

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

**DOKTORA TEZİ**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**  
**UYGULAMALARININ ALGILANAN AİDİYET**  
**DURUMU ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE**  
**İŞ STRESİNİN ARACI ROLÜ**

**Onur BAYGIN**

**2502130148**

**TEZ DANIŞMANI**

**Prof. Dr. Ayşe Oya ÖZÇELİK**

**İstanbul-2022**

## ÖZ

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ALGILANAN AİDİYET DURUMU ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ STRESİNİN ARACI ROLÜ

ONUR BAYGIN

Küreselleşen ve rekabetin her geçen gün daha da arttığı günümüzde insan kaynağının etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi, yetenekli ve gelecek vadeden çalışanların elde tutulması örgütlerin göz önünde bulundurması gereken bir husustur. Bu çerçevede, çalışanların kendilerini kurumlarına ait ve kurumun bir parçası gibi hissetmeleri ön plana çıkmaktadır. Ayrıca, iş stresi de çalışanların örgütlerine ve işlerine karşı algılarını etkileyen önemli bir faktör olarak gözetilmelidir. Literatürde İKY uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi sıklıkla araştırılsa da bu etkide aracı değişkenlerin rolünün daha detaylı incelenmesine ihtiyaç vardır. Bu bağlamda, bu tezde İKY Uygulamaları ile Algılanan Aidiyet Durumu (AAD) arasındaki ilişki ve bu ilişkide İş Stresinin aracı rolü incelenmiş ve bu çerçevede oluşturulan model test edilmiştir. Bu maksatla, farklı özel işletmede ve sektörde çalışan 411 çalışandan veri toplanmıştır. Verilerin analiz için açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi, yapısal eşitlik modeli, ANOVA ve t-testinden yararlanılmıştır. Çalışma bulguları sonucunda iş stresinin, “iletişim fırsatları, çalışma koşulları, işgücü planlaması” ve AAD arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığı görülmüştür. Ayrıca, iş stresi ile AAD arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmüş ve ilişkinin yönü ise öngörüldüğü şekilde negatif olarak bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** İKY Uygulamaları, Algılanan Aidiyet Durumu, İş Stresi.

## **ABSTRACT**

### **THE MEDIATING ROLE OF JOB STRESS IN THE EFFECT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES ON PERCEIVED INSIDER STATUS**

**ONUR BAYGIN**

In today's globalizing and increasing competition day by day, effective and efficient management of human resources and retaining talented and promising employees are issues that organizations should consider. In this framework, it comes to the fore that the employees feel like they belong to and a part of their institution. Additionally, job stress is among the important factors that affect the perceptions of the employees towards the company and the job. Although the effect of HRM practices on organizational commitment is frequently investigated in the literature, the role of mediating variables in this effect needs to be examined in more detail. In this context, in this thesis, the relationship between HRM practices and Perceived Insider Status (PIS) and the mediating role of Job Stress in this relationship were examined and the model created within this framework was tested. For this purpose, data were collected from 411 employees working in different private enterprises and sectors. Explanatory and confirmatory factor analysis, structural equation modeling, ANOVA and t-test were used to analyze the data. As a result of the study findings, it was seen that job stress played a significant mediating role on the relationship between “communication opportunities, working conditions, workforce planning and PIS”. Besides, it was observed that the relationship between job stress and PIS was significant, and the direction of the relationship has been found to be negative as predicted.

**Keywords:** HRM Practices, Perceived Insider Status, Job Stress.

## ÖNSÖZ

“Bir kimsede azim olmazsa bilgisi ölüdür, bilgiye yaşam veren azimdir” demiş Wolfgang Van Goethe... Ben de 2013 yılında başladığım, yaklaşık dokuz yıl süren ve türlü zorluklarla karşılaştığım doktora eğitimimi bu anlayışla tamamlayarak sonuna geldim.

Bu süreçte desteğini her zaman yanımda hissettiğim, değerli katkı ve görüşleri ile çalışmamın olgunlaşmasını sağlayan, bana karşı her daim sabırlı ve anlayışlı olan danışmanım Prof. Dr. Ayşe Oya ÖZÇELİK’e,

Tez sürecinde görüşleriyle teze katkısı olan değerli hocalarım Prof. Dr. Gönen DÜNDAR ve Doç. Dr. Serdar BOZKURT’a,

Eğitim hayatım boyunca bu seviyelere gelmemde katkısı olan tüm hocalarıma,

Tez’in analiz kısmı için veri toplanmasına destek olan tüm arkadaş ve dostlarıma,

Hayatımın her sürecinde olduğu gibi bu zorlu süreçte de başarılı olacağıma inanarak bana güvenen canım annem, babam ve kardeşime,

Tez yazım sürecinde karşılaştığım zorlukları aşmamda desteğini esirgemeyen, sevgi ve desteğini her zaman yanımda hissettiğim hayat arkadaşım sevgili eşim Nilay’a,

Bana hayat enerjimi veren, bu süreçte onlara ayıramadığım vaktimi hoşgörü ile karşılayan canım kızlarım Azra ve Ela’ya,

Bu sayfada yer veremediğim ve bu teze katkı ve desteği olan herkese teşekkür ederim.

Onur BAYGIN

Doğu Akdeniz, Haziran 2022

## İÇİNDEKİLER

|                           |      |
|---------------------------|------|
| ÖZ .....                  | ii   |
| ABSTRACT .....            | iii  |
| ÖNSÖZ .....               | iv   |
| TABLolar LİSTESİ .....    | x    |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....    | xii  |
| KISALTMALAR LİSTESİ ..... | xiii |
| GİRİŞ .....               | 1    |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Kavramına Genel Bir Bakış .....             | 5  |
| 1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Önemi .....                          | 6  |
| 1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi .....                                 | 9  |
| 1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları .....                                 | 12 |
| 1.4.1. Toplumsal Amaç .....                                                      | 12 |
| 1.4.2. Örgütsel Amaç .....                                                       | 12 |
| 1.4.3. Fonksiyonel Amaç .....                                                    | 13 |
| 1.4.4. Çalışanlara Yönelik Amaç .....                                            | 13 |
| 1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Temel İlkeleri .....                              | 13 |
| 1.5.1. İnsana Saygı İlkesi .....                                                 | 13 |
| 1.5.2. Açıklık İlkesi .....                                                      | 14 |
| 1.5.3. Eşitlik İlkesi .....                                                      | 14 |
| 1.5.4. Kariyer İlkesi .....                                                      | 14 |
| 1.5.5. Güvence İlkesi .....                                                      | 15 |
| 1.5.6. Liyakat (Yeterlilik) İlkesi .....                                         | 15 |
| 1.5.7. Verimlilik İlkesi .....                                                   | 15 |
| 1.6. İnsan Kaynakları Yönetimi Kapsamında Geliştirilen Yaklaşım ve Modeller .... | 16 |

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.6.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları .....                        | 16 |
| 1.6.1.1. Personel Yönetimi Yaklaşımı.....                                  | 16 |
| 1.6.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı .....                         | 17 |
| 1.6.1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı.....                | 20 |
| 1.6.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Modelleri .....                           | 23 |
| 1.6.2.1. Katı İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli (Michigan Modeli).....      | 24 |
| 1.6.2.2. Ilımlı İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli (Harvard Modeli).....     | 26 |
| 1.6.2.3. Katı ve Ilımlı İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli Farklılıkları ... | 28 |
| 1.7. Çalışma Amacı Kapsamında İncelenecek İKY Uygulamaları.....            | 29 |
| 1.7.1. Beceri Artırıcı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları.....         | 31 |
| 1.7.1.1. Seçici İşe Alma.....                                              | 31 |
| 1.7.1.2. Kapsamlı Eğitim Programları.....                                  | 32 |
| 1.7.2. Motive Edici İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları .....           | 34 |
| 1.7.2.1. Geliştirici Performans Değerlendirme.....                         | 34 |
| 1.7.2.2. Adil ve Teşvik Edici Ücretlendirme.....                           | 36 |
| 1.7.2.3. İçsel Kariyer Fırsatları .....                                    | 37 |
| 1.7.2.4. İstihdam Güvencesi .....                                          | 38 |
| 1.7.3. Fırsat Artırıcı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları .....        | 39 |
| 1.7.3.1. Personel Güçlendirme.....                                         | 39 |
| 1.7.3.2. Çalışanların Karara Katılımı.....                                 | 41 |
| 1.7.3.3. İletişim ve Bilgi Paylaşımı .....                                 | 42 |
| 1.7.3.4. Açık ve Esnek İş Tanımları .....                                  | 43 |
| 1.7.4. Çalışma Koşulları.....                                              | 47 |
| 1.8. İKY Uygulamalarının Çalışan Davranış ve Tutumlarına Etkisi .....      | 50 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### ALGILANAN AİDİYET DURUMU (AAD), İŞ STRESİ KAVRAMLARI VE İKY UYGULAMALARI, ALGILANAN AİDİYET DURUMU İLE İŞ STRESİ İLİŞKİLERİ

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| 2.1. Algılanan Aidiyet Durumu (AAD) ..... | 53 |
|-------------------------------------------|----|

|                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.1.1. Algılanan Aidiyet Durumunun Tanım ve Kapsamı .....                     | 53  |
| 2.1.2. Algılanan Aidiyet Durumunun Öncü Çalışmaları .....                     | 62  |
| 2.1.3. Algılanan Aidiyet Durumu ile İlgili Yapılan Araştırma ve Yaklaşımlar.. | 66  |
| 2.1.4. Algılanan Aidiyet Durumunun Çalışan Davranışlarına Yansıması .....     | 70  |
| 2.2. İş Stresi.....                                                           | 76  |
| 2.2.1. İş Stresi Tanımı .....                                                 | 76  |
| 2.2.2. İş Stresi Çeşitleri .....                                              | 81  |
| 2.2.3. İş Stresi Kaynakları ve İş Stresine Etki Eden Faktörler.....           | 82  |
| 2.2.3.1. Bireysel Stres Kaynakları .....                                      | 82  |
| 2.2.3.2. Örgütsel Stres Kaynakları.....                                       | 84  |
| 2.2.3.3. Örgüt Dışı Stres Kaynakları .....                                    | 85  |
| 2.2.4. İş Stresi Konusunda Yaklaşımlar .....                                  | 86  |
| 2.2.4.1. McGrath İş Stresi Modeli .....                                       | 86  |
| 2.2.4.2. Beehr ve Newman'ın Genel İş Stresi Modeli .....                      | 87  |
| 2.2.4.3. Karasek Talep ve Kontrol Modeli .....                                | 89  |
| 2.2.4.4. Kişi-Çevre Uyumu Teorisi .....                                       | 90  |
| 2.2.5. İş Stresi Sonuçları .....                                              | 91  |
| 2.2.5.1. Stresin Bireysel Sonuçları .....                                     | 91  |
| 2.2.5.1.1. Fizyolojik Stres Sonuçları .....                                   | 91  |
| 2.2.5.1.2. Psikolojik Stres Sonuçları .....                                   | 92  |
| 2.2.5.1.3. Davranışsal Stres Sonuçları.....                                   | 93  |
| 2.2.5.2. Stresin Örgütsel Sonuçları .....                                     | 93  |
| 2.2.6. İş Stresiyle Başa Çıkma .....                                          | 94  |
| 2.3. İKY Uygulamaları ve AAD İlişkisinde İş Stresinin Rolü.....               | 100 |
| 2.3.1. İKY Uygulamaları ve AAD İlişkisinde İş Stresinin Aracı Rolü .....      | 100 |
| 2.3.1.1. İKY Uygulamaları ve AAD İlişkisi.....                                | 101 |
| 2.3.1.2. İKY Uygulamaları ve İş Stresi İlişkisi .....                         | 104 |
| 2.3.1.3. İş Stresi ve AAD İlişkisi.....                                       | 108 |
| 2.3.2. İKY Uygulamalarının AAD Üzerine Etkisinde İş Stresinin Aracı Rolü..... | 111 |

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ**  
**ALGILANAN AİDİYET DURUMU ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE**  
**İŞ STRESİNİN ARACI ROLÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

|                                                                                                      |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1. Araştırmanın Konusu .....                                                                       | 114 |
| 3.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı .....                                                               | 115 |
| 3.3. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları.....                                                    | 116 |
| 3.4. Araştırmanın Kapsamı .....                                                                      | 117 |
| 3.5. Araştırmanın Metodolojisi .....                                                                 | 118 |
| 3.5.1. Araştırmanın Modeli .....                                                                     | 118 |
| 3.5.2. Araştırmanın Değişkenleri .....                                                               | 118 |
| 3.5.3. Araştırmanın Hipotezleri.....                                                                 | 119 |
| 3.5.4. Araştırmanın Veri Toplama Aracı .....                                                         | 121 |
| 3.5.4.1. Algılanan Aidiyet Durumu Ölçeği .....                                                       | 122 |
| 3.5.4.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği.....                                          | 122 |
| 3.5.4.3. İş Stresi Ölçeği .....                                                                      | 123 |
| 3.5.5. Araştırmada Kullanılan İstatistik Teknikler.....                                              | 123 |
| 3.6. Araştırmanın Bulguları.....                                                                     | 124 |
| 3.6.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler .....                                                   | 124 |
| 3.6.2. Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi.....                                          | 127 |
| 3.6.2.1. İKY Ölçeğindeki İfadelerle İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlik<br>Analizi Sonuçları .....  | 127 |
| 3.6.2.2. AAD Ölçeğindeki İfadelerle İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlik<br>Analizi Sonuçları .....  | 137 |
| 3.6.2.3. Stres Ölçeğindeki İfadelerle İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlik<br>Analizi Sonuçları..... | 138 |
| 3.6.3. Normallik Analizi .....                                                                       | 140 |
| 3.6.4. Doğrulayıcı Faktör Analizleri .....                                                           | 142 |
| 3.6.5. Faktörlere Ait Betimsel Bulgular ve Faktörler Arası Korelasyon .....                          | 147 |
| 3.6.6. Araştırmanın Yapısal Modelinin Test Edilmesi.....                                             | 148 |

|                                                |            |
|------------------------------------------------|------------|
| 3.6.6.1. Aracı Etkiler .....                   | 150        |
| 3.6.6.2. İKY Uygulamaları Toplam Etkileri..... | 151        |
| 3.6.7. Fark Analizleri .....                   | 154        |
| <b>SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER .....</b>  | <b>166</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                          | <b>174</b> |
| <b>EKLER.....</b>                              | <b>199</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>                           | <b>206</b> |



## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 1.1.</b> İKY'nin Gelişim Evreleri .....                                                       | 10  |
| <b>Tablo 2.1.</b> İşyerinde Stres Belirtileri .....                                                    | 79  |
| <b>Tablo 3.1.</b> Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler .....                                          | 125 |
| <b>Tablo 3.2.</b> İKY Ölçeği Faktör Analizi 1. Deneme Sonuçları .....                                  | 128 |
| <b>Tablo 3.3.</b> İKY Ölçeği Faktör Analizi 13. Deneme Sonuçları .....                                 | 130 |
| <b>Tablo 3.4.</b> İKY Ölçeği Nihai Faktör Analizi Sonuçları - Extraction Değerleri .....               | 131 |
| <b>Tablo 3.5.</b> İKY Ölçeği Nihai Faktör Analizi Sonuçları – Bileşenler .....                         | 133 |
| <b>Tablo 3.6.</b> İKY Ölçeği Nihai Faktör Analizi Sonuçları Bileşen Korelasyon<br>Matrisi.....         | 134 |
| <b>Tablo 3.7.</b> İKY Ölçeği Nihai Faktör Analizi Sonuçları .....                                      | 135 |
| <b>Tablo 3.8.</b> AAD Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları- Extraction Değerleri.....                       | 137 |
| <b>Tablo 3.9.</b> AAD Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....                                             | 138 |
| <b>Tablo 3.10.</b> İş Stresi Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları- Extraction Değerleri .....               | 139 |
| <b>Tablo 3.11.</b> İş Stresi Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları .....                                     | 140 |
| <b>Tablo 3.12.</b> Normallik Analizi Bulguları .....                                                   | 141 |
| <b>Tablo 3.13.</b> DFA Modeli Anlamlılık Tablosu .....                                                 | 143 |
| <b>Tablo 3.14.</b> DFA Model Uyum İndeksi Bulguları .....                                              | 146 |
| <b>Tablo 3.15.</b> Yakınsama Geçerliliği ve Yapı Güvenirliği Analizi Bulguları.....                    | 147 |
| <b>Tablo 3.16.</b> Faktörler Arası Korelasyon Bulguları.....                                           | 148 |
| <b>Tablo 3.17.</b> Araştırmanın Yapısal Modelinin Test Sonuçları.....                                  | 149 |
| <b>Tablo 3.18.</b> Araştırmanın Yapısal Modelinin Test Sonuçları (Aracı Etkiler) .....                 | 151 |
| <b>Tablo 3.19.</b> İKY Uygulamaları Toplamı, İş Stresi ve AAD Arasındaki Korelasyon<br>Bulguları ..... | 152 |
| <b>Tablo 3.20.</b> İKY Uygulamalarının AAD ve İş Stresi Üzerindeki Etkisi .....                        | 153 |
| <b>Tablo 3.21.</b> İKY Uygulamalarının İş Stresi Üzerinden AAD Üzerindeki Dolaylı<br>Etkisi. ....      | 153 |
| <b>Tablo 3.22.</b> Cinsiyete Göre Fark Analizi.....                                                    | 154 |
| <b>Tablo 3.23.</b> Yaşa Göre Fark Analizi.....                                                         | 155 |
| <b>Tablo 3.24.</b> Medeni Duruma Göre Fark Analizi .....                                               | 157 |

## **TABLÖLAR LİSTESİ (Devamı)**

|                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 3.25.</b> Eğitim Düzeyine Göre Fark Analizi .....                          | 158 |
| <b>Tablo 3.26.</b> İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresine Göre Fark Analizi.....    | 159 |
| <b>Tablo 3.27.</b> Görevdeki Toplam Çalışma Süresine Göre Fark Analizi .....        | 162 |
| <b>Tablo 3.28.</b> Mesleki Pozisyonun Yöneticiliği Durumuna Göre Fark Analizi ..... | 163 |
| <b>Tablo 3.29.</b> Test Edilen Hipotezlere İlişkin Özet Tablo.....                  | 164 |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 1.1. Esneklik Çeşitleri.....                                             | 45  |
| Şekil 1.2. İnsan Kaynakları Fonksiyonları.....                                 | 51  |
| Şekil 2.1. Algılanan İçsellik ve Dışsallık Tipolojisi.....                     | 59  |
| Şekil 2.2. Örgütsel Bağlılık, AAD ve Örgütsel Adanmışlık İlişkisi.....         | 65  |
| Şekil 2.3. McGrath İş Stresi Modeli.....                                       | 86  |
| Şekil 2.4. Beehr ve Newman'ın Genel İş Stresi Modeli.....                      | 87  |
| Şekil 2.5. Karasek'in Talep ve Kontrol Modeli.....                             | 89  |
| Şekil 2.6. Braham'ın Stres Yönetiminde DKBY Modeli.....                        | 95  |
| Şekil 3.1. Araştırma Modeli (İKY Uygulamaları, AAD ve İş Stresi İlişkisi)..... | 118 |
| Şekil 3.2. İKY Ölçeği Faktör Analizi 1. Deneme Scree Plot Grafiği .....        | 129 |
| Şekil 3.3. Nihai Faktör Analizi Sonuçları - Scree Plot Grafiği.....            | 132 |
| Şekil 3.4. AAD Ölçeği Faktör Analizi Scree Plot Grafiği .....                  | 138 |
| Şekil 3.5. İş Stresi Ölçeği Faktör Analizi Scree Plot Grafiği .....            | 140 |
| Şekil 3.6. DFA Modeli.....                                                     | 146 |
| Şekil 3.7. Yapısal Model.....                                                  | 148 |
| Şekil 3.8. İKY Uygulamaları Toplam Etkileri.....                               | 152 |

## KISALTMALAR LİSTESİ

|             |                                                                   |
|-------------|-------------------------------------------------------------------|
| <b>AAD</b>  | : Algılanan Aidiyet Durumu                                        |
| <b>AİS</b>  | : Algılanan İçsellik Statüsü                                      |
| <b>DFA</b>  | : Doğrulayıcı Faktör Analizi                                      |
| <b>ILO</b>  | : International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü) |
| <b>İK</b>   | : İnsan Kaynakları                                                |
| <b>İKY</b>  | : İnsan Kaynakları Yönetimi                                       |
| <b>LÜD</b>  | : Lider-Üye Değişimi                                              |
| <b>PIS</b>  | : Percieved Insider Status (Algılanan Aidiyet Durumu)             |
| <b>PİO</b>  | : Psikolojik İyi Oluş                                             |
| <b>SİKY</b> | : Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi                             |
| <b>TİSK</b> | : Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu                      |
| <b>TKY</b>  | : Toplam Kalite Yönetimi                                          |

## GİRİŞ

İnsan kaynağının etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi, yetenekli ve gelecek vadeden çalışanların elde tutulması küreselleşen ve rekabetin günden güne daha da arttığı günümüzde örgütlerin göz önünde bulundurması gereken bir husustur. Bu çerçevede, insan kaynakları yönetiminin temel hedefi; sürekli değişen, zorlu ve türlü krizlerin etkisindeki günümüz çalışma ortamında çalışan veriminin ve iş yaşamına ait kalitenin artırılmasıdır. Örgüt amaçları ile uyumlu olarak etkin olarak takbik edilen insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının çalışanların davranışlarında istenen yönde değişimi gerçekleştirmesi bu noktada önemlidir. Bu bağlamda yöneticiler, çalışanların örgütsel performansına ve aidiyetine katkı sağlayacak unsurları iyi anlamalı ve İKY kapsamında etkin politika ve uygulamalar geliştirilmelidir.

İKY uygulamaları, bu doğrultuda, örgüt amaçlarıyla paralel, işletmenin faaliyetini yürüttüğü sektör şartları nedeniyle çalışanlarının ihtiyaç ve farklılıklarını göz önüne alarak planlanmalıdır. Bu kapsamda örgütler, nitelikli ve yüksek performans sergileyen insan kaynağının örgüte olan aidiyetini artırmak ve işten kaynaklanan stresini kontrol altında tutarak verim almak amacıyla geliştirici performans değerlendirme, teşvik edici ücret/ödül ve kariyer fırsatları ile motive edici önlemler almakta, eğitim faaliyetleri ile becerilerini geliştirmekte ve güçlendirilmelerini sağlayacak iletişim ve bilgi paylaşım fırsatları ile becerilerini kullanabilmelerini sağlamaya çalışmaktadır.

Ayrıca, yazına son yıllarda giren “Algılanan Aidiyet Durumu (AAD)” çalışanların işlerine ve örgütlerine yönelik tutum ve davranışından yola çıkarak yüksek düzeyde bireysel ve örgüt performansına işaret etmesi nedeniyle örgütler tarafından dikkate alınması gereken önemli bir husus konumundadır. Bu bağlamda, AAD’nin nasıl oluştuğu ve örgütler tarafından çeşitli uygulamalar vasıtasıyla etkiyle kontrolünün sağlanıp/sağlanamayacağı soruları karşımıza çıkmaktadır.

Algı, soyut ve kişinin psikolojik yapısı ile ilgili bir kavram olup, birçok durumdan etkilenmektedir. Örgütlerin çalışanlarına sağladıkları örgütsel destek, iş yaşam kalitesini artırmaya ve iş stresini dengelemeye yönelik uygulamalar yanında

işgörenlerin bu yöndeki algısını da dikkate almaları önemlidir. Bu noktada, İKY uygulamaları çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyerek aidiyet algısının oluşması için örgütlerin elindeki önemli yönetsel araçlardır.

Literatürde yeni olan algılanan aidiyet durumu, örgüte bağlılığın göstergesi olmasının yanında birçok olumlu neticenin ortaya çıkmasını sağlayan bir kavramdır. Bu kavramın öncülleri; çalışanların bireysel özellikleri, örgütleriyle ilgili algılamaları, çalışma biçimleri gibi hususlar olabilmektedir. Bireylerdeki AAD arttıkça çalışanlar kendilerini daha fazla örgütleriyle özdeşleştirirler. Aidiyet algısı yüksek bireylerin, örgütleriyle ilgili sorunlarda çözüm önerileri sunma ve sorumluluk alma konularında gönüllü oldukları ve iş arkadaşlarına çalışma ortamında destek olma gibi olumlu tutumlar gösterdikleri görülmektedir.

Algılanan aidiyet, çalışanları örgütlerini geliştirmeye alakalı cesaret verici aidiyet hisleriyle hareket ettirebilmekte ve çalışanlar örgütleri için yeni yöntemler keşfetmeye motive olabilmektedir. Bunlarla birlikte AAD; örgütsel bağlılık, iş tatmini, performans ve işgören verimliliği gibi faktörleri de doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyebilmektedir.

İKY uygulamaları ve AAD ilişkisinde iş stresinin nasıl bir rol oynadığı bu doktora tezinin diğer bir konusudur. İKY uygulamalarının ve stresin AAD üzerinde olumlu ve olumsuz etkilerinin ortaya çıkarılması bu noktada önemlidir.

İş stresi, çalışanların performansından, örgüte devamlılığına kadar pek çok hususu etkilemesiyle hem İKY uygulamalarının başarısı hem de çalışanların örgütsel bağlılık ve algılanan aidiyet durumlarındaki artış adına oldukça önemli bir konudur. Günümüzde stresi meydana getiren en önemli etkenlerden biri iş yerlerindeki çalışma koşullarından kaynaklı örgütsel streştir. Çünkü günümüz insanının hayatının önemli bir bölümü iş yerlerinde geçmektedir. Bu nedenle, çalışma ortamı, işin gereklilikleri ve yönetim yapısıyla ilgili hususlar çalışanlarda stres yaratabilmektedir.

Stresin örgütlere başlıca olumsuz yansımaları olarak iş gücü devir oranı artışının, verimlilik düşüşlerinin, işletmelerde üretim kalitesinin düşmesinin, örgütsel

bağlılığın ve çalışanlar arasında iletişimin azalmasının yazında sıklıkla vurgulandığı görülmektedir.

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılığın birçok faktörü etkilemesinin yanında birçok faktörden de etkilenebildiği göze çarpmaktadır. Bu kapsamda, stres ve çalışma koşullarının da örgütsel bağlılığı ve dolayısıyla aidiyet hissini etkileyen faktörlerin başında geldiği söylenebilir.

Örgütlerde gerek profesyonel yönetim gerekse çalışanların bakış açıları açısından gerçekleştirilecek İKY uygulamaları, olası iş stresi etkilerinden çalışanları koruyacak etkilere sahiptir. Örgütlerde çalışanların aidiyet hislerini güçlendirecek ortamı sağlayan İKY uygulamaları ile çalışanların iş stresinden etkilenmesi asgari seviyeye indirgenebilecektir.

Buna göre, bu doktora tez çalışmasında, İKY uygulamalarının önemli bir çalışan performans öncülü olan AAD üzerindeki etkisinde iş stresinin aracı rolünün incelenmesi amaçlanarak literatüre katkı sağlanması hedeflenmektedir. Literatürde İKY uygulamaları ile örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen birçok araştırma olmasına karşın bu araştırmalar içerisinde bir bütün halinde İKY uygulamaları ile AAD arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ayrıca AAD, İKY ve İş Stresi arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma da bulunmamaktadır. Bu noktada, çalışma, algılanan aidiyet kapsamındaki diğer araştırmalardan birden fazla İKY uygulamasını araştırma kapsamında incelemesi bakımından farklılık göstermektedir. Birbirinden bağımsız olmayan İKY uygulamalarının yalnız başına aidiyet üzerindeki etkisi bütüne ilişkin bilgi vermekte sınırlı kalmaktadır. İKY uygulamalarının bir arada incelenmesinin AAD üzerindeki etkisine ilişkin daha güvenilir sonuçlar ortaya çıkarabileceği değerlendirilmektedir.

Yukarıda ifade edilenler çerçevesinde, tez çalışması kapsamında incelenecek temel araştırma soruları aşağıda belirtilmiştir:

- İKY uygulamalarının, AAD ve İş Stresi üzerindeki etkisi nedir?
- İş Stresinin, AAD üzerindeki etkisi nedir?

- İKY uygulamalarının AAD üzerindeki etkisinde İş Stresinin aracılık rolü (mediator) var mıdır?

Üç bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde İKY'ye yönelik kavramsal çerçeve incelenmiştir. Bu doğrultuda ilk olarak İKY'nin tanımı ve önemi, gelişim süreci, amaçları ve temel ilkeleri açıklanmış, ardından İKY çerçevesinde geliştirilen yaklaşımlar ile katı/ılımlı İKY modelleri detaylı olarak ele alınmış, daha sonra da çalışma amacı kapsamında incelenen İKY uygulamaları ile bu uygulamaların çalışan davranış ve tutumlarına olan etkisi ortaya koyulmuştur. İkinci bölümde, ilk olarak Algılanan Aidiyet Durumu kavramı detaylı olarak ele alınmıştır. AAD kavramının tanımı ile kapsamı açıklanmış, kavrama dair öncü çalışmalar ile bu kavrama dair ortaya konan yaklaşımlar incelenmiş ve AAD'nin çalışan davranışlarına olan yansımalarından bahsedilmiştir. Sonrasında iş stresi kavramı incelenmiş, iş stresinin tanımı, çeşitleri, stres kaynakları ve iş stresine yönelik yaklaşımlar açıklanmıştır. İş stresinin bireysel açıdan doğurduğu fizyolojik, psikolojik ve davranışsal sonuçlar ile örgütsel sonuçları ve iş stresi ile başa çıkma konuları ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Son olarak, bu bölümde İKY uygulamaları-AAD ilişkisinde iş stresinin oynadığı role değinilmiş, bu çerçevede İKY-AAD, İKY-İş stresi ve İş stresi-AAD ilişkileri açıklanmış ve son kısımda ise bu ilişkide iş stresinin aracı rolü ortaya konmaya çalışılarak bu bölüm sonlandırılmıştır. Son bölüm olan üçüncü bölümde ise, teorik çerçevede ele alınan araştırma kapsamında yukarıda belirtilen araştırma sorularına cevaplar aranmış, hipotezler test edilerek elde edilen araştırma bulguları doğrultusunda ulaşılan sonuç, değerlendirme ve önerilere yer verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

#### 1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Kavramına Genel Bir Bakış

Teknolojik gelişmeler ile küreselleşmenin etkisi sonucunda koşulların değişmesi ve rekabetin çoğalması nitelikli insan gücü ihtiyacını artırmıştır. Bunun yanında bilgi-iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve tüm bireylerin her çeşit bilgiye kolaylıkla ulaşabilmesi, tüketici ve çalışan olarak kişilerin tercihlerinde ve beklentilerinde de değişikliğe neden olmuş; bu etmenlerin yanı sıra insan haklarına yönelik pozitif yaklaşımın artması, organizasyon yönetimlerinde insan odaklı bir anlayışın ortaya çıkmasını sağlamıştır. Ayrıca değişen rekabet koşulları örgütleri; insanı diğer üretim faktörlerinden farklı bir konuma koymayı maliyet unsuru şeklinde ele alan personel yönetimi yaklaşımından vazgeçmeleri ve en kıymetli üretim faktörü olarak “insan kaynağı”nın çok daha etkili kullanımını sağlayan uygulamaları yaşama geçirmeye zorlamıştır. İnsan kaynağı bir işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi, rekabette başarı sağlaması, dış çevrenin taleplerine en iyi biçimde yanıt verilebilmesi, işletmenin karlılığının sağlanması ve müşteri memnuniyetinin devamlılığında önemli bir yere sahiptir (Özer vd., 2017).

20.yy. son çeyreğinde ekonomi, iş gücü, nüfus ve çalışma koşullarında meydana gelen değişimlerin neticesinde ve bu değişimler ile uyumlu olarak örgütlerde çalışan personele yönelik çalışmaları kapsayan bir kavram olarak İKY kavramı gerek akademik çevrede gerekse işletmelerde uygulama noktasında giderek daha fazla öne çıkmaktadır. İngilizce’de “Human Resource Management” şeklinde yer alan, Türkçe’de de “İnsan Kaynakları Yönetimi” olarak kullanılan insan kaynakları yönetimi bir işletmenin insan kaynağı ihtiyacının farklı kaynaklar aracılığıyla nasıl sağlanabileceği ve hedeflerine ulaşmak üzere işletmenin bu kaynağı hangi şekilde yönlendirebileceğine ilişkin bilgileri sunmaktadır (Geylan vd., 2013). İKY örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmada bir örgütte çalışanların nasıl daha etkin şekilde yönetilebilecekleri ile ilgilenmekte, çalışanların iş ortamında daha mutlu, daha üretken

olabilmesi için neler yapılması gerektiği üzerinde durmaktadır (Yılmaz ve Eroğlu 2008: 28).

## **1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Önemi**

İKY kavramı adından da anlaşılacağı üzere insanı konu edinen bir yönetim yaklaşımı biçimidir. Literatürde yer edinmeye başladığı 1970'lerin ortasından itibaren İKY kavramı yoğun bir gelişim süreci yaşamış olup, süreç içerisinde bu kavramın literatürde farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir.

İKY, “bir örgütün sahip olduğu en değerli varlık olan çalışanların etkin yönetimi amacıyla geliştirilen tutarlı ve stratejik bir yaklaşım” şeklinde tanımlanabilmektedir. İKY bir örgüt içerisinde performansı yüksek işgücünün elde edilebilmesi, bu işgücünün motivasyonun sağlanması ve elde tutulabilmesi için yerine getirilen bütün etkinliklerin yönetimini belirtmektedir (Barutçugil, 2004: 32). Şimşek ve Öge (2007: 2) İKY kavramını, “insan kaynakları olarak adlandırılan gücün, bir örgütün stratejik hedefleri ile uyumlu olarak en faydalı olacak şekilde kullanılmasına ve örgütteki bütün çalışanların beklentilerinin karşılanması yolu ile mesleki gelişimlerinin sağlanmasına yönelik olarak örgütte uygulanan politikalar bütünü” şeklinde tanımlamaktadır. Bir diğer tanıma göre insan kaynakları yönetimi, “çeşitli insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel performansı artırma ve rakiplere karşın üstünlük sağlama hedefi ile örgütteki çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri ve yetkinliklerden azami düzeyde yararlanmak üzere ortaya konan yönetsel faaliyetleri” ifade etmektedir (Bingöl, 2016: 5). Sabuncuoğlu (2016: 4) İKY'yi genel olarak yöneticilerin veya operasyonel düzeydeki çalışanların örgüte alınması, yetiştirilmesi ve verimliliklerinin devamlı surette artırılması amacıyla bütün destek faaliyetlerinin devreye alınması olarak belirtmiştir.

İKY, insan kaynaklarının bireyin, toplumun ve işletmenin yararına etkili bir şekilde yönetilmesini sağlamak için çeşitli faaliyetlerin kullanılmasıdır (Schuler, 1998'den akt. Opatha, 2009: 5).

Söz konusu tanımlara bakıldığında İKY'nin aşağıdaki ortak özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- İKY, bir organizasyonu meydana getiren bireyleri yönetmeye odaklanır.
- İKY esas olarak bir organizasyon içindeki insan ilişkileriyle ilgilidir.
- İKY işletme yönetiminin geleneksel bir işlev alanıdır.
- İKY örgütsel hedeflerin başarılablmesine ve bir örgütteki bireylerin etkili bir şekilde kullanılmasına odaklanan faaliyetler bütünüdür.

İKY kavramı; işletmelerde personel yönetiminin modern bakış açısıyla tekrar değerlendirildiği; bireylerin bulundukları örgüt ve çevreleri ile beraber bütüncül şekilde ele alındığı; sistemli, esnek ve aynı zamanda dinamik bir anlayışı temsil etmektedir. Bu yönü itibari ile İKY kavramı gelenekselden çağdaş yönetim yaklaşımına geçiş aşamasında örgütlerin yaşadığı zihinsel dönüşümün de bir iz düşümü durumundadır (İnce, 2005: 328).

Bir işletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı insan kaynaklarını planlama, sağlama, eğitme, geliştirme, performansını değerlendirme, kariyer planlama, işçi-işveren ilişkileri, ücretlendirme, çalışanların sağlığı ile güvenliğinin sağlanması gibi konular İKY faaliyet alanında bulunmaktadır. Söz konusu faaliyetlerse bir işletmenin var olması ve gelişmesinin temel nedenleridir. Dolayısıyla İKY fonksiyonu bütün kurum ve kuruluşlar ile işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır (Güney, 2017: 25).

İKY'ni işletmeler açısından önemli kılan nedenlerden biri, bu kavramın bir örgütte bulunan en değerli varlık konumundaki insan kaynağının yönetilmesine kapsamlı ve tutarlı bir yaklaşım getirmesidir. İKY'ye yönelik her uygulama bir örgütün stratejik amaçları çerçevesinde ifa edilmektedir. Bu açıdan örgütlerin hedeflerinin gerçekleştirilmesi açısından İKY hayati öneme sahiptir. Örgüt başarısında bu düzeyde önemli bir yer tutan bu fonksiyon işletme yönetimi ile çalışanların ortak çıkarlarının üzerinde durmaktadır. İKY aynı zamanda işletmede olumlu kültür oluşturması ve bütün işletme personelinin de örgüt hedefleri ile değerlerini özdeşleştirmesi ile ilişkilidir (Bingöl, 2016: 5).

İşletmeler günümüzde geçmişte hiç olmadığı kadar yoğun bir rekabet ortamında varlıklarını devam ettirmeye çalışmaktadır. Bu bağlamda İKY kavramını işletmeler için önemli kılan bir diğer neden İKY uygulamalarının işletmenin rekabet

gücüne katkı sağlamasıdır. Küreselleşmenin etkisinin her geçen gün arttığı günümüzde işletmeler sahip oldukları insan kaynağının beceri, bilgi ve yetkinliklerinden tamamıyla ve etkin biçimde faydalanabildikleri müddetçe rekabet gücü elde edebilmektedir. İKY ise işletmelere bunu sağlayabilen önemli işletme fonksiyonlarından biri olarak kabul edilmektedir (Bal, 2011:9).

Etkin bir insan kaynakları yönetimi verimliliğe doğrudan etki etmekte ve bu sayede işletmelere çeşitli hususlarda katkı sağlamaktadır. İKY'nin verimliliğe yönelik olumlu etkilerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Sabuncuoğlu, 2016: 5; Byars ve Rue (1991: 17)'den akt. Tunçer, 2012: 209);

- İşgücü devir oranında ve devamsızlık oranlarında düşüş,
- İş kazaları sebebi ile meydana gelen kayıplarda azalma,
- Normal mesai zamanlarında üretim verimliliğinde yaşanacak artışla birlikte fazla mesai ücretlerinin azalması,
- İyi tasarlanan iş planları sayesinde çalışanların gereksiz zaman harcamasının azalması,
- Çalışanların mesleki gelişimlerine katkı sağlayacak eğitim politikalarıyla onların daha etkin şekilde kullanımı ve daha az maliyet ile daha çok çıktı elde edilmesi,
- Etkin iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları sayesinde işgücünde yaşanan kayıplar ile zaman israfının ve meydana gelebilecek sağlık giderlerinin azalması,
- Çalışan ile patron arasında yaşanacak çatışmanın nispeten azalması.

İKY işletmeler açısından olduğu gibi çalışanlar bakımından da çeşitli sebeplerle önem arz etmektedir. Çalışanlara bakan yönüyle İKY'yi önemli kılan nedenlerden bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Tuncer, 2011: 6);

- İKY çalışanların bilgi ve yeteneklerinin en doğru şekilde kullanabilmesine yardımcı olmakta ve bu sayede çalışanların bireysel iş tatminin sağlanmasına katkı yapmaktadır.

- İş hayatının standartları ile kalitesini artırarak çalışanların güvenli ve sağlıklı bir ortamda işlerini severek yapmasına katkı sağlar.
- İKY çalışanların adil ücret, terfi ve saygınlık gibi çeşitli gereksinimlerine dair düzenlemeler yapılmasını sağlayarak, çalışanlarda performans ve motivasyonu yükseltir.

### **1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi**

İKY 1960’larda ortaya çıkan bir anlayış olmakla birlikte, yönetim düşüncesini ilk insanlara kadar uzandıran düşünceler yönetimin olduğu ve örgütlü çabaların bulunduğu her zaman ve her yerde insan kaynağı yönetiminden söz edilebileceğini ileri sürerler. Bu bağlamda Eski Mısır’da piramitlerin inşasının uygulanan yönetim ile organizasyon biçimi, Eski Yunan’da Aristo ve Sokrat’ın yönetim fikrine katkıları, Roma medeniyetindeki askeri örgütlenmeler, 1776’da Adam Smith tarafından kaleme alınan “Milletlerin Refahı” adlı eserde işbölümünden söz edilmesi gibi gelişmelerin yönetim düşüncesiyle birlikte İKY düşüncesinin de ortaya çıkışında yapı taşlarını oluşturduğu ifade edilmektedir (Türkel, 1998: 67-70’den akt. Demirkaya, 2006). Bununla birlikte belirtilen kaynaklarda İKY organizasyonuna dair bir yapılanma bulunmamaktadır.

İlgili literatür çerçevesinde İKY’nin gelişim evreleri aşağıda Tablo 1.1’de belirtildiği şekilde sıralanabilir (Gürbüz, 2017: 23-24):

**Tablo 1.1. İKY'nin Gelişim Evreleri**

| Yıllar                                               | ....1900                                                                       | 1900....                                                                                                  | 1930....                                                                                                                                      | 1960....                                                                               | 1980....                                   |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Yönetim Evreleri                                     | Klasik Yönetim Öncesi Dönem                                                    | Yönetimde Klasik Yaklaşımlar                                                                              | Beşeri İlişkiler Akımı                                                                                                                        | Durumsallık Yaklaşımı ve Modern Yönetim/Örgüt Kurumları                                |                                            |
| İKY Açısından Öne Çıkan Araştırmacı ve Uygulamacılar | Smith, Owen vb.                                                                | Taylr, Münsterberg, Gilbert vb.                                                                           | Flettt, Mayo, Roethlisberger, Barnard vb.                                                                                                     | Herzberg, McGregor, Maslow, Argyris vb.                                                | Beer, Devanna, Boxall, Wright, Huselid vb. |
| Öne Çıkan Konular                                    | İş bölümü, asgari ücret, çalışma saatleri, yemek yardımı, dinlenme merkezleri. | İş analizi, iş basitleştirme, iş gören seçimi, teşvikli ücret, eğitim, iş etüdü, işçi işveren ilişkileri. | Liderlik, moral, motivasyon, iş tatmini, örgüte bağlılık, iş görenler arasındaki ilişkiler, grup dinamikleri, iş tasarımı, iş zenginleştirme. | Stratejik İKY, yetenek yönetimi, yüksek performanslı çalışma sistemi, insan sermayesi. |                                            |
| Kavramsal Gelişim                                    | Refah sekreterliği, istihdam büroları                                          |                                                                                                           | Personel Yönetimi, Endüstri ilişkileri                                                                                                        | Personel Yönetimi, İKY                                                                 | İKY, Stratejik İKY                         |
| Roller                                               | Kayıt tutma, idari işler ve özgürlük                                           |                                                                                                           |                                                                                                                                               | Operasyonel                                                                            | Stratejik                                  |

(Kaynak: Gürbüz, 2017: 23)

1800'lerde ekonomi genel yapısının küçük aile işletmeleri ile tarıma dayalı olduğu görülmektedir. Bu dönemde çalışma hayatında usta – çırak ilişkisi hâkim olup, tecrübeli çalışanlar işe yeni başlayan bireylere bu yolla işleri öğretmiştir (Öge, 2016:3). Sanayi Devrimi ile birlikte ise üretim artmış ve makineleşme süreci ortaya çıkmıştır. Bu durum belli bir alanda uzmanlık gerektiren araç-gereç ile makineleri kullanabilecek çok sayıda çalışana gerek duyulmasına neden olmuştur. Geçmişte kendi çiftlikleri/evlerinde çalışan pek çok insanın çalışma alanı ortak hale gelmiş ve bu kişiler beraber iş yapmaya başlamıştır (Bingöl, 2016: 9). Sanayi devrimi sonrasında çalışanların eğitilmesine, onlar için iş programı yapılmaya yönelik de uygulamalar gerçekleştirilmeye başlanmıştır (Barutçugil, 2004: 39). Sanayi işletmelerinde belli düzeyde uzmanlık gerektiren araç/gereç ile makineleri kullanabilecek çalışanlara gereksinim duyulması, beraberinde buralarda çalışanların eğitilmesi ve bu eğitimlerin de programlanabilmesi amacı ile insan kaynağı hususunda uzman yöneticilere yönelik ihtiyacı ortaya çıkarmıştır (Şimşek ve Öge, 2001: 3).

20. yy.ın başlangıcında işletmeler için kendi amaçlarına uygun çalışanlar bulmanın önemi fark edilmiştir. Üretimde yaşanan artış bu sürece katılan geniş işgücünün daha etkin olarak kullanılması ve işletme organizasyonun daha akılcı yollar ile yönetilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmış, bunun sonucunda bilimsel yönetim anlayışı doğmuştur. Yine bu dönem içerisinde işletmelerin çalışanlarına yönelik problemlerin giderilmesi hususu işverenler için gündeme gelmeye başlamıştır. Çalışanlarda verimlilik artışı için ücret teşvikleri, çalışma molaları, hareket ve zaman etütleri aracılığıyla en iyi yöntemlerin tespit edilmesi bu dönemdeki İKY uygulamaları için örnek teşkil etmektedir (Barutçugil, 2004: 39; Orhan, 2010: 275; Ögütoğulları ve Akpınar, 2016: 30).

