



T.C.

ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı / İşletme

**İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE
PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACI ROLÜ**

Tuğba ALKAN

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Gül Esin DELİPİNAR

İstanbul, 2025

**İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞA ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACI
ROLÜ**

Tuğba ALKAN

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ

2025

“Tuğba ALKAN” tarafından hazırlanmış ve 26.06.2025 tarihinde sunulmuş “İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÖRTGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACI ROLÜ” başlıklı tez İşletme Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak **oy birliği** ile kabul edilmiştir.

Dr. Öğr. Üyesi Gül Esin DELİPINAR
Danışman

Tez Savunma Sınavı Jüri Üyeleri:

Dr. Öğr. Üyesi Gül Esin DELİPINAR	Uluslararası Lojistik Yönetimi Bölümü, Altınbaş Üniversitesi	_____
Dr. Öğr. Üyesi Tina Ismat Idris SHABSOUGH	İşletme Bölümü, Altınbaş Üniversitesi	_____
Prof. Dr. Hayriye Senem GÖL BEŞER	İşletme Bölümü, Yeditepe Üniversitesi	_____

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak bütün şartları sağladığını beyan ederim.

Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik davranışlara uygun olarak edinildiğini ve sunulduğunu beyan ederim. Ayrıca, bu kuralların ve davranışların gerektirdiği şekilde, bu çalışmada, orijinal olmayan tüm materyalleri ve sonuçları tamamen alıntı yaptığımı ve referans gösterdiğimi de beyan ederim.

Tuğba ALKAN

İmzası



İTHAF

Bu çalışmayı, her koşulda beni destekleyen, inancını ve sevgisini hiç eksik etmeyen hayat arkadaşım Oğuzhan Tavukçu'ya; sonsuz sevgisiyle her zaman yanımda olan canım anneme; bana her daim desteğini hissettiren biricik ablama ve akademik hayatım boyunca bilgi ve emekleriyle yolumu aydınlatan tüm değerli hocalarıma ithaf ediyorum.



ÖZET

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACI ROLÜ

ALKAN, Tuğba

Yüksek Lisans, İşletme Ana Bilim Dalı, Altınbaş Üniversitesi

Danışman: Dr. Öğr.Üyesi Gül Esin DELİPİNAR

Tarih: Haziran/2025

Sayfa: 93

Bu araştırmanın amacı, insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ve bu ilişkide psikolojik sermayenin aracı rolünü incelemektir. Çalışmada dört temel insan kaynakları uygulaması ele alınmıştır: işe alım ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ile ücret ve yan haklar. Psikolojik sermaye değişkeni öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılık olmak üzere dört alt boyutuyla birlikte değerlendirilmiştir. Araştırmanın teorik bölümünde insan kaynakları yönetimi, psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık kavramları detaylı biçimde incelenmiş, literatürdeki gelişimleri ve aralarındaki ilişkiler kapsamlı bir bakış açısıyla ortaya konmuştur. Araştırmada nicel bir yöntem benimsenmiş, veri toplama aracı olarak yapılandırılmış anket formu kullanılmıştır. Anket formunda İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Psikolojik Sermaye Ölçeği yer almış; katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durumu, çalışma süresi gibi demografik bilgilerini belirlemeye yönelik sorular da eklenmiştir. Veriler, 5’li Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Araştırmanın evrenini, İstanbul ilinde 2015 yılından sonra kurulmuş vakıf üniversitelerinde çalışan personel oluşturmaktadır. Örneklem, gönüllü katılım sağlayan toplam 388 çalışanla sınırlıdır. Veriler SPSS 27.0 programı ve PROCESS Macro 4 eklentisi kullanılarak detaylı biçimde analiz edilmiştir. Analizler sonucunda, insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde

doğrudan anlamlı bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Ancak psikolojik sermayenin bu ilişkide aracılık rolü üstlenmediğı görölmüştür. Ayrıca insan kaynakları uygulamalarının çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır. Öte yandan hem insan kaynakları uygulamalarının hem de psikolojik sermayenin, örgütsel bağlılık üzerinde ayrı ayrı anlamlı etkiler yarattığı ortaya konmuştur. Elde edilen sonuçlar, insan kaynakları uygulamalarının çalışan bağlılığı açısından önemini desteklerken, psikolojik sermaye gibi bireysel faktörlerin daha kapsamlı biçimde araştırılmasına ve modellenmesine ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Uygulamaları, Psikolojik Sermaye, Örgütsel Bağlılık, Aracılık Analizi, Örgütsel Psikoloji.

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL IN THE EFFECT OF HUMAN RESOURCE PRACTICES ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT

ALKAN, Tuğba

MBA, Business Administration, Altınbaş University,

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Gül Esin DELİPINAR

Date: June/2025

Pages: 93

The main purpose of this study is to examine the impact of human resources practices on organizational commitment and to investigate the mediating role of psychological capital in this relationship. Four main human resources practices were addressed in the study: recruitment and placement, training and development, performance appraisal, and compensation and benefits. The psychological capital variable was evaluated with its four sub-dimensions: self-efficacy, optimism, hope, and psychological resilience. In the theoretical section of the research, the concepts of human resources management, psychological capital, and organizational commitment were examined in detail, and their development in the literature and the relationships among them were presented from a comprehensive perspective. A quantitative method was adopted in the study, and a structured questionnaire was used as the data collection tool. The questionnaire included the Human Resources Practices Scale, the Organizational Commitment Scale, and the Psychological Capital Scale; in addition, questions to identify demographic information such as participants' age, gender, marital status, and tenure were included. Data were collected using a 5-point Likert-type rating scale. The research population consisted of personnel working in foundation universities established in Istanbul after 2015. The sample was limited to 388

employees who voluntarily agreed to participate. The data were analyzed in detail using the SPSS 27.0 software package and the PROCESS Macro 4.2 plugin. As a result of the analyses, it was determined that human resources practices had a direct and significant effect on organizational commitment. However, psychological capital did not have a mediating role in this relationship. Furthermore, it was found that human resources practices did not have a significant impact on employees' levels of psychological capital. On the other hand, both human resources practices and psychological capital were found to have individually significant effects on organizational commitment. The findings support the importance of human resources practices in terms of employee commitment while indicating that individual factors such as psychological capital need to be examined and modeled in more depth.

Keywords: Human Resource Practices, Psychological Capital, Organizational Commitment, Mediation Analysis, Organizational Psychology.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	vi
ABSTRACT	viii
TABLO LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ	xv
KISALTMALAR.....	xvi
1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE UYGULAMALARI.....	1
1.1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	1
1.2 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AMAÇLARI VE ÖNEMİ	1
1.3 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN PERSONEL YÖNETİMİYLE KARŞILAŞTIRILMASI.....	4
1.4 İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI.....	5
1.4.1 İşe Alım ve Yerleştirme	6
1.4.2 Eğitim ve Geliştirme	7
1.4.3 Performans Değerlendirme	9
1.4.4 Ücret ve Yan Haklar	10
2 PSİKOLOJİK SERMAYE.....	12
2.1 PSİKOLOJİK SERMAYENİN TANIMI	12
2.2 PSİKOLOJİK SERMAYENİN ORTAYA ÇIKIŞI	13
2.3 PSİKOLOJİK SERMAYE BİLEŞENLERİ	14
2.3.1 Öz Yeterlilik.....	15
2.3.2 İyimserlik	16
2.3.3 Umut	18
2.3.4 Psikolojik Dayanıklılık	19
2.4 İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI İLE PSİKOLOJİK SERMAYE ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ	20
3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	22

3.1	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖNEMİ	22
3.2	ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR	23
3.2.1	Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	25
3.2.2	Etzioni'nin Kurumsal Bağlılık Yaklaşımları	25
3.2.3	O'Reilly ve Chatman'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	26
3.2.4	Salaznick'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	26
3.2.5	Mowday, Porter ve Steers'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	27
3.2.6	Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	27
3.2.7	Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	28
3.2.8	Çoklu Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	29
3.3	ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	30
3.3.1	Bireysel Faktörler.....	30
3.3.2	Örgütsel Faktörler	31
3.4	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ VE SONUÇLARI	32
3.4.1	Düşük Dereceli Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları	32
3.4.2	Orta Dereceli Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları	33
3.4.3	Yüksek Dereceli Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları	33
3.5	İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ	34
3.6	PSİKOLOJİK SERMAYE VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ	35
4	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	37
4.1	ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	37
4.2	ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ	37
4.3	ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	38
4.4	VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	39
4.5	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	41
5	BULGULAR VE YORUMLAR	43
5.1	DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİN FREKANS DAĞILIMLARI	43

5.2	GÜVENİRLİLİK ANALİZİ.....	45
5.3	TANIMLAYICI İSTATİSTİKİ ANALİZLER	45
5.3.1	Normallik Dağılımı	47
5.3.2	Demografik Gruplar Arasındaki Farklılıkları İncelemeye Yönelik Bulgular ...	48
5.3.3	Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Spearman Korelasyon Analizi İle İncelenmesi	54
5.3.4	Araştırma Modelinin Test Edilmesine Yönelik Bulgular	55
6	TARTIŞMA	64
6.1	PRATİK UYGULAMALAR.....	64
6.2	ARAŞTIRMANIN KISITLARI	66
6.3	GELECEK ÇALIŞMALAR İÇİN ÖNERİLER	66
	REFERANSLAR	67
	EKLER	78

TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1: İK Yönetim ile Personel Yönetimi Arasındaki Farklar.....	5
Tablo 5.1: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.	43
Tablo 5.2: Katılımcıların Yaş Dağılımı.	44
Tablo 5.3: Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı.	44
Tablo 5.4: Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Dağılımı.	44
Tablo 5.5: Ölçeklerin Cronbach's Alpha Katsayıları.....	45
Tablo 5.6: Tanımlayıcı İstatistikler.	46
Tablo 5.7: Normallik Testi Sonuçları (Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk Testi).	47
Tablo 5.8: Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Testi.	49
Tablo 5.9: Medeni Duruma Göre Mann-Whitney U Testi.	50
Tablo 5.10: Yaş Gruplarına Göre Kruskal-Wallis H Testi.....	51
Tablo 5.11: Yaş Gruplarına Göre Kruskal-Wallis H Testi İstatistikleri.....	52
Tablo 5.12: Çalışma Sürelerine Göre Kruskal-Wallis H Testi.....	52
Tablo 5.13: Çalışma Sürelerine Göre Kruskal-Wallis H Testi İstatistikleri.....	53
Tablo 5.14: Spearman Korelasyon Analizi.....	55
Tablo 5.15: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Katsayıları.....	56
Tablo 5.16: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizine Ait ANOVA Testi Sonuçları.....	57
Tablo 5.17: İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.	57

Tablo 5.18: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Psikolojik Sermaye Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Katsayıları.	58
Tablo 5.19: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Psikolojik Sermaye Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizine Ait ANOVA Testi Sonuçları.	58
Tablo 5.20: İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Psikolojik Sermaye Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.	59
Tablo 5.21: Psikolojik Sermaye ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.	60
Tablo 5.22: Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Katsayıları.	60
Tablo 5.23: Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizine Ait ANOVA Testi Sonuçları.	61
Tablo 5.24: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisi Analizi Sonuçları.	62
Tablo 5.25: Hipotez Sonuçları.	62

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1: Pozitif Psikolojik Sermayenin Diğer Kavramlarla İlişkisi [Luthans, F., Youssef, C.M.& Avolio, B.J., 2007].	15
Şekil 4.1: Araştırma Modeli.	38



KISALTMALAR

İK	:	İnsan Kaynakları
İKY	:	İnsan Kaynakları Uygulamaları
POB	:	Pozitif Örgütsel Davranış
POS	:	Pozitif Örgütsel Bilim
PY	:	Personel Yönetimi
SPSS	:	Statistical Package for the Social Sciences
YÖK	:	Yükseköğretim Kurulu

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE UYGULAMALARI

1.1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Araştırmanın birinci bölümünde insan kaynakları yönetiminin (İKY) kavramsal temeline ve anlamına; vizyon ve misyonuna, amaçlarına; personel yönetimi (PY) ile insan kaynakları (İK) arasındaki farklılıklara ve uygulamaları konularına değinilmektedir.

1.2 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AMAÇLARI VE ÖNEMİ

Yönetim, bir organizasyonun belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için mevcut kaynakları en verimli şekilde planlama, yönlendirme ve denetleme süreçlerini kapsayan bir faaliyet alanıdır. İnsan kaynakları yönetimi ise, bu genel yönetim anlayışının bir alt disiplini olarak kabul edilir. Yönetimin temel bileşenleri genellikle planlama, organizasyon, insan yönetimi, liderlik ve kontrol gibi başlıklarda ele alınmaktadır (Dessler, 2013, aktaran: Alanlı, 2022).

1980'lerden itibaren, küresel rekabetin artışı ve teknolojinin hızla ilerlemesi, işletmelerin değişime ayak uydurmasını kaçınılmaz hale getirmiştir. Geleneksel yönetim anlayışlarının yerini yenilikçi, esnek ve dışa dönük insan kaynakları politikaları almaya başlamıştır. Şirketler, organizasyon yapılarını modern çalışma ilişkilerine uygun hale getirerek, daha dinamik ve verimli yönetim modellerine geçiş yapmaktadır. Bu dönüşüm, işletmelerin sadece mevcut insan kaynağını verimli kullanmasını değil, aynı zamanda iyi eğitilmiş ve organize bir iş gücüne duyduğu ihtiyacı da artırmıştır. Bu çerçevede, insan kaynakları yönetimi, iş gücünün şirket hedeflerine uygun şekilde planlanması, etkin kullanımı ve geliştirilmesi için uygulanan tüm yöntem ve süreçleri kapsayan stratejik bir alan haline gelmiştir (Şenkal, 2004, aktaran: Bozkurt, 2011).

İnsan kaynakları, organizasyondaki insan ilişkilerini yöneten ve geniş kapsamlı etkileri olan stratejik bir yönetim sürecidir. Bu yönetim anlayışı, yalnızca çalışanların işe alınmasıyla sınırlı kalmaz, aynı zamanda şu süreçleri de kapsar:

- a. Mevcut personelin ihtiyaçlarını belirlemek ve motivasyonlarını artırmak,
- b. İş ilanlarının hazırlanması ve pozisyonlara en uygun adayların seçilmesi,
- c. Yeni çalışanların kurum kültürüne uyumunu sağlamak,

- d. Karşılaşılabilecek iş yeri problemlerini çözümlemek,
- e. Organizasyon yapısını yeniden şekillendirme süreçlerini yürütmek,
- f. Çalışanlar arasında “biz” duygusunu güçlendirmek,
- g. Personelin eğitimi ve profesyonel gelişimine katkı sağlamak (Şimşek, 2007, aktaran: Doğan, 2010).

Günümüzün rekabetçi iş ortamında insan kaynakları yönetimi, yalnızca idari bir işlev olmaktan çıkarak rekabet gücünü doğrudan etkileyen stratejik bir unsur haline gelmiştir. Etkili insan kaynakları uygulamaları, hem çalışanların verimliliğini artırır hem de organizasyonun sürdürülebilir büyümesine katkıda bulunur. Organizasyonların iş gücünü nasıl sağlayacağı, yöneteceği ve geliştireceği konusunda teorik ve stratejik bir çerçeve sunar. Bu yapı, işletmenin kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını destekler. Aynı zamanda çalışan memnuniyetinin artırılmasını amaçlar. Bunun yanı sıra kurumun sosyal sorumluluklarını yerine getirmesine de katkı sağlar. (Geylan, Tonus, Kanıcıoğlu, Benliğiray, Baraz ve Özler, 2013).

Ayrıca, bir organizasyonun büyüklüğü faaliyet gösterdiği sektör ve üst yönetimin insan kaynaklarına verdiği önem, İKY'nin rolünü ve etkisini doğrudan belirler. Birim olarak yalnızca destekleyici bir fonksiyon değil, aynı zamanda üst yönetimin stratejik kararlarında danışmanlık görevi üstlenen kritik bir birimdir. Aldığı kararlar, tüm organizasyon yapısını ve birimlerini etkilediğinden, insan kaynakları departmanının şirket içinde üst düzeyde konumlandırılması büyük önem taşımaktadır (Yılmaz ve Eroğlu, 2008:31 aktaran: Demirkaya, 2018). Odabaşı'nın (2023) çalışmasına göre günümüzde organizasyonların rekabet avantajı elde etmesinde çalışan merkezli bir yönetim anlayışı kritik bir rol oynamaktadır. Çalışan motivasyonunun artırılması, yetkinliklerinin geliştirilmesi ve düzenli eğitimlerle becerilerinin güçlendirilmesi, iş gücünün sadece mevcut iş ihtiyaçlarını değil, aynı zamanda gelecekteki organizasyonel hedefleri de desteklemesini sağlar. İnsan kaynaklarının etkin yönetimi, çalışanların organizasyona maksimum fayda sağlamasına olanak tanır. Bu süreç doğru şekilde yürütüldüğünde, kalıcı büyüme ve gelişim için sağlam bir zemin hazırlar.. Kaynak yönetimi ve çalışanların yönlendirilmesi arasındaki dengeyi sağlamak, şirketlerin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasında belirleyici bir faktördür.

Aynı zamanda, insan kaynakları uygulamaları hem organizasyonlara hem de çalışanlara önemli avantajlar sunar. Bu katkılar, farklı bakış açılarıyla ele alınsa da günümüzde yoğun rekabet ortamında şirketlerin en büyük fark yaratan unsuru insan kaynağıdır (Öze, 2014, aktaran: Koçak, 2015). İnsan Kaynakları çalışanların verimli şekilde yönetilmesini sağlayan sistematik bir yaklaşımdır. Kurumun stratejik hedeflerine ulaşmasında insan unsurunu etkin biçimde yönlendirir. Hem özel sektörde hem de kamuda uygulanır. Bu yaklaşım, iş gücünün kazanımı, gelişimi, motivasyonu ve sürekliliği gibi temel süreçleri kapsar. Ayrıca nitelikli kişileri kuruma kazandırmayı ve mevcut personelin potansiyelini en üst seviyeye taşımayı amaçlar. Yasal ve etik standartlara uygun bir yönetim anlayışı oluşturur. Çalışanların sadece kurumsal hedeflere uyum sağlamasını değil, bireysel yetkinliklerini geliştirmesini de destekler. İnsan kaynakları yönetimi, kurumların hedeflerine ulaşabilmesi için pek çok önemli işlevi bir arada yürütmektedir. Bu kapsamda öncelikle, kurumun ihtiyaç duyduğu nitelikli çalışanları belirlemek ve etkili işe alım süreçlerini gerçekleştirmek temel bir amaçtır. Çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek için eğitim ve gelişim imkanları sunmak, motivasyonu artırmak ve kuruma bağlılığı güçlendirmek de insan kaynakları yönetiminin öncelikli görevleri arasındadır. Performansın adil ve objektif kriterlerle değerlendirilmesi, kariyer gelişim fırsatlarının sağlanması ve çalışma ortamının verimli bir şekilde düzenlenmesi çalışan memnuniyetini destekleyen önemli unsurlardır. Ayrıca rekabetçi sosyal haklar sunmak, uzun vadeli çalışan bağlılığını teşvik etmek ve insan kaynakları süreçlerini yasal ve etik ilkelere uygun biçimde yürütmek de kurumlar için kritik öneme sahiptir. İş gücünün esnek biçimde yönetilmesi, insan kaynaklarının stratejik planlamaya entegre edilmesi ve özgün bir organizasyon yapısı kurarak rekabet avantajı elde edilmesi hedeflenmektedir. Değişime uyum sağlamak, çalışanların gelişimine yatırım yapmak, iş yerinde adalet ve dengeyi gözetmek, yaratıcılığı teşvik eden bir kurum kültürü oluşturmak ve ortaya çıkabilecek sorunlara yönelik proaktif çözümler üretmek de insan kaynakları yönetiminin bütüncül yaklaşımının bir parçasıdır (Wunderlich ve Løkke, 2020 aktaran: Bayer, 2024).

Bu ilkeler sayesinde insan kaynakları, yalnızca destek birimi olmaktan çıkıp işletmenin stratejik büyümesinde önemli bir rol oynayan temel bir yönetim fonksiyonu olmuştur. Ek olarak, Bingöl'ün çalışmasına göre insan kaynakları yönetiminin temel hedefi, çalışanların işletmeye sağladıkları katkıyı en üst seviyeye çıkarmaktır. Bunu başarmanın yolu, sosyal ve etik sorumluluk anlayışını benimsemekten geçmektedir. Çalışanların katkısını artırmak için,

işletmenin stratejik hedefleri ile çalışanların bireysel gelişim ve kariyer beklentileri arasında uyum sağlanmalıdır. Bu ana hedefe ulaşmak, belirli alt hedeflerin gerçekleştirilmesini gerektirir. Bunlar arasında; çalışanların yeteneklerini geliştirmek ve potansiyellerini ortaya çıkarmak, kurumun hedeflerine uygun insan kaynakları politikaları oluşturmak, çalışan ve işveren arasındaki ilişkileri güçlendirerek daha verimli ve kalıcı bir çalışma ortamı sağlamak bulunmaktadır. Bu sayede, çalışanların kuruma bağlılığı artarken, kurum da daha rekabetçi ve etkili bir yapıya ulaşmaktadır. (Bingöl, 2003, aktaran: Duru ve Korkmaz, 2013).

Sonuç olarak, çalışma hayatının kalitesini artırmayı ve verimliliği yükseltmeyi hedeflemektedir. Bu doğrultuda, çalışanların sadece bir üretim unsuru olarak değil, aynı zamanda beklenti ve ihtiyaçları olan bireyler olarak ele alınması gerektiğini vurgular. Bir işletme, ne kadar güçlü maddi kaynaklara sahip olursa olsun, insan kaynağını etkili bir şekilde yönetemediği takdirde sürdürülebilir başarı elde etmesi oldukça zor olacaktır (Argon, Türken ve Eren, 2004, aktaran: Kızıloğlu, 2012).

1.3 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN PERSONEL YÖNETİMİYLE KARŞILAŞTIRILMASI

İnsan kaynakları yönetimi, geçmişte personel yönetimi olarak adlandırılan bir anlayıştan evrilerek günümüzdeki stratejik yapısını kazanmıştır. Zamanla ortaya çıkan ihtiyaçlar ve değişen iş dünyası dinamikleri, personel yönetiminin kapsamını genişletmiş ve bu alanın daha bütüncül bir yapıya dönüşmesine neden olmuştur (Aldemir, Ataol ve Budak, 1998, aktaran: Altunışık, 2024). Bayar'ın (2019) çalışmasına göre, günümüz iş dünyasında hızlı değişimler yaşanmaktadır ve kurumların rekabet avantajını koruyabilmesi için bu değişimlere uyum sağlaması ve kendini sürekli yenilemesi gerekmektedir. Kurumların etkinliğinin artması, nitelikli iş gücüne sahip olmalarına bağlıdır. Bu nedenle, organizasyonlar mevcut çalışanlarının yetkinliklerini geliştirmeye ve kurumun ihtiyaçlarına uygun yeni çalışanları bünyelerine katmaya önem vermektedir. Ayrıca, yetkin çalışanları kurumda tutabilmek için çeşitli insan kaynakları politikaları uygulamaktadırlar. Klasik yönetim anlayışında yer bulan personel yönetimi yaklaşımı, bilimsel ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle değişerek yerini insan kaynakları yönetimi gibi modern ve stratejik bir yaklaşıma bırakmıştır.

Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki farkları şu şekilde sıralanabilir (Ayan, 2013, aktaran: Altunışık, 2024);

- PY, işletmenin çıkarlarını ve iş odaklı hedefleri ön planda tutarken, İKY çalışan merkezli bir yaklaşım benimser ve iç müşteri konumundaki çalışanların ihtiyaçlarına odaklanır.
- PY, çalışanları maliyet unsuru olarak değerlendirirken, İKY insan kaynağını geliştirilebilir ve eğitilebilir bir değer olarak kabul eder.
- PY, hiyerarşik ve dikey bir yönetim anlayışı benimserken, İKY stratejik hedefler doğrultusunda insan kaynaklarını merkeze yerleştirir.
- PY’de çalışanlardan kendilerine verilen görevleri yerine getirmeleri beklenirken, İKY’de çalışanların iş süreçlerine aktif katılım sağlaması ve yönlendirme yapması teşvik edilir.
- PY, iş bölümüne dayalı bir yapı oluştururken, İKY takım çalışmasını ve iş birliğini teşvik eder.

Tablo 1.1’de iki yönetim arasındaki farklar belirtilmiştir (Sabuncuoğlu, 2000, aktaran: Özel, 2008):

Tablo 1.1: İK Yönetim ile Personel Yönetimi Arasındaki Farklar.

PERSONEL YÖNETİM	İK YÖNETİMİ
İş odaklı	İnsan odaklı
Operasyonel faaliyet	Danışmanlık hizmeti
Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
Statik bir yapı	Dinamik bir yapı
İnsan maliyet unsuru	İnsan önemli bir girdi
Kalıplar, normlar	Misyon ve değer
Klasik yöntem	Toplam kalite yöntemi
İşte çalışan insan	İş yönlendiren insan
İç planlama	Stratejik planlama

1.4 İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

İnsan kaynakları yönetiminin işlev olarak değil, bir felsefe olarak görülmesi ve işletme kültürüne entegre edilmesi, kurumlar açısından büyük önem taşımaktadır. Bu yaklaşım tam anlamıyla benimsenmediğinde ve uygulanmadığında hem işletme hem de çalışanlar için zaman ve mali kaynak israfına neden olur ve beklenen faydayı sağlayamaz. İKY süreçlerinin etkili bir şekilde yönetilebilmesi ve işletmeye değer katabilmesi için doğru araştırma ve

stratejik planlama gerekmektedir. Bu doğrultuda, insan kaynaklarının temel uygulamalarının bilinmesi ve doğru şekilde hayata geçirilmesi büyük önem taşır (Altunışık, 2024). Bayer'in (2024) çalışmasına göre, insan kaynakları uygulamaları çalışanın işe alım sürecinden işten ayrılmasına kadar geçen tüm aşamaları kapsayan bir yönetim sürecidir. İşletmeler, çalışanlarını en verimli şekilde yönetebilmek için çeşitli politika ve stratejiler geliştirmekte, bu doğrultuda belirlenen insan kaynakları uygulamaları da işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır.

