3.005	1.089	$F(2, 483)=0.763$	$F(2, 483)=10.974^*$	1 ve 2>3
	2.)İdari Personel	56	3.339	1.175			
	3.)Öğretmen	356	2.646	1.120	$Sig.=0.467$	$Sig.=0.000$	
İş Sağlığı ve Güvenliği	1.)Müdür/Yönetici	74	3.976	0.805	$F(2, 483)=5.059^*$	$F(2, 483)=12.113^*$	1 ve 2>3
	2.)İdari Personel	56	3.772	0.801			
	3.)Öğretmen	356	3.422	1.003	$Sig.=0.007$	$Sig.=0.000$	
İnsan Kaynakları Yönetimi	1.)Müdür/Yönetici	74	3.362	0.742	$F(2, 483)=4.316^*$	$F(2, 483)=18.180^*$	1 ve 2>3
	2.)İdari Personel	56	3.442	0.828			
	3.)Öğretmen	356	2.872	0.876	$Sig.=0.014$	$Sig.=0.000$	

*(%5) Anlamlılık düzeyinde anlamlılığı simgeler, $\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart Sapma, F: Test İstatistiği (parantez içleri test serbestlik derecelerini göstermektedir). $F(S.D.1, S.D.2)$, P.H: Post Hoc Testi, Post Hoc Levene Homojenlik Testi doğrultusunda seçilmiştir, Homojen Varyanslar İçin Tukey's, Heterojen Varyanslar İçin Tamhane's T2 Post Hoc testleri kullanılmıştır. Anova Testi sonucu anlamlı farklılık bulunmayan değişkenler için Post Hoc Testlerine ihtiyaç duyulmamıştır.

Personel seçimi alt boyutu bakımından müdür ve yönetici (3.557±0.775), idari personel (3.504±0.775), öğretmenlik (3.177±0.907) görevlerini yürütmekte olan çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli fark veya farklar bulunmaktadır ($F(2, 483)=8.034$, $Sig.<0.05$). Farkın kaynağı olan görev veya görev tanımlarının tespit edilmesi amacıyla yapılan Tamhane's T2 Post Hoc testi bulguları şu şekildedir: Müdür ve yönetici görevi yürütmekte olan ve idari personel görevi yürütmekte olan öğretmenlerin personel seçimi alt boyut ortalamaları öğretmenlik görevinde bulunan öğretmenlerden

manidar bir şekilde daha yüksek iken, müdür ve yönetici ile idari personel arasında bu bakımdan istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır.

cret yönetimi alt boyutu bakımından müdür ve yönetici (2.949 ± 0.886), idari personel (3.189 ± 1.063), öğretmenlik (2.394 ± 1.062) görevlerini yürütmekte olan çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli fark veya farklar bulunmaktadır ($F(2, 483)=20.043$, Sig.<0.05). Farkın kaynağı olan görev veya görev tanımlarının tespit edilmesi amacıyla yapılan Tamhane's T2 Post Hoc testi bulguları şu şekildedir: Müdür ve yönetici görevi yürütmekte olan ve idari personel görevi yürütmekte olan öğretmenlerin personel seçimi alt boyut ortalamaları öğretmenlik görevinde bulunan öğretmenlerden manidar bir şekilde daha yüksek iken, müdür ve yönetici ile idari personel arasında bu bakımdan istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır.

Beşeri sermaye gelişimi alt boyutu bakımından müdür ve yönetici (3.322 ± 0.963), idari personel (3.404 ± 1.062), öğretmenlik (2.720 ± 1.145) görevlerini yürütmekte olan çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli fark veya farklar bulunmaktadır ($F(2, 483)=15.742$, Sig.<0.05). Farkın kaynağı olan görev veya görev tanımlarının tespit edilmesi amacıyla yapılan Tamhane's T2 Post Hoc testi bulguları şu şekildedir: Müdür ve yönetici görevi yürütmekte olan ve idari personel görevi yürütmekte olan öğretmenlerin beşerî sermaye gelişimi alt boyut ortalamaları öğretmenlik görevinde bulunan öğretmenlerden manidar bir şekilde daha yüksek iken, müdür ve yönetici ile idari personel arasında bu bakımdan istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır.

Performans yönetimi alt boyutu bakımından müdür ve yönetici (3.005 ± 1.089), idari personel (3.339 ± 1.175), öğretmenlik (2.646 ± 1.120) görevlerini yürütmekte olan çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli fark veya farklar bulunmaktadır ($F(2, 483)=10.974$, Sig.<0.05). Farkın kaynağı olan görev veya görev tanımlarının tespit edilmesi amacıyla yapılan Tukey's Post Hoc testi bulguları şu şekildedir: Müdür ve yönetici görevi yürütmekte olan ve idari personel görevi yürütmekte olan öğretmenlerin performans yönetimi alt boyut ortalamaları öğretmenlik görevinde bulunan öğretmenlerden manidar bir şekilde daha yüksek iken, müdür ve yönetici ile idari personel arasında bu bakımdan istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır.

İş sağlığı ve güvenliğı alt boyutu bakımından müdür ve yönetici (3.976 ± 0.805), idari personel (3.772 ± 0.801), öğretmenlik (3.422 ± 1.003) görevlerini yürütmekte olan çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli fark veya farklar bulunmaktadır

($F(2, 483)=12.113$, $Sig.<0.05$). Farkın kaynağı olan görev veya görev tanımlarının tespit edilmesi amacıyla yapılan Tamhane's T2 Post Hoc testi bulguları şu şekildedir: Müdür ve yönetici görevi yürütmekte olan ve idari personel görevi yürütmekte olan öğretmenlerin iş sağlığı ve güvenliği alt boyut ortalamaları öğretmenlik görevinde bulunan öğretmenlerden manidar bir şekilde daha yüksek iken, müdür ve yönetici ile idari personel arasında bu bakımdan istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi ölçeği bakımından müdür ve yönetici (3.362 ± 0.742), idari personel (3.442 ± 0.828), öğretmenlik (2.872 ± 0.876) görevlerini yürütmekte olan çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli fark veya farklar bulunmaktadır ($F(2, 483)=18.180$, $Sig.<0.05$). Farkın kaynağı olan görev veya görev tanımlarının tespit edilmesi amacıyla yapılan Tamhane's T2 Post Hoc testi bulguları şu şekildedir: Müdür ve yönetici görevi yürütmekte olan ve idari personel görevi yürütmekte olan öğretmenlerin insan kaynakları yönetimi ölçek ortalamaları öğretmenlik görevinde bulunan öğretmenlerden manidar bir şekilde daha yüksek iken, müdür ve yönetici ile idari personel arasında bu bakımdan istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır. Okulda yürütmekte oldukları görevlere bağlı olarak Pandemi Sürecinde Kriz Yönetimi Ölçeği ve alt boyutları bakımından farkları sınavan Anova Testi bulguları Tablo 57'deki gibidir.

Tablo 57: Göreve Göre Pandemi Sürecindeki Kriz Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutları Bakımından Farkları Sınavan Anova Testi Bulguları

Değişken	Pozisyon	N	$\bar{X}$	S.S	Levene	F-Test	P.H
Pandemi Sürecinde İnovasyon	1.)Müdür/Yönetici	74	3.950	0.766	$F(2, 483)=3.154^*$	$F(2, 483)=1.483$	
	2.)İdari Personel	56	4.065	0.656			
	3.)Öğretmen	356	3.867	0.882	$Sig.=0.044$	$Sig.=0.228$	
Pandemi Sürecinde Kurum İtibarı	1.)Müdür/Yönetici	74	3.747	0.818	$F(2, 483)=7.842^*$	$F(2, 483)=3.189^*$	1 ve 2>3
	2.)İdari Personel	56	3.888	0.643			
	3.)Öğretmen	356	3.587	0.961	$Sig.=0.000$	$Sig.=0.042$	
Pandemi Sürecinde İletişim	1.)Müdür/Yönetici	74	3.884	0.792	$F(2, 483)=8.272^*$	$F(2, 483)=8.053^*$	1 ve 2>3
	2.)İdari Personel	56	3.907	0.663			
	3.)Öğretmen	356	3.529	0.935	$Sig.=0.000$	$Sig.=0.000$	
Pandemi Sürecinde Kriz Yönetimi	1.)Müdür/Yönetici	74	3.860	0.723	$F(2, 483)=7.400^*$	$F(2, 483)=4.538^*$	1 ve 2>3
	2.)İdari Personel	56	3.954	0.545			
	3.)Öğretmen	356	3.661	0.841	$Sig.=0.001$	$Sig.=0.011$	

*(%5) Anlamlılık düzeyinde anlamlılığı simgeler, $\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart Sapma, F: Test İstatistiği (parantez içleri test serbestlik derecelerini göstermektedir). $F(S.D.1, S.D.2)$, P.H: Post Hoc Testi, Post Hoc Levene Homojenlik Testi doğrultusunda seçilmiştir, Homojen Varyanslar İçin Tukey's, Heterojen Varyanslar İçin Tamhane's T2 Post Hoc testleri kullanılmıştır. Anova Testi sonucu anlamlı farklılık bulunmayan değişkenler için Post Hoc Testlerine ihtiyaç duyulmamıştır.

Pandemi sürecinde inovasyon alt boyutu bakımından müdür ve yönetici (3.950 ± 0.766), idari personel (4.065 ± 0.656), öğretmenlik (3.867 ± 0.882) görevlerini yürütmekte olan çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli fark veya farklar bulunmamaktadır ($F(2, 483)=1.483$, Sig. >0.05). Pandemi sürecinde kurum itibarı alt boyutu bakımından müdür ve yönetici (3.747 ± 0.818), idari personel (3.888 ± 0.643), öğretmenlik (3.587 ± 0.961) görevlerini yürütmekte olan çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli fark veya farklar bulunmaktadır ($F(2, 483)=3.189$, Sig. <0.05). Farkın kaynağı olan görev veya görev tanımlarının tespit edilmesi amacıyla yapılan Tamhane's T2 Post Hoc testi bulguları şu şekildedir: müdür ve yönetici görevi yürütmekte olan çalışanların pandemi sürecinde kurum itibarı alt boyut ortalamaları diğer tüm öğretmenlerden manidar bir şekilde daha yüksek iken diğer çalışanlar arasında bu bakımdan istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır.

Pandemi sürecinde iletişim alt boyutu bakımından müdür ve yönetici (3.884 ± 0.792), idari personel (3.907 ± 0.663), öğretmenlik (3.529 ± 0.935) görevlerini yürütmekte olan çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli fark veya farklar bulunmaktadır ($F(2, 483)=8.053$, Sig. <0.05). Farkın kaynağı olan görev veya görev tanımlarının tespit edilmesi amacıyla yapılan Tamhane's T2 Post Hoc testi bulguları şu şekildedir: Müdür ve yönetici görevi yürütmekte olan çalışanların pandemi sürecinde iletişim alt boyut ortalamaları diğer tüm öğretmenlerden manidar bir şekilde daha yüksek iken diğer çalışanlar arasında bu bakımdan istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır.

Pandemi sürecinde kriz yönetimi ölçeği bakımından müdür ve yönetici (3.86 ± 0.723), idari personel (3.954 ± 0.545), öğretmenlik (3.661 ± 0.841) görevlerini yürütmekte olan çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli fark veya farklar bulunmaktadır. ($F(2, 483)=4.538$, Sig. <0.05). Farkın kaynağı olan görev veya görev tanımlarının tespit edilmesi amacıyla yapılan Tamhane's T2 Post Hoc testi bulguları şu şekildedir: Müdür ve yönetici görevi yürütmekte olan çalışanların Pandemi Sürecinde Kriz Yönetimi ölçek ortalamaları diğer tüm öğretmenlerden manidar bir şekilde daha yüksek iken diğer çalışanlar arasında bu bakımdan istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır. Okulda yürütmekte oldukları görevlere bağlı olarak örgütsel performans ölçeği ve alt boyutları bakımından farkları sınavan Anova Testi bulguları Tablo 58'deki gibidir.

Tablo 58: Göreve Göre Pandemi Sürecinde Kriz Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutları Bakımından Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları

Değişken	Pozisyon	N	$\bar{X}$	S.S	Levene	F-Test	P.H
Finansal Olmayan Performans	1.)Müdür/Yönetici	74	3.679	0.913	F(2, 483)=4.067* Sig.=0.018	F(2, 483)=13.108* Sig.=0.000	1 ve 2>3
	2.)İdari Personel	56	3.679	0.884			
	3.)Öğretmen	356	3.149	1.047			
Finansal Performans	1.)Müdür/Yönetici	74	3.349	0.777	F(2, 483)=1.400 Sig.=0.248	F(2, 483)=0.494 Sig.=0.610	
	2.)İdari Personel	56	3.364	0.866			
	3.)Öğretmen	356	3.267	0.886			
Örgütsel Performans	1.)Müdür/Yönetici	74	3.514	0.658	F(2, 483)=2.604 Sig.=0.075	F(2, 483)=7.439* Sig.=0.001	1 ve 2>3
	2.)İdari Personel	56	3.521	0.732			
	3.)Öğretmen	356	3.208	0.812			

*(%5) Anlamlılık düzeyinde anlamlılığı simgeler, $\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart Sapma, F: Test İstatistiği (parantez içleri test serbestlik derecelerini göstermektedir). F(S.D.1, S.D.2), P.H: Post Hoc Testi, Post Hoc Levene Homojenlik Testi doğrultusunda seçilmiştir, Homojen Varyanslar İçin Tukey's, Heterojen Varyanslar İçin Tamhane's T2 Post Hoc testleri kullanılmıştır. Anova Testi sonucu anlamlı farklılık bulunmayan değişkenler için Post Hoc Testlerine ihtiyaç duyulmamıştır.

Finansal olmayan performans alt boyutu bakımından müdür ve yönetici (3.679 ± 0.913), idari personel (3.679 ± 0.884), öğretmenlik (3.149 ± 1.047) görevlerini yürütmekte olan çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli fark veya farklar bulunmaktadır ($F(2, 483)=13.108$, Sig.<0.05).

Farkın kaynağı olan görev veya görev tanımlarının tespit edilmesi amacıyla yapılan Tamhane's T2 Post Hoc testi bulguları şu şekildedir: Müdür ve yönetici görevi yürütmekte olan çalışanlar ile idari personelin finansal olmayan örgüt performansı alt boyut ortalamaları öğretmenlerden manidar bir şekilde daha yüksek iken diğer çalışanlar arasında bu bakımdan istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır.

Finansal performans alt boyutu bakımından müdür ve yönetici (3.349 ± 0.777), idari personel (3.364 ± 0.866), öğretmenlik (3.267 ± 0.886) görevlerini yürütmekte olan çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli fark veya farklar bulunmamaktadır ($F(2, 483)=0.494$, Sig.>0.05). Örgütsel performans ölçeği bakımından müdür ve yönetici (3.514 ± 0.658), idari personel (3.521 ± 0.732), öğretmenlik (3.208 ± 0.812) görevlerini yürütmekte olan çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli fark veya farklar bulunmaktadır ($F(2, 483)=7.439$, Sig.<0.05).

Farkın kaynağı olan görev veya görev tanımlarının tespit edilmesi amacıyla yapılan Tukey's Post Hoc testi bulguları şu şekildedir: Müdür ve yönetici görevi yürütmekte olan çalışanlar ile idari personelin örgüt performansı ölçek ortalamaları öğretmenlerden manidar bir şekilde daha yüksek iken diğer çalışanlar arasında bu bakımdan istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır. Mesleki kıdem sürelerine bağlı olarak İnsan Kaynakları Yönetim

Ölçeği ve alt boyutları bakımından farkları sınavan Anova Testi bulguları Tablo 59'daki gibidir.

Tablo 59: Mesleki Kıdem Sürelerine Göre İnsan Kaynakları Yönetim Ölçeği ve Alt Boyutları Bakımından Farkları Sınavan Anova Testi Bulguları

Değişken	Kıdem	N	$\bar{X}$	S.S	Levene	F-Test	P.H
Personel Seçimi	1.)1-5 Yıl	124	3.236	0.937	F(3, 482)=1.931	F(3, 482)=0.937	
	2.)6-10 Yıl	101	3.186	0.837			
	3.)11-15 Yıl	103	3.265	0.801	Sig.=0.124	Sig.=0.423	
	4.)16+ Yıl	158	3.362	0.928			
Ücret Yönetimi	1.)1-5 Yıl	124	2.527	1.056	F(3, 482)=0.652	F(3, 482)=1.415	
	2.)6-10 Yıl	101	2.525	1.124			
	3.)11-15 Yıl	103	2.763	1.067	Sig.=0.582	Sig.=0.238	
	4.)16+ Yıl	158	2.506	1.066			
Beşeri Sermaye Gelişimi	1.)1-5 Yıl	124	2.881	1.201	F(3, 482)=0.759	F(3, 482)=1.352	
	2.)6-10 Yıl	101	2.707	1.105			
	3.)11-15 Yıl	103	3.014	1.121	Sig.=0.518	Sig.=0.257	
	4.)16+ Yıl	158	2.935	1.132			
Performans yönetimi	1.)1-5 Yıl	124	2.753	1.213	F(3, 482)=1.365	F(3, 482)=0.867	
	2.)6-10 Yıl	101	2.812	1.176			
	3.)11-15 Yıl	103	2.919	1.095	Sig.=0.253	Sig.=0.458	
	4.)16+ Yıl	158	2.692	1.102			
İş Sağlığı ve Güvenliği	1.)1-5 Yıl	124	3.577	1.033	F(3, 482)=3.556*	F(3, 482)=6.533*	4>2 ve 3
	2.)6-10 Yıl	101	3.250	1.036			
	3.)11-15 Yıl	103	3.454	0.946	Sig.=0.014	Sig.=0.000	
	4.)16+ Yıl	158	3.774	0.851			
İnsan Kaynakları Yönetimi	1.)1-5 Yıl	124	2.995	0.936	F(3, 482)=2.624*	F(3, 482)=0.941	
	2.)6-10 Yıl	101	2.896	0.927			
	3.)11-15 Yıl	103	3.083	0.833	Sig.=0.05	Sig.=0.420	
	4.)16+ Yıl	158	3.054	0.838			

*(%)5 Anlamlılık düzeyinde anlamlılığı simgeler, $\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart Sapma, F: Test İstatistiği (parantez içleri test serbestlik derecelerini göstermektedir). F(S.D.1, S.D.2), P.H: Post Hoc Testi, Post Hoc Levene Homojenlik Testi doğrultusunda seçilmiştir, Homojen Varyanslar İçin Tukey's, Heterojen Varyanslar İçin Tamhane's T2 Post Hoc testleri kullanılmıştır. Anova Testi sonucu anlamlı farklılık bulunmayan değişkenler için Post Hoc Testlerine ihtiyaç duyulmamıştır.

Personel seçimi alt boyutu bakımından 1 ile 5 yıl arasında (3.236 ± 0.937), 6 ile 10 yıl arasında (3.186 ± 0.837), 11 ile 15 yıl arasında (3.265 ± 0.801), 16 yıl ve üzeri (3.362 ± 0.928) mesleki kıdeme sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($F(3, 482)=0.937$, Sig.>0.05). Ücret yönetimi alt boyutu bakımından 1 ile 5 yıl arasında (2.527 ± 1.056), 6 ile 10 yıl arasında (2.525 ± 1.124), 11 ile 15 yıl arasında (2.763 ± 1.067), 16 yıl ve üzeri (2.506 ± 1.066) mesleki kıdeme sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($F(3, 482)=1.415$, Sig.>0.05). Beşeri sermaye gelişimi alt boyutu bakımından 1 ile 5 yıl arasında (2.881 ± 1.201), 6 ile 10 yıl arasında (2.707 ± 1.105), 11 ile 15 yıl arasında (3.014 ± 1.121), 16 yıl ve üzeri (2.935 ± 1.132) mesleki kıdeme sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($F(3, 482)=1.352$, Sig.>0.05).