1930'lu yıllar ile 2. Dünya Savaşı esnası ve sonrasında çalışma hayatında uzmanlık, verimlilik, performans, zanaat gibi konuların önemi artmaya başlamıştır. Bu dönemin öncülerinden Mayo ve Lewin'in "İnsan İlişkileri Okulu"nun etkisi ile insan davranışları bu dönemde önem kazanmıştır (Göçoğlu ve Kurt, 2018: 358). 1940 ile 1950'li yıllarda işletmelerde personel bölümlerinin önemi giderek daha fazla önem kazanmış, çalışanların seçimi ve eğitilmesi gibi konular işletmelerin personel bölümlerinin sorumluluğuna bırakılmıştır (Doğan, 2010: 9). 2. Dünya Savaşı'nın ardından insan kaynağının büyük bölümünün savaşa gitmesi neticesinde daha çok teknoloji kullanılarak ve daha az insan gücüyle çalışılmıştır. Bu dönem içerisinde 1943'te Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli ilk defa yayımlanmış ve İngiltere'de 1946'da "Personel Yönetimi Enstitüsü" kurulmuştur (Demirkaya, 2006:4).

1950'ler ile 1960'lı yılların başında çalışanları nelerin motive ettiğini tanımlamada başarılar elde edilmiş, buna bağlı olarak da bu dönem davranışsal bilim araştırmacılarının yönetim alanına girmesi bakımından önemli bir dönem olmuştur (Ögütoğulları ve Akpınar, 2016: 31). 1960'da "Human Resources Management" dergisinin yayınlanması da bu dönem içerisinde dikkati çeken bir diğer gelişme olarak görülmektedir (Demirkaya, 2006: 4). 1960'lı yıllarda işletmelerde alt kademe yöneticilerince personelin iş yaşamında karşılaştıkları günlük problemlerin çözülebilmesi için gayret sarf edilmesi aşamasına gelinmiştir. 1970'lerde ise, personel ile ilgili yönetim kademeleri orta düzeye yükselmiş, sorumluluk alanı daha da genişleyerek çalışma ilişkilerini de kapsayacak düzeye ulaşmıştır (Tortop, vd., 2010: 17).

1960’lardan sonra “Personel Yönetimi” kavramı yerini “İnsan Kaynakları Yönetimi”ne bırakmaya başlamış ve örgütlerde insan odaklı bir yönetim anlayışı benimsenmeye başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı ile örgütlerin insan kaynaklarının üretim sürecinde diğer kaynaklar ile birlikte nasıl sağlanabileceği, nasıl istihdam edilebileceği, nasıl yönlendirilebileceği sorularına yanıt aranmıştır. Bu dönem içerisinde çalışma hayatına adeta damga vuran İKY’nin ortaya çıkışına dönem içerisinde yaşanan küreselleşme, bilgi teknolojileri alanındaki gelişmeler, pek çok sektörde ortaya çıkan yoğun rekabet, endüstri ilişkilerindeki köklü değişiklikler ile iş hayatında stratejik yönetim, sosyoloji ve psikoloji gibi disiplinlerin önemli düzeyde etki ettiği değerlendirilmiştir (Dolgun, vd., 2007: 8).

#### **1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları**

İKY’nin amaçlarını toplumsal, örgütsel, fonksiyonel ve çalışanlara yönelik amaçlar olmak üzere 4 farklı grupta ele almak mümkündür:

##### **1.4.1. Toplumsal Amaç**

1980’li yıllarda “sorumluluk” düşüncesi önemli kavramlardan biri olmuştur. Bu dönemden itibaren fırsat eşitliği, çevrenin korunması, tüketici haklarının desteklediği kanuni düzenlemeler yapılması örgütleri bu değişime ayak uydurmak mecburiyetinde bırakmıştır. Bu bağlamda toplumdan gelen istekler, baskılar ve beklentilerin örgüt üzerindeki olumsuzluklarının asgari düzeye indirgenerek toplumun gereksinimlerine karşı sosyal ve ahlaki sorumluluk bilincine sahip olması İKY’nin toplumsal amacı olarak ifade edilmektedir (Ertürk, 2011: 9).

##### **1.4.2. Örgütsel Amaç**

İKY; bir örgütün amaçlarına ulaşabilmek adına kullandığı etkili araçlardan biri olup, örgütün mevcut etkinliğine katkı sağlayabilmek için var olduğu kabul edilmektedir (Bingöl, 2016: 12-13). İKY ile temelde insan kaynağının oluşturulup geliştirilmesi, istihdamlarının sağlanması ve elde tutulması amaçlanmaktadır. (Barutçugil, 2004: 39). Armstrog (2008: 10) çalışanların verimliliğinin artırılması ve onların bütün potansiyelinden yararlanılması ile çalışanların niteliklerini artırmak

suretiyle örgüt performans düzeyinin artırılmasını İKY'nin temel örgütsel amaçları olarak ifade etmektedir.

#### **1.4.3. Fonksiyonel Amaç**

İKY ile ilgili birimler örgüte sağladığı katkıyı örgütün gereksinimlerine uygun bir seviyede devam ettirmeli; örgüt taleplerinden daha az veya daha çok hizmet sunmak suretiyle kaynak israfına sebep olmamaları gerekir. Bu bağlamda, fonksiyonellik İKY amaçlarından biri olarak ön plana çıkmaktadır.

#### **1.4.4. Çalışanlara Yönelik Amaç**

İKY yaklaşımının temeli örgütteki çalışanlara dayanmaktadır. Buna bağlı olarak da İKY'nin çalışanlara ilişkin amaçları bulunmaktadır. Bahse konu amaçlardan bazıları; çalışanların yetkinlik ve becerilerinin geliştirilmesi, değişim ve yeniliklere açık olmalarını sağlayarak potansiyellerinin ortaya çıkarılması olarak belirtilebilir. Gürbüz (2017: 19)'de çalışanların işe bağlılıkları ile iş tatminlerinin artırılmasını ve onlar için güvenli ve huzurlu bir çalışma ortamının sağlanmasını İKY'nin çalışanlara yönelik amaçları olarak ifade etmiştir.

### **1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Temel İlkeleri**

İKY ilkeleri, iş yaşamında karışıklığa yol açmama ve ilgililerine yol gösterme amacını güden ilkelere dir. Söz konusu ilkeler işletme yapı ve hedeflerine göre değişiklik gösterebilmekte (Dolgun vd., 2007: 20) olup, bazı temel İKY ilkeleri aşağıda açıklanmıştır.

#### **1.5.1. İnsana Saygı İlkesi**

Örgütlerin ana hedeflerinin arasında yoğun rekabet yaşanan sektörlerde mevcut konumu koruma, geliştirme ve sonucunda da kâr elde etmek yer almaktadır. Bu hedeflere ulaşılabilmesi için örgüt ile çalışan hedeflerinin birbirleri ile uyumlu hâle getirilmesi gerekmektedir. Bunu sağlayabilmenin yolu ise; çalışanların istek, ihtiyaç, beklenti, duygu ve düşüncelerine karşı duyarlı olunmasından ve olabildiğince bunların

yerine getirilmesinden geçer (Dolgun, 2011: 23). Zira insan kaynakları yönetimi anlayışının temelinde “çalışanlara verilen değer” bulunmaktadır.

Çalışanların fikirleri, hakları ile haklarına gösterilecek saygı bu bireylerin motive edilmesinde önemli bir araçtır. Bundan dolayı, örgütlerin vizyonları ile misyonlarını gerçekleştirebilmeleri için insana ve insan ilişkilerine gerekli önemi vermeleri gerekmektedir (Tunçer, 2011: 17-18).

### **1.5.2. Açıklık İlkesi**

Katılımcı yönetim anlayışıyla örgüte ilişkin faaliyet ve kararlarda çalışanlara söz hakkı verilmesi ve geri beslemelerde bulunulması “açıklık ilkesinin” temelini oluşturmaktadır. Bu çerçevede, açıklık ilkesi kapsamında yöneticiler tarafından çalışanlar ile temsilcilerine uygulama ve politikalar hakkında bilgilendirme yapılırken iletişim dilinin sade, kullanılan iletişim araçlarının ise kolay ulaşılabilir ve anlaşılır olması gerekmektedir.

### **1.5.3. Eşitlik İlkesi**

Eşitlik ilkesi bir işletmede işe alımdan başlayarak işten uzaklaştırmaya kadar farklı konu başlıklarında çalışanlara cinsiyet, dil, din, düşünce, ırk vb. farklılıkları gözetenmeden uygun şekilde davranılmasını ifade etmektedir. Eşitlik ilkesi uyarınca çalışanlara karşı eşit iş ve ödüllendirme fırsatlarının sağlanması adalet algısının oluşması bakımından oldukça önemlidir. Artan adalet algısı ise çalışanların işletmeye olan bağlılıkları, iş verimliliği ile performanslarının artmasına katkı sağlayacaktır. Eşitlik ilkesi ayrıca işletmede cezalandırma söz konusu olduğunda suç ile orantılı ve tüm çalışanlara karşı tarafsız bir tutum içerisinde olunmasını ve “eşit işe eşit ücret” uygulanmasını gerektirmektedir (Sabuncuoğlu, 2016: 21).

### **1.5.4. Kariyer İlkesi**

Kariyer bir bireyin iş hayatında sahip olmayı ve ulaşmayı isteyeceği iş ve uzmanlık başarısıdır. Bu kavram bir yandan bireyin kendisini ilgilendirirken öte yandan da örgütlerde hangi bireylerin yükseleceği sorusuna yanıt vermesi bakımından

örgüt ilgi ve görev alanı içerisinde yer almaktadır. Kariyer yönetiminin etkinliği ve başarısı için, işgücü planlaması sırasında bilgili ve yetenekli çalışanlar arasından seçim yapılmasının yanı sıra ilerleyen dönemde seçilen bu yetenekli personelin elde tutulabilmesi de önem taşımaktadır.

### **1.5.5. Güvence İlkesi**

Güvence ilkesi, çalışanların geçerli sebepler oluşmadan işten çıkarılmamasını ve yükseldikleri makamlardaki görevlerini koruyabilmesini ifade etmektedir (Öğütoğulları ve Akpınar, 2016: 27). Çalışanlara geleceklerine şüpheden uzak ve sosyo ekonomik yönden güvenceyle bakabilecekleri bir çalışma ortamı sağlanmalıdır (Sabuncuoğlu, 2016: 23). Bu ilke, çalışanların performansının artmasını, motivasyon algılarının yükselmesini ve iş amaçları doğrultusunda işlerine odaklanmalarını sağlamaktadır.

### **1.5.6. Liyakat (Yeterlilik) İlkesi**

“Liyakat” verilen bir görevi başarıyla yerine getirebilme gücü, “Liyakat İlkesi” de başarılı olmaya karşılık bir şeyi hak etme manasına gelmektedir. Bu bağlamda İKY bakımından liyakat ilkesi; etkili ve verimli bir personel sistemi kurulmasını mümkün kılan kural ve uygulamaların tümü şeklinde ele alınabilir. Liyakat ilkesi yalnızca örgüte girişte değil sonraki dönemde de herhangi bir görev için en uygun ve yeterli çalışanın tercih edilmesini de içermektedir (Çetin ve Özcan, 2014:5). İKY çerçevesinde liyakat ilkesi işletmedeki tüm fırsatların çalışanlara yeterli şekilde duyurulmasını, ilgilenenlere başvuru hakkı tanınmasını, gerçekçi kriterler belirlenmesini, yapılan başvurularda ayırım yapılmamasını, yeteneğe uygun şekilde adil bir değerlendirmenin yapılmasını ve sonuçlar için de geri beslemede bulunulmasını ifade eden bir ilkedir.

### **1.5.7. Verimlilik İlkesi**

Üretim neticesinde elde edilen çıktının üretim sürecindeki girdilere oranlanmasını ifade eden verimlilik kavramı İKY’nin ilkelerinden bir diğeridir. Çalışanlardan azami düzeyde faydalanma esasına dayanan verimlilik ilkesi; bireylerin

bir örgütte çalıştıkları süre zarfında bilgileri, yetenekleri ve becerilerinin geliştirmesine olanak sağlayarak, örgütün kendi açısından en üst düzeyde verim elde etmesini yansıtmaktadır (Dolgun, 2011: 23).

## **1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamında Geliştirilen Yaklaşım ve Modeller**

### **1.6.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları**

İKY kapsamında geliştirilen yaklaşımlar tarihsel akışa uygun olarak sırasıyla Personel Yönetimi, İKY yaklaşımı ve Stratejik İKY yaklaşımı olarak üç başlık altında ele alınmıştır.

#### **1.6.1.1. Personel Yönetimi Yaklaşımı**

Personel Yönetimi ilk defa 1'inci Dünya Savaşı döneminde Taylorizm ve işçi refahı gibi akımların endüstri psikolojisi katkıları ile birleşmesiyle doğmuş bir yaklaşımdır (Üsdiken ve Wasti, 2002: 4). İlk defa 1912'de "personel bölümü" örgütlerde ayrı bir bölüm olarak yer almıştır (Bingöl, 2016: 12). 1'inci Dünya Savaşı sürecinde ABD ordusuna personel seçilmesinde ilk defa testlerin kullanılması ile birlikte personel bölümünün örgütlerde ayrı bir departman şeklinde örgütlenmesinin önemi ortaya çıkmıştır. 1920'de "personel idaresi" isimli kitabın yayınlanması da personel yönetimi gelişimine katkıda bulunan önemli bir adımdır (Baysal, 1993: 60).

Personel Yönetimi işletmelerde çoğunlukla operasyonel görevler üstlenmiş, işgücüne dair ilgili dosyaları düzenleme, kayıtları tutma, çalışanların seçilmesi, eğitimi ve geliştirilmesi, sendikalar ile ilişkilerin yönetilmesi ve ücret yönetimi benzeri faaliyetleri yöneten bir örgüt fonksiyonu olmuştur. Daha bürokratik işler ile uğraşan ve kısa vadeli olan personel yönetimi, yönetim anlayışlarındaki değişimler, teknolojik değişiklikler ile yenilikler, ulusal ve uluslararası düzeyde yoğunlaşan rekabet, işgücü yapısında yaşanan değişimler, çalışanların eğitim düzeylerindeki artış gibi küresel ölçekteki dönüşümlerin karşısında yetersiz kalmış, yerini daha uzun vadeli çıkarları gözeten ve örgüt çalışanlarını verimlilik faktörü olarak kabul eden insan kaynakları

yönetimi yaklaşımına bırakmıştır (Üsdiken ve Wasti, 2002: 5; Aldemir vd., 2004: 19; Doğan ve Demiral, 2008: 148).

Personel yönetimi, üst yönetim tarafından belirlenen istenilen çıktıya ulaşmak için insanları girdi olarak görür. Personel yönetimi, eğitim, çalışan becerilerinin geliştirilmesi, yetenek yönetimi veya kariyer planlaması ile ilgilenmez. Personel yönetimi üst yönetime bağlıdır. İnsan kaynaklarının stratejik konuları üst yönetimle görüşme fırsatı ve konumu varken, personel yönetimi gerçek anlamda üst yönetimin emirlerini yerine getiren bir alt yapı görevi görür. Personel yönetimi, organizasyondaki çalışanları yönetmenin geleneksel bir yoluken, insan kaynakları yönetimi organizasyonun başarısı için aynı olmamakla birlikte benzer hususları içeren bir yaklaşımdır (Vardarlıer, 2015).

Personel yönetimi, çalışanlar ile örgüt ve örgütle devlet arasındaki ilişkileri konu edinen ve ağırlıklı olarak çalışanlarla ilgili hukuki ve malî ilişkileri kapsayan bir bölüm niteliğindedir (Şimşek ve Öge, 2011: 23).

#### **1.6.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı**

20'nci yy. ikinci yarısında teknoloji alanındaki yenilikler, artan rekabet ile diğer çevresel faktörlerin etkisi ile çalışanlar, işletmelerde üretim ile hizmet sürecini belirleyerek yönlendiren ve koordine eden güç olarak ön plana çıkmıştır (Dolgun, 2007: 7). Üst yönetimler, İKY'yi maliyeti azaltan, rekabet üstünlüğü sağlayan ve firmanın değerini artıran bir etmen olarak görmeye başlamıştır. İşletme için kritik önem arz eden kararların alınmasında insan kaynakları öne çıkmıştır (Yüksel, 2007: 22).

1960'larda ABD'de ve 1970'lerde Avrupa'nın önde gelen gelişmiş ülkelerinde insana önem verilmesi gerektiği fark edilmiş ve insana yönelik bakış açısının yeniden gözden geçirilmesine ihtiyaç duyulmuştur. Ayrıca gelişen teknoloji, yoğun rekabet ve diğer çevresel etmenler nitelikli personele yönelik işletmelerin talebini artırmış, bir işletmenin insan kaynağının sahip olduğu nitelik, o işletmenin başarısını belirleyen temel unsur olmuştur (Benligiray, 2020: 5-6). 1980'lerden itibaren personel yönetimi kavramının yerine, çalışanların yetenek, bilgi, yaratıcılık ve ihtiyaçlarını giderme

karşılama ve geliştirme esasına dayanan İKY kavramının kullanımına başlanmıştır (Güler, 2006: 18).

Yılmaz ve Eroğlu (2008: 27) ise personel yönetimi yaklaşımından İKY yaklaşımına geçişteki etkenleri şu şekilde sıralamıştır:

- Sosyal, ekonomik ve kültürel alandaki gelişmeler,
- Yetişkin insan gücündeki artış,
- Davranış bilimleri alanında gözlenen gelişmeler,
- Refah düzeylerinin artışı,
- Sendikacılık alanındaki gelişmeler,
- İnsan istek ve beklentilerindeki değişimler,
- Bilişim teknolojileri ile iletişimde yaşanan gelişmeler,
- Bireylerin çalışma şartlarını düzenleyen kanunların yürürlüğe girmeleri,
- Çalışanların eğitim düzeyi ile kültür seviyelerinin artması.

İKY, personel yönetimi fonksiyonlarını da kapsayan ancak bunlar ile sınırlı olmayan bir perspektife sahiptir. Personel yönetimi İKY'nin bir alt çalışma alanını oluşturmaktadır (Şimşek ve Öge, 2011: 23).

İKY yaklaşımı geleceğe dönüktür; iyi motive edilmiş ve yetenekli çalışanlar sağlayarak bir örgütün bugünkü amaçlarının yanı sıra geleceğe yönelik amaçlarının da gerçekleşmesine hizmet etmektedir. Aynı zamanda İKY eyleme dönüktür; sadece kuralların uygulanması ve rapor yazılması gibi rutinleri değil, aynı zamanda insan kaynaklarına yönelik sorunlara eğilmeyi de içermektedir. Bu yaklaşım, personel yönetimi yaklaşımında görülen “reaktif” sorun çözme davranışı, diğer bir ifadeyle ortaya çıktıktan sonra sorunları çözmeye çalışmak yerine, sorunlar çıkmadan önce geleceği öngörerek sorun oluşmasına fırsat vermeyen “proaktif” bir davranış geliştirilmesi esasına dayanmaktadır (Yüksel, 2007: 29-32).

İKY yaklaşımı; eğitim, değerlendirme, çalışanların ücretleri ve çalışanlar arasındaki ilişkiler, güvenlik ve sağlık ile ilgili çeşitli konuları kapsamaktadır. İKY örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmada bir örgütte çalışanların nasıl daha etkin şekilde yönetilebilecekleri ile ilgilenmekte, çalışanların iş ortamında daha mutlu, daha üretken

olabilmesi için neler yapılması gerektiği üzerinde durmaktadır. Hâlbuki personel yönetimi yaklaşımında böyle bir amaç ve hedef söz konusu değildir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008: 28).

İKY ile personel yönetimi yaklaşımları arasındaki farkları şu şekilde özetlemek mümkündür (Sabuncuoğlu, 2000: 11; Dolgun, 2007: 12-13; Benligiray, 2020: 10-11):

- Personel yönetimi iş odaklı bir yaklaşım iken, İKY ise insanı odağına almaktadır.
- Personel yönetimi yaklaşımında insan temel bir maliyet unsuru olarak görülürken, İKY’de ise bireyler değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken birer kaynak olarak kabul edilmektedir.
- Personel yönetimi yaklaşımı çoğunlukla geleneksel ve hiyerarşik örgüt yapıları için geçerli olup, ast-üst ilişkilerini esas almaktadır. Dolayısıyla genellikle yönetici olmayan personel ile ilgilenmektedir. İKY yaklaşımında ise, örgütte bulunan bütün çalışanların işbirliği içerisinde örgütün performansına maksimum katkıyı yapması için çalışılmaktadır.
- Personel yönetimi yaklaşımında kısa vadeli ve günlük işler ile uğraşılmasına karşılık, İKY yaklaşımında uzun vadeli bir bakış açısı egemendir.
- Personel yönetiminde etkinlik önceden belirlenen personel politikalarının başarılı şekilde uygulanması ile ölçülmektedir. Buna karşın İKY’de başarısı, örgütsel performansın artması ile ortaya çıkmaktadır.
- Personel yönetimi yaklaşımında klasik yönetim anlayışı geçerli iken, İKY’de ise Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışı hâkimdir.
- Personel yönetimi yaklaşımı statik bir yapıda iken, İKY ise dinamik bir yapıya sahiptir.

İKY ile personel yaklaşımlarına ilişkin yukarıda açıklanan farklılıklara karşın bu iki yaklaşım arasında önemli benzerlikler de bulunmaktadır. Söz konusu benzerlikler şu şekilde sıralanabilir (Can vd., 2001: 27):

- Gerek personel yönetimi ve gerekse insan kaynakları yönetimine ilişkin stratejiler örgüt stratejileri ile belirlenmektedir.
- Her iki yönetim yaklaşımını kabul eden örgütlerde bu alanda görev üstlenen birimler, örgütün yöneticilerine danışmanlık yapmakta, yöneticilerin çalışanlara ilişkin politikalarından kaynaklanan sorumlulukları sürmektedir.
- Her iki yönetim yaklaşımı da işe alma, ücretlendirme, eğitim, iş analizi ve planlaması fonksiyonları yerine getirmektedir.

### **1.6.1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı**

Son yıllarda işletmelerde İKY kavramının önemli bir değişim geçirdiği ve geleneksel İKY yaklaşımının ötesine geçildiği görülmektedir. 1980’li yıllarda başlayan dönüşüm sonrasında insan kaynaklarının artan önemi ile birlikte örgütlerde bulunan insan kaynağını stratejik bir rekabet aracı olarak kabul eden “stratejik insan kaynakları yönetim yaklaşımı” öne çıkmıştır (Demirtaş, 2013: 263-264).

Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, bir örgütün stratejik hedeflerine ulaşması için gereken yetkinlikler ile davranışları üretebilen stratejiler, insan kaynakları sistemleri, politikalar ve uygulamaların formüle edilmesini ve yönetilmesini ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle İKY kapsamında örgütün insan kaynaklarının stratejik bakış açısı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesi sağlanmaktadır (Benligiray, 2020: 14).

Stratejik insan kaynakları yönetimi genel olarak insan kaynakları politikaları ve uygulamalarının arasındaki bütünlük ile kurumsal strateji ve insan kaynakları stratejileri arasındaki uyum çerçevesinde ele alınmaktadır. Stratejik İKY yaklaşımı çerçevesinde insan kaynaklarına yönelik stratejinin örgütün stratejisiyle dikey ve yatay entegrasyon olmak üzere iki düzeyde uyum sağlaması gerektiği vurgulanmaktadır. Dikey entegrasyon ile insan kaynakları uygulamalarının kurumsal stratejiyle uyumlu hale getirilmesi ifade edilirken, yatay entegrasyon ise İK uygulamalarının arasındaki uyumu ifade etmektedir (Perry ve Mesch, 1997).

Bratton (2007: 37-38) stratejik İKY'yi örgüt performansını artırmak üzere insan kaynakları fonksiyonlarının stratejik amaçlar ve hedeflerle ilişkilendirmesi süreci şeklinde tanımlamaktadır. Benzer şekilde Pynes (2009: 31) de stratejik İKY'yi, bir örgütün stratejik ve operasyonel amaçları ve hedeflerinin desteklenmesi ve geliştirilmesi için insan kaynaklarına ilişkin eylem, politika ve uygulamalarda gereken değişikliklerin devamlı olarak yapılması olarak açıklamaktadır. Schuler (1992) ise daha geniş bir bakış açısıyla stratejik İKY'yi, bir örgütün stratejik gereksinimlerini formüle edip uygulama gayretlerinde insan davranışlarına etki eden bütün işlemler şeklinde ele almıştır. Yazara göre stratejik insan kaynakları yaklaşımı, insan kaynakları rol ve fonksiyonlarını kurumsal düzeyde geniş bir bakış açısıyla ele almayı gerektirmektedir.

Geleneksel insan kaynakları yönetiminin idari ve fonksiyonel rolleri üzerinden örgüt başarısına kısıtlı düzeyde katkı yapabileceği düşüncesine dayanan Stratejik İKY yaklaşımında, örgütün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunabilmek için insan kaynaklarının stratejik bir anlayışla yönetilmesi gerektiği düşüncesi hâkimdir (Benligiray, 2020: 14).

İKY'nin stratejik niteliği, bir örgütün yönetim süreçleri ile örgüt üst yönetimince rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik olarak tasarlanan örgüt stratejilerinin uygulanmasına yönelik karar ve davranışlarla ilişkilidir (Chew ve Chong, 1999: 1036). Bir örgütün sahip olduğu insan kaynaklarından rekabet üstünlüğü elde etmede ve bu üstünlüğü artırmak amacıyla kullanılabilecek stratejik İKY yaklaşımında işletmenin genel stratejileri ile İK uygulamaları arasında bağlantı kurulmaktadır. Stratejik İKY yaklaşımı, örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşmaları için ihtiyaç duydukları yetkinlikler ile davranışları üreten insan kaynakları sistemleri, politikaları ve uygulamalarının formüle edilmesi ile yönetilmesini içermektedir (Benligiray, 2013: 9).

Stratejik İKY (SİKY) yaklaşımının daha iyi anlaşılabilmesi için SİKY'nin temel özelliklerinin ortaya koyulması önemlidir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin temel özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Dinçer, 2004: 37-38):

- Stratejik İKY, bir işletmenin geleceğine yön vererek onun devamlılığını sağlamasından dolayı bir üst yönetim faaliyetidir. Üst yönetimin oluşturduğu stratejilerin uygulayıcıları ise daha alt kademelerdeki stratejistlerdir. Stratejik İKY yaklaşımının başarılı olabilmesi noktasında bu süreçte görevli olan yöneticiler, uzmanlar ve danışmanların belirlenmesi önem arz etmektedir.
- Stratejik İKY, işletmenin uzun vadedeki geleceğine yönelik hedefleri ile ilgilenmektedir.
- Stratejik İKY, bir işletmede farklı birimler arasında koordinasyonu sağlamaktadır.
- Stratejik İKY, bir işletmede alt düzey yöneticiler için rehberlik görevi görmektedir.
- Stratejik İKY, bir işletmeye sahip olduğu kaynakları etkili ve verimli biçimde kullanma imkânı sunmaktadır. İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edilmesini sağlamaktadır. İşletmenin rakip işletmeler karşısındaki durumunu belirlemeye imkân sağlamaktadır. İKY tekniklerinden faydalanmaktadır.
- Stratejik İKY yaklaşımında, işletme bir bütün şeklinde ele alınmakta olup, işletmelerin karar verme süreçlerinde farklı verilerden mümkün olduğunca faydalanılmaktadır.
- Stratejik İKY yaklaşımında, işletmenin hedefleri oluşturulurken çalışanlar ile toplumun çıkarları göz önünde bulundurulmaktadır. Bu özelliği ile İKY, çevresine karşı sorumlu bir yaklaşımdır.
- Stratejik İKY yaklaşımında, işletmenin stratejilerinin oluşturulmasında rekabet ve portföy gibi analizlerinden yararlanılmaktadır.

Geleneksel İKY; bir işletmede hedeflerin gerçekleşmesine ilişkin etkin rollerden ziyade personel seçimi, performans değerlemesi, bordrolama gibi İK fonksiyonlarının idari yönü ile ilgilenmektedir. Stratejik İKY ise; personele ilişkin idari işlerin yanı sıra işletmedeki tüm faaliyetleri stratejik hedeflere uygun olarak bir bütün halinde ele almak suretiyle işletme yönetimiyle arasında bağ kurmaktadır. Bunun yanında stratejik İKY, bireysel performanslar yerine işletmenin genel

performansını hedeflemekte ve İKY sistemini bir işletmedeki problemlerin çözüm yolu olarak görmektedir (Becker ve Huselid, 2006: 899).

Mello'ya (2013) göre stratejik İK yaklaşımı geleneksel İK yaklaşımından temel olarak farklılıklar göstermektedir. Geleneksel İK yaklaşımında, insan yönetimi programlarının ana sorumluluğu, kurumsal İK bölümündeki personel uzmanlarına aittir. Stratejik bir yaklaşım ise; bireylerin yönetilmesi ile ilgili sorumluluğu, onlarla en çok temas halinde olan ilgili bölüm yöneticilerine yüklemektedir. Temel bir düşünce olarak stratejik İK, bir organizasyonda herhangi bir bireyden sorumlu olan tüm bireylerin çalıştıkları teknik alan ne olursa olsun bir İK yöneticisi olduğunu savunmaktadır. Geleneksel İK, faaliyetlerini çalışan ilişkilerine odaklayarak çalışanların motive ve üretken olmasını sağlamaktadır. Stratejik bir yaklaşım ise odağını iç ve dış kurucu gruplarla ortaklıklara kaydırır. Çalışanlar, yalnızca dikkate alınması gereken bir unsurdur. Geleneksel İK yaklaşımında değişen yasalara uyumu, amirler ve astlar arasındaki sorunları düzeltme, mevcut ihtiyaçlar için başvuru sahiplerini işe alma gibi işlemler ortaya çıktıkça ele alınmaktadır. Stratejik İK yaklaşımı ise çok daha dönüşümseldir ve organizasyon içindeki büyüme, adaptasyon veya değişim girişimlerinin başarısının, teknolojiye herhangi bir değişikliği kullanan veya organizasyonun ürün veya hizmetinde herhangi bir değişiklik üreten çalışanlara bağlı olduğunun farkındadır.

### **1.6.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Modelleri**

İnsan kaynakları yönetiminde farklı İKY modellerinin oluşması temelde Japonya'nın 1980'lerden itibaren dünya pazarına güçlü bir rakip olarak girmesi ile birlikte gündeme gelen "mükemmellik modelleri"ne dayanmaktadır. Bu tarihlerde mükemmellik modellerinin gündeme gelişiyle birlikte, 1982'de Peter Waterman "Mükemmellik Arayışı" adlı bir çalışma yayımlamıştır. Söz konusu çalışmada, "mükemmellik arayışı" sayesinde, yani çalışanlar ile ortak değerlere sahip olmaya çalışma, örgütün personel politikalarını stratejiler ile ilişkilendirme ve insan faktörünü bir örgütteki en değerli varlık olarak kabul etme yolu ile bir örgütte hızlı ve dinamik bir yapı kurulabileceği, rekabet üstünlüğü elde edilebileceği ve bunun sonucunda mükemmelliğe ulaşılabileceği ifade edilmiştir (Keenoy, 1990). Bu dönemde

örgütlerde güçlü bir kültür yaratma gayretleri, kadın çalışanların sayılarının giderek artması, hizmet sektörünün sahip olduğu önemin artışı ve ileri teknoloji kullanımının yaygınlaşmasına bağlı olarak işgücü profili ile yapılan işin niteliğinde yaşanan değişimler İKY'ye yönelik farklı bakış açıları ile yapılanmalara esas oluşturmıştır (Wright ve McMahan, 1992).

Örgütlerdeki insan faktörünün öneminin yeniden keşfedilmesi, Katı ve Ilımlı İKY Modellerinin bir çıkış noktası olmuştur. 1984'de Michigan Üniversitesi'nde Fombrun ve arkadaşları, 1985'de de Harvard Üniversitesinde Beer vd. tarafından MBA programları geliştirilmiştir. Bu sayede Katı ve Ilımlı İKY modellerinin akademik olarak temelleri atılmıştır (Pettigrew, 1992: 7).

#### **1.6.2.1. Katı İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli (Michigan Modeli)**

Fombrun ve diğerlerinin (1984) önerdikleri Katı İKY Modeli literatürde “Michigan Okulu Modeli” şeklinde de adlandırılmaktadır. Modelin ortaya çıkmasında Alfred Chandler'ın yapısal takip stratejisinden yararlanılmıştır. Buna göre örgüt içi kararlarda strateji belirleyicidir ve örgütsel yapı ona bağımlı bir değişkendir. Endüstri yapısı ile rekabet koşulları ve bunlarda yaşanabilecek değişiklikler, stratejiye etki edebilecek en önemli faktörlerdir. Bu faktörlere bağlı olarak seçilen strateji, bir işletmenin neleri amaçladığını ve bunun için hangi fonksiyonların kullanılacağını, dolayısı ile işletmede iş bölümünün nasıl yapılacağını da belirlenmesini gerektirmektedir. Kısacası, örgüt içerisindeki farklılaşma temelde stratejiye dayanmakta ve örgütsel yapı stratejiye bağlı olarak onu takip etmektedir (Chandler, 1962 akt. Ballıoğlu, 2012).

Katı İKY modelinde insan unsuru ile diğer üretim faktörleri arasında bir fark bulunmamaktadır. Buna göre diğer ekonomik faktörler gibi örgütün sahip olduğu insan kaynağının da rasyonel şekilde yönetilmesi gerekir. Bu noktada önemli olan husus işletmenin kendi hedeflerine ulaşmasıdır ve bu hedeflere ulaşmada çalışanlar birer araç rolü üstlenirler. Çalışanların maliyetinin asgari düzeyde tutulması da bu modeldeki

önemli hususlardan biridir. Katı İKY modelinin “bilimsel yönetim yaklaşımı” çerçevesinde şekillendiğini söylemek mümkündür (Druker vd., 1996: 406).

Katı İKY modelinde içsel ve dışsal stratejik uyum sağlanması, performans yönetimi ile istihdam bütçesinin asgari düzeye indirgenmesi vurgulanan konulardandır (Budhwar ve Aryee, 2008; Marchington, 2015). Bu modelde sayısal sonuçlar ile işgörenlerden beklenen özellikler gibi bazı somut faktörler önem taşımaktadır (Stredwick, 2005: 70). Bu çerçevede katı İKY modeli McGregor’un yönetim tarzlarına ilişkin “X ve Y Teorisi”ndeki X teorisini yansıtmaktadır. Söz konusu X teorisi, insanların çalışmayı sevmediğini, bundan dolayı sıkı şekilde kontrol edilmeleri gerektiğini öne sürmektedir (Truss vd., 1997: 57). Katı İKY modelinde ayrıca çalışanların performansları da yakından kontrol edilmektedir (Budhwar ve Aryee, 2008: 17).

Katı İKY modeli; İKY politikaları, sistemleri ve uygulamalarının örgüt ve onun iş stratejileri ile bütünleştirilmesi gerektiği düşüncesini savunmaktadır (Gill, 1999: 1-15). Model İKY içinde bireysel ve örgütsel performansa etki eden bir döngü bulunduğunu ileri sürmektedir. Yönetim için döngü, örgütün misyonu ve stratejisi ile başlamakta ve örgütün amaçlarını belirleyip iş stratejilerini tanımlamaktadır. Örgütsel yapı, personelin uygun işlerde görevlendirilmelerinden hiyerarşik yapı ve iletişim sistemlerine kadar bütün hususları içermektedir. Döngü tripodundaki üçüncü ayak olan İKY sistemleri ise, örgütte istihdam edilmek üzere adayların ilgisinin çekilmesi, işe alınması, eğitim faaliyetleri aracılığıyla geliştirilmeleri ve örgüt misyonu ve stratejisinde hedeflenen amaçlara ulaşılması için örgüt çalışanlarının ödüllendirilmesi gibi bütün İKY süreçlerini kapsamaktadır (Öztoprak ve Lundmark, 2007: 30-50).

Katı İKY modelinin temel avantajı, pazar performansı ile örgütün büyümesine olan katkısı olarak görülmektedir. Bunun yanında çalışanlara diğer kaynaklara benzer şekilde yaklaşılması ve onların en ekonomik biçimde elde edilmeye çalışılması nedeniyle örgüt için masraflar asgari düzeye indirgenmektedir (Ivo, 2006: 17).

Katı İKY modelinin diğer bir büyük avantajı maliyet etkin olması ve yöneticilerin hızlı kararlar alabilmesidir. Dış kaynaklar (outsourcing) yolu ile çalışanların değişimine gidilmesi, kriz dönemlerinde onların eğitimine zaman ayırmak

yerine, krizden çıkmaya yönelik daha etkin stratejiler oluşturmayı mümkün kılmaktadır (Morris vd., 2000: 1054).

Bu modelin diğer bir güçlü yönü ise, örgütün İKY politikalarının tutarlılığına vurgu yapması ve örgütün İKY politikalarıyla örgüt stratejilerinin ve uygulamalarının arasında kıyaslamalar yapılmasına imkân tanınmasıdır. Katı İKY modeli basit bir döngüye sahip olan ve uygulaması kolay bir modeldir (Bratton ve Gold, 2003: 56).

Bazı araştırmacılar katı İKY modelini, insan faktörünü göz ardı etmesi sebebi ile eleştirmektedirler. Buna karşın kimi araştırmacılar ise modelin sağduyuya dayandığı ve sağduyunun da bir örgütün başarısı açısından vazgeçilmez olduğu görüşünü savunmaktadır (Morris vd., 2000: 1057). Ayrıca modelde İKY’de odak noktası sahip olunan insan kaynağı yerine, yapılan iş olduğundan mevcut ve gelecek dönemdeki çalışan ihtiyaçlarına yönelik İKY planlaması da asgari düzeyde olmaktadır (Ivo, 2006: 17; Kidombo, 2009: 47).

#### **1.6.2.2. İlimli İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli (Harvard Modeli)**

1980’li yılların başında Harvard Üniversitesi tarafından işletme yöneticilerinin, hem toplum hem de iş ortamında rekabete yönelik olan değişimlerle başa çıkabilmelerine yardımcı olacak biçimde donatılmalarını sağlamak üzere yeni bir derse ihtiyaç olduğuna karar verilmiştir. Bu çerçevede 1981 yılında Harvard Üniversitesi işletme bölümü tarafından MBA programına yeni bir insan kaynakları yönetimi dersi eklenmiştir. Üniversitenin MBA programında görevli Beer vd. (1985) bu dönemde yöneticilerin İKY’yi anlamaları ve kendi örgütlerinde uygulamaları amacıyla günümüzde İlimli İKY modeli olarak adlandırılan bir İKY modeli ortaya koymuşlardır (Henderson, 2011: 14).

İlimli İKY modelinde İKY’nin “insan” boyutuna odaklanılmakta ve çalışan-örgüt ilişkileri üzerine yoğunlaşmaktadır. Model kapsamında örgütte bulunan farklı paydaşların çıkarlarıyla bu çıkarların örgütün hedefleri ile olan ilişkisi ele alınmaktadır. Modelde; İKY’nin çalışanların bağlılığını sağlama, onların yetkinliklerini arttırma, çalışan-örgüt uyumu sağlama ve maliyet etkinliği şeklinde

dört temel hedef mevcuttur. Söz konusu hedeflere ulaşılması durumunda, örgüt çalışanlarının refahlarının sağlanacağı ve örgütsel etkinliğin artacağı, bunun bir yansıması olarak da toplum refahının gelişeceği ileri sürülmektedir (Budhwar ve Aryee, 2008: 23).

Ilımlı İKY modeli McGregor'un yönetim tarzlarına ilişkin "X ve Y Teorisi"ndeki Y teorisini yansıtmaktadır. Söz konusu Y teorisi, örgütte bulunan bireylerin kendilerine uygun koşullar sunulduğu zaman, insan doğası gereğince çalışmaktan zevk duyacağı düşüncesini savunmaktadır. Ilımlı İKY modelinde kendilerine güvenildiği, gerekli eğitimler aracılığıyla gelişimleri sağlandığı ve özerklik tanındığı takdirde, bir örgütün çalışanlarının o örgüte olan bağlılıklarının yükseleceği ve çalışanların yüksek performans sergileyecekleri ifade edilmektedir (Truss vd., 1997: 63).

Ilımlı İKY modeli, bir örgütün çalışanlarını örgütün en değerli varlığı olarak ele almakta ve rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir kaynak olarak değerlendirmekte, çalışanların ihtiyaçlarını dikkate almakta, onlarla iletişimi artırmakta ve farklı yöntemlerle onların motivasyonuna çabalamaktadır (Storey, 1992).

Ilımlı İKY modelinde sahip olunan yatay örgüt yapısı sebebi ile güçlü bir örgüt kültürü söz konusudur. Yöneticiler "demokratik" liderlik tarzı ile güçlü ve düzenli iki yönlü iletişimi benimsenmektedir. Performans değerlendirme sistemleri pozitif ve negatif yargılarda bulunmaya odaklanmaktan ziyade eğitim ve geliştirme gereksinimlerine odaklanır. Benzer şekilde örgütün politikası da çalışanların istenen performansa ulaşma durumlarında göre değil, onların davranışları ile takım çalışmasına uyumuna dayanır. Bütün bunlar, çalışanların motivasyonlarının ve örgütsel bağlılığının yüksek olmasını ve çalışanların olumlu geri dönüşlerine bağlı olarak da istihdam gücünün çoğalmasını sağlamaktadır (Armstrong, 2007: 177).

Ilımlı İKY modeli, sahip olduğu avantajlar yanında bazı eleştirilerle de karşılaşmaktadır. Bunlardan ilki modelin kaynak temelli bakış açısı ve yönetime daha az odaklanmasından dolayı maliyetlerin artarak kârın azalması riskini barındırmasıdır. Ilımlı İKY Modelinde; çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi, eğitim faaliyetleri ve

performans ödüllendirmesi gibi uygulamalar da maliyetleri artırmaktadır. Model çoklu paydaşlar ile çok boyutlu performans değerlemesi gibi kavramlarla ilişkili olmasından dolayı katı İKY modelinden daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Modelin karmaşık yapısı, modern stratejik İKY araştırmalarında nispeten popüleritesini kaybetmesine neden olmaktadır. Ayrıca bu modelde karar verme aşamasında yöneticiler ile çalışanların düşüncelerinin sentez edilmesi zaman alarak kararlarda gecikmeler yaşanmasına sebep olabilmektedir. Sıklıkla çalışanlara danışılması ve fikirlerinin alınması, yapılacak işlerin uzun sürelerde yapılması durumunu ortaya çıkarmaktadır. Bir diğer olumsuz yanda bazı çalışanların kararlara katılmak istememesi ve sadece söylenileni yaparak ödüllendirmeyi beklemeleridir (Brewster ve Boselie, 2013: 14). Kidombo (2009)'ya göre de büyük bir anlayış ile uygulama yeteneği gerektiren ılımlı İKY modeli, zaman zaman işlerin istendiği gibi gitmemesine ve aksaklıklar yaşanmasına yol açabilmektedir. Modelin benimsendiği örgütlerde bazı çalışanlar verimli olmak yerine disiplinsiz davranışlar da sergileyebilmektedir (Kidombo, 2009: 51).

#### **1.6.2.3. Katı ve İlimli İnsan Kaynakları Yönetimi Modelinin Farklılıkları**

Katı ve ılımlı İKY modellerinin farklılaştığı noktalar incelendiğinde her iki İKY model arasındaki temel farklardan birinin kutuplaşan insan doğası ve yönetsel kontrol sistemleri olduğu görülmektedir. Bu bağlamda Katı İKY modeli sıkı stratejik kontrolü temel alırken, İlimli İKY modelinde kontrol, örgütsel bağlılık aracılığı ile elde tutulmaktadır (Hope-Hailey vd., 1997: 19).

Amerika ve Avrupa kıtalarının birbirlerinden farklı geleneklere sahip oluşu da iki model arasındaki farklılaşmayı belirgin hale getirmektedir. Katı İKY Modelinin rekabetçi, faydacı ve işlevselci yönü ile Amerikan geleneğini yansıttığı, İlimli İKY Modelinin ise işbirlikçi ve çoğulcu Avrupa geleneğini temsil ettiği ifade edilmektedir (Tayeb, 2005: 93).

Katı modelde insan kaynakları yönetimi bir örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlayan faydalı bir araç, insan kaynağı ise diğer üretim fonksiyonlarından

farkı olmayan bir örgüt kaynağı şeklinde ele alınmaktadır. Bu model daha bütüncül bir bakış açısıyla yönetimin görüşleri ve kararlarını önemsemekte ve desteklemektedir (Hendry ve Pettigrew, 1990: 21). Katı İKY modeline göre daha insancıl yaklaşıma sahip ılımlı İKY modelinde ise insan kaynakları yönetimi örgütün diğer birimleri ile etkileşim ile uyumu sağlayan ve rekabet üstünlüğü elde etmesine katkı sağlayan önemli bir örgüt fonksiyonu ve insan kaynağı ise örgütün en değerli varlığı olarak kabul edilmektedir. ılımlı İKY Modeli; takım çalışması, iletişim ve bireysel yeteneklerden maksimum düzeyde faydalanılmasına vurgu yapmaktadır (Tayeb, 2005: 67).