Başka bir deyişle insan kaynakları uygulamaları işletmelerin iş gücünü koruyarak, üretim ve yönetim süreçlerini daha etkin hale getirebilmesi için oluşturulmuş sistemlerdir. Bu uygulamalar, işletmelerin periyodik olarak gerçekleştirdiği durum analizleri doğrultusunda şekillenir. Çalışanlara yönelik alınan bu kararlar, bazen fazla mesai, ücret kesintileri veya küçülme gibi işten çıkarma süreçlerine yol açabilirken, diğer yandan işletmenin kâr marjındaki artışa bağlı olarak prim, ikramiye, ek izin gibi çalışanları motive edici uygulamaları da içerebilir (Demirbaş, 2017).

1.4.1 İşe Alım ve Yerleştirme

İnsan kaynakları uygulamaları arasında işe alma ve yerleştirme, işletmeler için süreklilik arz eden ve stratejik öneme sahip temel süreçlerden biridir. İşletmenin ihtiyaç duyduğu pozisyonlara en uygun personellerin bulunarak yerleştirilmesi hem verimlilik hem de iş süreçlerinin aksamaması açısından kritik bir role sahiptir. Bu sürecin doğru ve zamanında yürütülmesi, işletmelerin maddi ve manevi açıdan yaşayabileceği olumsuzlukları en aza indirecektir (Kaya ve Kesen, 2014).

Açıkça ifade etmek gerekirse, insan kaynakları yönetiminde personel bulma ve seçme süreçleri birbirinden farklı aşamaları içerir. Günümüzde bu kavramlar çoğu zaman eş anlamlı gibi kullanılsa da, personel bulma süreci işletmeye değer katabilecek adayların belirlenmesi ve başvuruya teşvik edilmesini kapsar. Personel seçme ise başvuran adaylar arasından en uygun kişinin sistemli şekilde değerlendirilerek belirlenmesi aşamasını ifade eder. (Bayır ve Harmancı, 2021). Yeni açılan veya boşalan pozisyonların doldurulması, işletmelerin kendi politikalarına ve stratejilerine bağlı olarak gerçekleştirilir. Şirketler, insan kaynağını iç veya dış kaynaklardan sağlayabilirler. Çoğu işletme, öncelikli olarak mevcut çalışanları değerlendirerek iç kaynaklardan faydalanmayı tercih eder. Ancak, dış

kaynaklardan insan kaynağı sağlanırken, adayların işletmenin kültürüne, işin gerekliliklerine ve belirlenen niteliklere uygun olup olmadığı dikkate alınır.

İnsan kaynağı seçme süreci genellikle aşağıdaki aşamaları içerir:

- a. Ön mülakat
- b. Başvuru formunun incelenmesi
- c. Sözlü ve/veya yazılı mülakat
- d. Gerekli testler ve envanterler
- e. Referans kontrolü
- f. Sağlık ve fiziksel uygunluk kontrolleri
- g. Son aşamada yöneticilerle yapılan mülakat

Bu aşamalar, işletmelerin ihtiyaçlarına ve işin gerekliliklerine göre değişiklik gösterebilir. Tüm süreç boyunca insan kaynakları departmanı, adaylarla ilgili bilgileri değerlendirerek en uygun ismi belirler. Uygun aday seçildiğinde, iş ortamına daha hızlı adapte olabilmesi için oryantasyon süreci planlanır (Demirbaş, 2017).

Sonuç olarak, başarılı bir işe alım süreci, işletmenin genel performansını doğrudan etkiler. Uygun olmayan adayların seçilmesi, işletme içinde motivasyon düşüklüğüne, verim kaybına ve iş süreçlerinin aksamasına neden olabilir. Nitelikleri yetersiz olan bir personelin işe alınması, şirketin mevcut düzenini ve kalite standartlarını olumsuz etkileyebilir. Ayrıca, yanlış işe alım kararları işletmeye hem zaman hem de maddi anlamda ek yük getirebilir. Yanlış personel seçimi, adayın iş gerekliliklerine uyum sağlayamaması nedeniyle bir süre sonra işten ayrılmasına yol açabilir. Bu durumda, insan kaynakları süreci yeniden başlatmak zorunda kalır ve işletme için ikinci bir maliyet oluşur. Bu nedenle, işletmelerin hedeflerine uygun, yetkin ve işletme kültürüne uyum sağlayabilecek personellerin seçilmesi büyük önem taşımaktadır (Kızıloğlu, 2012).

1.4.2 Eğitim ve Geliştirme

İşletmeler açısından insan kaynağını işe almak ve yerleştirmek kadar, çalışanların verimliliğini yükseltmek ve uzun vadede sürekli gelişimlerini desteklemek de son derece

önemlidir. Bu noktada, eğitim ve geliştirme faaliyetleri kritik bir role sahiptir. Doğru adayın işe alınması süreci tamamlandıktan sonra, çalışanlara gerekli eğitimlerin verilmesi ve mesleki gelişimlerinin desteklenmesi, insan kaynakları yönetiminin temel uygulamalarından biridir. Altunışık'ın (2024) çalışmasına göre, günümüzde her sektörde sürekli değişen ve gelişen iş dinamikleri nedeniyle, çalışanların kendilerini yenilemeleri ve yeni gelişmelere adapte olmaları işletmenin büyümesi için gereklidir. İşletmeler, personeline sağladıkları eğitimler aracılığıyla sadece bireysel gelişimlerine katkıda bulunmakla kalmaz, aynı zamanda şirketin genel başarısına da yatırım yapmış olurlar. Ancak, bu sürecin etkili olabilmesi için işletmelerin öncelikle doğru analizler yaparak hangi eğitimlerin gerektiğini belirlemesi şarttır. Aksi takdirde, ihtiyaca uygun olmayan eğitimler verildiğinde, beklenen verim elde edilemeyecektir. Ayrıca, eğitimlerin başarısını ölçmek adına çeşitli değerlendirme yöntemleri uygulanmalı, personellere geri bildirim sağlanmalı ve memnuniyet anketleri düzenlenmelidir.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin sağladığı en önemli avantajlardan biri, işletme içindeki iletişimi güçlendirmesi ve yöneticilerle çalışanlar arasındaki etkileşimi artırmasıdır. Aynı zamanda, çalışanlar uzmanlaşmak istedikleri alanlarda kendilerini geliştirerek daha yetkin hale gelirler. Bu durum, bireyin hem mesleki bilgisini artırmasına hem de özgüven kazanmasına yardımcı olur (Morkoç, 2020). Özkan' a (2007) etkili bir eğitim süreci, belirli hedefler doğrultusunda planlanmalı ve belirlenen kurallara uygun şekilde uygulanmalıdır. Doğru yöntemlerle gerçekleştirilen eğitim programları, işletmeye uzun vadeli faydalar sağlayacaktır.

Son olarak, eğitim ve geliştirme kavramları çoğu zaman birlikte anılsa da aslında farklı anlamlar taşımaktadır. Eğitim, belirli bir bilgi ve becerinin kazandırılmasını ifade ederken, geliştirme ise bu bilgi ve becerinin zamanla daha da ileriye taşınmasını kapsar. Geliştirme süreçleri, çalışanların henüz ortaya çıkmamış potansiyellerinin keşfedilmesini, geliştirilmesini ve işletmeye katkı sağlayacak niteliklerinin artırılmasını amaçlar. Bireyin gelişimi, işletmenin de gelişimi anlamına gelir ve bu süreç, şirketin sürdürülebilir başarısında önemli bir rol oynar (Bozkurt, 2011).

1.4.3 Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, çalışanların işlerini hangi düzeyde gerçekleştirdiğini belirlemek ve gelişimlerini desteklemek amacıyla yürütülen sistematik bir süreçtir. Bu süreç sayesinde, çalışanların mevcut performans düzeyleri analiz edilerek eksik yönlerin belirlenmesi ve gerekli eğitimlerin sağlanması hedeflenmektedir. Böylelikle, çalışanların yetkinlikleri artırılarak işletmeye daha fazla katkı sunmaları sağlanır. Performans değerlendirme yalnızca yıl sonunda veya belirli dönemlerde yapılan bir uygulama değildir; ara değerlendirmelerle de çalışanların iş yerindeki katkıları ve başarıları düzenli olarak gözlemlenebilir (Bozkurt, 2011).

İşletmeler açısından, çalışanların görev tanımlarını yerine getirip getirmediğini tespit etmek ve iş süreçlerine uygun yetkinliklerini değerlendirmek büyük önem taşır. Performans değerlendirme, iş süreçleri üzerinde doğrudan etkili olduğundan hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabilir. Yöneticilerin, çalışanların işlerini ne ölçüde başarıyla yürüttüğünü anlaması ve bu doğrultuda stratejik kararlar alması, işletme verimliliğini artıran önemli unsurlardan biridir (Ece, 2016).

Performans değerlendirmenin temel amaçları şunlardır:

- a. Çalışanların eksik kaldığı alanları belirleyerek bu yönleri geliştirmelerine yardımcı olmak,
- b. Ücretlendirme, terfi ve iş sürekliliği gibi konularda üst yönetime rehberlik etmek,
- c. Çalışanlara yönelik eğitim ve gelişim faaliyetlerinde yol gösterici olmak,
- d. Personelin kariyer planlarını gözden geçirmesi ve geleceğe yönelik hedeflerini belirlemesi için bir fırsat yaratmak (Dessler, 2013, aktaran: Ahmedov, 2019).

Performans değerlendirme sisteminin etkin olabilmesi için çalışanlar tarafından benimsenmesi ve desteklenmesi gerekmektedir. Bu sistemin belirli niteliklere sahip olması beklenir. Öncelikle, geliştirici ve işe uygun olması, geçerliliğinin yüksek olması, kapsamlı ve sürekli bir yapı taşıması önemlidir. Aynı zamanda çalışan motivasyonunu artırmalı ve tüm personelin sürece aktif katılımını teşvik etmelidir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001, aktaran: Bayır ve Harmancı, 2021). Özkan'a (2007) göre, performans değerlendirme süreci belirli aşamalardan oluşmaktadır. Öncelikle sürecin kapsamı belirlenir ve performans ölçüm

standartları oluşturulur. Ardından, değerlendirme sürecini yönetecek kişilere gerekli eğitimler verilir. Son aşamada ise yöneticiler ve çalışanlar bilgilendirilerek değerlendirme süreci gerçekleştirilir. Günümüzde yaygın olarak kullanılan 360 derece değerlendirme yöntemi, sadece yöneticilerin değil, amirlerin, astların, ekip arkadaşlarının, müşterilerin ve hatta çalışanın kendisinin de değerlendirme sürecine dahil olduğu kapsamlı bir modeldir .

360 derece değerlendirme dışında birçok alternatif yöntem geliştirilmiştir. Bunlar arasında grafik derecelendirme yöntemi, zorunlu seçim yöntemi, tanımlayıcı metin bazlı değerlendirme sistemi ve kıyaslama yöntemi öne çıkmaktadır (Bulut, 2004). Başarılı bir performans değerlendirme süreci, çalışanların gelişimini desteklemekle kalmaz, aynı zamanda işletmenin genel verimliliğini ve rekabet gücünü artırmada kritik bir rol oynar.

1.4.4 Ücret ve Yan Haklar

Ücret yönetimi, işletmelerin ihtiyaç duyduğu personeli bünyesine katma, mevcut çalışanların motivasyonunu ve işte kalıcılığını sağlama, ayrıca işletmenin hedeflerine ulaşması için uygun yöntemleri geliştirme sürecidir. Bu süreç oldukça hassas bir yapıdadır çünkü çalışanların iş tatmini ve motivasyonu üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. İnsan kaynakları perspektifinden bakıldığında, ücret yönetimi çalışanları teşvik edici bir unsur olabileceği gibi, yanlış uygulandığında onların çalışma isteğini olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle, işletmelerin etkili bir ücret yönetim politikası oluşturması, hedeflerine ulaşmaları ve sürdürülebilir başarı elde etmeleri açısından kritik bir faktördür (Alayoğlu, 2005).

Aynı zamanda, insan kaynakları ve işletme yönetimleri ücret politikalarını belirlerken piyasa koşullarını göz önünde bulundurmalı ve rekabetçi bir yaklaşım benimsemelidir. İnsan kaynakları yöneticileri, çalışanların beklentilerini, iş yüklerini ve işletmenin finansal durumunu analiz ederek ücret politikalarını şekillendirmelidir. Eğer belirlenen ücret seviyeleri piyasa standartlarının altında kalırsa, çalışanlar ile işletme arasında memnuniyetsizlikler ve motivasyon kaybı yaşanabilir (Canman, 2000, aktaran: Tecellioğlu, 2021).

Ücret yönetiminin temel amaçları dört ana başlık altında ele alınmaktadır.

- a. Yetkin çalışanları işletmeye çekmek: İşletmeler, nitelikli ve yetenekli adayları cezbetmek için rekabetçi ve adil bir ücret politikası oluşturmalıdır.
- b. Mevcut çalışanları elde tutmak: İşletmeler, deneyimli ve başarılı personellerini kaybetmemek adına ücret seviyelerini piyasa şartlarına uygun şekilde belirlemelidir.
- c. Çalışan motivasyonunu artırmak: Ücret politikalarının çalışanların performansını teşvik edecek, motivasyonlarını artıracak ve sürdürülebilir bir bağlılık oluşturacak şekilde planlanması gerekmektedir. Etkili ücretlendirme politikaları, çalışanların işletmeye bağlılığını artırarak yüksek performans sergilemelerini teşvik eder.
- d. İşletme performansını yükseltmek: Yapılan araştırmalara göre, ücret sistemleri ile işletme performansı arasında doğrudan bir ilişki vardır. Dolayısıyla, işletmenin hedefleri ile uyumlu bir ücret sistemi, kurumun genel verimliliğini ve rekabet gücünü artıracaktır (Acar, 1995, aktaran: Alayoğlu, 2005).

Ek olarak, insan kaynakları birimi, ücret politikalarını oluştururken belirli ilkeler doğrultusunda hareket etmelidir. Eşitlik ilkesi, çalışanlar arasında adil bir ücret dağılımını esas alırken; dengeli ücret ilkesi, işletme içindeki maaş dengesinin korunmasını hedefler. Cari ücrete uygunluk ilkesi, ücret seviyelerinin piyasa koşullarıyla uyumlu olmasını sağlarken; açıklık ilkesi, ücretlendirme süreçlerinin şeffaf olmasını gerektirir. Son olarak, performansa dayalı ücret ilkesi, çalışanların gösterdiği başarıya göre adil bir ücretlendirme yapılmasını öngörmektedir. Özkan'ın (2007) çalışmasında belirtildiği üzere, ücret yönetimi sürecinde, çalışanların işletmeye katkı sağlamalarını teşvik etmek ve işletme performansını artırmak temel hedefler arasındadır. Bu sürecin yönetilmesinde dikkate alınması gereken unsurlar arasında şirketin finansal gücü, uyguladığı politikalar, personel sayısı ve nitelikleri, piyasadaki ücret düzeyleri, yasal düzenlemeler ve sendikaların etkisi bulunmaktadır. Çalışanlara yapılan ödemeler; başarı, çalışma süresi ve kıdem esasına göre belirlenebilir. Ayrıca, dolaylı ücretlendirme sistemleri de mevcuttur. Bunlar arasında sosyal yardımlar, çocuk ve eş yardımı, eğitim bursları, lojman desteği, ücretsiz yemek ve ulaşım gibi ek olanaklar yer almaktadır. Adil ve dengeli bir ücret yönetimi, işletme içinde çalışan memnuniyetini artırarak olumlu bir çalışma ortamı oluştururken, aksi bir durum işletme içinde ciddi huzursuzluklara ve verimlilik kaybına neden olabilmektedir.

2. PSİKOLOJİK SERMAYE

2.1 PSİKOLOJİK SERMAYENİN TANIMI

Günümüz iş dünyasında meydana gelen hızlı değişimler ve gelişmeler, organizasyonların çalışma dinamiklerini önemli ölçüde etkilemektedir. İletişimin giderek hızlanması ve coğrafi sınırların eskisi kadar belirleyici olmaması, işletmelerin küresel pazarlarda rekabet etmelerine olanak tanımaktadır. Artan rekabet ortamında işletmelerin en değerli kaynağı insan gücü olup, çalışanlarına gereken önemi vermeyen organizasyonlar sürdürülebilir bir başarı elde etmekte zorlanabilmektedir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi titizlikle ele alınması gereken bir süreçtir. İş ortamındaki sürekli değişim, çalışanlar üzerinde çeşitli psikolojik baskılara yol açabilmekte ve bu durum motivasyon kaybı, örgütsel bağlılıkta zayıflama ve iş güvencesi kaygısı gibi sorunları beraberinde getirebilmektedir. Bu bağlamda, çalışanların doğru şekilde seçilmesi ve yönetilmesi, onların organizasyonla güçlü bir bağ kurmasını ve olumlu davranışlar sergilemesini sağlayarak işletmelerin başarısını doğrudan etkilemektedir. Son yıllarda öne çıkan yaklaşımlardan biri, çalışanların psikolojik sermaye seviyelerini belirleyerek, onların gelişimlerine yönelik stratejik adımlar atılmasıdır (Akdemir ve Açan, 2017).

Sürekli değişen ve rekabetin giderek yoğunlaştığı iş dünyasında, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rakipleri karşısında avantaj elde edebilmeleri, insan kaynağını etkili bir şekilde yönetmelerine bağlıdır. Çalışanlar, örgütlerin verimliliği ve rekabet gücü üzerinde belirleyici bir rol oynamakta olup, bu durum motivasyon, kariyer gelişimi, psikolojik sermaye, örgütsel bağlılık, mesleki sadakat, kariyer planlaması ve iş tatmini gibi olguların giderek daha fazla ön plana çıkmasına neden olmaktadır. Bu farkındalık, işletmelerin çalışanlarına daha fazla değer vermeye başlamasına ve onların refahını artırmaya yönelik politikalar geliştirmesine sebep olmuştur (Kaya ve Zerenler, 2014, aktaran: Yetiş, 2016).

Özellikle günümüz rekabet ortamında, bireylerin ve işletmelerin varlığını sürdürebilmesi giderek zorlaşmakta ve bu süreçte insan kaynağının etkin yönetimi daha da kritik hale gelmektedir. Çalışanların odak noktası olduğu araştırmaların sayısındaki artış, bu konunun öneminin her geçen gün daha fazla fark edildiğini göstermektedir. Luthans ve arkadaşlarına (2004) göre, toplumların ve organizasyonların gelişiminde insan kaynağı üzerine yapılan çalışmalar büyük bir öneme sahiptir. Çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının doğru

anlaşılması, işletmelerin başarılı bir yönetim süreci geçirmesine ve çalışanlarla güçlü bir bağ kurmasına katkı sağlamaktadır. Psikolojik sermaye, bireylerin iş performansını artıran ve literatürde geniş bir yer tutan stratejik bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Yapılan araştırmalar, psikolojik sermayenin işletmelerin sürdürülebilir büyüme sağlamasında kilit bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, psikolojik sermaye organizasyonların hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunan önemli bir avantaj sağlamaktadır (Luthans, Norman, Avolio ve Avey, 2008:224; Luthans ve Avolio, 2014).

Luthans, Youssef ve Avolio'ya göre psikolojik sermaye, bireylerin sahip olduğu olumlu psikolojik kaynakları ifade etmekte olup, "bireyin yüksek performans göstermesini ve mutluluğunu öngören psikolojik bir durum bileşimi" olarak tanımlanmaktadır. Bu olumlu psikolojik unsurlar, bireylerin örgütsel tutumlarını şekillendirerek, işlerini daha istekli bir şekilde yapmalarına ve bunun sonucunda daha yüksek iş tatmini ile verimli bir çalışma performansı sergilemelerine katkıda bulunmaktadır (Zhao ve Hou, 2009:35).

2.2 PSİKOLOJİK SERMAYENİN ORTAYA ÇIKIŞI

1990'ların sonlarına doğru Amerikalı ünlü psikolog Martin Seligman'ın öncülüğünde psikoloji alanında yeni bir akım ortaya çıkmıştır. 1998 yılında Amerikan Psikoloji Derneği başkanı olarak seçilen Seligman, İkinci Dünya Savaşı sonrası psikolojinin daha çok hastalıkları ve psikolojik rahatsızlıkları ele alan yaklaşımına karşı bir alternatif sunarak, bireylerin güçlü yönlerine ve olumlu psikolojik özelliklerine odaklanılması gerektiğini savunmuştur. Bu doğrultuda gerçekleştirdiği araştırmalar, bireylerin yaşam kalitesini artırmak için pozitif yönlerinin desteklenmesi gerektiğini ortaya koymuş ve böylece pozitif psikoloji akımı doğmuştur (Seligman, 2002, aktaran: Bankacı, 2016). Psikolojik sermaye kavramı, ilk olarak 1997 yılında Goldsmith tarafından ortaya atılmış olup, bireylerin sahip olduğu içsel kaynakları ve verimliliklerini şekillendiren kişisel faktörler olarak tanımlanmıştır. Bu faktörler, bireyin kendine dair algısı, mesleki tutumu, etik anlayışı ve genel yaşam perspektifini kapsamaktadır (Lehoczky, 2013: 29).

Pozitif psikoloji üzerine çalışan Ed Diener'da Seligman'ın açtığı bu yeni alanı geliştirerek, bireylerin güçlü yönlerine odaklanmanın ve bu yönlerin ön plana çıkarılmasının önemini vurgulamıştır. Diener, insanların tatmin edici, başarılı ve sağlıklı bir yaşam sürebilmeleri için pozitif özelliklerinin desteklenmesi gerektiğini belirtmiştir. Pozitif psikoloji kavramı,

Seligman tarafından geliştirilmiş olup, Fred Luthans tarafından iş dünyasına ve örgütsel davranış alanına uyarlanmıştır. Luthans, çalışanların sahip olduğu güçlü yönlerin belirlenmesi ve bu özelliklerin geliştirilerek yönetilmesi gerektiğini savunmuştur (Luthans, 2002). Pozitif psikoloji, bireylerin mutluluk düzeylerini, erdemlerini ve güçlü yanlarını ele alan bir araştırma ve teori alanı olarak öne çıkmaktadır. Bu çerçevede, iki farklı yaklaşım iş dünyasına uyarlanmıştır: Pozitif Örgütsel Bilim (POS) ve Pozitif Örgütsel Davranış (POB). POS, organizasyonların kriz anlarında ayakta kalabilmesine katkı sağlayabilecek olumlu örgütsel unsurlara odaklanırken, POB ise çalışanların psikolojik kapasitelerini (özgüven, iyimserlik, umut ve dayanıklılık) geliştirmeye vurgu yapmaktadır. POB'ye göre, bu psikolojik faktörler ölçülebilir, geliştirilebilir ve yönetilebilir olmalıdır. Çalışanların performansını artırmada önemli bir rol oynayan ve "pozitif psikolojik sermaye" olarak adlandırılan bu kavram, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine de katkı sağlayabilmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 14).

2.3 PSİKOLOJİK SERMAYE BİLEŞENLERİ

Luthans ve Youssef (2004), psikolojik sermaye sahibi bireylerin iş hayatında karşılaştıkları zorluklarla daha etkin bir şekilde baş edebildiğini öne sürmüştür. Araştırmalarında, ekonomik, insan ve sosyal sermayenin özelliklerini ve bu kavramlar arasındaki farklılıkları detaylı bir şekilde inceleyerek, liderler ve çalışanlar üzerindeki etkilerini ele almışlardır. Psikolojik sermaye; bireyin kendi becerilerine duyduğu güven, umut dolu bir perspektif, zorluklar karşısında direnç gösterebilme yetisi ve iyimser bakış açısı olmak üzere dört temel bileşenden oluşmaktadır. Luthans ve Youssef'in bu konudaki yaklaşımı, önceki psikolojik sermaye anlayışlarından ayrılmaktadır çünkü bu kavramın ölçülebilir, geliştirilebilir ve yönetilebilir bir yapı olduğunu vurgulamışlardır. Psikolojik sermayeyi ilk kez net bir biçimde "bireyin olumlu psikolojik yönlerini bir araya getiren temel unsurlar" olarak tanımlamışlar ve bu unsurların, bireyin olumlu örgütsel performans standartlarına uyum sağlayan zihinsel durumu yansıttığını ifade etmişlerdir. Geleneksel insan ve sosyal sermayeden farklı olarak, bireylerin stratejik gelişim ve bilinçli yatırımlarla rekabet avantajı elde etmesini sağlayan bir yapı olduğuna dikkat çekmişlerdir (Zhao ve Hou, 2009: 35).