Performans yönetimi alt boyutu bakımından 1 ile 5 yıl arasında (2.753 ± 1.213), 6 ile 10 yıl arasında (2.812 ± 1.176), 11 ile 15 yıl arasında (2.919 ± 1.095), 16 yıl ve üzeri (2.692 ± 1.102) mesleki kıdeme sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($F(3, 482)=0.867$, Sig.>0.05). İş sağlığı ve güvenliği alt boyutu bakımından 1 ile 5 yıl arasında (3.577 ± 1.033), 6 ile 10 yıl arasında (3.25 ± 1.036), 11 ile 15 yıl arasında (3.454 ± 0.946), 16 yıl ve üzeri (3.774 ± 0.851) mesleki kıdeme sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark veya farklar bulunmamaktadır ($F(3, 482)=6.533$, Sig.<0.05).

Farkın kaynağı olan grup ve grupların tespiti amacıyla yapılan Tamhane's T2 Post Hoc testi bulguları ise şu şekildedir: 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip çalışanların iş sağlığı ve güvenliği alt boyut ortalamaları 1 ile 5 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanlar ve 6 ile 10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip çalışanlardan istatistiksel olarak önemli bir şekilde daha yüksek iken diğer çalışanlar arasında bu bakımdan önemli bir fark bulunmamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ölçeği bakımından 1 ile 5 yıl arasında (2.995 ± 0.936), 6 ile 10 yıl arasında (2.896 ± 0.927), 11 ile 15 yıl arasında (3.083 ± 0.833), 16 yıl ve üzeri (3.054 ± 0.838) mesleki kıdeme sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($F(3, 482)=0.941$, Sig.>0.05). Mesleki kıdem sürelerine bağlı olarak pandemi sürecinde kriz yönetimi ölçeği ve alt boyutları bakımından farkları sınavan Anova Testi bulguları Tablo 60'taki gibidir.

Tablo 60: Mesleki Kıdem Sürelerine Göre Pandemi Sürecinde Kriz Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutları Bakımından Farkları Sınavan Anova Testi Bulguları

Değişken	Kıdem	N	X	S.S	Levene	F-Test	P.H
Pandemi Sürecinde İnovasyon	1.)1-5 Yıl	124	3.914	0.858	$F(3, 482)=1.673$	$F(3, 482)=5.312^*$	4>2
	2.)6-10 Yıl	101	3.650	0.923			
	3.)11-15 Yıl	103	3.877	0.722	Sig.=0.172	Sig.=0.001	
	4.)16+ Yıl	158	4.072	0.818			
Pandemi Sürecinde Kurum İtibarı	1.)1-5 Yıl	124	3.764	0.914	$F(3, 482)=1.257$	$F(3, 482)=6.572^*$	4>2
	2.)6-10 Yıl	101	3.329	0.956			
	3.)11-15 Yıl	103	3.583	0.821	Sig.=0.289	Sig.=0.000	
	4.)16+ Yıl	158	3.797	0.896			
Pandemi Sürecinde İletişim	1.)1-5 Yıl	124	3.694	0.878	$F(3, 482)=2.519$	$F(3, 482)=7.519^*$	4>2 ve 3
	2.)6-10 Yıl	101	3.327	0.974			
	3.)11-15 Yıl	103	3.522	0.789	Sig.=0.057	Sig.=0.000	
	4.)16+ Yıl	158	3.834	0.881			
Pandemi Sürecinde Kriz Yönetimi	1.)1-5 Yıl	124	3.791	0.818	$F(3, 482)=2.493$	$F(3, 482)=7.763^*$	4>2 ve 3
	2.)6-10 Yıl	101	3.435	0.862			
	3.)11-15 Yıl	103	3.661	0.657	Sig.=0.059	Sig.=0.000	
	4.)16+ Yıl	158	3.901	0.782			

*(%)5) Anlamlılık düzeyinde anlamlılığı simgeler, X : Ortalama, S.S: Standart Sapma, F: Test İstatistiği (parantez içleri test serbestlik derecelerini göstermektedir). F(S.D.1, S.D.2), P.H: Post Hoc Testi, Post Hoc Levene Homojenlik Testi doğrultusunda seçilmiştir. Homojen Varyanslar İçin Tukey's, Heterojen Varyanslar İçin Tamhane's T2 Post Hoc testleri kullanılmıştır. Anova Testi sonucu anlamlı farklılık bulunmayan değişkenler için Post Hoc Testlerine ihtiyaç duyulmamıştır.

Pandemi sürecinde inovasyon alt boyutu bakımından 1 ile 5 yıl arasında (3.914 ± 0.858), 6 ile 10 yıl arasında (3.65 ± 0.923), 11 ile 15 yıl arasında (3.877 ± 0.722), 16 yıl ve üzeri (4.072 ± 0.818) mesleki kıdeme sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark veya farklar bulunmaktadır ($F(3, 482) = 5.312$, $\text{Sig.} < 0.05$). Farkın kaynağı olan grup ve grupların tespiti amacıyla yapılan Tukey's Post Hoc testi bulguları ise şu şekildedir: 16 yıl ve üzeri süre mesleki kıdeme sahip çalışanların pandemi sürecinde inovasyon ortalamaları 6 ile 10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip çalışanlardan daha yüksek düzeyde iken diğer çalışanlar arasında bu bakımdan istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır.

Pandemi sürecinde kurum itibarı alt boyutu bakımından 1 ile 5 yıl arasında (3.764 ± 0.914), 6 ile 10 yıl arasında (3.329 ± 0.956), 11 ile 15 yıl arasında (3.583 ± 0.821), 16 yıl ve üzeri (3.797 ± 0.896) mesleki kıdeme sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark veya farklar bulunmaktadır ($F(3, 482) = 6.572$, $\text{Sig.} < 0.05$). Farkın kaynağı olan grup ve grupların tespiti amacıyla yapılan Tukey's Post Hoc testi bulguları ise şu şekildedir: 16 yıl ve üzeri süre mesleki kıdeme sahip çalışanların pandemi sürecinde kurum itibarı ortalamaları 6 ile 10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip çalışanlardan daha yüksek düzeyde iken diğer çalışanlar arasında bu bakımdan istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır.

Pandemi sürecinde iletişim alt boyutu bakımından 1 ile 5 yıl arasında (3.694 ± 0.878), 6 ile 10 yıl arasında (3.327 ± 0.974), 11 ile 15 yıl arasında (3.522 ± 0.789), 16 yıl ve üzeri (3.834 ± 0.881) mesleki kıdeme sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark veya farklar bulunmaktadır ($F(3, 482) = 7.519$, $\text{Sig.} < 0.05$). Farkın kaynağı olan grup ve grupların tespiti amacıyla yapılan Tukey's Post Hoc testi bulguları ise şu şekildedir: 16 yıl ve üzeri süre mesleki kıdeme sahip çalışanların pandemi sürecinde iletişim ortalamaları 6 ile 10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip çalışanlar ve 11 ile 15 yıl süre kıdeme sahip çalışanlardan daha yüksek düzeyde iken diğer çalışanlar arasında bu bakımdan istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır.

Pandemi sürecinde kriz yönetimi ölçeği bakımından 1 ile 5 yıl arasında (3.791 ± 0.818), 6 ile 10 yıl arasında (3.435 ± 0.862), 11 ile 15 yıl arasında (3.661 ± 0.657), 16 yıl ve üzeri (3.901 ± 0.782) mesleki kıdeme sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark veya farklar bulunmaktadır ($F(3, 482) = 7.763$, $\text{Sig.} < 0.05$). Farkın kaynağı olan grup ve grupların tespiti amacıyla yapılan Tukey's Post Hoc testi bulguları ise şu şekildedir: 16 yıl ve üzeri süre mesleki kıdeme sahip çalışanların pandemi

sürecinde kriz yönetimi ölçek ortalamaları 6 ile 10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip çalışanlar ve 11 ile 15 yıl süre kıdeme sahip çalışanlardan daha yüksek düzeyde iken diğer çalışanlar arasında bu bakımdan istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır. Mesleki kıdem sürelerine bağlı olarak örgütsel performans ölçeği ve alt boyutları bakımından farkları sınyan Anova Testi bulguları Tablo 61'deki gibidir.

Tablo 61: Mesleki Kıdem Sürelerine Göre Örgütsel Performans Ölçeği ve Alt Boyutları Bakımından Farkları Sınyan Anova Testi Bulguları

Değişken	Kıdem	N	$\bar{X}$	S.S	Levene	F-Test	P.H
Finansal Olmayan Performans	1.)1-5 Yıl	124	3.304	1.083	F(3, 482)=1.249	F(3, 482)=2.227	
	2.)6-10 Yıl	101	3.099	1.075			
	3.)11-15 Yıl	103	3.245	0.976	Sig.=0.291	Sig.=0.084	
	4.)16+ Yıl	158	3.432	0.995			
Finansal Performans	1.)1-5 Yıl	124	3.344	0.837	F(3, 482)=0.875	F(3, 482)=1.77	
	2.)6-10 Yıl	101	3.404	0.958			
	3.)11-15 Yıl	103	3.303	0.860	Sig.=0.454	Sig.=0.152	
	4.)16+ Yıl	158	3.170	0.826			
Örgütsel Performans	1.)1-5 Yıl	124	3.324	0.808	F(3, 482)=1.834	F(3, 482)=0.178	
	2.)6-10 Yıl	101	3.251	0.889			
	3.)11-15 Yıl	103	3.274	0.723	Sig.=0.140	Sig.=0.911	
	4.)16+ Yıl	158	3.301	0.762			

*(%)5 Anamlılık düzeyinde anlamlılığı simgeler, $\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart Sapma, F: Test İstatistiği (parantez içleri test serbestlik derecelerini göstermektedir). F(S.D.1, S.D.2), P.H: Post Hoc Testi, Post Hoc Levene Homojenlik Testi doğrultusunda seçilmiştir, Homojen Varyanslar İçin Tukey's, Heterojen Varyanslar İçin Tamhane's T2 Post Hoc testleri kullanılmıştır. Anova Testi sonucu anlamlı farklılık bulunmayan değişkenler için Post Hoc Testlerine ihtiyaç duyulmamıştır.

Finansal olmayan performans alt boyutu bakımından 1 ile 5 yıl arasında (3.304±1.083), 6 ile 10 yıl arasında (3.099±1.075), 11 ile 15 yıl arasında (3.245±0.976), 16 yıl ve üzeri (3.432±0.995) mesleki kıdeme sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır (F(3, 482)=2.227, Sig.>0.05). Finansal performans alt boyutu bakımından 1 ile 5 yıl arasında (3.344±0.837), 6 ile 10 yıl arasında (3.404±0.958), 11 ile 15 yıl arasında (3.303±0.86), 16 yıl ve üzeri (3.17±0.826) mesleki kıdeme sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır (F(3, 482)=1.77, Sig.>0.05). Örgütsel performans ölçeği bakımından 1 ile 5 yıl arasında (3.324±0.808), 6 ile 10 yıl arasında (3.251±0.889), 11 ile 15 yıl arasında (3.274±0.723), 16 yıl ve üzeri (3.301±0.762) mesleki kıdeme sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır (F(3, 482)=0.178, Sig.>0.05). Çalışılan okuldaki personel sayısına bağlı olarak insan kaynakları yönetimi ölçeği ve alt boyutları bakımından farkları sınyan Anova testi bulguları Tablo 62'deki gibidir.

Tablo 62: Görev Yapılan Okuldaki Personel Sayısına Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutları Bakımından Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları

Değişken	Personel Sayısı	N	$\bar{X}$	S.S	Levene	F-Test	P.H
Personel Seçimi	1.)50'den Az	150	3.200	0.895	F(3, 482)=0.915	F(3, 482)=0.702	
	2.)51-100 Arası	226	3.303	0.881			
	3.)101-150 Arası	55	3.377	0.856	Sig.=0.433	Sig.=0.551	
	4.)151+	55	3.241	0.923			
Ücret Yönetimi	1.)50'den Az	150	2.520	1.057	F(3, 482)=0.965	F(3, 482)=1.105	
	2.)51-100 Arası	226	2.615	1.102			
	3.)101-150 Arası	55	2.709	0.979	Sig.=0.409	Sig.=0.347	
	4.)151+	55	2.382	1.120			
Beşeri Sermaye Gelişimi	1.)50'den Az	150	2.636	1.091	F(3, 482)=0.434	F(3, 482)=4.274*	4>1
	2.)51-100 Arası	226	2.953	1.142			
	3.)101-150 Arası	55	3.036	1.123	Sig.=0.729	Sig.=0.005	
	4.)151+	55	3.182	1.211			
Performans yönetimi	1.)50'den Az	150	2.664	1.104	F(3, 482)=0.915	F(3, 482)=1.433	
	2.)51-100 Arası	226	2.869	1.179			
	3.)101-150 Arası	55	2.885	1.093	Sig.=0.434	Sig.=0.232	
	4.)151+	55	2.630	1.149			
İş Sağlığı ve Güvenliği	1.)50'den Az	150	3.232	0.999	F(3, 482)=1.383	F(3, 482)=9.735*	4>1, 2 ve 3
	2.)51-100 Arası	226	3.610	0.944			
	3.)101-150 Arası	55	3.773	0.903	Sig.=0.247	Sig.=0.000	
	4.)151+	55	3.923	0.883			
İnsan Kaynakları Yönetimi	1.)50'den Az	150	2.850	0.879	F(3, 482)=0.882	F(3, 482)=2.603	
	2.)51-100 Arası	226	3.070	0.887			
	3.)101-150 Arası	55	3.156	0.789	Sig.=0.450	Sig.=0.051	
	4.)151+	55	3.072	0.917			

*(%5) Anlamlılık düzeyinde anlamlılık simgeleri, $\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart Sapma, F: Test İstatistiği (parantez içleri test serbestlik derecelerini göstermektedir). F(S.D.1, S.D.2), P.H: Post Hoc Testi, Post Hoc Levene Homojenlik Testi doğrultusunda seçilmiştir, Homojen Varyanslar İçin Tukey's, Heterojen Varyanslar İçin Tamhane's T2 Post Hoc testleri kullanılmıştır. Anova Testi sonucu anlamlı farklılık bulunmayan değişkenler için Post Hoc Testlerine ihtiyaç duyulmamıştır.

Personel seçimi alt boyutu bakımından 50'den az (3.200 ± 0.895), 51 ile 100 (3.303 ± 0.881), 101 ile 150 (3.377 ± 0.856), 151 ve üzeri (3.241 ± 0.923) personele sahip kurumlarda çalışan öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($F(3, 482)=0.702$, $\text{Sig.}>0.05$). Ücret yönetimi alt boyutu bakımından 50'den az (2.520 ± 1.057), 51 ile 100 (2.615 ± 1.102), 101 ile 150 (2.709 ± 0.979), 151 ve üzeri (2.382 ± 1.120) personele sahip kurumlarda çalışan öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($F(3, 482)=1.105$, $\text{Sig.}>0.05$). Beşeri sermaye gelişimi alt boyutu bakımından 50'den az (2.636 ± 1.091), 51 ile 100 (2.953 ± 1.142), 101 ile 150 (3.036 ± 1.123), 151 ve üzeri (3.182 ± 1.211) personele sahip kurumlarda çalışan öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark veya farklar bulunmaktadır ($F(3, 482)=4.274$, $\text{Sig.}<0.05$). Farkın kaynağı olan grup veya grupların tespiti için yapılan Tukey's Post Hoc testi bulguları şu şekildedir: 151 ve üzeri personel bulunan okullarda görev yapan çalışanların beşerî sermaye gelişimi alt boyut ortalamaları 50'den az personel bulunan okullarda görev yapan çalışanlardan daha yüksek iken diğer çalışanlar arasında bu bakımından önemli bir fark bulunmamaktadır.

Performans yönetimi alt boyutu bakımından 50'den az (2.664 ± 1.104), 51 ile 100 (2.869 ± 1.179), 101 ile 150 (2.885 ± 1.093), 151 ve üzeri (2.630 ± 1.149) personele sahip kurumlarda çalışan öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($F(3, 482)=1.433$, $\text{Sig.}>0.05$). İş sağlığı ve güvenliği alt boyutu bakımından 50'den az (3.232 ± 0.999), 51 ile 100 (3.61 ± 0.944), 101 ile 150 (3.773 ± 0.903), 151 ve üzeri (3.923 ± 0.883) personele sahip kurumlarda çalışan öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark veya farklar bulunmaktadır ($F(3, 482)=9.735$, $\text{Sig.}<0.05$). Farkın kaynağı olan grup veya grupların tespiti için yapılan Tukey's Post Hoc testi bulguları şu şekildedir: 151 ve üzeri personel bulunan okullarda görev yapan çalışanların iş sağlığı ve güvenliği alt boyut ortalamaları diğer okullarda görev yapan çalışanlardan daha yüksek iken diğer çalışanlar arasında bu bakımından önemli bir fark bulunmamaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi ölçeği bakımından 50'den az (2.850 ± 0.879), 51 ile 100 (3.070 ± 0.887), 101 ile 150 (3.156 ± 0.789), 151 ve üzeri (3.072 ± 0.917) personele sahip kurumlarda çalışan öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($F(3, 482)=2.603$, $\text{Sig.}>0.05$). Çalışılan okuldaki personel sayısına bağlı olarak pandemi sürecinde kriz yönetimi ölçeği ve alt boyutları bakımından farkları sınanan Anova testi bulguları Tablo 63'teki gibidir.

Tablo 63: Görev Yapılan Okuldaki Personel Sayısına Göre Pandemi Sürecinde Kriz Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutları Bakımından Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları

Değişken	Personel Sayısı	N	$\bar{X}$	S.S	Levene	F-Test	P.H
Pandemi Sürecinde İnovasyon	1.)50'den Az	150	3.704	0.912	$F(3, 482)=0.64$	$F(3, 482)=4.282^*$	4, 3 ve 2 > 1
	2.)51-100 Arası	226	3.966	0.785			
	3.)101-150 Arası	55	4.036	0.874	$\text{Sig.}=0.589$	$\text{Sig.}=0.005$	
	4.)151+	55	4.048	0.774			
Pandemi Sürecinde Kurum İtibarı	1.)50'den Az	150	3.372	0.915	$F(3, 482)=0.783$	$F(3, 482)=6.838^*$	4, 3 ve 2 > 1
	2.)51-100 Arası	226	3.769	0.878			
	3.)101-150 Arası	55	3.809	0.938	$\text{Sig.}=0.504$	$\text{Sig.}=0.000$	
	4.)151+	55	3.727	0.886			
Pandemi Sürecinde İletişim	1.)50'den Az	150	3.389	0.912	$F(3, 482)=1.295$	$F(3, 482)=5.755^*$	4, 3 ve 2 > 1
	2.)51-100 Arası	226	3.717	0.839			
	3.)101-150 Arası	55	3.662	0.966	$\text{Sig.}=0.276$	$\text{Sig.}=0.001$	
	4.)151+	55	3.869	0.930			
Pandemi Sürecinde Kriz Yönetimi	1.)50'den Az	150	3.488	0.834	$F(3, 482)=0.859$	$F(3, 482)=6.637^*$	4, 3 ve 2 > 1
	2.)51-100 Arası	226	3.817	0.740			
	3.)101-150 Arası	55	3.836	0.847	$\text{Sig.}=0.462$	$\text{Sig.}=0.000$	
	4.)151+	55	3.882	0.783			

*(%5) Anlamlılık düzeyinde anlamlılığı simgeleri, $\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart Sapma, F: Test İstatistiği (parantez içleri test serbestlik derecelerini göstermektedir). $F(S.D.1, S.D.2)$, P.H: Post Hoc Testi, Post Hoc Levene Homojenlik Testi doğrultusunda seçilmiştir, Homojen Varyanslar İçin Tukey's, Heterojen Varyanslar İçin Tamhane's T2 Post Hoc testleri kullanılmıştır. Anova Testi sonucu anlamlı farklılık bulunmayan değişkenler için Post Hoc Testlerine ihtiyaç duyulmamıştır.