### **1.7. Çalışma Amacı Kapsamında İncelenecek İKY Uygulamaları**

Örgüt çalışanları yönetimi kapsamında geliştirilen birçok uygulama, politika ve örgüt yapısı söz konusu olup, belirtilen uygulamalar ile politikalar örgütlerin rekabet etme becerilerini öne çıkarmayı sağlamaktadır. Örgütlerde pek çok İKY değişkeni kullanılmakla birlikte önemli olan bir örgütü başka örgütlerden farklı kılan ve başarı elde etmeyi mümkün hale getiren İKY uygulamalarını bir araya getirmektir.

Yapılan çeşitli çalışmalarda, örgütlerin rekabet avantajı elde edebilmeleri için stratejik açıdan faydalanılan alt yapı gerekliliği olarak altı temel İKY uygulaması olduğu görülmekte olup, bunlar aşağıda belirtilmiştir (Schuler ve MacMillan, 1984; Becker ve Huselid, 1998; Truss, 2001; Huang, 2001; Ahmad ve Schroeder, 2003; Tzafrir, 2005):

- İşgücü planlaması,
- Eğitim ve gelişme,
- Performans uygulamaları,
- Performans ödülleri,
- Firma-çalışan ilişkileri
- İletişim

Bununla birlikte örgütler tarafından insan kaynaklarının yönetilmesi için kullanılan en iyi politikalar ile uygulamaların hangileri olması gerektiğine dair bir görüş birliği bulunmadığı ifade edilmektedir (Boselie vd., 2005: 68).

Ayrıca, AAD, çalışanların işlerine ve örgütlerine yönelik tutum ve davranışından yola çıkarak yüksek düzeyde bireysel ve örgüt performansına işaret etmesi nedeniyle örgütler tarafından dikkate alınması gereken önemli bir konu durumuna gelmiştir. Bu bağlamda, AAD'nin nasıl oluştuğu ve örgütler tarafından çeşitli uygulamalar vasıtasıyla etkiyle kontrolünün sağlanıp/sağlanamayacağı soruları karşımıza çıkmaktadır. İKY uygulamaları çalışanların tutum ve davranışlarını, performanslarını etkileyerek aidiyet algısının oluşması için örgütlerin elindeki önemli yönetsel araçlardır. Bu çalışma, AAD ile ilişkili olduğu düşünülen bu İKY uygulamalarının hangileri olabileceğini ve direkt ya da dolaylı (iş stresi aracılığıyla) etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, bu çalışmada, İKY uygulamaları olarak çalışanları beceri yönünden geliştiren ve motivasyonlarını arttırarak verimliliklerine olumlu yönde katkıda bulunduğu ifade edilen Jiang ve diğerlerinin (2012) meta-analiz çalışması sonucunda beceri-motivasyon-fırsat yaklaşımı çerçevesinde yaptığı sınıflandırma dikkate alınmıştır. Söz konusu yaklaşım çalışanların performanslarının beceri-motivasyon ve fırsat bileşenlerinin fonksiyonu olduğunu öne sürmektedir. Eğer organizasyonların İKY sistemleri beceri-motivasyon ve uygulama fırsatlarının çoğalmasını sağlayacak biçimde tasarlanırsa, bu durum çalışanların performanslarına pozitif katkıda bulunacaktır (Lepak vd., 2006; Subramony, 2009; Jiang vd., 2012). Buradan hareketle, literatür taraması sonucunda bu çalışmanın ana hedef kitlesi olan beyaz yakalı çalışanların performans ve adanmışlık düzeyleriyle en çok ilişkisi olduğu düşünülen, iş stresini dengeleyerek çalışanların güçlü yönlerini geliştirmeye odaklanan bazı İKY uygulamaları seçilmiştir.

Yukarıda ifade edilenler çerçevesinde çalışmanın amacı kapsamında çalışanların aidiyetleri ile direkt ve dolaylı ilgili olabilecek insan kaynakları uygulamaları “beceri artırıcı İKY uygulamaları, motive edici İKY uygulamaları, fırsat artırıcı İKY uygulamaları ve çalışma koşulları” adında 4 temel boyutta ve toplam 11 alt boyutu içerecek şekilde incelenecektir. Bu boyutlar, Jiang ve arkadaşlarına (2012)

göre tek başına ayrı ayrı, bir bütün olarak veya alt boyutlar halinde farklı tipte İK sonuçları açısından araştırmanın amacına bağlı olarak incelenebilmektedir.

### **1.7.1. Beceri Artırıcı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**

İlk olarak işletme stratejilerine uygun niteliğe sahip vasıflı çalışanları temin etmek, daha sonra da seçilen çalışanların kapsamlı eğitim programları aracılığıyla devamlı öğrenmelerini teşvik ederek değişime hazır hale getirmek üzere tasarlanmaktadır. Seçici işe alma ile kapsamlı eğitim programları beceri artırıcı İKY uygulamalarını meydana getirmektedir (Lepak vd., 2006; Jiang vd., 2012).

#### **1.7.1.1. Seçici İşe Alma**

İKY'nin en temel fonksiyonlarından biri çalışanları seçme ve yerleştirmedir. Bir örgüte yön veren ve onu başarı veya başarısızlığa taşıyan en önemli etmen şüphesiz örgütün insan kaynağıdır. İnsan kaynağının örgütün gerçek ihtiyacını karşılayacak düzeyde ve kabiliyette olması ve örgütün ihtiyaç duyduğu insan gücü için adaylar arasında en doğru olanların tercih edilmesi, insan kaynakları yönetimi için en temel konu başlıklarından biri olarak değerlendirilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 78).

Örgütlerde uygun bireylerin bulunarak seçilmesi ve işe yerleştirilmesi insan kaynakları yönetiminin temel ve en zor fonksiyonlarından biridir. Çünkü örgütler için önemli husus boş pozisyonlara iş gücü bulunması değil, doğru işe doğru çalışanın bulunmasıdır (Erdem ve Gezen, 2014: 21). Doğru çalışanların bulunması bir örgütün verimlilik ve rekabet yoluyla üstünlük elde etmesine katkı sağlamaktadır (Çolak, 2010: 85). Doğru çalışanların seçilerek işe yerleştirilmesi, bir örgütü diğerlerinden farklı kılarak onlardan bir adım öne çıkarabilmektedir (Özkan, 2007: 162). Bu bağlamda örgütün başarısı, yaptığı ya da yapacak olduğu seçici işe alma süreci ile ilişkilidir (Çavdar ve Çavdar, 2010: 81).

Bir örgütte uygun personelin işe alınması, diğer insan kaynakları fonksiyonları ve örgüt fonksiyonları ile birlikte, örgütün amaçlarının etkin şekilde yerine getirilmesinde önemli etkiye sahiptir ve örgütlerin performansına da doğrudan etki etmektedir (Civan ve Demireli, 2004: 17; Koçak ve Yüksel, 2011: 74).

### 1.7.1.2. Kapsamlı Eğitim Programları

Eğitim, bir örgütteki mevcut ve yeni çalışanların işlerini etkin biçimde yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duyduğu temel becerilerin onlara kazandırılması ve öğretilmesi sürecidir (Khanka, 2007: 107). Eğitim; birey, grup ve organizasyon seviyesinde performansın artırılması amacıyla planlanan programlardan oluşmaktadır (Cascio, 1998: 262).

Eğitimin önemi, insan kaynağı özelinde diğer örgütlerden fark yaratma, çalışanların motivasyon ve verimliliklerinin artırılması ve işletmeye yoğun rekabet ortamında rekabet avantajı sağlama bağlamında ön plana çıkmaktadır (Özçelik, 2015: 164). Eğitim, işletmelerin rekabet gücünü ve verimliliğini arttırmak maksadıyla başvurduğu İK uygulamalarının başında yer alır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005:154). Eğitim ve eğitim faaliyetleri sonucunda elde edilen geri dönüşler kapsamında geliştirme olmadan, işletme organizasyonunu pozitif yönde etkileyecek şekilde çalışanların bilgi, beceri ve performanslarını artırmak olası değildir (Mirze, 2002:172).

Bir işletmede eğitim ve eğitimle ilgili faaliyetlere ilişkin yatırımların artması, o örgüt içerisinde insana verilen önemin arttığının bir işareti olup, planlayıcı ve yöneticilerin eğitimin verimlilik üzerindeki olumlu katkısını anladığına yönelik önemli bir göstergedir (Özçelik, 2015: 164). Çalışanların eğitimine yönelik olan yatırımlar, gelecekte rekabet üstünlüğü elde etme ve yenilikleri örgüte taşıma bakımından stratejik bir rol oynamaktadır (Gök, 2006).

Çalışanların eğitimi, örgüt için üstlendikleri veya üstlenecekleri görevleri etkin ve daha başarılı şekilde yapabilmeleri için mesleki bilgilerini geliştirmeyi; düşünceleri, rasyonel karar alma yetenekleri, tutum ve davranışları ile alışkanlıklarında pozitif gelişmeler sağlamayı, onların bilgi, beceri ve yeteneklerini artırmayı amaçlamaktadır. Kapsayıcı eğitim programları sayesinde çalışanların öğrenme süreleri azalmakta, iş verimlilikleri ve işlerinden elde ettikleri tatmin ile çalışanların kendilerine olan güvenleri artmaktadır. Eğitim programları çalışanların örgütlerine karşı pozitif duygular geliştirmelerini sağlamakta ve iş devamsızlıklarında azalma sağlamaktadır. Eğitim programları örgütte süreklilik ve esnekliğe olumlu etki

etmekte, ayrılan çalışanların yerlerine geçecek personelin önceden eğitilerek zaman ve maliyet tasarrufu sağlamaktadır (Yüksel, 2007: 198-211). Örgütün işgücünün verimli kullanımı onlara yönelik iyi ve sürekli bir eğitimle sağlanabilmektedir (Bingöl, 2016: 278).

Kapsayıcı eğitim programlarının ayrıca niteliği artırılan çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırdığı, bu eğitim programları sayesinde çalışanların yaşam standartları ile iş tatmini düzeylerinin de yükseldiği bildirilmektedir (Kaya ve Kesen, 2014: 100).

İşletmelerde kullanılan eğitim yöntemlerini genel olarak işbaşı eğitimi, iş dışı eğitimi ve uzaktan eğitim veya e-öğrenme şeklinde üçe ayırmak mümkündür.

İşbaşı eğitimi; çalışanlara günlük çalışma saatlerinin içerisinde ve iş ortamında bireysel veya grup halinde verilebilen (Sabuncuoğlu, 2000:129), bir üstün gözetiminde çalışanlara o işin yapılma biçiminin gösterildiği ve en çok uygulamanın yapıldığı eğitim türüdür (Byars ve Rue, 1997: 214). Bu eğitim çeşidi iş performanslarını ölçme imkânı sunmasına bağlı olarak yapılan işte çalışanların hangi tür zorluklar ile karşılaştıklarını ve iş ihtiyaçlarının ne olduğunu tespit etmek üzere kolaylık sağlamaktadır (Thomaskutty, 2010: 55).

İş dışı eğitim doğrudan iş ortamında değil, kurum içi veya dışında farklı bir yerde yapılan eğitim şeklidir (Akoğlan Kozak, 2009:131). İş dışı eğitim yöntemleri, rol oynama, örnek olay, simülasyonlar, yönetim oyunları, konferanslar, takım eğitimi, beyin fırtınası, doğa yöntemleri vb. olabilmektedir. İş dışı eğitimlerde kurumlar üniversite ve profesyonel kurumlardan destek alabilmektedir (Noe, 1999: 200; Dessler, 2000: 275).

Son yıllarda bilişim ve iletişim alanında büyük bir ivmeyle yaşanan gelişmeler eğitimde belli bir mekâna bağlı eğitim anlayışını değiştirmiş, kuruma ve öğretmene bağımlı uygulamaların yerini uzaktan eğitim ya da e-öğrenme uygulamaları almıştır. Özellikle bilginin dağıtımı konusundaki teknolojik gelişmeler eğitimin planlanmasında ve icrasında ana unsur konumuna gelmiştir. Bu kapsamda, uygulama biçimine göre internet temelli, bilgisayar, ağ ve sanal öğrenme gibi farklı şekillerde

isimlendirilen uzaktan eğitim veya e-öğrenme; bilgi tabanlı eğitim uygulamalarının internet ve bilgi teknolojileri vasıtasıyla mekândan bağımsız olarak icra edildiği bir öğrenme şekli olarak ifade edilebilir (Topçu ve Gökçearsan, 2012: 508). Yeni teknolojilerin eğitim sürecinde kullanımı eğitim programlarının yönetimi kolaylaşmakta, eğitim alan çalışanların daha katılımcı olmasını sağlanmakta ve genel olarak işletmenin eğitim maliyetleri düşürülmektedir (Şahin ve Güçlü, 2010: 235).

Buna göre, işletmeler için önem taşıyan eğitim programlarının oluşturulmasında yöneticiler büyük bir sorumluluk taşımaktadır. Özellikle bireylerin ihtiyaçları kadar işletmenin devamlı gelişiminin de düşünülmesi ve programın buna göre belirlenmesi gerekmektedir. Bunların yanı sıra eğitim programı, teknoloji gelişimi ile yenilenmeyi de gerektirmektedir. Hangi yöntem ve tekniklerin kullanılacağına düşünülmesi önem arz eden bir konudur. Bu hususa verilen önem beraberinde eğitim programlarında kaliteyi de getirmektedir (Thomaskutty, 2010: 69).

### **1.7.2. Motive Edici İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**

Çalışanların motivasyonlarını arttırmak üzere tasarlanan İKY faaliyetlerini ifade etmektedir. Bu boyut kapsamında geliştirici performans değerlendirme, içsel kariyer fırsatları, adil ve teşvik edici ücret ile istihdam güvencesi yer almaktadır (Jiang vd., 2012).

#### **1.7.2.1. Geliştirici Performans Değerlendirme**

Performans değerlendirme kavramı; çalışanın işindeki uzmanlığını, çalıştığı yere olan yarar oranını ölçen bir araç olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler yaptıkları performans değerlendirme faaliyetleriyle, çalışanlarının başarı oranları ölçebilmekte ve eksiklikleri tespit edebilmektedir. Çalışanlar açısından performans ölçüm işlerinde birtakım beklentiler bulunmaktadır. Çalışanlar, yönetimden performans değerlendirme sisteminin adaletli ve tarafsız olmasını, değerlendirme kriterlerinin anlaşılır netlikte olmasını istemektedirler. Yöneticilerin performans ölçüm kriterlerini güven veren, çalışanlarına ve yaptıkları faaliyetlere önem veren tarzda hazırlaması gerekmektedir (İmamoğlu, 2017: 21).

Performans değerlendirmede genellikle aşağıda belirtilen üç aşamaya dikkat edilmektedir (Çetin vd., 2015:154): Birinci aşamada iş standartları belirlenir; ikinci aşamada, çalışanların belirlenen kriterlere göre performansları ölçölür; üçölncölü aşamada çalışanlara iyi ve eksik yönlerini bildirici geri bildirim yapılır.

Performans değerlendirme işlerine dair pek çok çalışma değerlendirme teknikleri ve bu tekniklerin doğruluk oranları çevresinde yapılmaktadır. 2000’li yıllara gelindiğinde bu süreçteki doğruluk oranından ziyade performans değerlendirme sisteminin çalışanlar üzerindeki motivasyonuna ve sosyal etkilerine yönelme olmuştur (Fletcher, 2001: 474). Bu şekildeki performans değerlendirme ve geri bildirimlerin, çalışanların İKY uygulamalarına ve iş yeri bağlılığına olumlu etkileri olduğu ileri sürölümüştür (Whiting vd., 2008: 223). Çalışanların değerlendirme sistemine pozitif yaklaşımında en önemli unsur, çalışan ve yöneticilerin performans ölçölüm sistemindeki beklentilerinin uyumlu olmasıdır. Ayrıca, sistem kriterlerin hazırlanması aşamasında çalışanlara fikirlerinin sorulması ve değerlendirme sürecinde kendilerine söz hakkı verilmesi, çalışanların sisteme dair olumlu tutum belirlemede etkili olmaktadır (Whiting vd., 2007: 128).

Çalışanların performans yönetim sistemi hakkındaki davranışları; tatmin, faydalılık ve objektiflik olarak üç boyutta incelenmekte; çalışanlar sistemi ve hedeflerini anladıklarında performans değerlendirmesinden daha fazla tatmin olabilmektedir (Whiting vd., 2007: 130).

Performans değerlendirme sisteminde değerlendirme işini yapacak kişi veya kişilerin gerekli donanımda olması, sistemin unsurlarının çalışanların işleriyle ilgili olması, çalışanlara sonuçların bildirilmesi, değerlendirmede onlara söz hakkı verilmesi sistemin faydalı olma boyutunu artıracak faktörlerdir (Natham vd., 1991: 353).

Performans değerlendirme sisteminde çalışanlara söz hakkı verilmesi ve çalışanların sonuçlarda etkilerinin olduğunu düşünmeleri çalışanların değerlendirme sisteminin adil olduğu kanısını artırmaktadır (Fletcher, 2001: 474).

### 1.7.2.2. Adil ve Teşvik Edici Ücretlendirme

Bir işletmede temel hedef, kar sağlayarak amaçlarına ulaşabilmedir. İşletmenin temel unsuru çalışanların en başta kendi gereksinimlerini karşılayabilme adına tatmin edici ücret olmak üzere birçok ihtiyacı bulunmaktadır. İşletmenin kar etmesi ve devamlılığı için çalışanlarının emeklerine ihtiyacı bulunmakta ve alacağı hizmet karşılığında da çalışanlarına bedel ödemesi gerekmektedir (Yaman, 2012: 112).

Bir işletmede üretimi sağlayan insan kaynağının emeğinin karşılığı hakkıyla ödenmelidir. Nitekim Anayasamızın 55. maddesinde "ücret emeğin karşılığıdır." ibaresi yer almaktadır. Emek karşılığında ücret ödenmemesi durumu için de Anayasamızın 18. maddesinde "Hiç kimse zorla çalıştırılmaz. Angarya yasaktır." ibaresi bulunmaktadır. Aslında emeğin karşılığının ödenmesinin içine, çalışanın gereksinim hissettiği her çeşit değer girebilmektedir. Ücretlendirmenin bir diğer tanımı ise, çalışanların meydana getireceği bedeni ve zihni emeklerin bedelidir (Sabuncuoğlu, 1991: 83). Çalışanın biyolojik gereksinimlerinin yanında psikolojik ve toplumsal ihtiyaçlarını da karşılayacak tüm değerler ödemeye dâhil olabilmektedir (Schular, 1987: 103). Fakat çalışanlar çoğu ihtiyaçlarını parayla karşıladığından dolayı ücret deyince ilk akla gelen para ödemesi olmaktadır.

İşletmelerde adil bir ücret politikası olmalı ve bu politika doğrultusunda ücret sistemleri belirlenmelidir. Ücret politikasının meydana getirilmesi işindeki esas belgelerde, işleri tertip etme süreciyle oluşan görev tanımları bulunmalıdır (Başaran, 1985: 81).

Ücretlendirmenin çalışanlar ve işletmeler açısından birtakım amaçları bulunmaktadır. Çalışanlar açısından amaçları (Bingöl, 2016: 425):

- Ücretler belirlenirken oluşabilecek öznelliğe ve keyfiliğe engel olmak.
- Performans, nakil ve görevde yükselmeye göre ücretin belirlenmesi.
- Çalışanlara yaptıkları işin karşılığı olarak ödeme yapmak.
- Çalışanların performansının işyeri hedefleri gerçekleştirilmesindeki katkılarının objektif ölçümünü yapmak ve ödüllendirmede bulunmak.

İşyerleri bakımından ücretlendirmenin amaçları (Bingöl, 2016: 425):

- İstenilen kalitede işe uygun çalışan bulundurabilmek.
- Çalışanların iş yeri hedefleri adına iş motivasyonlarını ve verimliliklerini sağlayabilmek.
- Çalışanların istendik davranışlarını artırabilmek.
- İş gücü maliyetini kontrolünde tutabilmek ve doğru planlayabilmek.
- Ücretler üzerinde yapılacak adaletsiz ve sübjektif uygulamaların olmasını engellemek.
- Adil bir ücret politikası ve bu politika doğrultusunda ücret sistemleri belirlemektir.

### **1.7.2.3. İçsel Kariyer Fırsatları**

Türkçe'ye Fransızca'dan dâhil olan kariyer kelimesi, çalışanın iş yaşamı sürecinde izlediği çalışma yolu biçiminde tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle, çalışanın iş yaşamı sürecinde tecrübe ve becerileri ile bağlantılı olarak mesleği ile ilgili pozisyonlarda kademeli olarak ilerlemesidir.

Günümüzde işletmeler kariyer hususunu çok önem vermekte, çalışanlarının kariyer basamaklarında ilerlemeleri adına çeşitli yönetsel etkinlikler yapmaktadırlar. Böylelikle bu etkinlikler kariyer yönetimi kavramını ortaya çıkarmıştır. Kariyer yönetimi, İKY planlamasıyla kariyer gelişimi planlarının ilişkilendirilip koordine edilmesini, sorunlu yerlerin tespit edilmesini, çalışan adaylarının belirlenmesini, çalışanların gerekli eğitimlerinin planlanmasını, kariyer basamaklarında ilerleme hususunun çalışanlara aktarılması ve onların teşvik edilmesi çalışmalarının bütünüdür (Erdoğan, 2013: 33).

Günümüzde firmaların devamlılıklarını sağlayabilme ve değişik şartlara uyum sağlayabilmeleri konularında başarılı olabilmeleri için kariyer yönetimine verilen önem artmıştır. Kariyer yönetimi iş yerlerinin gereksinimlerinden ziyade çalışanlarının arzu ve beklentilerini karşılamaya yönelik olmalıdır. Bu bakımdan belli amaçları bulunmaktadır (Çetin vd., 2015: 133). Bunlar:

- Yönetimin başarısı adına örgüt için gereken ihtiyaçlar ile örgüt içindeki istenilen deneyim ve eğitime sahip çalışanları sağlayabilmek,
- Çalışanların sahip oldukları kabiliyetlerini kariyerlerini geliştirmelerinde kullanmalarına yardımcı olmak,
- Örgütün hedefleriyle çalışanların beklentilerini uyumlu hale getirmek,
- Yeni kariyer yolları belirlemek ve çalışanlarına kariyerlerini ilerletmeleri için yeni fırsatlar sağlamak olarak belirtilebilir.

#### **1.7.2.4. İstihdam Güvencesi**

İstihdam güvencesi kavramı genellikle iş güvencesi, çalışma hakkının korunması, çalışanların haklı bir sebep olmadan işten çıkarılmalarına karşı alınan önlemler anlamında kullanılmaktadır (Demir, 1999: 30-31; Ünsal, 1992: 20-21). İş güvencesi kavramı çalışma hayatında sürekliliğin sağlanması sayılmaktadır. İş ilişkisinin haksız bir şekilde kesilmesi halinde çalışan açısından iki olumsuz durum ortaya çıkacaktır. Birinci durumda, çalışma şartları işçi aleyhine değişecek; ikinci durumda çalışan gelirden mahrum olunca kendisi ve ailesinin yaşamı olumsuz etkilenecektir (Kaya, 2001: 48).

İş hayatında ekonomik ve sosyal güvenceler çalışanlar açısından büyük önem arz etmektedir. Geleceğinden emin olamayan çalışanların çalıştığı yere faydalı olması, yüksek motivasyon ve performans sergilemesi düşünülemez (Peker ve Aytürk, 2001: 74). Çalışanların özellikle iş bulmanın zor olduğu zamanlarda, emekli olma şartları yerine getirilmeden işten çıkarılma korkusuyla çalışmaları iş tatminsizliği duygusunun gelişmesine neden olacaktır (Bingöl, 2016: 390).

Dünyada son yıllarda yaşanan ekonomik daralma ve krizler, teknik gelişmelerdeki hızlanmalar, küreselleşmenin getirdiği rekabet koşullarından dolayı işletmeler yeniden yapılanmış, küçülmelere gitmiş, çalışma şekillerinde esneklikler sağlamak, dış kaynak kullanmak ya da birleşmek durumunda kalmışlardır (Staufenbiel ve Konig, 2010:101). Bu gelişmeler işsizliği artırmış, bazı çalışanlar kısmi ve geçici zamanlı sözleşmelerle iş yapmak zorunda kalmıştır. Literatürde iş güvencesi

yaklaşımından ziyade iş güvencesizliği sorunu ele alınmaya başlamıştır. İş güvencesizliği kavramını ilk ortaya çıkaran Greenhalgh ve Rosenblatt (1984: 438) adlı kişiler olmuştur.

İş güvencesizliği çalışanların içinde bulundukları örgütü benimsemelerine ve örgüt menfaatlerine ortak olma duygularına zarar vermektedir. Çalışanların iş yerlerine kendilerine az ihtiyaç olduğunu ve her an işten çıkarılabileceğini düşünmesi örgütte aidiyet ve bağlılık hislerinin yok olmasına neden olacaktır (Çakır, 2007: 119). Bu durumda iş güvencesi ile örgüte bağlılık arasında doğru orantılı bir ilişki bulunması beklenmektedir. Öğretmenleri konu alan 1996 yılında farklı Avrupa ülkelerinde yapılan bir çalışmada çalışanların iş güvencesizliği kaygısı arttıkça duygusal bağlılıklarının azaldığı tespit edilmiştir (Chirumbolo ve Hellgren, 2003: 232).

### **1.7.3. Fırsat Artırıcı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**

Motive olan beceri sahibi çalışanların söz konusu becerilerini kullanabilmesi amacıyla güçlendirilmelerini sağlayan sistemler tasarlamayı kapsamaktadır. Bu temel boyutta güçlendirme, çalışanların kararlara katılımı, iletişim ve bilgi paylaşımı, açık ve esnek iş tanımları incelenecektir (Jiang vd., 2012).

#### **1.7.3.1. Personel Güçlendirme**

Küreselleşme ve birçok alanda teknik yeniliklerin hızlanması, rekabet ve devamlılık sorunları örgütleri çalışanlarından en iyi verimi sağlama adına çalışanlarını işleri ve örgütleriyle bütünleştirmeye ve güçlendirmeye zorlamaktadır. Personel güçlendirmesi çalışması yapan örgütlerin değişen şartlara uyum sağlamaları kolaylaşabilmektedir. Toplam kalite anlayışı çerçevesinde çalışanların güçlendirilmesi faaliyetleri sonucunda, yöneticilerin kontrol etme ve karar verme işlevleri azalarak danışmanlık ve rehberlik fonksiyonları artmaya başlamıştır.

Literatürde güçlendirme için, örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin ana bileşeni, ekip bilinci oluşturulması ve devam ettirilmesinde önemli bir rolünün bulunduğu ve personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkinin olduğu belirtilmektedir (Conger ve Kanungo, 1988: 471; Sigler ve Pearson, 2000: 45).

Örneğin, kulüp yöneticileri tarafından yapılan personel güçlendirme uygulamalarını inceleme adına otuz özel kulüp ve 297 çalışan üzerinde yapılmış olan bir araştırmada; iş tatmini, performans ve verimlilik, örgütsel bağlılık gibi sonuçlar arasında personel güçlendirme faaliyetleri arasında anlamlı ve etkili ilişkilerin olduğu belirlenmiştir (Hançer ve George, 2003: 96).

Erstad’a göre güçlendirme, çalışanlara işleriyle alakalı kararları kendilerinin vermeleri imkânlarının sunulması veya çalışanlara karar ve faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenecekleri bir ortamın yaratılmasıdır (Erstad, 1997: 325). Hales ve Klidas için güçlendirme; bilgilerin ve gücün alt seviyedeki çalışanlarla paylaşılmasıdır (Hales ve Klidas, 1998: 89). Bu tanımlar, genellikle yöneticilerin personelini güçlendirme adına yaptığı faaliyetler üzerinedir. Başka yazarlar güçlendirmede yöneticilerin faaliyetlerinden ziyade personel için algılanma düzeyi üzerinde durmuşlardır. Çünkü güçlendirme faaliyetlerinin çalışanlar için bir şey ifade etmemesi gibi olumsuz bir durum ortaya çıkabilmektedir. Bu şekilde düşünen yazarlardan olan Conger ve Kanungo (1988), güçlendirmeyi öz yeterlilikle alakalı motivasyon unsuru olarak ifade etmişler; örgüt üyelerinin öz yeterlilik duygularının artırılması ve güçsüzlüğe neden olan koşulların yok edilmesiyle personel güçlendirmenin yapılabileceğini belirtmişlerdir (Conger ve Kanungo, 1988: 474).

Spreitzer (1995), güçlendirmeyi; “anlam, yetkinlik, özerklik ve etki” olarak dört boyuttan meydana gelen motivasyonla ilgili bir yapı şeklinde tanımlamıştır (Spreitzer, 1995: 1444). Yazara göre anlam, bir işin yapılış hedefinin çalışana göre taşıdığı değere denir. Bu değer, bütünüyle çalışanın inanış ve ideal standartlarına bağlı olarak bizzat çalışanın belirledikleridir. Kısacası yapılan faaliyetle çalışanın değer ve bakış açısı uyumu sağlandıkça iş çalışan için anlam ifade edecektir. Yetkinlik, çalışanın işini en iyi şekilde yapabileceği yönünde kendi yeteneklerine olan inancıdır. Yetkinlik kişisel ustalık veya çaba-performans beklentisiyle eş anlamlıdır. Özerklik; çalışanın iş faaliyetleriyle ilgili inisiyatif alabilme durumudur. Etki ise çalışanın iş stratejisi, teknikleri ve neticelerinde etki yetkisine sahiplik derecesidir.

### 1.7.3.2. Çalışanların Karara Katılımı

Karar, karşı karşıya gelinen bir sorun ya da durumla başa çıkabilmek adına önceden belirlenen hedefler dâhilinde çözüm yöntemlerinin belirlenmesidir (Elberk, 1997, 53). Bu süreçte, art arda yapılacak eylemlerin sürekliliği söz konusudur. Seçenekler arasında en iyi olanın tercih edilmesine de karar verme denmektedir (Can ve Tecer, 1978: 61-62).

Örgütlerin verimliliklerini artırmak ve devamlılıklarını sağlamak için karar verme süreçlerinde çalışanlarının fikirlerini de dikkate alması, çalışanlarının motivasyonlarını artıracaktır. Bursalıoğlu (1994: 81-82), çalışanların karar sürecinde olmaları oranında kararların uygulanmasında da bulunacaklarını, böylece örgütte çıkması muhtemel sorunları birlikte çözebilmenin kolaylaşacağını belirtmiştir.

Çalışanlar, işi yapanlar ve en iyi bilenler kendileri olduklarından dolayı karar verme süreçlerinde yer almak isterler. Böylelikle sorunlara daha çabuk müdahale edilebilmekte ve birlikte verilen kararların uygulaması daha kolay ve daha içselleştirilmiş olabilmektedir (Adalı, 1986: 61).

Aydın (2010:323-324)'a göre, yöneticilerin çalışanları alakadar eden hususlarda çalışanlarla birlikte verecekleri kararlar sayesinde karşılıklı güven hislerinin artması, çalışanların aidiyet hisleriyle daha fazla gayret göstermeleri gibi pek çok olumlu yansımalar olacaktır.

Çalışanların kararlara katılmaları, gelişimleri adına en etkili faaliyetlerden biri olacaktır. Ayrıca karar verme sürecinde dikkate alınan çalışanlar, örgütteki problemlerden daha iyi haberdar olabilmekte ve problem çözümünde görüşlerinin değerlendirildiğini görerek tam manada bir iş doyumuna ulaşabilmektedirler (Aydın, 2010: 333). Hoy ve Miskel (2010: 323) öğretmenleri konu alan çalışmalarında, karara katılım süreci içinde olan öğretmenlerin moral, motivasyon ve iş tatminlerinin pozitif yönde etkilendiğini, kendilerini karar verme sürecine dahil eden okul müdürlerini istediklerini belirtmişlerdir.

### 1.7.3.3. İletişim ve Bilgi Paylaşımı

İletişim olmadan örgüt içinde ilişki kurulamaması ve faaliyetlerden haber alınamaması nedenlerinden dolayı bilgi paylaşımı ve iletişim bütün iş yerlerinde göz önüne alınması gereken çok önemli unsurlar durumundadır (Sökmen, 2013: 195). Çalışanlar birbirlerini tanımak ve tamamlamak adına iletişimde ve bilgi paylaşımında bulunmak zorundadır. Ayrıca eğitim etkinlikleri için de iletişim gereklidir. Zira çalışanlar iş yerlerinde kendileri için lazım olacak gerekli bilgi ve becerileri iletişim sayesinde öğrenip geliştirebilmektedir (Güney, 2012: 211).

Örgütler kurulurken yapılan planlarda iletişimin ana hatları da belirlenmekte; kimlerin bilgi toplayıp kimlerle paylaşacakları, iletişimin kimler arasında yürütüleceği önceden tespit edilmektedir.

Geçmiş dönemlerde yöneticiler için işlerin duyurulması ve emirlerin haricinde çalışanlarla planlı bir iletişimin olduğu söylenemezken, günümüzde yöneticiler çalışanlarıyla bilgi paylaşımı ve iletişim konularında bilinçli hale gelmişlerdir. İletişimin oldukça geniş kapsamlı olmasından dolayı, iletilen bilgilerin yoğunluğu artmakta ve de gizli olması gereken konuların ifşası, gereksiz olan aktarmalarla iletişim kanallarının tıkanması gibi olumsuzluklar da yaşanabilmektedir (Can vd., 2011: 363).

Günümüz örgütleri hayatîyetlerini dinamik bir çevrenin içerisinde devam ettirmektedirler. Örgütler bu dinamik çevre içinde, devamlı bir iletişimin olduğu açık sistemler şeklinde yapılmak zorunda kalmaktadır. Yönetimsel ve örgütsel faaliyetlerin hedeflenen doğrultuda yürütülebilmesi ve birimler arasında doğru koordinasyonun sağlanabilmesi ancak sağlıklı işleyen bilgi paylaşımı sayesinde olabilmektedir.

Halkla ilişkiler, örgüt içi ve dışı ilişkiler iletişimin kapsamını oluşturmakta, örgütsel hedeflere ulaşma adına örgüt dışındaki her çeşit iletişim de bu konunun içerisinde yer almaktadır. Örgütlerin devamlıklarını sağlayabilmeleri için gerekli olan en önemli hususlardan biri, örgüt içi etkili iletişimin sağlanmasıdır. Bu sayede yapılacaklar planlanır, koordine edilir, çalışanların motivasyonu ve verimliliği

artırılmış olur. Aksine doğru ve etkili iletişimin gerçekleşmediği örgütlerde, uyumlu çalışma, etkin bir yönetim ve belirlenen hedeflere ulaşarak başarı sağlanması mümkün olamamaktadır.

Belli başlı iletişim fonksiyonları; bilgilendirme, kontrol etme, yönlendirme, eğitim ve motivasyon sağlama, sosyal ilişkiler kurma, sorunları çözme, endişeleri giderme, eğlenceye yer verme, ikaz etme ve gerekenleri yapmada görev paylaşma şeklinde sıralanabilir. Scott ve Mittchel ise örgütsel iletişimde; kontrol, motivasyon, duyguların ifadesi ve bilgilerin iletilmesi olarak dört ana fonksiyondan bahsetmektedir (Tutar, 2016: 183-184).

#### **1.7.3.4. Açık ve Esnek İş Tanımları**

Örgütlerin çalışma sistemlerinde 1980’li yıllar sonrasında esneklik uygulamalarının önemi artmıştır. Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü’nün 1986’da hazırladığı raporda esneklik kavramı; sistem, örgüt veya şahısların yeni yapılanma ve davranış şekilleri geliştirmesi, değişiklik gösteren şartlara kolay uyum sağlama becerisi olarak tanımlanmıştır. Esneklik, değişen durumlara uyum sağlamanın yanında ürün geliştirme, bunlar için pazarlar bulma, seçilen iş gücünün gelecekteki değişikliklere uygun nitelikte olmasını sağlayacak faaliyetlerin bütünüdür (Englehardt ve Simmons, 2002: 113).

Esnek çalışma; düşük verimin artırılması ve işyeri faaliyetlerinin devam etmesi adına etkin bir yöntem olduğu için tercih edilen, iş görenlere çalışacakları vakitlerde seçenek sunma özelliği ile çalışanlar için de tercih edilebilen uygulamalara denmektedir (Mahiroğulları, 2005: 49).

Esneklik kavramı; daha az zamanda ve daha az performans ile çalışma ve değişimlere ayak uydurma kabiliyeti olarak tanımlanmıştır (Bayrak, 2015: 34; Parlak ve Özdemir, 2011: 3). Dünya Çalışma Örgütü (ILO)’ne göre esneklik; işgücü piyasasının teknik ve sosyo-ekonomik şartlara uyumuyla ilgili göstereceği katılık veya esneklikteki tutumların bütünüdür (Şimşek, 2014: 139).

Karakoyunlu (2003: 8)'ya göre esneklik; teknik ilerlemelere ve yeniliklere, beklenen uyumun sağlanmasıdır. Esneklikle hedeflenen, her alandaki değişimlere en iyi ve en süratli bir biçimde uyum sağlamak, işletmelerdeki üretim kapasitesi ve iş çevresindeki rekabet şartlarına daha iyi cevap verebilmek adına kuralların yumuşatılması, çalışanlara daha fazla serbestlik tanınmasıdır.

TİSK'e göre esneklik; sayısal esneklik, uzaklaştırma stratejileri, fonksiyonel esneklik, ücret esnekliği ve sürede esneklik şeklinde sınıflandırılmıştır (TİSK, 1999: 7). Sayısal esneklik, iş yerlerinde talep ve arz işlemlerinde oluşacak kısa süre içindeki değişikliklere cevap verme adına işgücünde nicelik ve nitelik bakımından değişiklik yapılabilmesidir. Uzaklaştırma stratejileri, işletmelerin bazı işlerini ya da yapacakları hizmetleri dışardaki firmalardan sağlamasıdır. Fonksiyonel esneklik, üretim süresinde üretilenlerin nitelik ve niceliklerinde esneklikler olarak değerlendirilmektedir (Köstekli, 2000: 47).

İşverenlerin, rekabet şartları doğrultusunda yasal olarak tespit edilen asgari ücret uygulaması haricinde çalışanların nitelik, performans ve becerilerine göre alacakları ücretleri belirleme sistemine ise ücret esnekliği (wage flexibility) denilmektedir. Bu sistem, işinde başarılı çalışanların terfi ve ödüllendirilmesine olanak tanımanın yanında, ekonomik krizlerin yaşandığı zamanlarda işletmeler için rekabet olanağı sağlamaktadır. Performansa dayalı ücret sistemleri, kar paylaşımları ücret esnekliğine ilişkin sık kullanılan uygulamalar olarak gösterilebilir. Ücret politikalarının genel ekonomik konjonktüre bağlı olarak değişimi istihdam ve işletmelerin rekabet gücü üzerinde etkisi olmaktadır. Ücret esnekliğinin makro ve iş yerleri seviyelerinde olmak üzere iki şekli bulunmaktadır. Genel ekonomik, siyasi ve sosyal değişimlere göre ortaya çıkan makro esnekliği; işin ve işçinin niteliklerine ve işletmenin ekonomik durumuna göre ortaya çıkan ise işletme seviyesindeki esnekliği ifade etmektedir (Demirezen, 2018: 88).

İşletmeler ücret esnekliği ile işgücü maliyetini düşürmeyi ve ücreti bir motivasyon aracı olarak kullanmayı amaçlamaktadır. Çalışanlar arasında tatlı bir rekabet ortamı yaratılıp, performans ve bireysel yetkinliklere göre ücretler farklılaştırılmaktadır.

Yazında, esnek çalışma kavramının dar ve geniş manada tanımlandığı görülmektedir. Dar manada esnek çalışma; yalnızca süreyle sınırlı olan, çalışma süresinin işveren ile çalışan arasında belirlendiği çalışma biçimi şeklinde tanımlanabilir. Geniş manada esnek çalışma ise; çalışma koşulları, şekli, başlangıç ve sona eriş zamanları, ücretler gibi işle ile alakalı bütün hususların dikkate alındığı çalışma biçimi olarak tanımlanmaktadır. Çalışma hayatında ve çalışan-yönetici ilişkileri bakımından bu sistem, geleneksel katı iş kuralları yerine işveren ile çalışanın anlaşması doğrultusunda serbestçe yürütülen bir sistemdir. Bu sistem ülkelere ve işletmelere göre değişebilmektedir. Literatür incelendiğinde, en fazla kabul gören ve kullanılan uygulamaların, ücret, çalışma süresi, fonksiyonel ve sayısal esnek uygulama sistemleri olduğu görülmektedir. 4857 Sayılı kanunda belirtilen esneklik çeşitleri ise; çağrı üzerine, kısmi süreli ve evde çalışma ile iş paylaşımı, tanımlanmış olan çalışma süresi olarak belirtilmiştir (Bayramov vd., 2021: 124-125).

Parlak ve Özdemir (2011: 5), esnek çalışmayla ilgili literatürde detay içeren sistematik tanımdan ziyade esneklikle alakalı sınıflandırmaların daha fazla yer aldığını, bundan dolayı birbirinden farklı oldukça fazla esneklik tasnifi (Şekil 1.1.) yapıldığını belirtmişlerdir. Örneğin; Atkinson (1987) ve Smith vd. (1995)'e göre esneklik genel olarak içsel ve dışsal olarak iki gruba ayrılır. Bu araştırmacılara göre içsel ve dışsal esneklik, aynı zamanda işlevsel ve sayısal esneklik manalarına gelmektedir ve Meager bunlara ücret esnekliği ile uzaklaştırma stratejilerini eklemiştir.

|               | Sayısal Esneklik                                                                                                                | İşlevsel Esneklik                                                 |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| <b>İçsel</b>  | Kısmi zamanlı çalışma, esnek zaman düzenlemesi, yıllara göre ayarlanmış çalışma saatleri, çalışma süreleri muhasebesi           | Çoklu görev, iş zenginleştirme, çoklu vasıflılık, takım çalışması |
| <b>Dışsal</b> | Süresi belirli hizmet akdi, serbest çalışan, kiralık işçi bulma kurumları, düzensiz iş, mevsimlik çalışma, geçici işten çıkarma | Taşeron işçileri dışarıdan tedarik ve serbest lisans              |

**Şekil 1.1. Esneklik Çeşitleri (Kaynak: Parlak ve Özdemir, 2011:6)**

İşgücü esnekliği, bir işletmenin işgücü seviyesini ve zamanını talepler ölçüsünde düzenlemesi, ücret seviyesini performans ve ödeme durumuna göre ayarlaması, işgücü taleplerindeki değişimler ölçüsünde çalışanların ayrı işlerde çalıştırması şeklinde tanımlanabilir. Örgütlerin bu çeşit uygulamaları gerçekleştirebilmeleri için ücret sisteminde, iş zamanlarında, işin organizasyonunda değişiklik yapmaları gerekmektedir (Ozaki, 2002: 2).

İşgücündeki esneklik uygulamalarını meydana getiren öncelikli faktör işverenlerin ekonomik endişeleridir. 1970 yılı başında dünyayı sarsan ekonomik krizi atlatabilmek için çalışma sistemlerinde esneklik uygulamaları başlamıştır. Esnek işgücü uygulamalarını tercih eden işverenler, çalışan verimliliğini sağlamanın yanında, işgücündeki maliyetleri de azaltmayı hedeflemişlerdir. Günümüz ekonomisinde müşterilerin isteklerinin çeşidinin artmasıyla birlikte isteklerdeki belirsizlikler, işgücü sayısında da belirsizliğe neden olduğundan dolayı, işverenler esnek çalışma sistemiyle sayısı daha fazla ve daha ucuz çalışanlara sahip olmaya çalışmaktadırlar (Creagh ve Brewster, 1998: 491).

Günümüzde kitlesel üretimin az ve orta seviyedeki gelişmiş ülkelere kayması, hizmet sektöründeki hızlı artış, stok yaklaşımli üretim yerine üretimin sürekli hale gelmesi, bilişim ve iletişimdeki gelişmeler klasik tam zamanlı çalışmanın yerini esnek çalışma sistemlerine terk etmesine neden olmuştur. İşgücündeki esnek uygulamalarının sürekli değişim gösterecekleri de genel olarak; evden çalışma, uzaktan çalışma, kısmi zamanlı çalışma, çağrıldığında çalışma, çalışma saatlerinde esneklik, yoğun hale getirilmiş veya sıkıştırılmış çalışma haftası uygulaması, vardiyalı iş, geçici ve sözleşmeli çalışma, mevsimsel çalışma gibi değişik çeşitleri bulunmaktadır (Yavuz, 1999: 91).

Esnek çalışma yöntemleri, son günlerde dünya gündemine yerleşmiş görünmektedir. Zira, 2019 senesi sonunda Çin'den dünyaya yayılan Kovid-19 ve pandemi süreci kısıtlamaları, insanların yaşayış biçimlerini ve işletmelerin faaliyetlerini önemli bir oranda etkilemiştir. Toplumsal ve bireysel yaşamlarda pek çok değişimlere neden olan bu süreçte işletmelerin devamlılık, karlılık ve işgücü konularında alacağı önlemler önemli hale gelmiştir. Çelen ve Tuna (2020), pandemi

sürecinde işletmelerin aldığı tedbirleri incelemişler, bu süreçte firmaların online iletişim ağıyla hizmet vermeye çalıştıkları, evden çalışma sistemlerinin geliştirildiği, çalışanların görev tanımlarında ve sorumluluk yaklaşımlarında değişimlerin olduğunu tespit etmişlerdir.