2007 yılında, Luthans, Youssef ve Avolio tarafından yapılan tanıma göre psikolojik sermaye, bireyin pozitif psikolojik gelişimini temsil etmektedir. Öz yeterlilik, bireyin belirli bir görevi başarıyla yerine getirebileceğine dair inancını ifade eder. Psikolojik sermaye

çerçevesinde iyimserlik, kişinin geleceğe dair olumlu bir bakış açısına sahip olmasını kapsar. Umut, bireyin hedeflerine ulaşmak için gerekli motivasyona sahip olması ve bu hedeflere erişebilmek adına alternatif yollar geliştirme becerisi ile ilişkilidir. Dayanıklılık ise bireyin karşılaştığı engeller ve zorlayıcı durumlar karşısında uyum sağlayarak olumlu bir tutum sergileyebilme kapasitesidir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 3).

Psikolojik sermayenin temel unsurları olan özgüven, umut, iyimserlik ve dayanıklılık, bireyin geliştirebilir ve yönetilebilir psikolojik kaynakları arasında değerlendirilirken, değişmez kişisel özelliklerden farklı olarak geliştirilebilir dinamik yapılar olarak ele alınmaktadır. Ayrıca, psikolojik sermayenin, insan ve sosyal sermaye ile birlikte bireyin sahip olduğu en önemli içsel kaynaklardan biri olduğunu ve nesnel olarak yönetilen, ölçülebilen ve geliştirilebilen bir yapı olduğunu vurgulanmaktadır (Zhao ve Hou, 2009: 36).



Şekil 2.1: Pozitif Psikolojik Sermayenin Diğer Kavramlarla İlişkisi [Luthans, F., Youssef, C.M.& Avolio, B.J., 2007].

2.3.1 Öz Yeterlilik

Öz-yeterlilik, bireyin belirli bir görevi başarıyla yerine getirebilmesi için sahip olduğu bilişsel beceriler, motivasyon düzeyi ve davranışsal stratejileri etkin bir şekilde kullanma konusundaki inancıdır (Stajkovic ve Luthans, 1998: 66). Bu kavram, bireylerin düşünme biçimlerini, duygusal tepkilerini ve karar alma süreçlerini doğrudan yönlendiren önemli bir unsurdur. Öz-yeterlik algısı, bilişsel, motivasyonel, duygusal ve davranışsal süreçler aracılığıyla bireyin yaşamına yön verir. Öz-yeterliği güçlü bireyler, karşılaştıkları zorluklardan çekinmek yerine, onları gelişim fırsatına dönüştürme eğilimindedir. Zor görevlerle karşılaştıklarında kararlılıkla hareket eder, hedeflerine ulaşma konusunda

istikrarlı bir çaba gösterirler. Engeller karşısında pes etmek yerine, başarısızlıklarını eksik bilgi ya da yetersiz çaba olarak değerlendirerek bunları geliştirmek için çalışırlar. Bu tutum, onların stresle daha sağlıklı başa çıkmalarına yardımcı olur ve psikolojik dayanıklılıklarını artırır. Buna karşın, öz-yeterliği düşük bireyler, karmaşık veya zorlayıcı görevleri aşılması gereken bir hedef yerine üstesinden gelinmesi güç bir yük olarak değerlendirme eğilimindedir. Bu durum, onların hedef belirleme süreçlerini sınırlandırarak, potansiyellerini tam anlamıyla kullanmalarına engel olabilir. Karşılaştıkları zorluklara karşı çabuk pes edebilir, başarısızlıkları kişisel yetersizlik olarak yorumlayarak kendilerine olan güvenlerini hızla kaybedebilirler. Sürekli olumsuz sonuçlara odaklanmaları, onların stres seviyelerini artırırken, depresyon riskini de yükseltebilir (Bandura, 1994: 2).

Kişinin herhangi bir alanda öz-yeterlilik geliştirebilmesi, o görevi deneyimleyerek öğrenmesine, çevresindeki bireylerin tecrübelerinden yararlanmasına ve kendisine sunulan yapıcı geri bildirimlerle kendini geliştirmesine bağlıdır. Bunun yanı sıra, vaka analizleri yaparak problem çözme becerilerini geliştirmek, yöneticilerin çalışanlarına değer verdiğini gösteren teşvik edici uygulamalar sunmak, ebeveynler için iş-yaşam dengesini kolaylaştıran destek mekanizmaları sağlamak ve çalışan refahını artırıcı programlar geliştirmek, öz-yeterlilik duygusunu güçlendiren önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Luthans ve diğerleri, 2007).

Aynı zamanda öz-yeterlilik, bireyin sahip olduğu en önemli psikolojik güçlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Kendi yetkinliklerine ilişkin kuşku duyan bireyler, karşılaştıkları engeller karşısında geri çekilme eğilimi göstererek kaygı düzeylerini artırabilirler. Buna karşın, yüksek öz-yeterlilik algısına sahip bireyler, daha iddialı hedefler belirleyerek bu hedeflere ulaşmak adına sistemli ve kararlı bir şekilde çaba göstermektedirler. Aynı zamanda, karmaşık problemlere yönelik daha etkili stratejiler geliştirme kapasitesine sahip olup, karşılaştıkları zorlukları aşmada daha başarılı olmaktadır (Caprara ve Cervone, 2003, aktaran: Keleş, 2011).

2.3.2 İyimserlik

Bireyin etkinliğe dair güvenini öz yeterlilik temsil ederken, iyimserlik daha çok olumlu sonuç beklentisine yönelik bir eğilim olarak değerlendirilmektedir. Psikolojik literatürde birçok kuramı kapsayan genel bir kavram olarak ele alınan iyimserlik, bireylerin geleceğe

ilişkin olumlu beklentiler taşıdığı bireysel bir eğilim olan “yatkinlik iyimserliği” kuramı çerçevesinde de açıklanmıştır. Luthans, Youssef ve Avolio’nun (2007) Psikolojik Sermaye modeli içinde yer alan iyimserlik bileşeni, sadece bireyin gelecekte olumlu gelişmeler yaşanacağına yönelik inançlarını değil, aynı zamanda yaşanan olayları açıklamada kullandığı atıf biçimlerini de kapsamaktadır. (Lehoczky, 2013: 32).

İyimserlik, bireyin yüksek değer atfettiği bir sonuca ulaşma yönündeki amaç odaklı ruh halini ifade eder. Seligman’a (1998) göre iyimserlik, bireyin yaşamında karşılaştığı olumlu ve olumsuz durumları nasıl yorumladığına dair bir atıf tarzı olarak tanımlanmaktadır. İyimser bireyler, olumsuz olayları dışsal nedenlerle, geçici bir süreyle ve belirli durumlarla sınırlı şekilde açıklarken; kötümser bireyler bu tür olayları içsel faktörlerle, kalıcı bir biçimde ve genelleştirerek değerlendirme eğilimindedir (Çetin, 2011: 375). Hatta, Seligman’a (1998) göre, yimserlik düzeyi yüksek bireyler genellikle karşılaştıkları zorluklar karşısında direnç göstererek hedeflerine ulaşma konusunda kararlı davranırlar ve bu süreçte onları motive eden olumlu beklentiler geliştirirler.

İyimserliğin ideal biçimi, gerçekçilikten uzaklaşmadan ve esnekliği elden bırakmadan şekillenmelidir. Gerçekçi iyimserlik, bireyin hoşnutsuzluk duyduğu seçimleri meşrulaştırmak adına aşırıya kaçmaktan ve kişisel sorumluluktan kaçınmaktan sakınmasını gerektirir. Öte yandan, esnek iyimserlik; bireyin koşullarına göre durumu yorumlayabilmesini, uyum sağlayabilmesini ve alternatif bakış açıları geliştirebilmesini mümkün kılar. Takım içinde yer alan çalışanların elde ettiği başarılar ve olumlu geri bildirimleri, diğer ekip üyeleri üzerinde moral artırıcı bir etki yaratır; bu da bireylerin hedeflerine daha pozitif bir zihinsel tutumla yaklaşmalarını sağlar. Takım temelli iyimserlik gelişimi için üç temel strateji öne çıkmaktadır: İlki, ‘geçmişin kabulü ve tolere edilmesidir. Bu süreç, önceki başarısızlıkları kabullenmeyi ve yeniden plan yaparak ilerlemeyi gerektirir. İkincisi, mevcut durumun gerçekçi biçimde değerlendirilmesidir. Bireylerin hem denetimlerinde olan hem de kontrol edemedikleri koşullar için şükran duymaları ve mevcut başarılarını takdir etmeleri önemlidir. Üçüncüsü ise, geleceğe dair gelişim olanaklarının keşfedilmesidir. Belirsizlik taşıyan gelecek, tehdit değil; bireysel büyüme ve öğrenme için bir fırsat alanı olarak görülmeli; bu doğrultuda bireyler, geleceğe umut dolu, iyimser ve güven temelli bir yaklaşımla yönelmelidir (Zhao ve Hou, 2009: 38).

2.3.3 Umut

Umut kavramı günlük hayatta sıkça kullanılmakla birlikte, psikolojik bir güç olarak ele alındığında, genellikle yanlış anlaşılmalara yol açmaktadır. Umut, çoğu zaman temelsiz bir iyimserlik, hayalcilik ya da duygusal bir coşku haliyle karıştırılmaktadır. Bu alanda öncü çalışmalarıyla tanınan C. Rick Snyder, umudu bireyin hedeflerine ulaşmak için gerekli olan irade ve bu hedeflere ulaşmada kullanacağı yolları planlayabilme yetisi arasındaki etkileşime dayalı olumlu bir motivasyonel durum olarak tanımlamaktadır. Snyder'ın görüşüne göre umut, bireyin gerçekçi ancak zorlayıcı hedefler belirleyip bu hedeflere ulaşmak için içsel motivasyon ve kendi kontrol algısıyla harekete geçebilmesini içeren bilişsel bir süreçtir. Umudun ayrılmaz bir parçası olan yol gücü, bireyin karşılaştığı engeller karşısında alternatif çözümler üretebilme yetisini ifade eder. Bu yönüyle umut, sıradan iyimserlikten ve psikolojik sermayenin diğer bileşenlerinden ayrılır. İrade ve yol gücü arasında sürekli bir etkileşim söz konusudur; bireyin kararlılığı, yeni yollar arama isteğini tetiklerken, yeni yollar bulma süreci de bireyin enerjisini ve kontrol algısını artırarak umudu daha da güçlendirir (Luthans ve diğerleri, 2007: 66). Macinnis ve Mello (2005), umut tanımını bireylerin henüz ulaşmadıkları fakat ileride ulaşmayı arzuladıkları amaçlara yönelik taşıdıkları beklenti olarak ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, umut; gerçekleşmesi istenen bir duruma yönelik hissedilen olumlu bir tutum ve duygusal yönelimi ifade etmektedir (Özler ve Yıldırım, 2015).

Umut kavramı, temel olarak iki ana unsurdan etkilenmektedir: hedefe ulaşma yollarının belirlenmesi ve irade gücü. Hedefe ulaşma yolları; bireyin amacına erişebilmek için geliştirdiği stratejiler, yöntemler ve problem çözme becerilerini kapsamaktadır. Umut düzeyi yüksek bireyler, karşılaştıkları sorunlara karşı farklı ve etkili çözüm yolları üretebilme becerisine sahiptir. Öte yandan, irade gücü; bireyin hedefe ulaşma yönündeki içsel motivasyonu, kararlılığı ve psikolojik direncini ifade eder. Bu psikolojik güç, bireylerin karşılaştıkları zorluklara rağmen hedeflerinden sapmadan ilerlemelerini sağlar. Zorluklar karşısında birey, sahip olduğu inanç sayesinde çözüm üretmeye devam eder ve bu durum kişide direnç, kararlılık ve özgüven gelişimini destekler. Umut geliştirme süreci, bireyin hedef belirleme kapasitesini, motivasyon düzeyini ve bu hedeflere ulaşmada kullanacağı yolları sistematik bir şekilde güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu süreçte etkili iletişim, yapılandırılmış planlama ve psikolojik destek unsurları önemli rol oynamaktadır. Umudu

artırmaya yönelik bazı stratejiler mevcuttur. Bunlardan bazıları şunlardır; net, ulaşılabilir, ölçülebilir ve aynı zamanda zorlayıcı bireysel ve ekip hedeflerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu hedefler, yönetilebilir alt aşamalara bölünerek daha somut başarı deneyimlerinin elde edilmesi sağlanmalı; böylelikle bireyin ilerleme sürecine olan inancı artmaktadır. Çalışanların karar alma süreçlerine katılımı ve yetkilendirilmesi, umut duygusunu güçlendiren bir diğer etkidir. Bireyin kendi geleceği üzerinde söz sahibi olması, liderler tarafından değerli görülmesi ve başarı potansiyeline inanılması, bireyin motivasyonunu ve psikolojik dayanıklılığını artırır. Farklı hedefe ulaşma yollarının planlanması ve bu yollar için alternatif eylem planlarının oluşturulması, bireylerin karşılaştıkları engellere karşı hazırlıklı olmasını sağlar. Zihinsel hazırlık çalışmaları ile olası sorunlar önceden öngörülerek çözüm senaryoları geliştirilebilir; bu durum bireyin esneklik kapasitesini ve başa çıkma becerilerini artırır. İrade gücünün pekiştirilmesi, bireyin gerçeklik algısını netleştirerek, engeller karşısında yılmadan mücadele etmesini destekler. Kalıcı başarının ön koşullarından biri, bireyin geçici zorluklara teslim olmadan hedefini sürdürme kararlılığı göstermesidir. (Zhao ve Hou, 2009: 7).

2.3.4 Psikolojik Dayanıklılık

Luthans'ın yaklaşımına göre psikolojik dayanıklılık; bireyin yoğun stres ve köklü değişimlerin yaşandığı durumlarda psikolojik dengesini sürdürebilmesi, ciddi olumsuzluklar sonrasında ise olumlu bir tutum sergileyebilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Luthar, Cicchetti ve Becker, 2000: 543). Dayanıklılığın tanımlarında farklılıklar bulunsa da, onu zamanla gelişebilen ve bireyin hem içsel hem çevresel koruyucu faktörlerinden beslenen bir yetkinlik olarak değerlendiren tanımlar öne çıkmaktadır. Dayanıklılık yalnızca uyum sağlama becerisini değil; bağlanma, öz düzenleme, destekleyici ilişkiler ve çevrede etkili olma motivasyonu gibi temel insani uyum sistemlerinden kaynaklanan psikolojik kaynakları da içerir (Masten, 2001). Basit ancak etkili bir şekilde ifade etmek gerekirse, dayanıklılık; belirsizlik, çatışma, başarısızlık ya da olumlu değişim, ilerleme ve artan sorumluluk gibi durumlar karşısında kişinin tekrardan toparlanabilme, geri sıçrayabilme gücüdür (Luthans, 2002: 702) Dayanıklı bireylerin ortak özellikleri arasında; gerçekliğin olduğu gibi kabul edilmesi, yaşamın anlamına duyulan derin bir inanç ve güçlü değerlere dayalı bir yaşam anlayışı, önemli değişimlere karşı etkileyici bir şekilde uyum sağlayabilme ve yaratıcı

çözümler geliştirme yetisi yer almaktadır (Coutu, 2002, aktaran: Avey, Patera ve West, 2006).

Dayanıklılığın özellikle olumsuz yaşantılar karşısında etkili olduğu dikkate alındığında, bu kavramın iş yaşamındaki zorlu dönemlerde bireyin stresle başa çıkmasına katkı sağlayan önemli bir psikolojik özellik olduğu söylenebilir. Her ne kadar psikolojik sermayeyi oluşturan bileşenler teorik olarak birbirinden ayrı yapılara sahip olsa da bu bileşenlerin bir araya gelmesiyle oluşan pozitif psikolojik sermayenin etkisinin, her bir unsurun tekil etkisinin ötesine geçtiği öne sürülmektedir. Diğer bir ifadeyle, pozitif psikolojik sermaye, bireyin iş performansını artırmada daha yüksek bir motivasyon kaynağı haline gelmektedir. Bu bağlamda, Luthans'a göre öz yeterlilik düzeyi yüksek ve aynı zamanda umutlu bir çalışanın, yalnızca zorlayıcı görevleri kabullenme konusunda istekli olmakla kalmayıp, aynı zamanda bu hedeflere ulaşmak için gerekli ara hedefleri planlayabileceği, karşılaşılabileceği engellere karşı alternatif çözüm yolları geliştirebileceği ifade edilmektedir. Bu sayede, bireyin iş performansında artış yaşanması ve buna bağlı olarak daha yüksek düzeyde iş tatmini elde etmesi olasıdır. Benzer şekilde, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılığın da öz yeterlik ve umut ile birlikte bulunması durumunda, bireyin kendine olan güveninin artacağı, çaba göstermeye daha fazla eğilim göstereceği ve karşılaşılan sorunlara karşı daha etkin çözüm yolları arayabileceği belirtilmektedir (Luthans, 2002: 61).

2.4 İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI İLE PSİKOLOJİK SERMAYE ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Literatürde tek değişken olarak insan kaynakları uygulamaları çok fazla çalışılmış olsa psikolojik sermaye ve insan kaynakları uygulamaları çalışmaları azdır. Bu çalışmaları incelediğimizde; Hırlak (2015) doktora çalışmasında insan kaynakları boyutlarının tamamı ve psikolojik sermayenin çalışan performansını olumlu etkilediği saptanmıştır. Aybas (2014) doktora çalışmasında psikolojik sermaye, insan kaynakları uygulamaları ile çalışanların işe adanmışlıkları arasındaki ilişkiyi etkileyen bir aracı faktör olarak tespit edilmiştir. Toyata (2020) doktora çalışmasında insan kaynakları uygulamaları ile öznel kariyer başarısı arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık etkisi olduğu saptanmıştır. Son dönem araştırmalarında sıkça incelenen pozitif örgütsel davranış yaklaşımı, pozitif psikoloji perspektifinden beslenerek bireylerin güçlü yönlerine ve psikolojik kaynaklarına odaklanmaktadır. Bu yaklaşım, liderlikten insan kaynaklarına, yönetimden eğitim ve gelişim

süreçlerine kadar birçok kurumsal uygulamaya entegre edilebilir yapısıyla, modern organizasyonların performansını artırmada etkili bir araç olarak değerlendirilmektedir. (Luthans, 2002: 57)

Peterson ve arkadaşları (2011), büyük bir finansal danışmanlık şirketinde 179 çalışanla gerçekleştirdikleri bir incelemede, psikolojik sermaye düzeyindeki değişimlerin zaman içinde çalışanların performansına etkilerini analiz etmişlerdir. Çalışma, psikolojik sermayenin unsurları olan öz yeterlik, umut, iyimserlik ve dayanıklılığın, çalışanların iş performansı ile anlamlı bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, psikolojik sermayede zamanla meydana gelen değişikliklerin, çalışanların performans çıktılarında farklar yarattığı gözlemlenmiştir. Bu bulgular, çalışanların psikolojik sermaye düzeyinin, zaman içinde hem öznel hem de nesnel performans ölçütlerinde etkili olabileceğini ve insan kaynakları süreçlerinde, özellikle çalışan seçimi, gelişimi ve performans yönetimi alanlarında önemli bir rehber işlevi görebileceğini göstermektedir (Peterson, Luthans, Avolio, Walumbwa ve Zhang, 2011: 427)

İnsan kaynaklarının işe alım, geliştirme ve yönetim süreçlerine yönelik olumlu yaklaşımlar hem teorik hem de uygulamalı çalışmalarda uzun yıllardır önemle vurgulanmaktadır. Özellikle işe yerleştirme, ücret yönetimi ve çalışan motivasyonu gibi alanlarda benimsenen yüksek performanslı uygulamaların; organizasyonun rekabet avantajını artırma ve kurumsal başarıyı destekleme açısından etkili olduğu, çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur (Luthans ve Youssef, 2007: 336). Örneğin, çalışanların yeteneklerine uygun şekilde yapılan etkili işe alım ve yerleştirme süreçleri, net ve kurum hedefleriyle uyumlu beklentilerin belirlenmesi, sosyal destek ve takdir mekanizmalarının varlığı ile kişisel gelişim ve kendini gerçekleştirme imkânlarının sunulması gibi unsurların; çalışan bağlılığını artırmada, müşteri memnuniyetini yükseltmede ve nihayetinde işletmenin kârlılığı ile büyüme performansına olumlu katkı sağladığı araştırmalarla ortaya konmuştur (Harter, Schmidt ve Hayes, 2002; Harter, Schmidt ve Keyes, 2003 akt. Luthans ve Youssef, 2007: 336).

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖNEMİ

Sanayi toplumunun ilk dönemlerinde çalışanlar, üretim sürecinin yalnızca fiziksel bir unsuru olarak değerlendirilmiş; bu bakış açısıyla insan kaynağına yönelik herhangi bir gelişim yatırımı yapılmamış, çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri ikinci planda tutulmuştur. İş gücünün kolayca ikame edilebilir ve hızla gözden çıkarılabilir bir üretim faktörü olarak görülmesi, kısa vadede işletmeler açısından maliyetleri düşürüyor gibi görünse de uzun vadede örgütsel performans üzerinde olumsuz etkiler yarattığı ve ciddi maliyet artışlarına neden olduğu fark edilmiştir. Bu farkındalık, örgütlerin çalışanlarıyla kurdukları ilişkinin yalnızca sözleşmesel ve ekonomik temellere dayanmaması gerektiğini; aksine duygusal, psikolojik ve değer odaklı bir bağın tesis edilmesinin kurumsal sürdürülebilirlik açısından kritik olduğunu ortaya koymuştur. Bu gelişmeler doğrultusunda, çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri aidiyet, sorumluluk ve bağlılık duygularını açıklamaya yönelik bir kavram olarak örgütsel bağlılık hem yönetim pratiklerinin hem de akademik araştırmaların odak noktalarından biri haline gelmiştir (Meyer ve Allen, 1997). Bir örgütün yaşamını sürdürebilmesi ve kurumsal istikrarını sağlaması, yalnızca çalışanların sahip olduğu bilgi ve becerilerin varlığına değil, bu yetkinliklerin işe etkin biçimde yansıtılmasına da bağlıdır. Ancak çalışanların görevlerine yönelik çabaları ve teknik yeterlilikleri, örgütün uzun vadeli başarısı için tek başına yeterli olmamaktadır. Örgütsel gelişimin ve kurumsal güçlenmenin temelinde, çalışanların örgüte karşı hissettikleri aidiyet ve duygusal yakınlık yer almaktadır. Bu nedenle, teknik donanım kadar, bireylerin iş ortamına yönelik olumlu tutumlar geliştirmesi de kritik öneme sahiptir. Çalışanların örgüte dair algıları ne denli olumluysa, örgütün iç dinamikleri de o ölçüde sağlamlaşmakta ve direnç kazanabilmektedir. Bu çerçevede, örgütsel bağlılık kavramı, yalnızca bireysel motivasyonun değil, örgütsel bütünlüğün ve devamlılığın da yapı taşı olarak değerlendirilmektedir (Bolat ve Bolat, 2008: 76)

Örgütsel bağlılık, ilk olarak Grusky (1966) tarafından, bireyin örgüte duyduğu bağın derecesi olarak tanımlanmıştır. Diğer yandan, Meyer ve Allen (1997), bu kavramı çalışanın örgüte yönelik psikolojik tutumunu ve bu tutumun, bireyin örgütle olan ilişkisini sürdürme kararı alma sürecinde önemli bir rol oynayan bir durum olarak ele almaktadır. Örgütsel

bağlılık, örgütlerin sürekliliği ve başarıları açısından temel bir faktör olarak büyük bir öneme sahiptir (Altınbaş, 2022). Açıklamak gerekirse, örgütsel bağlılık konusundaki araştırmalar 20. yüzyılın ortalarından günümüze kadar birçok akademisyen tarafından ele alınmış ve bu alandaki çalışmaların önemi zamanla daha da artmıştır. Bu artan önemin birkaç temel nedeni vardır. Öncelikle, örgütsel bağlılık ile istenen çalışma davranışları arasındaki ilişki, örgütlerin verimlilik ve etkinlik düzeyleri açısından kritik bir unsur olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, örgütsel bağlılığın, çalışanların kurumda uzun vadeli kalıcılığını destekleyen önemli bir faktör olduğu ortaya konmuştur. Bunun yanı sıra, yüksek örgütsel bağlılık düzeylerinin, çalışanların performansını olumlu şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık, aynı zamanda örgütsel etkinlik açısından da önemli bir gösterge olarak kabul edilmekte ve bağlı çalışanların, örgütleri için fedakârlık yapma ve dürüst davranma eğiliminde oldukları gözlemlenmektedir. Bu sebepler, örgütsel bağlılık konusundaki araştırmaların günümüzdeki önemini açıklayan temel unsurlar arasında yer almaktadır (Özsoy, Ergül ve Bayık, 2004: 14).

Bir başka açıdan bakıldığında, örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle olan ilişkilerinde gösterdikleri çaba ve fedakârlıkla da doğrudan ilişkilidir. Çalışanlar, örgütle güçlü bir bağ kurduklarında, bu bağlılık onları örgüt için daha fazla fedakârlık yapmaya yönlendirebilir. Bunun sonucunda, örgütsel bağlılık, çalışanlar ile örgüt arasında karşılıklı bir yarar sağlayan bir süreç haline gelir. Örgütsel bağlılık, aynı zamanda çalışanların performanslarını artıran ve işyerinde daha uzun süre kalmalarını sağlayan bir faktördür. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık, çalışanların iş motivasyonlarını artırarak, örgütün genel performansını yükselten bir araç olarak işlev görmektedir. Sonuç olarak, örgütsel bağlılık hem bireylerin kişisel gelişimleri hem de örgütün başarısı açısından kritik bir öneme sahiptir ve bu nedenle yönetim stratejilerinde önemli bir yer tutmaktadır (Sığı, 2007: 264).