Pandemi sürecinde inovasyon alt boyutu bakımından 50'den az (3.704 ± 0.912), 51 ile 100 (3.966 ± 0.785), 101 ile 150 (4.036 ± 0.874), 151 ve üzeri (4.048 ± 0.774) personele sahip kurumlarda çalışan öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark veya farklar bulunmaktadır. ($F(3, 482) = 4.282$, Sig. < 0.05) Farkın kaynağı olan grup veya grupların tespiti için yapılan Tukey's Post Hoc testi bulguları şu şekildedir: 50'den az personel bulunan okullarda görev yapan personellerin pandemi sürecinde inovasyon alt boyut ortalamaları diğer tüm okullarda görev yapan personellerden daha düşük düzeydedir. Diğer personeller arasında ise önemli bir fark bulunmamaktadır.

Pandemi sürecinde kurum itibarı alt boyutu bakımından 50'den az (3.372 ± 0.915), 51 ile 100 (3.769 ± 0.878), 101 ile 150 (3.809 ± 0.938), 151 ve üzeri (3.727 ± 0.886) personele sahip kurumlarda çalışan öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark veya farklar bulunmaktadır ($F(3, 482) = 6.838$, Sig. < 0.05). Farkın kaynağı olan grup veya grupların tespiti için yapılan Tukey's Post Hoc testi bulguları şu şekildedir: 50'den az personel bulunan okullarda görev yapan personellerin pandemi sürecinde kurum itibarı alt boyut ortalamaları diğer tüm okullarda görev yapan personellerden daha düşük düzeydedir. Diğer personeller arasında ise önemli bir fark bulunmamaktadır.

Pandemi sürecinde iletişim alt boyutu bakımından 50'den az (3.389 ± 0.912), 51 ile 100 (3.717 ± 0.839), 101 ile 150 (3.662 ± 0.966), 151 ve üzeri (3.869 ± 0.93) personele sahip kurumlarda çalışan öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark veya farklar bulunmaktadır ($F(3, 482) = 5.755$, Sig. < 0.05). Farkın kaynağı olan grup veya grupların tespiti için yapılan Tukey's Post Hoc testi bulguları şu şekildedir: 50'den az personel bulunan okullarda görev yapan personellerin pandemi sürecinde iletişim alt boyut ortalamaları diğer tüm okullarda görev yapan personellerden daha düşük düzeydedir. Diğer personeller arasında ise önemli bir fark bulunmamaktadır.

Pandemi sürecinde kriz yönetimi ölçeği bakımından 50'den az (3.488 ± 0.834), 51 ile 100 (3.817 ± 0.74), 101 ile 150 (3.836 ± 0.847), 151 ve üzeri (3.882 ± 0.783) personele sahip kurumlarda çalışan öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark veya farklar bulunmaktadır ($F(3, 482) = 6.637$, Sig. < 0.05). Farkın kaynağı olan grup veya grupların tespiti için yapılan Tukey's Post Hoc testi bulguları şu şekildedir: 50'den az personel bulunan okullarda görev yapan personellerin pandemi sürecinde kriz yönetimi ölçek ortalamaları diğer tüm okullarda görev yapan personellerden daha düşük düzeydedir. Diğer personeller arasında ise önemli bir fark bulunmamaktadır. Çalışılan okuldaki personel

sayısına bağılı olarak örgütsel performans ölçeğı ve alt boyutları bakımından farkları sınavan Anova testi bulguları Tablo 64'teki gibidir.

Tablo 64: Görev Yapılan Okuldaki Personel Sayısına Göre Örgütsel Performans Ölçeğı ve Alt Boyutları Bakımından Farkları Sınavan Anova Testi Bulguları

Değişken	Personel Sayısı	N	$\bar{X}$	S.S	Levene	F-Test	P.H
Finansal Olmayan Performans	1.)50'den Az	150	3.167	0.967	F(3, 482)=1.096	F(3, 482)=1.182	
	2.)51-100 Arası	226	3.323	1.086			
	3.)101-150 Arası	55	3.364	0.993	Sig.=0.350	Sig.=0.316	
	4.)151+	55	3.423	1.034			
Finansal Performans	1.)50'den Az	150	3.177	0.853	F(3, 482)=1.593	F(3, 482)=2.152	
	2.)51-100 Arası	226	3.311	0.867			
	3.)101-150 Arası	55	3.295	0.941	Sig.=0.190	Sig.=0.093	
	4.)151+	55	3.516	0.801			
Örgütsel Performans	1.)50'den Az	150	3.172	0.710	F(3, 482)=1.888	F(3, 482)=2.199	
	2.)51-100 Arası	226	3.317	0.828			
	3.)101-150 Arası	55	3.329	0.837	Sig.=0.131	Sig.=0.087	
	4.)151+	55	3.470	0.781			

*(%5) Anlamlılık düzeyinde anlamlılığı simgeler, $\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart Sapma, F: Test İstatistiğı (parantez içleri test serbestlik derecelerini göstermektedir). F(S.D.1, S.D.2), P.H: Post Hoc Testi, Post Hoc Levene Homojenlik Testi doğrultusunda seçilmiştir, Homojen Varyanslar İçin Tukey's, Heterojen Varyanslar İçin Tamhane's T2 Post Hoc testleri kullanılmıştır. Anova Testi sonucu anlamlı farklılık bulunmayan değişkenler için Post Hoc Testlerine ihtiyaç duyulmamıştır.

Finansal olmayan performans alt boyutu bakımından 50'den az (3.167 ± 0.967), 51 ile 100 (3.323 ± 1.086), 101 ile 150 (3.364 ± 0.993), 151 ve üzeri (3.423 ± 1.034) personele sahip kurumlarda çalışan öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($F(3, 482)=1.182$, $Sig.>0.05$). Finansal performans alt boyutu bakımından 50'den az (3.177 ± 0.853), 51 ile 100 (3.311 ± 0.867), 101 ile 150 (3.295 ± 0.941), 151 ve üzeri (3.516 ± 0.801) personele sahip kurumlarda çalışan öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($F(3, 482)=2.152$, $Sig.>0.05$). Örgütsel performans ölçeğı bakımından 50'den az (3.172 ± 0.710), 51 ile 100 (3.317 ± 0.828), 101 ile 150 (3.329 ± 0.837), 151 ve üzeri (3.47 ± 0.781) personele sahip kurumlarda çalışan öğretmenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($F(3, 482)=2.199$, $Sig.>0.05$).

Buna göre aracılık etkilerinin sonuçları Tablo 65'teki gibidir. Tabloya bakıldığında, tam aracılık etkileri, FİN'e olan etkide görülmektedir. Personel seçimi ve ücret yönetiminin finansal örgütsel performansa olan etkisinde pandemi sürecindeki inovasyon, itibar ve iletişimin tam aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 65: Pandemi Sürecindeki Kriz Yönetiminin Aracılık Etkileri

Bağımsız değişken	Bağımlı değişken	Aracı değişken	Baron ve Kenny	Bootstrap
PS	NFİN	PSİN	Kısmi aracılık var	Aracı etki var
PS	NFİN	PSİT	Kısmi aracılık var	Aracı etki var
PS	NFİN	PSİL	Kısmi aracılık var	Aracı etki var
PS	FİN	PSİN	Tam aracılık var	Aracı etki var
PS	FİN	PSİT	Tam aracılık var	Aracı etki var
PS	FİN	PSİL	Tam aracılık var	Aracı etki var
ÜY	NFİN	PSİN	Kısmi aracılık var	Aracı etki var
ÜY	NFİN	PSİT	Kısmi aracılık var	Aracı etki var
ÜY	NFİN	PSİL	Kısmi aracılık var	Aracı etki var
ÜY	FİN	PSİN	Tam aracılık var	Aracı etki var
ÜY	FİN	PSİT	Tam aracılık var	Aracı etki var
ÜY	FİN	PSİL	Tam aracılık var	Aracı etki var
BSG	NFİN	PSİN	Kısmi aracılık var	Aracı etki var
BSG	NFİN	PSİT	Kısmi aracılık var	Aracı etki var
BSG	NFİN	PSİL	Kısmi aracılık var	Aracı etki var
BSG	FİN	PSİN	Kısmi aracılık var	Aracı etki yok
BSG	FİN	PSİT	Kısmi aracılık var	Aracı etki yok
BSG	FİN	PSİL	Kısmi aracılık var	Aracı etki yok
PPY	NFİN	PSİN	Kısmi aracılık var	Aracı etki var
PPY	NFİN	PSİT	Kısmi aracılık var	Aracı etki var
PPY	NFİN	PSİL	Kısmi aracılık var	Aracı etki var
PPY	FİN	PSİN	Kısmi aracılık var	Aracı etki yok
PPY	FİN	PSİT	Tam aracılık var	Aracı etki var
PPY	FİN	PSİL	Tam aracılık var	Aracı etki var
İSG	NFİN	PSİN	Kısmi aracılık var	Aracı etki var
İSG	NFİN	PSİT	Kısmi aracılık var	Aracı etki var
İSG	NFİN	PSİL	Kısmi aracılık var	Aracı etki var
İSG	FİN	PSİN	Kısmi aracılık var	Aracı etki yok
İSG	FİN	PSİT	Tam aracılık var	Aracı etki var
İSG	FİN	PSİL	Kısmi aracılık var	Aracı etki var

Direkt etkileri gösteren Tablo 66'ya göre, en yüksek etki, sırasıyla, beşeri sermaye gelişimi, personel seçimi ve personel performans gelişiminin finansal olmayan performansa etkisinde görülmüştür. Katılımcıların verdiği cevaplara göre, İKY'nin finansal olmayan performansa etkileri, finansal performansa kıyasla oldukça yüksektir. NFİN'e en yüksek etkisi olan İKY alt boyutları sırasıyla; BSG, PS, PPY, ÜY ve İSG'dir. FİN'e en yüksek etkisi olan İKY alt boyutları sırasıyla; BSG, İSG, PPY, PS ve ÜY'dir. Bu sonuca göre, BSG, İKY'nin örgütsel performansa en çok etki eden alt boyutudur. Şekil 23 ve 27'den anlaşılacağı üzere, beşeri sermaye gelişimi ölçeğindeki ifadelerden en etkili olanları;

BSG'nin kurumun büyüme stratejilerinden biri olması, kariyer fırsatı sunması ve personele eğitim vermeyi amaçlamasıdır. Araştırmanın geleceğin bireylerini yetiştiren öğretmenlerle yapılmış olması, insan sermayesinin önemine vurgu yapılmasının sebebi olabilir.

Tablo 66: İKY'nin Örgütsel Performans Üzerindeki Direkt Etkileri

Bağımsız değişken (İKY alt boyutları)	Bağımlı değişken (Örgütsel performans)	Anlamlı ve pozitif yönde olan doğrudan etkinin büyüklüğü
PS	NFİN	0,69
PS	FİN	0,14
ÜY	NFİN	0,65
ÜY	FİN	0,12
BSG	NFİN	0,80
BSG	FİN	0,34
PPY	NFİN	0,68
PPY	FİN	0,21
İSG	NFİN	0,65
İSG	FİN	0,26

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın temel problemi olan, “Türkiye’de özel okullarda uygulanan insan kaynakları yönetiminin örgütsel performansı etkilemesinde pandemi sürecindeki kriz yönetimin aracılık etkisi nedir?” sorusuna cevap aranmıştır. 486 özel okul çalışanı (öğretmen, müdür, idari personel) ankete katılmıştır. Anket, çevrimiçi ortamda hazırlanmış, kolayda örnekleme yöntemiyle, Türkiye’de anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapmakta olan kişilerle paylaşılmıştır. Araştırma, etik kurul belgesinin alınmasından hemen sonra, 2022 yılının yaz mevsiminde yapılmıştır. Hipotezlerin test edilmesi amacıyla Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi (İKY), pandemi sürecindeki kriz yönetimini ve örgütsel performansı anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Pandemi sürecindeki kriz yönetimi de aynı şekilde örgütsel performansı anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Araştırmada geliştirilen dört hipotez de kabul edilmiştir.

İKY, beş ana başlık altında incelenmiştir. Bunlar; personel seçimi (PS), ücret yönetimi (ÜY), beşeri sermaye gelişimi (BSG), performans yönetimi (PPY) ve iş sağlığı ve güvenliğidir (İSG). Pandemi sürecindeki kriz yönetimi; pandemi sürecindeki inovasyon (PSİN), itibar (PSİT) ve iletişim (PSİL) boyutlarıyla incelenmiştir. Örgütsel performans ise; finansal (FİN) ve finansal olmayan performans (NFİN) boyutlarıyla ele alınmıştır. Aracılık etkisini ölçmek üzere, Baron ve Kenny yönteminin yanı sıra daha modern bir yöntem olarak kabul gören Bootstrap yöntemi kullanılmıştır.

Mevcut literatür de, bu çalışmanın sonuçlarına paralel olarak, inovasyon ve performans arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki olduğu konusunda geniş çapta hemfikirdir. İnovasyonun üstün örgütsel performansı yönlendirmedeki kritik rolü geniş çapta desteklenmiştir. Bu nedenle, farklı yenilik yetenekleri bir firma için kritik öneme sahiptir ve yenilik yapmak ve kendi rekabet avantajını yaratmak için kaynaklarını ve yeteneklerini sürekli olarak konuşlandırması, seferber etmesi ve entegre etmesi ve bunları dinamik olarak hizalaması gerekmektedir. Bu çalışma, dinamik yeteneklerin firma performansını iyileştirdiği aracılık mekanizmasına ilişkin belirsizlikleri azaltmaya yardımcı olmuştur. Bulgular, inovasyonun, firma performansı arasında önemli bir aracı mekanizma olarak hizmet ettiğini öne süren kanıtlar sunmaktadır. Yöneticiler, özellikle kaynakların çok sınırlı olduğu bir durumla karşı karşıya kaldıklarında, diğer alanlardan ziyade teknolojik yenilik

faaliyetlerine daha fazla kaynak ayırmalıdır. COVID-19, beklenmeyen bir pandemiydi ve uzaktan eğitime hazırlıklı olan özel öğretim kurumları, krizden başarıyla çıkmışlardır.

Hizmet literatüründe inovasyon, bu çalışmanın sonuçlarına paralel olarak, firma performansı ile güçlü ve pozitif bir ilişki göstermiştir (Crawford ve DiBenedetto, 2007). Hizmette ürün yeniliği üzerine yapılan ampirik birçok çalışmada (Cheng ve Krumwiede, 2012; McDermott ve Prajogo, 2012), inovasyonun rekabet gücü, satış hacimleri, pazar payı, yatırım getirisi, karlılık ve müşteri memnuniyeti sağladığı belirtilmiştir. Müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi ve çalışan memnuniyeti gibi finansal olmayan ölçütler firma değerinin temel itici güçleri olarak görülmektedir. Kaplan ve Norton (2005), bu ölçümlerin gelecekteki finansal performansın muhasebe ölçümlerinden daha iyi göstergeleri olduğunu ve yönetsel performansı değerlendirme ve motive etmede değerli olduklarını iddia etmektedir. Mali ve mali olmayan performansın birleşik etkisi önemlidir, çünkü cari kar ve diğer mali ölçüler geçmiş ve cari faaliyetlerin etkilerini yansıtırken mali olmayan ölçüler, bazıları için mali performansta görünmeyecek olan mevcut yönetsel eylemlerin etkisini yansıtır.

Kaynak temelli görüşe göre, iyi bir kurumsal itibar, bir şirketi rakiplerinden farklı kılar ve bu nedenle, yalnızca değer yaratma potansiyeli nedeniyle değil, aynı zamanda soyut karakterinin rakip şirketlerin diğer şirketlere ulaşmasını zorlaştırması nedeniyle de bir şirket için önemli bir stratejik varlıktır. Çoğu paydaşın beklentisi, iyi bir kurumsal itibara sahip olan bir şirketin paydaşı olmaktır. Bu çalışmanın bulgularına göre iyi bir kurumsal itibar, örgütsel performansı hem finansal hem de finansal olmayan performans üzerinde oldukça etkilidir. Şirketlerin kilit paydaşları olan müşteriler, çalışanlar ve yatırımcılar, şirketler hakkında farklı algılara sahiptir ve bilişsel, tutumsal ve davranışsal tepkilerini buna göre oluştururlar. Bu tepkiler, sırayla, son derece rekabetçi pazarda şirketlerin stratejik konumunu ve pazar performansını etkiler. Bu nedenle, farklı paydaşların algılarını anlamak ve geliştirmek, rakip firmalardan farklılaşmayı ve rekabette öne çıkmayı hedefleyen şirketler için büyük önem taşımaktadır. Günümüzde pek çok akademisyen ve uygulamacı, firmaların performansını, farklı paydaşların algılarını şekillendiren ve davranışlarına yön veren önemli bir unsur olarak görmektedir.

Etkili iletişim, çalışanların başkalarıyla işbirliği yapmasına ve amirler ile çalışanlar arasındaki veya departmanlar arasındaki olası çatışmaları iyileştirmesine olanak tanır, kurum kültürünü teşvik eder ve böylece çalışanların kurumla olan bağını güçlendirir. Kritik rolü göz önüne alındığında, kuruluşlar İKY ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi

kolaylaştıran iç iletişim stratejileri geliştirmelidir. Önceki çalışmalar da, bu çalışmaya paralel olarak, çalışanlar arasındaki doğrudan iletişimin, çalışanların iş doyumunu, bağlılığını, yenilikçiliğini ve performansını artırdığı için örgütsel başarı için çok önemli olduğunu bulmuşlardır (Lin, 2007; Suh vd., 2018). Pandemi gibi bir belirsizlik döneminde, evden çalışma ve evden eğitim döneminde, iletişim oldukça önem kazanmıştır. Başarılı İK uygulamaları için iletişimin önemi göz önüne alındığında, bu çalışma iletişim kanallarının İKY ile örgütsel performans arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkisini bu çalışmada tespit edilmiştir. İK yöneticilerini ve çalışanların kurumsal stratejik planlama sürecine katılımını teşvik etmek, bir organizasyon içindeki çeşitli üyeler arasında aktif iletişimi geliştirmek için önemli bir unsur olacaktır. Bunun yanı sıra, kurumsal kültürün uzlaşmazlığı göz önüne alındığında, yeni iletişim kanallarının benimsenmesinde daha fazla esneklik esastır. Bu tür kanallar, bireyler arasında daha aktif iletişim kalıplarını vurgulayan sosyal medya veya mobil tabanlı uygulama araçlarını içerebilir. Kurumsal stratejiler ve İK uygulamaları arasında başarılı bir uyum sağlamak için İK yöneticileri, üst yönetim, hat yöneticileri ve diğer çalışanlar dahil olmak üzere diğerleriyle iletişim kurmalıdır. İletişim kanallarının kullanılması bu bağlamda çok önemlidir ve çoklu iletişim kanallarının kullanılması iletişim içeriği sunumunu geliştirebilir.