#### **1.7.4. Çalışma Koşulları**

İKY uygulamaları kapsamında tek başına temel bir boyut olarak ele alınacaktır. Çalışma koşulları, Bakker ve Schaufeli (2008) tarafından iş talepleri-iş kaynakları modeli çerçevesinde tanımlanmıştır. Buna göre, çalışanlar iş taleplerini karşılamak için bir çaba göstermekte bu durum da fizyolojik ve psikolojik açıdan bir maliyete neden olmaktadır. Bu durumun aksine iş kaynakları da kişisel gelişime ve öğrenmeye verdiği destekle çalışanlarda yüksek motivasyon sağlamaktadır. Bu bağlamda, çalışanların fizyolojik ve psikolojik sağlıklarının korunması maksadıyla uygun bir çalışma ortamının sağlanması önemli bir husustur. Yoğun stres ve fiziksel koşulların uygun olmadığı ortamların tükenmişlik sendromu ile birlikte çalışanlarda örgütlerine karşı olumsuz bir tutuma neden olduğu ifade edilmektedir. Bu kapsamda, insan kaynağının korunması maksadıyla aidiyet için gerekli olan faktörlerden bir tanesi de çalışanlar için sağlıklı ve uygun bir çalışma ortamının sağlanmasıdır (Aybas, 2018:554).

Çalışanlar ve yöneticiler açısından iş yeri ortamındaki fiziki unsurlar önemlidir. Nitekim iyi aydınlatılmayan, gürültülü, ısınma, serinleme ve hava akımında yetersiz ortamlar gibi şartlar, çalışanların hem fiziki hem de ruhi yönlerden olumsuz etkilenmelerine neden olmaktadır (Göral, 2006: 115). Bu nedenle örgütsel ve bireysel performansın devamlılığı için uygun ve rahat çalışma koşullarının tesis edilmesi gün geçtikçe daha da önemli hale gelmektedir. Aşağıda bazı çalışma koşulları ve çalışanlara etkileri açıklanmıştır:

- **Çalışma ortamındaki hava şartları:** Çalışanlar genellikle iş yeri ortamlarındaki ısıtma, soğutma, nem ve hava sirkülasyonlarından kolay etkilendikleri için ortamdaki hava şartlarının iyi ayarlanması gereklidir. (Erkan, 1997: 126).

- **Aydınlatma sistemi:** İş yerinde çalışanların farklı yaş ve göz sağlığı özelliklerinin bulunması çalışma ortamlarındaki aydınlatmaya dikkat gerektirmektedir. İyi aydınlatılmayan yerlerde iş kazaları, göz bozulmaları gibi birçok olumsuzluğun ortaya çıkması çalışanların verimliliklerini azaltmaktadır (Ilıcak, 1988:134).

- **Renkler ve çalışma ortamı:** İş yeri ortamında renklerin uyumlu olması ve renklerin birtakım durumları simgelemesi gibi dikkat edilecek hususlar bulunmaktadır. Günümüzde, yapılan iş ve iş yerine göre farklı renk seçimi bilimsel yöntemlerden yararlanarak yapılmaktadır. Ayrıca fiziksel tehlikeler kırmızı, sarı, turuncu, mor gibi renklerle, güvenli ortamlar yeşil ve beyaz gibi renklerle simgelenmiştir (Demirbilek, 1995: 29).

- **Temiz ve bakımlı ortam:** Temizlik ve bakım, iş yerleri için çalışanların sağlıklarının korunması, iş yerinde bulaşıcı hastalıkların önlenmesi, zararlı böcek vb. unsurların yaşama olanağı bulamaması adına önemli etkenlerdir (Erkan, 1989: 73). İş yerlerinde tuvalet ve duş alanlarının temizliği, sağlıklı içme suyu temini çalışanların verimliliklerini artıracak diğer faktörlerdendir (Artun, 1988: 357).

- **Gürültü ve etkileri:** Çalışma ortamında ve yakınlarındaki yüksek sesler çalışanların fiziki ve ruhi sağlıklarına zarar vermekte, bu durum onların sosyal ilişkilerini de olumsuz etkilemektedir (Başpınar ve Bayramlı, 2006: 80). Gürültü şiddeti yüksek olan iş yeri ortamında haberleşme ve iletişimde aksamalar meydana gelmekte, bu durum yüzünden hata yapmalar ve iş kazaları artmakta, kaliteli üretim azalmaktadır (Aydemir, 1995: 499).

- **Titreşim ve etkileri:** Cisimlerin sistematik hareketi iş ortamlarında titreşime neden olmakta, bunun şiddeti artığında çalışanlar zarar görebilmekte ve çalışmalar olumsuz etkilenmektedir (Arıcı, 1999: 189). Titreşimlerin olumsuz etkilerinden korunabilmek için malzemeler çeşitli izolasyon maddeleriyle kaplanmalı, çalışanlar özel aletler yardımıyla titreşime maruz kalmaktan korunmalıdır (Erkan, 1997: 148).

- **Toz ve toksit maddeler:** Toz ve toksin maddeler içeren ortamlar, çalışanların vücutlarında zararlara neden olduğu için bunlardan korunma adına çalışanların özel giysilerle çalışmaları sağlanmalı, iş yeri ortamında toz ve toksinler minimuma indirilmelidir (Elbistanoğlu, 1987: 35).

- **Çalışan ve makine koruyucuları:** Özellikle sanayi alanındaki üretim yerlerinde çalışanların tedbirsizlik ve bilgisizliklerinden kaynaklanan birçok iş kazası yaşanmaktadır. Bu nedenle kişisel korunmayı sağlayıcı bilgilendirmelerin yanında (çalışanlar için yeterli koruyucu aletler) makinelerin koruyucu unsurları ve aparatları da bulundurulmalıdır (Öztürk, 1993: 410).

- **Çalışma alanlarında ergonomi:** Ergonomi sözlük manasına göre bir görev, iş malzemeleri arasında iyi bir uyum amaçlayan çalışmalar ve önlemlerin tamamıdır (Başpınar ve Bayramlı, 2006: 67). Ergonomi bilimine dikkat edilerek oluşturulan çalışma ortamları çalışanların birbirleriyle, alet ve makinelerle uyumlarını kolaylaştırmaktadır (Kaldırımcı, 1988: 146).

- **Çalışma sürelerinin düzenli olması:** Günümüzde iletişim ve ulaşımdaki hızlı gelişmeler iş yeri ortamı, çalışma saatleri gibi pek çok unsurların değişimine neden olmuştur. Çalışma sürelerinde çalışanların isteklerinin dikkate alınması, iş yerinde daha uyumlu ve verimli çalışmalar yapılmasını, çalışanların iş yeri bağlılıklarının artmasını sağlamaktadır (Klimoski, 1981: 331).

- **İşini kaybetme endişesi:** İşini kaybetme endişesi ya da korkusu, kişinin kendine saygısının azalması gibi olumsuz duruma neden olabilmektedir. Örneğin, ekonomik kriz zamanlarında iş yerinde küçülmeye gidildiğinde ilk başvurulacak yöntem çalışanların işine son vermek olabilmektedir. Bu durum çalışanlar üzerinde stres yaratmaktadır (Dubrin, 1980: 78).

- **Teknolojik Değişimler:** Teknolojideki yenilikler, iş görenlerin kabiliyet ve yeteneklerinin güncelliğini kaybetmesine neden olmaktadır. Yenilikleri takip edebilme, yeni donanımları iyi kullanabilme baskısı ortaya çıkmaktadır. Bu durum, gerekli eğitim alınmadığında çalışanlarda yetersizlik ve işi başaramama duyguları meydana getirecektir (Tutar, 2000: 22). Bununla birlikte otomasyon sistemlerindeki

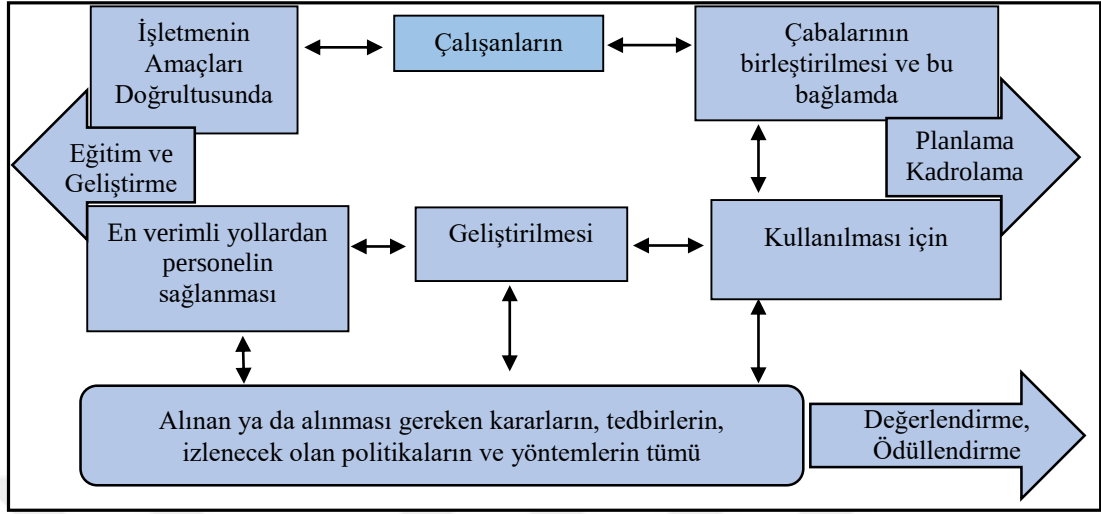
tek düze faaliyetler stres kaynağı olabilmektedir. İş yerlerindeki her yenilik yeni bilgi ve becerileri gerektireceğinden çalışanlardan her değişikliğe ayak uydurmaları beklenir. Onların kişilikleri, değerleri, sorunları önemsenmez. Bu durum çalışanların iş yerlerine aidiyet hislerinin azalmasına neden olmaktadır (From, 1982: 57).

Tez çalışması kapsamında kullanılan ölçekle bağlantılı olarak çalışanların çalıştığı ortam ile algısını ölçen iş yeri ortamındaki fiziki unsurlar ve iş güvenliğine yönelik çalışma koşulları (Aydınlatma sistemi, Renkler ve çalışma ortamı, Temiz ve bakımlı ortam, Gürültü ve etkileri, Çalışan ve makine koruyucuları, Çalışma alanı ergonomisi) incelenmiştir.

## **1.8. İKY Uygulamalarının Çalışan Davranış ve Tutumlarına Etkisi**

İK birimi örgütün önemli bir parçası olup, organizasyon adına çalışmaktadır. Fakat aynı zamanda çalışanların örgüt hedefleri için motivasyonunu sağlamalı, çalışanların örgütünün faydasına faaliyetler yapması ve verimliliğin artırılması için uygulamalar gerçekleştirmelidir. Bunları yaparken mevcut insan kaynağını iyi tanımalı, hümanist ve profesyonel yaklaşım sergilemede dengeli davranmalıdır. Çalışanların örgütlerinden kaynak, güvenlik, gelecek güvencesi, eğitim olanakları gibi birçok beklentileri bulunur. Örgütler de çalışanlarından kabiliyetlerini ve yaratıcı zekâsını organizasyon için kullanmalarını ister. İKY'den beklenen, bu beklentiler arasında en uygun dengeli durumu oluşturabilmektir (Feldman, 1996: 34).

Şekil 1.2.'de, işletmelerin hedefleri gözetilerek personelin seçimi ve kadroya alınması ile çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi için gerekli planlamalarının yapılmasını içeren İK uygulamaları döngüsü gösterilmektedir. Bu döngüde son aşama değerlendirme işlemleridir. Değerlendirmenin içinde ödül mekanizması gibi çeşitli teşvikler de yer almaktadır. Değerlendirme ile eksik kalan yönler belirlenir ve gerekli tedbirler alınmaya çalışılır.



**Şekil 1.2. İnsan Kaynakları Fonksiyonları**

(Kaynak: Saruhan ve Özdemir, 2004:172)

Örgüt literatüründe İKY uygulamalarının çalışanların performanslarına pozitif etkileri tartışılan konulardandır. Alandaki araştırmaların birçoğu İKY uygulamaları ile örgüt performansı artışı arasındaki pozitif ilişkiyi yöneticilerin bakış açısından yansıtmaktadır (Huselid, 1995; Appelbaum vd., 2000). Oysa aynı ilişki çalışanların bakış açısından farklı değerlendirilebilmektedir (Boselie vd., 2005: 77).

Khilji ve Wang'ın (2006) çalışmalarında, insan kaynakları yöneticileri ve çalışanların performans değerlendirme süreciyle alakalı anlayışlarını karşılaştırmış; insan kaynakları yöneticilerinin İKY uygulamaları sürecinde çalışanlarla iletişim sağlandığını belirtmelerine karşın, çalışanlar aynı sürece kendilerinin dâhil edilmediğini belirtmişlerdir. Sınırlı sayıdaki çalışmalarda çalışanların İKY uygulamalarına dair düşüncelerine odaklanılmıştır. Bu çalışmalar da sonuç merkezli performansın çalışanlarca iyi düzeyde algılanmasının iş tatmini ve örgüt bağlılıklarını artırdığı neticesine ulaşılmıştır (Chang, 2005; Lam vd., 2009).

Çalışanların İKY uygulamalarına dair algılarının işle ilgili tutumuna ve davranışlarına olan etkisi, sosyal değişim teorisi düzleminde açıklanabilir. Sosyal değişim teorisine göre (Blau, 1964) örgüt ile çalışan arasında karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır. Kendisine değer verildiğini, fikirlerinin önemsendiğini hisseden çalışan, daha fazla sorumluluk ve bağlılık hisleriyle örgütte faaliyetlerine devam eder.

İKY uygulamaları hedeflerinden biri de bireye değerli olduğunu hissettirmek olduğuna göre, sosyal değişim teorisindeki gibi İKY uygulamaları da çalışanların örgütlerine karşı pozitif davranış sergilemesini sağlayacaktır (Shore ve Wayne, 1993: 777). Ayrıca çalışanlar tarafından insan kaynakları biriminin güvenilir ve saygınlığı da İKY uygulamalarının etkili olmasına katkı sağladığı, uygulama süreçlerinin çalışanlar tarafından algılanma biçimi ve çalışanların tavır ve davranışlarına etkileri gibi hususlar ilgili araştırmalarda tartışılmıştır (Guest, 1997; Purcell ve Hutchinson, 2007; Truss, 2001).

Tezin bu bölümünde İKY'ye yönelik kavramsal çerçeve kapsamında İKY'nin tanımı ve önemi, gelişim süreci açıklanmış, ardından İKY çerçevesinde geliştirilen yaklaşımlar ele alınmış, daha sonra da çalışma amacı kapsamında incelenen İKY uygulamaları ile bu uygulamaların çalışan davranış ve tutumlarına olan etkisi ortaya koyulmuştur.

Bir sonraki bölümde Algılanan Aidiyet Durumu ve İş Stresi kavramları açıklanarak, İKY Uygulamaları, Algılanan Aidiyet Durumu ve İş Stresi ilişkileri incelenecektir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ALGILANAN AİDİYET DURUMU (AAD), İŞ STRESİ KAVRAMLARI VE İKY UYGULAMALARI, ALGILANAN AİDİYET DURUMU İLE İŞ STRESİ İLİŞKİLERİ

İkinci bölümün ilk kısmında; algılanan aidiyet kavramı tanımlarıyla birlikte bu kavramla birlikte kullanılan kavramlarla ilişkisi, bu kavramın ortaya çıkmasındaki öncü kişiler, AAD ile ilgili belli başlı çalışmalardaki yaklaşımlar ve bu kavramın çalışanların davranışlarına etkileri incelenmiştir. Bu bölümün ikinci kısmında; iş stresinin kavramsal çerçevesi kapsamında, tanımı, iş stresi türleri, iş stresine yol açan faktörler, iş stresi konusuyla ilgili modeller, iş stresinin meydana getireceği bireysel ve örgüt bazında neticeler ve son olarak iş stresiyile baş edebilme yolları incelenmiştir. İkinci bölümün son kısmında ise; İKY uygulamaları ve AAD ilişkisinde iş stresinin nasıl bir rol oynadığı konusuna değinilerek İKY-AAD, İKY-İş stresi ve İş stresi-AAD ilişkileri ortaya konmaya çalışılmıştır.

#### 2.1. Algılanan Aidiyet Durumu (AAD)

Yazında yeni olan algılanan aidiyet durumu, çalışan tutum ve davranışlarına yansması bakımından aidiyetin önemli bir göstergesidir. Bu kısımda, AAD'nin tanımından hareketle AAD ile ilgili öncül çalışma ve yaklaşımlar ve bu kavramın çalışan davranışlarına etkileri açıklanmaya çalışılmıştır.

##### 2.1.1. Algılanan Aidiyet Durumunun Tanım ve Kapsamı

Lussier (2002), tarafından çalışanların örgütte kendilerini nasıl algıladıklarını bilmenin faydalı olacağı belirtilmektedir. Bu bağlamda, çalışan örgüt ilişkisine ilişkin 1960'lı yıllardan itibaren birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan ön plana çıkanı Blau (1964) tarafından yapılan ve temeli değişim ilişkisine dayanan, örgütlerin çalışanlarına sağladığı faydalar nedeniyle kişilerin algılarındaki etkinin vurgulandığı sosyal değişim teorisidir. İlerleyen yıllarda bu değişim ilişkisi paralelinde örgütün amaçları doğrultusunda işletmeye rekabet avantajı sağlayacak şekilde çalışanların bir

yatırım aracı olarak görüldüğü modern anlamda entellektüel sermayenin bir birleşeni olarak beşeri sermaye teorisi geliştirilmiştir. Bu teorileri baz alarak sırasıyla Katz ve Kahn (1966), Miller ve Terborg (1979), McMillan ve Chavis (1986) tarafından ilk olarak araştırılan algılanan aidiyet (içsellik) ve dışsallık statüsü konusu ön plana çıkmıştır. İlk başlarda örgütsel vatandaşlık, psikolojik sözleşme, çalışan ve örgüt uyumu gibi konular ile birlikte değerlendirilen AAD, son yıllarda çalışan tutum ve davranışları üzerindeki olumlu etkileri nedeniyle ayrı bir konu olarak ele alınmaktadır (Özdevecioğlu ve Balcı, 2011: 42).

AAD kavramı literatürde ayrı biçimlerde Türkçe'ye çevrilmektedir. “Perceived Insider Status” kavramını bazı araştırmacılar (İnce, 2008; Özdevecioğlu ve Balcı, 2011) “algılanan içsellik statüsü” olarak, bazıları da algılanan aidiyet durumu biçiminde Türkçe'ye çevirmişlerdir (Mirap, 2008; Köksal, 2012; Çakal ve Özdemir, 2016).

AAD (Perceived Insider Status: PIS); çalışanların kendilerini örgüt ya da kuruluşlarında içeriden bir kimse şeklinde algılama dereceleri olarak tanımlanmaktadır. Araştırmalara göre çalışanlar için kabul edilmeyi ve şahsi alanlar kazanmayı temsil eden AAD, örgütsel vatandaşlığı ve iş performansını pozitif yönde etkileyen bir kavram olarak görülmektedir. Çalışanların örgüt içinde tutum ve davranışları ile nesnel kimlikleri üzerinde direk olarak etkisi olduğuna inanıldığından bu konu araştırmacıların ilgisini çekmektedir (Dai ve Chain, 2015: 66-67).

Örgütlerde aidiyet algısının ortaya çıkması, örgüt içinde grup içinde olanlar ve olmayanlar şeklinde oluşacak sınırlarla ortaya çıkmaktadır. AAD, çalışanların şahsi olarak örgüt içinde konum kazanmasını, kabul görülme algısını ifade etme şekliyle çalışanlar için örgütsel bir kimlik olmaktadır. Bu şekildeki aidiyet algısı, çalışanların örgütsel statüleri ve kimlikleriyle birlikte gelişim göstermektedir (Köksal, 2012: 19).

İnce'ye göre bu kavram; çalışanların örgütlerine karşı aitlik hislerine odaklanmakta, çalışanın örgütün parçası olduğunu, çalışmalarıyla örgüte önemli katkılar sağladığı şeklinde algılamasıdır (İnce, 2008: 294).

Stamper ve Masterson (2002)'a göre algılanan aidiyet, çalışanların kendilerini içinde bulunduğu örgüt ya da organizasyonun bir parçası şeklinde algılaması halidir (Stamper ve Masterson, 2002:876).

Chen ve Aryee (2007) bu kavramı, çalışanın örgütte önemli bir yerinin olduğuna ve diğer çalışanlar tarafından dikkate alındığına dair hisler olarak değerlendirmektedir. Ayrıca, AAD'yi; bireyin kimliğini tanımlarken kendisini örgüt içinden biri olarak algılaması ve kendisine kişisel alan yaratarak konumlandırması şeklinde tanımlamaktadırlar (Chen ve Aryee, 2007: 228).

Lapalme vd. (2009)'ye göre içsellik statüsü; kişinin kendini örgüt içinde konumlandırması ile gelişir ve bireyin kendisini grubun içinden, örgütün bir parçası olarak algılamasıdır.

Yine Stamper (2009) bu kavramı; örgütsel üyelik, ait hissetme, örgütsel kimlik ve sahiplenme gibi sosyal ve duygusal ihtiyaçları karşılayan, kişinin örgüt içersinde kendini tanımlamada rol statüsü belirleyen bir algılama şeklinde belirtmiştir.

Algılanan aidiyet kavramı, benlik kavramının bilişsel boyutunu oluşturmaktadır. Kimi araştırmacılara göre bu kavram, çalışanlar için benlik kavramında yer alan çok önemli bir boyuttur (Wang vd., 2010 :149).

Sosyal mübadele teorisi içinde kişinin algılamış olduğu içsellik durumunun, kişi ile örgütü arasında oluşan takas ilişkisinden ortaya çıktığı belirtilmektedir. Kişinin örgütüyle yaşadığı takas ilişkisi başarılıysa birey kendisini örgütüne ait olarak algılayabilmektedir. Algılanan içsellik durumu da örgüt içinde faaliyette bulunan kişinin kendini örgütünün ya da grubunun bir parçası olma durumunun derecesidir (Kanbur ve Kanbur, 2015: 198).

Örgütünde kalıp faaliyetlerini sürdürenler (insider) ile örgütte yeni olanlar ve örgüte dışarıdan dâhil olanlar (outsider) arasında ayrım esaslı bir kavram olan algılanan içsellik, örgüt içinde belirlenen çalışanların örgütlerini özümsemek amaçlı yapılagelen ödül ve eğitim faaliyetleri gibi çeşitli teşvikleri kullanmasıyla ortaya çıkan bir durumdur (Öztürk, 2020: 616).

Örgütle ilgili davranışların incelendiği literatürde son zamanlarda dikkat çekici bulunan konulardan biri olan “Algılanan İçsellik Statüsü” (AİS); örgütsel özdeşleşme, örgüte ait olma gibi kavramlarla benzerliklerinin yanında, teori ve algı farklılıklarına sahip olan bir kavramdır. Çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerin algılama derecesi şeklinde ifade edilen AİS, grup içi ve dışı bireyleri ayırt eden sınırların olduğunu esas almaktadır. Bundan ötürü, kişilerin örgüt içinde kişisel konuma sahip olma ve örgütsel kabul görülmeleri şeklindeki düşünceleri algılanan içsellik durumuyla ortaya konulmaktadır. Algılanan içsellik durumu, kişilerin örgütleriyle kendilerini özdeşleştirmeleri, kendilerini örgüt içinde önemli olarak görmeleri derecesi olarak ifade edilmektedir. Algılanan içsellik durumunun düşüklüğü, kişilerin örgüt içinde dışlandıkları hisleriyle ortaya çıkmaktadır. Bu algılamaların gelişiminde iş arkadaşlarının yanında yöneticilerinin de etkileri bulunmaktadır (Tiryaki, 2017: 35).

Yukarıdaki tanımlar çerçevesinde AAD; çalışanın, kendisini örgütün bir parçası olarak görmesi, örgütte önemli bir yeri olduğunu düşünmesi, örgüt içerisinde diğer çalışanlar tarafından kabul görmesi ve örgüte ait hissetme durumu olarak tanımlanabilir.

Algılanan aidiyet kavramının odaklandığı en önemli husus, çalışanlarda oluşan örgütüne aidiyet durumudur. Çalışanların faaliyetlerin içinde önemli bir rolleri olduğu hissine sahip olması algılanan aidiyet durumunun göstergesidir (İnce, 2008: 294).

AAD’si yüksek olan kişilerin, örgüt içinde ekstra sorumluluklar üzerine alma, örgütün diğer üyelerinin yardımına koşma, örgüt yöneticilerine iş süreçlerindeki gelişmeye fayda sağlama adına fikirlerini söyleme gibi birtakım faaliyetlerde bulunacakları belirtilmektedir (Stamper, Masterson ve Knapp, 2009: 314).

Literatürde yeni olan algılanan aidiyet durumu, örgüte bağlılığın göstergesi olmasının yanında birçok olumlu neticenin ortaya çıkmasını sağlayan bir kavramdır. Bu kavramın öncülleri; çalışanların bireysel özellikleri, örgütleriyle ilgili algılamaları, çalışma biçimleri gibi hususlar olabilmektedir. Öyle ki, işe yeni başlayanların çalışan-işveren ilişkilerine yönelik algıları son derece esnektir, birçok sosyal faktörden kolayca etkilenebilir. Bu kişiler proaktif kişiliğe sahipse çevrelerini kontrol etme eğilimindedir ve mesleki gelişimleri için aktif olarak fırsatlar ararlar ve

yaratıcılıklarıyla aidiyet durumlarını geliştirirler. Proaktif kişilik, çalışanların kendilerini örgütün değerli üyeleri olarak algılamalarını artıracaktır (Dai ve Chen, 2015: 70). Bireylerdeki AAD arttıkça çalışanlar kendilerini daha fazla örgütleriyle özdeşleştirirler. Bu noktada, çalışanların örgütte kişisel olarak yerlerinin olduğuna ilişkin algının derecesi ortaya çıkmaktadır. Çalışanların örgütsel kimliğinin göstergesi algılanan aidiyet durumlarıyla oluşmaktadır. Bu şekilde aidiyet algısı, kişinin örgütündeki kimliği, statüsü ve rolü ile orantılı gelişme göstermektedir. Aidiyet algısı yüksek bireylerin, örgütlerinde inisiyatif ve sorumluluk alma, diğer çalışanlara iş süreci gelişimi hususunda tavsiye ve yardımlarda bulunma gibi faaliyetler yapabilecekleri belirtilmektedir (Stamper, 2009: 314).

Çalışanlardaki aidiyet algısı yüksekliği, örgütlerinin değerlerini anlamlı bulduklarından, kendilerini örgütte değerli görmelerinden kaynaklandığı belirtilmiştir (Tse vd., 2011: 4). Aidiyet hissiyle çalışanlar, örgütsel kabulün ve örgütteki statü varlığının olduğunu hissetmektedir (Wang vd., 2010: 152).

Örgüt ve kişi arasında meydana gelen değişik ilişkilere ve iletişim biçimlerine göre örgüttekilerde çeşitli algılama şekilleri oluşabilmektedir. Algılanan içsellik ile algılanan dışsallık durumu kavramlarının örgütteki değişik algılamalardan ortaya çıkan, örgütsel davranışın önemli değişkenleri olduğu belirtilmektedir (Wang vd., 2010: 149).

Örgütsel kimlik ile özdeşleşme kavramlarının da örgütteki kişilerin algılarını etkilediği belirtilerek, örgüt kimliğinin kişilerin toplumsal ve bilişsel yapıların birleşiminden oluştuğu ifade edilmektedir (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1017). Örgütte özdeşleşme, kişinin tek başına meydana getirdiği bir yapı olmadığı gibi, kişilerin şahsiyetlerinden de etkilenebilen bir kavramdır. Birey örgüt kimliği kazanırken, örgütsel kuralları içselleştirmekte ve örgütüyle ilgili algısal belirsizlikleri en aza indirgeyerek kendisini tanımlamaktadır (Özcan, 2012: 28). Bundan ötürü örgütsel kimlik ve özdeşleşme birlikte düşünülmesi gereken yapılardır. Bu kavramlar farklılıklarına karşın örgütsel aidiyet gereksinimden ötürü birlikte algılanabilmektedir (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1012-1015).

Duru (2015: 37-38) tarafından yapılan çalışmada, aidiyetin kişisel özellikler ile kişi ve toplum ilişkilerinin toplamından ortaya çıktığı ifade edilmiştir. Yazara göre aidiyet, kişinin bulunduğu yerde (örgüt, çevre, grup gibi) kendini önemli bir unsur olarak hissetmesidir ve bu hissetme kişi adına oldukça önemli görülmektedir.

Horng ve diğerlerine (2016: 57) göre, örgüt içinde çalışanların kişisel alanlara sahip olması ve kabul görmeleri algılanan içsellik statüsünü ortaya çıkarmaktadır. Buna göre örgütlerde aidiyet algısı grup içindekileri dışardakilerden ayıran sınırın varlığından ortaya çıktığı ifade edilebilmektedir.

İçerden olmak tabiri, daha fazla bütünleşme ile ve daha iyi uyumlu olacak şekilde grubun hedef ve çıkarlarını benimsenmeyi ima etmektedir. Örgütün faaliyetlerinin devamı için önemli olan faktörlerin uygun kullanımıyla grup içi ve dışındakilerin ayrımı yapılabilmektedir. Bu bütünleşmeyi sağlayarak grup içindekilerin örgütsel aidiyetleri algılamaları da artırılmaktadır. Aidiyet hislerinin artırılması örgütsel hedeflere ulaşılmasına olumlu katkılar sağlayacaktır (Dai ve Chen, 2015: 67).

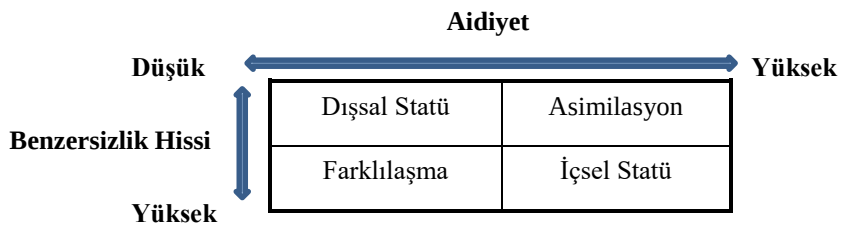
Algılanan içsellik statüsünün zıttı olan algılanan dışsallık statüsü kavramı ise, bireyin kendisini, çalışma arkadaşlarını ve yöneticisini gözönüne alarak örgüt içersindeki statü tanımlamasına ilişkin yaptığı değerlendirmede kendisine grubun dışından bir kimlik belirlemesi (Chen ve Aryee, 2007: 4) ve organizasyona ait hissetmemesi (Shore vd., 2010: 4) olarak tanımlanmaktadır. Bu algının oluşmasının nedeni ise çalışanların yöneticileri ile geliştikleri ilişkiler kapsamında farklı uygulamalara maruz kalmaları neticesinde kendilerini gereksiz ya da gözden çıkarılabilir olarak hissetmeleridir (Stassen ve Schlosser, 2011: 32).

Merriam vd. (2011)'ye göre kişinin kendisini dışardan biri olarak değerlendirmesi, örgütte temsil ettiği konum itibarıyla algıladığı güç ile ilgilidir. Ayrıca zayıf aidiyet duygusu; kişinin kendini değerli ya da benzersiz hissetmemesinin yanında etrafındaki ait hisseden diğer çalışanlarla kendini karşılaştırması neticesinde oluşan konumlandırma sonucunda da ortaya çıkmaktadır (Shore vd., 2010: 4).

Algılanan içsellik durumunun, kişi ve örgüt arasındaki olumlu ilişkilerin kalitelilik düzeyine dayandığı, kaliteliliği sağlayan etkenin de kapsayıcılık olduğu ifade edilmektedir. Shore ve arkadaşları (2011:1265) kapsayıcılık kavramını; çalışanın çalışma grubunun kıymetli bir üyesi olduğu hissettirilerek, burada kendisine tatmin edici davranıldığı yönündeki algılama derecesi olarak ifade etmişlerdir. Burada dikkat edilecek husus, örgütlerde aidiyet hisleri belirgin olmasına rağmen kapsayıcılık az olabilmektedir. Dolayısıyla örgütlerin kapsayıcı olma durumu her zaman mümkün görünmemektedir. Kapsayıcılığın olmadığı bir yerde çalışanların kendilerini dışarda hissetmesi mümkündür.

Örgütlerdeki kişilerin kendilerini dışardan hissetmelerinde, örgüt işleyişinde kendilerini dışarda algılamaları, örgütün hedeflerini bütünsel olarak görememeleri etkili olabilmektedir. Bu bağlamda içsellik durumunun kapsayıcılık ile doğru orantıda artıp azaldığı söylenebilmektedir (Özdevecioğlu ve İnce Balcı, 2011: 45).

Algılanan içsellik ve dışsallık statüsünün farkına ilişkin Shore vd. (2010) tarafından geliştirilen tipolojiye göre aidiyet ve benzersizlik yani kıymetli hissetme durumu ile içsellik ve dışsallık statüsü gruplandırılmıştır.



**Şekil 2.1. Algılanan İçsellik ve Dışsallık Tipolojisi (Kaynak: Shore vd., 2010: 5)**

Şekle göre, çalışanın aidiyet ve benzersizlik hissi düzeylerinin yüksek ya da düşük olmasına göre dört durum bulunmaktadır (Shore vd., 2010: 5):

- **Dışsal statü:** Kişinin kendini değerli hissetmediği ve bu nedenle içsel de hissetmediği durumdur. Ayrıca, örgütte kendisini içsel hisseden çalışanların varlığı nedeniyle kendisini grubun dışında gördüğü ve algıladığı durumdur.

- **Asimilasyon:** Burada bireyin benzersizlik hissinin düşük olduğu ancak örgütün hâkim kültür normlarına uyumu ile kendini örgüte ait hissettiği durum söz konusudur. Çalışan kendini değersiz görmekte ancak bu durumun onu örgüte daha fazla bağlanmaya yönelttiği söylenebilir.
- **İçsel statü:** Kişinin kendisini benzersiz hissettiği ve aidiyet algısının yüksek olduğu durumdur. *Algılanan içsellik statüsünün* tamamıyla geliştiği, kişinin kendisini tam anlamıyla çalıştığı yere ait hissettiği alandır.
- **Farklılaşma:** Bu durumda içsel statü algılaması düşük olmakla birlikte birey işi ile ilgili bilgisi ve uzmanlığı nedeniyle kendisini örgüt için önemli görmektedir. Burada kişi için öncelik uzmanlık alanıdır.

Buna göre şekilden de anlaşılacağı üzere, çalışanlar tarafından algılanan benzersizlik ve aidiyet düzeyleri arasında meydana gelen artış ve düşüşe bağlı olarak örgüt birey ilişkisinin anlam kazanacağı söylenebilir (Shore vd., 2011: 1266).

Yazın incelendiğinde, algılanan aidiyet kavramının açıklanmasında, Sosyal Değişim Teorisi, Lider-Üye Değişimi yaklaşımı ve Sosyalizasyon sürecinin kullanıldığı görülmektedir (Mirap, 2008:143). Örgüt ile çalışan arasındaki ilişkiyi ortaya koyarken gerçekleşen karşılıklı değişimlerin incelenmesi önemlidir (Tsui vd., 1997: 1092). Bu noktada, birey ve örgüt arasındaki değişimin başarısı çalışanların örgüte aitlik derecesinin zayıf ya da güçlü oluşunu belirlemektedir (Köksal, 2012: 20).

Sosyal Değişim Teorisi çerçevesinde algılanan aidiyet düzeyi, değişim ilişkisi temelinde örgütlerin çalışanlarına sağladığı çeşitli imkânlar (kariyer ve eğitim fırsatları, ödül vb.) sayesinde çalışanların aidiyet algıları üzerinde oluşturulan etkiye dayanmaktadır. Bu bağlamda, olanaklardan daha fazla faydalandığını düşünen çalışanların aidiyet algıları yüksek seviyede gerçekleşebilmektedir. Aidiyetin yüksek ya da düşük algılanması, örgüt kaynaklarının çalışanlara eşit bir şekilde dağıtılmasına bağlı olarak değişeceği söylenebilir.

Yapılan araştırmalar, Lider-Üye Değişimi (LÜD) yaklaşımının da algılanan aidiyeti artırdığını göstermektedir. LÜD teorisine göre, liderin çalışanlarıyla olan ilişkisinin kalitesi grup içi ve dışı üyeler olmak üzere çalışanların farklı kimliklerini

yansıtmaktadır (Wang, Chu ve Ni, 2010: 152). Dolayısıyla, örgütteki konum ve sorumlulukları aynı olan iki çalışan liderleri ile ilişkileri neticesinde kendilerini örgüte ait ya da ait olmayan şeklinde algılayabilecektir (Köksal, 2012: 21).

Yu ve Liang (2004) tarafından, Lider-Üye Değişimi modeli (Leader-Member Exchange) çerçevesinde çalışmada; liderin örgüt içindeki bütün üyelere eşit davranamayacağı belirtilerek, liderin örgüttekilere karşı gelişen ilişkiler doğrultusunda farklı biçimde davranmasının daha iyi olacağı ifade edilmiştir. LÜD modeli için doğal değişim çerçevesinde yaklaşım getiren çalışmada Lider-Üye etkileşimine, örgüt üyeleri ve yönetici arasında ortaya çıkan toplumsal alışveriş ilişkisi şeklinde tanımlama getirilmiştir. LÜD'ü diğer kuramlardan farklı kılan unsur, klasik ast-üst ilişkisinden ziyade liderin astıyla birebir etkileşimini esas alması, bu etkileşimin öncesi ve sonrasını dikkate almasıdır (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 36-37). LÜD'ün örgütsel bağlılık, performans artışı, iş tatmini, algılanan içerden olma gibi unsurlarla bağlantılı olduğu ifade edilmektedir (Northouse, 2016: 146).

Örgütsel aidiyetin nasıl algılandığına dair diğer bir yaklaşım ise sosyalizasyon sürecidir. Sosyalizasyon süreci; bireyin sorumlu olduğu iş kapsamında gereklilikleri yerine getirebilmesi ve istenilen yetkinliğe ulaşabilmesi, örgütte bir rolü yüklenerek kendini kabul ettirebilmesi için gerekli olan sosyal bilgiyi gözlemlediği süreç olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar işe alım sürecinden itibaren örgütü gözlemleyerek örgüt ile ilgili görüşler oluşturmakta, bu görüş ve algılamaları çeşitli sosyalizasyon uygulamaları tarafından etkilenebilmektedir. Öyle ki, işe yeni alınan bir çalışan başlangıçta kendini örgüte ait hissetmese de örgüte ilişkin algılamaları zamanla değişebilmekte ve gün geçtikçe kendini örgüte ait biri gibi hissedebilmektedir. Bu bağlamda, sosyalizasyon sürecinin AAD'yi etkilediği (Mirap, 2008:143) ve başarılı bir sosyalizasyon sürecinin AAD'yi yükseltebileceği söylenebilir.

Bir örgütte bulunanların algılamış oldukları içsellik statüsü; lider ile üyeler arasındaki ilişkinin kalitesi, çalışanların örgüt kararlarına fikirlerini sunabilmesi ve örgüt problemlerinin çözümüne dair katkı sağlayabilmesi, değişimle alakalı eksiklikler hususunda bilgi paylaşabilmeleri, fikir ve tavsiyeler sunabilmeleri konularıyla doğru orantılı olarak artıp azalabilmektedir. Örgütteki problemlerin azaltılması adına

Çalışanlardaki içsellik durumu ve LÜD'ün kalite seviyesinin artırılması gerekmektedir. Endişe ve korkularla dolu çalışma ortamında çalışanların fikirlerini ortaya koyabilmeleri oldukça zordur. Bu durum örgütün hedeflerine ulaşmasında telafisi zor zararlara yol açabilmektedir (Çintay, 2018: 72).

Daha önce de ifade edildiği gibi AAD, alışan bireylerin çalışma ortamlarında kendilerini vazgeçilmez olarak algılamayı ifade etmektedir. Dışardan olma algısına sahip olan bireylerin, işlerine motive olmaları ve örgütlerine katkı sağlamaları çok zordur. Örgütlerin önemli hedeflerinden biri; çalışanlardaki dışlanmış algısını sosyalleşme ve eğitim faaliyetleriyle azaltmak, çalışanlarının içerden kişiler olarak algılamalarını sağlayabilmektir. Örgütler bu süreçte, içerden algıları yüksek çalışanlardan katkılarda bulunmalarını beklemektedir (Qureshi ve Alia, 2021: 526).

Özetle buraya kadar anlatılanlar çerçevesinde AAD kavramının; çalışanların örgütleri içinde aidiyet duygularına odaklandığı, bireylerin kendilerini örgütlerinin önemli bir parçası olarak gördüklerine ve örgütün gelişiminde aktif roller oynadıklarına inandıklarına dair algılar olduğu görülmektedir. Bu bağlamda AAD; bireyin kendini örgütle bütünleştirmesi ve örgütüyle özdeşleştirmesi sonrasında örgütü içinde şahsına bir alan yaratma durumu olduğu söylenebilmektedir. AAD kavramına bu yaklaşım açısından bakıldığında, AAD'nin, örgütsel üyelikten kaynaklı kimlik oluşumu ve psikolojik sahiplenme benzeri hem duygusal hem de sosyal gereksinimleri giderecek bir algı olduğu görülecektir (Gök ve Özilhan, 2015: 61).

### **2.1.2. Algılanan Aidiyet Durumunun Öncü Çalışmaları**

Çalışanların algılanan aidiyet durumunun öncülünün örgütsel destek olduğu belirtilmektedir (Stamper ve Masterson 2002; Lapalme, Stamper, Simard vd., 2009; Loi ve Ngo, 2010). Algılanan örgütsel destek; çalışanların arkalarında örgütsel desteği hissettikleri ve kendi refahlarının örgütleri tarafından önemsendiğinin algılandığı durumu belirtmektedir. Örgütsel destek çalışanlara güven vermekte ve bu durum örgütsel aidiyeti artırmaktadır (Özdevecioğlu, 2003:116). Örgütün alışanlara desteği, örgütsel aidiyetin önemli bir karar verme eşiği ve ilk şartı olması bakımından oldukça önemli bir durumdur (Stamper ve Masterson, 2002:879).

Stamper ve Masterson (2002: 884) ABD’de bulunan 6 ayrı restoranda çalışmakta olan 257 çalışan üzerinde yaptıkları araştırma çalışmasında, AAD öncülleri olarak örgütte günlük çalışma süresi ile çalışanlarca algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma neticesinde çalışma süresinin AAD öncüllüğü ile bir ilişkisinin olmadığı, örgütsel destek algısının ise aidiyet algısını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Yine Larsen (2006: 40) tarafından ABD’de bulunan birbirinden farklı 6 örgütteki 602 üst yönetici üzerinde yapılan çalışmada, örgüt desteği algısının aidiyet algı durumunu olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Çalışanlardaki örgütsel destek algısı, örgütleriyle olan ilişkilerinin kalitesini ortaya çıkarmakta; bu algının yüksek olması, çalışanlarda güven hissinin ve örgütsel kimliğin meydana gelmesini sağlamaktadır (Erdoğan vd., 2004: 310). Örgütsel destek algısı, çalışanların örgütlerine güvenmelerinden dolayı toplumsal değişimlerin ortaya çıkardığı belirsizlik algılarını yok edebilmektedir (Gakovic ve Tetrick, 2003: 650). Bu bağlamda örgütsel destek algısı, örgütsel hedeflere ulaşabilme adına çalışanların ödüllendirilecekleri algısının artmasına neden olmaktadır (Eisenberger vd., 1986: 501).

Ayrıca, AAD yaklaşımı örgütsel bağlılık kavramına göre oldukça yenidir. AAD yaklaşımı bir nevi örgütsel bağlılık ve aidiyet kavramlarının gelişiminden ortaya çıktığı için örgütsel bağlılıkla ilgili erken dönem yaklaşımlar da konuya dâhil edilmiştir. Bu bağlamda, Örgütsel Aidiyet, Örgütsel Bağlılık kavramları ile AAD benzerlik göstermekle birlikte aralarında farklılıklar mevcuttur. Örgütsel aidiyet kavramı bazen örgütsel bağlılığın yerine, bazen de AAD kavramının yerine kullanılabilir (Çakal, 2017: 27). Yazında örgütsel aidiyet kavramını inceleyen çalışmaların örgütsel bağlılıkla ilişkilendirildiği, bazı çalışmalarda ise AAD’ye işaret edildiği görülmektedir. Bu çerçevede, bahse konu kavramların dolaylı olarak birbiri ile ilişkilendirildiği söylenebilir. Bu çerçevede, bu tez çalışmasında aidiyet kavramı “algılanan aidiyet durumu” ile ifade edilmeye çalışılmıştır.

Kanter yaklaşımına göre, örgüt ihtiyaçları ve çalışanların şahsi tecrübelerinin kesişim noktasında örgütsel adanmışlık ortaya çıkmakta ve çalışanların kendilerini işyerine adanması örgüt içinde problemlerin çözümünü kolaylaşmaktadır. Kanter’in

bağlılık kavramı, kişilik ve toplumsal sistem olarak ayrılmakta, bu sistemler birbirlerini etkileme yoluyla devam, kenetlenme ve kontrol bağlılıkları meydana getirmekte ve bu bağlılıkların bütünü örgütsel başarıyı artırmaktadır (Elüstün, 2018: 32-33).

Etzioni 1961 yılında örgütsel bağlılıkla ilgili olarak bir sınıflandırma yapmıştır. Bu sınıflandırmada ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırma olarak üç aşama takip edilmiştir. Etzioni'ye göre çalışanlar, içinde yer aldıkları örgüte yakınlaşma arzusu duyduğu seviyede örgüt üyeleri arasında yetki ve güce sahip olabilir. Ters durumda çalışanın diğer örgüt üyeleri içinde yetki ve gücü sınırlı kalacaktır (Elüstün, 2018: 34; Kavlak, 2012: 57-58).