3.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında farklı bakış açıları bulunmaktadır. Literatürde bu konuda iki ana yaklaşımın öne çıktığını göstermektedir: birincisi tutumsal yaklaşım, diğeri ise davranışsal yaklaşım olarak belirginleşmektedir (Bolat ve Bolat, 2008: 77)

Tutumsal bağlılık kavramını ayrıntılı şekilde ele almadan önce, öncelikle "tutum"un ne anlama geldiğini açıklamak önemlidir. Tutum, bireyin belirli bir davranışı gerçekleştirmeye

yönelik eğilimini ve motivasyonunu ifade eder. Kişiler, olaylara, nesnelere ya da durumlara karşı değerlendirme yaparken belirli bir istikrar gösteren yaklaşımlar sergilerler. Bu istikrarlı eğilimler, bireyin tutumlarını oluşturur ve zamanla davranışlarını da şekillendirebilir (Ceylan, 1998, s.72, aktaran: Özer, 2023). Tutumsal yaklaşım, Buchanan (1974), Steers (1977) ve Mowday ve arkadaşlarının (1982) çalışmalarıyla temsil edilmekte olup, örgütsel bağlılığı birey ile kurum arasındaki ilişkinin niteliğini ve yapısını yansıtan bir tutum olarak ele alır. Bu yaklaşıma göre bağlılık; bireysel özellikler, görevle ilgili faktörler, örgütsel yapı ve iş deneyimleri gibi çeşitli unsurların etkisiyle şekillenir. Bu unsurların belirlediği bağlılık düzeyi ise, çalışanların işe devamlılığı, işe zamanında gelme, çaba gösterme ve kuruma yönelik destekleyici tutumlar gibi sonuçları doğrudan etkileyebilir (Oliver, 1990: 19).

Davranışsal bağlılık yaklaşımı, bireylerin doğrudan kuruma değil, zamanla kendi davranışlarına ve kararlarına bağlı hale gelmeleri süreciyle ilgilenir. Bu bakış açısına göre, çalışanlar kurumda kalmayı tercih ettiklerinde yalnızca sadakatten değil, daha önce yaptıkları yatırımları kaybetme endişesinden dolayı da hareket ederler. Bu yatırımlar; zaman, emek veya maddi katkılar gibi birey için değerli olan unsurlardan oluşur. Kişi, bu unsurları yitirmemek adına mevcut işine devam eder. Ayrıca, iş yerinde kalmanın sağladığı istikrar ve gelecekte elde edilecek olası kazanımlar da bu bağlılığı pekiştirir. Bu tür bir bağlılık, çalışanın davranışlarında süreklilik oluştururken, aynı zamanda örgütten ayrılmayı maliyetli hale getirerek organizasyonla olan bağın korunmasına katkı sağlar (Liou ve Nyhan, 1994: 101). Davranışsal bağlılık yaklaşımı, bireyin bir kuruma doğrudan duygusal bir bağ kurmasından çok, zaman içinde gerçekleştirdiği eylemlerle şekillenen bir bağlılık biçimini ifade eder. Bu yaklaşıma göre çalışan, yaptığı tercihler ve bu tercihlere bağlı olarak zamanla biriken deneyimler neticesinde kurumdaki varlığını sürdürür. Bireyin iş yerinde geçirdiği süre boyunca yaptığı maddi ya da manevi yatırımlar, onun kurumu terk etmesini zorlaştıran unsurlar haline gelir. Bu tür bir bağlılıkta kişi, daha önce attığı adımların, harcadığı çabanın ve edindiği kazanımların kaybını göze alamayacağı için mevcut pozisyonunu korumaya eğilim gösterir. Özünde bu bağlılık, bireyin kendi kararlarına olan sadakatinden doğar. Yani kişi, geçmişteki seçimleriyle tutarlı davranmak adına bulunduğu yapıya bağlı kalır. İşten ayrılmanın yol açabileceği kişisel kayıplar ya da yeni bir başlangıcın getireceği belirsizlikler, bireyin mevcut örgütle ilişkisini sürdürmesine neden olur. Bu durum, çalışanın kuruma olan bağlılığını rasyonel ve fayda temelli bir zemine oturtur (Bayram, 2005: 129)

3.2.1 Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Bireylerin bir kuruma karşı geliştirdiği bağlılık hem örgütsel gerekliliklerin hem de kişisel deneyimlerin kesişiminde ortaya çıkan çok boyutlu bir olgudur. Kurumlar, kendi devamlılıklarını sağlamak amacıyla belirli işleyiş biçimleri ve düzenlemeler geliştirirken; bireyler bu yapılarla duygusal, bilişsel ya da davranışsal düzeyde ilişki kurarlar. Bu noktada önemli olan, bireylerin yalnızca kurallara uyan pasif katılımcılar olmaları değil; aynı zamanda kurumla özdeşleşmiş, onu benimsemiş ve gönülden bağlı bireyler hâline gelmeleridir. Bu tür bir aidiyetin sağlanabilmesi için, kurumların hem kendi işleyiş sorunlarına çözüm üretebilmeleri hem de bu çözümlerin bireylerde olumlu psikolojik etkiler yaratması gerekir. Böylece çalışanlar, sadece sistemin bir parçası olmakla kalmaz; aynı zamanda onu içselleştirir ve sürdürülebilir bir bağlılık geliştirir (Kanter, 1968: 499) Kanter'in 1968 yılında ortaya koyduğu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, üç temel kategori çerçevesinde değerlendirilmektedir bunlar; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır.

Kanter'in yaklaşımına göre, söz konusu üç bağlılık türü birbirinden tamamen bağımsız değildir; aksine, aralarında belirgin bir ilişki bulunmaktadır. Sürekliliğe dayalı bağlılık bireyin örgütteki üyeliğini devam ettirmesinde etkili olurken; kenetlenme biçimindeki bağlılık, dışarıdan gelen tehdit ya da tehlikelere karşı örgütü savunma güdüsünü pekiştirir. Kontrol temelli bağlılık ise bireyin, grubun belirlediği kurallar ve normlara uyum sağlamasına katkıda bulunur (Bakan, 2011, aktaran: Ateş, 2018).

3.2.2 Etzioni'nin Kurumsal Bağlılık Yaklaşımları

Etzioni'nin örgütsel bağlılık modeli, çalışanların kuruma olan tutumlarını açıklamada farklı bir bakış açısı sunmaktadır. Bu model, bireylerin kuruma olan bağlılıklarını; ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırmış bağlılık olarak ele alır. Ancak modelin teorik yapısının karmaşık oluşu ve örgütlerin yalnızca tek bir baskın uyum sahip olduğu varsayımı, literatürde geniş bir yer bulmasını zorlaştırmıştır. Modelin temelinde, bireylerin duygusal olarak örgüte nasıl bağlandıkları sorunsalı yer alır. Ahlaki bağlılık, bireyin örgüt değerlerini içselleştirmesiyle oluşurken; yabancılaştırma, kişinin kuruma karşı isteksiz ya da zorunlu olarak bağlı kalması şeklinde tanımlanır. Bu iki boyutun birbirinin zıttı değil, farklı iki bağlılık biçimi olduğu vurgulanmaktadır. Bu açıdan model, bireyin kuruma yönelik tutumlarının çok boyutlu

olduğunu kabul eder. Ayrıca Etzioni'nin yaklaşımı, örgüt içinde farklı birimlerde farklı bağlılık türlerinin aynı anda görülebileceği gerçeğini de dikkate alır. Bu yönüyle, özellikle büyük ve karmaşık yapıya sahip örgütlerde, çeşitli bağlılık türlerinin bir arada var olabileceğini ve bunun örgütsel davranışları doğrudan etkileyebileceğini ileri sürer. Modelin uzun süre yeterince çalışılmamasının bir diğer sebebi de bu bağlılık türlerini ölçmeye yönelik geçerli ölçeklerin eksik olmasıdır (Penley ve Gould, 1988: 45)

3.2.3 O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Son yıllarda örgütsel bağlılık, çalışanların işyerlerine olan duygusal ve düşünsel bağlarını ifade eden önemli bir kavram haline gelmiştir. Ancak bu kavramın tanımı konusunda net bir görüş birliği yoktur. Bazı çalışanlar sadece maddi kazanç için örgüte bağlılık gösterirken, bazıları aidiyet hissi ya da ortak değerler nedeniyle bağlılık duyar. Bağlılık türleri genel olarak üç temel boyutta ele alınır: uyum, özdeşleşme ve içselleştirme. Uyum, dışsal ödüller ya da cezadan kaçınmak gibi nedenlerle gösterilen yüzeysel bir bağlılıktır. Özdeşleşme, bireyin kurumun bir parçası olarak kendini görmesiyle ilgilidir. İçselleştirme ise bireyin kurumun amaç ve değerlerini kendi değerleriyle bütünleştirmesini ifade eder. Bu farklı bağlılık türleri, çalışanın iş yerindeki davranışlarını da doğrudan etkiler. Örneğin, içselleştirme temelli bağlılık gösteren bireyler sadece görevlerini yerine getirmekle kalmaz, aynı zamanda iş tanımına girmeyen alanlarda da katkı sağlar. Bu tür çalışanlar, iş yerinde gönüllü davranışlar sergilemeye daha yatkındır. Öte yandan, sadece uyum temelinde bağlılık gösteren bireyler, genellikle görevlerini asgari düzeyde yerine getirir (O'Reilly ve Caldwell, 1986).

3.2.4 Salaznick'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Bireylerin örgüt içerisinde geliştirdiği bağlılık, her zaman dışsal ödüller ya da kurumdan sağlanan faydalarla açıklanamaz. Bazı durumlarda bireyler, kendi gerçekleştirdikleri eylemler aracılığıyla bu eylemlere yönelik bir sahiplenme hissi geliştirir. Bu bağlamda bağlılık, kişinin kendi davranışlarına yönelik psikolojik bir sahiplenme geliştirilmesiyle oluşur. Birey, gerçekleştirdiği davranışları benimser ve bu davranışları sürdürebilmek adına, onları destekleyecek inanç ve tutumlar geliştirme eğilimindedir. Bu yaklaşımda bağlılık, bireyin davranışları sonrası ortaya çıkan bir içsel tutarlılık arayışının sonucudur. Kişi, farklı durumlar karşısında önceki tutumlarıyla çelişmemek adına benzer davranışlar sergilemeye

devam eder. Bu süreç, bireyin daha önce yaptığı tercihleri kendine gerekçelendirmesi ve bu tercihleri doğrulayan düşünceler geliştirmesiyle pekişir. Dolayısıyla bağlılık, dışsal ödüller yerine, bireyin kendi içinde kurduğu tutarlılık ve davranışlarını sürdürme isteğiyle şekillenir. Bu tür bir bağlılık anlayışı, örgüt içerisindeki davranışların sürekliliğini sağlamada önemli bir mekanizma olabilir (Oliver, 1990: 20)

3.2.5 Mowday, Porter ve Steers'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Bağlılık kavramına yönelik literatürde farklı sınıflandırmalar yer almakla birlikte, Mowday ve çalışma arkadaşlarının (1982) bağlılığı iki temel boyutta ele alan yaklaşımı oldukça yaygın şekilde kullanılmaktadır. Bu yaklaşım, bağlılığı bireyin düşünsel tutumlarıyla mı yoksa sergilediği davranışlar yoluyla mı geliştirdiğini temel alarak, süreci iki farklı açıdan değerlendirmektedir. Her iki bakış açısı da bağlılık olgusunu farklı dinamikler çerçevesinde anlamaya olanak tanımaktadır (Oliver, 1990: 20)

Tutumsal bağlılık, çalışanın örgüt içinde zamanla geliştirdiği aidiyet duygusunu, değerlerle özdeşleşmesini ve örgütle olan duygusal bütünleşmesini yansıtır. Bu kavram, literatürde sıklıkla doğrudan örgütsel bağlılık terimiyle eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Öte yandan, davranışsal bağlılık bireyin örgütte karşılaştığı güçlükler karşısında gösterdiği kararlılık ve devamlılıkla ilgilidir. Bu bağlılık türü, kişinin geçmişte yaptığı tercihlerin arkasında durma eğilimiyle ortaya çıkar; yani birey, önceki eylemlerine tutarlılık göstermek adına benzer davranışları sürdürür. Araştırmacılar bu iki bağlılık biçimi arasında karşılıklı bir etkileşim olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle davranışsal bağlılık düzeyinin artmasıyla birlikte, zamanla tutumsal bağlılıkta da yükselme görülebileceği ifade edilmektedir (Toyata, 2020)

3.2.6 Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık kavramı üzerine yapılan araştırmalarda, bu kavramın tanımında fikir birliği sağlanamadığı dikkat çekmektedir. İlk dönem araştırmalarda örgütsel bağlılık, çalışanların kurumlarının değer ve hedeflerini içselleştirmeleriyle ortaya çıkan duygusal bir aidiyet olarak değerlendirilmiştir. Bazı diğer yaklaşımlar ise, çalışanların kurumlarına yaptıkları maddi ve manevi yatırımlar sonucunda oluşan bir bağlılık türüne odaklanmıştır. Meyer ve Allen, bu iki yaklaşımı birleştirerek bir model geliştirmiş ve bağlılığı üç temel boyutta ele almıştır. Bu boyutlardan ilki “duygusal bağlılık”, ikincisi ise “devam bağlılığı” olarak

adlandırılmıştır. Daha sonra bu modele, bireyin ahlaki sorumluluk hissinden kaynaklanan “normatif bağlılık” boyutu da eklenmiştir (Özutku, 2008: 80)

Duygusal bağlılık, bireyin örgüte karşı içten bir aidiyet hissetmesiyle ortaya çıkar. Çalışan, örgütle kendi değerleri arasında bir uyum kurar ve örgütte kalmayı kişisel bir tercih olarak görür (Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002). Bu bağlılık türü, örgütle gönülden bir ilişki kurmayı ifade eder ve genellikle yüksek iş doyumunu, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilidir.

Devam bağlılığı, bireyin örgütte kalma kararını pragmatik nedenlere dayandırmasıdır. Bu bağlılık türünde çalışan, örgütten ayrılması durumunda karşılaşılabileceği ekonomik, sosyal ya da kariyerle ilgili kayıpları göz önünde bulundurarak kalmayı tercih eder (Allen ve Meyer, 1996). Dolayısıyla bu bağlılık daha çok “zorunluluk” temellidir.

Normatif bağlılık ise çalışanın örgütte kalmayı bir etik sorumluluk ya da ahlaki yükümlülük olarak görmesiyle ilgilidir (Wiener, 1982). Birey, kuruma karşı bir sadakat hissettiği için değil, sadakat göstermesi gerektiğine inandığı için bağlılık geliştirir (Meyer ve Allen, 1991).

3.2.7 Becker’in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Becker’in görüşüne göre, bireylerin uzun vadeli, tutarlı davranışlarının temelinde bağlılık kavramı yatar. Becker, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını, tutarlı bir şekilde hareket etmeleriyle açıklar. Bu tutarlılık yalnızca davranışa dayalı değildir, aynı zamanda bu davranışın sonuçları, ilk bakışta ilgisiz gibi görünen çıkarları da etkiler. Becker, buna yan bahis adını verir. Yan bahis, bir kararın aslında o davranışla doğrudan bağlantılı olmayan, ancak bireyin kişisel çıkarlarını etkileyen başka faktörlerden kaynaklanması durumudur. Çalışanlar yalnızca örgütlerinin gereksinimlerini yerine getirmekle kalmazlar, aynı zamanda bu bağlılıkları, farklı ancak önemli olan ikinci derece çıkarları doğrultusunda şekillenir. Bağlılık, aynı zamanda alternatiflerin reddedilmesi anlamına da gelir. Bir kişi, elindeki seçeneklere rağmen, en iyi hizmet edeceğini düşündüğü yolu seçer ve bu seçimde kararlı olur. Bu, bireyin farklı seçenekler arasındaki kıyaslamayı yaparak, en uygun olanı tercih etmesinden kaynaklanır. Becker’in yaklaşımında, bağlılık, bireyin toplumla veya kurumsal normlarla kurduğu bir tür içsel bağdan beslenir. Kişi, bu normlara bağlılık gösterdiği sürece, alternatif yolları reddeder ve belirli bir davranışı sürdürür. Bu içsel bağlılık, birey için dışsal

yaptırımlardan bağımsız olarak, onun kararlarının ve eylemlerinin yönlendiricisi haline gelir (Becker, 1960: 33).

3.2.8 Çoklu Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Reicher (1985), bağlılık kavramını çok boyutlu bir perspektiften ele alır ve grup bağlılığını bu bağlamda önemli bir boyut olarak vurgular. Grup bağlılığı, bireylerin örgüt içindeki diğer üyeleriyle özdeşleşmesi ve ortak bir bağlılık duygusu geliştirmesi olarak tanımlanır. Bu, çoklu bağlılık araştırmalarının önemli bir yeniliğidir.

Bağlılık, farklı tanımlar ve ölçüm yöntemleriyle geniş çapta incelenmiş bir kavram olmasına rağmen, kesinlik eksiklikleri ve tekrarlayan kavramlar yüzünden eleştirilmeye devam etmektedir. Reicher, bağlılık anlayışının yeniden şekillendirilmesi gerektiğini öne sürer ve bunu çoklu odak noktalarına dayalı bir yaklaşım olarak sunar. Bu modelde bağlılık, bir çalışanın, örgütün farklı paydaşlarının hedef ve değerleriyle özdeşleşmesi süreci olarak tanımlanır. Bu paydaşlar arasında yöneticiler, müşteriler, sendikalar ya da genel toplum yer alabilir. Reicher, bağlılık kavramının sadece örgütün genel hedeflerine ve değerlerine dayalı bir anlayıştan daha öteye taşınması gerektiğini belirtir. Her bir paydaşın farklı hedefleri ve değerleri, bireylerin örgütle olan ilişkilerini şekillendirir. Bu model, daha önceki genelleştirilmiş bağlılık anlayışlarına kıyasla daha karmaşık bir yapıyı yansıtarak, örgüt-çalışan ilişkilerini daha gerçekçi bir biçimde temsil eder. Ayrıca, çoklu bağlılıkların birbiriyle çelişebileceği ve bu çatışmaların, bireylerin örgüte olan bağlılıklarını nasıl etkileyebileceği sorusunu gündeme getirir (Reichers, 1985: 465).

Zaccaro ve Dobbins (1989), grup bağlılığı ve örgütsel bağlılık arasındaki farkları inceleyerek, grup bağlılığının, grup içindeki uyum ve dayanışma gibi faktörlerle güçlü bir ilişki taşıdığını, buna karşın örgütsel bağlılığın ise daha çok rol çatışması ve bireylerin beklentilerinin karşılanması gibi örgütsel unsurlarla bağlantılı olduğunu bulmuşlardır. Bu bulgular, grup bağlılığı ile örgütsel bağlılık arasında belirgin bir kavramsal ayrımın olduğunu göstermektedir. Aaron Cohen'in araştırmaları, bağlılık biçimlerinin çalışma sonuçlarıyla nasıl ilişkilendiğini inceleyerek, grup ve örgütsel bağlılık arasında önemli farklar olduğunu vurgulamaktadır. Cohen (2000), bu tür bağlılık biçimlerinin bireylerin iş tatmini, performans ve örgütsel bağlılık gibi farklı iş sonuçları üzerinde nasıl etkiler yarattığını analiz etmiştir.

3.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgüt çalışanlarının kuruma karşı geliştirdiği bağlılık duygusu, bireysel düzeyde iş performansının artmasına olanak sağlamakta ve bu durum örgütsel çıktıların niteliğini olumlu yönde etkilemektedir. Bu çerçevede, örgütlerin çalışan bağlılığını artıran ya da azaltan dinamikleri doğru biçimde analiz edebilmesi, insan kaynakları yönetimi açısından stratejik bir önem taşımaktadır (Bayram, 2005: 134). Örgütsel bağlılığın şekillenmesinde, çalışanların örgütün sosyal yapısına ne ölçüde entegre oldukları da önemli bir rol oynamaktadır. Mowday ve arkadaşlarının (1982) çalışmalarında da vurgulandığı üzere, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olabilecek yirmi beşten fazla değişkenden söz edilmektedir. Bu değişkenler belirli kategoriler altında sınıflandırıldığında, bağlılığın sabit bir yapıdansa çok yönlü ve dinamik bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır (Toyata, 2020)

Schwenk'in sınıflandırmasına göre, örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar; bireyin geçmiş iş deneyimleri, kişisel ve demografik özellikleri, örgütsel ve görevle ilgili faktörler ile durumsal etmenler şeklinde gruplandırılmaktadır. Ancak, bu etkenlerden hangilerinin bağlılık üzerinde daha baskın bir rol oynadığı konusunda literatürde görüş birliği bulunmamaktadır. Örneğin, Koch ve Steers demografik değişkenlerin daha etkili olduğunu öne sürerken; Morris ve Sherman, örgütsel özelliklerin bağlılık üzerinde daha güçlü bir etkisi olduğunu ifade etmektedir. Buchanan ise, her iki etken grubunun da örgütsel bağlılık üzerinde eşdeğer düzeyde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır (Balay, 2000, aktaran: Ercaylan, 2010). Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler vardır. Takip eden bölümde bu faktörlere sırayla yer verilecektir.

3.3.1 Bireysel Faktörler

Bu bölümde, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan bireysel faktörler kapsamında; çalışanın yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim seviyesi ve kurumda geçirdiği hizmet süresi gibi temel değişkenlere odaklanılmaktadır.

Bireylerin yaşı ilerledikçe, iş piyasasında karşılaşılabilecekleri yeni fırsatların sayısında azalma yaşanması olasıdır. Bu durum, mevcut iş pozisyonunun birey açısından daha istikrarlı ve değerli bir seçenek olarak algılanmasına yol açabilir. Alternatiflerin sınırlı olması, çalışanların mevcut örgütlerine yönelik duygusal ve psikolojik bağlılık düzeylerini artıran bir unsur haline gelmektedir (Mowday, Porter ve Steers, 1982) Yapılan bir çalışmada,

iş hayatına yeni katılan ve yaş olarak daha genç olan bireylerin, sınırlı deneyimlerinden ve kısıtlı iş alternatiflerinden dolayı mevcut işlerine daha fazla değer atfettiklerini ortaya koymaktadır. Bu durum, onların çalıştıkları kuruma yönelik daha güçlü bir duygusal ve zihinsel bağlılık geliştirmelerine neden olabilmektedir. Dolayısıyla genç çalışanların örgütsel bağlılığı, kariyerlerinin başındaki belirsizlikler ve fırsat kısıtlılıklarıyla doğrudan ilişkilendirilebilmektedir (Kırel,1999). Cinsiyet değişkeni açısından yapılan değerlendirmelerde, kadın çalışanların mevcut kurumlarını değiştirme eğilimlerinin, erkek çalışanlara kıyasla daha sınırlı olduğu yönünde bulgulara rastlanmaktadır. Bu durum, kadınların iş yerlerine karşı daha istikrarlı bir bağlılık geliştirme eğiliminde olabileceğini göstermektedir. (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 562). Medeni durum açısından değerlendirildiğinde, bekâr çalışanların alternatif iş olanaklarına daha kolay erişebildiği görülmektedir. Özellikle evli ya da boşanmış kadın çalışanlar açısından, farklı bir kuruma geçişin yüksek maliyetli olduğu algısı, mevcut kuruma olan bağlılıklarını pekiştirebilmektedir. Bu bağlamda, teşvik edilmelerine rağmen bu çalışanların, bekâr bireylere veya erkek çalışanlara kıyasla yeni iş fırsatlarını değerlendirme konusunda daha çekimser davrandıkları ifade edilebilir (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 562). Çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe, örgütten beklentileri de artmakta; bu durum, bağlılık düzeyinde azalmaya yol açabilmektedir. Eğitiminde değişim olmayan bireyler ise genellikle mevcut örgütlerinde kalma eğilimi gösterirler. Bu bağlamda, eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir (Angle ve Perry, 1981: s.7).

Bazı araştırmalar, çalışanların kurumda geçirdiği sürenin bağlılıklarıyla ilişkili olabileceğini göstermektedir. Kurumda uzun süre kalan bireylerin, elde ettikleri kazanımlar sayesinde kuruma daha bağlı hale geldikleri görülmektedir. Ancak işinden memnun olmayan ya da psikolojik olarak işe uyum sağlayamayan bireylerin ayrılma eğilimi göstermesi, bu ilişkiyi karmaşık hale getirebilir. Ayrıca ekonomik zorunluluklar ya da alternatif iş imkanlarının sınırlılığı, bağlılık düzeyini doğrudan etkilemeden bireyin kurumda kalmasına neden olabilir. Bu nedenle, çalışma süresi ile bağlılık arasındaki ilişki tek başına değerlendirilmemelidir (Erceylan, 2010: 30)

3.3.2 Örgütsel Faktörler

Bu bölümde örgütsel faktörler altında örgüt büyüklüğü, örgüt kültürü, ücret düzeyi ve ödüller ve terfiler değişkenleri incelenecektir.