Gelecekteki çalışmalar, mevcut çalışmanın modelini test ederken birden fazla sektör ve/veya birden fazla ülke bağlamına bakabilir. Bu tür araştırmalar, ilişkilerin farklı bağlamlarda nasıl oluştuğuna ve bunların dahil olma yeteneklerinin gelişimini ve bunların sonuçlarını nasıl etkilediğine bakabilir. Gelecekteki araştırmalar, dinamik yetenekler, yenilik faaliyetleri ve firma performansı arasındaki ilişkide çevre dinamizminin rolünü de inceleyebilir. Ayrıca, dinamik yeteneklerin yenilik faaliyetleri ve firma performansı üzerindeki olumlu etkisine rağmen, dinamik yeteneklerin oluşturulması ve sürdürülmesi, gelecekteki araştırmalarda açıkça dikkate alınması gereken önemli maliyetler içerir.

Gelecekteki çalışmalar, mevcut çalışmanın modelini test ederken birden fazla sektör ve/veya birden fazla ülke bağlamına bakabilir. 6 Şubat 2023 tarihinde ülkemizin güneyindeki 10 şehrimizin etkilendiği deprem de çok ciddi bir krizdir. Bu süreçte eğitim sektörü yine sekteye uğramıştır. Bu tezdeki model, eğitim sektörü için yeniden uygulanabilir ve bu çalışmanın sonuçlarıyla karşılaştırılabilir. Gelecekteki çalışmalarda, bu tezin modeli, depremden etkilenen diğer sektörler için de uygulanabilir.

KAYNAKLAR

- Aanderson, James C. ve Gerbing, David W., (1988), “Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach”, **Psychological Bulletin**, 103, 411-423.
- Abbas, Ansar vd., (2020), “Positive leadership psychology: Authentic and servant leadership in higher education in Pakistan”, **Current Psychology**, 41, 5859–5871.
- Adeniji, Anthonia vd., (2013), “Organizational change and human resource management interventions: An investigation of the nigerian banking industry”, **Serbian Journal of Management**, 8 (1), 139-154.
- Aguinis, Herman ve Burgi-Tian, Jing, (2020), “Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue”, **Business Research Quarterly**, 24 (3), 233-240.
- Aguinis, Herman, (2019), **Performance Management For Dummies**, John Wiley and Sons, New Jersey.
- Ahammad, Taslim, (2017), “Personnel management to human resource management (HRM): How HRM functions?”, **Journal of Modern Accounting and Auditing**, 13 (9), 412-420.
- Ahmadi, Seyed vd., (2012), “Relationship between organizational culture and strategy implementation: Typologies and dimensions”, **Global Business and Management Research**, 4 (3/4), 286-299.
- Akgül, Aziz ve Çevik, Osman, (2003), **İstatistiksel Analiz Teknikleri**, Emek Ofset, Ankara.
- Akkermans, Jos vd., (2020), “The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior”, **Journal of Vocational Behavior**, 119, 103-434.
- Albuhisi, Ahmad ve Abdallah, Ayman, (2018), “The impact of soft TQM on financial performance: The mediating roles of Non-Financial balanced scorecard perspectives”, **International Journal of Quality and Reliability Management**, 35 (7), 1360–1379.

- Alkharabsheh, Abdullah vd., (2014), Characteristics of crisis and decision making styles: The mediating role of leadership styles”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 129, 282-288.
- Altuntuğ, Nevriye, (2007), **Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Am, Nurzaman vd., (2020), “Implementation of human resource management in the adaptation period for new habits”, **International Journal of Educational Administration, Management and Leadership**, 1 (1), 19-26.
- Amit, Raphael ve Schoemaker, Paul (1993), “Strategic assets and organizational rent,” **Strategic Management Journal**, 14 (1), 33-46.
- Argon, Türkan ve Demirer, Sibel, (2015), “Okul yöneticilerinin bilgi yönetimi ve insan kaynakları yönetimi yeterlikleri”, **Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 15 (3), 221-264.
- Argote, Linda ve Miron-Spektor, Ella, (2011), “Organizational learning: From experience to knowledge”, **Organization Science**, 22 (5), 1123-1137.
- Armbruster, Heidi vd., (2008), “Organizational innovation: The challenge of measuring Non-Technical innovation in Large-Scale surveys”, **Technovation**, 28 (4), 644-657.
- Armstrong, Michael ve Taylor, Stephen, (2020), **Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice**, Kogan Page Publishers.
- Armstrong, Michael, (2005), **A Handbook of Human Resource Management Practice**, 10.Baskı, Kogan Page Limited.
- Atalay, Mustafa Özgün vd., (2022), **The Influence of Emotional Exhaustion on Organizational Cynicism: The Sequential Mediating Effect of Organizational Identification and Trust in Organization**, Sage Open.
- Ayyıldız, Hasan vd., (2006), “Üretim ve pazarlama bölüm çalışanları arası davranışsal değişkenlerin firma performansı üzerine etkisine ilişkin yapısal bir model önerisi”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 17, 21-38.

- Baert, Stijn vd., (2020), “How do we think the Covid-19 crisis will affect our careers (If any remain)?”, **Iza Institue of Labor Economics, Discussion Paper Series**, 13164, 1-31.
- Bagozzi, Richard P. ve Fornell, Claes, (1982), “Theoretical concepts, measurement, and meaning”, 2. Cilt, C. Fornell (Ed.) **A Second Generation of Mulivariate Analysis**, Praeger, 5-23.
- Baines, Annette ve Langfield-Smith, Kim, (2003), “Antecedents to management accounting change: A structural equation approach”, **Accounting, Organizations and Society**, 28 (7/8), 675-698.
- Balakrishnan, C. ve Masthan, D., (2013), “Impact of intenal communication on employee engagement: A study at delhi international airport”, **International Journal of Scientific and Research Publications**, 3 (8), 1-13.
- Barnett, Carole K. ve Pratt, Michael G., (2000), “From threat-rigidity to flexibility- toward a learning model of autogenic crisis in organizations”, **Journal of Organizational Change Management**, 13 (1), 74-88.
- Barney, Jay, (2016), “Firm resources and sustained competitive advantage”, **Journal of Management**, 17 (1), 99-120.
- Baron, Reuben M. ve Kenny, David A., (1986), “The Moderator–Mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 51 (6), 1173-1182.
- Baron, Robert, A. ve Tang, Jintong, (2011), “The role of entrepreneurs in firm-level innovation: Joint effects of positive affect, creativity, and environmental dynamism”, **Journal of Business Venturing**, 26 (1), 49-60.
- Bartik, Alexander vd., (2020), “The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations”, **Proceedings of the National Academy of Sciences**, 117 (30), 17656-17666.
- Baškarada, Saša vd., (2016), “Leadership and organizational ambidexterity”, **Journal of Management Development**, 35 (6), 778-788.
- Bayus, Barry L. vd., (2003), “Financial rewards of new product introductions”, **Management Science**, 49 (2), 197-210.

- Beatson, Amanda vd., (2008), "Service staff attitudes, organisational practices and performance drivers", **Journal of Management and Organization**, 14 (2), 168-179.
- Beer, Michael vd., (1985), **Human Resource Management: A General Manager's Perspective**, Free Press, New York
- Bekiş, Tuba vd., (2013), "Kurumsal itibarın işgören performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma", **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, 5 (2), 19-27.
- Bentler, P. M. ve Bonett, Douglas, (1980), "Significance Tests and goodness-of-fit in analysis of covariance structures", **Psychological Bulletin**, 88 (3), 588-606.
- Binsted, Don, (1980), "Design for learning in management training and development: A view", **Journal of European Industrial Training**, 4 (8), 2-32.
- Bitektine, Alex ve Haack, Patrick, (2015), "The macro and the micro of legitimacy: Toward a multilevel theory of the legitimacy process", **The Academy of Management Review**, 40 (1), 49-75.
- Blake, Paul ve Wadhwa, Divyanshi, (2020), "2020 Year in Review: The Impact of COVID-19 in 12 Charts", World Bank Blogs, <https://blogs.worldbank.org/voices/2020-year-review-impact-covid-19-12-charts>, (12.10. 2022).
- Blonska, Agnieszka vd., (2013), "Decomposing the effect of supplier development on relationship benefits: The role of relational capital", **Industrial Marketing Management**, 42 (8), 1295-1306.
- Blustein, David vd., (2020), "Unemployment in the time of COVID-19: A Research Agenda", **Journal of Vocational Behavior**, 119, 103-436.
- Boer, Harry ve During, Willem E. (2001), "Innovation, what innovation? A comparison between product, process, and organizational innovation", **International Journal of Technology Management**, 22 (1), 83-107.
- Bontis, Nick ve Fitz-enz, Jac, (2002), "Intellectual capital ROI: A current map to human capital antecedents and consequences", **Journal of Intellectual Capital**, 3 (3), 223-247.

- Borins, Sandford, (1998), **Innovating with Integrity: How Local Heroes are Transforming American Government**, Georgetown University Press, Washington DC.
- Bowen, David ve Ostroff, Cheri, (2004), “Understanding HRM-Firm performance linkages: The role of the strength of the HRM system”, **The Academy of Management Review**, 29 (2), 203–221.
- Bozyiğit, Sezen, (2017), **Özel Okulların Eğitim Hizmetlerine İlişkin Veli Beklentisi ve Algısı: Nitel Bir Araştırma**, International Congress on Political, Economic and Social Studies (ICPESS).
- Briscoe, Jon ve Finkelstein, Lisa, (2009), “The “New career” and organizational commitment do boundaryless and protean attitudes make a difference?”, **Career Development International**, 14 (3), 242-260.
- Brooks, Samantha, (2017), “A Systematic, Thematic Review of Social and Occupational Factors Associated With Psychological Outcomes in Healthcare Employees During an Infectious Disease Outbreak”, **Journal of Occupational and Environmental Medicine / American College of Occupational and Environmental Medicine**, 60 (3), 248-257.
- Brown, Mark P. vd., (2017), “Compensation policy and organizational performance: The efficiency, operational, and financial implications of pay levels and pay structure”, **Academy of Management Journal**, 46 (6), 752-762.
- Bundy, Jonathan vd., (2017), “Crises and crisis management: Integration, interpretation and research development”, **Journal of Management**, 43 (6), 1661–1692.
- Burgoyne, J. G. ve Hodgson, V. E., (1983), “Natural learning and managerial action: A phenomenological study in the field setting”, **Journal of Management Studies**, 20 (3), 387-399.
- Bursalıoğlu, Z., (2012). **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**, 10. Baskı, Pegem, Ankara.
- Byars, Lloyd ve Rue, Leslie, (2011), **Human Resource Management**, McGraw-Hill/Irwin, New York.

- Byukusenge, Eugenie vd., (2016), “Knowledge management and business performance: Mediating effect of innovation”, **Journal of Business and Management Sciences**, 4 (4), 82-92.
- Camison, Cesar ve Lopez, Ana Villar, (2010), “An examination of the relationship between manufacturing flexibility and firm performance: The mediating role of innovation”, **International Journal of Operations and Production Management**, 30 (8), 853-878.
- Campbell, Charlotte H. vd., (1990), “Development of multiple job performance measures in a representative sample of jobs”, **Personnel Psychology**, 43, 277-300.
- Campello, Murillo vd., (2020), “Corporate hiring under COVID-19: Labor market concentration, downskilling and income inequality”, **National Bureau of Economic Research, Working Paper**, 27208.
- Capello, Roberta ve Lenzi, Camilla, (2013), “Territorial patterns of innovation: A taxonomy of innovative regions in Europe”, **The Annals of Regional Science, Springer; Western Regional Science Association**, 51 (1), 119-154.
- Carmeli, Abraham ve Tishler, Asher, (2005), “Perceived organizational reputation and organizational performance: An empirical investigation of industrial enterprises”, **Corporate Reputation Review**, 8 (1), 13–30.
- Carnevale, Joel ve Hatak, Isabella, (2020), “Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management”, **Journal of Business Research**, 116, 183–187.
- Cengiz, Ekrem vd., (2007), “Örgütsel yaratıcılığı belirleyen faktörler arası yapısal ilişkiler”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9 (1), 98-121.
- Chandan, J. S., (2005), **Management Theory and Practice**, 3.Baskı, Vikas Publishing House, New Delhi.
- Chen, Nanshan vd., (2020), “Epidemiological and clinical characteristics of 99 cases of 2019 novel coronavirus pneumonia in Wuhan, China: A descriptive study”, **The Lancet**, 395 (10223), 507-513.
- Chen, Yongmin, (2006), “Marketing innovation”, **Journal of Economics and Management Strategy**, 15 (1), 101-123.

- Cheng, Colin C. ve Krumwiede, Dennis, (2012), “The role of service innovation in the market orientation-new service performance linkage”, **Technovation**, 32 (7-8), 487-497.
- Chow, Chee W. ve Van Der Stede, Wim A., (2006), “The Use and usefulness of nonfinancial performance measures”, **Management Accounting Quarterly**, 7 (3), 1-8.
- Collins, Christopher ve Clark, Kevin, (2003), “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**, 46 (6), 740-751.
- Cooke, Fang Lee vd., (2019), “How far has international HRM travelled? A systematic review of literature on multinational corporations (2000–2014)”, **Human Resource Management Review**, 29 (1), 59-75.
- Coombs, W. Timothy ve Laufer, Daniel, (2018), “Global crisis management–current research and future directions”, **Journal of International Management**, 24 (3), 199-203.
- Coombs, W. Timothy, (2015), “The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research”, **Business Horizons**, 58 (2), 141-148.
- Coram, Paul J. vd., (2011), “Financial analysts’ evaluation of enhanced disclosure of non-financial performance indicators”, **The British Accounting Review**, 43 (2), 87-101.
- Crawford, C. Merie ve Dibenedetto, C. Anthony, (2007), **New Products Management**, 9. Baskı, Tata McGraw-Hill Education.
- Cumhuriyet Dergi Eğitim Özel Sayısı, 2 Haziran 2003.
- Cyert, Richard ve March, James, (1963), **A Behavioral Theory of the Firm**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Çıngı, Hülya, (1994), **Örnekleme Kuramı**, Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Yayınları.
- Daft, Richard L., (1994), **Management**, 3. Baskı, Dryden Press, Amerika.
- Damanpour, Fariborz vd., (2009), “Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations”, **Journal of Management Studies**, 46 (4), 650-675.

- Damanpour, Fariborz ve Gopalakrishnan, Shanti, (2001), “The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations”, **Journal of Management Studies**, 38 (1), 45-65.
- Damanpour, Fariborz, (1991), “Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators”, **Academy of Management Journal**, 34 (3), 555-590.
- Datta, Deepak K. vd., (2005), “Human resource management and labor productivity: Does industry matter?”, **Academy of Management Journal**, 48 (1), 135-145.
- Davis, Kelly M. ve Gardner, William L., (2012), “Charisma under crisis revisited: Presidential leadership, perceived leader effectiveness, and contextual influences”, **The Leadership Quarterly**, 23 (5), 918-933.
- Delaney, John T. ve Huselid, Mark A., (1996), “The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance”, **Academy of Management Journal**, 39 (4), 949-969.
- Demir, Ali, (2017a), **Entzauberung durch diskurs: Eine rechtssoziologische Analyse zu systemischen Risiken und handlungstheoretischen Verantwortlichkeiten. Zur Option einer zeitgleichen System- und Sozialintegration**, Verlag Dr. Kovac, Hamburg.
- Demir, Ali, (2017b), Formwandel am Beispiel der islamischen Wirtschaftssolidarität, vom Sadaqa zum Zakât [Sadaka'dan zekâta islami ekonomik dayanışma örneğinde form dönüşümü], **Türk Kültürü ve Hacı Bektaş Velî Araştırma Dergisi/Turkish Culture and Hacı Bektas Veli Research Quarterly**, 84, 93-115
- Demir, Ali, (2017c), Eine rechtssoziologische Analyse des islamischen waqf-Systems [İslami vakıf sisteminin hukuk sosyolojisince analizi], **The Electronic Journal of Islamic and Middle Eastern Law (EJIMEL)**, 55-79.
- Demir, Ali, (2022a), “Managing the complexity”, Şahin Karabulut (Ed.), **Bilimsel Gelişmeler Işığında Yönetim ve Strateji Araştırmaları** (s. 397-410), Ekin Yayınları, Bursa.
- Demir, Ali, (2022b), “Talcott parsons’ theory of profession”, Yusuf Aslan (Ed.), **Bilim, Eğitim, Tarih, Toplum** (s. 270-291), Kalan Yayınları, Ankara.

- Demir, Ali, (2022c), Coding of an Improbability, ARCADISA 16. BEYKON, 16th International Conference on Knowledge, **Economy&Management Proceedings**. İstanbul. 11-13.11.2022.
- Demir, Ali, (2022d), “Siyasal katılımın antropolojik görüngüleri”, Şahin Karabulut (Ed.), **Ulusal ve Küresel Ölçekte Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Konuları** (s. 273-294), Ekin Yayınları, Bursa.
- Demir, Ali, (2022e), “Profession as a category of society”, Ozan Batıgün, (Ed.), **Academic Analysis and Discussions in Social, Human and Administrative Sciences** (s. 45-69), Özgür Yayınları, Ankara.
- Demir, Ali (2022f): “Theory-practice relationship in wernet’s model of permission”, Özlem Çakır ve Hüriye Emen (Ed.), **Sosyal ve Eğitim Bilimlerinde Yeni Yaklaşımlar** (s. 33-56), Berikan, Ankara.
- Demiral, S. ve Doğan, Ö., (2007), “İşletmelerde personel güçlendirme kültürünün yaratılmasıyla müşteri memnuniyetinin sağlanması”, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 1, 282-303.
- Demirci, M. Kemal vd., (2006), “Öğrenen örgüt/pazarlama yönelimli öğrenen okul boyutlarının analizi: Kütahya ili özel eğitim kurumları uygulaması”, **Akademik Bakış**, 9, 1-12.
- Devyania vd., (2020), “Strategic impact of artificial intelligence on the human resource management of the chinese healthcare industry induced due to COVID-19”, **IETI Transactions on Economics and Management**, 1 (1), 19-33.
- Dickman, Samuel L. vd., (2017), “Inequality and the health-care system in the USA”, **The Lancet**, 389 (10077), 1431-1441.
- Dickmann, Michael vd., (2019), “Localization of staff in a hostile context: An exploratory investigation in Afghanistan”, **The International Journal of Human Resource Management**, 30 (11), 1839-1867.
- Dimson, Jonathan vd., (2020). **COVID-19 and European Small and Medium-Size Enterprises: How They are Weathering the Storm**. McKinsey and Company.
- Doerfel, Marya L. ve Prezelj, Iztok, (2017), “Resilience in a complex and unpredictable world”, **Journal of Contingencies and Crisis Management**, 25 (3), 118-122.