O'Reilly ve Chatman (1986) bağlılık kavramını, örgütte üyeleri arasında oluşan psikolojik bağlar yaklaşımıyla incelemiş ve örgütsel bağlılık kavramını uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üç boyutta ele almıştır (Kavlak, 2012: 59).

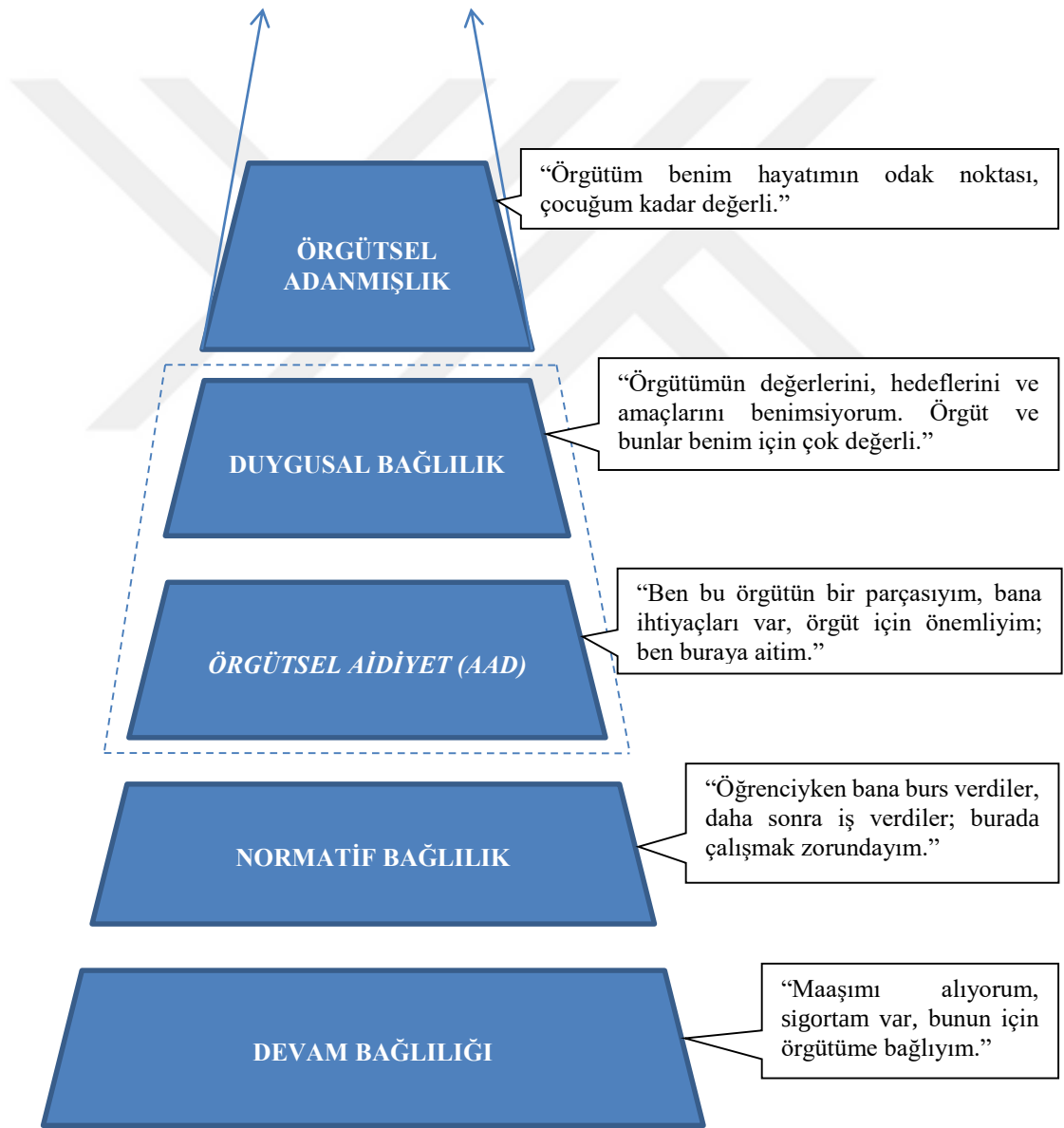
Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin örgüte katılım biçimlerini esas alan çalışmalarında, örgütsel bağlılığı ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırma olarak üç boyutta ele almışlardır (Urhan, 2014: 57).

Meyer ve Allen (1991) bağlılık kavramını duygusal, normatif ve devam bağlılıkları olarak üç grupta incelemiştir. Buna göre çalışanlar açısından en yüksek bağlılık duygusal olandır. Çünkü bu bağlılıktaki çalışanlar örgüt değerlerini, amaçlarını benimserler ve oldukça güçlü bir biçimde örgüt içinde bulunmayı isterler. Minnettarlık hisleriyle oluşan ve çalışanların örgütlerine karşı sorumluluk hissetmelerini içeren normatif bağlılıktır. En düşük düzeydeki bağlılık ise, çalışanın örgütten ayrılmasıyla kaybedeceklerini hesaplaması durumu olan devam bağlılığıdır (Elüstün, 2018: 32-33).

Ayrıca, örgütsel adanmışlık (Organizational Dedication/Devotion) kavramı İngilizce literatürde genellikle örgüte aşırı bağlılık (very commitment) olarak ifade edilmiştir. Batılı bir kültürde kişinin kendisini örgüte adaması pek olası olmadığından "Organizational Dedication/Devotion" kavramının İngilizce yazında yerini alamadığı söylenebilir. Örgütsel adanmışlık Ertürk (2011) tarafından; "*Çalışanın örgütün*

*performansının yükselmesini sağlamak için zamanını, enerjisini ve tüm duygu gücünü örgüte harcamaktan mutluluk duyması, bunu sadece kendisini tanımlama aracı olarak değil örgütü de yüceltme yöntemi olarak görmesi ve bunu uzun vadede sürekli tekrarlayarak vazgeçmeden devam etmesi tutum ve davranışı” olarak tanımlanmıştır (Çakal, 2017: 28).*

Buna göre, aidiyet kavramına ilişkin tanımlar arasındaki ilişki aşağıda belirtilen şekilde olduğu gibi özetlenebilir.



**Şekil 2.2. Örgütsel Bağlılık, AAD ve Örgütsel Adanmışlık İlişkisi**

(Kaynak: Çakal, 2017: 29)

Şekil 2.2. incelendiğinde çalışanın örgüte duyduğu bağlılık/aidiyet hissenin farklı konum ve boyutlarda olabileceği görülmektedir. Şekilde blokların büyüklüğü çalışan sayısını göstermekle birlikte bulundukları konum ise örgüt ile çalışan arasında ne seviyede bir bağ olduğuna işaret etmektedir (Çakal, 2017: 29). Şekle göre, kişilerin aidiyeti arttıkça nicel olarak sayıları da düşmektedir. AAD, bu yapıda, kişinin kendisini örgüte ait hissetmesi kapsamında duygusal bağlılıkla beraber örgütsel adanmışlığın hemen altında yerini almaktadır.

### **2.1.3. Algılanan Aidiyet Durumu ile İlgili Yapılan Araştırma ve Yaklaşımlar**

Algılanan aidiyet durumuyla ilgili yapılan çalışmalar ve sonuçları, yurt dışında ve Türkiye’de yapılanlar olarak kısaca gruplandırılmıştır.

2002 yılında ABD’de 257 lokanta çalışanı üzerinde yapılan araştırmada; örgütsel desteğin AAD’ye olumlu katkılar sağladığı ve AAD’nin de örgütsel vatandaşlık tutumunu pozitif etkilediği tespit edilmiştir (Stamper ve Masterson, 2002: 880-887).

Gakovic ve Tetrick (2003: 652-657) tarafından ABD’de hem yarı zamanlı çalışan hem de üniversitelerde lisans ve yüksek lisans öğrenimi gören kişiler arasında yaptıkları araştırmada, tam zamanlı çalışma ile yarı zamanlı çalışma arasında algılanan örgütsel destek ve bağlılık durumlarının etkilenmediği belirtilmiştir. Thorsteinson (2003:164) tarafından aynı konuda yapılan araştırmada da benzer durum tespit edilirken, iş tatmini ve örgüte bağlılık algılarının tam ve yarı zamanlı çalışanlar arasında çok az değişiklik gösterdiği belirtilmiştir. Bu çalışmaların ortaya koyduğu genel kanı, tam veya yarı zamanlı çalışma şeklinin çalışanların aidiyet algısına önemli etkisinin olmadığıdır.

2009 yılında Kanada’da, 191 finans alanındaki çalışan esas alınarak yapılan araştırmada; çalışanlarca algılanan danışman desteğinin AAD’yi pozitif etkilediği, bunun da örgüt içinde duygusal bağlılığı arttırdığı tespit edilmiştir (Lapalme vd., 2009: 919-940).

Çin’de 2010 yılında yapılan çalışmada AAD ile örgütsel vatandaşlık tutumu arasında pozitif bir ilişki olduğu, AAD’nin Çin yönetim geleneğindeki lider-üye değişimi ile örgütsel vatandaşlık tutumlarına köprülük görevi yaptığı, AAD ile bazı demografik özellikler (cinsiyet ve eğitim gibi) arasında bağlantılar olduğu tespit edilmiştir (Wang, Chu ve Ni, 2010).

2011 yılında 420 tecrübeli hemşireye uygulanan çalışmada; AAD’nin işte kalma düşüncesiyle algılanan katkı arasında köprü görevi yaptığı, AAD’nin her iki yaklaşımı da pozitif etkilediği tespit edilmiştir. Çalışmada, yaş ile işe devam etme düşüncesi arasında az ve olumlu bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Stassen ve Schlosser, 2011: 330).

2012 yılında Wang ve Kim tarafından Çin’de yapılan “Sosyalleşme Davranışı: Algılanan İçsellik Statüsünün Aracılık ve Moderatör Rolü” adlı çalışmada; algılanan içsellik statüsü, proaktif sosyalleşme davranışları ve görev performansları açılarından incelenmiştir. Çalışma araştırmacılar tarafından Çin gibi kolektif çalışma kültürü olan bir ülkede yapılmasından ve yeni gelen çalışanlar adına algılanan içsellik statüsü, örgütsel bağlılık, proaktif sosyalleşme gibi konularda veriler sunmasından ötürü önemli görülmüştür.

2013 yılında işe yeni başlayan 280 yönetici arasında yapılan çalışmada proaktif sosyalizasyon davranışları ile algılanan içsellik statüleri arasında pozitif ilişki olduğunu kanıtlayan bulgulara ulaşılmıştır (Wang ve Kim, 2013: 1).

2015 yılında Tayvan’da 232 hastane elemanı üzerinde yapılan çalışmada; çalışanlara yönelik olumlu bakışın yaratıcılığı pozitif yönde etkilediği belirlenmiş, AAD’nin olumlu bakış açısı ile yaratıcılık arasında köprü görevi yaptığı ortaya çıkarılmıştır (Horng vd., 2015: 1).

2008 yılında Kayseri’de 192 özel sektör sağlık çalışanı arasında yapılan çalışmada; AAD sayesinde, çalışanlardaki görev ve bağlamsal performansın pozitif yönde artmasına karşın, AAD ile demografik değişkenler arasında ölçülebilir bir ilişki bulunamamıştır (Mirap, 2008: 147).

2011 yılında Mersin’deki kamu ve özel sektör çalışanları arasında yapılan araştırma neticesinde; algılanan içsellik statüsünün örgütsel vatandaşlık tutumlarıyla

genellikle olumlu ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir (Özdevecioğlu ve Balcı, 2011: 41).

2014 yılında Kayseri OSB içindeki farklı sanayi işletmelerinin 512 çalışanı üzerine bir saha incelemesi yapılmıştır. Araştırma için uygulanan anket verileri neticelerine göre; çalışanlardaki aidiyet algısının, yöneticilerine güveni ve örgütsel vatandaşlık tutumlarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

2014 yılında Çalışkan ve arkadaşları tarafından, Ankara’da savunma sektöründe çalışanlar arasında yapılan bir çalışmada; örgüt kültürü ve yenilikçi davranışların alakası incelenmiştir. İki kavram arasında AAD’nin aracılık rolü sağladığı, çalışanların kendilerini içerden kişiler olarak algıladıklarında örgüt kültürüne sahip çıktıkları ve yenilikçi davranışlar konusunda örgütteki gönüllü uygulayıcılar ve savunucular oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca örgütlerde, çalışanların kendilerini geçici olarak algılayacakları uygulamalardan (yarı zamanlı çalışma, proje bazlı çalışma vb.) nedeniyle yeteneklerini sergileyemedikleri belirtilmiştir. AAD sağlanması halinde, yenilikçi davranış ve örgüt kültürü güçlendirilen çalışanların kendilerini geliştirme ve becerilerini örgütleri için kullanabilme imkânı sağlanabileceği öngörülmüştür.

2015 yılında Gök ve Özilhan tarafından yapılan çalışmada; Gazi üniversitesi bünyesinde faaliyet gösteren yüksekokullarda idari ve akademik personel statüsünde görev yapan 100 kişi örneklemeimde gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda, seçilen kişilerde kurumlarına karşı belirgin bir aidiyet algısının oluşmadığı tespit edilmiştir.

Kanbur ve Kanbur tarafından yine 2015 yılı içinde tamamlanan çalışmada, lider-üye değişimi yaklaşımının örgütsel sinizm kavramına etkileri konusunda, AAD’nin aracılık edip etmediği araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarında; lider-üye değişiminin örgütsel sinizmle negatif ilişkisi, AAD ile ise pozitif ilişkisinin tespit edildiği belirtilmiştir. Ayrıca, algılanan içsellik statüsünün örgütsel sinizm ile negatif etkileşimde bulunduğu ve lider-üye değişimi ile örgütsel sinizm ilişkisinde aracılık yaptığı tespit edilmiş, çalışmanın bütün hipotezleri doğrulanmıştır. Bulgulara göre; lider-üye değişimi yaklaşımının kalitesinin yükseltilmesi neticesinde örgüt içinde sinizmden kaynaklı örgütüyle ilgili olumsuz düşünceler ve güvensizliklerin

azaltılabileceği belirtilmiştir. AAD'deki artışın ise, aynı yönde örgütteki olumsuz düşünceleri azaltmada ve lider ve üyeleri arasındaki ilişkide tarafların sorumluluklarını kolaylaştırmaya yönelik olumlu rolleri ifade edilmiştir.

2016 yılında ve 141 acil sağlık çalışanı arasında yapılan inceleme neticesinde; çalışanların AAD düzeyinin ortanın biraz üzerinde olduğu, kadrolu ya da sözleşmeli çalışma şeklinin, iş yoğunluğunun, ücretlerin, evlilik ve çocuk sahibi olma durumunun AAD'yi etkilediği tespit edilmiştir (Çakal ve Özdemir, 2016: 105).

2017 yılında Trabzon ilinde görev yapan 300 gönüllü öğretmen arasında yapılan anket çalışmasında, algılanan içsellik statüsünün iletişim ve çalışan sessizliği arasındaki ilişkideki ara değişkenlik düzeyi ölçülmüştür. Çalışma sonunda; algılanan içsellik statüsü ile doğrudan sessizlik davranışlarında negatif etkiye sahip olduğu belirlenirken, içsel iş motivasyonunda pozitif etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, iletişim iklimi ile algılanan içsellik statüsü arasında anlamlı ve olumlu ilişkinin olduğu belirtilmiştir.

2017 yılında yapılan doktora çalışmasında belirtilen tarihe kadar AAD ile ilgili yapılmış olan araştırma ve çalışmalardan bahsedilmesinin yanında; İKY uygulamalarının ve profesyonel yönetim anlayışının yansıtıldığı işletmelerde çalışanların AAD ve örgütsel bağlılıklarının yükseldiği, bunun sonucunda işletmelerde verimliliğin arttığı tespit edilmiştir (Çakal, 2017).

2018 yılı içinde Çintay tarafından Gümüşhane Üniversitesi'ndeki 103 akademik personele yönelik, "Algılanan İçsellik Statüsü ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Koşulsal Etkisi" konulu yapılmış olan yüksek lisans çalışmasında; algılanan içsellik statüsünün örgütsel sessizliğin boyutları arasında yer alan korunmaya yönelik ve kabullenici nitelikli sessizliği anlamlı ve azaltıcı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca lider-üye etkileşimiyle algılanan içsellik statüsü arasında olumlu etkileşimin olduğu belirtilmiştir.

2020 yılında Öztürk tarafından "İşe Angaje Olma ve Algılan İçsellik Statüsü (AİS) İlişkisinde Çalışan Sessizliğinin Aracı Rolü" adlı çalışma yapılmıştır. Çalışmada; algılanan içsellik durumunun işe angaje olma durumu üzerinde etkisinin olup olmadığı

ve belirtilen ilişkide çalışan sesliliği hususunun etkisinin incelenmesi hedeflenmiştir. Bu bağlamda Konya ilinde bilişim alanında faaliyette bulunanlar arasından seçilen 403 çalışandan anket yöntemiyle bilgiler toplanmıştır. Araştırmanın neticesinde; algılanan içsellik statüsü ve işe angaje olma durumunu çalışan sesliliğinin anlamlı ve pozitif yönde etkilediği belirtilmiştir. Aynı doğrultuda, araştırmaya katılanların algılanan içsellik durumunun çalışan sesliliğine anlamlı ve olumlu katkılarının olduğu gözlemlenmiştir. Çalışmada, AIS düzeyi yüksek çalışanın örgüt uygulamalarına daha fazla katılım sağlayacağı, işe daha fazla angaje olacağı öngörülmüştür.

Koçak (2020) tarafından yapılan çalışmada, çalışan savunuculuğu ile psikolojik iyi oluş (PİO) arasında bir ilişkinin olup olmadığı ve bu ilişkide AAD'nin aracılık rolünün etkisi incelenmiştir. Koçak verilerin Türkiye'de havacılık alanında tam zamanlı çalışanlar arasından seçtiği 293 kişiye anket uygulaması neticesinden elde edildiğini belirtmiştir. Çalışmada, çalışan savunuculuğu, güç mesafesi, AAD ile PİO kavramlarından teorik olarak bahsedilmiştir. Bu kavramların birbirleriyle ilişkileri istatistiki olarak incelenmiş, araştırma neticesinde; AAD'nin kısmi olarak çalışan savunuculuğu ve psikolojik iyi olma durumuna aracılık ettiği görülmüştür.

#### **2.1.4. Algılanan Aidiyet Durumunun Çalışan Davranışlarına Yansıması**

Bireylerin AAD'ye yönelik tutumları, örgüt ve çalışan ilişkisinin anlaşılması ve AAD'nin çalışan davranışlarına nasıl yansıdığının tespiti bakımından örgütler için önem taşımaktadır. İnsan kaynaklarının etkili ve etkin yönetimi maksadıyla hem bireyin kendisini örgütte nasıl algıladığının hem de bu algılamının nelerden ve nasıl etkilendiğinin anlaşılması önemlidir. Ayrıca, çalışanın kendisine ilişkin algılamaları örgüte karşı tutum ve davranışlarını anlamının bir göstergesi olduğundan çok kültürlülük, katılımcılık ve postmodernizm konularında olduğu gibi anlaşılmaya çalışılmaktadır (Özdevecioğlu ve Balcı, 2011: 43). Bu bağlamda, aidiyet algısının çalışan davranışlarına yansımaları konusu pek çok araştırmacının dikkatini çekmiştir. Önceki kısımlarda konuyla ilgili araştırma sonuçları içinde AAD'nin çalışan davranışlarına etkilerine yer verildiğinden dolayı bu bölümde konuyla ilgili kısa çalışma sonuçlarına değinilmiştir.

Stamper ve Masterson (2009), örgütlerine ve çalışma arkadaşlarına karşı daha duyarlı olan çalışanların aidiyet durumu yüksek olan çalışanlar olduğunu belirtmektedir. Bu çerçevede, bir örgütte sorumluluk üstlenen iyi niyetli çalışanlar, örgüte faydalı olmak maksadıyla örgüte karşı olumlu tutum ve davranış sergilemeye gayret gösterirler (Hornig vd., 2016: 57). Yine AAD'si yüksek olan bireylerin farkındalıkları artmakta, örgüte ilişkin kritik olaylarda çözüm önerileri sunmaktadırlar (Merriam vd., 2010: 411). Bunlarla birlikte Özdevecioğlu ve Balcı (2011), aidiyet hissinin çalışanların gönüllü davranışlar sergilemesinde, performans artışında, etkin ast-üst ilişkisinde ve işgücü devir oranının azalmasında etkili rol oynadığını belirtmektedir.

Yüksek aidiyet algısına sahip olan bireylerin, örgütlerinde ekstra sorumlulukları kabul, örgütte bulunan diğer çalışanların işlerinde gönüllü yardımcı olma gibi davranışlar sergiledikleri belirtilmektedir (Stamper, Masterson ve Knapp, 2009: 314). Bu tarz çalışanlar ayrıca örgütsel davranış normlarını iyi bildiklerinden olayların merkezinde bulunabilmektedir (Stamper ve Masterson, 2002: 879).

Buonocore (2009), algılanan aidiyeti yüksek olan çalışanlarda örgütsel destek algısının da yüksek olacağını ve örgütün sağladığı faydalar sebebiyle bireylerin örgüte karşı pozitif tutum sergileyeceğini belirtmiştir. Ayrıca, aidiyeti yüksek çalışanlar bilgiye daha kolay ulaşabilmekte ve yüksek durumsal farkındalıkları ile örgütsel faaliyetleri daha iyi yorumlayabilmektedir (Merriam vd., 2010: 411).

Aidiyet algısının, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde yöneticiye güven duymanın kısmi aracılığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda, aidiyet algısı örgütsel vatandaşlık davranışını hem doğrudan etkileyebilmekte hem de yöneticiye güven duyma vasıtasıyla dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Bundan ötürü çalışanlarda aidiyet algısı seviyesinin artışında yönetici davranışlarının önemli payının bulunduğu ifade edilebilir. Yöneticilerin çalışanlarına değerli oldukları hissini algılatarak tutum sergilemeleri nispetinde çalışan aidiyeti algısının artmasının yanında, çalışanlarda yöneticilerine de güven hisleri meydana gelecektir. Nihayetinde çalışanların verimlilik ve performanslarında artış görülecektir (Akdoğan ve Köksal, 2014: 37).

Algılanan aidiyet durumunun zıttı olarak, algılanan dışsallık durumu adı verilen yaklaşım, olumsuz katkılarına rağmen çalışanların tarafsızlık tutumlarında artış ve iş arkadaşlarına dair değerlendirmelerde netlik, gizli tutulması gereken bilgilerin saklanması gibi hususlarda geçici bazı avantajları da beraberinde getirmektedir. Ayrıca bu durumdaki çalışanlar içsel statüde algılayanlara göre daha rahat soru sorma ve sorgulama yapabilmektedir (Mullings, 1999: 340; Merriam vd., 2010: 411). Yukarıda belirtilen avantajlı durumuna rağmen dışsallık durumu algılamasındaki çalışanlarda performans düşüklüğü, düşük örgütsel bağlılık, sapkın davranışlar sergileme, gönüllülük gerektiren işlerden kaçma gibi pek çok negatif etkilerde bulunmaktadır (Lapalme, 2009: 932; Wang vd., 2010: 153).

Ait ya da dışardan olma ayrımını birçok örgüt stratejik hedeflerine ulaşmada çalışanlardan yüksek verim ve rekabet avantajı sağlamak maksadıyla kullanmıştır (Stamper ve Masterson, 2002: 875). Örgütler açısından bu ayrım örgüt amaçları doğrultusunda kritik öneme sahip olan ya da olmayan çalışanların belirlenmesidir (İnce, 2008: 289). Bu ayrım neticesinde çalışanların örgüte ilişkin aidiyet algıları arasında farklılıklar gözlemlenebilir. Literatür incelendiğinde bu konudaki genel değerlendirme çalışanların sahip oldukları statünün örgüt içerisindeki tutum ve davranışları üzerinde etkili olduğu şeklindedir. Ayrıca, bu görüşün aksine Gakovic ve Tetrick (2003) ve Thorsteinson (2003) tarafından statünün örgütsel tutum ve davranışlar üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı vurgulanmıştır. Bu çerçevede, çalışanların aidiyet algısı oluşmasında başka faktörlerin de etkisinin olabileceği düşünülebilir. Algının bireysel olduğu göz önüne alındığında her bir çalışanın farklı algılara sahip olabileceği ve bu doğrultuda örgütten beklentilerinin de farklı olacağı öngörülebilir. Bu bağlamda örgütler çalışanlarının aidiyet hissini yükseltmeyi amaçlıyorlarsa aidiyet algısının önemli bir belirleyicisi olan örgütsel desteği çalışanlarına sağlamalıdır.

Algılanan aidiyet, örgüt ile çalışan münasebeti kalitesinin göstergelerinden biri olarak davranışsal iş çıktılarıyla da alakalı olabilmektedir (Chen ve Aryee, 2007: 229). Algılanan aidiyet, çalışanları örgütlerini geliştirmeye alakalı cesaret verici aidiyet hisleriyle hareket ettirebilmekte ve çalışanlar örgütleri için yeni yöntemler keşfetmeye motive olabilmektedir.

Aynı zamanda örgütle ilgili olarak iş tatmini, örgütsel bağlılık, verimlilik gibi davranışları direk ya da dolaylı olarak etkileyebilme özelliğine sahiptir (Mirap, 2008: 142).

Aidiyet algıları yüksek olan çalışanlar, örgütle alakalı organizasyonlara daha fazla katılım göstermeye çalışırken, örgüte zarar verecek davranışların önüne geçmeye gayret eğilimi göstermektedirler. Aidiyet hisleri zayıflayan çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemekten kaçınma, verimli çalışmama gibi olumsuz davranışlar gösterebilmektedir (Stamper ve Masterson, 2002: 880). Bu bağlamda AAD'nin örgütsel bağlılık, vatandaşlık davranışı sergileme, iş tatmini gibi olumlu iş çıktılarıyla pozitif yönde; işten ayrılma, verimsiz çalışma, saldırgan davranış sergileme gibi olumsuz davranışlarla da negatif yönde ilişkili olduğu belirtilmektedir.

Kendini içerden olarak algılayan çalışanların iş yerlerinde kendilerine sunulan eğitim ve kariyer ilerlemesi gibi çeşitli fırsatlardan faydalanacağı, böylece örgütüne karşı olumlu tutum sergileyecekleri tahmin edilmektedir. Ayrıca, konuyla ilgili araştırmalar incelendiğinde çalışan statüsünün örgütsel tutum ve davranışlarına yeterince etki etmediği görülecektir. Bu nedenle, AAD üzerinde çalışan statüsü dışındaki etkenlerin incelenmesi daha faydalı olacaktır. Çalışanlar kendilerini iş yerlerinde yeterince güvende hissetmedikleri zaman AAD'leri daha düşük olduğundan çalışanlara güven algısı oluşturacak ortamın var edilmesi gerekmektedir. Çalışanların başarılı olmaları durumunda takdir edilmeleri ve işlerini yaparken kendilerine kişisel karar verme şansının sunulması aidiyet algısını geliştiren etmenlerdendir. Ayrıca, çalışanlara iş tatmini ve tatmin edici ücreti sağlama aidiyet algısını geliştirmektedir (Gök ve Özilhan, 2015: 65-66).

Chen ve Aryee (2007: 234) Çin'de faaliyet gösteren bir fabrika çalışanları arasında yaptıkları araştırma neticesinde; AAD'nin yetki devri, iş tatmini, duygusal örgüt bağlılığı, yenilikçi davranışlar sergileme tutumları arasında aracı değişken olduğunu, verimliliği artırıcı davranışları olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir.

Wang ve Kim (2015) tarafından yapılan araştırmada algılanan içsellik statüsü ile proaktif sosyalleşme arasında özellikle yeni gelen çalışanlar açısından pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, yeni gelen çalışanların algılanan içsellik ve proaktif

sosyalleşme durumlarının örgüt adına pozitif etkilerde bulunulmasına katkı yapması için yöneticilerin yerel kültüre bağlı kalmadan evrensel kültür çerçevesinde daha adil davranışlar sergilemeleri gerektiği tespit edilmiştir.

Köksal (2012) yapmış olduğu “Sosyal Değişim Teorisinde Güven ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışlar Üzerine Etkisi” konulu araştırma çalışmasında aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır:

- AAD, güveni (yöneticilere, iş arkadaşlarına ve örgütün kendisine) olumlu yönde etkimektedir.
- AAD, fedakârlık, centilmenlik, vicdanlı olma, nezaket, erdemlilik gibi örgütsel vatandaşlık konuları üzerinde olumlu etkiye sahiptir.
- Aidiyet algısının, fiziksel saldırı, öfke ve düşmanlık gibi olumsuz tutumlar üzerinde etkisi bulunmaktadır.
- AAD, sosyal değişim teorisi çerçevesinde örgütsel vatandaşlık ile saldırgan davranışlar arasında aracılık rolü oynamaktadır.

Çintay (2018)’ın yapmış olduğu akademik personeli konu alan yüksek lisans tezi bulgularına göre; kurumdaki araştırma görevlilerinin kendilerini kuruma ait hissettiği nispette sessizlik davranışında azalma görülebilmektedir. Çalışmada AAD’nin kabullenici sessizliği negatif olarak etkilemesi durumu dikkate alındığında; çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmeleri, kendilerini kurumlarıyla özdeşleştirmeleri, örgütsel sorunlara duyarlılık gösterme şeklindeki davranışlar sergileyerek örgütsel sessizlik problemine de çözüm sağlayacağı belirtilmiştir. Çalışmanın diğer sonucu; AAD ve LÜD arasında bütünsel bir uyumun olduğu, AAD ve LÜD ilişkisinde örgütsel sessizliği azaltıcı etkilerin ortaya çıktığı tespit edilmiştir.

Kanbur ve Kanbur (2015: 198) yaptıkları çalışmada; AAD’nin çalışanın örgütüne olan duygusal bağlılığını da kapsadığı tespit edilmiştir. AAD düzeyi yüksek çalışanların kendilerini organizasyonun bir parçası gibi algılayarak örgüt değerlerine katıldıkları, örgütsel devamlılık sağladıkları görülmektedir.

Öztürk (2020: 616) tarafından yapılan çalışma bulgularına göre; AAD, sosyalizasyon sürecinde örgütteki kendilerini örgüt üyesi oldukları ve grup içinde

olduklarını hissettikleri ölçüde gelişme göstermektedir. Bu algının yüksek seviyede olması sağlandığında çalışanların örgütsel katılımları artmakta, örgütlerine aidiyet hisleri gelişmekte, örgüt hedef ve değerlerini özümledikleri görülmektedir. Bunun neticesinde çalışanların örgütsel sadakatleri de artmaktadır. Buna karşın kendilerini örgütte dışsal olarak görenlerin reddetme ve kopma eğilimleri yüksek olmaktadır.

Qeshi ve Alia (2021: 522) yaptıkları çalışmada; hizmet sektöründeki 300 yönetici ve çalışanın verileri değerlendirilmiş ve buna göre; AAD ve örgütsel kimliğin, etik olmayan davranışlar üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışma sonunda AAD ve örgütsel kimliğin etik olmayan davranışlar üzerinde olumlu etkileri tespit edilmiştir.

İçsellik durumu algısı, kısmi olarak kişilerin faaliyette bulundukları yerlere olumlu katkılar sağladığı algısına da neden olmakta, bundan ötürü kendisini çalışma ortamında faydalı olarak gören bireyin algılamış olduğu içsellik durumu artmış olmaktadır. Faaliyette bulunduğu yeri ve mesai arkadaşlarını, ailesinden fertler gibi gören kişilerin kişisel gelişimlerinin ve iş verimliliklerinin artacağı düşünülmektedir (Tiryaki, 2017: 37).

İçerden olma algısına sahip olan çalışanlar örgütüne karşı fedakârca çalışmaları gerektiğini düşünmektedir. Bu algı nedeniyle AAD'si yüksek çalışanlar etik olmayan davranışlar sergileyerek örgütleri için çalışabilmektedirler (Abdul ve Alia, 2021: 15).

Yukarıda ifade edilenler çerçevesinde AAD'nin örgütsel vatandaşlık kavramı, psikolojik sözleşme, örgüt ile özdeşleşme ve örgütsel bağlılık gibi kavramlardan ayrıldığı nokta “algı”dır. Bahse konu kavramlar çalışanların kurumlarına karşı eylem temelinde tutumlarını ifade ederken, AAD çalışanların algıladıkları aidiyet durumunun göstergesidir. Öyle ki, herhangi bir durum karşısında ilk önce algı devreye girer ve sonrasında kişiler bu algıları bağlamında tutum ve davranış gösterirler.

Özetle, kişi ile örgütü arasındaki ilişki araştırmacılarca geçmişten günümüze tartışıla gelmektedir ve bu ilişkinin ortaya çıkarılması oldukça önemli görülmektedir (Stamper ve Masterson, 2002: 876-877). Bu çerçevede, kişi ve örgütündeki farklı algılamalar, birey-örgüt ilişkilerinin kavramsallaşmasına yardımcı olmaktadır. Çalışanlar içinde ödül sistemi ve teşvik etmelerle grup içi olma durumu ya da grup

dışında kalma durumu, çalışan davranışlarını belli bir seviyede değiştirebilmektedir. Çalışan davranışlarının farklılaşmasıyla grup içi statüsündekilerin dışarda kalanlara göre örgütlerinde daha yararlı ve etkili faaliyetler sürdürdüğü, bunun neticesinde örgütlerine karşı daha çok aidiyet hissettikleri söylenebilmektedir.

## **2.2. İş Stresi**

İş stresinin kavramsal çerçevesi kapsamında bu kısımda; tanımı, iş stresi türleri, iş stresine yol açan faktörler, iş stresi konusuyla ilgili modeller, iş stresinin meydana getireceği bireysel ve örgütsel bazda neticeler ve son olarak iş stresiyle baş edebilme yolları incelenmiştir.

### **2.2.1. İş Stresi Tanımı**

Günümüz insanların işlerinde sıkça karşılaştıkları kavramlardan biri olan iş stresi; bireylerin işleri nedeniyle kendilerinde oluşan kaygı hissi kaynaklı gerginlikleri algılama derecesidir. Bir başka tabirle, işin gerektirdikleriyle çalışanın kabiliyetleri ya da ihtiyaçları uyum sağlamadığında meydana gelen zarar verici duygusal ve fiziksel tepkilere iş stresi denmektedir (Hazell, 2010: 69).

İş stresi, çalışanlar için insani ve ekonomik iki nedenle önemli bir kavramdır. Zira hatalı yönetimden ya da ortaya çıktığında iyi idare edilemeyen iş stresi örgüte önemli kayıplar vermektedir (Quick vd., 2017: 467). Çalışanlar işlerinin gereklerini yapamayacakları algısında veya iş yerinde verim düşürücü olarak görüldüklerinde iş stresi yaşamaktadır.

İş stresi kavramı literatürde incelendiğinde sıklıkla örgütsel stres ile de ifade edildiği göze çarpmaktadır. Örgütsel stres kavramı; birey-iş ilişkileri neticesinde ortaya çıkan, kişinin normal fonksiyonlarını yapabilmesini engelleyen bir durum olarak ifade edilebilir. Örgütsel stres kavramı; mesleki stres (Cooper-Marshall), çalışma stresi (War-Wall), endüstriyel stres (Buzzard), iş stresi (Caplan-Cobb-French), iş baskısı (Buck) ve iş gerilimi (Singer) şeklinde farklı biçimlerde adlandırılmıştır. Örgütsel stresi etkileyen bireyin psikolojik ve fiziki durumu, stresten etkilenme seviyesi ve yapılan işin özellikleri gibi önemli faktörler bulunmaktadır.

Belirtilen faktörlerin tümü çalışanın performans, verimlilik ve iş motivasyonunu azaltıcı etkilere sahiptir (Bayarçelik vd., 2019: 496).

İş hayatı, kişinin vaktinin çoğunun geçtiği ve yaşamının büyük bölümünü ilgilendiren özellikleriyle oldukça önemli bir süreçtir. Kişinin sosyal statüsünü, ailesine sunacağı olanakları, yaşamdan aldığı lezzet ve tatmini belirlemektedir. İş stresi, çalışanları standart fonksiyonlarını yapmasını güçleştirerek onları farklılaşmaya zorlayan değişimler, iş ortamındakilerle etkileşimden ortaya çıkan olumsuz durumlardır. Başka bir tabirle iş stresi; kişinin çevresiyle ilişkilerinden kaynaklan, kişinin bireysel nitelikleri ve psikolojik durumu gözetilmeden onu aşan istek ve beklentilerden dolayı bireyin psikolojik ve fiziksel olarak olumsuz hale gelmesidir (Tansu, 2009: 23).

İş stresi, kişileri normal işlevlerinden farklı olmaya zorlayan, iş ve mesai arkadaşlarıyla ile yaşanan sorunlardan ortaya çıkan değişimlerden kaynaklanmaktadır. Bu kavram, bireyin hayat tarzını değiştirecek kadar etkili olan, fiziki ve psikolojik davranışlarını etkileyebilen ve çalışma sürecinde karşılaştığı durumlar karşısında ortaya çıkan çalışan tepkileri olarak da tanımlanabilmektedir. İş stresinin, çalışanın stres ile baş edebilmek için elindeki kaynakların ihtiyacı olandan daha az olduğu durumlarda ortaya çıkan duygusal veya fiziksel tepkiler biçiminde tanımlaması yapılabilmektedir (Koçer, 2015: 53).

İş yükündeki aşırıktan kaynaklanan ve performansı olumsuz etkileyen iş stresinin psikolojik ve çevresel pek çok unsurdan etkilense de aslında en fazla iş yerindeki kurallar ve çalışma ortamından kaynaklandığı görülmektedir. Çalışanın bir görevle ilgili bıkkınlığıyla ortaya çıkan iş stresi, çalışanların duygusal tükenmişliğe girmelerine sebep olmaktadır. Bazı durumlarda makul seviyedeki stresin, sorunları çözebilme adına yeni fikirler ve ekstra performans ile iş yerine rekabet avantajı sağlayabildiği görülmektedir. Buna karşılık, iş stresine maruz kalan kimi çalışanlar, düşük performansla herhangi bir çaba göstermeden eski durumunda kalma şeklinde iş yerinde pasif direniş sergileyebilmektedir (Akgündüz vd., 2017: 54-55).

İş stresini ortaya çıkaran unsurlardan en başta geleni çalışanlar için rol çatışması veya rol belirsizlikleridir (Yousef, 2002: 99-100). Rol çatışması,

yapacaklarıyla örgütün ondan beklentileri arasında çıkan uyumsuzlardan doğmaktadır (Chang vd., 2006: 30-31). Rol çatışması farklı kaynakların fazla talepleri nedeniyle de ortaya çıkabilmektedir. Çalışanın değer yargıları, işini yaparken kullandığı kaynaklar ve şahsi kabiliyetleri ile önceden tanımlanan roller arasında çatışma ortaya çıkabilmektedir (Cengiz, 2001: 60-61; Önal, 1999: 11).

Ayrıca, iş stresinin örgüt çalışanları kadar yöneticiler için de oldukça önemli bir konu olduğu görülmektedir. İş stresini bu derece önemli hale getiren etkenler aşağıda belirtilmiştir (Koçer, 2015: 54):

- Stres çalışanların işteki devamlılıklarını negatif yönde etkilemekte, iş yeri verimliliğini azaltmakta ve verimi düşen iş yerinden ötürü çalışanların tekrar stres altına girdiği kısır döngü devam etmektedir.
- Stresin uzun sürmesi, çalışanların ruhi ve fiziki olarak yıpranmasına yol açmakta, çalışanın bu durumu mesai arkadaşlarını da olumsuz yönde etkileyebilmektedir.
- Stresin azaltılmasıyla, çalışanlardaki iş doyumu ve örgütsel verimliliğin arttığı görülmektedir.

İş stresi, örgüt performansını azaltmanın yanında genel insan sağlığı ve refahı için de tehdit edici olabilmektedir. Zira iş stresi yüzünden sağlıkları bozulan bireyler sağlık harcamaları, bakım hizmetleri ve performans düşüklüğü gibi olumsuzluklar içine girecektir. Bu nedenle, iş stresinin neden ve sonuçları profesyonel yöneticilerin ve insan kaynakları yönetiminin bilgi sahibi olması gereken çok önemli konular olmuştur (Hessels vd., 2017: 178).

İş stresi; işteki devamlılık, vazifelerin yapılması, çalışma şartlarıyla çalışmanın karşılığı olan ücretin karşılanması, sosyal güvenceler, işyerinde çalışanlar arasındaki ilişkilerin özelliği, iş yeri ve işin niteliğinin geleceği, destek mekanizmalarının çalışması, çalışanların sağlığı gibi birçok hususu yakından ilgilendiren bir kavramdır. Bununla birlikte, ortaya çıkan iş stresinin kişilere göre etkileri değişebilmektedir. Değişik etkileri ortaya çıkaran faktörler genel olarak iş yeri ortamları ve çalışanın bireysel niteliklerinden kaynaklanmaktadır (Çakır, 2009: 100).

Sürekli gelişen, çeşitlenen ve de karmaşıklaşan iş hayatında kanıksanan bir gerçek haline gelen iş stresinin, zamanlarının önemli bir bölümünü iş yerinde geçiren çalışanlara etkileri geçirilen zamanla orantılı olarak artmaktadır (Gök, 2014: 432).

Kişiler zorluklarla başa çıkabilmede kendilerini güçsüz hissediyorsa ve hedeflerle bulunulan durum arasında büyük farklar mevcutsa stres ortaya çıkmaktadır. Kişinin potansiyeli ile kendisinden beklenenlerin uyuşmaması gibi durumlar stresi tetiklemektedir. Örgütlerde de çalışanların kapasiteleri ile iş performansı beklentileri arasındaki farkın artması iş stresini artırmaktadır (Paşa ve Kaymaz, 2013: 12). Bundan ötürü iş stresinin çalışanların yanında örgütün bütün işleyişini etkileyebilmesi, araştırmacıların konuya daha fazla eğilmelerine yol açmıştır (Işıkhan, 2004: 36).

Çalışanların iş ortamlarında strese maruz kalmalarının çeşitli belirtileri görülmektedir. İşyeri stresinin belirtileri bireysel ve örgütsel kaynaklı olarak gruplandırılabilir. Aşağıdaki tabloda örgütsel ve bireysel belirtiler belirtilmiştir (Koçer, 2015: 53):

**Tablo 2.1. İşyerinde Stres Belirtileri**

| <b>Bireysel Belirtiler</b>                                         | <b>Örgütsel Belirtiler</b>                            |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Çalışanların katılımcılığının düşük olması                         | Düşük iş performansı sergilenmesi                     |
| Mesai arkadaşlarına karşı destek ve dayanışmada umursamaz davranma | Sıkı sık hatalı kalite kontrolü yapılması             |
| Başarıya ulaşamama                                                 | İş kazalarındaki artış                                |
| Kompleks durumları yönetememe ve paniğe kapılma                    | İşyeri başarısının giderek azalması                   |
| Kararı gereken yerlerde yetersiz olma                              | İşyerinde devamsızlığın ve işten ayrılmaların artması |
| Kendine güvenememe ve fikrini net ifade edememe                    | Rekabet edememe durumları                             |

(Kaynak: Koçer, 2015: 53)

Araştırmalar neticesinde stres seviyeleri farklı olsa da bazı iş ve iş ortamları insan hayatını hem kısıtlamakta hem de kısaltmaktadır. Zira bu meslek ve iş ortamlarındaki riskler, iş stresinin de artmasına yol açmaktadır. Riski ve stresi diğerlerine göre fazla olan meslekler aşağıda belirtilmiştir (Soba, Babayiğit ve Demir, 2017:272):

- Polislik ve öğretmenlik meslekleri gibi gündelik hayatın problemleriyle sık sık karşılaşan işler,
- Kasiyerlik ile sekreterlik gibi insanlarla yoğun ilişki gerektiren meslekler,
- Maden işçiliği gibi bedenen yıpratıcı meslekler,
- Gazetecilik işi gibi sürekli risk ve hareket gerektiren meslekler.

Tekin ve arkadaşları (2019) ise stres oranı en fazla olan meslekleri ilk olarak madenciler, ikinci sırada güvenlik güçleri, üçüncü sırada sağlık alanında çalışanlar, dördüncü sırada ise öğretmenler olarak tespit etmişlerdir. Çalışmada en az risk taşıyan mesleğin akademisyenlik olduğunu belirtmenin yanında, günümüzde her mesleğin farklı riskleri olduğunu eklemişlerdir.

Aydın (2004: 56-58) iş stresini örgütsel stres başlığında açıklamış ve örgütsel stresin sebeplerini daha önceki yaklaşımların ışığında aşağıdaki gibi gruplandırmıştır:

- **Örgüt politikalarından kaynaklananlar:** İş yerinde çalışanlara beklediklerinin çok altında ücret verilmesi veya ücretlerin dengesiz verilmesi; çalışan yetkilerinde ve iş pozisyonunda sık sık değişiklik olması; görev sorumluluklarının açık ve net belirtilmemesi, çalışanı birbirine zıt iki işi yapmaya zorlamak; adaletsiz terfiler ve performans değerlendirmede haksızlıklar yapmak; çalışma ortamında aşırı disiplin uygulamak.
- **Örgütün yapısal sorunları:** Çalışanı yeteneklerine uymayan bir işte çalıştırma, onlara gerekli durumlarda karar verme yetkisi vermeme, çalışırken birden fazla yöneticiden emir alma, iş yerinde iletişimin zayıf olması; adaletsiz görev dağılımı yapılması, çalışanların faaliyetlerle ilgili fikirlerinin alınmaması.
- **Çalışma ortamındaki fiziki yetersizlikler:** Çalışma ortamının aşırı soğuk ya da sıcak olması, aydınlatmanın normal değerlerde olmaması, iş için gerekli araçların sağlanamaması, işin tehlike riski ve aşırı gürültülü ortamda çalışma mecburiyeti.