Örgütlerin ölçek olarak büyümesi, çalışanlara daha fazla terfi imkânı, görev çeşitliliği ve gelişim alanı sunar. Bu sayede birey, kurum içinde kendine yeni fırsatlar yaratabilir ve bu durum, örgütsel bağlılığını güçlendirebilir (Stevens, Beyer ve Trice, 1978: 385). Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık birbirini tamamlayan kavramlardır. Çalışanların kurumun değerlerini, hedeflerini ve kültürünü içselleştirmesi, yüksek düzeyde bağlılık göstermeleriyle mümkündür. Bu tür çalışanlara sahip kurumlarda güçlü bir örgüt kültürü gelişir. Böyle bir ortam, yeni katılan bireylerin kültüre uyum sağlama isteğini artırır ve kurumsal sorumlulukların benimsenmesini kolaylaştırır. Sonuç olarak çalışanlar, bu kültürü yalnızca kabul etmekle kalmaz; aynı zamanda onun aktif bir parçası haline gelirler (Erceylan, 2010: 33) Çalışanların örgüte olan bağlılıklarında ücret düzeyi etkili bir unsur olmakla birlikte, bu etkinin boyutu, çalışanın aldığı ücretten ne derece tatmin olduğu ile daha da şekillenmektedir. Araştırmalar göstermektedir ki, ücretin miktarından ziyade, çalışanın bu ücrete yönelik algısı ve tatmini, örgütsel bağlılık üzerinde daha belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu bulgular, bireyin ücret hakkındaki öznel değerlendirmesinin, ücretin kendisinden daha anlamlı bir etki yarattığını ortaya koymaktadır (Cohen ve Gattiker, 1994: 152). Aynı zamanda, çalışanların işlerinden tatmin olmalarında, sunulan ödüllerin büyüklüğü ve işin getirdiği kişisel maliyetlerin azlığı önemli rol oynamaktadır. Örgütsel bağlılığın güçlenmesinde ise yalnızca maddi kazançlar değil; terfi fırsatları, iş ortamına yapılan yatırımlar, bireysel gelişimi destekleyen kaynaklar ve çalışan için cazip olmayan alternatif iş olanaklarının varlığı da etkili olmaktadır. Özellikle terfiler ve ödül sistemleri, bireyin kuruma adım attığı ilk andan itibaren iş deneyimini biçimlendirerek, örgüte yönelik tutumlarını şekillendirmektedir (Rusbult ve Farrel, 1983: 436).

3.4 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ VE SONUÇLARI

Randall (1987) tarafından yapılan çalışmada düşük, orta (ılımlı) ve yüksek dereceli örgütsel bağlılık düzeyleri detaylı şekilde açıklanmıştır. Yapılan çalışmada örgütsel bağlılık sağlanırken düzeylerin olumlu ve olumsuz etkilerine yer verilmiştir.

3.4.1 Düşük Dereceli Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları

Düşük örgütsel bağlılık bireyler ve örgütler açısından belirli pozitif sonuçlar doğurabilmektedir. Birey düzeyinde, bağlılık eksikliği, yaratıcılığı ve yenilikçiliği teşvik edebilecek bir ortam yaratabilir. Çatışma ve belirsizlik durumları, bireylerin daha özgün ve

yenilikçi düşünmelerine olanak tanıyabilir. Ayrıca, düşük bağlılık, çalışanların alternatif iş fırsatlarını araştırmasına neden olabilir; bu da örgüt için insan kaynaklarının daha etkin bir şekilde kullanılmasına ve ayrılan bireylerin psikolojik iyilik halinin iyileşmesine yol açabilir. Örgüt düzeyinde ise, yüksek devamsızlık ve işten ayrılma oranları örgüt için işlevsel olabilir. Bu çalışanların yokluğu, örgütsel tutumları iyileştirebilir ve yeni işe alınan bireyler, örgüte yeni beceriler ve perspektifler kazandırabilir. Bununla birlikte, düşük örgütsel bağlılık bireyler açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bağlılık eksikliği, bireylerin kariyer ilerlemelerini engelleyebilir, çünkü yöneticiler, örgüte sadık olmayan bireyleri genellikle güvenilmez olarak değerlendirir. Örgüt açısından düşük bağlılık, yüksek devamsızlık, çalışanların işe giriş çıkışlarının fazla olması ve verimsizlik gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir. Ayrıca, düşük bağlılık, çalışanların örgüte olan sadakatlerini kaybetmelerine, örgütsel hedeflere yönelik katkılarını azaltmalarına ve hatta örgüte zarar verme davranışlarına yol açabilir (Randall, 1987: 461)

3.4.2 Orta Dereceli Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları

Orta dereceli bağlılık, çalışanların tam anlamıyla örgüte ait hissetmedikleri, fakat tamamen yabancılaşmadıkları bir durumu ifade eder. Bu düzeydeki bireyler, örgütün beklentilerini yerine getirirken aynı zamanda kişisel değerlerini de korumaya çalışırlar. Örgütün tam anlamıyla bütünleşmedikleri için, dışarıdan gelen değişimlere karşı bir direnç gösterir ve kendi kimliklerini muhafaza etme eğilimindedirler. Çalışanlar, örgüte olan sadakatleri ile toplumsal sorumlulukları arasında bir denge kurmaya çalışırken, zaman zaman bir kararsızlık yaşayabilirler. Bu durum, bireylerin örgütsel hedeflerle uyum sağlamakta zorlanmasına ve örgütün genel işleyişinde verimsizliğe yol açabilir (Doğan ve Kılıç, 2007: 54).

3.4.3 Yüksek Dereceli Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan personeller, kurumlarına karşı güçlü bir duygusal bağlılık geliştirmekte ve bu aidiyet hissi doğrultusunda işlerine daha büyük bir özveriyle yaklaşmaktadır. Bu tür çalışanlar, örgütü yalnızca bir çalışma ortamı olarak değil, aynı zamanda kendi kimliklerinin bir parçası olarak görmektedir. Bu bütünleşme durumu, onların iş performansını ve üretkenliğini olumlu yönde etkileyerek, örgüte olan katkılarını sürekli kılmaktadır. Ayrıca, yüksek örgütsel bağlılık gösteren bireyler, uzun vadeli bir istikrar

arayışı içinde olup, kariyer hayatlarını aynı kurum bünyesinde sürdürmeyi ve burada sonlandırmayı tercih etmektedirler (Odabaşı, 2023: 9)

Yüksek örgütsel bağlılık, bazı durumlarda bireyler için kariyer gelişimi ve ödüllendirme açısından olumlu sonuçlar doğurabilir. Kuruma sadakat gösteren çalışanlar, genellikle güvenilirlikleri ve bağlılıkları nedeniyle çeşitli imkanlarla desteklenirler. Ancak bu bağlılık, bireysel yaratıcılığı sınırlayabileceği gibi, kişisel yaşamla iş yaşamı arasında denge kurulamamasına da yol açabilir. Aşırı bağlılık gösteren bireyler, sosyal ilişkilerinde kopukluk yaşayabilir ve tükenmişlik riskiyle karşı karşıya kalabilirler. Kurum açısından ise bu durum kısa vadede verimlilik sağlasa da uzun vadede değişime direnen ve esnekliği düşük bir yapı oluşturabilir (Randall, 1987: 464).

3.5 İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Kurumsal hedeflere ulaşmada kilit rol oynayan insan kaynakları uygulamaları, çalışanların hem verimliliklerini artırmayı hem de işlerine karşı yüksek düzeyde motivasyon geliştirmelerini hedeflemektedir. Bu uygulamalar, çalışanla kurum arasında karşılıklı güvene dayalı ve sürdürülebilir bir ilişki kurulmasına zemin hazırlar. İnsan kaynaklarına yönelik stratejik yaklaşımlar, çalışanların kuruma olan bağlılıklarını pekiştirerek, dolaylı olarak kurumun genel etkinliğini ve verimliliğini artırır. Bu doğrultuda, insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok akademik araştırma yapılmış ve literatürde bu ilişkinin yönünü açıklayan bütüncül yaklaşımlar ortaya konmuştur. (Odabaşı, 2023)

Eğitim faaliyetleri, seçici işe alım süreçleri, terfi olanakları ve performans değerlendirme sistemleri gibi insan kaynakları uygulamaları, çalışanların kuruma bağlılıklarının sürdürülmesinde ve bireysel gelişimlerinin desteklenmesinde önemli rol oynamaktadır (Qiao, Khilji ve Wang, 2009).

Öncelikle, çalışanların kurum içinde uygulanan insan kaynakları politikalarına ilişkin algıları ile örgüte karşı geliştirdikleri tutum ve duygular arasındaki bağlantı, ilk kez Ogilvie (1986) ile Gaertner ve Nollen'in (1989) öncülüğünde yapılan araştırmalarda ele alınmıştır. Bu çalışmalar, bireylerin insan kaynakları uygulamalarını nasıl deneyimlediğinin, örgüte yönelik duygusal bağları üzerinde etkili olup olmadığını ortaya koymaya yönelik önemli bir

başlangıç noktası oluşturmuştur (Paul ve Anantharaman, 2004:77). Buck ve Watson tarafından 2002 yılında yürütülen bir araştırmada, üniversite çalışanları örneklem alınarak insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmada, insan kaynakları kapsamında değerlendirilen uygulamalar ile çalışanların örgüte olan bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Buck ve Watson, 2002: 182). Uysal (2005) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında işe alım ve yerleştirme, hizmet içi eğitim, performans değerlendirme ve ödüllendirme süreçleri ele alınmıştır. Araştırma sonuçları, bu uygulamaların çalışanların örgütsel bağlılıklarını güçlendirmede pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Karaca ve diğerleri (2020) tarafından yürütülen araştırmada, insan kaynakları uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkilediği ve aralarındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.6 PSİKOLOJİK SERMAYE VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Pozitif örgütsel davranış alanı, 2000'li yılların başında önemli bir gelişim göstermiştir. Bu dönemde, psikolojik sermayenin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisi üzerine yapılan pek çok araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışmalar, çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin, performansları ve örgütsel bağlılıkları ile anlamlı ve pozitif bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymaktadır. (Ateş, 2018: 48) Lifeng (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, çalışanların psikolojik sermaye bileşenleri olan umut, iyimserlik ve dayanıklılığın, performans, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki pozitif etkileri incelenmiştir. Araştırma bulguları, psikolojik sermayenin bu davranışlar üzerinde güçlü ve olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Luthans ve arkadaşlarının (2008) yürüttüğü araştırma, psikolojik sermaye düzeyi yüksek bireylerin, çalıştıkları kuruma karşı daha güçlü bir bağlılık geliştirdiklerini ortaya koymuştur (Çoban 2013: 22). Yalap ve Baygın'ın (2020) yürüttükleri araştırmada, psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiş; psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Huynh ve Hua (2020) tarafından küçük ve orta ölçekli işletme çalışanları üzerinde yürütülen araştırmada, çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ortaya konulmuştur.

Psikolojik sermayenin önemli bir ögesi olan psikolojik dayanıklılığın, çalışanların hem işten aldıkları tatmin düzeyiyle hem de kuruma yönelik bağlılıklarıyla yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Dirençli bireyler, iş ortamında karşılaştıkları stresli ya da yıpratıcı durumlar karşısında daha kolay toparlanabilmekte ve bu durum, onların kuruma olan aidiyet hislerini güçlendirmektedir. Yaşanabilecek başarısızlıklar ya da iş kaynaklı baskılar karşısında yılmadan ilerleyebilen çalışanlar, genellikle daha sürdürülebilir bir bağlılık geliştirirler (Luthans ve diğerleri, 2007). Literatürde, pozitif psikolojik sermayenin temel yapı taşlarından biri olan öz-yeterliğin, çalışanların kuruma duyduğu bağlılıkla anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu görülmektedir. Bu bağ, özellikle insan kaynakları yönetimi açısından stratejik bir avantaj sunmaktadır. Nitekim işe alım süreçlerinde, öz-yeterlilik düzeyi yüksek bireylerin tercih edilmesi, kurumun uzun vadeli verimliliğine katkı sağlayabilir. Aynı zamanda, mevcut çalışanların bu yetkinliklerinin artırılmasına yönelik çeşitli gelişim programlarının uygulanması da mümkündür. Öz-yeterliliği güçlü olan bireyler, kurumsal hedeflerle özdeşleşme konusunda daha istekli olmakta ve bu durum, onların örgütsel vatandaşlık davranışlarına daha yatkın hale gelmelerini sağlamaktadır. Sonuç olarak, araştırmada Amerika ve Güneydoğu Asya'dan seçilen bir örneklem ile öz-yeterlilik düzeyinin örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişkisi çıkmıştır (Luthans, Zhu ve Avolio, 2006: 129).

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde, yürütülen araştırmanın amacı ve bu araştırmanın literatüre ve uygulamaya sağlayacağı katkılar ayrıntılı şekilde açıklanacaktır. Ayrıca araştırmanın evreni, örneklem seçimi, modeli, veri toplama araçları hakkında bilgi verilerek çalışmanın yöntemsel çerçevesi çizilecektir. Araştırmada test edilen hipotezler belirtilip, elde edilen verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemlere de yer verilecektir.

4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın temel amacı, insan kaynakları uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolünü incelemektir. Literatürde insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki bağlantıyı ele alan çeşitli araştırmalar bulunmasına rağmen, psikolojik sermaye değişkeninin bu ilişki üzerindeki aracılık rolünü doğrudan test eden sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Bu yönüyle araştırma hem teorik boşluğa katkı sağlamakta hem de uygulayıcılar için önemli çıkarımlar sunmaktadır. Araştırma, insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış ve pozitif psikoloji gibi farklı akademik alanların kesişiminde yer alması sebebiyle disiplinler arası bir yapıya sahiptir.

Bu çalışmada, söz konusu psikolojik sermayenin, insan kaynakları uygulamaları yoluyla çalışanların örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediği analiz edilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın ana sorusu, insan kaynakları uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracı bir rol oynayıp oynamadığı şeklinde belirlenmiştir. Bu sorunsal doğrultusunda çalışma tasarlanmış ve konuya ilişkin analizler gerçekleştirilmiştir.

4.2 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ

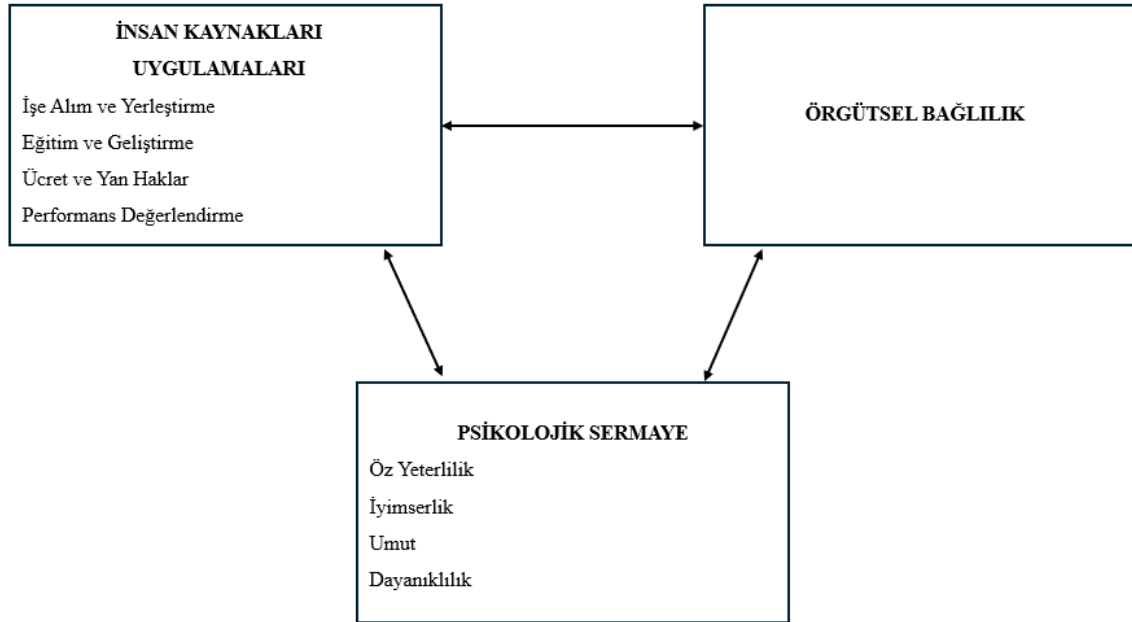
Çalışmanın bağımsız değişkenini insan kaynakları uygulamaları, bağımlı değişkenini örgütsel bağlılık ve aracı değişkenini psikolojik sermaye oluşturmaktadır. Araştırma modeli, Şekil 4.1'de de görülebileceği üzere, söz konusu üç değişken arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Ayrıca kurulan hipotezler aşağıda yer almaktadır.

H₁: İnsan kaynakları uygulamaları, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₂: İnsan kaynakları uygulamaları, çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₃: Psikolojik sermayenin, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H₄: Psikolojik sermaye, insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracı bir rol oynamaktadır.



Şekil 4.1: Araştırma Modeli.

4.3 ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Bu araştırmanın evrenini, İstanbul ilinde 2015 yılından sonra kurulmuş vakıf üniversitelerinde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Yükseköğretim Kurulu (YÖK) verilerine göre İstanbul’da 2015 sonrası kurulan toplam 8 vakıf üniversitesi bulunmaktadır. (Yükseköğretim Kurulu, t.y.) Ancak bu üniversitelerde çalışan personel sayısına ilişkin kesin verilere ulaşılamadığından, evrendeki birey sayısı tam olarak belirlenememiştir.

Evrenin bu şekilde sınırlandırılmasının temel nedeni, örgütsel bağlılık düzeylerinin kurumsal geçmiş ve yapılanma ile doğrudan ilişkili olabileceği varsayımdır. Literatürde, daha köklü ve uzun süredir faaliyet gösteren üniversitelerde sistemin büyük ölçüde oturduğu, kurumsal kimliğin yerleştiği ve dolayısıyla çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olabileceği ifade edilmektedir. Bu doğrultuda, örgütsel bağlılık üzerinde insan kaynakları uygulamalarının ve psikolojik sermayenin etkisini daha sağlıklı değerlendirebilmek amacıyla, son 10 yıl içerisinde kurulmuş üniversiteler tercih edilmiştir. Böylece, bağlanma süreçlerinin henüz tam olarak şekillenmediği kurumlarda daha anlamlı ve farklılaşan sonuçlara ulaşılabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın veri toplama aşamasında kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, araştırmacının erişim sağlayabildiği ve katılım sağlamayı gönüllü olarak kabul eden bireylerden örneklem oluşturulmasına dayanmaktadır. Olasılığa dayalı olmayan örnekleme türlerinden biri olan kolayda örnekleme, özellikle ulaşılabilirlik, zaman ve maliyet gibi sınırlılıkların bulunduğu durumlarda sıklıkla kullanılmaktadır (Etikan, Musa ve Alkassim, 2016). Ancak bu kurumlarda çalışan personel sayısına ilişkin güncel ve kesin verilerin bulunamaması nedeniyle, araştırmacı yalnızca ulaşım sağlanabilen kurumlarda görev yapan gönüllü katılımcılardan veri toplamıştır. Bu sebeple araştırmada kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bununla birlikte, bu yöntemin yapısı gereği örneklemin evreni tam olarak temsil etme gücü sınırlı olabilir. Dolayısıyla elde edilen bulgular, yalnızca örneklem grubunu yansıtmakta olup, genelleme yapılırken bu durum göz önünde bulundurulmalıdır. Her ne kadar araştırmada kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiş olsa da örneklem büyüklüğünün istatistiksel olarak yeterli olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla Cochran (1977) tarafından geliştirilen formül kullanılmıştır. Bu doğrultuda, %95 güven düzeyi, %5 hata payı ve $p=0,5$ ile yapılan hesaplamalar sonucunda en az 384 kişilik bir örneklem gerektiği belirlenmiş ve çalışmada elde edilen 388 geçerli veri bu yeterliliği sağlamaktadır.

4.4 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada verilerin elde edilmesinde anket formu veri toplama aracı olarak tercih edilmiştir. Anket uygulaması iki farklı yöntemle gerçekleştirilmiştir. İlk olarak, çevrim içi veri toplama amacıyla Google Forms aracılığıyla dijital ortamda anket formu oluşturulmuş ve ilgili kurum çalışanlarına çevrimiçi bağlantı yoluyla ulaştırılmıştır. İkinci olarak ise, araştırmacı tarafından fiziki anket formları hazırlanarak bazı vakıf üniversitelerinde çalışan

personelerle doğrudan ulaşılarak yüz yüze veri toplama süreci yürütülmüştür. Her iki yöntemle elde edilen veriler, analiz sürecinde birlikte değerlendirilmiştir. Bu çok yönlü veri toplama stratejisi hem erişim alanını genişletmiş hem de örneklem çeşitliliğini artırmıştır. İki bölümden oluşan anket çalışmasının ilk bölümünde İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık ve Psikolojik Sermaye ölçekleri yer almaktadır. İkinci bölümünde ise, cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışma süresi ve pozisyon/unvan gibi demografik özelliklerin yer aldığı kısım bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan anketler, ilk olarak Türkçeye çevrilmiştir. Bu çeviri süreci sonrasında, alanında uzman ve akademik deneyime sahip bir uzmana sunulmuş, anket maddelerinin içerik ve dil açısından uygunluğu değerlendirilmiştir. Uzmanın geri bildirimleri doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmış ve anket metni son haliyle yeniden düzenlenmiştir. Daha sonra, bu revize edilmiş Türkçe anketler, çalışmanın orijinal diline uygunluk ve bütünlüğünü korumak amacıyla tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Bu çift aşamalı çeviri ve uzman değerlendirme süreci, anketin kavramsal tutarlılığını ve geçerliliğini artırmayı hedeflemiştir.

İnsan Kaynakları Uygulamaları ölçeği, Khatri (2000) tarafından geliştirilen ve Tsaur ve Lin'in (2004) çalışmalarında uygulanan toplam 15 maddelik ve 4 boyutlu ölçek araştırmacı tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Türkçeye çevrilmesinin ardından pilot bir çalışma yapılmıştır. Pilot çalışmanın sonunda Cronbach Alpha yöntemiyle yapılan güvenilirlik analizinde sonuç 0,91 çıkmıştır. Ölçek dört alt boyuttan oluşmaktadır: İşe alım ve seçim (3 madde), Eğitim ve geliştirme (5 madde), Ücret ve yan haklar (4 madde), Performans değerlendirme (3 madde). Bu alt boyutlar, ilgili insan kaynakları uygulamalarına ilişkin çalışan algılarını ölçmeye yöneliktir. Ölçekte yer alan 10. madde ters kodlanmıştır. Alt boyutlara karşılık gelen madde dağılımı şu şekildedir; İşe Alım ve Seçim: 1,2,3. madde, Eğitim ve Geliştirme: 4,5,6,7 ve 8. madde, Ücret ve Yan Haklar: 9,10,11, ve 12. madde, Performans Değerlendirme: 13,14 ve 15. madde. Bu yapı doğrultusunda, katılımcıların insan kaynakları uygulamalarına ilişkin algıları nicel olarak değerlendirilmiştir. Örgütsel Bağlılık ölçeği, ilk kez 1974 yılında Porter, Steers ve Mowday tarafından geliştirilmiştir. Anket formu araştırmacı tarafından Türkçeye çevrilmiş ve uygulanmıştır. Ölçek, toplam 15 maddeden oluşmakta olup, bireyin örgütte kalma arzusu, örgütün başarısı için çaba sarf etme eğilimi ile örgütün amaç ve değerlerini benimseme düzeyini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Yüksek geçerlilik ve güvenilirlik düzeyi sayesinde, uluslararası literatürde pek çok çalışmada tercih edilmiştir. Yapılan pilot çalışma sonucunda ölçeğin güvenilirlik

düzeyi 0,92 çıkmıştır. Ölçekteki 3,7,9,11,12 ve 15. madde ters kodlanmıştır. Psikolojik Sermaye ölçeği, bireyin olumlu psikolojik kaynaklarını değerlendirmek amacıyla özyeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık olmak üzere dört temel boyutta yapılandırılmıştır. Bu ölçek, Luthans, Avolio ve Youssef tarafından 2007 yılında geliştirilmiş olup, ilerleyen yıllarda yapılan çok sayıda araştırmada güvenilir bir ölçüm aracı olarak kullanılmıştır. Toplamda 24 maddeden oluşan bu ölçek, bireylerin psikolojik sermaye düzeylerini ölçmeyi hedeflemektedir. Ölçeğin Türkçeye çevrilmesi araştırmacı tarafından yapılmıştır. Pilot çalışmanın ardından ölçeğin güvenirlik düzeyi 0,90 çıkmıştır. Ölçekte yer alan 13,20 ve 23. maddeler ters kodlanmıştır. Ölçekte yer alan 1-6 arasındaki maddeler özyeterlilik, 7-12 arasındaki maddeler umut, 13-18 arasındaki maddeler psikolojik dayanıklılık ve 19-24 arasındaki maddeler iyimserlik alt boyutu ile ilgilidir.

Araştırmada kullanılan ölçekler anlaşılabilirliği arttırmak adına 5'li Likert tipindedir. 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde değerlendirilmektedir. Anket formunun son kısmında yaş, cinsiyet, medeni durum, işletmedeki çalışma süresi ve pozisyon/unvan bilgilerini içeren demografik özelliklerin alındığı bölüm yer almaktadır.

4.5 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırma, herhangi bir deneysel müdahale içermemesi ve ilişkileri mevcut veriler üzerinden analiz etmesi nedeniyle, deneysel olmayan nicel araştırma kapsamında gerçekleştirilmiştir. Veri toplama süreci açısından tarama modeli ile katılımcıların görüş ve tutumları yapılandırılmış anket formları aracılığıyla toplanmış, veriler analiz edilerek mevcut durum ve değişkenler arası ilişkiler değerlendirilmiştir. İnsan kaynakları uygulamaları, psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiler, aracı değişken etkisi üzerinden analiz edilmiştir. Katılımcı verileri, 5'li Likert tipi yapılandırılmış ölçekler kullanılarak elde edilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen veriler, SPSS 27.0 ve PROCESS Macro 4.2 eklentisi kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan çalışma, değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri test etmeye yönelik bir yapı içerdiğinden, araştırma modeli nedensel karşılaştırmalı (ilişkisel) bir model olarak sınıflandırılmaktadır. Yani, araştırmada yalnızca mevcut durumu betimlemenin ötesine geçilerek, değişkenler arası yönlü ilişkiler ve aracılık etkisi test edilmiştir.