- Doucouliağos, Chris, (1997), “The aggregate demand for labour in Australia: A meta-analysis”, **Australian Economic Papers**, 36 (69), 224-242.
- DSÖ, (2020), “Director-General’s Opening Remarks at the Media Briefing on COVID-19”, <https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19--11-march2020> (15.10.2022).
- Dube, Arindrajit vd., (2010), “Minimum wage effects across state borders: Estimates using contiguous counties”, **The Review of Economics and Statistics**, 92 (4), 945-964.
- Durden, Chris H. vd., (1999), “Cost accounting and performance measurement in a Just-In-Time production environment”, **Asia Pacific Journal of Management**, 16 (1), 111-125.
- Dwiedienawati, Diena vd., (2021), “Determinants of perceived effectiveness in crisis management and company reputation during the COVID-19 pandemic”, **Cogent Business and Management**, 8 (1), 1912523.
- Edquist, Charles vd., (2001), **Product versus Process Innovation: Implications for Employment, in Systems and Innovation**, Edward Elgar, Cheltenham.
- Edvinsson, Leif ve Malone, Michael S., (1997), **Intellectual Capital: Realizing Your Company’s True Value by Finding Its Hidden Roots**, Harper Business, New York.
- Ehie, Ike C. ve Olibe, Kingsley, (2010), “The effect of R&D investment on firm value: An examination of us manufacturing and service industries”, **International Journal of Production Economics**, 128 (1), 127-135.
- Elsafy, Ashraf ve Ragheb, Mohammad, (2020), “The role of human resource management towards employees retention during Covid-19 pandemic in medical supplies sector-Egypt”, **Business and Management Studies**, 6 (2), 5059-5059.
- Exposito, Alfonso ve Sanchis-Llopis, Juan A., (2018), “Innovation and business performance for Spanish SMEs: New evidence from a multi-dimensional approach”, **International Small Business Journal Researching Entrepreneurship**, 36 (8), 911-931.
- Fener, T. ve Çevik, T., (2015), “Leadership in crisis management: Separation of leadership and executive concepts”, **Procedia Economics and Finance**, 26, 695-701.

- Fombrun, Charles ve Shanley, Mark, (1990), "What's in a name? Reputation building and corporate strategy", **Academy of Management Journal**, 33 (2), 233-258.
- Freeman, Edward Freeman, (1984), **Strategic Management-A Stakeholder Approach**, Pitman, London.
- Fritz, Matthew S. ve MacKinnon, David, P., (2007), "Required sample size to detect the mediated effect", **Psychological Science**, 18 (3), 233-239.
- Gardner, Howard, (1985), **Fames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences**. Paladin, London.
- Gërguri Rashiti, Shqipe vd., (2017), "ICT, Innovation and firm performance: The transition economies context", **Thunderbird International Business Review**, 59 (1), 93-102.
- Gerhart, Barry, (2005), "Human resources and business performance: Findings, unanswered questions and an alternative approach", **Management Revue**, 16 (2), 174-185.
- Godard, John., (2001), "High Performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work", **Industrial and Labor Relations Review**, 54 (4), 776-805.
- Gouldner, Helen P., (1960), "Dimensions of organizational commitment", **Administrative Science Quarterly**, 4 (4), 468-490.
- Gourinchas, Pierre-Olivier, (2020), "Flattening the pandemic and recession curves", Richard Baldwin ve Beatrice Weder di Mauro (Ed.), **Mitigating the COVID Economic Crisis: Act Fast and Do Whatever It Takes**, s. 31-39,
- Guest, David E., (1987), "Human resource management and industrial relations", **Journal of Management Studies**, 24 (5), 503-521.
- Guest, David E., (2002), "Perspectives on the study of work-life balance", **Social Science Information**, 41 (2), 255-279.
- Guest, David E., (2011), "Human resource management and performance: Still searching for some answers", **Human Resource Management Journal**, 21 (1), 3-13.
- Gujarati, Damodar N. ve Porter, Dawn C., (2009), **Basic Econometrics**, 5. Baskı, McGraw-Hill Education, West Point.
- Gunday, Gurhan vd., (2011), "Effects of innovation types on firm performance", **International Journal of Production Economics**, 133 (2), 662-676.

- Gürbüz, Sait, (2019), **Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri**, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gürbüz, Sait, (2021), **Amos ile Yapısal Eşitlik Modellemesi**, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gürler, M., (2020), “Devlet okuluyla özel okullar arasındaki farklar”, **Kapadokya Eğitim Dergisi**, 1 (1), 1-6.
- Hair, Joseph, (2013), **Multivariate Data Analysis**, Pearson New International Edition, Pearson Education Limited.
- Hale, Joanne vd., (2005), “Crisis response communication challenges: Building theory from qualitative data”, **The Journal of Business Communication**, 42 (2), 112-134.
- Hamouche, S., (2020), “COVID-19 and employees’ mental health: Stressors, moderators and agenda for organizational actions”, **Emerald Open Research**, 2, 1-15.
- Hayes, Andrew F. ve Rockwood, Nickholas, J., (2017), “Regression-based statistical mediation and moderation analysis in clinical research: Observations, recommendations, and implementation”, **Behaviour Research and TherAPPY**, 98, 39-57.
- Hayes, Andrew F., (2018), **Introduction to Mediaton, Moderation and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach**, The Guildford Press, New York.
- Hayton, James C., (2003), “Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance”, **Human Resource Management**, 42 (4), 375-391.
- Hendrickson, Anthony R., (2003), “Human resource information systems: Backbone technology of contemporary human resources”, **Journal of Labor Research**, 24 (3), 381-394.
- Hervas-Oliver, Jose Luis vd., (2015), “Technological innovation without R and D: Unfolding the extra gains of management innovations on technological performance”, **Technology Analysis and Strategic Management**, 27 (1), 19-38.

- Hillman, Amy J. ve Keim, Gerald D., (2001), “Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What’s the bottom line?”, **Strategic Management Journal**, 22 (2), 125-139.
- Hite, Linda M. ve McDonald, Kimberly S., (2020), “Careers after COVID-19: Challenges and changes”, **Human Resource Development International**, 23 (4), 427-437.
- Holden, Heather ve Rada, Roy, (2011), “Understanding the influence of perceived usability and technology self-efficacy on teachers’ technology acceptance”, **Journal of Research on Technology in Education**, 43 (4), 343-367.
- Hoque, Zahirul ve James, Wendy, (2000), “Linking balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance”, **Journal of Management Accounting Research**, 12 (1), 1-17.
- Hull, Clyde Eiríkur ve Rothenberg, Sandra, (2008), “Firm performance: The interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation”, **Strategic Management Journal**, 29 (7), 781-789.
- Hult, G. Thomas M. vd., (2004), “Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance”, **Industrial Marketing Management**, 33 (5), 429-438.
- Ince, A. ve Tosun, N., (2015), “İç müşteri odaklı kurumsal itibar bileşenlerinin belirlenmesi ve işgören performansına etkisinin değerlendirilmesi üzerine bir araştırma”, **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 6 (11), 37-51.
- Inkson, Kerr vd., (2012), “Boundaryless careers: Bringing back boundaries”, **Organization Studies**, 33 (3), 323-340.
- Ismail, Hussein Nabil ve Gali, Nazha, (2017), “Relationships among performance appraisal satisfaction, work–family conflict and job stress”, **Journal of Management and Organization**, 23 (3), 356-372.
- Ismail, Maimunah ve Arokiasamy, Lawrence, (2008), “Workforce diversity: A human resource development perspective towards organizational performance”, **European Journal of Social Sciences**, 6 (2), 244-25.
- Ittner, Christopher D. ve Larcker, David F., (1995), “Total quality management and the choice of information and reward systems”, **Journal of Accounting Research**, 33 (3), 1-34.

- Ittner, Christopher D. ve Larcker, David F., (1998), “Innovations in performance measurements: Trends and research implications”, **Journal of Management Accounting Research**, 10, 205-38.
- Jackson, Dennis L., (2009), “Revisiting sample size and number of parameter estimates: Some support for the n:q hypothesis”, **Structural equation modeling: A Multidisciplinary Journal**, 10 (1), 128-141.
- Jackson, Susan E. vd., (1989), “Organizational characteristics as predictors of personnel practices”, **Personnel Psychology**, 42 (4), 727-786.
- James, Erika Hayes ve Wooten, Lynn Perry, (2005), “Leadership as (Un)usual: How to display competence in times of crisis”, **Organizational Dynamics**, 34 (2), 141-152.
- Kalaycı, Ş., (2006), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**. Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kandemir, Y., (2015), **Devlet Okulu Öğretmenlerinin Özel Okullara İlişkin Tutumlarının İncelenmesi**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi.
- Kaplan, Robert S. ve Norton, David P., (2001), “Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1”, **Accounting Horizons**, 15 (1), 87-104.
- Kaplan, Robert S. ve Norton, David P., (2005), “The balanced scorecard: Measures that drive performance”, **Harvard Business Review**, 83 (7), 71-79.
- Kapoor, Bhushan ve Sherif, Joseph, (2012), “Human resources in an enriched environment of business intelligence”, **Kybernetes**, 41 (10), 1625-1637.
- Karabulut, T., (2015), “Effects of innovation strategy on firm performance: A study conducted on manufacturing firms in Turkey”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 195 (1), 1338-1347.
- Karagöz, Yalçın, (2016), **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analizler**. Nobel, Ankara.
- Kaynak, İnan, (2020), **Yönetim Danışmanlığı ve Danışmanlığın Değer Zincirine Katkısı**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi.

- Keegan, Daniel P. vd., (1989), “Are your performance measures obsolete?”, **Management Accounting**, 70 (12), 45.
- Keskin, H. D. ve Yıldız, Salih, (2010), “Tüketicilerin marka tercihinde etkili olan faktörler ile marka imajının marka değeri üzerindeki etkileri: Trabzon örneği”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 27, 239–254.
- Kırmızı, Reşat, (2014), **Özel Liselerin Türk Eğitim Sistemindeki Yerinin İktisadi ve Mali Açısından Değerlendirilmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi.
- Kihn, Lili-Anne, (2010), “Performance outcomes in empirical management accounting research: Recent developments and implications for future research”, **International Journal of Productivity and Performance Management**, 59 (5), 468-492.
- Klimentova, S., (2014), “Innovation in the public sector: Is it measurable?”, **Performance Measurement and Management Control: Behavioral Implications and Human Actions**, 28, 289-315.
- Kline, Rex B., (2010), “Promise and pitfalls of structural equation modeling in gifted research. B. Thompson ve R. F. Subotnik (Ed.), **Methodologies for Conducting Research on Giftedness**, American Psychological Association.
- Kline, Rex B., (2015), **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, 3.Baskı, The Guilford Press, New York.
- Koca, Hüseyin, (2010), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kum Saati Yayınları, İstanbul.
- Koç, Arzu Feryal, (2019), **Okul Kültürünün Özel Okullarda ve Devlet Okullarında Çalışan Sosyal Bilgiler Öğretmenlerinin Uygulamalarına Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi.
- Koç, M. H. ve Fidan, T., (2022), “The comparison of the adaptation of public and private school teachers to distance education during the COVID19 pandemic”, **International and Multidisciplinary Journal of Social Sciences**, 11 (1), 27-53.
- Koçoğlu, C. M., (2018), “Yerli turistlerin kurumsal itibar algılarının marka denkliğine etkisi: Türk Hava Yolları örneği”, **Turizm Akademik Dergisi**, 5 (2) , 109-127.

- Koirala, Jyoti ve Acharya, Suman, (2020), “Dimensions of Human Resource Management Evolved with the Outbreak of COVID-19”, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3584092 (25.12.2023).
- Kooij, Dorien T.A.M. vd., (2013), “How the impact of HR practices on employee Well-Being and performance changes with age”, **Human Resource Management Journal**, 23 (1), 18-35.
- Koopmans, Linda vd., (2011), “Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review”, **Journal of Occupational and Environmental Medicine**, 53 (8), 856-866.
- Koopmans, Linda vd., (2014), “Improving the individual work performance questionnaires using rasch analysis”, **Journal of Applied Measurement**, 15 (2), 160-175.
- Kucharčíková, Alžbeta vd., (2015), “Human capital management–aspect of the human capital efficiency in university education”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 177, 48-60.
- Kurnaz, S. ve Şimşek, H., (2021), “Mesleki doyum ve iş motivasyonunun öğretim elemanı performansı üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, 24 (2), 368-380.
- Kuvaas, B., (2008), “An exploration of how the employee–organizationrelationship affects the linkage between perceptionof developmental human resource practices andemployee outcomes”, **Journal of Management Studies**, 45 (1), 1-25.
- Küçükçayır, Gülnur Ak ve Cemaloğlu, Necati, (2017), **Türkiye’de Geçmişten Günümüze Özel Okullar ve Uygulanan Politikalar Üzerine Bir Araştırma**, 12.Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi.
- Lan, Jing ve Munro, Alistair, (2013), “Environmental compliance and human capital: Evidence from chinese industrial firms”, **Resource and Energy Economics**, 35 (4), 534-557.
- Landais, Camille ve Giupponi, Giulia, (2020), “Building effective short-time work schemes for the COVID-19 crisis”, **VoxEU**, <https://cepr.org/voxeu/columns/building-effective-short-time-work-schemes-covid-19-crisis>, (02.09.2022).
- Lee, Ryeowon vd., (2018), “Synergy effects of innovation on firm performance”, **Journal of Business Research**, 99, 507-515.

- Leighton, Patricia ve McKeown, Tui, (2020), **Work in Challenging and Uncertain Times: The Changing Employment Relationship**, Routledge, Londra.
- Lengnick-Hall, Cynthia A. vd., (2011), “Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management”, **Human Resource Management Review**, 21 (3), 243-255.
- Leonardi, Paul M., (2020), “COVID- 19 and the new technologies of organizing: Digital exhaust, digital footprints and artificial intelligence in the wake of remote work”, **Journal of Management Studies**, 58 (1), 249-253.
- Light, Paul C., (1999), **Sustaining Innovation. Creating Nonprofit and Government Organizations that Innovate Naturally**, Jossey-Bass, San Francisco.
- Lin, Hsiu-Fen, (2007), “Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study”, **International Journal of Manpower**, 28 (3-4), 315–332.
- Lucas, Robert E., (1990), “Why doesn’t capital flow from rich to poor countries?”, **The American Economic Review: Papers and Proceedings**, 80 (2), 92-96.
- Lund, Susan vd., (2021), “The future of work after COVID-19”, **McKinsey Global Institute**, 18.
- Madera, Juan M. ve Smith, D. Brent, (2009), “The effects of leader negative emotions on evaluations of leadership in a crisis situation: The role of anger and sadness”, **The Leadership Quarterly**, 20 (2), 103-114.
- Malina, Mary A. ve Selto, Frank H., (2004), “Choice and change of measures in performance measurement models”, **Management Accounting Research**, 15 (4), 441-469.
- Marsh, Herbert, W. vd., (2006), “OECD’s brief self-report measure of educational psychology’s most useful affective constructs: Cross-cultural, psychometric comparisons across 25 countries”, **International Journal of Testing**, 6 (4), 311-360.
- Martin-Alcazar, Fernando vd., (2005), “Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives”, **The International Journal of Human Resource Management**, 16 (5), 633-659.
- McDermott, Christopher M. ve Prajogo, Daniel I., (2012), “Service innovation and performance in SMEs”, **International Journal of Operations and Production Management**, 32 (2), 216-237.

- McLennan, Brad vd., (2017), “Pre-Service teachers’ Self-Efficacy mediates the relationship between career adaptability and career optimism”, **Teaching and Teacher Education**, 63, 176-185.
- MEB, (2012), **Özel Öğretim Kurumları Kanunu**, MEB.
- Meyer, John W. ve Rowan, Brian, (1977), “Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony”, **American Journal of Sociology**, 83 (2), 340-363.
- Michie, J. vd., (2008), “Human resource management practices, organisational outcomes and performance: An analysis of WERS 2004 data”, **Employment Relations Occasional Paper**, Department for Business Enterprise and Regulatory Reform.
- Mincer, Jacob, (1962), “On-the-job training: Costs, returns and some implications”, **Journal of Political Economy**, 70 (5), 50-79.
- Mitroff, Ian I. ve Alpaslan, Murat C., (2003), **Preparing for Evil**, Harvard Business Review, Boston.
- Mitroff, Ian ve Pearson, Christine M., (1993), **Crisis Management: Diagnostic Guide for Improving Your Organisation Crisis Preparedness**, Jossey-Bass, Inc, New York.
- Mohr, Jakki J. ve Sohi, Ravipreet, (1995), “Communication flows in distribution channels: Impact on assessments of communication quality and satisfaction”, **Journal of Retailing**, 71 (4), 393-415.
- Molino, Monica vd., (2020), “Wellbeing costs of technology use during Covid-19 remote working: An investigation using the Italian translation of the technostress creators scale”, **Sustainability**, 12 (15), 5911, 1-20.
- Momin, Weena Yancey M. ve Mishra, Kushendra, (2015), “HR analytics as a strategic workforce planning, **International Journal of Applied Research**, 1 (4), 258-260.
- Morgan, Neil A. vd., (2004), “Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment”, **Journal of Marketing**, 68 (1), 90-108.
- Muli, Jedidah Vika, (2014), “Human resource work-family support services and employees’ Performance within the Banking Industry in Nairobi County, Kenya”, **International Journal of Humanities and Social Science**, 4 (7), 158-170.
- Muller, Dominique vd., (2005), “When moderation is mediated and mediation is moderated”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 89 (6), 852-863.

- Mutch, Carol, (2015), “Leadership in times of crisis: Dispositional, relational and contextual factors influencing school principals’ actions”, **International Journal of Disaster Risk Reduction**, 14 (2), 186-194.
- Nafukho, Fredrick Muyia, (2004), “Human capital theory: Implications for human resource development”, **Perspectives on Research**, 7 (4), 545-551.
- Nartgün, Şenay, (2016), “Özel okul velilerinin beklentileri doğrultusunda okul imajı oluşturma”, **Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi**, 5 (2), 153-167.
- Naser, Kamal vd., (2004), “Impact of ISO 9000 registration on company performance: Evidence from Malaysia”, **Managerial Auditing Journal**, 19 (4), 509-516.
- Neely, Andy vd., (2002), **The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business**, Financial Times-Prentice Hall, London.
- Ngoc Su, Diep vd., (2021), “Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: Lessons from human resource management practices in Vietnam”, **Current Issues in Tourism**, 24 (22), 3189-3205.
- Nishii, Lisa. H. vd., (2008), “Employee attributions of the “Why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction”, **Personnel Psychology**, 61 (3), 503-545.
- O’Mahony, Mary vd., (2010), “Productivity growth in europe and the US: A sectoral study”, **Review of Economics and Institutions**, 1 (1), 1-27.
- OECD, (2005), “OECD Annual Report, 45th Anniversary”, <https://www.oecd.org/about/34711139.pdf>, (04.01.2021).
- Ogunyomi, Paul ve Bruning, Nealia S., (2015), “Human resource management and organizational performance of small and medium enterprises (SMEs) in Nigeria”, **The International Journal of Human Resource Management**, 27 (6), 612-634.
- Oh, Chang Hoon ve Oetzel, Jennifer, (2011), “Multinationals’ response to major disasters: How does subsidiary investment vary in response to the type of disaster and the quality of country governance?”, **Strategic Management Journal**, 32 (6), 658–681.
- Ohly, Sandra ve Bledow, Ronald, (2015), “Well-being and performance in creative work”, **Research Collection Lee Kong Chian School of Business**, 4221.