- **İşle ilgili yapısal sorunlar:** İş yerinin ulaşım bakımından zor bir yerde oluşu, çalışma saatlerinde standartlık olmaması, faaliyetin devamlı olarak takip edilecek yerde yapılması, çok kısa sürede işin tamamlanması için yapılan baskı, işin fazla monotonluğu, müşterilerden gelen şikâyetler ve onlardan şikâyet alma endişesi, can sıkıcı bürokrasinin bulunuşu.
- **Çalışanlar arasındaki ilişki sorunları:** Çalışanlar arasındaki ast ve üst ilişkilerindeki sorunlar, rekabette aşırıya kaçılması ve bunun sonucunda yaşanan çatışmalar, çalışanın mesai arkadaşlarından destek görmemesi, birbirlerine karşı düşmanca yaklaşımlar sergilemeleri, mesai arkadaşlarından ve üstlerinden yeterli takdir alamamak, çalışanlara cinsel taciz ve benzeri baskılar yapılması gibi sorunlardır.

### 2.2.2. İş Stresi Çeşitleri

Genel olarak olumsuz bir kavram olarak ele alınan stresin az da olsa pozitif katkıları bulunmaktadır. Zira hayatın her alanında az veya çok stresle karşılaşmakta, baş edilebilenler insanı güçlendirirken başa çıkılamayan stres yüzünden insanlar yıpranmaktadır. Bu bakımdan stres olumlu ve olumsuz iki gruba ayrılabilir. Terfi edebilmek, evlenme süreci, çocuk sahibi olma ve onları büyütme gibi insanlar için tatlı telaş getiren faaliyetler olumlu strese örnek olarak verilebilir (Akat vd., 2002: 416).

Bardavit (2007), Selye'nin stresi iyi stres, yetersiz stres ve fazla stres olarak üçe ayırdığını, huzurlu yaşam için fazla stresin azaltılıp iyi stresin dengeli olarak artırılması gerektiğini belirtmiştir. Stres konusuyla ilgili uzmanlarca yapılan tanımlamalar çeşitlilik gösterse de genel olarak stres kavramıyla ilgili üçlü bir ayrım yapılmaktadır:

- **Uyarıcı tanım yaklaşımlarına göre stres:** Bireylerde gerginlik tepkisine neden uyarıcılardır. Meydana gelecek stres dış kaynaklıdır, gerilim ise dış kaynaklı uyaranların baskılarıdır. Aynı durumla karşılaşan kişilerin farklı etkilenmeleri stresin sadece uyarıcı özelliğiyle tanımlanmasını eksik bırakmaktadır.

- **Tepkisel tanımlama yaklaşımına göre stres:** Bireylerin istemedikleri bir dış etken ya da durumla karşılaştığı zaman gösterdiği yaklaşıma tepki denmektedir. Aslında stres kişiye göre değişen içsel bir unsurken tepkinin dışsal nitelikte olduğundan dolayı uyarıcı bilinmeden tepkisel gözlemle stresi tanımlamak yetersizdir.

- **Uyarıcı-tepki yaklaşımındaki tanımlarda stres:** İnsanın çevresinden aldığı uyarılara gösterdiği tepkiler arasındaki ilişkiye yönelik stres tanımlamalarıdır.

Günümüzde üçünün birlikte ele alındığı tanımlar genel kabul görmektedir.

### **2.2.3. İş Stresi Kaynakları ve İş Stresine Etki Eden Faktörler**

Stres, insan vücudunun dışarıdan gelen uyarıcılara karşı verdiği tepkiye denmektedir. Stres kaynağı dışardan gelen uyarıcılara da stresör denmektedir (Selye, 1976). İnsanlar yaşam sürecinde sürekli stresörlerin etkileri altındadır.

Stresi meydana getiren, bireyin kendisinden, çevresinden ve çalıştığı kurumdaki kaynaklı pek çok etken vardır. İnsanlar hayat süreçlerinde çok çeşitli stresörlerle karşılaşmasından dolayı konuyla ilgili çalışmalarda stres kaynakları farklı şekillerde incelenmiştir. Bu çalışmada stres kaynakları bireysel, örgütsel ve örgüt dışı stres kaynakları olarak üç başlık altında incelenmiştir.

#### **2.2.3.1. Bireysel Stres Kaynakları**

İnsanlar stresin yaşadığı çevreden ve çalıştığı iş yerinden kaynaklandığına inanma meyilindedir. Stresörlerin çoğu çevreden kaynaklansa da bunların etkili olmasını sağlayan ana kaynak insanın kendisidir. Çünkü insan stresörlerin etkilerini algılarıyla azaltıp çoğaltmaktadır (Braham, 1998: 33). İnsanların bireysel kişilik yapılarını şekillendiren, karakter, mizaç, kabiliyet gibi bireylerin kendilerinden kaynaklı kişilik unsurları ile fiziksel veya biyolojik özellikleri stresin etkilerini belirlemektedir (Tutar, 2000: 223).

Stresin bireysel unsurları genel olarak kişilikten, yaş ve cinsiyetten, hayat biçiminden, ailevi yapıdan kaynaklı unsurlar olarak sıralanmaktadır:

• **Kişilikten kaynaklananlar:** İnsanların strese karşısındaki tepkileri değişiktir. Bu değişikliğin ana nedeni, bireyin hayat şekli olarak açıklanan kişilik kavramıdır. Kişilik, insanın vücudundan ve ruhi yapısından kaynaklanan farklılıkların tutum ve davranışlarına yansıma şeklidir (Tutar, 2000: 228-230). İnsanlar kişiliklerine göre stresten etkilenmede farklılıklar gösterip, aynı çevresel olaya farklı tepki vermektedir (Silah, 2001). 1974 yılında Rosenman ve Friedman adlı kardiyologlar, kişilik ve stres ilişkisini ilk olarak ortaya çıkaran kişiler olmuştur. Çalışmalarında, kişilikleri A ve B olarak gruplandırarak bunlarla ilgili özellikleri açıklamışlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 238).

• **Yaştan kaynaklılar:** Stresle başa çıkabilme davranışı farklı yaşlara göre değişiklik göstermektedir. Yaş ve stres ilişkisi ortaya çıkarmak için yapılan araştırmalarda genellikle yaş unsuru çocukluk ve gençlik çağları, orta yaş ile yaşlılık dönemleri olarak dört dönemde incelenmektedir. İş yaşamında stres genellikle orta yaş döneminde ortaya çıkmaktadır. Yaş ilerlemesiyle genç meslektaşlarına uyum sağlayamayan bireyler çabuk yorulmakta ve stresten etkilenmektedir (Ekinci ve Ekici, 2003: 100-101).

• **Cinsiyetten kaynaklılar:** Stresörlere verilen tepkiler kadın ve erkeklere göre değişmektedir. Kadınların duygusal yapılarının erkeklere göre daha kırılgan olması, ailevi sorunlara duyarlılıkta kadınların hassasiyeti, çalışan kadınların hem iş yerinde hem de evinde yapması gerekenler nedeniyle daha fazla strese girmeleri gibi birçok cinsiyetten kaynaklı stres etkenleri bulunmaktadır (Ekinci ve Ekici, 2003: 101).

• **Hayat tarzından kaynaklılar:** Kimi insanlar hızlı, hareketli ve heyecanlı yaşamayı tercih ederken, kimileri de sakin hayat tarzından hoşlanmaktadır. Özellikle hızlı hayat biçimini, sürekli eğlenceli yaşamayı, sigara ve alkol kullanmayı tercih edenler daha fazla stres yükü altına girmektedirler (Eren, 2001: 294).

Koçer (2015: 64-66) ise bireysel stres kaynaklarını aşağıda belirtildiği gibi dört grupta toplamıştır:

• **Kişilik özelliklerinden kaynaklananlar:** Bireylerin karakterleri, olaylara karşı verdiği tepkiler değişik olmaktadır. Aynı olaylara farklı tepkiler verebilen çalışanları aynı çalışma ortamında ahenkle iş yaptırabilmek oldukça zordur. Yöneticilerin bu konuları bilerek yaklaşımlar sergilemeleri gerekmektedir.

- **Demografik niteliklerden kaynaklanalar:** Çalışanların yaşları, cinsiyetleri, iş yerindeki tecrübeleri, evli olup olmamaları, eğitim seviyeleri bu grupta değerlendirilebilir.

- **Denetim odaklı olanlar:** Çalışanların çevresindeki değişimlerde kendilerinin kontrol edildiğini ya da değişimleri kendisinin kontrol edebildiğini algılama değişikliklerine göre stres yaşanabilmektedir.

- **Yaşam değişimi oranından kaynaklananlar:** Çalışanların yakınlarının ölümü gibi travma etkisi yapan olaylar karşısında strese girmeleri, çeşitli hastalıklara yakalanmaları gerçekleşebilmektedir.

### 2.2.3.2. Örgütsel Stres Kaynakları

Günümüzde stresi meydana getiren en önemli etkenlerden biri iş yerlerindeki çalışma koşullarından kaynaklı örgütsel strestir. Çünkü günümüz insanının hayatının önemli bir bölümü iş yerlerinde geçmektedir. İş yeri ve işin bütün nitelikleri stres kaynağı olabilmektedir. Aydınlatma, gürültülü ortam, ısı, havalandırma gibi fiziksel unsurlar, yöneticilerin kontrol etmedeki dengesiz tutumları gibi pek çok etken çalışanları strese sokmaktadır (Balcı, 2000: 4-5). Pek çok çalışanın işlerinden memnun olmamaları, geçimini sağlama dışında iş yeriyle ilgili olumlu duygular hissetmemeleri stres seviyelerinde artışa neden olabilmektedir (Rowshan, 2000: 29).

Çalışanlar üzerinde meydan gelebilecek örgütten kaynaklı stres konusunda yapılan çalışmalarda farklı tarzda sınıflandırmalar görülmektedir (Gök, 2014: 432).

- **Görev yapısıyla ilgili olanlar:** Örgütlerde görev yapılarının farklılığına göre bunlardan kaynaklı stres etkenleri de değişebilmektedir. Her işletmedeki yapının kendisine has nitelikleri ve hedefleri bulunur. Görev farklılıkları ve beklentiler stres seviyesinin artmasını sağlayabilir. Fazla iş yükü, sıkıcı işler, kariyer imkânlarının azlığı, çalışma şartları, iş yerinin kalabalık ortamı gibi birçok olumsuzluk stresi artırıcı unsurlardır (Pehlivan, 2000: 50).

- **Yönetim yapısıyla ilgili olanlar:** Örgütlerdeki yönetim yapıları sayesinde yönetici konumundakiler, çalışanlarına etki etme gücüne erişebilirler. Çalışanların genel olarak yöneticilerin istediklerini yapmaları nedeniyle, görev yapılarına kıyasla

Çalışanlara rgtsel kontrol uygulayabilmek bu yöntemle daha etkilidir. (Pehlivan, 2000: 59). Yönetimsel stres unsurları; karar vermede zorlanma, kararlara katılma kararsızlıkları, yetki yetersizlikleri, sorumluluktan kaynaklı endişe, değerlendirme yapmadaki adaletsizlikler ve motivasyon eksikliği şeklinde sıralanabilmektedir (Pehlivan, 2000: 60).

- **Üretim yapısıyla ilgili olanlar:** İşletmelerde meydana getirilen hizmet veya üretim faaliyetlerinde ortaya çıkan strestir. Üretim esnasında, alışanlının işletmedeki üretim yapısıyla ilgili kurallara uygun faaliyetlerde bulunması gerekmektedir. Bu kurallara uymakta yetersizlikler, baskılar ve kaygılar strese neden olmaktadır. Üretim yapısı dâhilinde; yapılacak işle yetenek arasındaki uyumsuzluk, işin vaktinde yapılmasından kaynaklı baskılar, iş araç ve gerelerindeki yetersizlik, yapılan işten karşılık alamama gibi pek çok örgütsel unsur bulunmaktadır (Pehlivan, 2000: 65).

Koçer (2015) ise örgütsel stres kaynaklarını işle ilgili olanlar ve örgütten kaynaklananlar olarak iki kategoride incelemiştir. Aşağıda bu gruplandırmalar belirtilmiştir:

- **İşle ilgili stres kaynakları:** İş yükündeki aşırılık ya da yetersizliklerin yanında, çalışanların işlerini tamamlamayla alakalı vakit baskısı stresine maruz kalmaları, çalışanların monoton ortamda ve tek düze olarak işlerine devam etmeleri, çalışanlara iş yerlerinden sosyal destek sağlanmaması, çalışanların ağır vardiyalı sistemde çalışmaya ya da fazla mesaiden kaynaklı ağır iş yüküne maruz kalmaları olarak belirtilebilir.

- **Örgütsel stres kaynakları:** rgtn yapısı ve çalışma ikliminin çalışanların rahat ve verimli çalışmasına engel olacak derecede olması, örgütün çalışanlarla ilgili strateji ve politikalarındaki sorunlar, çalışma yerinin fiziki yetersizlikleri, çalışanlar ile ast ve üstler arasında rollerin belirsizlikleri ya da rollerdeki çatışmalar örgütsel stresin kaynakları arasında gösterilmektedir.

### 2.2.3.3. Örgüt Dışı Stres Kaynakları

Stresi ortaya çıkaran bireysel ve örgütsel etkenlerin yanında çevresel faktörlerin de etkileri bulunmaktadır. evre temizliğindeki duyarsızlıklar, gürültü

kirlilikleri, sigara dumanı ve kirli hava, dış ortamın aşırı soğuk ya da sıcak oluşu strese neden olan çevresel etkenlerdir (Braham, 1998: 35-36).

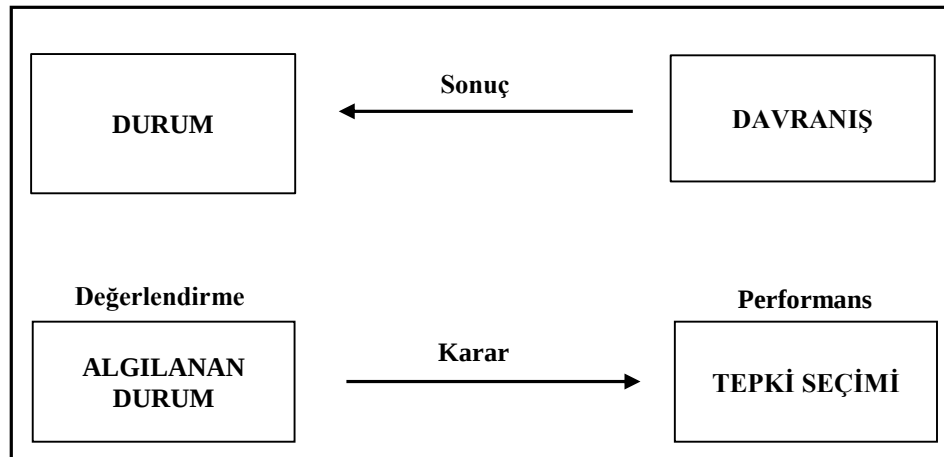
Tutar (2000), iş yerleri dışında oluşan stres nedenlerinin çoğunun çevresel faktörlerden kaynaklandığını belirtmiştir. Aile içi problemler, ekonomik sıkıntılar, tek düze sıkıcı yaşam, ülke yönetimindeki belirsizlikler, toplumsal değişimler, ulaşımdaki yetersizlikler çevresel stres etkenlerindendir.

#### 2.2.4. İş Stresi Konusunda Yaklaşımlar

İş stresi, iş yaşamı üzerindeki etkisi nedeniyle üzerinde sıklıkla çalışılan bir konu olmuştur. İş stresine ilişkin birçok araştırmacı tarafından farklı modeller geliştirilmiştir. Aşağıda iş stresi ile ilgili yazında ön plana çıkan modellerden birkaçı açıklanmıştır.

##### 2.2.4.1. McGrath İş Stresi Modeli

McGrath (1970), stresi tanımlarken; kişilerin çok istediği veya ulaştığı talepleri neticesinde meydana gelen değişken durumlar ve çevre talepleriyle organizmanın cevap kapasitesi arasında önemli dengesizlik şeklinde tespitlerde bulunmuştur. Ayrıca yaptığı çalışmalarında, stres ya da stres durumlarının oluşum süreçlerindeki aşamaları belirlediği dört aşamalı bir stres modeli ortaya koymuştur.

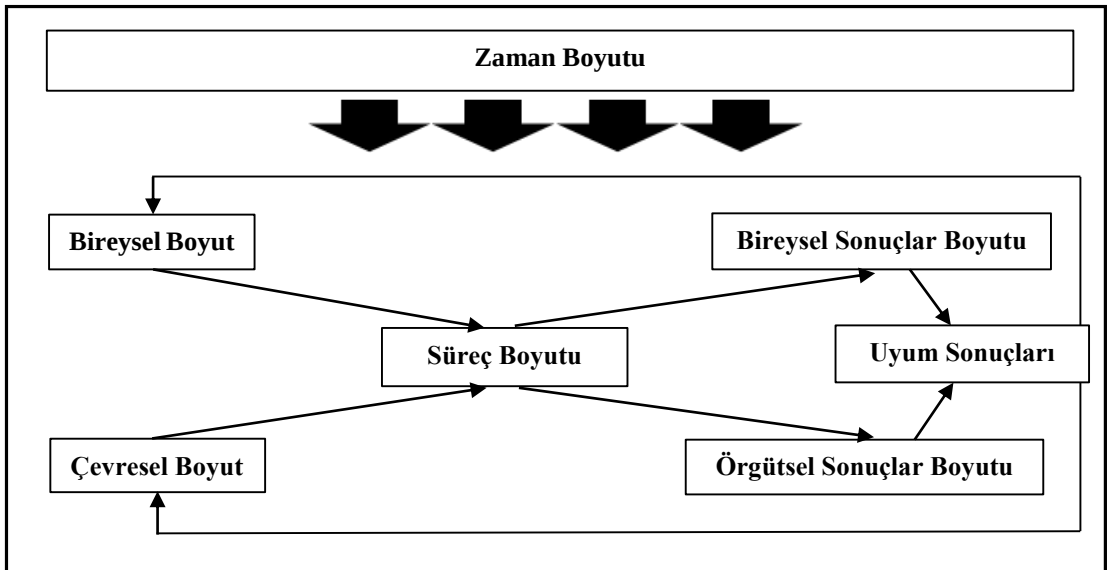


Şekil 2.3. McGrath İş Stresi Modeli (Kaynak: Beehr, 2014: 32)

Şekilde gösterilen McGrath modeline göre, meydana gelen durumla alakalı olarak karar ve performans değerlendirme süreçlerinin sonucunda iki ayrı netice meydana gelmektedir. Kişi bu durumda vereceği tepki neticesinde olumsuz bir durumu engelleyerek rahatlayacak veya verilen tepkinin olumsuz sonuçlanmasıyla stresin oluşmasına neden olacaktır. McGrath modelinde, birey stresli bir durumla karşı karşıya geldiğinde, ilk yapacağı durumu anlamak ve değerlendirme yapma adına çabalamak olacaktır. Değerlendirme neticesinde algılamış olduğu durumun olumlu sonuçlanabilmesi adına verebileceği tepkilerden birini tercih edecektir. Gerekli tepkiyi seçtiği düşüncesiyle sonraki aşamada seçilen tepkinin davranışlarını sergileyecek, en son basamakta davranışlarından kaynaklanan durumlarla ilgili sonuçları görebilecektir (Ertekin, 1993).

#### 2.2.4.2. Beehr ve Newman'ın Genel İş Stresi Modeli

Beehr ve Newman (1978), kendilerinden önce yapılmış olan iş stresi modellerini incelemişler, bu modelleri kapsayacak yeni bir model ortaya koymuşlardır. Bu modele göre, bireyden ve çevreden kaynaklı faktörler, bireysel ve örgütle ilgili olan sonuçlar üretme adına süreç ölçüsünde etkileşim içindedir. Çeşitli etkenler daha sonra, iş stresinin olumsuz etkilerini azaltıp olumluları artırmak suretiyle adaptasyon görevine girerler.



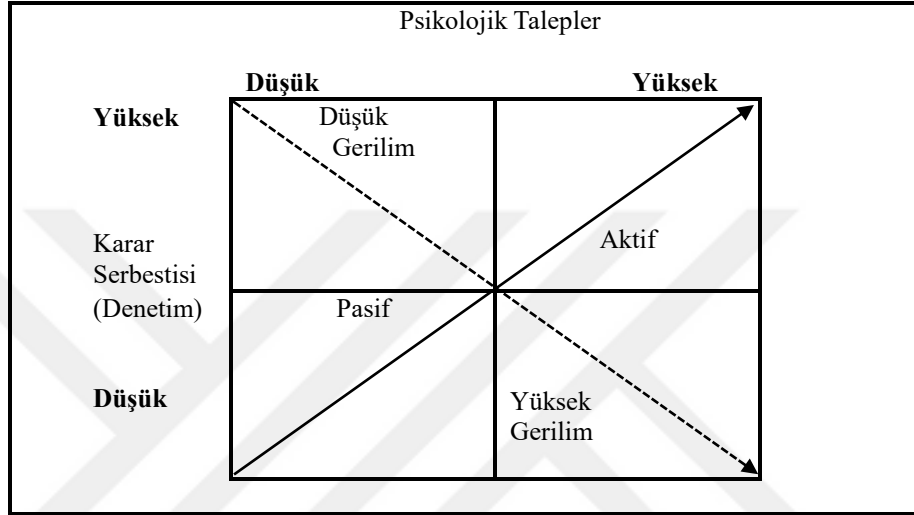
Şekil 2.4. Beehr ve Newman'ın Genel İş Stresi Modeli (Kaynak: Beehr, 2014: 32)

Yukarıdaki şekilde gösterildiği gibi Beehr ve Newman çalışma hayatındaki stresi çok boyutlu (multi-faceted) model içinde; bireysel, çevresel, bireysel sonuçlar boyutu, süreç boyutu, örgütle ilgili sonuçlar boyutu, zaman boyutu ve uyum tepkileri boyutu olmak üzere yedi boyut halinde ortaya koymuşlardır. Bu boyutlardan uyum sonuçları boyutu yedinci boyut şeklinde modelde yer almıştır (Beehr ve Newman, 1978: 665). Bu modelde zorunlu olarak yer alması gereken değişkenlerden olan stresörler çevresel faktörler boyutuyla temsil edilirken; kişilerin yaşayacağı gerilimi de insanla ilgili sonuçlar boyutu temsil etmiştir. Belirtilen bu boyutlar iş stresini ortaya çıkaran iki temel boyut olarak kabul edilmektedir. Diğerlerinin bu ikisi kadar etkili olduğu söylenemez (Beehr, 2014: 221).

Çevresel boyut, iş stresini ortaya çıkaran örgütle ilgili olan ve örgütün özelliklerini, örgütteki rolleri ve görevleri içeren hususlardır. Bireysel etmenler; kişilerin çok fazla değişmeyen özelliklerini içeren, kişilikle ilgili olan, becerileri içine alan, fiziki ve demografik nitelikler olarak izah edilmektedir. Bu özelliklerin çevresel stres unsurlarıyla birleştiğinde gerileme neden olabileceği belirtilmektedir. Süreç boyutu, gerileme maruz kalan kişiye zarar vermesi muhtemel fiziki ve psikolojik tepkilerden oluşmaktadır. Bu süreç, çevresel ve kişisel boyutlar ile uyum tepkileri ve sonuçları arasındaki bağlantıyı sağlamaktadır. Bireylere dair sonuçlar boyutu kişilerin fiziki ve zihinsel sağlıklarını pozitif ya da negatif yönde etkileyen sonuçlardan oluşmaktadır. Örgütle ilgili sonuçlar boyutu; işten ayrılma ya da işe gelmeme, iş başarısındaki istikrarsızlıklar gibi örgüt faaliyetlerini etkileyen kişisel tutumları içermektedir. Uyum sonuçları boyutu; stresörlerden, gerilimlerden ya da ikisini de etkisiz hale getirecek olan kişisel, örgütsel ve üçüncü etkenlerin (sağlık sigortası, yasalar gibi) tepkilerinden oluşmaktadır. Zaman boyutu; bütün boyutları etkileyecek nitelikte olan ve iş stresinde önemli etkileri bulunan özelliklere sahiptir. Bu model; stresin örgütsel boyutlarıyla ele alındığı pek çok çalışmaya uygundur (Beehr, 2014: 21).

### 2.2.4.3. Karasek Talep ve Kontrol Modeli

Talep denetim destek modelini geliştiren Karasek, teorisinde çözümlene kararlarını etkileme ve becerileri kullanma olarak ortaya koyduğu iki durumu karar serbestisi (decision latitude) adıyla birleştirmiştir.



**şekil 2.5. Karasek'in Talep ve Kontrol Modeli (Kaynak: Karasek, 1979: 288)**

Yukarıdaki şekilde belirtilen unsurlar incelendiğinde, karar serbestisinin psikolojik talep ile etkileşiminde uzun süreçte çalışan sağıına olumsuz etkileri olacağı belirtilmiştir (Theorell, 1998: 97). Karar serbestisinin normallik seviyesinde aşırı bir talep olmaz. Taleplerin karar serbestisi ile birlikte artması kişilerin psikolojik gelişimlerini olumlu etkileme ve kişilerin stresle başa çıkabilmesini sağılama gibi yönleri bulunmaktadır. Her ikisinin de düşük olduğu durumlar, bireyi pasif çalışmaya yönlendirebilmekte, bireylerin zamanla yeteneklerini yitirmesine neden olabilmekte ve onların stresle başa çıkabilme becerilerini köreltebilmektedir. Talep düşük seviyede karar serbestisi yüksek düzeyde olduğunda gerilim düşük düzeyde olmaktadır. Karar serbestisinin ya da denetimin düşük düzeyde olması ve talebin yüksekliğı gerilimi en üst seviyeye çıkaracak en olumsuz ihtimal olarak görölmektedir. Böyle bir durumda kişi için fiziki ve psikolojik sorunlar riski söz konusu olmaktadır (Theorell, age: 97).

#### 2.2.4.4. Kişi-Çevre Uyumu Teorisi

Kişi-Çevre Uyumu Teorisi örgütsel davranışlar, endüstri ile örgüt psikolojisi ve İKY ile ilgili araştırmalarda merkezde yer almaktadır (Edwards, Caplan ve Van Harrison, 1998). Bu modelle ilgili araştırmaların başlaması, kişilerin tutumlarda ve davranışlarında çevresel etkilerin olduğu varsayımına dayanmaktadır (Chatman, 1989; Muchinsky ve Monahan, 1987; Ostroff ve Schulte, 2007).

Kişi-çevre uyumu modeli içinde; bireylerdeki şahsi özelliklerle yer aldığı ortamlar arasında uyum gerçekteştiğinde, daha iyi verim, daha fazla tatmin ve daha az is stresinin meydana geleceği varsayımında bulunulmuştur (Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson, 2005).

Kişi ile çevresinin uyumluluk durumu, araştırmalarda farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu kavram ilk olarak Ekehammer'ın (1974) çalışmalarıyla yazın alanına dâhil olmuştur. Ekehammer kişi ve çevre uyumunu, kişi ve çevrenin etkileşimleri sonucundaki davranışlar olarak ele almıştır.

Yapılan farklı tanımlamalarda kişi-çevre uyumunu Chatman (1989), gereksinimler veya değerler olarak ele almıştır. Edwards ve Shipp (2007) ise, çalışanların gereksinimlerinin örgütler tarafından karşılanmasını kişi-çevre uyumu olarak belirtmişlerdir.

Yapılan araştırmaların genelinde uyum kavramı, benzerlik ve tamamlayıcı olarak iki boyutta ele alınmıştır (Edwards vd., 1998). Buna göre kişiler çevresindekilerle benzer anlayış, ilgi ya da niteliklere sahip olabildikleri ölçüde çevresindekilerle uyum sağlayacak, bulunduğu ortamla ilgili olumlu davranışlar sergileyecektir (Cable ve Edwards, 2004).

Günümüzde konuyla ilgili odaklanılan hususlar; kişinin örgüt, grup ve yöneticileriyle uyumları biçiminde detaylı ve çoklu boyutlar ile belirtilen boyutların işlevleri, analizleri ve etkilerinin eşzamanlı değerlendirilmesidir (Chuang vd., 2016). Konuyla ilgili araştırmalarda kişi-çevre uyumu dört boyutta ele alınmıştır; bunlar: kişi

özellikleri-ışın niteliklerinin uyumu, kişi-grup uyumu, kişilerle yöneticilerinin uyumu ve tüm örgüt ile kişinin niteliklerinin uyumudur (Moore vd., 2004; Enz, 1988).

### **2.2.5. İş Stresi Sonuçları**

Günümüzde stres çağın hastalığı gibi olup, birçok fiziksel ve psikolojik sağlık sorunlarına yol açmaktadır. İnsanlar hayatlarını devam ettirirken kişisel ve çevresel zorluklardan kaynaklı stres durumlarıyla sürekli olarak mücadele etmek zorundadır. Bunun yanında iş hayatlarında da sıklıkla stres durumlarına maruz kalınmaktadır. Bu bağlamda, iş hayatında karşılaştığı stresle mücadelede yetersiz kalan bireylerde önemli sağlık sıkıntıları baş gösterecektir (Eren, 2001: 293).

İş yerlerinde meydana gelen stres, çalışanlarla birlikte iş yerlerini de önemli derecede etkilemektedir. Düşük seviyedeki stres örgüt ve bireylerde pozitif etkilere neden olurken; stresin artmasıyla örgütte ve çalışanlar arasında önemli sorunlar ortaya çıkmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 278). Bu bakımdan stresin bireysel ve örgütsel etkileri ön plana çıkarılmıştır.

#### **2.2.5.1. Stresin Bireysel Sonuçları**

Yapılan araştırmalarda, stresin bireyler için psikolojik hastalıklar, mide rahatsızlıkları, bazı kanser türlerine sebep olduğu, kalp ve damar hastalıkları gibi ağır sonuçlar meydana getirdiği tespit edilmiştir (Pehlivan, 2000: 113). Aslında insan vücudunun farklı nedenlerle gelişen strese karşı savunma mekanizması bulunmaktadır. Vücudun savunma mekanizmasının etkinliği stresin bireysel etkisini belirlemektedir. Stresin bireylerde meydana getirdiği neticeler fiziksel stres sonuçları, psikolojik stres sonuçları ve davranışsal sonuçlar olarak üç başlıkta incelenmiştir (Tutar, 2000: 258).

##### **2.2.5.1.1. Fizyolojik Stres Sonuçları**

Stres insan sağlığının fiziksel ve psikolojik olarak bozulması gibi ağır etkilere neden olmaktadır (Silah, 2001). Stresin uzun sürmesi ve stresle başa çıkılamama halinde, vücut savunma sisteminin zayıflayacak, kişilerde fiziksel ve ruhsal pek çok hastalık ortaya çıkacaktır (Pehlivan, 2000: 113).

Tutar (2000)'a göre, stres nedeniyle insanlarda; göğüste ağrılar, kalp sorunları, astım vb. solunum yolu hastalıkları, hazımsızlık ve ülser gibi mide rahatsızlıkları, dolaşım ve sindirim sistemi hastalıkları, üreme sisteminde tahribat, şeker hastalığı, egzama vb. cilt hastalıkları ortaya çıkabilmektedir. Fiziksel hastalıklar beraberinde psikolojik rahatsızlıkları ortaya çıkaracak, böylelikle kişi ailevi yaşamında sorunlar, iş hayatında olumsuzluk ve performans düşüklüğü yaşayacaktır. Görüldüğü gibi stres, fiziksel rahatsızlıklar, psikolojik sorunlar üçgeninde kısır döngü sürüp gidecektir. Bu kısır döngü çalışanları ve iş yerlerini olumsuz etkileyecektir.

#### **2.2.5.1.2. Psikolojik Stres Sonuçları**

İnsan vücudu stresle başa çıkabilmek için stres yüzünden meydana gelen fiziksel neticeleri, hayat sahasına saldırı olarak yorumlayarak kızgınlık ve öfke biçiminde bir kısım duygusal tepkiler gösterebilmektedir. İnsan vücudunun savunma mekanizması sağlıklı çalıştığında, stresin zararlarını minimize edebilmektedir. Stresle başa çıkılamadığında fiziksel rahatsızlıkların yanında önemli psikolojik sorunlar da oluşabilmektedir.

Stresin sebep olduğu psikolojik rahatsızlıkların en belirgin özellikleri; psikolojik yorgunluk, kaygı hali, uyuyamama ve depresyondur (Tutar, 2000: 261). Stres sebebiyle kaslarda oluşan gerilimlerin çoğalması, beynin uyanık kalmasına ve uykusuzluk durumuna neden olmaktadır. Stresin ilk belirtilerinden olan bu durumun sürmesi uzarsa, farklı rahatsızlıklar meydana gelecek ve neticede iş ortamında oluşacak başarısızlık gibi olumsuzluklar çalışanın depresyona girmesiyle sonuçlanacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Psikolojik sorunların başlamasına neden olan unsurlardan biri, gelebilecek olumsuzluklara dair tepkilerden oluşan kaygı ya da endişe halidir. İş yerinde statünün yitirilmesi, bireyin kendine olan saygısının azalması gibi etkenlerden; gelebilecek zararlardan korunma adına yeterli tepkiye ya da doğru stres yönetimine sahip olamama gibi durumlardan dolayı kaygı ortaya çıkmaktadır (Balcı, 2000: 20). İnsanın endişe içinde bulunması durumu ve uykusuzluk halleri süreklilik gösterdiğinde beraberinde

oluşacak depresyon, iş veriminin azalmasına ve stresin daha da artmasına neden olacaktır. Bu kısır döngü neticesinde fiziksel hastalıklar baş gösterecektir.

#### **2.2.5.1.3. Davranışsal Stres Sonuçları**

İş stresi, insanları fiziksel ve psikolojik yönlerden etkilemesinin yanında davranışsal değişikliklere de sebep olmaktadır. Çalışanlar, iş yeri ortamındaki stresten kaynaklanan davranışsal tepkilerde bulunabilmektedir. Örneğin, kişiler tehdit unsuru algıladıkları stresörlere denk geldiğinde, savunma sistemleri kaç ya da mücadele et biçiminde davranış gösterecektir. Bu yolla kişi stres unsurundan kurtulup normal hale gelmeye çalışılır. Streten kaçmaya yönelik olan tutuma pasif davranış, stresle baş ederek stres durumunu ortadan kaldırmaya yönelik sergilenen tutuma da aktif davranış denilmektedir (Tutar, 2000: 262).

Stres insanların davranışlarını değiştirebilecek bir özelliكتedir. Öyle ki stres durumunda kişiler; yemek yiyemez ve konuşamaz duruma gelebilmekte, dikkat dağınıklıkları sergileyebilmekte hatta bu durumdan geçici kurtuluş adına uyuşturucu madde, alkol ve sigara kullanımına yönelebilmektedir (Güney, 2012: 336). Bu maddelerin geçici olarak endişeleri unutturması bireylerin stresli durumlarda ilk tercih edilecek nesneler olmasına neden olmaktadır. Fakat bu maddelerin bağımlılık yapması başka bir kısır döngüyü meydana getirecektir (Tutar, 2000: 262). Dikkat dağınıklığı ve odaklanma sorunu stresle birlikte günümüz insanında en fazla görülen olumsuzluklardandır. Özellikle çok dikkat gerektiren işlerde çalışan bireyler, iş yerlerinde yaralayıcı ve ölümcül kazalara neden olmaktadır (Güney, 2012: 426).

#### **2.2.5.2. Stresin Örgütsel Sonuçları**

Bireysel farklılıklar strese verilen tepkilerin değişik olmasına yol açmakta, bazı insanlar ağır stres durumlarına katlanabilmektedirler. Stresle ilgili yapılan incelemelerde, insanların beklenen verimde çalışabilmeleri için stres seviyelerin düşük düzeyde olması gerektiği belirtilmiştir. Uzun süreli ve ağır işlerin fiziki ve ruhi sağlığı bozucu etkilere neden olmasından dolayı, strese dayanıklı olmayan çalışanlar verim düşüklüğü, devamsızlık, işten ayrılma ya da iş yerine zarar verme gibi olumsuz iş

davranışları sergileyebilmektedirler (Balcı, 2000: 24-25). İnsan kaynağındaki gerilemeler haliyle işletmemelerde verimi ve karlılığı azaltmaktadır. Stresin örgütsel bakımdan meydana getirdiği olumsuzluklardan bazıları aşağıda belirtilmiştir (Yılmaz ve Ekici, 2003: 7-8):

- İş tatmininde yetersizliklerin yaşanması,
- Molaların uzaması, sürekli iş yavaşlatma,
- Performans ve verimlilik düşüşleri,
- İş gücü devir oranının artışı,
- Örgütsel bağlılığın azalması,
- Örgüt ikliminden uzaklaşma isteklerinin artması,
- Sağlık maliyetleri artışı,
- İş yerinde istek ve şikâyetlerdeki artış,
- Müşteri şikâyetlerinin çoğalması,
- İş birliği ve yardımlaşmanın azalması, çalışanlar arasında gerginlikler ve azalan iletişim,
- İşletmelerde üretim kalitesinin ve karlılığın düşmesi,
- Hırsızlık ve sabotaj gibi olumsuz çalışan davranışlarının olması,
- Sigorta ödemelerinde artma,
- İş kazaları ve tazminatlarla oluşan maddi kayıplar,
- Personelden kaynaklı tazminat ödemeleri,
- Zaman ve itibar kaybı gibi pek çok olumsuzluk yaşanacaktır.

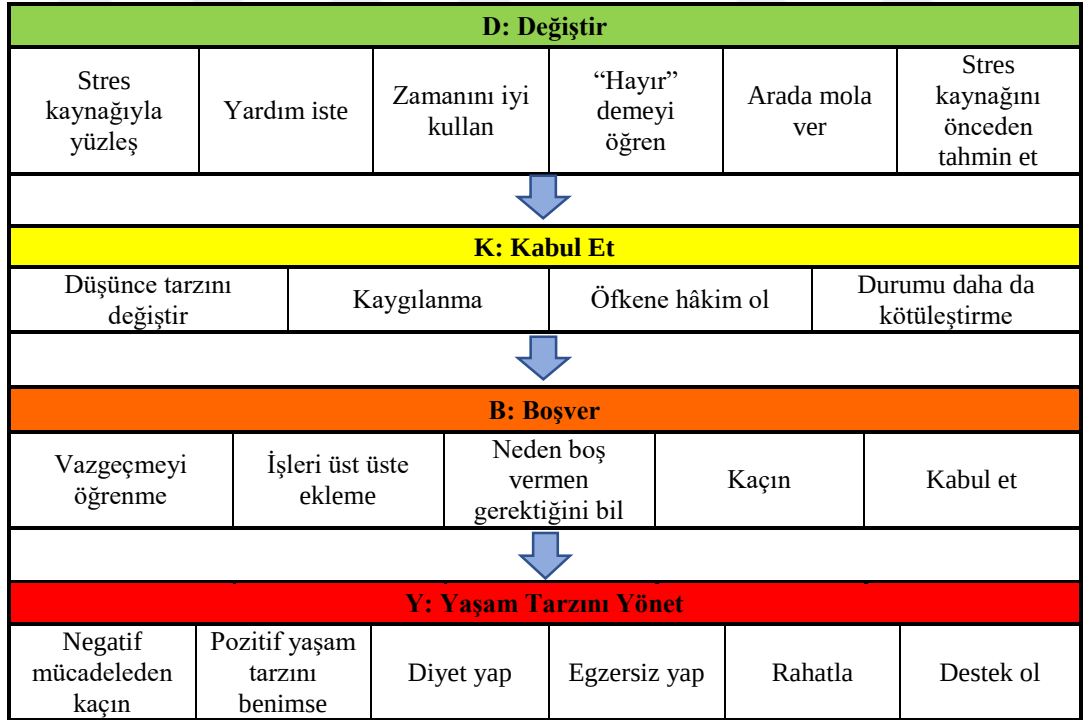
### **2.2.6. İş Stresiyle Başa Çıkma**

Stresle başa çıkabilme hususunda dikkat edileceklerden en önemlisi, stresin bireysel problem olduğunu bilmektir. Bundan dolayı, stresle başa çıkmada önceliklerden biri öğrenme ve hayata dair pozitif tutum göstermek olmalıdır. İş ve iş yeri stresiyle mücadelede çalışanlar için iyileştirme ve yardım programları düzenlenmesi, stres yönetim birimlerinin oluşturulması gibi önemli yöntemler, bireysel stresi önleyecek uygulamalar yapılmalıdır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 67).

Gök (2009: 445) çalışmasında; muhtemel stres kaynaklarının henüz stresör haline gelmeden yok edilmesine yönelik yapılması gerekenlere dikkat çekerek alınacak tedbirlerin işletmeler ve çalışanlara göre değişiklik göstereceğini de hatırlatmıştır.

Stresle mücadelede başarılı olabilmenin ilk adımı, stresin varlığını kabullenmedir. Bireysel olarak; dostlarla buluşma ve sorunları paylaşma, kitap okuma, gezilere katılma, spor yapma, film seyretme gibi pek çok aktiviteyle stresle baş edilebilmektedir. Ayrıca hayat tarzına dair düzenlemeler yapmak, sağlıklı yaşam için gerekenleri uygulamak pratik olarak yapılabilecek stresle baş edebilme yollarıdır. Fiziksel egzersizler, meditasyon, dinlenme aktiviteleri, düzenli beslenme stres yönetimi konusunda üzerinde durulması gereken hususlardandır (Eroğlu, 2011: 522-526).

Bireylerin streslerini kontrol altına almak için geliştirilen yöntemlerden birisi de aşağıda Şekil 2.6.'da belirtilen Braham'ın dört aşamalı "DKBY" modelidir.



**Şekil 2.6. Braham'ın Stres Yönetiminde DKBY Modeli**

(Kaynak: Güçlü, 2001: 97)

Buna göre stresle karşılaşıldığında yapılacak ilk iş “D” ile ifade edilen durum değiştirmedir. Bu yapılabildiğinde stres de kontrol altına alınabilmektedir. İkinci aşama, kabul etmektir “K”. Kontrol edilemeyen olumsuz durumlarla karşı karşıya gelindiğinde, öfkelenmeden durumu kabullenmek ve çözüme dair pozitif yaklaşım gösterebilmek gerekmektedir. Üçüncü aşama boş verebilmektir “B”. Bu yöntemle değiştirilemeyen ve kontrol edilemeyen durumları kabul edip boş vermekle duygusal ve ruhsal açıdan rahatlatıcı ve stresi azaltıcı önlem alınacaktır. Son adım yaşam tarzını yönet “Y” anlayışını sergileyebilmektir. Yaşam tarzını yönetebilme; sportif egzersizlerle, diyet programlarıyla, rahatlama aktiviteleriyle ve duygusal destek almayla sağlanabilmektedir (Braham’dan akt. Güçlü, 2001:106).

Aydın (2004: 60)’a göre; örgütler ve iş yerleri de stres yönetimi adına gereken yöntem ve teknikleri kullanmak ve geliştirmek mecburiyetindedir. İş stresini azaltabilmek için örgütün yapabilecekleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- **Çalışanlar için sosyal destek sağlanması:** Sosyal destek, çalışan ihtiyaçlarının iş yerindekiler tarafından karşılanması adına çeşitli faaliyetlerdir. Günümüzde iş yerindeki sosyal desteğin yararları üzerinde önemle durulduğu görülmektedir. Çalışanlar ve aileleri arasındaki yakınlıklar, iş dışında bir araya gelmeler, çeşitli derneklere birlikte üyelikler sosyal destek sağlayıcı aktivitelerden bazılarıdır. Stres yönetimi, katılım, çalışanlar arasındaki yakınlaşmalar sosyal destek faaliyetleriyle sağlanabilmektedir.

- **Çalışanlara zaman yönetimi eğitimi verilmesi:** Çalışanlar için sağlanacak zaman yönetimi eğitimiyle, iş yerindeki birçok gerginlik ve stres yok edilebilmektedir. Örneğin, çalışma haftası yoğunlaştırılması yöntemiyle, çalışanların bir haftalık sürelerini dört güne paylaştırılmasıyla geriye onlar için boş vakitlerin kalması sağlanabilmektedir. Bu yöntemle çalışan motivasyonu ve iş yeri bağlılığı artacak, stres azalacaktır.

- **Çalışanlar için hedef belirleme programlarının uygulanması:** Hedef belirleme programları ile iş yerlerinin çalışanlardan beklentilerini ve bu beklentilerin çalışanlardaki etkilerini olumlu hale getirmek amaçlanmaktadır. Bu yöntemle iş yerlerinin hedefleri açık olarak belirlenmiş olacaktır. Hedeflerin açık ve net olduğu iş

yerlerinde çalışan performansı geri bildirimi daha kolay sağlanabilecek, iş yerindeki belirsizlikleri en aza indirilebilecektir.

- **Çalışanlara işlerini zenginleştirecek faaliyetler sunulması:** Çalışanlara işle ilgili; sorumluluk alma, kariyer ilerlemesi gibi bireysel ilerleme sağlayacak yöntemlerin yanında, yaptıkları işleri daha kaliteli hale getirecek fırsatların sunulmasıyla çalışan motivasyonu artacak, iş monotonluğundan kaynaklanan stresin önüne geçilecektir.