Analiz sürecinin ilk aşamasında, araştırma örneklemini oluşturan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları sunulmuştur. Ardından ölçek maddelerine verilen yanıtların aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanarak tanımlayıcı istatistikler ortaya konmuştur. Ölçeklerin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır. Verilerin dağılım özelliklerini test etmek için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri uygulanmıştır. Normallik varsayımı karşılanmadığı için parametrik olmayan yöntemler tercih edilmiştir. Bu kapsamda, demografik gruplar arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla ikili gruplar için Mann-Whitney U testi, ikiden fazla grup için Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır.

Araştırmanın sonraki kısmında Spearman sıralı korelasyon analizi uygulanarak değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve gücü ortaya konmuştur. Bu analiz sayesinde, değişkenlerin birlikte artma veya azalma eğiliminde olup olmadıkları belirlenmiştir. İzleyen aşamada, değişkenler arası etkisel yapıyı incelemek amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz ile bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişken üzerindeki etkisinin düzeyi, yönü ve anlamlılık derecesi istatistiksel olarak test edilmiştir. Son olarak, insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracı rolünü test etmek amacıyla PROCESS Macro (Model 4) aracılığıyla aracılık analizi yapılmıştır. Tüm analizler sonucunda, araştırmanın temel hipotezleri test edilmiş, değişkenler arasındaki ilişkiler ve aracılık yapısı detaylı biçimde değerlendirilmiştir.

5. BULGULAR VE YORUMLAR

Çalışmanın bu bölümünde yapılan analizler ve yorumları sırasıyla yer alacaktır. İstatistik analizler tablo şeklinde gösterilecek hipotezler sınanacak ve açıklamaları yapılacaktır.

5.1 DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİN FREKANS DAĞILIMLARI

Analizler, 388 kişilik personel örnekleminde elde edilen veriler doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Frekans analizi sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda, araştırma kapsamındaki 388 katılımcının cinsiyet, yaş, medeni durumları ile işletmedeki çalışma sürelerine ilişkin demografik dağılımlar tablo olarak detaylı biçimde raporlanmıştır.

Tablo 5.1’de belirtildiği üzere; araştırmaya katılan katılımcıların %53,9’u erkek, %46,1’i kadınlar oluşturmaktadır. Bu dağılım, örneklemin cinsiyet açısından oldukça dengeli bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.1: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.

Cinsiyet	Frekans	Yüzde%
Erkek	209	53,9%
Kadın	179	46,1%

Araştırma kapsamında elde edilen veriler doğrultusunda Tablo 5.2’de katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde, en yüksek katılımın 26-33 yaş aralığında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu yaş grubundaki katılımcılar toplam örneklemin %42,5’ini (n = 165) oluşturmaktadır. Bunu %26,8 ile 34-41 yaş aralığı (n = 104) ve %14,7 ile 42-49 yaş aralığı (n = 57) takip etmektedir. Katılımcıların %12,4’ü 18-25 yaş grubunda yer almakta (n = 48) olup, 50 yaş ve üzeri bireylerin oranı ise %3,6 (n = 14) ile en düşük düzeydedir. Bu dağılım, araştırmanın daha çok genç ve orta yaş grubuna hitap ettiğini ya da bu yaş grubundaki bireylerin araştırmaya katılım konusunda daha istekli olduklarını göstermektedir. Özellikle 26-41 yaş aralığındaki yoğunluk, bu yaş grubunun araştırma konusu ile daha fazla ilişkilendirilebilir olduğunu ya da ulaşılabilirlik açısından daha avantajlı olduğunu düşündürmektedir.

Tablo 5.2: Katılımcıların Yaş Dağılımı.

Yaş Aralığı	Frekans	Yüzde%
18-25	48	12,4%
26-33	165	42,5%
34-41	104	26,8%
42-49	57	14,7%
50 ve üzeri	14	3,6%

Tablo 5.3’de araştırmaya dahil olan kişilerden 257 ‘sinin bekar (%66,2) , 131’inin evli (%33,8) olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre çalışan personelin çoğunluğunun genç nüfustan oluştuğu bir önceki tabloda belli olduğu üzere çalışanların çoğunluğunun da bekar olması beklenen bir sonuçtur.

Tablo 5.3: Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı.

Medeni Durum	Frekans	Yüzde %
Bekar	257	66,2%
Evli	131	33,8%

Katılımcıların çalışma sürelerine Tablo 5.4’de bakıldığında ise; 1 yıldan az çalışan 63 kişi (%16,2), 1-3 yıl arası çalışan 209 kişi (53,9), 4-6 yıl arası çalışan 40 kişi (10,3), 6-9 yıl arası çalışan 27 kişi (%7,0), 10 yıl ve üzeri çalışan 49 kişi (%12,6) bulunmaktadır. Tabloda görüldüğü üzere çalışanların yarısı 1-3 yıl arasında çalışan kişilerden oluşmaktadır.

Tablo 5.4: Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Dağılımı.

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde %
1 Yıldan Az	63	16,2%
1-3 Yıl Arası	209	53,9%
4-6 Yıl Arası	40	10,3%
6-9 Yıl Arası	27	7,0%
10 Yıl ve Üzeri	49	12,6%

5.2 GÜVENİRLİLİK ANALİZİ

Bu araştırmada, her bir ölçeğe ilişkin güvenilirlik düzeyleri, Cronbach's Alpha katsayısı kullanılarak ayrı ayrı analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, ilgili ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri istatistiksel olarak değerlendirilmiş ve Tablo 5.5'de gösterilmiştir.

İnsan kaynakları uygulamaları ölçeğinde yer alan 15 maddenin Cronbach Alpha değeri 0,933 çıkmıştır. Psikolojik sermayeyi ölçmeye yönelik 24 maddeden oluşan ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,946 olarak hesaplanmıştır; bu değer, ölçeğin yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu belirtmektedir. Örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik 15 maddelik ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,711 olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, ölçeğin kabul edilebilir seviyede bir iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Cronbach Alpha katsayısının bu seviyede çıkmasında, ölçek maddelerinin homojenliğinin sınırlı olması ve katılımcıların bazı ifadelerle benzer şekilde yanıt vermesi etkili olmuş olabilir.

Sosyal bilimlerde Cronbach's Alpha katsayısının 0,70 ve üzeri olması halinde ölçeklerin güvenilir kabul edildiği dikkate alındığında; insan kaynakları uygulamaları ölçeği ($\alpha=0,933$), psikolojik sermaye ölçeği ($\alpha=0,946$) ve örgütsel bağlılık ölçeği ($\alpha=0,711$) yüksek ve kabul edilebilir iç tutarlılık düzeyleriyle bu araştırma kapsamında güvenilir ölçüm araçları olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 5.5: Ölçeklerin Cronbach's Alpha Katsayıları.

Ölçek	Cronbach's Alpha Katsayısı
İnsan Kaynakları Uygulamaları	0,933
Örgütsel Bağlılık	0,711
Psikolojik Sermaye	0,946

5.3 TANIMLAYICI İSTATİSTİKİ ANALİZLER

Bu çalışmada, insan kaynakları uygulamaları, psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistiksel analizler Tablo 5.6'de her bir değişken için ayrı ayrı belirtilmiştir. Elde edilen analiz bulguları doğrultusunda, ilgili değişkenlerin temel dağılım özellikleri ortaya konulmuştur. Yürütülen analizler doğrultusunda, çalışanların insan

kaynakları uygulamaları, psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık ölçeklerine verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları sırasıyla 2,87 (SS=0,93), 3,49 (SS=0,64) ve 3,04 (SS=0,80) olarak hesaplanmıştır.

İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin ortalama puanın 2,87 düzeyinde olması, katılımcıların bu uygulamalara yönelik değerlendirmelerinde kararsız bir tutum sergilediklerine ya da tarafsız kaldıklarına işaret etmektedir. Bu, insan kaynakları uygulamalarına dair çalışanların bir kısmının memnuniyetsiz olduğunu, bir kısmının ise farklı görüşlere sahip olduğunu gösterebilir. Ancak genel olarak, katılımcılar bu konuda orta düzeyde bir değerlendirme yapmaktadırlar. Örgütsel bağlılık ölçeğinin ortalama puanın 3,04 olması, katılımcıların örgütsel bağlılıklarıyla ilgili olarak orta düzeyde bir tutum sergilediklerini göstermektedir. Yani, çalışanlar örgütlerine belirli bir bağlılık hissetmekte ancak bu bağlılık çok güçlü ya da zayıf değildir. Bu durumda, örgütsel bağlılık seviyesi ne tam anlamıyla yüksek ne de düşük seviyededir. Psikolojik sermaye ölçeğinin ortalama puanı 3,49, katılımcıların genel olarak iyimser, umutlu ve psikolojik olarak güçlü bir durumda olduklarını ancak bu gücün her bireyde aynı düzeyde olmadığını göstermektedir. Yani, katılımcılar psikolojik sermayelerine dair olumlu bir değerlendirme yapmış olmakla birlikte, bu durumun tüm katılımcılar için aynı seviyede olmadığını söylemek mümkündür. Yine de bu puan, kararsızım ile katılıyorum kategorisi arasında bir değeri göstermektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde ise, psikolojik sermaye değişkenine verilen yanıtların daha homojen olduğu, insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık değişkenlerinde ise katılımcı görüşlerinin daha çeşitli olduğu görülmektedir.

Tablo 5.6: Tanımlayıcı İstatistikler.

Ölçek	Ortalama	Minimum	Maximum	Standart Sapma
İnsan Kaynakları Uygulamaları	2,87	1,27	4,73	0,93
Örgütsel Bağlılık	3,04	1,00	5,00	0,80
Psikolojik Sermaye	3,49	1,46	4,50	0,64

5.3.1 Normallik Dağılımı

Araştırmada yer alan temel değişkenlerin dağılım özelliklerini değerlendirmek amacıyla Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk normallik testlerinden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlara Tablo 5.7’de belirtilmiştir. Tüm değişkenlerde anlamlılık değerleri $p < 0,05$ düzeyinde bulunmuş ve bu durum, psikolojik sermaye, örgütsel bağlılık ve insan kaynakları uygulamaları değişkenlerinin normal dağılım göstermediğini ortaya koymuştur. Özellikle Shapiro-Wilk testi, örneklem büyüklüğü 50’den küçük ya da orta düzeyde olan çalışmalar için daha hassas ve güçlü bir test olarak kabul edildiğinden, analizde bu testin sonuçları temel alınmıştır. Elde edilen sonuçlar, veri setindeki dağılımların parametrik testlerin temel varsayımlarından biri olan normallik koşulunu sağlamadığını göstermektedir. Bu nedenle, sonraki analiz aşamalarında parametrik olmayan istatistiksel yöntemlerin tercih edilmesi uygun görülmüştür.

Tablo 5.7: Normallik Testi Sonuçları (Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk Testi).

Değişken	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	İstatistik	p	İstatistik	p
Psikolojik Sermaye	0,255	.000	0,825	.000
Örgütsel Bağlılık	0,142	.000	0,928	.000
İK Uygulamaları	0,102	.000	0,950	.000

Yapılan testin sonuçlarına göre, İnsan Kaynakları Uygulamaları değişkeni (Shapiro-Wilk Testi = 0,950) diğer değişkenlere kıyasla normal dağılıma en yakın sonuçları göstermektedir. Şayet SW değeri 1’e ne kadar yakınsa, veri seti o kadar normal dağılıma yakın kabul edilmektedir. Psikolojik Sermaye (Shapiro-Wilk Testi = 0,825) ve Örgütsel Bağlılık (Shapiro-Wilk Testi = 0,928) değişkenlerinin Shapiro-Wilk değerleri, normal dağılımdan daha fazla sapma göstermektedir. Buna paralel olarak, Kolmogorov-Smirnov testi sonuçlarına göre, İK Uygulamaları değişkeni (Kolmogorov-Smirnov = 0,102) en düşük değeri alarak, normal dağılıma en yakın olan veri seti olarak belirlenmiştir. Değer 0’a ne kadar yakınsa, veri o kadar normal dağılıma yakın demektir. Örgütsel Bağlılık (Kolmogorov-Smirnov = 0,142) ve Psikolojik Sermaye (Kolmogorov-Smirnov = 0,255) değişkenleri, normal dağılımdan daha fazla sapma göstermektedir.

Sonuç olarak, her iki testin de bulguları birleştirildiğinde, İK Uygulamaları değişkeni, hem Shapiro-Wilk (Shapiro-Wilk Testi = 0,950) hem de Kolmogorov-Smirnov (Kolmogorov-Smirnov = 0,102) testlerinde en yakın normal dağılım değerine sahip olan değişken olarak öne çıkmaktadır. Bu bulgu, insan kaynakları uygulamalarının diğer değişkenlere göre daha fazla normal dağılıma yakın olduğunu ve normallik varsayımının bu değişken için daha güçlü olduğunu göstermektedir.

5.3.2 Demografik Gruplar Arasındaki Farklılıkları İncelemeye Yönelik Bulgular

Verilerin normal dağılım göstermemesi nedeniyle, parametrik olmayan testlerden Kruskal-Wallis Testi ve Mann-Whitney U Testi uygulanmıştır. Mann-Whitney U Testi, iki bağımsız grup arasındaki medyan farklarını karşılaştırmak için tercih edilen bir analiz yöntemidir. Normal dağılım varsayımının karşılanmadığı durumlarda bu test, daha güvenilir sonuçlar sunar. Diğer taraftan, Kruskal-Wallis Testi, üç veya daha fazla bağımsız grup arasındaki medyan farklarını analiz etmek için uygun bir parametrik olmayan testtir. Her iki test, veri setinin normal dağılım göstermemesi nedeniyle tercih edilmiştir. Bu sayede, demografik gruplar arasındaki farklılıkları doğru bir şekilde analiz etme imkanı sağlanmıştır.

Tablo 5.8’de Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre cinsiyetin psikolojik sermaye, örgütsel bağlılık ve insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Testin bulgularına göre, psikolojik sermaye değişkeninde p-değeri 0,000 olup, %5 anlamlılık düzeyinden ($p < 0,05$) küçük olduğu için erkekler ile kadınlar arasında anlamlı bir fark vardır. ($U = 14.725$, $Z = -3,622$, $p = 0,000$). Kadın katılımcıların psikolojik sermaye ile ilgili sıralama ortalamaları (216,74) erkeklerle (175,45) kıyasla daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuç, kadınların psikolojik sermaye açısından daha olumlu bir değerlendirme yaptığını göstermektedir.

Örgütsel bağlılık değişkeninde ise cinsiyetler arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($U = 18.002$, $Z = -0,640$, $p = 0,522$). Bu bulgu, erkek ve kadın katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin benzer olduğunu ortaya koymaktadır. Kadınların sıralama ortalaması 198,43 iken, erkeklerin sıralama ortalaması 191,13 olarak belirlenmiştir, ancak bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

İnsan kaynakları uygulamaları değişkeninde ise anlamlı bir fark bulunmuş olup, kadınlar erkeklerle göre daha yüksek sıralama ortalamalarına sahip olmuştur ($U = 15.565$, $Z = -2,855$, $p = 0,004$). Kadın katılımcıların sıralama ortalaması 176,96 iken, erkeklerin sıralama

ortalaması 209,52 olarak tespit edilmiştir. Bu bulgu, kadınların insan kaynakları uygulamaları konusunda erkeklerden daha olumlu bir görüş sergilediklerini göstermektedir.

Tablo 5.8: Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Testi.

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama Sıralama Değeri	Sıralama Toplamı	Mann-Whitney U	Z	p
Psikolojik Sermaye	Erkek	209	175,45	36.670,00	14.725,00	-3,622	,000
	Kadın	179	216,74	38.796,00			
Örgütsel Bağlılık	Erkek	209	191,13	39.947,00	18.002,00	-0,640	,522
	Kadın	179	198,43	35.519,00			
İnsan Kaynakları Uygulamaları	Erkek	209	209,52	43.790,50	15.565,50	-2,855	,004
	Kadın	179	176,96	31.675,50			

Sonuç olarak, psikolojik sermaye ve insan kaynakları uygulamaları değişkenlerinde cinsiyetler arasında anlamlı farklar bulunmuşken, örgütsel bağlılık değişkeninde cinsiyetlerin etkisi belirgin olmamıştır. Kadınlar, psikolojik sermaye ve insan kaynakları uygulamaları hakkında daha yüksek puanlar verirken, erkekler ise örgütsel bağlılık konusunda kadınlara kıyasla daha yüksek puanlar vermiştir. Bu bulgular, kurumlardaki farklı cinsiyet gruplarının çeşitli faktörlere ilişkin farklı algılar geliştirdiğini ve cinsiyetin bazı değişkenler üzerinde önemli etkiler yaratabileceğini göstermektedir.

Tablo 5.9’de sunulan Mann-Whitney U testi bulgularına göre, katılımcıların medeni durumlarına göre psikolojik sermaye, örgütsel bağlılık ve insan kaynakları uygulamalarına ilişkin algılarında anlamlı düzeyde farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan analize göre;

- Psikolojik Sermaye: Medeni durumu "bekar" olan katılımcıların, psikolojik sermaye puanlarının sıralama ortalamaları (170,06) "evli" olanlara kıyasla (242,44) daha düşük bulunmuştur. Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre, bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($U = 10.553,5$, $Z = -6,023$, $p < 0,001$). Elde edilen analiz sonuçlarına göre, p değeri 0.000 olarak hesaplanmıştır. Bu durum istatistiksel analizlerde sıklıkla kullanılan anlamlılık düzeyi olan $p < 0.05$ sınırının oldukça altında bir değerdir. Dolayısıyla ilgili değişkenler arasında istatistiksel olarak son derece anlamlı bir fark bulunduğu ifade

edilebilir. Elde edilen bu sonuç, evli bireylerin psikolojik sermaye düzeylerini bekar bireylere kıyasla daha yüksek algıladıklarını ve medeni durumun psikolojik sermaye algısında anlamlı bir farklılık yarattığını ortaya koymaktadır.

- b. **Örgütsel Bağlılık:** Medeni durumu "bekar" olan katılımcıların, örgütsel bağlılıkla ilgili sıralama ortalamaları (209,51) "evli" katılımcılardan (165,05) belirgin şekilde daha yüksek çıkmıştır. Bu fark, Mann-Whitney U testi ile istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($U = 12.975,0$, $Z = -3,699$, $p < 0,001$). Bekar katılımcılar, örgütsel bağlılık açısından daha güçlü bir algıya sahipken, evli katılımcılar bu konuda daha düşük sıralamalara sahip olmuştur.
- c. **İnsan Kaynakları Uygulamaları:** Medeni durumu "bekar" olan katılımcıların, insan kaynakları uygulamalarıyla ilgili sıralama ortalamaları (211,03) evli katılımcılara (162,06) kıyasla daha yüksek bulunmuştur. Bu fark da istatistiksel olarak anlamlıdır ($U = 12.584,5$, $Z = -4,072$, $p < 0,001$). Bekar katılımcıların, insan kaynakları uygulamalarını daha olumlu bir şekilde değerlendirdikleri, evli katılımcıların ise bu alandaki değerlendirmelerinde daha düşük puanlar verdiği anlaşılmaktadır.

Tablo 5.9: Medeni Duruma Göre Mann-Whitney U Testi.

Değişken	Medeni Durum	N	Ortalama Sıralama Değeri	Sıralama Toplamı	Mann-Whitney U	Z	p
Psikolojik Sermaye	Bekar	257	170,06	43.706,50	10.553,50	-6,023	0,000
	Evli	131	242,44	31.759,50			
Örgütsel Bağlılık	Bekar	257	209,51	53.845,00	12.975,00	-3,699	0,000
	Evli	131	165,05	21.621,00			
İnsan Kaynakları Uygulamaları	Bekar	257	211,03	54.235,50	12.584,50	-4,072	0,000
	Evli	131	162,06	21.230,50			

Medeni durumun, psikolojik sermaye, örgütsel bağlılık ve insan kaynakları uygulamaları gibi önemli işyeri faktörleri üzerindeki etkisi, yapılan Mann-Whitney U testiyle açıkça ortaya konmuştur. Bekar katılımcılar, örgütsel bağlılık ve insan kaynakları uygulamaları konusunda daha yüksek sıralama ortalamalarına sahipken, evli katılımcılar psikolojik sermaye açısından daha yüksek değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Bu bulgular, medeni

durumun çalışanların iş yerindeki algı ve tutumlarını şekillendiren önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.

Araştırmada yer alan katılımcıların yaş grupları ile psikolojik sermaye, örgütsel bağlılık ve insan kaynakları uygulamaları algıları arasındaki farkları incelemek amacıyla Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 5.10 ve Tablo 5.11’de gösterilmektedir.

Tablo 5.10: Yaş Gruplarına Göre Kruskal-Wallis H Testi.

Yaş Grubu	N	Psikolojik Sermaye Ortalama Sıralama	Örgütsel Bağlılık Ortalama Sıralama	İK Uygulamaları Ortalama Sıralama
18-25	48	185,97	242,35	190,95
26-33	165	152,95	178,97	189,00
34-41	104	220,94	183,38	196,83
42-49	57	263,16	211,26	196,80
50+	14	237,50	227,82	244,79
Toplam	388			

Psikolojik sermaye değişkeni için elde edilen Kruskal-Wallis H değeri 52,333, serbestlik derecesi 4 ve p değeri 0.000 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, yaş grupları arasında psikolojik sermaye düzeyine ilişkin istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğunu göstermektedir ($p < 0.001$). Ortalama sıralamalar incelendiğinde, en yüksek psikolojik sermaye algısının 42-49 yaş grubunda (263,16) olduğu görülmektedir. Bu bulgu, yaş ilerledikçe bireylerin psikolojik sermaye bileşenlerinde daha güçlü bir duruş sergilediğini düşündürmektedir.

Örgütsel bağlılık değişkenine ilişkin test sonucunda Kruskal-Wallis H değeri 15,482, serbestlik derecesi 4 ve $p = 0.004$ olarak hesaplanmıştır. Bu değer, yaş grupları arasında örgütsel bağlılık düzeylerinde de istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğunu ortaya koymaktadır ($p < 0.01$). Ortalama sıralamalara göre, en yüksek örgütsel bağlılık 18-25 yaş grubunda (242,35) gözlemlenmiştir. Bu durum, genç çalışanların örgüte olan aidiyet duygularının daha yüksek olduğunu, zamanla bu bağlılıkta farklılaşmalar yaşandığını düşündürülebilir.

İnsan kaynakları uygulamalarına yönelik algı açısından ise Kruskal-Wallis H değeri 3,336, serbestlik derecesi 4 ve $p = 0.503$ bulunmuştur. Bu sonuç, yaş grupları arasında insan kaynakları uygulamalarına ilişkin anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($p > 0.05$).

Dolayısıyla, çalışanların insan kaynakları uygulamalarını değerlendirmelerinde yaş faktörünün belirleyici bir değişken olmadığı söylenebilir.

Tablo 5.11: Yaş Gruplarına Göre Kruskal-Wallis H Testi İstatistikleri.

Değişken	Kruskal-Wallis H Değeri	Serbestlik Değeri	p
Psikolojik Sermaye	52,333	4	,000
Örgütsel Bağlılık	15,482	4	,004
İnsan Kaynakları Uygulamaları	3,336	4	,503

Yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçlarına göre, yaş değişkeni açısından psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu sonuç, çalışanların yaş gruplarına göre psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık algılarının değişiklik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Diğer yandan, insan kaynakları uygulamalarına ilişkin algı düzeyleri arasında yaş gruplarına göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Elde edilen bulgular, yaş faktörünün bazı değişkenler üzerinde etkili olduğunu, ancak bu etkinin tüm değişkenlerde geçerli olmadığını göstermektedir.

Araştırmada, çalışanların kurumdaki çalışma sürelerine göre psikolojik sermaye, örgütsel bağlılık ve insan kaynakları uygulamalarına ilişkin algılarında anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla parametrik olmayan Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 5.12 ve Tablo 5.13’de gösterilmiştir.

Tablo 5.12: Çalışma Sürelerine Göre Kruskal-Wallis H Testi.

Çalışma Süresi	N	Psikolojik Sermaye Ort. Sıralama	Örgütsel Bağlılık Ort. Sıralama	İK Uygulamaları Ort. Sıralama
1 Yıldan Az	63	221.13	261.10	206.34
1-3 Yıl Arası	209	190.22	168.40	189.96
4-6 Yıl Arası	40	208.19	192.66	151.90
6-9 Yıl Arası	27	279.00	242.54	216.11
10 Yıl ve Üzeri	49	120.78	195.24	221.52
Total	388			

Psikolojik sermaye değişkenine ilişkin analiz sonuçlarına göre, çalışma süresi grupları arasında anlamlı düzeyde fark bulunmaktadır. Ortalama sıralama değerleri incelendiğinde, 6-9 yıl arası çalışan grubunun (Ort. sıra = 279.00) psikolojik sermaye düzeyinin diğer gruplara kıyasla daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgu, belirli bir süre kurumda çalışmanın bireyin dayanıklılık, umut, iyimserlik ve öz yeterlilik gibi psikolojik sermaye bileşenlerini güçlendirmiş olabileceğini düşündürmektedir. Buna karşın 10 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların ortalama sıralama değeri en düşük düzeydedir (Ort. Sıra = 120,78). Bu bulgu, uzun süreli çalışan bireylerde psikolojik sermayeye ilişkin algının düşebileceğine işaret etmektedir. İlk bir yıl içinde çalışan bireylerin ise görece yüksek psikolojik sermaye puanlarına sahip olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık değişkeni açısından da benzer şekilde anlamlı bir fark tespit edilmiştir. En yüksek ortalama sıralama değerine sahip grup 1 yıldan az süredir çalışan bireylerdir (Ort. sıra = 261.10). Bu durum, işe yeni başlayan bireylerin kuruma karşı daha yüksek bir aidiyet hissine sahip olduklarını ve motivasyon düzeylerinin göreceli olarak yüksek olabileceğini ortaya koymaktadır. Ancak zamanla bu bağlılık düzeyinde bir düşüş olduğu ve çalışan deneyimi arttıkça bağlılık seviyesinin dalgalanma gösterdiği anlaşılmaktadır.