- Olmedo-Cifuentes, Isabel ve Martínez-León, Inocencia M., (2014), “Influence of management style on employee views of corporate reputation. Application to audit firms”, **Business Research Quarterly**, 17 (4), 223-241.
- Osibanjo, Omotayo Adewale ve Adeniji, Anthonia, (2012), **Human Resource Management: Theory and Practice**, Pumark Nigeria Limited.
- Örnek, Ali Şahin ve Ayas, Siyret, (2015), “The relationship between intellectual capital, innovative work behavior and business performance reflection”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 195, 1387-1395.
- Özdamar, Kazım, (2016), **Ölçek ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi, IBM SPSS, IBM AMOS ve MINITAB Uygulamalı**, Nisan Yayın Evi, Eskişehir.
- Özdemir, Ali ve Tüysüz, Fatih, (2017), “Özel okul yatırımları için Türkiye’deki 81 ilin çok kriterli karar verme yöntemleri ile stratejik analizi”, **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, 45, 93-114.
- Özen, İrfan, (2015), “Yalın düşünce uygulaması: Hastanelerde değer katmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılması”, **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, 11 (44), 205-219.
- Özer, Mahmut, (2020), “Türkiye’de güçlenen mesleki eğitim kapasitesinin Covid-19 ile mücadeleye katkısı”, **Yükseköğretim Dergisi**, 10 (2), 134-140.
- Özsahin, Mehtap vd., (2011), “Linking leadership style to firm performance: The mediating effect of the learning orientation”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 24, 1546-1559.
- Öztuna, Barış, (2018), “ISO 9001: 2008 kalite yönetim sisteminin iş yaşamı kalitesine etkisi: Etkileşim modeli”, **Verimlilik Dergisi**, 1, 67-85.
- Parker, Hamieda ve Ameen, Khadja, (2018), “The role of resilience capabilities in shaping how firms respond to disruptions”, **Journal of Business Research**, 88, 535-541.
- Patrickson, M. ve Hartmann, Linley C., (2001), “Human resource management in Australia – Prospects for the Twenty-first century”, **International Journal of Manpower**, 22 (3), 198-204.
- Pauchant, Thierry C. ve Douville, Roseline, (1993), “Recent research in crisis management: A study of 24 authors’ publications from 1986 to 1991”, **Industrial and Environmental Crisis Quarterly**, 7 (1), 43-66.

- Pauwels, Koen vd., (2004), "New products, sales promotions, and firm value: The case of the automobile industry", **Journal of Marketing**, 68 (4), 142-156.
- Pearson, Christine M. ve Clair, Judith A., (1998), "Reframing crisis management", **Academy of Management Review**, 23 (1), 59-76.
- Pemmaraju, Sudhakar, (2007), "Converting HR data to business intelligence", **Employment Relations Today**, 34 (3), 13-16.
- Perrow, Charles, (1983), "The organizational context of human factors engineering", **Administrative Science Quarterly**, 28 (4), 521-541.
- Pfeffer, Jeffrey ve Cohen, Yinon, (1984), "Determinants of internal labor markets in organizations", **Administrative Science Quarterly**, 29 (4), 550-572.
- Pfeffer, Jeffrey, (1994), **Competitive Advantage Through People**. Boston/Mass.
- Pfeffer, Jeffrey, (1998), "Six dangerous myths about pay", **Harvard Business Review**, 76 (3), 109-120.
- Phillips, Daphne, (1996), "Medical professional dominance and client dissatisfaction: a study of doctor-patient interaction and reported dissatisfaction with medical care among female patients at four hospitals in Trinidad and Tobago", **Social Science and Medicine**, 42 (10), 1419-1425.
- Pickard, J., (1999), "Emote possibilities: Sense and sensitivity", **People Management**, 5 (21), 48-56.
- Pires, Vanessa ve Trez, Guilherme, (2018), "Corporate reputation: A discussion on construct definition and measurement and its relation to performance", **Revista de Gestão**, 25 (1), 47-64.
- Ployhart, Robert E. ve Moliterno, Thomas P., (2011), "Emergence of the human capital resource: A multilevel model", **Academy of Management Review**, 36 (1), 127-150.
- Ployhart, Robert E., (2006), "Staffing in the 21st Century: New challenges and strategic opportunities", **Journal of Management**, 32 (6), 868-897.
- Prasad, KDV ve Vaidya, Rajesh W., (2020), "Association among Covid-19 parameters, occupational stress and employee performance: An empirical study with reference to agricultural research sector in hyderabad metro", **Sustainable Humanosphere**, 16 (2), 235-253.

- Preacher, Kristopher J. vd., (2007), "Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions", **Multivariate Behavioral Research**, 42 (1), 185-227.
- Preacher, Kristopher, J., ve Selig, James, P., (2012), "Advantages of monte carlo confidence intervals for indirect effects", **Communication Methods and Measures**, 6 (2), 77-98.
- Przytuła, Sylwia vd., (2020), "Re-Vision of future trends in human resource management (HRM) after COVID-19", **Journal of Intercultural Management**, 12 (4), 70-90.
- Psychogios, Alexandros vd., (2016), "Western european HRM: Reactions and adjustment to crises", Micheal Dickmann vd. (Ed.), **International Human Resource Management: Contemporary HR Issues in Europe**, s. 115-135.
- Qiu, Jianyin vd., (2020), "A nationwide survey of psychological distress among chinese people in the COVID-19 Epidemic: Implications and policy recommendations", **General Psychiatry**, 33 (2), 1-3.
- Quaedackers, Josine S. L. T., (2020), "Clinical and surgical consequences of the COVID-19 pandemic for patients with pediatric urological problems: Statement of the EAU guidelines panel for paediatric urology", **Journal of Pediatric Urology**, 16 (3), 284-287.
- Ramadani, Veland vd., (2013), "Innovation and economic development: The case of FYR of Macedonia", **Journal of Balkan and Near Eastern Studies**, 15 (3), 324-345.
- Ratten, Vanessa vd., (2017), "Balkans entrepreneurship: The role of internal and external knowledge for business creation", **World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development**, 13 (2-3), 126-140.
- Riahi-Belkaoui, A. (2003), "Intellectual capital and firm performance of us multinational firms-a study of the resource-based and stakeholder views", **Journal of Intellectual Capital**, 4 (2), 215-226.
- Ribeaux, Peter ve Poppleton, Stephen E., (1978), **Psychology and Work: An introduction**, Macmillan, London.
- Roberts, Peter W. ve Dowling, Grahame R., (2002), "Corporate reputation and sustained superior financial performance", **Strategic Management Journal**, 23 (12), 1077-1093.

- Rose, Caspar ve Thomsen, Steen, (2004), “The impact of corporate reputation on performance: Some danish evidence”, **European Management Journal**, 22 (2), 201-210.
- Rosing, Kathrin vd., (2011), “Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership”, **The Leadership Quarterly**, 22 (5), 956-974.
- Rothstein, Mark A. vd., (2021), “Employer-mandated vaccination for COVID-19”, **American Journal of Public Health**, 111 (6), 1061-1064.
- Rotich, Kipkemboi Jacob, (2015), “History, evolution and development of human resource management: A contemporary perspective”, **Global Journal of Human Resource Management**, 3 (3), 58-73.
- Ruck, Kevin vd., (2017), “Employee voice: An antecedent to organisational engagement?”, **Public Relations Review**, 43 (5), 904-914.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, (2018), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Aktüel 16 Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., Bursa.
- Safuan, Safuan ve Kurnia, Tedi, (2021), “Literature review of pandemic Covid 19 effects on employee compensation”, **Journal of Business and Management Review**, 2 (1), 57-64.
- Sagan, Adam ve Schüller, Christian, (2020), “Covid-19 and labour law in Germany”, **European Labour Law Journal**, 11 (3), 292-297.
- Said, Amal A. vd., (2003), “An empirical investigation of the performance consequences of nonfinancial measures”, **Journal of Management Accounting Research**, 15, 193-223.
- Salehi, Farhang ve Abdollahbeigi, Bentolhoda, (2017), “A study on the effect of innovation in product technology on competitive advantage”, **International Journal of Advanced Engineering and Management**, 2 (11), 279-283.
- Sariol, Ana M. ve Abebe, Michael A., (2017), “The influence of CEO power on explorative and exploitative organizational innovation”, **Journal of Business Research**, 73, 38-45.

- Schermelleh-Engel, Karin vd., (2003), "Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measure", **Methods of Psychological Research Online**, 8 (2), 23-74.
- Schilling, Melissa A., (2005), **Strategic Management of Technological Innovation**, McGraw Hill, New York.
- Schleicher, Andreas, (2020), "The impact of COVID-19 on education, insights from education at a Glance 2020", <https://www.oecd.org/education/the-impact-of-covid-19-on-education-insights-education-at-a-glance-2020.pdf> (02.04.2021).
- Searcy, Cory, (2012), "Corporate sustainability performance measurement systems: A review and research agenda", **Journal of Business Ethics**, 107 (3), 239-253.
- Sembiring, Murpin Josua vd., (2020), "Banking employee performance during pandemic Covid-19: Remuneration and motivation", **Journal of Xi'an University of Architecture and Technology**, 12(7), 64-71.
- Shaw, Rajib vd., (2020), "Governance, technology and citizen behavior in pandemic: Lessons from COVID-19 in east Asia", **Progress in Disaster Science**, 6, 100090.
- Sievertsen, Hans ve Burgess, Simon, (2020), "Schools, Skills, and Learning: The Impact of COVID-19 on Education", <https://cepr.org/voxeu/columns/schools-skills-and-learning-impact-covid-19-education>, (10.09.2022).
- Sohn, S.Y. vd., (2007), "Structural equation model for the evaluation of national funding on R&D project of SMEs in consideration with MBNQA Criteria", **Evaluation and Program Planning**, 30 (1), 10-20.
- Son, Hyojoo vd., (2012), "Toward an understanding of construction professionals' acceptance of mobile computing devices in south Korea: An extension of the technology acceptance model", **Automation in Construction**, 28, 82-90.
- Stone, Dianna L. vd., (2015). "The influence of technology on the future of human resource management", **Human Resource Management Review**, 25 (2), 216-231.
- Stone, Dianna L. ve Deadrick, Diana L., (2015), "Challenges and opportunities affecting the future of human resource management", **Human Resource Management Review**, 25 (2), 139-145.

- Storey, John, (1995), “Is HRM catching on?”, **International Journal of Manpower**, 16 (4), 3-10.
- Streeck, Wolfgang, (1978), “Organizational consequences of corporatist cooperation in West German Labor Unions: A case study”, **9. World Congress of Sociology**, Panel on Interest Intermediation, Uppsala, Sweden. International Institute of Management, Wissenschaftszentrum Berlin.
- Subaşı, Birgül ve Dinler, Aysun, (2003), **Dünyada ve Türkiye’de Özel Okullar**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.
- Subramony, Mahesh, (2009), “A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance”, **Human Resource Management**, 48 (5), 745-768.
- Suh, Jiwon vd., (2018), “Understanding the link between organizational communication and innovation: An examination of public, nonprofit, and for-profit organizations in south Korea”, **Public Personnel Management**, 47 (2), 217-244.
- Şahin, Sefa, (2021), MEB eğitim-öğretim istatistiklerini açıkladı, <https://www.aa.com.tr/tr/egitim/meb-egitim-ogretim-istatistiklerini-acikladi/2361308>, (10.10.2022).
- Ştefănescu, Florica ve Dărăbăneanu, Dragoş, (2011), “The human resources management in the context of the economic crisis”, **Romanian Economic and Business Review**, 6 (1), 104-117.
- Tabachnick, Barbara. G. ve Fidell, Linda, (2019), **Using Multivariate Statistics**, 7. Baskı, Pearson, Boston.
- Tagraf, Hasan ve Arslan, N. Talat, (2003), “Kriz oluşum süreci ve kriz yönetiminde proaktif yaklaşım”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 4 (1), 149-160.
- Taylor, Stephen, (2011), **Contemporary Issues in Human Resource Management**, CIPD, UK.
- Teo, Timothy vd., (2008), “Beliefs about teaching and uses of technology among pre-service teachers”, **Asia- Pacific Journal of Teacher Education**, 36 (2), 163-174.

- Tiwari, Rajnish ve Buse, Stephan, (2007), “Barriers to innovation in SMEs: Can the internationalization of R&D mitigate their effects?”, **Proceedings of the First European Conference on Knowledge for Growth: Role and Dynamics of Corporate R&D (CONCORD 2007)**, Working Paper No. 50, s. 1-31.
- Tkalac Verčič, Ana vd., (2019), “Convergence of crisis response strategy and source credibility: Who can you trust?”, **Journal of Contingencies and Crisis Management**, 27 (1), 28-37.
- Tokakis, Vassileios vd., (2019), “Crisis management in public administration: The three phases model for safety incidents”, **Safety Science**, 113, 37-43.
- Tutar, Salih, (2019), “Endüstri 4.0’ın muhasebe mesleğine olası etkileri”, **Uluslararası Ekonomi, İşletme ve Politika Dergisi**, 3 (2), 323-344.
- Ulrich, Dave ve Dulebohn, James H., (2015), “Are we there yet? What’s next for HR?”, **Human Resource Management Review**, 25 (2), 188-204.
- Umrani, Waheed Ali vd., (2015), “Examining the absorptive capacity construct: A validation study in the pakistani banking context”, **Management Science Letters**, 5 (12), 1053-1058.
- Uyar, Arzu Şafak ve Deniz, Nevin, (2012), “The perceptions of entrepreneurs on the strategic role of human resource management”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 58, 914-923.
- Uygun, Selçuk, (2003), “Türkiye’de dünden bugüne özel okullara bir bakış (Gelişim ve etkileri)”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 36 (1-2), 107-120.
- Ünsal, Serkan ve Çetin, Abdullah, (2019), “Özel okul ve devlet okulunda görev yapmış sınıf öğretmenlerinin programlarını uygulamada karşılaştıkları farklılıklar”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 27 (4), 1541-1551.
- Van der Stede, Wim A. vd., (2006), “Strategy, choice of performance measures, and performance”, **Behavioral Research in Accounting**, 18, 185-205.
- Vardarlier, Pelin, (2016), “Strategic approach to human resources management during crisis”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 235, 463-472.

- Venkatesh, Viswanath vd., (2003), "User acceptance of information technology: Toward a unified view", **MIS Quarterly**, 27 (3), 425-478.
- Viswanath, Biju vd., (2012), "Psychological impact of the tsunami on elderly survivors", **The American Journal of Geriatric Psychiatry, Official Journal of the American Association for Geriatric Psychiatry**, 20 (5), 402-407.
- Waggoner, Daniel B. vd., (1999), "The forces that shape organizational performance measurement systems: An interdisciplinary review", **International Journal of Production and Economics**, 60/61, pp. 53-60.
- Walker, Richard M. (2003), "Evidence on the management of public services innovation", **Public Money and Management**, 23 (2), 93-102.
- Wall, Toby D. ve Wood, Stephen J., (2005), "The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. **Human Relations**, 58 (4), 429-462.
- Walls, Judith L. vd., (2012), "Corporate governance and environmental performance: Is there really a link?", **Strategic Management Journal**, 33 (8), 885-913.
- Wang, Jia vd., (2009), "Exploring the strategic role of human resource development in organizational crisis management", **Human Resource Development Review**, 8 (1), 22-53.
- Web_1, <https://www.cipd.co.uk/about/who-we-are/history> (10.10.2022).
- Williams, Jason ve MacKinnon, David P., (2008), "Resampling and distribution of the product methods for testing indirect effects in complex models", **Structural Equation Modeling**, 15, 23-51.
- Wolff, James A. ve Pett, Timothy L., (2006), "Small firm performance: Modeling the role of product and process improvements", **Journal of Small Business Management**, 44 (2), 268-284.
- Yaşlıoğlu, M. Murat, (2017), "Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 46,74-85.

- Yener, Hüseyin, (2007), **Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli (Yem) ile İncelenmesi ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Youndt, Mark A. vd., (2017), “Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance”, **Academy of Management Journal**, 39 (4), 836-866.
- Young, Juliette vd., (2005), “Towards sustainable land Use: Identifying and managing the conflicts between human activities and biodiversity conservation in Europe”, **Biodiversity and Conservation**, 14 (7), 1641-1661.
- Yürek, Ali, (2020), **Müşteri Siparişlerine Yönelik Üretim Planlama: Arslan Makina Uygulamalı Örnek**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Altınbaş Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Zacher, Hannes ve Rosing, Kathrin, (2015), “Ambidextrous leadership and team innovation”, **Leadership and Organization Development Journal**, 36 (1), 54-68.
- Zehir, Cemal ve Narcıkara, Elif, (2016), “Effects of resilience on productivity under authentic leadership”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 235, 250-258.
- Zeybekoğlu, Zuhal, (2015), **Özel Okullarda Pazarlama Karması Unsurlarına İlişkin Stratejilerin İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi.