- **Katılımlı yönetimin sağlanması:** Katılımlı yönetimle kastedilen, çalışanların direk olarak veya temsilcileri vasıtasıyla kendileriyle ilgili hususlarda alınacak kararlarda etkilerinin olmasıdır. Böyle uygulamanın olduğu iş yerinde stresin azaldığı, verimliliğin arttığı görülmektedir.

- **Rollerin netleşmesi ve çatışmaların önüne geçme:** Örgütsel stresi en aza indirebilmek adına çalışan rollerini belirgin hale gelmesi ve çalışanlar arasındaki çeşitli çatışma nedenlerinin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Zira bütün çalışanların yapacakları işlerin netleşmesiyle birbirlerinin rollerine karışma, iş adaletsizliği gibi çatışma nedenleri ortadan kalkacaktır. Bu düzenlemeleri planlarken çalışan ve yönetici beklentilerindeki uyuma ve işin gerektirdiği hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir.

- **Kariyer planlamasının ve yönetiminin etkileri:** Genellikle işyerlerinde kariyer basamaklarında ilerlemede yöneticinin tek başına karar aldığı, çalışan görüşlerinin dikkate alınmadığı bir işleyiş yürütülmektedir. Bu durumdan ötürü çalışanlar, özellikle büyük işletmelerde sonraki iş pozisyonları hakkında bilinmezliklerden dolayı strese girebilmektedirler.

- **Stres yönetimi eğitimleri:** Günümüzde stres yönetimi konusundaki çalışmalarda iki hususa odaklanıldığı görülmektedir. Birinci husus; örgütte çevresel etkenlerden meydana gelen stresin önüne geçmektir. İkinci husus ise; çalışanlara bireysel olarak stresle baş edebilmenin yöntemlerinin öğretilmesidir. Bu programlarla çalışanların gerginlik seviyeleri azaltılabilmekte, iş yerindeki problemlere kolay çözümler getirilebilmektedir.

- **Fiziksel ortamdaki iyileştirmeler:** Çalışma ortamında gerekli olan aydınlatmanın yapılması, gürültünün azaltılması, havanın normal seviyede tutulması,

tasarım ve ergonomiye dikkat edilmesi gibi hususlar iş yerindeki fiziki durumdan kaynaklanacak stresi azaltacaktır.

- **Ücret yönetimi:** Çalışanları strese sokacak önemli etkenlerden biri de bekledikleri ücretleri alamama durumudur. Ücretlendirme politikasında adaletin sağlanması, verimliliği ölçü alan ücretlendirme yapılması, bu konuda ortaya çıkacak strese engel olabilmektedir.

Ayla (2019: 294-295) tarafından yapılan diğer bir çalışmada; iş stresini en aza indirebilme adına yapılması gerekenler aşağıda özetlenmiştir:

- Kısa ve net hedefler belirlemek: Stresin başlama aşamasında mücadele için kararlı çözüm ve uygulanabilecek hedefler belirleyerek adım adım stresle mücadele etmek gerekmektedir.

- Çalışanlardaki iş yeriyle alakalı her türlü endişeyi gidermeye çalışmak, hedefleri gerçekçi olarak belirlemek ve yapılacakları ertelemeden uygulamaya geçmek stresi azaltmaktadır.

- İş yerlerinde çalışan motivasyonunu üst seviyede tutucu aktiviteler düzenlemek gerekmektedir. Söz gelimi, McDonald's çalışanları arasında en iyi hamburger yapanı seçmek için senede iki defa yarışma düzenlemektedir.

- Dünyadaki önemli şirketlerin İK birimlerince stresle mücadele adına çalışanları için meditasyon seminerleri organize edilmektedir. Zira meditasyon stresle baş edebilmeyi kolaylaştırmanın yanında, konsantrasyon sağlamasıyla iş verimine de olumlu katkılar yapmaktadır.

- Çalışanın stres seviyesi yükseldiğinde ailesinden ve iş arkadaşlarından gelecek destekler, kişinin sorunlarla başa çıkmasını kolaylaştıracaktır. Güçlü sosyal ilişkileri bulunan bireylerin iş yerlerinde mutlu çalışanlar oldukları görülmektedir.

Tanşu (2009: 68-70) tarafından yapılan çalışmada ise örgütlerin iş stresiyile mücadele etme yöntemleri aşağıdaki başlıklarda sıralanmıştır:

- **Destekleyici örgüt iklimi oluşturmak:** Örgütlerin çoğunda resmi, katı bir bürokratik havanın olduğu görülmektedir. Bu ortam stres kaynağı olabilmektedir. İş yerinde merkeziyetçiliği en aza indirmek, katılımcı yöntemle kararlar alabilmek, sorunların bürokrasiye takılmadan yöneticilere iletilebilmesini sağlamak iş stresini

azaltacaktır. Örgütteki işleyişin planlanmasında merkeziyetçi yönetimden ziyade katılımcı yönetim sisteminin tercih edilmesi de iş yeri stresini azaltacaktır.

- **Sosyal Destek:** Sosyal destek, insanın ihtiyaçları içinde yer alan aidiyet, sevgi, takdir edilme, kendini ispat gibi gereksinimlerin aile, iş arkadaşları ve danışmanlarından alacağı desteklerle karşılanmasıdır. İleri seviyede sosyal desteğe sahip çalışan, güvensizlikten kaynaklanan strese maruz kalmayacaktır.

- **Katılımlı Yönetim:** Katılımlı yönetimdeki temel hedef, çalışanların sorumluluk ve otoriteye ortak edilmesidir. Böylece çalışan organizasyonun bir parçası olduğunu algılayabilecektir. Böyle bir ortamda daha az strese maruz kalan çalışanların iş verimleri artacaktır.

- **Aşırı ya da çok az iş anlayışının değişmesi:** Yönetici işin gerektirdikleriyle çalışanların yeteneklerini uyumlu bir seviyede tutmalıdır. Personel becerisine göre işin niteliği daha karmaşık ve zor bir yapıda olursa ya da iş çalışan yeteneğiyle uyumsuz ve basit ise çalışanda tatminsizliğe yol açarak stres ortaya çıkmaktadır.

- **İş Zenginleştirilmesi:** İşin içeriği zenginleştirilip, çalışanlara başarı fırsatları sunulduğunda iş monotonluğunun önüne geçilebilmekte, çalışanların istek ve iş tatminleri artırılabilir.

- **Çalışanların rollerinin netleştirilmesi:** İş yerlerinde çalışanların yapacakları işlerin belirsizliğinden ortaya çıkan stres, çalışanların sorumluluk ve yetkilerinin net olarak belli edilmesiyle azaltılabilmektedir. Yönetimin planlama yaparken bu hususa dikkat etmesi gerekmektedir.

- **İş Rotasyonu:** İş rotasyonu, çalışanların geçici bir süre başka bir işle görevlendirilmesidir. Bu yöntem, çalışan bireyi yaptığı işten uzaklaştırarak stresini azaltacağı gibi, onu yeni bir işe ve yetenekler kazanmaya yöneltecektir.

- **Etkili performans değerlendirmenin uygulanması:** Bu yöntemde ödül ve terfilerin çalışma performansı ve başarıya göre yapılmasından ötürü, rol çatışması ve rol belirsizliklerinin önüne geçilmiş olur. Böylece iş stresi önemli ölçüde azaltılabilir.

- **Güvenli iş ortamının sağlanması:** Çalışanların ekonomik bakımdan iş yerinde güvende hissetmesi rahat çalışmasını sağlayacaktır. Fiziki olarak da iş yerinin güvende olması çalışan huzurunu artıracak, iş yerinin stresini önemli ölçüde azaltacaktır.

- **Esnek Zaman Uygulaması:** Bu çalışma uygulamasında, çalışanlar mesailerinin bir kısmını mecburi çalışma saatine ayırdıktan sonra geriye kalan bölümünü istediği vakitte yapabilecektir. Böylece kendine ait serbest zamanlar oluşabilecektir. Bu yöntemle çalışanların sorumluluk duygusunun gelişmesi sağlanabilmekte ve çalışan daha rahat hareket ederek stresten uzaklaşabilmektedir.

- **Personel destek programları düzenlemek:** Kurum içinde uzman desteği ile çalışanların stresleriyle baş etmelerine yardımcı olmak ve çalışanlarda oluşan stres veya benzeri sorunları çözmek maksadıyla uygulanan profesyonel programlardır.

- **Uzun izin uygulaması:** Bu yöntem; çalışanların stresten kaynaklı ruhsal ve fiziksel rahatsızlıkları durumunda çalışması zorlaştığında, kurumlarıyla ilişkileri kesilmeden işten bir müddet uzaklaşıp dinlenebilme imkânı sunulmasıdır.

- **Belirsizlikleri azaltmak:** Çalışma ortamında bireyin yapacağı iş hakkında bilinmezlik ve belirsizlikler stres oluşturmaktadır. Bu durumun önüne geçebilmek için yeni başlayan çalışana rehberlik yapılmalıdır.

### 2.3. İKY Uygulamaları ve AAD İlişkinde İş Stresinin Rolü

Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde bu kısımda; İKY uygulamaları ile AAD ve iş stresi kavramlarının ilişkisi ve bu ilişkide iş stresinin aracı rolü incelenmiştir.

#### 2.3.1. İKY Uygulamaları ve AAD İlişkisinde İş Stresinin Aracı Rolü

Günümüzde işletmeler rekabet edebilmek, karlılıklarını devam ettirebilmek ve ayakta kalabilmek için İKY uygulamalarının gerçekleştirildiği profesyonel tarzda yönetilmek zorundadır. Yönetim anlayışında her türlü karar alma ve performans değerlendirme aşamalarında çalışanların da yer alması veya çalışanların bakış açısından İKY uygulamalarının geri bildirimlerinin yapılması gerekmektedir. Aksi halde profesyonel yönetim görüntüsünde olan fakat çalışanların benimsemediği işletmelerde yönetici beklentileri çalışanlarda baskılar oluşturacaktır. Bu baskıların çalışanlarda stres oluşturmaları nedeniyle onların iş yerlerini benimsemesine engel olacak, çalışanların aidiyet hisleri azalacaktır.

Buna göre bu kısımda, İKY uygulamaları ve AAD ilişkisinde iş stresinin nasıl bir rol oynadığı konusuna değinilerek İKY-AAD, İKY-İş stresi ve İş stresi-AAD ilişkileri ortaya konmaya çalışılmıştır.

### **2.3.1.1. İKY Uygulamaları ve ADD İlişkisi**

AAD kavramının literatürde yeni bir kavram olmasından dolayı kavram ile ilgili çok fazla araştırma olmasa da yazında İKY uygulamalarının gerçekleştirildiği birçok örgütte, çalışanların iş yerlerine karşı algılanan aidiyet durumlarının yüksek olduğu belirtilmektedir. Her şeyden önce, İKY uygulamalarının çalışanlara örgüt kültürü kazandırdığı (Bingöl, 2016: 5), örgütünü benimsetip bağlılığını pekiştirdiği için örgütsel bağlılıkları artan bireylerin de AAD'sinin yüksek olacaktır.

Shore vd. (2010), çalışanların aidiyet hissini artıran ve çalışanın kendisini örgüte ait ve değerli hissettirecek İKY uygulamalarının gerçekleştirilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Wright ve Boswell (2002)'e göre, İKY uygulamaları ile politikaları arasındaki farkı ortaya koyabilmek önem taşımaktadır. Politikalar örgütlerin personel yönetimi faaliyetlerine ilişkin ileri sürdükleri niyetlerini gösterirken, uygulamalar ise fiili, gözlemlenebilir ve çalışanlarca algılanan faaliyetlerdir. Bu çerçevede, uygulamalar ile birlikte çalışanların algılamalarının da ön plana çıktığı söylenebilir (Paauwe ve Boselie, 2005: 68-83).

Çalışanlarda aidiyet algısı oluşmasına etkisi olan örgütsel faktörler mevcuttur. Meyer ve Allen (1990)'e göre örgütsel faktörler duygusal bağlılığı etkileyen önemli faktörlerdir. İş tanımı ve planlaması, performans değerlendirme uygulamaları, eğitim faaliyetleri, kariyer planlama, personel güçlendirme faaliyetleri vb. uygulamalar örgütlerdeki İKY uygulamalarının birer parçasıdır. Çağdaş İKY uygulamaları örgüt yapısı ve stratejilerine ilişkin kararları etkileyebilmektedir. Ayrıca, örgüt kültürünün benimsenmesinde ve örgüte bağlı çalışanlara sahip olunmasındaki rolü de gözardı edilmemelidir. Çünkü yetişmiş ve motive olmuş çalışanlar ile örgütler amaçlarına ulaşabilir ve faaliyetlerinin devamlılığını sağlayabilirler.

Aksi durumda, örgüt fiziksel kaynakları ve imkânları iyi olsa da faaliyetlerine devam edemeyebilir (Bingöl, 2016: 12). Bu çerçevede, öncelikle yöneticiler çalışanları ile etkili bir iletişim kurarak onların ihtiyaçlarını anlamalı ve örgüt hedefleri doğrultusunda beklentilere karşılık verebilmek maksadıyla uygun İKY uygulamaları geliştirmelidir.

Çalışanların kararlara katılımı, algılanan aidiyet durumunu etkilemek için İKY uygulamaları içinde güçlü bir faktördür. Çalışanlar organizasyonu etkileyebilecek bazı kararlarda yer aldıklarında, bu önemli görevleri kontrol edebileceklerini ve statülerinin önemli olduğunu hissedelerler.

Ayrıca, Guerrero ve Sylvester, çok uluslu şirketlerin adil algı ve örgüte aidiyet noktasında farklı kültürleri yönetmek için çeşitlilik yanlısı İKY uygulamaları ile çalışanların kendilerini örgüt tarafından yüksek oranda kabul edildiğini ve kendilerini örgütün içinden biri gibi hissetmelerini sağladığını belirtmişlerdir (Dai ve Chen, 2015: 69).

Bunlarla birlikte, Stamper ve Masterson (2002), AAD'nin zıttı olan algılanan dışsallık statüsünün çalışanlarda neden ortaya çıktığı tespit edilirse bireylerin üretkenliğini olumsuz etkileyen davranışlarının önceden tahmin edilebileceğini belirtmiştir. Bu bağlamda, etkin ve proaktif İKY uygulamaları ile bu olumsuz davranışlar ve algılar daha oluşmadan ortadan kaldırılabilir. Örneğin, örgütsel amaçlara ulaşmada kritik olan yani örgüte faydalı olacağı düşünülen çalışana eğitim fırsatları ile kişisel gelişimine katkı sağlanabilir ve algılanan aidiyet düzeyi artırılarak gönüllü davranışlar sergilemesi de sağlanabilir (Özdevecioğlu ve Balcı, 2011: 47).

Eldeki çalışanlar, ihtiyaçlarına, tercihlerine ve arzularına göre şekillendirilmiş adil bir şekilde yönetilen insan kaynakları uygulamaları algılandığında AAD'leri önemli ölçüde iyileşecek ve bu durum da eski çalışanların elde tutulması üzerinde bir etkiye sahip olacaktır (Dai ve Chen, 2015: 70).

İKY uygulamaları kapsamında personel güçlendirme ile belli konularda yetkilendirilen ve karar verme serbestisi verilen çalışanlarda işi ile ilgili yüksek bir kontrol duygusu algısı yaratılabilir. Bu bağlamda, yetki devri ile üst ve ast arasındaki

güç mesafesi azaltılarak çalışanların algılanan aidiyet durumunun yükseltilebileceği belirtilmiştir (Dai ve Chen, 2015: 71).

Vatansever (1994) özel bir bankanın 122 çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada “İKY Uygulamalarına Yönelik Tutumların Örgüte Bağlılığa Etkisi”ni belirlemeye çalışmıştır. Çalışmanın sonucunda İKY uygulamalarına yönelik tutumları olumlu olan kişilerin örgüte bağlılıkları yüksek düzeyde çıkmıştır. Dolayısıyla buradan hareketle örgütsel bağlılığın artırılan İKY uygulamalarının algılanan aidiyet durumunda da pozitif etki yaratabileceği söylenebilir. Vatansever, etkin İKY’nin önemini, örgüte bağlılığın iş verimini de artırdığını vurgulayarak ifade etmektedir. Kendini örgütün bir parçası olarak hisseden, değer ve yargıları çalıştığı kurum ile örtüşen ve işlerine yönelik tutumları olumlu olan üretken çalışanlarla örgüt amaçlarına ulaşabilir ve İKY uygulamaları da bu noktada amacına ulaşmış olur.

Yine benzer şekilde, Deniz (2006) yüksek lisans tez çalışmasında özel hastanelerde İKY uygulamalarına (seçim ve yerleştirme, eğitim, performans yönetimi, kariyer yönetimi, ücret yönetimi, iletişim) ilişkin algıların, iş görenlerin örgüte bağlılık düzeylerine etkisini incelemiştir. Araştırmanın bulgularına göre hekim ve hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile İKY uygulamaları arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Bu çerçevede, başarılı bir şekilde yönetilen İKY uygulamaları ile dolaylı olarak çalışanların örgüte olan aidiyetleri de artacağı söylenebilir.

Shahnawaz ve Juyal’ın 2006 yılında iki farklı iş kolundaki çalışanlar üzerinde yaptıkları bir araştırmanın sonuçlarına göre İKY uygulamaları her iki firmada da örgütsel bağlılığın göstergesi olmuştur. Baskın bağımsız değişkenlerin ise performans değerlendirme ve İKY departmanına ilişkin algı olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, yukarıda da ifade edildiği üzere örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilen İKY uygulamaları dolaylı olarak aidiyet durumuna da olumlu yönde katkıda bulunabilecektir.

İK temininde ve bu süreçteki İKY uygulamaları yardımıyla örgüt kimliğinin oluşmasının AAD’yi pozitif yönde etkilediğini Knapp, Smith ve Sprinkle (2014) adlı araştırmacıların çalışması ortaya koymuştur. Benzer çalışmalarda da örgüt için insan kaynağı temini adına örgüt bünyesindeki eğitim kurumlarında yetişen çalışanların

örgüt kültürünü benimsemeleri, örgüte bağlılıklarının fazla olması gibi durumlar tespit edilmiştir.

Mingchuan ve arkadaşlarının (2014); 63 şirketin 859 çalışan ve danışmanı üzerinde yaptıkları araştırmada AAD'nin, çalışanların örgüt ilişkisi ile çalışanlarda yaratıcılık tutumlarının geliştirilmesi arasında köprülük görevi yaptığı tespit edilmiştir. İKY uygulamalarının çalışan performansına ve verimliliğine (Urhan, 2014: 76), iş tatminine, çalışanları örgüt kurallarına uyma ve örgütte devam etme eğilimine (Güldiken, 2018: 61) pozitif yönde katkılarının olduğu ortaya konulmuştur. Belirtilen özellikler dolayısıyla örgütsel bağlılığı ve AAD'yi de olumlu yönde etkileyebilecektir.

Özdevecioğlu ve Balcı (2011), çalışanların örgütteki çalışma sürelerinin artmasıyla “örgütsel vatandaşlık davranışı” düzeyinin arttığını tespit etmişlerdir. Bu bağlamda, çalışanlarda aidiyet hissi sağlayacak İKY uygulamaları önemli hale gelmektedir.

Stassen ve Schlosser (2011), yaptıkları araştırmada İKY uygulamalarının çalışanlarda oluşturduğu algılanan katkının AAD'yi olumlu etkilediğini tespit etmişlerdir. Benzer çalışmalarda da görüleceği üzere, örgütlerin çalışanlara vereceği her türlü katkı AAD'yi olumlu etkileyebilecektir.

Yin, Wang ve Huang (2012) tarafından Çin'de 146 kişilik danışman ile çalışan arasında bir araştırma yapılmış; ‘güçlendirici liderlik davranışı ile AAD arasında olumlu etkileşim olduğu görülmüştür. Buna göre, örgüt içinde yetiştirilen ve kariyer basamaklarında ilerleyerek yönetici konumlarına gelen çalışanların algılanan aidiyet durumu yüksek olmaktadır.

### **2.3.1.2. İKY Uygulamaları ve İş Stresi İlişkisi**

Çalışan performansına en fazla etki eden faktörden biri olarak stres ön plana çıkmaktadır. Örgütlerde gerek profesyonel yönetim gerekse çalışanların bakış açıları açısından gerçekleştirilecek İKY uygulamaları, olası iş stresi etkilerinden çalışanları koruyacak etkilere sahiptir. Örgütlerde meydana gelebilecek iş stresi etkilerini azaltmak, kaliteli iş gücüne sahip olabilmek için çalışanlara rahat çalışabilecekleri, iş

tatmini sağlayacakları ve aidiyet hisleriyle organizasyon için çalışabilecekleri iş yeri hazırlama İKY uygulamalarını iyi bilen yöneticilerle mümkün olabilecektir. Çalışanların işe alınmasından, eğitimlerine, emeklerinin ücretlendirilmesinden sağlıklarının korunmasına kadar yapılması gereken uygulamaların iyi yönetilmesi gerekmektedir. Böyle bir ortamda çalışacakların iş stresinden etkilenmesi en aza indirgenecektir.

İKY uygulamalarının iş stresi ile ne zaman ve nasıl ilişkili olduğu konusunda ortak bir görüş hâkim değildir (Jensen vd., 2013: 1715). Literatürde genel olarak İKY uygulamalarının birey ve örgüt üzerinde olumlu etkileri savunularak İKY uygulamalarının örgütler için yararlı sonuçlar sağladığı ifade edilmektedir (Chaudhuri, 2009; Sürücü ve Şeşen, 2019).

Bununla birlikte, İKY uygulamaları ile iş stresi ilişkisine yönelik son dönemdeki deneysel araştırmalar incelendiğinde farklı iki bakış açısının olduğu görülmektedir. Bu farklılığın İKY uygulamalarının iş taleplerini artırmasının yanında İKY uygulamalarının örgütte birbiriyle uyumlu ve tutarlı bir şekilde uygulanmamasından kaynaklandığı ifade edilmektedir (Sürücü ve Şeşen, 2019: 258). İKY uygulamalarının tutarsız olarak uygulandığı algısı çalışanlarda iş stresini artırabilir (Zhang vd., 2014; Lewicka ve Krot, 2015). Benzer olarak, Kang ve Kang (2016), İKY uygulamalarının birbiri ile uyumlu uygulandığı durumlarda iş stresini azaltacağını, aksi halde iş stresini artıracığını vurgulamıştır.

Yönetim tarafından kontrol edilebilen strese neden olan bazı faktörler –görev ve rol talepleri gibi- gözden geçirilebilir, güncellenebilir veya değiştirilebilir. Bu bağlamda, personel seçimi ve yerleştirme, eğitim, hedeflerin gerçekçi belirlenmesi, işlerin yeniden tasarımı, çalışan katılımını artırma, örgütsel iletişimi kanallarını geliştirme göz önüne alınması gereken stratejilerdir (Robbins ve Judge, 2013: 615).

Bazı işler ya da görevler diğerlerine göre daha stresli olabilir ancak çalışanların stresli durumlara karşı gösterdiği tepkiler farklı olabilmektedir. Tecrübesi az ve dışsal denetime sahip bireyler strese daha fazla eğilimlidirler. Bunun aksine, deneyim sahibi ve içsel denetime sahip bireyler ise yüksek stresli işleri daha etkin olarak yerine getirebilirler. Bu çerçevede, personel seçme ve yerleştirme kararları bu hususlar

dikkate alınarak verilmelidir. Ayrıca, iş stresini azaltma noktasında eğitim çalışanların öz güven ve yeterliliğini artırmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 616).

Çalışanlar açık ve gerçekçi hedefler belirlediklerinde ve bu hedeflere ulaşmada kendilerine gelişmelere ilişkin geri dönüşler sağlandığında daha iyi performans sergilemektedir. Hedefler, motivasyon sağlamanın yanında stresi de azaltır (Greenglass ve Pekela, 1993:29). Bununla birlikte, çalışanların performansına yönelik belirsizlikler hedefe ilişkin geri bildirimler ile azaltılabilir. Bu da stresin ve rol belirsizliğinin azalmasını sağlar.

Çalışanların diğer çalışanlara olan bağımlılığını azaltma ve yaptıkları iş ile ilgili daha çok kontrol imkânı tanınması bağlamında işlerin yeniden tasarlanması çalışanlara daha çok sorumluluk, anlamlı iş, özerklik ve geribildirim sağladığından stresi azaltabilir (Robbins ve Judge, 2013: 616).

Çalışanlar hedefleri, beklentileri ve değerlendirilme süreçleri hakkında belirsizlik hissettiklerinde rol stresi performanslarını olumsuz etkileyebilir. Yöneticiler, çalışanlara işleriyle ilgili kararlarda söz hakkı tanıyarak çalışanlar üzerinde kontrolü artırabilir ve rol stresini azaltabilir. Bu kapsamda, yöneticiler karar verme süreçlerinde çalışan katılımını artırmayı göz önünde bulundurmalıdır (Jackson, 1983: 3).

Rol belirsizliğini ve rol çatışmasını, dolayısıyla iş stresini azaltmanın diğer bir yolu ise örgütsel iletişim kanallarını açık tutmak ve geliştirmektir. Bu açıdan yöneticiler çalışanların bu yöndeki algılarını olumlu etkileme noktasında etkili iletişim kaynaklarını etkin olarak kullanabilir (Robbins ve Judge, 2013: 616).

İKY uygulamalarında değerlendirme sistemi için olumlu yaklaşım gösterilmesi hem yöneticilerin hem de çalışan beklentilerinin uyumuna bağlıdır. Değerlendirme sürecinin her aşmasında söz hakkı verilen çalışan sisteme olumlu yaklaşacak, onlardaki aidiyet duygusunu artıracaktır (Whiting vd., 2007: 128). Böyle bir değerlendirme yaklaşımı sergilenip çalışan performans düzeyi artı ve eksileriyle çalışanla paylaşıldığında, kırılganlıklar olmadan örgütte öz eleştiri yapılabilir. Fikirlerin rahat söylenebildiği örgütlerde iş stresi en aza inecektir.

Çalışanlardan yetenekleri, bilgileri dâhilinde maksimum verim sağlama anlamında verimlilik ilkesi (Dolgun, 2011: 23) İKY uygulamaları hedeflerindendir. Verimlik sağlanması için aşırı rekabet ortamında iş stresi yükselecektir. Bunun önlenmesi, çalışanların verimliliğine etki eden İKY uygulamalarının yine çalışanlarla kritik edilmesiyle sağlanabilir. Çalışan örgütte kendisine değer verildiğini ve örgüte fayda sağladığını algıladığında, çalıştığı yere dair daha çok sorumluluk hissedecektir. İKY uygulamalarının ana hedefi çalışanlara değer katma, onların performanslarını artırma olduğuna göre örgütlerdeki İK birimlerinin etkin olması, etkin olabilmesi için de çalışanların onlara güvenmesi gerekmektedir. Örgütlerdeki İK birimi saygınlığını sağlayabilmenin en etkili yolu, çalışanların algılarının dikkate alınmasıyla İKY uygulamalarının gerçekleştirilmesidir (Tüzün, 2013: 172). Çalışanlarla yöneticilerin iyi iletişim kuracakları örgütlerde iş stresinin olumsuz etkileri minimuma indirilecektir.

Örgütlerde İKY uygulamaları hedeflerinde gerçekleştirilecek eğitim programları sayesinde çalışanların örgütsel bağlılıkları artmakta, çalışanların kendilerini dışlanmış hissetmeleri, devamsızlık ve geç gelme gibi olumsuz durumların önüne geçilmektedir (Lapalme vd., 2009: 927). Örgütün çalışan verimliliği onlara yönelik kaliteli ve sürekli bir eğitimle sağlandığında işten ayrılmaların önüne geçilecektir. Böyle bir örgüt içindeki çalışanlar gönüllülük ve fedakârlık hisleriyle, iş güvencesi rahatlığı içinde ve doğal olarak da stresin en aza indirildiği ortamda faaliyetlerine devam edecektir.

Çalışanlar açısından İKY uygulamaları sayesinde; çalışanlar yetenek ve bilgilerini en iyi seviyede örgütleri için kullanacak, çalışanlar kariyer basamaklarında ve ücretlendirmede adalet sağlandığı bilinciyle örgütlerine güven duyacak, hem örgütün hem de çalışanların gelişimi sürekli artacaktır (Tuncer, 2011: 6). Bu bağlamda, yukarıda belirtilen iş stresi sınıflandırmalarından biri olan iyi stres, etkin bir şekilde uygulanacak İKY uygulamaları ile çalışanlar üzerinde oluşturabilecektir. Böylelikle daha motive olan ve performansı artan çalışanlar fazla düzeyde stres yaşamadan faaliyetlerini sürdürecektir.

### 2.3.1.3. İş Stresi ve AAD İlişkisi

İş stresi, çalışanların performansından, örgüte devamlılığına kadar pek çok hususu etkilemesiyle hem İKY uygulamalarının başarısı hem de çalışanların örgütsel bağlılık ve algılanan aidiyet durumlarındaki artış adına oldukça önemli bir konudur. Stres, düşük düzeyde olduğunda çalışanlar için dikkat ve motivasyona yardımcı olurken; yüksek seviyede olduğunda çalışanların davranış, iş verimi, iş tatmini, iş ilişkileri ve en nihayetinde örgütsel bağlılık ve aidiyet hislerine olumsuz etkileri olabilmektedir.

Birçok faktörü etkileyen örgütsel bağlılık, birçok faktörden de etkilenebilmektedir (Kaya, 2007: 10). Bu kapsamda, stres ve çalışma koşullarının da örgütsel bağlılığı ve dolayısıyla aidiyet hissini etkileyen faktörlerin başında geldiği söylenebilir.

Aidiyet ile stres arasındaki ilişkiyi belirlemek maksadıyla yaptıkları çalışmada “Nazım ve Kakakhael, 2013; Nikolaou ve Tsaousis, 2002; Bartol, 1979; Jamal, 1990” örgütsel bağlılık ile stres arasında ters yönlü bir ilişkiyi tespit etmişlerdir. Ayrıca, aidiyet ve stres arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sonuçları değişkenlik gösterebilmektedir.

Leong vd. (1996), stres ve aidiyet konusunda farklı iki görüş ileri sürmektedir. İlk görüşe göre, örgütlerine diğerlerine oranla daha bağlı çalışanlar stresin etkisini daha fazla hissederken, ikinci görüşe göre örgütsel bağlılık, bireyleri stresin olumsuz etkilerine karşı korur. Bu görüşler paralelinde yazında birçok araştırma bulunmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık kavramının aidiyetle yakın ilişkisi göz önüne alındığında aidiyet durumu yüksek ya da düşük olan çalışanlarda da benzer sonuçlara ulaşabileceği söylenebilir.

Leong vd. (1996), bir kamu örgütünde örgütsel bağlılığın iş stresi üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla yaptıkları çalışmada, örgütsel bağlılık ve iş stresi arasında negatif ilişki tespit etmişlerdir. Bu kapsamda, AAD ile iş stresi arasındaki ilişkide de dolaylı olarak benzer bir etki söz konusu olması muhtemeldir.

Bateman ve Strasser (1984), hemşireler üzerinde yaptıkları araştırmada aidiyet ile iş gerilimi arasında negatif ilişki tespit etmişlerdir.

Meyer vd. (2002), örgütsel bağlılık konusunda yaptıkları araştırmalarında duygusal bağlılık ile stres arasında negatif yönlü, devam bağlılığı ile stres arasında ise pozitif yönlü ilişkiler bulmuşlardır. Bu bağlamda, bağlılığın aidiyetin bir öncülü olması nedeniyle AAD ve stres arasında da benzer ilişki ve sonuçlara ulaşılabileceği söylenebilir.

Moore vd. (2004), sağlık çalışanları ve icra memurları üzerinde iş stresi ve aidiyet arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptıkları araştırmada daha az stresli işçilerin aidiyet duygularının daha gelişmiş olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Buna göre, yöneticiler hem kendilerinin hem de çalışanlarının stresörlerini kontrol edebilme adına, çalışanları birlikte çalışmaya sevk etmeli, stresör kaynağı olabilecek faktörlere karşı tedbir almalıdır. Çalışanları işleriyle alakalı her türlü karar sürecinde yer almaları, iş yerlerinde rol belirsizliklerinin yaşanmaması, iş yeri ortamındaki fiziksel sorunların giderilmesi, ücretlerin adaletli dağıtımı, çalışan kariyeri için imkânların sunulması başlıca örgütsel stresten korunabilme yolları arasında gösterilebilir. Ayrıca, iş yerinin hava akımı, ısı ve aydınlatma gibi fiziki durumları da en iyi hale getirilmelidir (Yakut, 2015: 60).

Yüksek düzeyde stres yaşayan çalışanların; iş tatminine ulaşamama, iş yerinden uzaklaşma ve ilk fırsatta iş yerini değiştirme isteği, çalışırken iş yavaşlatma ve performans düşüklüğü eğilimleri gibi tutumları örgütsel bağlılık ve algılanan aidiyet durumunu olumsuz etkileyecektir (Yılmaz ve Ekici, 2003: 7-8).

Birçok iş yeri dikkatli çalışmayı gerektiren işlerle faaliyetlerine devam etmektedir. Dikkati dağıtacak unsurlardan biri de iş ortamında yaşanacak yoğun stres durumlarıdır. Stresi yönetebilme adına fiziki önlemlerin alınması, rahatlatma çalışmaları, motivasyon eğitimleri gibi tedbirler alınmadığı takdirde ağır iş kazaları meydana gelebilmektedir (Güney, 2012: 426). Bu durum, iş yeri ortamında çalışanların telaş, endişe ve stresini artıracaktır. Ayrıca stresle baş edemeyen çalışanlar sakinleşebilmek adına madde kullanımı, alkol ve sigara kullanımına

yönelebilmektedir. Böylece, stresin yaratacağı olumsuzluklar önlenemediğinde çalışanlar bir kısır döngünün içine girebilmektedir (Tutar, 2000: 262). Çalışanların depresyona girdiği bir ortamda ise iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüte aidiyet hisleri gibi durumlar yaşanamaz. Bu durumda, İKY uygulamalarının başarıyla uygulanması ve iş stresiyle baş edilebilmesi örgütler ve çalışanlar açısından oldukça önemli konular olmaktadır.

İş yerlerinde çalışanların yapacakları işlerin netleşmesi, çalışanların kendilerinden beklenen performansı bilmesi, onların rahat ortamda çalışması ve rol belirsizlikleri sebebiyle oluşan çatışmalarından kaynaklı stres yaşamaması önemlidir. Rol belirsizliği yaşanmasından oluşan stresle hem çalışan sağlığı hem de örgüt olumsuz etkilenebilmektedir. Sağlıklı işleyen örgüt içinde hem çalışan sağlığı ve güvenliği hem de çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminleri maksimum düzeylere çıkabilmektedir (Lim ve Murphy, 1999: 64). Bu çerçevede, çalışanlarda rol belirsizliği algısının düşük düzeyde olduğu örgütlerde algılanan stresin de düşük olacağı göz önüne alındığında bu durumun çalışanların algıladıkları aidiyet algısını da olumlu yönde etkileyebileceği söylenebilir.

Bilgili (2019: 66) tarafından yapılan çalışma sonuçlarına göre; örgütsel stres, örgütsel ve duygusal bağlılıklar ile devam bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu sonuç literatürdeki Meyer vd. (2002)'nin yaptığı çalışma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Araştırma kapsamında katılanların örgütsel streslerinde artış olduğunda, bu kişilerin duygusal, normatif ve devam bağlılıklarının azaldığı, örgüte aidiyet seviyelerinin düştüğü tespit edilmiştir.

Özetle, örgütlerde çalışan davranışında önemli hususlardan biri, kişilerin işleri için geliştirmiş olduğu tutumlardır ki bu tutuma aidiyet duygusu da denilmektedir. Çalışanların işlerine karşı geliştirdikleri tutumlar olumlu ise onların örgütlerine aidiyet duygusu da yüksek olabilmektedir. Bu noktada, iş stesi istenilen olumlu tutumun oluşmasında önemli bir faktör olarak ön plana çıkmaktadır. Öyle ki, iş stresi yüksek olan çalışanlarda iş tatmini düşük seviyede olmasından ötürü işe geç kalma, gelmeme hatta ilk fırsatta başka bir işe girme gibi tutumlar görülmektedir. Bu tutumlar sonucunda işten ayrılmalar ile birlikte çalışan devri artmakta ve bu durum dolaylı

olarak maliyetleri de artırmaktadır. Bu kapsamda, örgütler tarafından bu istenmeyen durumun önüne geçmek maksadıyla iş kaynaklı stresin en düşük seviyede tutulması amaçlanır. Çünkü aidiyet duygusu yüksek olan çalışanların iş stres düzeyleri düşük olur, mutluluklarını dışa yansıtırlar ve örgütte olumlu çalışma ikliminin oluşumuna katkı sağlayabilirler (Gök ve Özilhan, 2015: 65-66).

### **2.3.2. İKY Uygulamalarının ADD Üzerine Etkisinde İş Stresinin Aracı Rolü**

İş stresinin, çalışanların iş başarısının yanında örgütsel bağlılıklarını da azalttığı ve örgütsel başarıyı olumsuz etkilediği yapılan birçok araştırmada göze çarpmaktadır. Dolayısıyla, iş stresinin örgütsel aidiyeti de olumsuz yönde etkileyebileceği yine yazındaki değerlendirme ve benzer sonuçlardan yola çıkarak söylenebilir.

İyi yönetilmeyen İKY uygulamaları nedeniyle çalışanların stresinin olumsuz yönde etkileneceği yazındaki birçok araştırmada belirtilmektedir. Dolayısıyla, insan kaynaklarını iyi yönetemeyen iş yerlerinin istenmeyen maliyetleri artmaktadır. Bu çerçevede, iş stresinin örgütlere verdiği zararlar: iş başarısının ve kalitesinin azalması; çalışanların iş yerinden uzaklaşma davranışları sergilemeleri, firmaların verimlilik ve karlılıkta gerilemesi, kaliteli çalışan almakta zorlanmaları, rekabet edememe, yeniliklere uyumda zorlanma, yaratıcılık yeteneğinde gerileme, yönetici ve çalışanlar arasında uyumsuzluk ve çatışmaların ortaya çıkması gibi olumsuz durumlar olarak belirtilebilir. Bunlar arasında en etkili olanları da işten uzaklaşmaların artması ve verimliliğin azalmasıdır (Beehr ve Newman, 1978: 220). Aşırı stresin verim düşüklüğü, işe devamsızlık, sağlık sigorta ödemeleri artışı, çalışanların uzaklaşması ve işten ayrılanların tazminatları gibi olumsuz etkileri yanında örgütsel aidiyetin azalması nedeniyle oluşabilecek hırsızlık ve sabotaj gibi istenmeyen durumlardan dolayı iş yerlerinin önemli harcamalar yapması gerekmektedir.

Stresin yüksek düzeyde olması ve kişinin stresle baş edememesi durumunda endişe, kaygı hali aşamasına geçilir, bu durum uzun sürdüğünde kişi depresyona girer. Çalışanlar açısından duruma bakıldığında; çalışanlardan beklentilerle çalışan

yetenekleri uyuşmadığında (Yousef, 2002), iş yerinin rahat çalışabilecek fiziki şartlarda olmadığına (Yakut, 2015), İKY uygulamaları yeterince tatbik edilmediğinde ya da sadece yöneticilerin bakış açısından bu uygulamalar değerlendirildiğinde, çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve dolayısıyla aidiyet hisleri minimum düzeye inebilecektir. Bu nedenle çalışanlarda stres düzeyi artacak, performansları azalacak, verim düşecek, işten ayrılmalar meydana gelecek ve bu durum uzun vadede işletmeyi olumsuz etkileyen kısır bir döngüye sokacaktır. Bu bağlamda, insan kaynaklarından başlayacak olan gerçekçi ve profesyonel yönetim anlayışı ile stresle başa çıkmanın yöntemlerini çalışanlar ile birlikte uygulanarak en baştan iş yerlerinin stres kaynaklı kısır döngüye girmeleri engellenmiş olacaktır.

Kısır döngüyü üretken döngüye çevirmek örgütlerde yönetici ve çalışanların bütüncül hareket etmesiyle sağlanabilir. İKY uygulamaları çalışanların işleriyle ilgili her aşamada verilecek karar ve değerlendirmelerin içinde olmasıyla gerçekleştirildiğinde o işyerinde çalışan performansı artacak, iş tatmini, verim ve performans yükselecek, örgütteki karlılık ve devamlılık sürecektir. Bu durumdaki iş yerinde stresör kaynakları da en aza indirilmiş olacaktır. Gerek İKY uygulamalarının çalışanları stresle baş edebilecek duruma getirmesi, gerekse aidiyet hissi ve örgütsel bağlılığı kuvvetlenen çalışanların iş yerindeki huzurlu ortamlarında iş stresine maruz kalmaktan korunmuş olmaları üretken döngünün oluştuğunun göstergeleri olacaktır.

Ayrıca, çalışma ortamındaki uygun iklim iş başarısını artıracaktır. Buna karşılık stres seviyesindeki aşırılık iş başarısını olumsuz etkilemektedir. Stresi başa çıkabilmek ya da stresi yönetebilmek iş başarısını, örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyebilmektedir. Stresle başa çıkabilmenin yollarından biri gerilim düzeyini ayarlayabilmektir. Duyularla etkilenmeler, çatışmalar, yenilik durumları gerilimi artırmaktadır. Aksine gerilim düzeyi aşırı düşük olduğunda da sıradanlık, uyumsuzluk gibi durumlar oluşabilmektedir. Bu bağlamda, örgütlerde bütün çalışanların yaratıcı gerilime ihtiyaçları bulunmaktadır (Tutar, 2000: 256). Ayrıca, olumlu stres seviyesini artıran yaratıcı gerilime en fazla yöneticilerin ihtiyacı bulunmaktadır. Zira yöneticiler, çalışanların motivasyonlarını daima üst düzeyde tutmak durumundadırlar. Çünkü motivasyonu yüksek çalışanların iş tatmini, verimlilik ve örgütsel aidiyetleri artacak, böylece iş yerinde verimli bir döngü ortaya çıkacaktır.

Düşük düzeyde stres durumunda kariyer basamaklarında tatlı rekabet sağlayıcı yarış hali motive edici olabilmektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 278). Olumlu ya da iyi stres hali istendik bir durum gibi görünse de düzeyi kontrol edilemediğinde fazla stres durumuna geçilebilir ve yeni bir kısır döngü içine girilebilir. Örneğin çalışanları teşvik edici ödüller, yarışmalar, kariyer terfileri gibi profesyonel uygulamalar onları algılarıyla yönetilemediğinde fazla strese, kırıcı rekabete neden olabilmektedir. Bu çerçevede, İKY uygulamalarının çalışanlarca olumlu yönde algıladığı kadar başarılı olacağı örgütlerce her zaman göz önünde tutulmalıdır. Bu kapsamda, örgütleri için fedakârlık edebilecek çalışan bağlılığı ve memnuniyeti sağlandığında; stres azalacak, iş gören AAD'si yükselebilecek, çalışan ve örgüt performansı artacak, böylelikle üretken döngü devam edecektir.

Yukarıda ifade edilenler bağlamında bu doktora tez çalışmasında, İKY uygulamalarının önemli bir çalışan performans öncülü olan AAD üzerindeki etkisinde iş stresinin aracı rolünün oluşturulan araştırma modeli çerçevesinde incelenmesi amaçlanarak, İKY uygulamaları, AAD ve iş stresi kavramları arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın bu kısmına kadar öncelikle İKY kavramı açıklanmış ve müteakiben Algılanan Aidiyet Durumu kavramı detaylı olarak ele alınarak kavrama dair ortaya konan yaklaşımlar incelenmiş ve AAD'nin çalışan davranışlarına olan yansımalarından bahsedilmiştir. Sonrasında iş stresi kavramı incelenmiş, iş stresinin tanımı, çeşitleri, stres kaynakları ve iş stresine yönelik yaklaşımlar açıklanmıştır. İş stresinin bireysel ve örgütsel sonuçları ile iş stresiyle başa çıkma konuları ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Son olarak, bu bölümde İKY uygulamaları-AAD ilişkisinde iş stresinin oynadığı role değinilmiş, bu çerçevede İKY-AAD, İKY-İş stresi ve İş stresi-AAD ilişkileri açıklanmış ve bu ilişkide iş stresinin aracı rolü ortaya konmaya çalışılarak bu bölüm sonlandırılmıştır.

Bir sonraki bölüm olan üçüncü bölümde ise, teorik çerçevede ele alınan araştırma kapsamında araştırma sorularına cevaplar aranmış, konu hakkında yapılan araştırma açıklanmış, hipotezler test edilerek elde edilen araştırma bulguları doğrultusunda ulaşılan sonuç, değerlendirme ve önerilere yer verilmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ALGILANAN AİDİYET DURUMU ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ STRESİNİN ARACI ROLÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Konusu

İKY uygulamaları; içerisinde birçok fonksiyonu barındırmakla birlikte çalışanların örgüte kabul edilmelerinden itibaren çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkiye sahiptir. Bu çerçevede, İKY uygulamalarının etkinliği için İKY uygulamaları ve çalışanların bu yöndeki algı ve davranışları arasındaki ilişkinin ortaya konması örgütler için önem taşımaktadır. Literatür incelendiğinde İKY'ne ilişkin yaklaşımların, çalışanlar davranışlarını etkilemesi yoluyla örgütlere değer kattıkları ve rekabet avantajı sağladıkları sıklıkla göze çarpmaktadır.