İnsan kaynakları uygulamaları değişkeninde ise gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. En yüksek ortalama sıralama değerleri 6-9 yıl çalışanlar (Ort. sıra = 216.11) ve 10 yıl üzeri çalışanlar (Ort. sıra = 221.52) gruplarında yer almaktadır. Bu durum, kıdemli çalışanların İK uygulamalarına dair daha olumlu değerlendirmelere sahip olabileceğini göstermektedir. Bununla birlikte, 4-6 yıl çalışan bireylerin bu algılarının göreceli olarak daha düşük olduğu görülmektedir (Ort. sıra = 151.90) bu durum, orta düzeyde kıdeme sahip çalışanların uygulamalara ilişkin daha eleştirel bir bakışa sahip olabileceğini düşündürmektedir. Bu farklar, çalışanların kurumsal süreçlere adaptasyon düzeyleri, kariyer ilerlemeleri ve beklentilerindeki değişimler şeklinde de açıklanabilir.

Tablo 5.13: Çalışma Sürelerine Göre Kruskal-Wallis H Testi İstatistikleri.

Değişken	Kruskal-Wallis H	Serbestlik Derecesi	p Değeri
Psikolojik Sermaye	41.118	4	.000
Örgütsel Bağlılık	38.618	4	.000
İK Uygulamaları	10.690	4	.030

Sonuç olarak, çalışma süresi faktörünün katılımcıların psikolojik sermaye, örgütsel bağlılık ve insan kaynakları uygulamalarına ilişkin değerlendirmelerinde önemli bir değişken olduğu ortaya konmuştur. Bulgular, çalışanların kıdem süresine göre farklı tutumlar geliştirdiğini ve bu farklılıkların yönetim stratejileri açısından dikkate alınması gerektiğini göstermektedir.

5.3.3 Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Spearman Korelasyon Analizi İle İncelenmesi

Araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesinde, değişkenlerin normal dağılım varsayımını karşılamaması nedeniyle parametrik olmayan istatistiksel yöntemlerden biri olan Spearman Sıra Korelasyon Katsayısı (Spearman's rho) tercih edilmiştir. Söz konusu analizde, bağımlı değişken olan insan kaynakları uygulamaları ile aracı değişken olarak konumlandırılan psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu sayede değişkenler arasındaki ilişkilerin derecesi ortaya konulmuş ve modelde yer alan yapılar arasındaki istatistiksel bağlam değerlendirilmiştir.

Tablo 5.14'de belirtildiği üzere, psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p = .319$, $p < .001$). Elde edilen p değeri .05'ten küçük olduğu için bu ilişki anlamlı kabul edilmektedir. Bu bulgu, çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri arttıkça, örgüte olan bağlılık düzeylerinin de arttığını göstermektedir. Psikolojik sermayeyi oluşturan öz yeterlik, umut, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik gibi unsurlar, çalışanların örgütlerine yönelik bağlılıklarını artırmada destekleyici bir rol oynamaktadır.

Diğer yandan, psikolojik sermaye ile insan kaynakları uygulamaları arasında negatif yönlü ve zayıf düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p = -.103$, $p = .043$). Bu analizde elde edilen p değeri de .05'ten küçük olduğu için ilişki anlamlı kabul edilmektedir. Ancak korelasyon katsayısının düşük olması, bu ilişkinin zayıf düzeyde olduğunu ve dikkatli yorumlanması gerektiğini göstermektedir. Psikolojik sermaye düzeyindeki artış, insan kaynakları uygulamalarının algılanmasında küçük bir düşüş ile ilişkili olabilir.

Son olarak, örgütsel bağlılık ile insan kaynakları uygulamaları arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($p = .444$, $p < .001$). Elde edilen p

değeri .001’den küçük olduğundan bu ilişki oldukça anlamlıdır. Bu sonuç, insan kaynakları uygulamalarının çalışanlar tarafından olumlu algılanmasının, örgüte olan bağlılık düzeylerini önemli ölçüde artırabileceğini göstermektedir.

Yapılan analizler doğrultusunda, araştırma modelinde yer alan değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ve yönlü ilişkilerin bulunduğu saptanmıştır. Bu bulgular, modelde öne sürülen teorik ilişkilerin büyük ölçüde desteklendiğini ortaya koymaktadır. Özellikle örgütsel bağlılığın hem psikolojik sermaye hem de insan kaynakları uygulamaları ile anlamlı şekilde ilişkili olması, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanındaki kuramsal yaklaşımlarla tutarlılık göstermektedir.

Tablo 5.14: Spearman Korelasyon Analizi.

		Psikolojik Sermaye	Örgütsel Bağlılık	İnsan Kaynakları Uygulamaları
Psikolojik Sermaye	Korelasyon Katsayısı	1,000	.319**	-.103*
	p Değeri	-	p = .000	p = .043
Örgütsel Bağlılık	Korelasyon Katsayısı	.319**	1,000	.444**
	p Değeri	p = .000	-	p = .000
İnsan Kaynakları Uygulamaları	Korelasyon Katsayısı	-.103*	.444**	1,000
	p Değeri	p = .043	p = .000	-

Not: p < .05 (*), p < .001 (**)

5.3.4 Araştırma Modelinin Test Edilmesine Yönelik Bulgular

Araştırmada insan kaynakları uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisi incelenmiş ve bu etki üzerinde psikolojik sermayenin aracılık rolü olup olmadığı araştırılmıştır. Söz konusu ilişkisel yapının daha derinlemesine analiz edilebilmesi amacıyla, değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkiler regresyon analizine dayalı bir modelle test edilmiştir. Aynı zamanda psikolojik sermayenin aracılık etkisini ölçmek amacıyla Hayes tarafından geliştirilen PROCESS eklentisi kullanılarak Model 4 üzerinden aracılık analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu analiz ile, psikolojik sermayenin algılanan insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide nasıl bir rol üstlendiği, istatistiksel olarak değerlendirilmiş ve bu ilişkinin yapısı daha sistematik biçimde ortaya konmuştur.

H₁: İnsan kaynakları uygulamaları, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Regresyon analizi sonucunda Tablo 5.15’de belirtildiği üzere insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki regresyon katsayısı B 0.404 olarak bulunmuştur. Bu bulgu, insan kaynakları uygulamaları puanındaki her bir birimlik artışın, örgütsel bağlılık düzeyinde ortalama 0.404 birimlik bir artışa neden olduğunu göstermektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısı olan Beta değeri = 0.469, insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin orta düzeyde güçlü ve pozitif yönlü olduğunu ortaya koymaktadır.

Beta katsayısının 0.469 seviyesinde olması, literatürde genel kabul gören değerlere göre orta düzeyde güçlü bir etki olarak değerlendirilmektedir. Genellikle 0.10 altında olan Beta değerleri zayıf, 0.30’un üzerindeki orta düzeyde, 0.50 ve üzerindeki ise güçlü etki olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda, elde edilen Beta değeri insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı ve dikkat çekici olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 5.15: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Katsayıları.

Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	p (Sig.)
Sabit	1.881	0.117	—	16.089	.000
İnsan Kaynakları Uygulamaları	0.404	0.039	0.469	10.434	.000

H₁ hipotezi kapsamında, "İnsan kaynakları uygulamaları, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir." ifadesi test edilmiştir. Bu hipotezin doğruluğunu değerlendirmek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda elde edilen ANOVA test sonuçları Tablo 5.16’de belirtilmiştir:

Tablo 5.16: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizine Ait ANOVA Testi Sonuçları.

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P değeri
Regresyon	54,980	1	54,980	108,859	.000
Hatalar	194,952	386	,505		
Toplam	249,932	387			

Elde edilen F değeri (108,859) ve anlamlılık düzeyi ($p = ,000 < 0.05$) regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, H_1 hipotezi kabul edilmiştir. İnsan kaynakları uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu bulgu, literatürde yer alan Buck ve Watson (2002), Uysal (2005) gibi araştırmacıların da benzer sonuçlara ulaştığı çalışmalarıyla paralellik bulunmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin stratejik insan kaynakları uygulamaları geliştirmeleri, çalışan bağlılığını artırmada etkili bir yol olarak değerlendirilebilir.

Modelin açıklayıcılık düzeyine Tablo 5.17’de bakıldığında, $R^2 = 0.220$ ve düzeltilmiş $R^2 = 0.218$ değerleri elde edilmiştir. Bu değerler, örgütsel bağlılıktaki toplam varyansın yaklaşık %22’sinin insan kaynakları uygulamaları tarafından açıklandığını göstermektedir. Sosyal bilimlerde açıklanan varyansın %20’nin üzerinde olması kabul edilebilir bir düzey olarak değerlendirilmekte ve modelin geçerliğine dair güçlü bir gösterge sunmaktadır. Ayrıca, Durbin-Watson katsayısı = 1.782 olup, bu değer 1,5 ile 2,5 arasında yer aldığından, modelde otokorelasyon sorununa rastlanmadığını da göstermektedir. Tüm bu bulgular, insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin hem istatistiksel hem de teorik olarak anlamlı olduğunu ve bu ilişkinin dikkate değer bir düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 5.17: İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Hata	Durbin-Watson
1	.469	.220	.218	.71067	1.782

H₂: İnsan kaynakları uygulamaları, çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda Tablo 5.18’de belirtildiği üzere insan kaynakları uygulamalarının psikolojik sermaye üzerindeki regresyon katsayısı B -0.008 olarak bulunmuş olup, bu da insan kaynakları uygulamaları puanındaki her bir birimlik artışın, psikolojik sermaye düzeyinde negatif yönde bir değişim yaratacağına işaret etmektedir. Ancak bu etki, istatistiksel olarak anlamlı değildir. Regresyon analizi sonuçları, bu ilişkinin güçlü bir etki yaratmadığını ve pratikte de önemli bir değişikliğe yol açmadığını göstermektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısı olan Beta değeri ise -0.012 olarak hesaplanmıştır. Literatürde Beta katsayısının 0.10’un altındaki değerler, etkiyi zayıf olarak nitelendirildiğinden, bu bulgu insan kaynakları uygulamalarının psikolojik sermaye üzerindeki etkisinin minimal düzeyde kaldığını doğrulamaktadır.

Tablo 5.18: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Psikolojik Sermaye Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Katsayıları.

Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	p (Sig.)
Sabit	3,521	0,107	—	32,944	,000
İnsan Kaynakları Uygulamaları	-,008	0,035	-,012	-0,236	0,814

Bu hipotezin test edilmesine yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda elde edilen ANOVA test sonuçlarının yer aldığı Tablo 5.19’de; elde edilen F değeri (,056) oldukça düşük olup, anlamlılık düzeyinin ($p = ,814$) .05’in oldukça üzerinde olması, modelin genel olarak istatistiksel anlamlılık taşımadığını göstermektedir. Dolayısıyla bu bulgu, insan kaynakları uygulamalarının psikolojik sermaye üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığına işaret etmektedir.

Tablo 5.19: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Psikolojik Sermaye Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizine Ait ANOVA Testi Sonuçları.

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P değeri
Regresyon	,023	1	,023	,056	,814
Hatalar	162,851	386	,422		
Toplam	162,874	387			

Tablo 5.20’da model incelendiğinde $R^2 = 0.000$ ve düzeltilmiş $R^2 = -0.002$ değerleri elde edilmiştir. Bu sonuç, modelin psikolojik sermaye üzerindeki varyansı hiçbir şekilde açıklayamadığını ve insan kaynakları uygulamalarının psikolojik sermaye düzeylerine etki etmediğini açıkça ortaya koymaktadır. Bir önceki regresyon analizinde de bahsedildiği üzere; sosyal bilimlerde, R^2 değeri genellikle 0.20 ve üzerinde olduğunda modelin açıklayıcılığının kabul edilebilir olduğu kabul edilir , ancak bu çalışmada elde edilen $R^2 = 0.000$ değeri, modelin çok düşük bir açıklayıcılığa sahip olduğunu göstermektedir. Durbin-Watson katsayısı 1.939 olarak hesaplanmış olup, bu değer 1.5 ile 2,5 arasında yer aldığı için, modelde otokorelasyon sorununun bulunmadığını ve sonuçların güvenilir olduğunu belirtmektedir.

Özet olarak, H_2 hipotezi reddedilmektedir. İnsan kaynakları uygulamalarının psikolojik sermaye üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. İnsan kaynakları uygulamaları ile psikolojik sermaye arasında doğrudan bir ilişki tespit edilememiştir. Bu sonuç, literatürde yer alan bazı çalışmalar (Aybaş, 2014; Toyata, 2020) ile çelişmektedir. Ancak bu çelişkinin kaynağı araştırmanın örneklem kitlesi, örgütsel yapı, sektör özellikleri veya çalışan profili gibi bağlamsal farklılıklardan kaynaklanabilir.

Tablo 5.20: İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Psikolojik Sermaye Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Std. Hata	Durbin-Watson
1	.012	.000	-.002	.64953	1.939

H_3 : Psikolojik sermayenin, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Tablo 5.21’ de belirtildiği üzere, psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Modelin açıklayıcılık düzeyi incelendiğinde, elde edilen $R = 0.520$ değeri, psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve görece güçlü bir ilişki bulunduğuna işaret etmektedir. $R^2 = 0.270$ değeri, psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin toplam varyansın yaklaşık %27’sini açıkladığını ortaya koymaktadır. Tabloda yer alan düzeltilmiş $R^2 = 0.268$ değeri, modelin genel uyumunun düzeltilmiş bir değeri gösterir ve bu da modelin %26.8’lik bir kısmını

açıklayacağını belirtmektedir. Durbin-Watson değeri ise 2.028 olarak hesaplanmış olup, 1.5 ile 2.5 arasındaki bu değer, modelde otokorelasyon problemi olmadığını göstermektedir.

Tablo 5.21: Psikolojik Sermaye ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Hata	Durbin-Watson
1	0.520	0.270	0.268	0.68752	2.028

Regresyon katsayılarının yer aldığı Tablo 5.22’ e bakıldığında, psikolojik sermayenin bir birimlik artışının, örgütsel bağlılıkta ortalama 0.644 birimlik bir artışa yol açtığı bulunmuştur. Standardize edilmiş regresyon katsayısı olan Beta değeri ise 0.520 olup, psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin orta düzeyde güçlü ve pozitif yönlü olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.22: Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Katsayıları.

Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	p (Sig.)
Sabit	,791	,192		4,129	,000
Psikolojik Sermaye	,644	,054	,520	11,948	,000

Bu hipotez çerçevesinde, psikolojik sermayenin çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini incelemek amacıyla bir regresyon analizi gerçekleştirilmiş ve elde edilen bulgular ANOVA tablosu aracılığıyla Tablo 5.23’ de belirtilmiştir. Analiz neticesinde ulaşılan F değeri 142,747 olup, bu değer oldukça yüksek düzeyde bir model uyumunu göstermektedir. Ayrıca anlamlılık düzeyi $p = ,000$ olarak bulunmuş ve bu değer istatistiksel açıdan anlamlılık sınırı olan .05’in oldukça altında kalmaktadır. Bu bulgular doğrultusunda, psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 5.23: Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizine Ait ANOVA Testi Sonuçları.

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P değeri
Regresyon	67,475	1	67,475	142,747	,000
Hatalar	182,458	386	,473		
Toplam	249,932	387			

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda H3 hipotezi desteklenmiştir. Yani, çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri arttıkça, örgüte olan bağlılıkları da anlamlı şekilde artmaktadır. Bu sonuç, Luthans ve arkadaşları (2007), Çetin (2011) ve Çoban (2013) tarafından yapılan çalışmalarda ortaya konan bulgularla da örtüşmektedir.

H₄: Psikolojik sermaye, insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracı bir rol oynamaktadır.

Çalışmada H₄ hipotezi çerçevesinde, psikolojik sermayenin insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde aracılık işlevi taşıyıp taşımadığı analiz edilmiştir. Bu amaçla yapılan aracılık analizi, Hayes tarafından geliştirilen PROCESS makrosu kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Aracılık etkisinin değerlendirilmesinde kullanılan Bootstrap yöntemiyle elde edilen dolaylı etki değerleri doğrultusunda yapılan analizde, Tablo 5.24’de belirtildiği üzere dolaylı etkinin katsayısı B-0,0054 olarak bulunmuştur. Bu değer %95 güven aralığı ise -0,0694 ile 0,0569 arasında değişmektedir. Ek olarak, standartlaştırılmış dolaylı etki katsayısı da -0,0063 olarak hesaplanmış ve bu değer %95 güven aralığı -0,0823 ile 0,0651 arasında bulunmuştur. Bu değer, etki büyüklüğünün oldukça düşük düzeyde olduğunu göstermekte ve standartlaştırılmış katsayıya göre de psikolojik sermayenin insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye anlamlı bir katkı sunmamaktadır. Bu bağlamda, değişkenler ortak bir ölçekte değerlendirilmiş olsa dahi, psikolojik sermayenin aracılık rolü kuramsal olarak da desteklenememektedir.

Güven aralıklarının hem negatif hem de pozitif değerler içermesi, söz konusu dolaylı etkinin sıfır değerine eşit olabileceği ihtimalini göstermektedir. Bir diğer ifadeyle, güven aralıklarının sıfır değerini içermesi, psikolojik sermayenin insan kaynakları uygulamaları ile

örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde anlamlı bir aracılık etkisi oluşturmadığını göstermektedir.

Tablo 5.24: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisi Analizi Sonuçları.

Etki Türü	B Değeri	Standart Hata (BootSE)	%95 Güven Aralığı (LLCI – ULCI)
Aracılık Etkisi (İK → PS → OB)	-0,0054	0,0321	-0,0694 – 0,0569
Standartlaştırılmış Aracılık Etkisi	-0,0063	0,0375	-0,0823 – 0,0651

Bu sonuçlara göre H₄ hipotezi desteklenmemiştir. Elde edilen bulgulara göre, psikolojik sermaye, insan kaynakları uygulamaları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi istatistiksel olarak anlamlı düzeyde aracılık eden bir değişken olarak ortaya çıkmamıştır. Dolayısıyla, örgütsel bağlılığın oluşum sürecinde psikolojik sermayenin etkisi doğrudan olabilirken, insan kaynakları uygulamalarının bu etkiyi psikolojik sermaye üzerinden dolaylı biçimde yönettiği söylenemez.

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlere ilişkin analiz bulguları, bütüncül bir şekilde değerlendirilmek üzere Tablo 5.25'te özetlenmiştir. Söz konusu tabloda, her bir hipotezin kodu, test edilen ilişki ve analiz sonucun yer almaktadır. Bu sunum biçimi, hipotezlerin genel çerçevede karşılaştırılmasına olanak tanımanın yanı sıra, araştırmanın temel bulgularının açık ve sade bir şekilde gösterilmesini de amaçlamaktadır.

Tablo 5.25: Hipotez Sonuçları.

Hipotez Kodu	Test Edilen İlişki	Sonuç
H1	İK Uygulamaları → Örgütsel Bağlılık	Kabul
H2	İK Uygulamaları → Psikolojik Sermaye	Red
H3	Psikolojik Sermaye → Örgütsel Bağlılık	Kabul
H4	İK Uygulamaları → Psikolojik Sermaye → Örgütsel Bağlılık	Red

Bu çalışmada ulaşılan bulgular, literatürde yer alan pek çok araştırmayla paralellik göstermektedir. Tablo 5.25'te görüldüğü üzere insan kaynakları uygulamalarının örgütsel

bağlılık üzerindeki olumlu etkisine ilişkin H1 hipotezinin kabulü, önceki çalışmalarla uyumlu sonuçlar ortaya koymuştur. Örneğin, Allen, Shore ve Griffeth (2003) tarafından yürütülen araştırmada, insan kaynakları uygulamalarının çalışanlar tarafından destekleyici ve adil algılanmasının örgütsel bağlılık düzeylerini anlamlı biçimde artırdığı belirtilmektedir. Benzer şekilde, Meyer ve Allen (1997) de örgütsel bağlılığın gelişiminde stratejik insan kaynakları uygulamalarının kritik bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Bununla birlikte, psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu etkisine yönelik H3 hipotezinin kabul edilmesi de literatür bulgularını destekler niteliktedir. Luthans, Avolio, Avey ve Norman'ın (2007) gerçekleştirdiği çalışmada, psikolojik sermayenin çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini anlamlı biçimde yükselttiği ifade edilmiştir. Ayrıca, Avey, Reichard, Luthans ve Mhatre (2011) tarafından gerçekleştirilen meta-analiz çalışması da psikolojik sermayenin örgütsel bağlılıkla pozitif yönde anlamlı bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırma kapsamında test edilen H2 ve H4 hipotezlerinin istatistiksel olarak anlamlı bulunmaması, bazı durumsal ve yapısal nedenlerle açıklanabilir. H2 hipotezinde, insan kaynakları uygulamaları ile psikolojik sermaye arasında anlamlı bir ilişki olacağı varsayılmıştır. Ancak sonuçlar bu beklentiyi desteklememiştir. Bu durum, kurumlarda uygulanan İK politikalarının çalışanların psikolojik özellikleri üzerinde doğrudan etkili olmamasından kaynaklanabilir. İnsan kaynakları uygulamaları her ne kadar yapısal olarak mevcut olsa da, çalışanlar bu uygulamaları tam olarak benimsememiş olabilir. Ayrıca, bireylerin kişisel özellikleri, geçmiş deneyimleri ve değer yargıları psikolojik sermaye üzerinde daha etkili olmuş olabilir. Benzer şekilde, H4 hipotezinde psikolojik sermayenin, insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracı rol oynayacağı öngörülmüştür. Ancak yapılan analizler bu rolü desteklememiştir. Bunun nedeni, örgütsel bağlılığın sadece bireysel psikolojik kaynaklarla açıklanamaması olabilir. Örgütsel bağlılık; liderlik, kurum kültürü, yönetim tarzı ve çalışma ortamı gibi pek çok faktörden etkilenmektedir. Psikolojik sermaye tek başına yeterli olmayabilir; bu kaynağın örgüt tarafından da desteklenmesi ve uygun koşulların sağlanması gerekmektedir. Aksi halde, psikolojik sermaye ile bağlılık arasında beklenen ilişki oluşmayabilir. Sonuç olarak, H2 ve H4 hipotezlerinin kabul edilmemesi, modelin yetersizliğinden çok araştırmanın yapıldığı ortamın koşulları ve çoklu etkenlerin varlığıyla ilgili olabilir.

6. TARTIŞMA

6.1 PRATİK UYGULAMALAR

Araştırmanın ana hedefi, insan kaynakları uygulamalarının çalışanların örgüte olan bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini değerlendirmek ve bu ilişki sürecinde psikolojik sermayenin aracı bir unsur olarak nasıl rol oynadığını analiz etmektir. Günümüzde örgütlerin sadece teknik donanımı ve fiziksel kaynakları değil, çalışanlarının içsel motivasyonları, psikolojik dayanıklılıkları ve bağlılık düzeyleri de rekabet avantajı yaratmak açısından büyük önem taşımaktadır (Luthans ve diğerleri, 2007). Bu bağlamda yapılan analizler hem teorik hem de uygulamalı alanda önemli bulgular ortaya koymuştur.

Araştırma sonuçları, çalışanların algıladığı insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin bulunduğunu göstermektedir. Örgütün değerleriyle uyumlu ve çalışan ihtiyaçlarını gözeten uygulamalar, örgütsel bağlılık düzeylerini güçlendirmekte ve çalışanların kuruma yönelik olumlu tutumlarını artırmaktadır. Ayrıca, psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık üzerinde güçlü bir yordayıcı olduğu belirlenmiştir. Luthans ve arkadaşlarının (2007) geliştirdiği psikolojik sermaye kuramına göre, çalışanların içsel kaynaklarının güçlü olması; iş ortamında karşılaştıkları zorluklara daha dirençli yaklaşımlarını, problem çözme becerilerini daha etkili kullanmalarını ve gelecekte daha umutlu olmalarını sağlamaktadır. Bu pozitif özellikler, bireylerin kuruma karşı daha bağlı ve sorumlu hissetmelerine katkı sunmaktadır. Araştırma bulguları da bu yaklaşımı desteklemekte; psikolojik sermaye düzeyi yüksek çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Demografik faktörler açısından yapılan analizlerde, özellikle çalışma süresi, yaş ve medeni durum değişkenlerinin hem psikolojik sermaye hem de örgütsel bağlılık üzerinde belirgin etkiler yarattığı tespit edilmiştir. Kruskal-Wallis testi sonuçları, 6-9 yıl arasında çalışmış bireylerin psikolojik sermaye düzeylerinin en yüksek olduğunu, 1 yıldan az çalışanların ise örgütsel bağlılık açısından daha olumlu bir eğilim sergilediklerini ortaya koymuştur. Bu bulgular, Tsui ve arkadaşlarının (1997) çalışan-örgüt ilişkisi modeline uygun olarak, çalışanların örgüte zamanla daha fazla entegre olduğunu ve bu sürecin bireysel tutumlara yansıdığını göstermektedir. Ancak kıdemin çok uzun olduğu durumlarda (örneğin 10 yıl üzeri), bağlılık ve psikolojik sermaye algılarında kısmi düşüşler gözlemlenmiş, bu da

örgütsel tükenmişlik veya doyum faktörlerinin devreye girdiğini düşündürmektedir. Araştırmada cinsiyete göre yapılan Mann-Whitney U testinde, kadın çalışanların psikolojik sermaye algılarının erkeklere göre daha yüksek olduğu görülürken; insan kaynakları uygulamaları açısından da anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Bu bulgu, toplumsal cinsiyet rollerinin iş yaşamındaki psikolojik kaynaklara etkisini göstermesi açısından önemlidir. Medeni durumu “evli” olan bireylerin ise özellikle psikolojik sermaye açısından daha olumlu değerlendirmelere sahip olduğu görülmüş, bu da özel yaşam-destek sistemlerinin bireyin iş yaşamına yansıyan psikolojik durumu üzerinde etkili olabileceğini düşündürmektedir.