EKLER

EK-1: Uç Değerlerin Örneklem Özelliklerine Göre Dağılımı

Özellik	Kategori	Değil		Uç Değer		Ki-Kare
		n	%	n	%	
Cinsiyet	Kadın	288	96.3%	11	3.7%	$\chi^2(01)=0.144$
	Erkek	198	95.7%	9	4.3%	Sig.=0.704
Yaş	20-30	132	96.4%	5	3.6%	$\chi^2(03)=7.832$
	31-40	191	93.6%	13	6.4%	
	41-50	113	100.0%	0	0.0%	Sig.=0.050
	51+	50	96.2%	2	3.8%	
Pozisyon	Müdür/Yönetici	74	97.4%	2	2.6%	$\chi^2(02)=0.557$
	İdari Personel	56	94.9%	3	5.1%	
	Öğretmen	356	96.0%	15	4.0%	Sig.=0.757
Okulda Çalışılan Süre	1-5 Yıl	273	96.8%	9	3.2%	$\chi^2(03)=1.906$
	6-10 Yıl	148	94.3%	9	5.7%	
	11-15 Yıl	32	97.0%	1	3.0%	Sig.=0.592
	16+ Yıl	33	97.1%	1	2.9%	
Okul Eğitim Süresi	1-5 Yıl	124	96.9%	4	3.1%	$\chi^2(03)=0.404$
	6-10 Yıl	101	96.2%	4	3.8%	
	11-15 Yıl	103	95.4%	5	4.6%	Sig.=0.940
	16+ Yıl	158	95.8%	7	4.2%	
Personel Sayısı	50'den Az	150	94.9%	8	5.1%	$\chi^2(02)=1.609$
	51-100 Arası	226	96.6%	8	3.4%	
	101-150 Arası	55	94.8%	3	5.2%	Sig.=0.657
	151+	55	98.2%	1	1.8%	
Bölge	Marmara	110	94.8%	6	5.2%	$\chi^2(06)=7.647$
	Ege	54	98.2%	1	1.8%	
	İç Anadolu	70	92.1%	6	7.9%	
	Akdeniz	81	98.8%	1	1.2%	
	Karadeniz	74	98.7%	1	1.3%	Sig.=0.757
	Doğu Anadolu	48	96.0%	2	4.0%	
	Güneydoğu Anadolu	49	94.2%	3	5.8%	

EK-2: Personel Seçimi Alt Boyutu Madde Cronbach's Alpha Analizleri

Madde	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
PS5	0.719
PS4	0.719
PS3	0.643
PS1	0.703



EK-3: Ücret Yönetimi Alt Boyutu Madde Cronbach's Alpha Analizleri

Madde	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
ÜY1	0.839
ÜY2	0.834
ÜY3	0.849
ÜY4	0.860
ÜY5	0.852



EK-4: Beşerî Sermaye Gelişimi Alt Boyutu Madde Cronbach's Alpha Analizleri

Madde	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
BSG1	0.916
BSG2	0.898
BSG3	0.901
BSG4	0.905
BSG5	0.926



EK-5: Performans yönetimi Alt Boyutu Madde Cronbach's Alpha Analizleri

Madde	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
PPY1	0.796
PPY2	0.725
PPY5	0.784



EK-6: İş Sağlığı ve Güvenliği Alt Boyutu Madde Cronbach's Alpha Analizleri

Madde	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
İSG1	0.798
İSG2	0.785
İSG3	0.899
İSG5	0.830



EK-7: Pandemi Sürecinde İnovasyon Alt Boyutu Madde Cronbach's Alpha Analizleri

Madde	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
PSİN1	0.774
PSİN2	0.715
PSİN3	0.754



EK-8: Pandemi Sürecinde Kurum İtibarı Alt Boyutu Madde Cronbach's Alpha Analizleri

Madde	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
PSİT1	0.832
PSİT2	0.838
PSİT3	0.855
PSİT4	0.849



EK-9: Pandemi Sürecinde İletişim Alt Boyutu Madde Cronbach's Alpha Analizleri

Madde	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
PSİL1	0.891
PSİL2	0.924
PSİL3	0.923
PSİL4	0.902
PSİL5	0.900



EK-10: Finansal Olmayan Performans Alt Boyutu Madde Cronbach's Alpha Analizleri

Madde	Madde Silindiginde Cronbach's Alpha
NFIN1	0.909
NFIN2	0.905
NFIN3	0.864
NFIN4	0.871

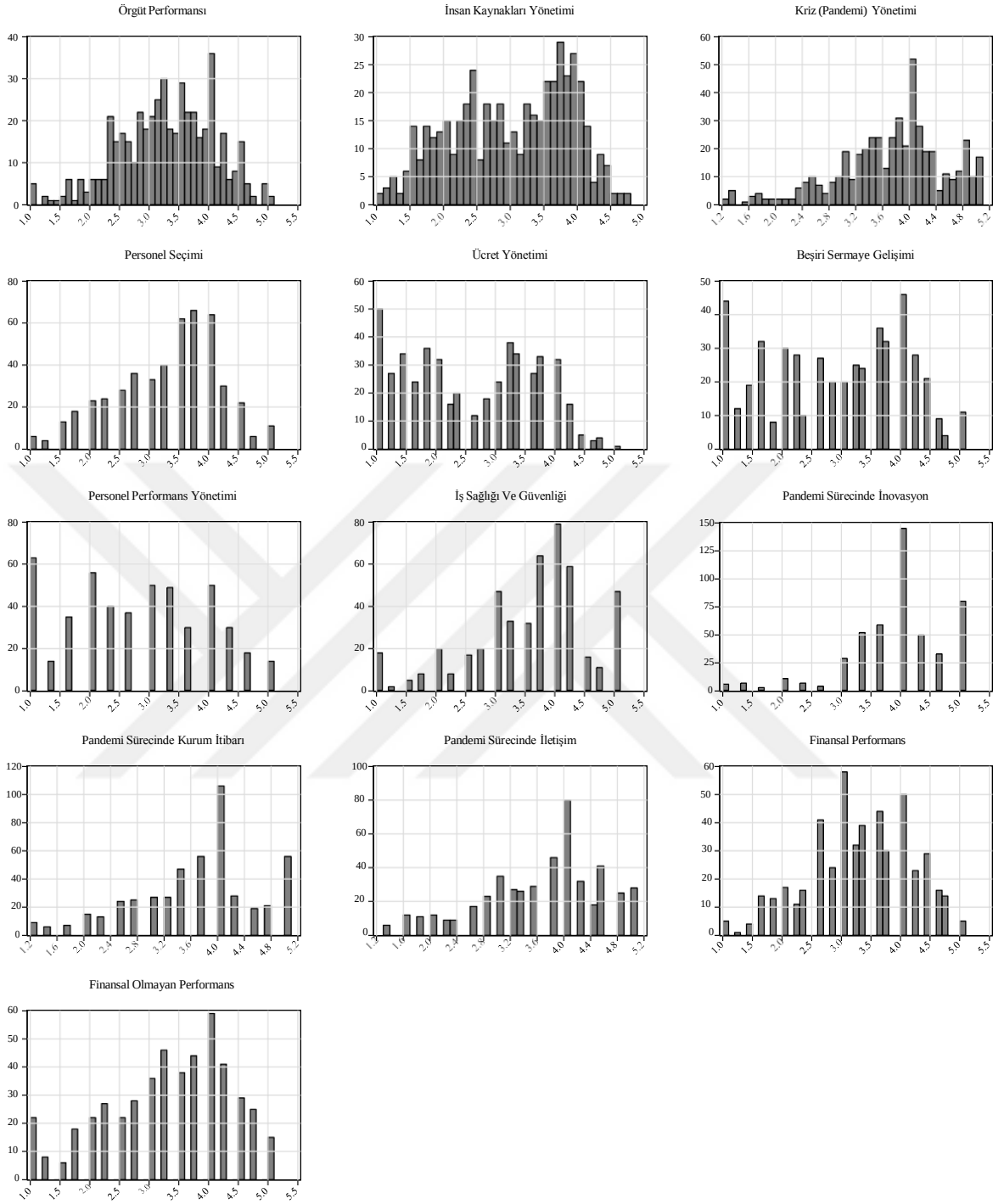


EK 11: Finansal Performans Alt Boyutu Madde Cronbach's Alpha Analizleri

Madde	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
FIN1	0.818
FIN2	0.815
FIN3	0.786
FIN4	0.835
FIN5	0.774

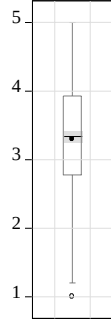


EK-12: Değişken Histogram Grafikleri

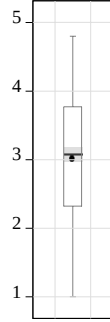


EK-13: Değişken Box-Plot Grafikleri

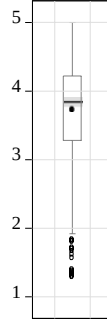
Örgüt Performansı



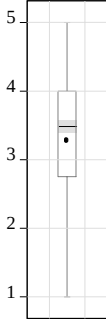
İnsan Kaynakları Yönetimi



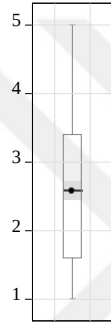
Kriz (Pandemi) Yönetimi



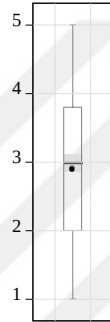
Personel Seçimi



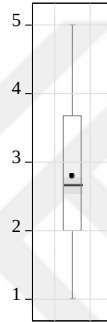
Ücret Yönetimi



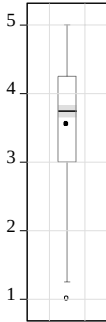
Beşiri Sermaye Gelişimi



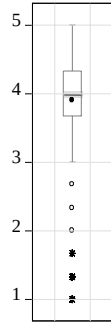
Personel Performans Yönetimi



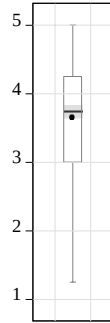
İş Sağlığı Ve Güvenliği



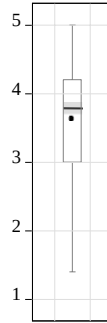
Pandemi Sürecinde İnovasyon



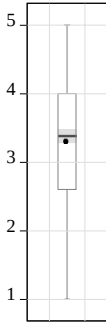
Pandemi Sürecinde Kurum İtibarı



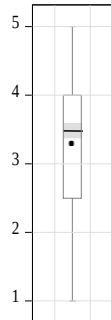
Pandemi Sürecinde İletişim



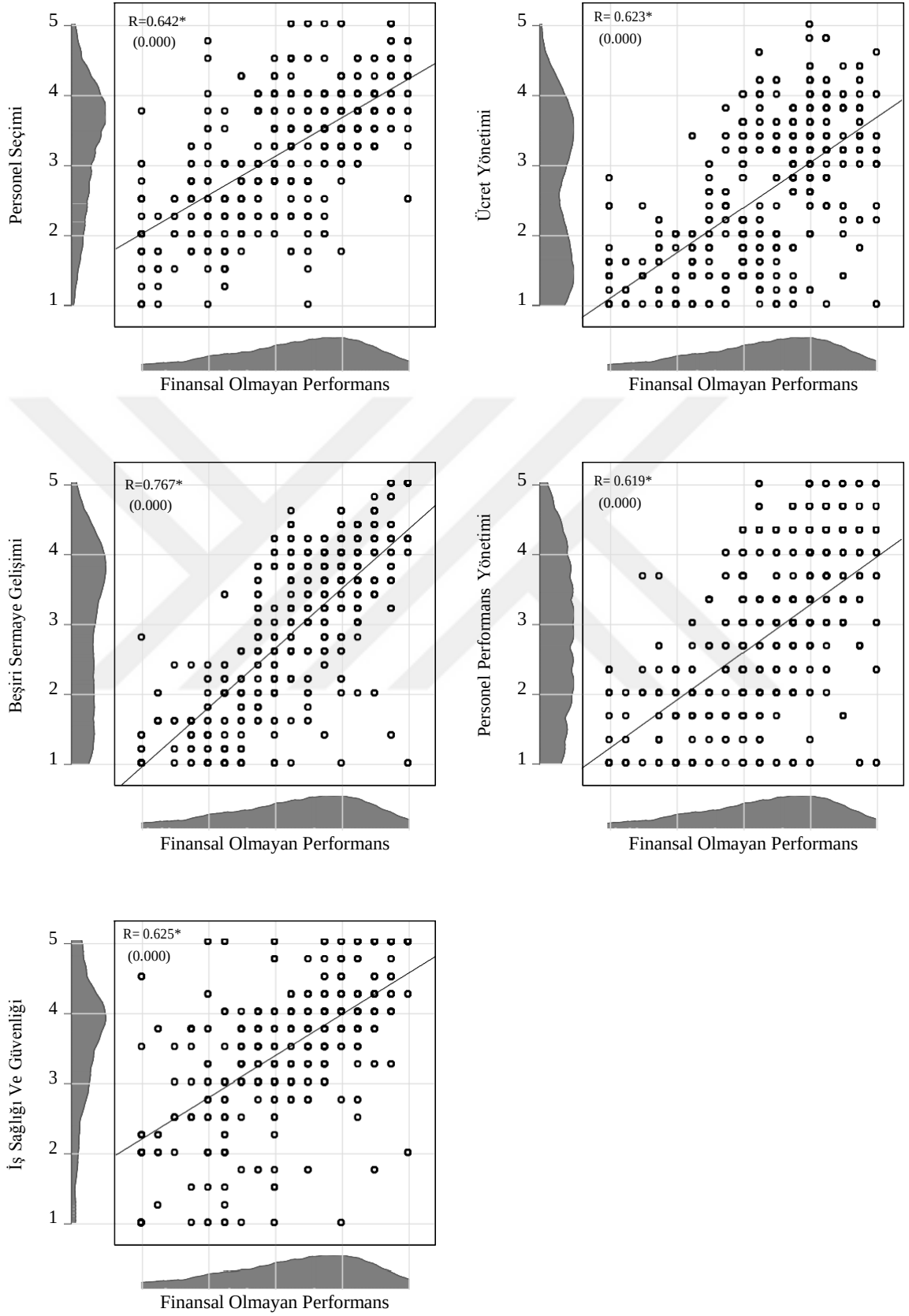
Finansal Performans



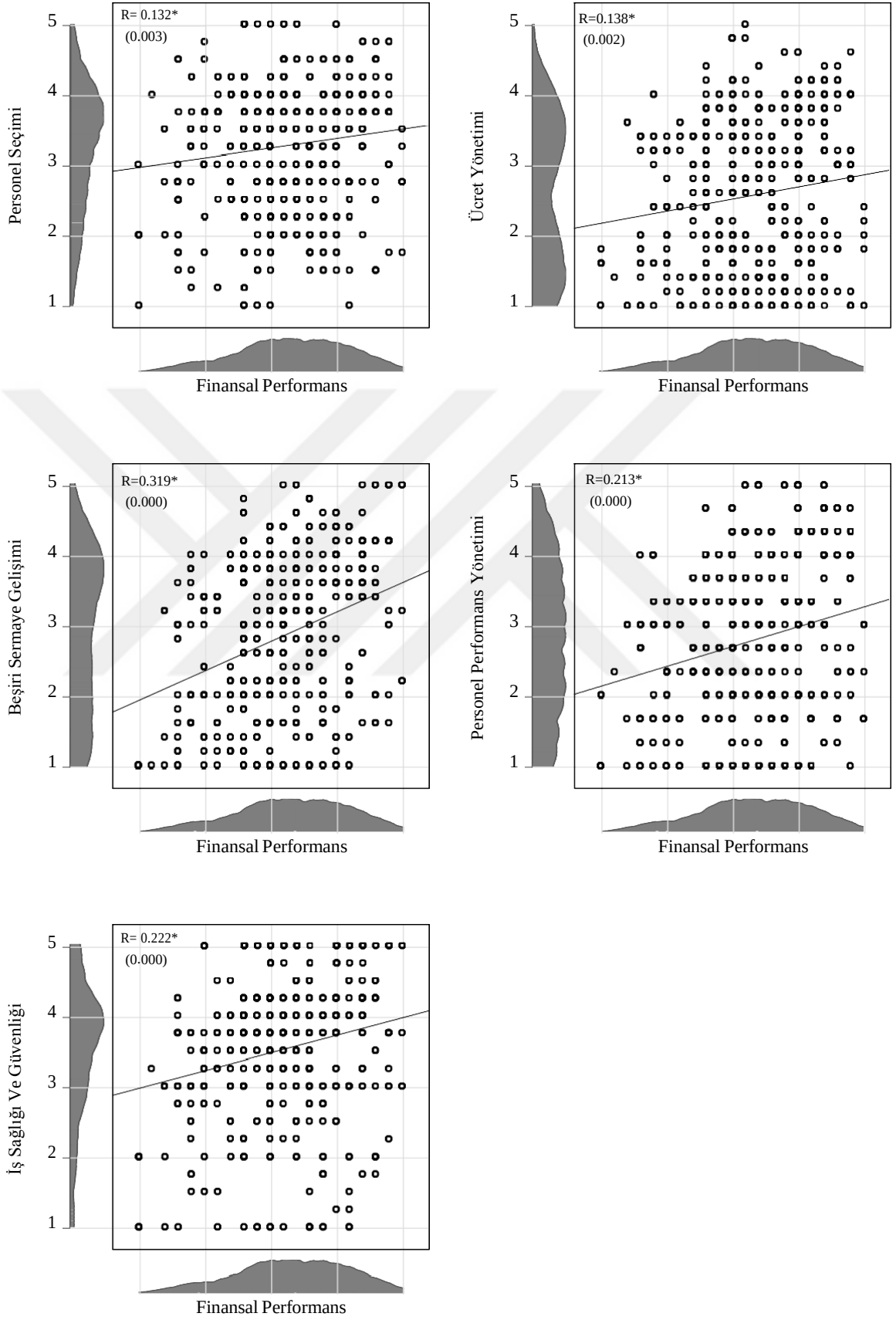
Finansal Olmayan Performans



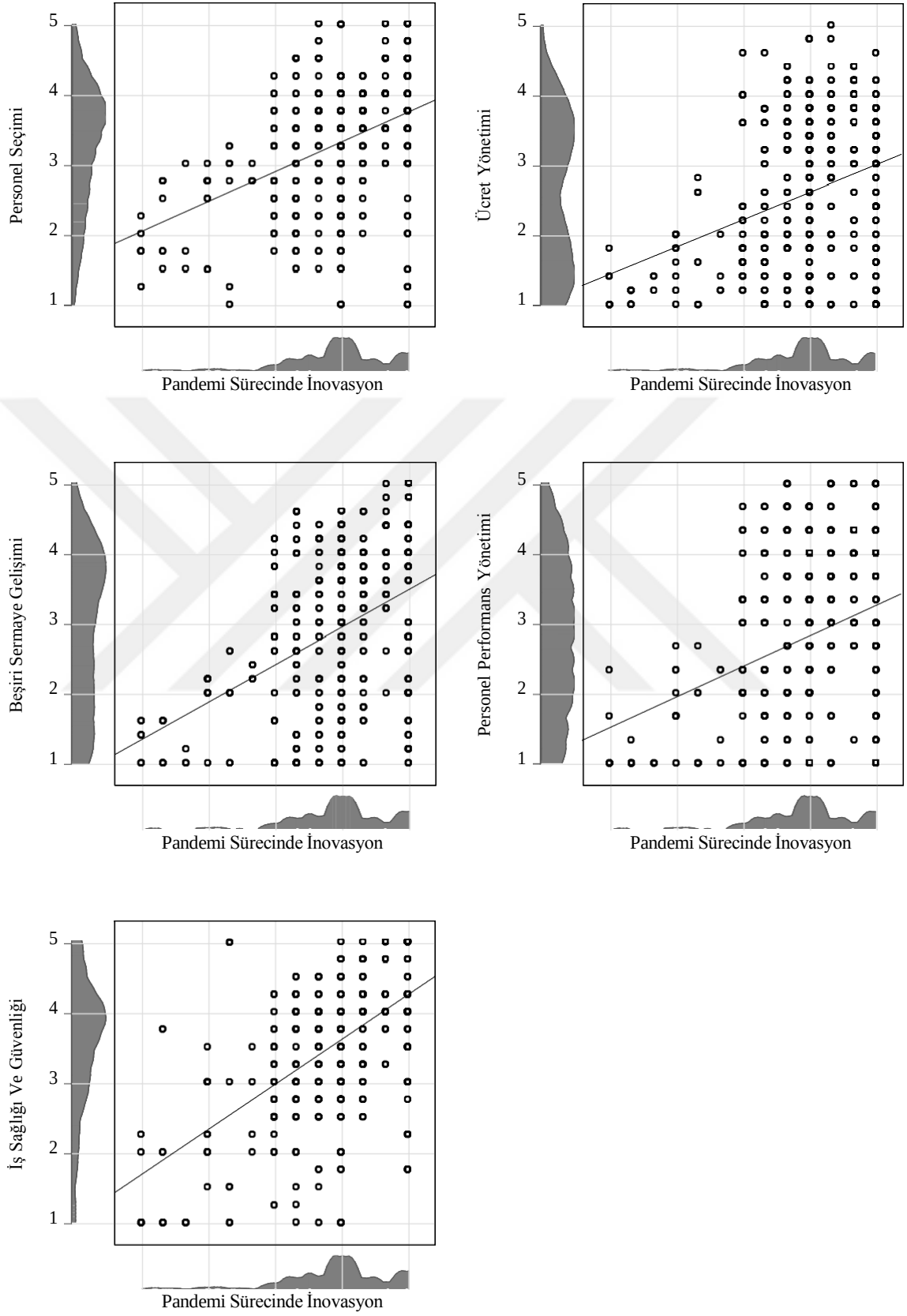
EK-14: Finansal Olmayan Performans İle İnsan Kaynakları Yönetimi Alt boyutları Arası Saçılım Grafikleri



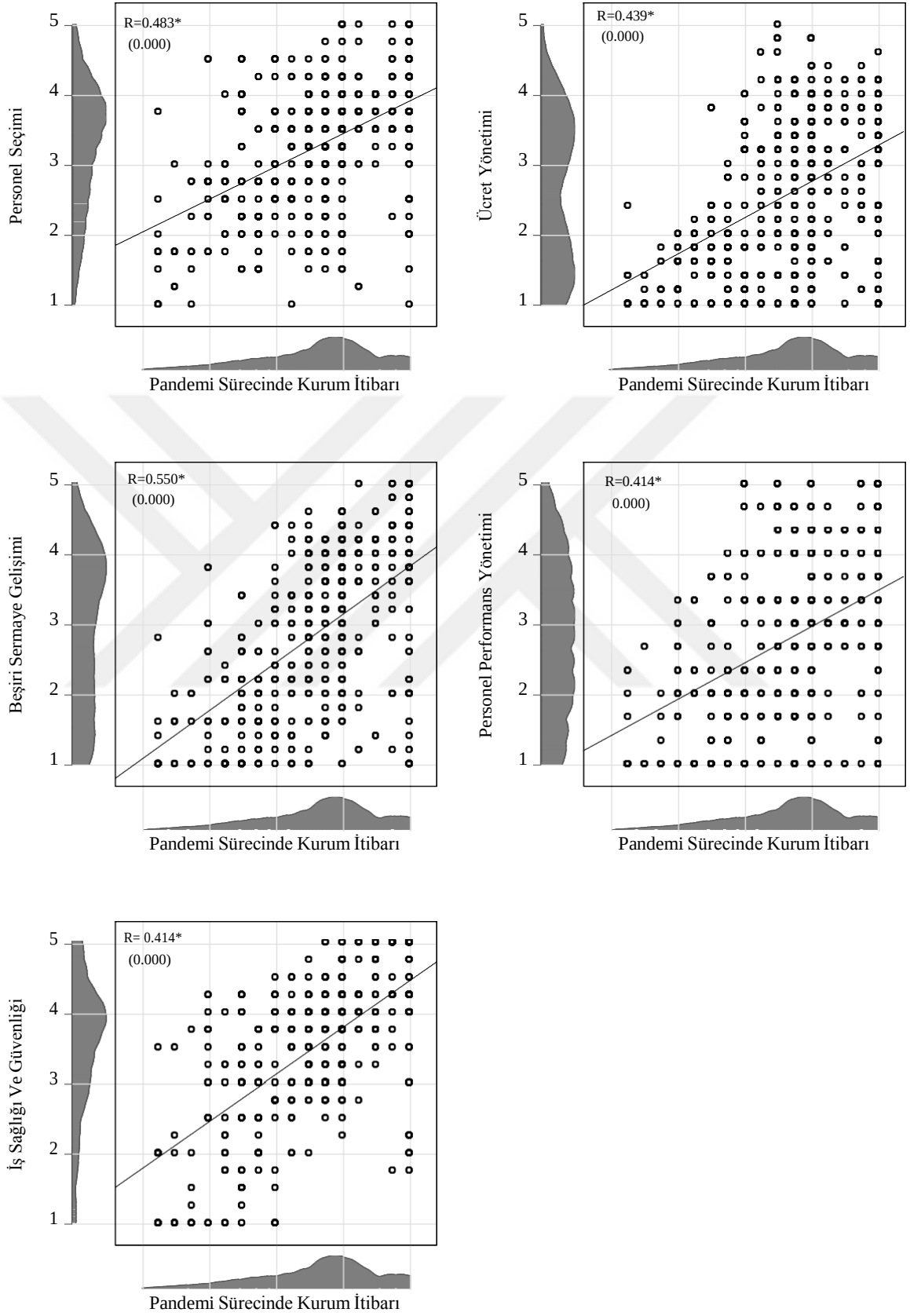
EK-15: Finansal Performans Alt Boyutu İle İnsan Kaynakları Yönetimi Alt boyutları Arası Saçılım Grafikleri



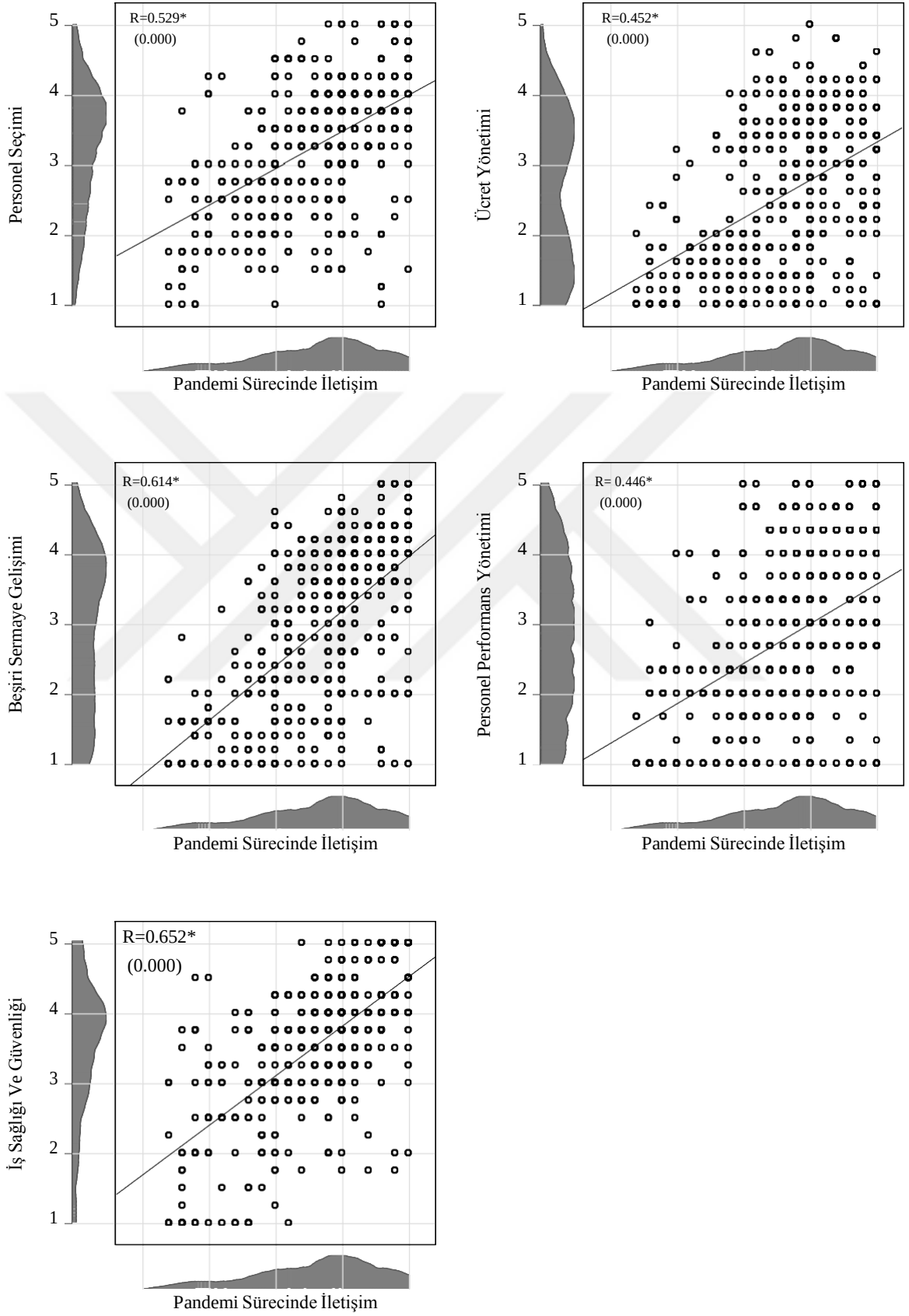
EK-16: Pandemi Sürecinde İnovasyon Al Boyutu ile İnsan Kaynakları Yönetimi Alt boyutları Arası Saçılım Grafikleri



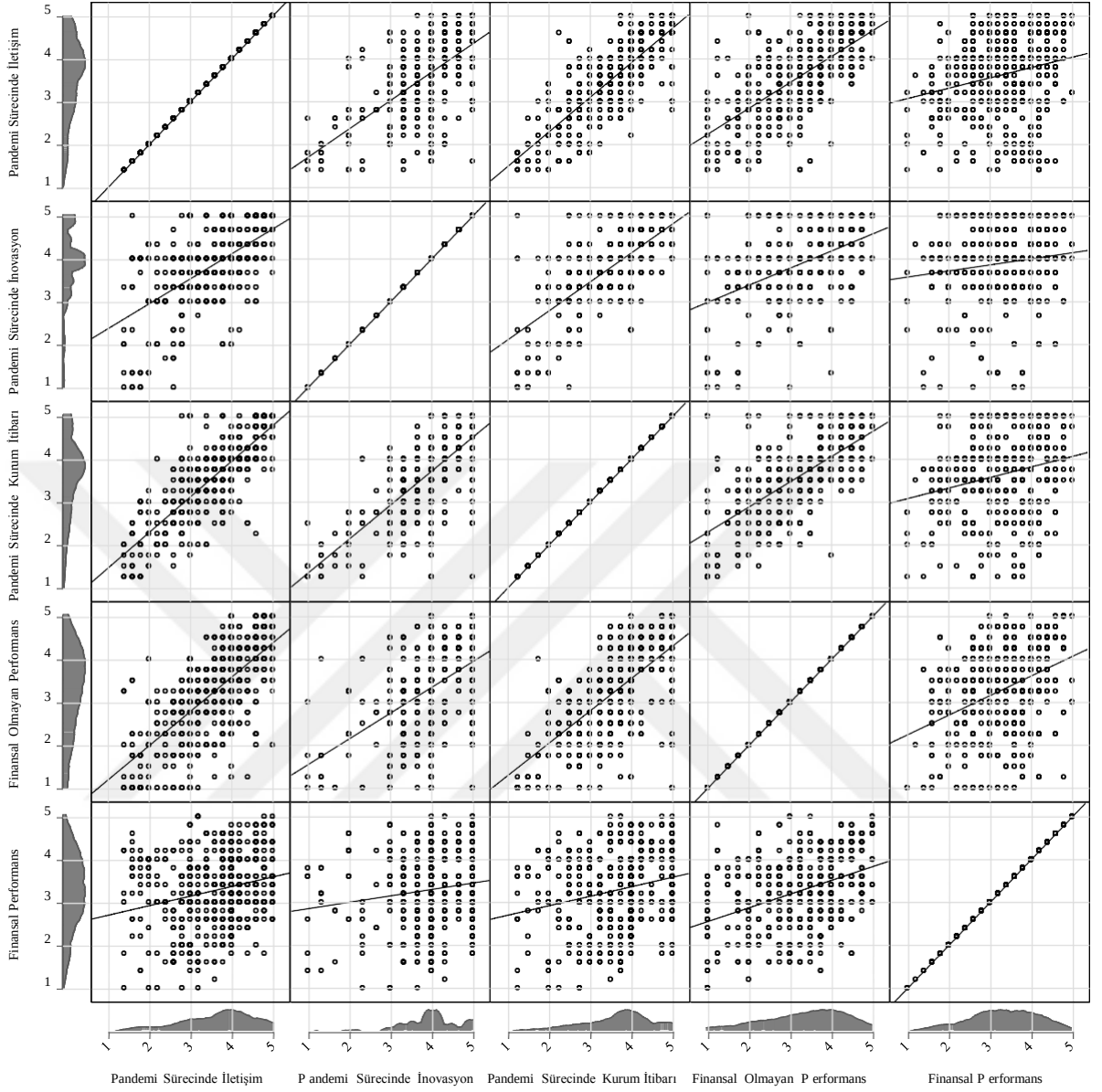
EK-17: Pandemi Sürecinde Kurum İtibarı Alt Boyutu ile İnsan Kaynakları Yönetimi Alt boyutları Arası Saçılım Grafikleri



EK-18: Pandemi Sürecinde İletişim İtibarı Alt Boyutu ile İnsan Kaynakları Yönetimi Alt boyutları Arası Saçılım Grafikleri



EK-19: Kriz Yönetimi Ölçek Alt boyutları ile Örgüt Performansı Alt boyutları Arası Saçılım Grafikleri



EK-20: Araştırma Anketi

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Türkiye’deki özel okullarda görev yapmakta olan öğretmenler ve idari personel tarafından doldurulacaktır. Amaç, “pandemi sürecindeki insan kaynakları yönetiminin örgütsel performansa etkisini” belirlemektir. Araştırmada sizden ad, soyad, kurum adı, iletişim vb. bilgiler istenmemektedir. Araştırma sonuçları bilimsel amaçlarla, bir doktora tezinde kullanılacaktır.

Görüşleriniz çok değerlidir. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

BİRİNCİ BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ (İKY)

Sıra No	Aşağıdaki ifadeleri okuyup sağ tarafta uygun bulduğunuz seçeneği, çarpı işareti (X) koyarak işaretleyiniz.	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
	Personel Seçimi (PS)					
1	Personel seçimi sırasında, işin tam olarak ne olduğu kişiye açıklanmaktadır.					
2	Personel seçimi, mevcut çalışanlardan ve tanıdıklardan gelen tavsiyeler değerlendirilerek de yapılmaktadır.					
3	Personel seçiminde düzenli bir şekilde mülakatlar yapılmaktadır.					
4	İş başvurusu yapanlara, işe alımla ilgili belirli testler uygulanmaktadır.					
5	Nitelikli personeli, kurumda tutma konusunda zorluk yaşanmamaktadır.					
	Ücret Yönetimi (ÜY)					
6	Maaşlar belirlenirken, personelin yaptığı işin değerlendirmesi göz önünde bulundurulmaktadır.					
7	Kurumumuzun belirli bir ödül sistemi bulunmaktadır.					
8	Personeli motive etmek için fazladan yıllık izin gibi finansal olmayan ödüller de kullanılır.					
9	Kurumumuzdaki personel maaşları, diğer kurumlara göre daha yüksektir.					

10	Personel ücretlendirmesi ile kurumumuzun performansı arasında bir ilişki vardır.					
	Beşeri Sermaye Gelişimi (BSG)	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Karaszım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
11	Personel eğitimi ve gelişimi için, kurumumuzun yeterli bir bütçesi bulunmaktadır.					
12	Personel eğitimi ve gelişimi, kurumumuzun büyüme stratejilerinden biridir.					
13	Kurumumuzda kariyer gelişimi için fırsatlar mevcuttur.					
14	Kurumumuzda personele düzenli olarak eğitim verilmektedir.					
15	Kurumumuzun büyüme seviyesi, personel eğitimi ve gelişimi sayesinde.					
	Performans yönetimi (PPY)	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Karaszım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
16	Kurumumuzda personel performansına dayalı bir maaş sistemi bulunmaktadır.					
17	Performans değerlendirme sistemi, kurumumuzun büyümesinde önemli bir faktördür.					
18	Personel performansındaki iyileşmenin, kurumumuzun kar marjı üzerinde doğrudan etkisi vardır.					
19	Performans değerlendirme sistemi, personelin daha üretken olmasını sağlamaktadır.					
20	Kurumumuzdaki performans değerlendirme sistemi, kurumumuzun performansını artırmaktadır.					
	İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG)	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Karaszım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum

21	İş Sağlığı ve Güvenliği, kurumumuz için önemli bir politikadır.					
22	Personele sağlık ve güvenlik prosedürleri konusunda yeterli yönlendirme sağlanır.					
23	İş Sağlığı ve Güvenliği, kurumsal performans açısından önemlidir.					
24	Kurumumuzun büyümesi, personelin sağlık ve güvenlik çabalarına da bağlıdır.					
25	Kurumumuzda, İş Sağlığı ve Güvenliği konusunda, kanunlara tam olarak uyulmaktadır.					
	PANDEMİ SÜRECİNDE KRİZ YÖNETİMİ Pandemi Sürecinde İnovasyon (PSİN)	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
26	COVID-19 sürecinde kurumumuz, ihtiyaç duyulan hizmetleri (uzaktan eğitim gibi) üretme konusunda yenilikler yaptı.					
27	COVID-19 sürecinde üretilen hizmetlerin fiyatı uygundu.					
28	COVID-19 sürecinde üretilen hizmetlerin tasarımı, ihtiyaçları karşılamıştır.					
	Pandemi Sürecinde Kurum İtibarı (PSİT)	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
29	COVID-19 sürecinde kurumumuz yeterince iyi yönetilmiştir.					
30	COVID-19 sürecinde personel, kurumun gösterdiği çabalardan memnun olmuştur.					
31	COVID-19 sürecinde tüm personel ortak değerlerle mücadele vermiştir.					

32	Kurumumuz, COVID-19 krizi sırasında iletişimde şeffaf olmuştur.					
	Pandemi Sürecinde İletişim (PSİL)	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
33	COVID-19 sürecinde, kurumumuz gerekli bilgileri personeliyle tam zamanında paylaşmaktadır.					
34	COVID 19 sürecinde, kurumumuz tarafından sağlanan bilgiler oldukça doğrudur.					
35	COVID 19 sürecinde, kurumumuz tarafından sağlanan iletişimin miktarı (ne az ne çok) yeterli olmuştur.					
36	COVID-19 sürecinde, kurumumuzun personeliyle paylaştığı bilgiler eksiksizdi.					
37	COVID-19 sürecinde, kurumumuzun personeliyle paylaştığı bilgiler güvenilirli.					

İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL PERFORMANS

Sıra No	Aşağıdaki ifadeleri okuyup sağ tarafta uygun bulduğunuz seçeneği, çarpı işareti (X) koyarak işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	Finansal Olmayan Performans (NFİN)					
38	Kurumumuzun imajı çok iyidir.					
39	Kurumumuzdaki personelin motivasyonu yüksektir.					
40	Kurumumuz değişimlere uyum sağlamaktadır.					
41	Kurumumuz yenilikçidir.					
	Finansal Performans (FİN)	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
42	Kurumumuzda kar marjı yüksektir.					
43	Kurumumuz finansal açıdan güçlüdür.					
44	Kurumumuzdaki öğrenci sayısında artış olmaktadır.					
45	Kurumumuzdaki personel sayısında artış olmaktadır.					
46	Kurumumuzun sermayesinde artış olmaktadır.					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: DEMOGRAFİK BİLGİLER

47. Cinsiyetiniz	☐ Kadın	☐ Erkek
48. Yaşınız	☐ 20-30 ☐ 41-50	☐ 31-40 ☐ 51 yaş ve üzeri
49. Okuldaki pozisyonunuz	☐ Müdür/Yönetici ☐ Öğretmen	☐ İdari personel
Kaç yıldır bu okulda çalışmaktasınız?	☐ 1-5 yıldır ☐ 11-15 yıldır	☐ 6-10 yıldır ☐ 16 yıl ve üzeri
51. Çalıştığınız okul kaç yıldır eğitim vermektedir?	☐ 1-5 yıldır ☐ 11-15 yıldır	☐ 6-10 yıldır ☐ 16 yıl ve üzeri
52. Çalıştığınız okulda yaklaşık olarak kaç kişi çalışmaktadır?	☐ 50 kişiden az ☐ 101-150 kişi	☐ 51-100 kişi ☐ 151 kişi ve üzeri
53. Çalıştığınız okul hangi bölgede yer almaktadır?	☐ Marmara ☐ Akdeniz ☐ Doğu Anadolu	☐ Ege ☐ Karadeniz ☐ İç Anadolu ☐ Güneydoğu Anadolu

ÖZ GEÇMİŞ