Özetle, insan kaynakları uygulamaları ve psikolojik sermaye kavramlarının, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini şekillendiren kritik bileşenler olduğunu ortaya koymuştur. Bulgular, örgütlerin sadece dışsal ödüller ve yapısal politikalarla değil, aynı zamanda çalışanların içsel kaynaklarını destekleyen stratejilerle de çalışan bağlılığını artırabileceğini göstermektedir. Bu yönüyle çalışma, insan kaynakları yönetimi literatürüne katkı sağlamanın yanı sıra, uygulayıcılara da yön gösterici niteliktedir.

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar, işletmelerin insan kaynakları uygulamaları, çalışan bağlılığı ve psikolojik sermaye ile ilgili süreçlerini daha verimli şekilde planlamaları ve yönetmeleri adına çeşitli stratejik yaklaşımların geliştirilmesine katkı sağlayabilir. Araştırma sonuçları, çalışanların algıladığı insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan ve anlamlı etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Bu doğrultuda, insan kaynakları sistemleri yalnızca operasyonel değil, stratejik bir perspektifle yapılandırılmalı; işe alım, eğitim, kariyer planlama, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri, çalışan deneyimini temel alan, bütüncül bir anlayışla tasarlanmalıdır. Bu tür uygulamalar, çalışanların kuruma duyduğu güveni artıracak, aidiyet duygusunu pekiştirecektir. Psikolojik sermayenin örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilediği bulgusu, örgütlerin çalışanlarının psikolojik dayanıklılıklarını destekleyen gelişim programlarına yatırım yapması gerektiğini göstermektedir. Öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık gibi boyutların geliştirilmesine yönelik koçluk, mentorluk, pozitif psikoloji temelli atölye çalışmaları ve stres yönetimi eğitimleri, çalışanların hem bireysel hem örgütsel performansını artırabilir.

Araştırmada, yaş, kıdem ve medeni durum gibi demografik özelliklerin psikolojik sermaye ve bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Bu durum, insan kaynakları uygulamalarının tek tip değil, farklı yaş ve kıdem gruplarının ihtiyaçlarına duyarlı şekilde

tasarlanmasını gerekli kılmaktadır. Örneğin; yeni başlayan çalışanlar için oryantasyon ve mentorluk desteği, uzun kıdemli çalışanlar için gelişim fırsatları ve içsel motivasyon kaynaklarını canlı tutacak uygulamalar planlanmalıdır. Böylece örgütsel bağlılık ve psikolojik dayanıklılık süreklilik kazanabilir.

6.2 ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Bu çalışma, yalnızca İstanbul ilinde faaliyet gösteren vakıf üniversitelerinde görev yapan katılımcılarla sınırlı tutulmuştur. Bu durum, elde edilen bulguların genellenebilirliğini belirli ölçüde kısıtlamaktadır. Ayrıca araştırmada kullanılan veriler, katılımcıların öznel değerlendirmelerine dayanmaktadır. Psikolojik sermaye gibi bireysel düzeyde algılanan ve ölçülmesi görece güç olan kavramların tek bir veri toplama yöntemiyle ele alınması, bazı ölçme sınırlılıklarına yol açmış olabilir.

6.3 GELECEK ÇALIŞMALAR İÇİN ÖNERİLER

Bu araştırmada psikolojik sermayenin aracılık etkisi ortaya konmuş olmakla birlikte, insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki dinamik ilişkilere etki edebilecek başka değişkenlerin de incelenmesi önem arz etmektedir. Özellikle iş tatmini ve örgütsel adalet gibi unsurlar, çalışanların hem insan kaynakları uygulamalarını algılama biçimlerini hem de kurumlarına yönelik bağlılık düzeylerini şekillendiren belirleyici faktörler olarak öne çıkmaktadır. İlerleyen araştırmalarda bu değişkenlerin aracı veya düzenleyici rolleri karşılaştırmalı analizlerle incelenerek daha bütüncül modeller geliştirilebilir. Ayrıca, örneklemin farklı coğrafi bölgelerdeki üniversite çalışanlarını kapsayacak biçimde genişletilmesi, elde edilen sonuçların daha yüksek düzeyde genellenebilirliğini sağlayacaktır. Psikolojik sermaye gibi öznel ve derinlemesine incelenmesi gereken kavramlar için yarı yapılandırılmış görüşmeler veya odak grup çalışmaları gibi nitel veri toplama yöntemlerinden yararlanılması önerilmektedir. Bu yöntemler, literatürdeki boşlukların giderilmesine ve daha kapsamlı sonuçlara ulaşılmasına katkı sağlayacaktır.

REFERANSLAR

- Ahmedov, H. (2019). İnsan kaynakları uygulamalarının çalışanların motivasyonlarına etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma (Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Akdemir, B., & Açıkan, A. M. (2017). Psikolojik sermaye ve iş tatmini ilişkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. Akademik Yaklaşımlar Dergisi, 8(2), 57–77. <https://doi.org/10.18037/ausbd.700340>
- Alanlı, A. (2022). İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi. Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, 1(1), 53–72. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduikydy/issue/73606/1212815>
- Alayoğlu, N. (2005). Stratejik ücret yönetimi ve üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesine ilişkin bir araştırma (Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. Journal of Management, 29(1), 99–118.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review, 1, 61-89. [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. Journal of Vocational Behavior, 49(3), 252–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Altunışık, U. (2024). İnsan kaynakları yönetimi kapsamında eğitim ve geliştirme uygulamalarının çalışan performansı üzerine etkileri (Yüksek lisans tezi, İstanbul

Beykent Üniversitesi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>

Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1–14.
<https://doi.org/10.2307/2392596>

Avey, J. B., Patera, J. L., & West, B. J. (2006). The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 42–60. <https://doi.org/10.1177/10717919070130020401>

Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152.

Aybas, M. (2014). İnsan kaynakları uygulamalarının çalışanların işe adanmışlığı üzerindeki etkisi ve pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü: Konuya ilişkin bir araştırma (Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>

Bandura, A. (1994). Self-efficacy. V. S. Ramachaudran (Ed.), *İnsan Davranışı Ansiklopedisi* 4, 71–81. (H. Friedman [Ed.], *Encyclopedia of mental health*. San Diego: Academic Press, 1998). <https://doi.org/10.12691/education-2-4-9>

Bankacı, U. (2016). Psikolojik sermaye kavramı üzerine bir inceleme. *Florya Chronicles of Political Economy*, 2(2), 59–74.
https://dergipark.org.tr/tr/pub/fcpe/issue/42311/509098#article_cite

Bayar, M. (2019). İnsan kaynakları yönetiminde personelin hizmet içi eğitimi ve motivasyonun performans üzerindeki etkisinin incelenmesi: Ankara ilindeki özel sağlık kurumlarında bir uygulama (Doktora tezi İstanbul Gelişim Üniversitesi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>

Bayer, E. (2024). İnsan kaynakları uygulamalarının kariyer tatminine etkisinde yetenek yönetiminin aracı rolü (Yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>

- Bayır, Ş., & Harmancı, Y. (2021). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan performansına etkisi: Kayseri’de bulunan özel hastanelerde bir araştırma. *Erciyes Akademi*, 35(4), 1689–1720. <https://doi.org/10.48070/erciyesakademi.1026453>
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125–139. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sayistay/issue/61516/918886>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32–42. <http://dx.doi.org/10.1086/222820>
- Bolat, O. İ., & Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75–94. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/baunsobed/issue/50242/648171>
- Bozkurt, E. (2011). İnsan kaynaklarının bir fonksiyonu olarak eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelemesine yönelik bir uygulama (Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Buck, J. M., & Watson, J. L. (2002). Retaining staff employees: The relationship between human resources management strategies and organizational commitment. *Innovative Higher Education*, 26(3), 175–188. <https://doi.org/10.1023/A:1017916922194>
- Bulut, Z. A. (2004). İşletmelerde performans değerlendirme çalışmaları ve uygulanan yöntemler. *Mevzuat Dergisi*, (79). <https://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm>
- Ceylan, A. K. (2023). Psikolojik sermaye: Bibliyometrik bir analiz. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 1–13. <https://doi.org/10.47525/ulasbid.1195621>
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Cohen, A. (2000). The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models. *Human Relations*, 53(3), 387–417. <https://doi.org/10.1177/0730888410383367>
- Cohen, A., & Gattiker, U. E. (1994). Rewards and organizational commitment across structural characteristics: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 9(2), 137–157. <https://doi.org/10.1007/BF02230633>

- Çetin, F. (2011). The effects of the organizational psychological capital on the attitudes of commitment and satisfaction: A public sample in Turkey. *European Journal of Social Sciences*, 21(3), 373–380. [10.4026/1303-2860.2011.0184.x](https://doi.org/10.4026/1303-2860.2011.0184.x)
- Çoban, A. (2013). Psikolojik sermayenin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerindeki rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 17–33. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/oybd/issue/16342/171133>
- Demirbaş, A. Ş. (2017). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerine nitel bir çalışma (Yüksek lisans tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Demirkaya, G. (2018). İnsan kaynakları yönetimi işlevleri ile iş tatmini arasındaki ilişki: Kocaeli Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu mezunları üzerine bir araştırma (Yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Doğan, A. (2010). Elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yöneticilerin insan kaynakları bölümünden duydukları memnuniyetleri üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma (Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37–61. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/erciyesiibd/issue/5886/77855>
- Duru, M. N., & Korkmaz, M. (2013). Performans değerlendirmenin insan kaynakları yönetimindeki önemi üzerine uygulamalı bir araştırma. *ABMYO Dergisi*, 31-32(3), 3–26. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/abmyoder/issue/46644/584826>
- Ece, T. (2016). İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme ve bir uygulama (Yüksek lisans tezi, Haliç Üniversitesi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Erceylan, N. (2010). Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri ve bir araştırma (Yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi).

- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Geylan, R., Tonus, H. Z., Kağncıoğlu, D., Benligiray, S., Baraz, A. B., & Ergun Özler, D. (2013). İnsan kaynakları yönetimi. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 488–503. <https://www.jstor.org/stable/2391572>
- Haktanıyan, Y. (2012). İnsan kaynakları yönetiminde motivasyonun çalışanlara etkisi üzerine bir araştırma (Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Hırlak, B. (2015). Otantik liderlik, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve psikolojik sermaye arasındaki ilişki: Sağlık sektöründe bir araştırma (Yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Hrebiniak, L.G., & Alutto, J.A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555. <https://doi.org/10.2307/2393833>
- Huynh, T.N. & Hua, N.T.A. (2020). The relationship between task-oriented leadership style, psychological capital, job satisfaction and organizational commitment: Evidence from Vietnamese small and medium-sized enterprises. *Journal of Advances in Management Research*, 17(4), 583-604.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499–517. <https://doi.org/10.2307/2092438>
- Karaca, M., Bayram, A., & Harmancı, Y. (2020). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 199-208. <https://doi.org/10.33206/mjss.497053>

- Kaya, N., & Kesen, M. (2014). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürü tiplerinin çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma. *Ekev Akademi Dergisi*, 18(58), 97–122. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sosekev/issue/71527/1148130>
- Keleş, H. N. (2011). Pozitif psikolojik sermaye: Tanımı, bileşenleri ve örgüt yönetimine etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 343–350. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/oybd/issue/16338/171074>
- Kızıloğlu, S. D. (2011). İnsan kaynakları yönetiminde işe alım (Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Kirel, Ç. (1999). Esnek çalışma saatleri uygulamalarında cinsiyet, iş tatmini ve iş bağlılığı ilişkisi. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), 115–136.
- Koçak, M. (2015). Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde insan kaynakları yönetiminde ortaya çıkan değişimler ve Türk kamu yönetiminde insan kaynakları yönetimi anlayışı (Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Lehoczky, M. H. (2013). The socio-demographic correlations of psychological capital. *European Scientific Journal*, 9(29), 26–42. <https://doi.org/10.19044/esj.2013.v9n29p%25p>
- Lifeng, Z. (2007). Effects of psychological capital on employees' job performance, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. *Acta Psychologica Sinica*, 39(6), 936–942.
- Liou, K.-T., & Nyhan, R. C. (1994). Dimensions of organizational commitment in the public sector: An empirical assessment. *Public Administration Quarterly*, 18(1), 99–118. <https://www.jstor.org/stable/40861613>
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57–72. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640181>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>

- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2014). Brief summary of psychological capital and introduction to the special issue. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 125–129. <https://doi.org/10.1177/1548051813518073>
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321–349. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>
- Luthans, F., Zhu, W., & Avolio, B. J. (2006). The impact of efficacy on work attitudes across cultures. *Journal of World Business*, 41(2), 121–132. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.003>
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543–562. <https://doi.org/10.1111/1467-8624.00164>
- MacInnis, D. J., & de Mello, G. E. (2005). The Concept of Hope and Its Relevance to Product Evaluation and Choice. *Journal of Marketing*, 69(1), 1–14. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.1.1.55513>
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227–238. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Toward a general model*. SAGE Publications.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of

- antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Morkoç, P. (2020). İnsan kaynakları yönetiminde liderliğin rolü ve önemi (Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover. Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-509370-5.50005-8>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. Academic press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Odabaşı, E. (2023). Liderlik türlerinin insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisi: Beyaz yakalılar üzerinde bir araştırma (Yüksek lisans tezi, Akdeniz Karpaz Üniversitesi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 19–31. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00507.x>
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Özel, T. (2008). İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları ve bir işletmede iş analizleri uygulaması (Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Özer, C. (2024). Örgüt iklimi, örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Bir devlet üniversitesi örneği (Yüksek lisans tezi,

Nişantaşı Üniversitesi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>

Özkan, M. (2007). İnsan kaynakları yöneticilerinin kariyer gelişimi üzerine nitel bir araştırma (Yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>

Özler, N. D. E., & Yıldırım, H. B. (2015). Örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, 5(2015), 163–188.
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/nevsosbilen/issue/19740/211277>

Özsoy, S. A., Ergül, Ş., & Bayık, A. (2004). Bir yüksekokul çalışanlarının kuruma bağlılık durumlarının incelenmesi. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6(2), 13–19. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/egehemsire/issue/49618/635977>

Özutku, H. (2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 37(2), 79–97. <https://dergipark.org.tr/en/pub/iuisletme/issue/9243/115661>

Paul, A. K., & Anantharaman, R. N. (2004). Influence of HRM practices on organizational commitment: A study among software professionals in India. Human Resource Development Quarterly, 15(1), 77–88. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1088>

Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. Journal of Organizational Behavior, 9(1), 43–59. <https://www.jstor.org/stable/2488139>

Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. Personnel Psychology, 64(2), 427–450. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01215.x>

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>

Qiao, K., Khilji, S., & Wang, X. (2009). High-performance work systems, organizational commitment, and the role of demographic features in the People's Republic of China.

- International Journal of Human Resources Management, 20(11), 2311–2330.
<http://dx.doi.org/10.1108/ER-11-2013-0165>
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *The Academy of Management Review*, 10(3), 465–476. <https://doi.org/10.2307/258128>
- Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 429–438. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.3.429>
- Sığrı, Ü. (2007). İş görenlerin örgütsel bağlılıklarının Meyer ve Allen tipolojisiyle analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261–278. <https://hdl.handle.net/11421/455>
- Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (Eds.). (2002). *Handbook of positive psychology*. Oxford University Press.
- Stevens, J. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, 21(3), 380–396. <https://doi.org/10.2307/255721>
- Tecellioğlu, N. (2021). İnsan kaynakları uygulamalarının iş tatmini üzerine etkisi (Yüksek lisans tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Toyata, B. (2020). Öznel kariyer başarısına yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının etkisi: Psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılığın ilişkiye aracılık etkisi (Doktora tezi, Başkent Üniversitesi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Tsaur, S.-H., & Lin, Y.-C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: The role of HRM practices and service behavior. *Tourism Management*, 25(4), 471–481. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00117-1](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00117-1)
- Uysal, G. (2005). İnsan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma (Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>

- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organization: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7, 418-428. <http://dx.doi.org/10.2307/257334>
- Yalap, O., & Baygın, E. (2020). Psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık etkileşimi: Öz-şefkatin aracı rolü. *Journal of Organizational Behavior Review (JOBReview)*, 2(1), 49-67. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jobreview/issue/51579/655400>
- Yetiş, E. (2016). Psikolojik sermaye ve etkileri: Bankacılık sektöründe bir alan çalışması (Yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Yotsidi, V., Pagoulitou, A., Kyriazos, T., & Stalikas, A. (2018). The role of hope in academic and work environments: An integrative literature review. *Psychology*, 9(3), 385–402. <https://doi.org/10.4236/psych.2018.93024>
- Yükseköğretim Kurulu. (t.y.). Üniversite Atlası. Erişim tarihi: 27 Mart 2025, <https://yokatlas.yok.gov.tr/universite.php>
- Zaccaro, S. J., & Dobbins, G. H. (1989). Contrasting group and organizational commitment: Evidence for differences among multilevel attachments. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 267–273. <https://doi.org/10.1177/0018726700533005>
- Zhao, Z., & Hou, J. (2009). The study on psychological capital development of intrapreneurial team. *International Journal of Psychological Studies*, 1(2), 35–40. [10.5539/ijps.v1n2p35](https://doi.org/10.5539/ijps.v1n2p35)

EKLER

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Altınbaş Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Programı kapsamında, Dr. Öğr. Üyesi Gül Esin DELİPINAR danışmanlığında yürütülmekte olan “İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü” başlıklı araştırma için veri toplama amacıyla hazırlanmıştır. Ankette verdiğiniz yanıtlar tamamen gizli tutulacak ve anonim olarak değerlendirilecektir. Elde edilen veriler bilimsel amaçlarla kullanılacak ve hiçbir şekilde üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Soruları eksiksiz bir şekilde yanıtlamanız, araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından büyük önem taşımaktadır. Katıldığınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Değerlendirme Skalası;

1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım

4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum

No	Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi yukarıdaki ölçeğe göre (X) olarak işaretleyiniz.	1	2	3	4	5
1	Yeni çalışanların seçiminde şirketim sıklıkla işe alım testleri kullanır (örneğin bilgi testi, kişilik testleri, dil testleri vb.).	☐	☐	☐	☐	☐
2	İşe alım sürecinde, potansiyel çalışanlara iş ve şirketle ilgili gerçekçi bir tablo sunulur, olumsuz yönler de dahil olmak üzere.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Şirketim, iş seçiminde yapılandırılmış ve standartlaştırılmış mülakatlar yapar (yapılandırılmamış mülakatların aksine).	☐	☐	☐	☐	☐
4	Bu şirkette çalışanlar genellikle birkaç yılda bir eğitim programlarından geçer.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Yeni çalışanlara işlerini yapmaları için gereken becerileri öğretmek amacıyla resmi eğitim kursları düzenlenir (örneğin, hizmet yöntemleri, bomba ve yangın acil durum prosedürleri vb.).	☐	☐	☐	☐	☐
6	Şirketim, eğitim programlarının gerekliliklerini belirlemek için sistematik analizler yapar.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Şirketim, eğitim programlarının etkinliğini hizmet davranışındaki iyileşme derecesine göre değerlendirir.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Şirketim, eğitim programlarını eğitim hedeflerinin karşılanıp karşılanmadığını belirlemek için değerlendirir.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Şirketimin finansal ödül uygulamaları beklentilerimle uyumludur.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Terfi öncelikle kıdeme dayalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Şirketimin ayrıntılı/kapsamlı esnek yan haklar planı vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Şirketim, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için yan hakların kapsamını sürekli gözden geçirir ve günceller.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Çalışanlar, resmi geri bildirim sistemi aracılığıyla performans değerlendirme sonuçlarını öğrenebilirler.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Performans değerlendirmesi, yöneticinin çalışanlarla istişare ederek önümüzdeki dönem için hedefler ve amaçlar belirlemesini içerir.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Şirketim, değerlendirme sistemlerinde işle ilgili kriterlere öncelik verir.	☐	☐	☐	☐	☐

Değerlendirme Skalası

1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım

4: Katılıyorum

5: Kesinlikle Katılıyorum

No	Aşağıdaki ifadelerle katılım derecenizi yukarıdaki ölçeğe göre (X) olarak işaretleyiniz.	1	2	3	4	5
1	Bu organizasyonun başarılı olması için normalde beklenenden daha fazla çaba harcamaya istekliyim.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Bu organizasyonu arkadaşlarıma çalışmak için harika bir yer olarak anlatırım.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Bu organizasyona karşı çok az bağlılık hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Bu organizasyonda çalışmaya devam edebilmek için neredeyse her türlü iş görevini kabul ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Kendi değerlerim ile organizasyonun değerlerinin çok benzer olduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Bu organizasyonun bir parçası olduğumu başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
7	İşin türü benzer olduğu sürece başka bir organizasyonda da çalışabilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Bu organizasyon, iş performansım açısından içimdeki en iyiyi ortaya çıkarmamı sağlıyor.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Mevcut koşullarımda çok küçük bir değişiklik bile bu organizasyondan ayrılmama neden olabilir.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Bu organizasyonu, işe girerken değerlendirdiğim diğerleri arasından seçtiğim için son derece mutluyum.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Bu organizasyona süresiz olarak bağlı kalmanın çok fazla getirisi yok.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Çoğu zaman, çalışanlarla ilgili önemli konularda bu organizasyonun politikalarıyla hemfikir olmakta zorlanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Bu organizasyonun geleceğini gerçekten önemsiyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Benim için burası çalışılabilecek en iyi organizasyon.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Bu organizasyonda çalışmaya karar vermek benim açımdan kesinlikle bir hataydı.	☐	☐	☐	☐	☐

Değerlendirme Skalası

1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım
4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum

No	Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi yukarıdaki ölçeğe göre (X) olarak işaretleyiniz.	1	2	3	4	5
1	Uzun vadeli bir problemi analiz edip çözüm bulma konusunda kendime güveniyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Yönetimle yapılan toplantılarda çalışma alanımı temsil etme konusunda kendime güveniyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Şirketin stratejisi hakkındaki tartışmalara katkıda bulunma konusunda kendime güveniyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Çalışma alanımda hedefler belirlemeye yardımcı olma konusunda kendime güveniyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Şirket dışındaki kişilerle (örneğin, tedarikçiler, müşteriler) sorunları tartışmak için iletişime geçme konusunda kendime güveniyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Meslektaşlarımdan oluşan bir gruba bilgi sunma konusunda kendime güveniyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
7	İşte zor bir durumda kalırsam, bundan kurtulmanın birçok yolunu bulabilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Şu anda iş hedeflerimi enerjik bir şekilde takip ediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Her problemin etrafından dolaşmanın birçok yolu vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Şu anda kendimi işimde oldukça başarılı görüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Mevcut iş hedeflerime ulaşmanın birçok yolunu düşünebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Şu anda kendime belirlediğim iş hedeflerini gerçekleştiriyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
13	İşte bir aksilik yaşadığımda, toparlanıp devam etmekte zorlanırım.	☐	☐	☐	☐	☐
14	İş yerinde genellikle zorlukların üstesinden bir şekilde gelirim.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Gerektiğinde iş yerinde kendi başıma çalışabilirim	☐	☐	☐	☐	☐
16	İş yerindeki stresli durumları genellikle sakin bir şekilde karşılarım.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Daha önce zorluk yaşadığım için işteki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
18	Bu işte aynı anda birçok şeyi idare edebileceğimi hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
19	İş yerinde belirsizlik olduğunda genellikle en iyisini beklerim.	☐	☐	☐	☐	☐

20	İş konusunda benim için yanlış gidebilecek bir şey varsa, yanlış gider.	☐	☐	☐	☐	☐
21	İşimle ilgili her zaman olayların olumlu tarafına bakarım.	☐	☐	☐	☐	☐
22	İşimle ilgili gelecekte başıma gelecekler konusunda iyimserim.	☐	☐	☐	☐	☐
23	Bu işte işler asla istediğim gibi gitmez.	☐	☐	☐	☐	☐
24	Bu işe, "her şerde bir hayır vardır" anlayışıyla yaklaşıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐

Demografik Sorular

Yaşınız ☐18-25 ☐26-33 ☐34-41 ☐42-49 ☐50 ve üzeri

Cinsiyetiniz ☐Kadın ☐Erkek

Medeni durumunuz ☐Bekar ☐Evli

İşletmedeki çalışma süreniz ☐1 yıldan az ☐1-3 yıl ara ☐4-6 yıl arası
☐6-9 yıl arası ☐10 yıl ve üzeri

Pozisyonunuz/Ünvanınız