Ayrıca, daha önceki bölümlerde belirtildiği üzere Algılanan Aidiyet Durumu çalışan tutum ve davranışları çerçevesinde yüksek düzeyde bireysel ve örgüt performansına işaret etmektedir. Örgüte aidiyetin göstergesi olmasının yanında birçok olumlu neticenin ortaya çıkmasını sağlayan bir kavram olan AAD'nin nelerden etkilendiği ve nasıl kontrol edileceği örgütler için önemli olan diğer bir konudur. Bu bağlamda, İKY uygulamaları çalışanların algısını etkilemek için işletmelerin sahip olduğu en önemli yönetsel araçlardır.

Buna göre bu tez çalışmasında AAD ilgili olduğu değerlendirilen İKY uygulamaları ile AAD arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması ve ilişkili olduğu tespit edilen uygulamaların etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Ayrıca, iş stresi de çalışanların işletmeye ve işe yönelik algılarını etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır. İKY uygulamaları ve AAD ilişkisinde iş stresinin nasıl bir rol oynadığı bu doktora tezinin diğer bir konusudur.

Yukarıda ifade edilenler bağlamında, bu doktora tez çalışmasında, İKY uygulamalarının önemli bir çalışan performans öncülü olan AAD üzerindeki etkisinde iş stresinin aracı rolü incelenecektir.

### **3.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı**

Çalışanların örgüte olan bağlılığının bir göstergesi olan aidiyet hissini örgüt ikliminde hâkim kılmak ve yönetmek sürdürülebilir insan kaynağı açısından önemlidir. Ayrıca, iş stresi de çalışanların örgütlerine ve işlerine yönelik algılarını etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır. Bu noktada, AAD'nin etki yoluyla kontrol altına alınıp alınamayacağı sorusu karşımıza çıkmaktadır. İKY uygulamaları da çalışanların örgüte karşı davranış ve algılarını etkilemek için işletmelerin sahip olduğu önemli yönetsel araçlardır.

Buna göre, çalışmada, AAD ile ilişkili olduğu değerlendirilen İKY uygulamalarının hangileri olabileceği ve ilişkili olduğu tespit edilen İKY uygulamalarının AAD üzerindeki etkisinde iş stresinin aracı rolünün incelenmesi amaçlanarak literatüre katkı sağlanması hedeflenmektedir.

Ayrıca, iş stresinin bahse konu kavramlarla ilişkilerinin ortaya konması İKY'nin çalışan tutumları üzerindeki rolünün daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Ayrıca çalışanların algıladıkları aidiyet durumunun nasıl oluştuğunun anlaşılmasına, bir başka ifade ile aidiyetin oluşturulmasında örgütlerin uygulaması gereken politika ve uygulamalara da katkıda bulunabilir.

Araştırmanın amaçlarından biri de Türkiye'nin benzer konularda diğer ülkelerle kıyaslanmasına olanak sağlayacak daha geniş çaplı araştırmalara bir temel olmasıdır.

Araştırma kapsamında test edilen temel hipotezlerin yanında bu kavramların demografik değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığının araştırılması da bu çalışmanın bir alt amacı olarak gösterilebilir.

Literatürde İKY uygulamaları ile örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen birçok araştırma olmasına karşın bu araştırmalar içerisinde bir bütün halinde İKY

uygulamaları ile AAD arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma ile karşılaşılmamıştır. Ayrıca AAD, İKY ve İş Stresi arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma da bulunmamaktadır. Bu noktada çalışma, algılanan aidiyet kapsamındaki diğer araştırmalardan birden fazla İKY uygulamasını araştırma kapsamında incelemesi bakımından farklılık göstermesi nedeniyle önemlidir. Birbirinden bağımsız olmayan İKY uygulamalarının yalnız başına aidiyet üzerindeki etkisi sınırlı kalmaktadır. İKY uygulamalarının bir arada incelenmesinin bütüne ilişkin daha gerçekçi bilgiler sunabileceği değerlendirilmektedir (Yılmaz, 2004:1).

Son yıllarda yeni bir kavram olarak ortaya çıkan AAD'nin araştırılması, AAD hakkında gerçekçi bir değerlendirme yapılmaya çalışılması, algının yükseltilmesi için önerilerde bulunulması ve İKY uygulamaları ile bir bütün olarak ilişkisinin araştırılarak aralarındaki ilişkinin yönünün ortaya konulmaya çalışılması yerli literatüre katkı açısından önemlidir. Ayrıca çalışma, iş stresinin çalışanlar üzerindeki zararlı etkilerine dikkat çekmesi ve bu nedenle bu ilişkide dikkate alınması gerektiği yönünden de önemlidir.

### **3.3. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları**

Öncelikle, araştırma kapsamında faydalanılan ölçüm araçlarının geçerliliği ve güvenilirliği hem daha önce yapılan araştırmalarla hem de bu çalışma kapsamında teyit edilse de sosyal bilimler açısından sonuçların değerlendirilmesi aşamasında bir kesinlik oluşturmaması nedeniyle bir kısıt oluşturmaktadır.

Araştırmanın kapsamı, İstanbul ve Kocaeli'nde faaliyet göstermekte olan ve en az 50 çalışanı olan büyük/orta ölçekli özel sektör işletmeleri çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Bu nedenle, araştırma sonuçlarının tüm özel sektör işletmeleri için genelleştirilmesi doğru olmamakta, bu durum araştırmanın başka bir kısıtını oluşturmaktadır. Büyük/orta ölçekli işletmelerin hedef alınmasının nedeni, bu işletmelerdeki İKY uygulama ve politikalarının, küçük ölçekli işletmelere oranla kurumsallaşmış ve daha sistemli olduğunun değerlendirilmesidir.

Araştırma tasarımı gereği kesitsel nitelikte olup, 12 Mart-05 Ekim 2021 tarihleri arasında yaklaşık 7 aylık bir dönemi kapsamaktadır. Araştırmanın belli zaman

aralığında yapıldığı göz önüne alındığında, katılımcıların değerlendirmeleri o anki durumu yansıtmakta, süreç içerisinde oluşabilecek değişimleri içermemektedir.

Araştırmaya katılmayı kabul edenlerin araştırma kapsamında kullanılan anketlerdeki soru ve ifadelere verdikleri cevapların doğru olduğu ve katılımcıların ölçülmeye çalışılan kavramları benzer ve doğru bir şekilde algıladıkları varsayılmıştır. Ayrıca, araştırmanın 2019 yılının sonunda başlayarak tüm dünyayı etkisini altına alan ve çalışma ortamlarına türlü kısıtlar getiren Kovid-19 salgın sürecinin devam ettiği bir ortamda yapılmasının araştırmaya katılanların işyerleri hakkındaki algılarını da etkileyebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların çoğunda olduğu gibi bu çalışmada da veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmış olup, bu da araştırmanın diğer bir varsayımını oluşturmaktadır. Anketin verileri elde etmek maksadıyla faydalanabilecek en uygun yöntem olduğu varsayılmıştır.

### **3.4. Araştırmanın Kapsamı**

Çalışmanın uygulama kapsamını İstanbul ve Kocaeli’nde faaliyet gösteren ve en az 50 çalışanı olan büyük/orta ölçekli özel sektör işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında %5 hata payı ile evrenin tam olarak bilinmediği durumlarda örneklem büyüklüğü asgari 384 olarak hesaplanmaktadır (Aybas, 2014). Ayrıca, yazın incelendiğinde 30’dan büyük, 500’den küçük örneklemle çalışılması uygun görülmektedir. Örnek sayısının 500’den fazla olması zaman zaman ikinci tip hataya yol açabilmesi nedeniyle örnek sayısının ne çok büyük ne de çok küçük olmaması göz önüne alınmalıdır. Bu çerçevede, bu araştırma kapsamında kolayda örneklem yöntemi kullanılarak 460 kişiye ulaşılmıştır.

Araştırma maksadıyla oluşturulan anket formu katılımcılara e-posta yoluyla ulaştırılmıştır. Anket Google\_Anket uygulaması üzerinden oluşturulurken soruların tümünün cevaplanması zorunlu kılınarak eksik ya da hatalı doldurmadan kaynaklı

analiz dışı kalmaların önüne geçilmiştir. Toplamda 411 yanıt analiz aşamasında dikkate alınmıştır.

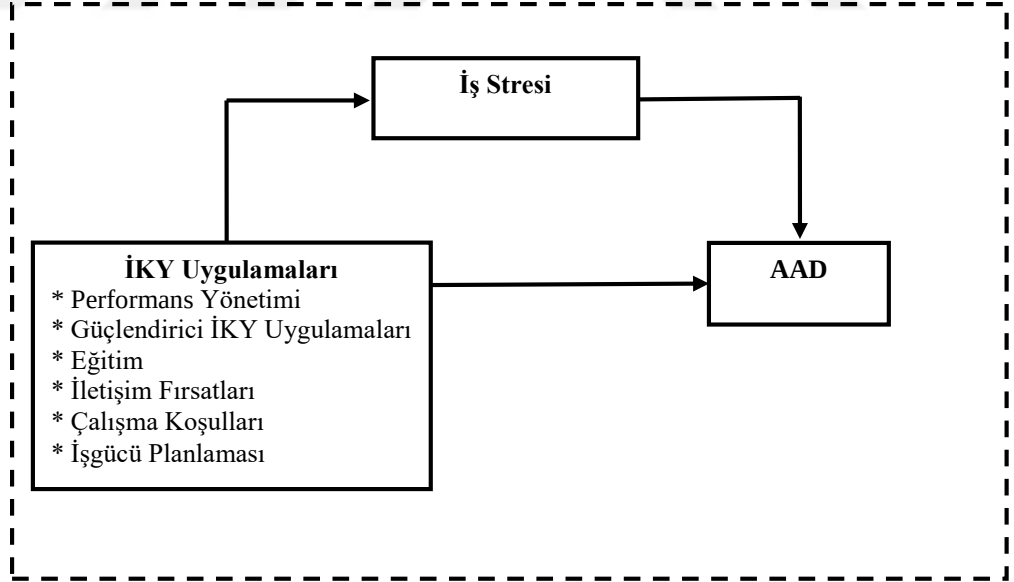
### 3.5. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın metodolojisi kapsamında, araştırma modeli ve hipotezleri, veri toplama aracı ve araştırma kapsamında kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmıştır.

#### 3.5.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma amacı kapsamında tasarlanan test edilecek model ilişkisel tarama ve tanımlayıcı niteliktedir. Modelde ifade edilen ilişkiler aracılık ilişkisini öngörmekle beraber, bu ilişkinin niteliği analiz safhasında incelenmeye çalışılacaktır.

Modele göre, İKY uygulamalarının AAD ve iş stresi üzerinde etkisi söz konusudur. İş stresi, AAD üzerindeki etkisinin yanı sıra, İKY uygulamaları ve AAD arasındaki ilişkide aracı bir rol oynamaktadır.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli (İKY Uygulamaları, AAD ve İş Stresi İlişkisi)

#### 3.5.2. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırma kapsamında tasarlanan model çerçevesinde araştırmanın temel sorularına cevap vermek amacıyla ele alınan temel değişkenler İKY Uygulamaları

(bağımsız değişken), Algılanan Aidiyet Durumu (AAD) (bağımlı değişken) ve İş Stresi (aracı değişken)'dir.

Temel değişkenlere ait boyutlar ise;

- **Bağımsız Değişken:** İKY Uygulamaları
  - Performans Yönetimi (Performans Değerlendirme ve Ücret)
  - Güçlendirici İKY Uygulamaları (Çalışanların Karara Katılımı ve Güçlendirme)
  - Eğitim
  - İletişim Fırsatları (İletişim ve Kariyer Fırsatları)
  - Çalışma Koşulları (Çalışma Koşulları ve İstihdam Güvencesi)
  - İşgücü Planlaması (Seçici İşe Alma ve Açık İş Tanımları)
- **Bağımlı Değişken:** Algılanan Aidiyet Durumu (AAD)
- **Aracı Değişken:** İş Stresi

Demografik verilerin ölçümünde ise 7 değişkenden yararlanılmıştır.

- **Demografik Değişkenler:**
  - Cinsiyet
  - Yaş
  - Medeni durum
  - Eğitim
  - İşletmedeki çalışma kıdemi
  - Toplam çalışma süresi kıdemi
  - Pozisyon (Yönetmel olup olmama)

### 3.5.3. Araştırmanın Hipotezleri

H1: İKY Uygulamaları AAD'yi etkiler.

H2: İKY Uygulamaları İş Stresini etkiler.

H3: İş Stresi AAD'yi etkiler.

H4: İKY Uygulamaları ile AAD ilişkisinde İş Stresinin aracılık rolü vardır.

H1.1: Performans Yönetimi AAD'yi etkiler.

H2.1: Performans Yönetimi iş stresini etkiler.

H4.1: Performans Yönetimi ile AAD ilişkisinde İş Stresinin aracılık rolü vardır.

H1.2: Güçlendirici İKY Uygulamaları AAD'yi etkiler.

H2.2: Güçlendirici İKY Uygulamaları iş stresini etkiler.

H4.2: Güçlendirici İKY Uygulamaları ile AAD ilişkisinde İş Stresinin aracılık rolü vardır.

H1.3: Eğitim AAD'yi etkiler.

H2.3: Eğitim iş stresini etkiler.

H4.3: Eğitim ile AAD ilişkisinde İş Stresinin aracılık rolü vardır.

H1.4: İletişim Fırsatları AAD'yi etkiler.

H2.4: İletişim Fırsatları iş stresini etkiler.

H4.4: İletişim Fırsatları ile AAD ilişkisinde İş Stresinin aracılık rolü vardır.

H1.5: Çalışma Koşulları AAD'yi etkiler.

H2.5: Çalışma Koşulları iş stresini etkiler.

H4.5: Çalışma Koşulları ile AAD ilişkisinde İş Stresinin aracılık rolü vardır.

H1.6: İş Gücü Planlaması AAD'yi etkiler.

H2.6: İş Gücü Planlaması iş stresini etkiler.

H4.6: İş Gücü Planlaması ile AAD ilişkisinde İş Stresinin aracılık rolü vardır.

H5: Çalışanların cinsiyetlerine bağlı olarak İKY uygulamalarının algılanması, AAD ve iş stresi açısından farklılıklar vardır.

H6: Çalışanların yaşlarına bağlı olarak İKY uygulamalarının algılanması, AAD ve iş stresi açısından farklılıklar vardır.

H7: Çalışanların medeni durumlarına bağlı olarak İKY uygulamalarının algılanması, AAD ve iş stresi açısından farklılıklar vardır.

H8: Çalışanların eğitim durumlarına bağlı olarak İKY uygulamalarının algılanması, AAD ve iş stresi açısından farklılıklar vardır.

H9: Çalışanların iş hayatındaki toplam çalışma sürelerine bağlı olarak İKY uygulamalarının algılanması, AAD ve iş stresi açısından farklılıklar vardır.

H10: Çalışanların kurumlarındaki görev sürelerine bağlı olarak İKY uygulamalarının algılanması, AAD ve iş stresi açısından farklılıklar vardır.

H11: Çalışanların yönetsel pozisyonda olup olmadıklarına bağlı olarak İKY uygulamalarının algılanması, AAD ve iş stresi açısından farklılıklar vardır.

### **3.5.4. Araştırmanın Veri Toplama Aracı**

Sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların çoğunda olduğu gibi bu çalışmada da veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmış ve katılımcılardan toplanan veriler çerçevesinde tasarlanan araştırma modelinin değerlendirme olanağı elde edilmesi planlanmıştır.

Anket formu giriş kısmını takip eden üç kısımdan oluşmaktadır. Giriş kısmında, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik dokuz ifade yer almaktadır. Birinci kısımda çalışanların Algılanan Aidiyet Durumunu belirlemeye

yönelik ifadeler, ikinci kısımda çalışanların İnsan Kaynakları Yönetimi politikalarına karşı tutum ve neler hissettiğine yönelik ifadeler, üçüncü kısımda ise çalışanların işten kaynaklanan Stres düzeyini belirlemeyi amaçlayan ifadeler yer almaktadır. Bu kapsamda, çalışmada kullanılan ölçeklere ait bilgiler aşağıda belirtilmiş olup, anket formu Ek-1’de sunulmuştur.

#### **3.5.4.1. Algılanan Aidiyet Durumu Ölçeği**

Algılanan Aidiyet Durumunu ölçmek amacıyla; Stamper ve Masterson (2002) tarafından geliştirilen ve altı ifadeden oluşan AAD ölçeği (Perceived Insider Status Scale) kullanılmıştır. AAD ölçeği, özgün dilinden daha önce Türkçe’ye çevrilmiş ulusal ve uluslararası yazında kullanılarak geçerliliği ve güvenilirliği ispatlanmış bir ölçektir. AAD ölçeğinin kullanıldığı çalışmalardan bazılarına örnek olarak: Larsen (2006), Mirap (2008), Lapalme, Stamper ve Simard (2009), Wang, Chu ve Ni (2010), Çakal (2017)’in çalışmaları gösterilebilir.

Ulusal ve uluslararası literatürde yapılmış çalışmalarda Stamper ve Masterson ölçeğinin cronbach  $\alpha$  güvenilirlik katsayısı 0,79-0,93 değerleri aldığı görülmüştür. Bu çalışmada, ölçeğin cronbach  $\alpha$  güvenilirlik katsayısının 0,91 değerini aldığı tespit edilmiştir. Katılımcıların ifadelerle katılım derecesini ölçmek maksadıyla “1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum” cevaplarını içeren 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu kısımda yer alan 3, 4 ve 6 nolu ifadeler ters kodlanmış ve ölçülmüştür.

#### **3.5.4.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği**

İKY uygulamalarının memnuniyetini ölçmek amacıyla tek bir boyuta odaklanmak yerine birbirleriyle ilişkili yüksek performans bazlı ve pozitif eğilimli İKY uygulamalarının ölçülmesini amaçlayarak ölçeği tasarlayan Aybas (2014)’ın İKY Uygulamaları Memnuniyet Ölçeği kullanılmıştır. Bahse konu ölçek geliştirilirken yüksek performans temeline dayanan algısal ve bireysel çalışan tutum ve davranışlarıyla ilgili İKY yazınında bulunan ölçüm araçları incelenmiştir. İncelenme sonucunda karar verilen İKY boyutları, geçerliliği ve güvenilirliği daha önce test

edilmiş olan İKY ölçeklerinden toparlanarak bir İKY uygulamaları havuzu oluşturulmuş ve bu havuz İKY alanında uzman olan 5 akademisyene danışılarak 11 boyut ve 48 ifadede sınırlandırılarak ölçeğe nihai hali verilmiştir.

İKY uygulamaları 11 alt boyutu içeren 48 madde ile ölçülmeye çalışılmıştır. Oluşturulan İKY uygulamaları ölçeğinin cronbach  $\alpha$  güvenilirlik katsayısı Aybas'ın çalışmasında 0.96 olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada, İKY ölçeğinde her bir faktörde yer alan maddeler için güvenilirlik analizleri yapılmış ve ölçeğin tamamı için iç tutarlılık katsayısı 0,97 olarak hesaplanmıştır.

Katılımcıların ifadelere katılım derecesini ölçmek amacıyla “1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum” cevaplarını içeren 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ankette 22. sırada yer alan içsel kariyer fırsatları ve 30. sırada yer alan açık ve esnek iş tanımlarına ait ifadeler ters kodlanmış ve ölçülmüştür.

#### **3.5.4.3. İş Stresi Ölçeği**

Çalışmanın araştırma modeli kapsamında yer alan bir diğer değişken olan iş stresinin ölçümü için literatürde sıklıkla kullanılan “House ve Rizzo (1972)” tarafından geliştirilen ve yedi ifadeden oluşan iş stresi ölçeği kullanılmıştır.

İş stresi ölçeğinin güvenilirliğinin sınanması amacıyla yazında daha önce yapılmış çalışmalarda cronbach  $\alpha$  değerlerinin 0,71 ile 0,89 arasında değiştiği gözlenmiştir. Bu çalışmada ise söz konusu yedi maddeye ilişkin Cronbach’s alpha katsayısı ise 0,90 olarak bulunmuştur.

Katılımcıların ifadelere katılım derecesini ölçmek amacıyla “1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum” cevaplarını içeren 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır.

#### **3.5.5. Araştırmada Kullanılan İstatistik Teknikler**

SPSS 26 ve AMOS 24 istatistik paket programlarından yararlanılarak araştırma kapsamında derlenen verilerin analizleri gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında faydalanan ölçeklere ait açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ve güvenirlik analizleri yapılmış, yakınsama ve ayrışma geçerliliği de hesaplanmıştır.

Araştırma modelinde kullanılan bütün gözlenen değişkenlerin normallik analizleri yapılmış, araştırmanın faktörlerine ait tanımlayıcı istatistikler olarak ortalama ve standart sapma değerlerinden yararlanılmış ve ayrıca faktörler arası Pearson momentler çarpımı korelasyon değerleri de hesaplanmıştır.

Araştırma kapsamında toplanan verilerin araştırmanın modeline ne derece uyum sağladığını görmek amacıyla araştırmanın modeli model uyum indeksleri kullanılarak test edilmiştir.

Araştırma yapısal modelinin ve ilişkilerin testi maksadıyla yapısal eşitlik modeli analizlerinden faydalanılmıştır.

Demografik özelliklerin değerlendirilmesine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları değerlerinden yararlanılmış; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kıdem gibi değişkenler açısından farklılıkların incelenmesi maksadıyla T-testi ve 2’den fazla gruplar arası farklılıkların test edilmesi için ANOVA kullanılmıştır.

### **3.6. Araştırmanın Bulguları**

Araştırmanın verilerinin analizlerinden elde edilen bulgular bu kısımda sunulmuştur. Bulgular ait oldukları konular dikkat alınarak ayrı ayrı başlıklar altında belirtilmiştir. Bu başlıklar; katılımcılara ait demografik bilgiler, açımlayıcı faktör analizi ve güvenirlik analizi, normallik analizi, doğrulayıcı faktör analizi, faktörlere ait betimsel bulgular ve faktörler arası korelasyon, araştırmanın yapısal modelinin test edilmesi ve fark analizleridir.

#### **3.6.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler**

Katılımcılara ait demografik bilgiler başlığı altında katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, iş kıdemi, kurum kıdemi, görev, çalışan yerdeki pozisyon ve sahip olunan pozisyonla ilgili kıdem değişkenlerine ait bulgular

sunulmuştur. Katılımcıların demografik bilgilerine ait bulgular aşağıda Tablo 3.1’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler**

| Değişkenler   | Gruplar           | f   | %    |
|---------------|-------------------|-----|------|
| Cinsiyet      | Erkek             | 241 | 58,6 |
|               | Kadın             | 170 | 41,4 |
| Yaş           | 18-30             | 117 | 28,5 |
|               | 31-45             | 249 | 60,6 |
|               | 46 ve üzeri       | 45  | 10,9 |
| Medeni Durum  | Bekâr             | 146 | 35,5 |
|               | Evli              | 265 | 64,5 |
| Eğitim Durumu | Ön Lisans ve altı | 69  | 16,8 |
|               | Lisans            | 215 | 52,3 |
|               | Lisansüstü        | 127 | 30,9 |
| İş Kıdem      | 0-5 yıl           | 86  | 20,9 |
|               | 6-10 yıl          | 94  | 22,9 |
|               | 11-15 yıl         | 100 | 24,3 |
|               | 16-20 yıl         | 74  | 18,0 |
|               | 21 yıl ve üzeri   | 57  | 13,9 |
| Kurum Kıdem   | 0-5 yıl           | 198 | 48,2 |
|               | 6-10 yıl          | 115 | 28,0 |
|               | 11 yıl ve üzeri   | 98  | 23,8 |

**Tablo 3.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler (Devamı)**

| Değişkenler       | Gruplar                   | f   | %    |
|-------------------|---------------------------|-----|------|
| Görev             | Üst Düzey Yönetici        | 42  | 10,2 |
|                   | Yönetici                  | 114 | 27,7 |
|                   | Mühendis                  | 59  | 14,4 |
|                   | İK Uzmanı                 | 31  | 7,5  |
|                   | Uzman                     | 35  | 8,5  |
|                   | Tekniker                  | 53  | 12,9 |
|                   | Sağlık Çalışanı           | 11  | 2,7  |
|                   | Satış/Pazarlama           | 11  | 2,7  |
|                   | İmalat ve Üretim Planlama | 13  | 3,2  |
|                   | Finans                    | 16  | 3,9  |
| Pozisyon Niteliği | Yönetsel                  | 223 | 54,3 |
|                   | Yönetsel olmayan          | 188 | 45,7 |
| Pozisyon Kıdem    | 0-5 yıl                   | 300 | 73,0 |
|                   | 6-10 yıl                  | 66  | 16,1 |
|                   | 11 yıl ve üzeri           | 41  | 10,0 |

Tablo 3.1’deki bulgulara göre katılımcıların yarısından biraz fazlası (%58,6) erkek, geriye kalan %41,4’ü ise kadındır. Katılımcıların yarısından fazlası 31-45 yaşları arasındadır (%60,6). 18-30 yaş arasında olan katılımcıların oranı %28,5 iken, 46 yaş ve üzerinde olan katılımcıların oranı ise %10,9’dur. %64,5 oranında katılımcı evli iken, %35,5 oranında katılımcı ise bekârdır. Katılımcıların yarısından biraz fazlası (%52,3) lisans mezunu iken, lisansüstü mezunu olanların oranı %30,9’dur. Ön lisans ve daha alt düzeyde mezuniyete sahip olanların oranı ise %16,8’dir. Katılımcıların toplam mesleki tecrübelerine baktığımızda 0-5 yıl kıdeme sahip olanların oranının %20,9, 6-10 yıl kıdeme sahip olanlarının oranının %22,9, 11-15 yıl kıdeme sahip olanların oranının %24,3 ve 21 yıl ve daha fazla kıdeme sahip olanların oranının ise %13,9 olduğu görülmektedir. Katılımcıların kurum tecrübesine baktığımızda ise katılımcıların ağırlıklı olarak 0-5 yıldır (%48,2) bulundukları kurumlarda çalışmakta oldukları görülmektedir. Katılımcıların kurumlardaki görevlerine baktığımızda katılımcıların farklı görev türlerine sahip olduğu görülmektedir. En sık rastlanan görev

türlerinin ise yönetici (%27,7), mühendis (%14,4), tekniker (%12,9) ve üst düzey yönetici (%10,2) olduğu bulunmuştur. Katılımcıların bu görevlerinin yönetsel niteliği olup olmadığına bakıldığında bu görevlerin yarısından biraz fazlasının (%54,3) yönetsel bir niteliği bulunduğu görülmüştür. Katılımcıların bu görevlerindeki tecrübelerini süresine gelince, katılımcıların ağırlıklı olarak bu görevlerde 0-5 yıldır bulundukları anlaşılmaktadır (%73,0). 6-10 yıldır aynı görevde olanların oranı %16,1 iken, 11 yıl ve üzeri aynı görevde olanların oranı ise %10,0'dur.

### **3.6.2. Açımlayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi**

Araştırmanın amacına uygun verilerin toplanması için anketlerde üç adet ölçek kullanılmıştır. Bunlar İKY uygulamaları, AAD ve İş Stresi ölçekleridir. Bu bölümde, bu ölçeklere ait açımlayıcı faktör analizi ve güvenirlik analiz bulguları sunulmuştur.

#### **3.6.2.1. İKY Ölçeğindeki İfadelere İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları**

Anketin ikinci kısmında katılımcıların çalıştıkları şirkette/kuruluştaki uygulanan İnsan Kaynakları Yönetimi politikalarına karşı algılarını ölçen 48 maddeden oluşan (İKY1 ile İKY48) İKY ölçeği yer almaktadır. Bu bölümde bu 48 ifade üzerinden açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Bunun için temel bileşenler metodu kullanılmış ve faktör döndürme tekniklerinden direct oblimum tekniği tercih edilmiştir.

Yapılan ilk faktör analizine göre KMO değeri 0,96 olarak bulunmuş, Bartlett küresellik testine ilişkin  $p$  değerinin ise 0,05'ten küçük olduğu tespit edilmiştir (Ki-kare test istatistiği=14715,87; serbestlik derecesi=1128;  $p$ -değeri<0,000).

Daha sonra maddelerin aynı yapıyı ölçtüğünün bir göstergesi olarak birbirleriyle ne kadar ilişkili olduğunu gösteren, her bir maddeye ilişkin Extraction değerleri incelenmiştir. Tablo 3.2'de sunulan bu değerlerden hiçbirinin 0,30'un altında olmadığı görülmüştür. Böylelikle faktör analizi sonuçları yorumlanmaya devam edilmiştir.

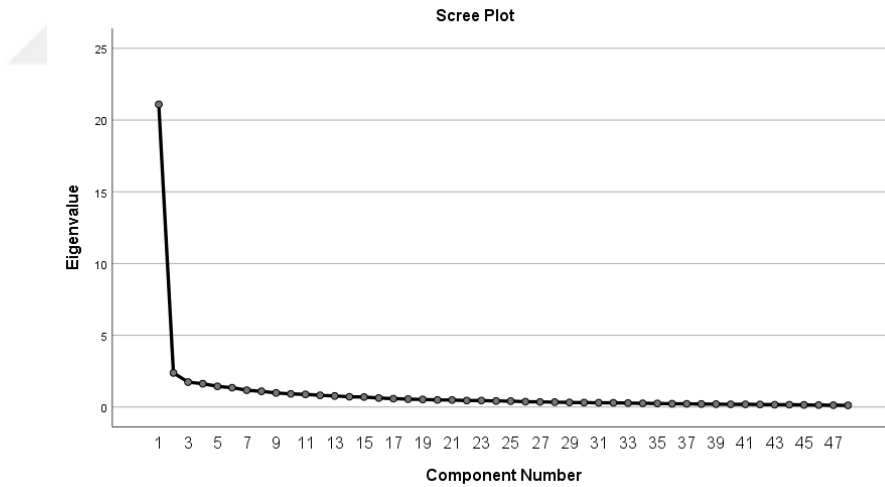
**Tablo 3.2. İKY Ölçeği Faktör Analizi 1. Deneme Sonuçları**

| <b>Maddeler</b> | <b>Initial</b> | <b>Extraction</b> |
|-----------------|----------------|-------------------|
| İKY1            | 1,000          | 0,65              |
| İKY2            | 1,000          | 0,77              |
| İKY3            | 1,000          | 0,71              |
| İKY4            | 1,000          | 0,67              |
| İKY5            | 1,000          | 0,75              |
| İKY6            | 1,000          | 0,66              |
| İKY7            | 1,000          | 0,77              |
| İKY8            | 1,000          | 0,72              |
| İKY9            | 1,000          | 0,67              |
| İKY10           | 1,000          | 0,71              |
| İKY11           | 1,000          | 0,78              |
| İKY12           | 1,000          | 0,72              |
| İKY13           | 1,000          | 0,77              |
| İKY14           | 1,000          | 0,72              |
| İKY15           | 1,000          | 0,73              |
| İKY16           | 1,000          | 0,63              |
| İKY17           | 1,000          | 0,72              |
| İKY18           | 1,000          | 0,65              |
| İKY19           | 1,000          | 0,64              |
| İKY20           | 1,000          | 0,66              |
| İKY21           | 1,000          | 0,47              |
| İKY22           | 1,000          | 0,48              |
| İKY23           | 1,000          | 0,71              |
| İKY24           | 1,000          | 0,50              |
| İKY25           | 1,000          | 0,51              |
| İKY26           | 1,000          | 0,53              |
| İKY27           | 1,000          | 0,54              |
| İKY28           | 1,000          | 0,49              |
| İKY29           | 1,000          | 0,54              |
| İKY30           | 1,000          | 0,56              |
| İKY31           | 1,000          | 0,55              |
| İKY32           | 1,000          | 0,76              |
| İKY33           | 1,000          | 0,65              |
| İKY34           | 1,000          | 0,70              |
| İKY35           | 1,000          | 0,65              |
| İKY36           | 1,000          | 0,72              |
| İKY37           | 1,000          | 0,73              |
| İKY38           | 1,000          | 0,67              |
| İKY39           | 1,000          | 0,64              |
| İKY40           | 1,000          | 0,73              |
| İKY41           | 1,000          | 0,72              |
| İKY42           | 1,000          | 0,64              |
| İKY43           | 1,000          | 0,66              |
| İKY44           | 1,000          | 0,68              |
| İKY45           | 1,000          | 0,75              |
| İKY46           | 1,000          | 0,76              |

**Tablo 3.2. İKY Ölçeği Faktör Analizi 1. Deneme Sonuçları (Devamı)**

| Maddeler | Initial | Extraction |
|----------|---------|------------|
| İKY47    | 1,000   | 0,77       |
| İKY48    | 1,000   | 0,72       |

Faktör analizi sonuçlarının yorumlanmasına geçmeden önce faktör sayısının tespiti için Şekil 3.2’de sunulan Scree Plot grafiği incelenmiştir. Şekil 3.2 incelendiğinde 8 faktörden daha fazla faktöre sahip bir yapının oluşmayacağı öngörülmektedir. Öyle ki 8 faktörden sonraki faktörlerin öz değerlerinin birbirlerine ve sifıra yakın olduğu görülmektedir. Zira yapılan ilk faktör analizi sonucunda da 8 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte Şekil 3.2 incelendiğinde, 6. faktörden sonra belirgin bir kırılma olduğu da göze çarpmaktadır. Dolayısıyla analiz sonuçlarının değerlendirilmesi neticesinde, ortaya çıkan 8 faktörlü yapının 6 faktöre kadar düşebileceğinin olası gözüktüğü söylenebilir. 8 faktörlü bu ilk yapı %66,4 oranında bir varyans açıklamaktadır.



**Şekil 3.2. İKY Ölçeği Faktör Analizi 1. Deneme Scree Plot Grafiği**

Sonuçlar değerlendirilirken her bir faktör altında yer alan maddelerin faktör yüklerinin birden fazla faktör altında birbirine yakın ağırlıklara sahip olmamasına dikkat edilmiştir. Bu yakınlığın ölçüsü 0,20 olarak dikkate alınmıştır. Başka bir deyişle, birden fazla faktör altındaki ağırlıklarının farkı 0,20’den az olan maddeler analiz dışı bırakılmıştır. Aynı anda birden çok madde bu özelliğe sahipse değerleri birbirine daha yakın olan maddeler öncelikli olarak çıkartılmıştır. Ayrıca her bir faktör

altında en az iki maddenin yer aldığına da dikkat edilmiştir. Bu iki sebepten dolayı analizden çıkarılması gereken maddeler olduğu görülmüştür. Bu aşamada, analizden her defasında 1 madde çıkarılmış ve analiz tekrarlanmıştır.

Böylelikle faktör analizi 13 kez tekrarlanmış ve sonuç itibarıyla analizden 12 madde çıkarılmıştır. Analizden çıkarılan maddeler sırasıyla İKY30, İKY27, İKY42, İKY22, İKY24, İKY23, İKY10, İKY36, İKY45, İKY1, İKY12 ve İKY21 kodlu maddelerdir. 13. deneme sonucunda elde edilen bileşen tablosu Tablo 3.3'te verilmiştir

**Tablo 3.3. İKY Ölçeği Faktör Analizi 13. Deneme Sonuçları**

| Maddeler | Faktörler ve Yükleri |      |      |      |      |      |      |
|----------|----------------------|------|------|------|------|------|------|
|          | 1                    | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    |
| İKY2     |                      |      |      |      |      |      | 0,86 |
| İKY3     |                      |      |      |      |      |      | 0,73 |
| İKY4     |                      |      |      |      |      |      | 0,61 |
| İKY5     |                      |      | 0,88 |      |      |      |      |
| İKY6     |                      |      | 0,76 |      |      |      |      |
| İKY7     |                      |      | 0,91 |      |      |      |      |
| İKY8     |                      |      | 0,79 |      |      |      |      |
| İKY9     |                      |      | 0,42 |      |      |      |      |
| İKY11    | 0,55                 |      |      |      |      |      |      |
| İKY13    | 0,57                 |      |      |      |      |      |      |
| İKY14    | 0,66                 |      |      |      |      |      |      |
| İKY15    | 0,58                 |      |      |      |      |      |      |
| İKY16    | 0,45                 |      |      |      |      |      |      |
| İKY17    | 0,52                 |      |      |      |      |      |      |
| İKY18    | 0,66                 |      |      |      |      |      |      |
| İKY19    | 0,52                 |      |      |      |      |      |      |
| İKY20    | 0,62                 |      |      |      |      |      |      |
| İKY25    |                      |      |      | 0,35 |      |      |      |
| İKY26    |                      |      |      | 0,60 |      |      |      |
| İKY28    |                      |      |      |      |      |      | 0,36 |
| İKY29    |                      |      |      |      | 0,79 |      |      |
| İKY31    |                      |      |      |      | 0,69 |      |      |
| İKY32    |                      | 0,71 |      |      |      |      |      |
| İKY33    |                      | 0,77 |      |      |      |      |      |
| İKY34    |                      | 0,53 |      |      |      |      |      |
| İKY35    |                      | 0,47 |      |      |      |      |      |
| İKY37    |                      |      |      |      |      | 0,55 |      |
| İKY38    |                      |      |      | 0,51 |      |      |      |
| İKY39    |                      |      |      | 0,73 |      |      |      |
| İKY40    |                      |      |      | 0,71 |      |      |      |
| İKY41    |                      |      |      | 0,74 |      |      |      |

**Tablo 3.3. İKY Ölçeği Faktör Analizi 13. Deneme Sonuçları (Devamı)**

| Maddeler | Faktörler ve Yükleri |      |   |   |   |      |   |
|----------|----------------------|------|---|---|---|------|---|
|          | 1                    | 2    | 3 | 4 | 5 | 6    | 7 |
| İKY43    |                      |      |   |   |   | 0,77 |   |
| İKY44    |                      |      |   |   |   | 0,84 |   |
| İKY46    |                      | 0,69 |   |   |   |      |   |
| İKY47    |                      | 0,71 |   |   |   |      |   |
| İKY48    |                      | 0,86 |   |   |   |      |   |

Daha sonra her bir faktörde yer alan maddeler için güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda, 5. faktörde altında yer alan İKY29 ve İKY31 kodlu maddelere ilişkin Cronbach's alpha katsayısının 0,35 gibi düşük bir değer olduğu görüldükten sonra bu iki madde de analizden çıkarılmış ve faktör analizi 14. kez tekrarlanmıştır.

Yapılan nihai analizin sonucuna göre faktör analizine ilişkin KMO değeri 0,96 olarak bulunmuş, Bartlett küresellik testine ilişkin  $p$  değerinin ise 0,05'ten küçük olduğu tespit edilmiştir (Ki-kare test istatistiği=10675,89; serbestlik derecesi=561;  $p$ -değeri<0,000).

Nihai analiz sonucunda elde edilen her bir maddeye ilişkin Extraction değerleri Tablo 3.4'te sunulmuştur. Bu değerlerin tamamının 0,30'un üzerinde olduğu görülmektedir.

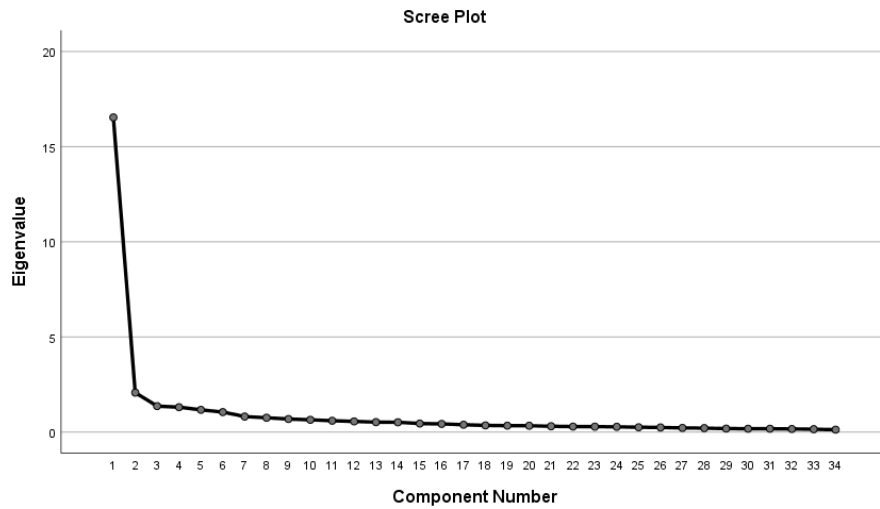
**Tablo 3.4. İKY Ölçeği Nihai Faktör Analizi Sonuçları - Extraction Değerleri**

| Maddeler | Initial | Extraction |
|----------|---------|------------|
| İKY2     | 1,000   | ,831       |
| İKY3     | 1,000   | ,801       |
| İKY4     | 1,000   | ,740       |
| İKY5     | 1,000   | ,764       |
| İKY6     | 1,000   | ,699       |
| İKY7     | 1,000   | ,805       |
| İKY8     | 1,000   | ,756       |
| İKY9     | 1,000   | ,632       |
| İKY11    | 1,000   | ,778       |
| İKY13    | 1,000   | ,771       |
| İKY14    | 1,000   | ,737       |
| İKY15    | 1,000   | ,756       |
| İKY16    | 1,000   | ,620       |
| İKY17    | 1,000   | ,713       |

**Tablo 3.4. İKY Ölçeği Nihai Faktör Analizi Sonuçları - Extraction Değerleri**  
(Devamı)

| Maddeler | Initial | Extraction |
|----------|---------|------------|
| İKY18    | 1,000   | ,583       |
| İKY19    | 1,000   | ,622       |
| İKY20    | 1,000   | ,673       |
| İKY25    | 1,000   | ,491       |
| İKY26    | 1,000   | ,506       |
| İKY28    | 1,000   | ,464       |
| İKY32    | 1,000   | ,749       |
| İKY33    | 1,000   | ,666       |
| İKY34    | 1,000   | ,672       |
| İKY35    | 1,000   | ,629       |
| İKY37    | 1,000   | ,535       |
| İKY38    | 1,000   | ,690       |
| İKY39    | 1,000   | ,655       |
| İKY40    | 1,000   | ,765       |
| İKY41    | 1,000   | ,718       |
| İKY43    | 1,000   | ,722       |
| İKY44    | 1,000   | ,738       |
| İKY46    | 1,000   | ,746       |
| İKY47    | 1,000   | ,774       |
| İKY48    | 1,000   | ,713       |

Yapılan son faktör analizi sonucunda elde edilen Scree Plot grafiği Şekil 3.3’de sunulmaktadır. Şekil 3.3 incelendiğinde 6. faktörden sonra belirgin bir kırılma olduğu ve bu faktörden sonraki faktörlerin öz değerlerinin birbirlerine ve sıfıra oldukça yaklaştıkları görülmektedir.



**Şekil 3.3. Nihai Faktör Analizi Sonuçları - Scree Plot Grafiği**

Yapılan nihai faktör analizine göre verinin 6 faktörlü bir yapı ile açıklandığı görülmüştür. Elde edilen bileşenler Tablo 3.5'te gösterilmiştir.

**Tablo 3.5. İKY Ölçeği Nihai Faktör Analizi Sonuçları – Bileşenler**

| Maddeler | Faktörler ve Yükleri |      |       |      |      |       |
|----------|----------------------|------|-------|------|------|-------|
|          | 1                    | 2    | 3     | 4    | 5    | 6     |
| İKY2     |                      |      |       |      |      | -0,92 |
| İKY3     |                      |      |       |      |      | -0,80 |
| İKY4     |                      |      |       |      |      | -0,68 |
| İKY5     |                      |      | -0,88 |      |      |       |
| İKY6     |                      |      | -0,78 |      |      |       |
| İKY7     |                      |      | -0,90 |      |      |       |
| İKY8     |                      |      | -0,80 |      |      |       |
| İKY9     |                      |      | -0,41 |      |      |       |
| İKY11    | 0,59                 |      |       |      |      |       |
| İKY13    | 0,63                 |      |       |      |      |       |
| İKY14    | 0,72                 |      |       |      |      |       |
| İKY15    | 0,62                 |      |       |      |      |       |
| İKY16    | 0,48                 |      |       |      |      |       |
| İKY17    | 0,56                 |      |       |      |      |       |
| İKY18    | 0,69                 |      |       |      |      |       |
| İKY19    | 0,54                 |      |       |      |      |       |
| İKY20    | 0,65                 |      |       |      |      |       |
| İKY25    |                      |      |       | 0,34 |      |       |
| İKY26    |                      |      |       | 0,58 |      |       |
| İKY28    |                      |      |       |      |      | 0,41  |
| İKY32    |                      | 0,72 |       |      |      |       |
| İKY33    |                      | 0,78 |       |      |      |       |
| İKY34    |                      | 0,55 |       |      |      |       |
| İKY35    |                      | 0,46 |       |      |      |       |
| İKY37    |                      |      |       |      | 0,57 |       |
| İKY38    |                      |      |       | 0,47 |      |       |
| İKY39    |                      |      |       | 0,69 |      |       |
| İKY40    |                      |      |       | 0,66 |      |       |
| İKY41    |                      |      |       | 0,70 |      |       |
| İKY43    |                      |      |       |      | 0,76 |       |
| İKY44    |                      |      |       |      | 0,84 |       |
| İKY46    |                      | 0,70 |       |      |      |       |
| İKY47    |                      | 0,72 |       |      |      |       |
| İKY48    |                      | 0,77 |       |      |      |       |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Faktör analiz sonucunda elde edilen bileşen korelasyon matrisi Tablo 3.6'da sunulmaktadır. Tablodaki değerler incelendiğinde, faktörler arasındaki korelasyon değerlerinin 0,30'den yüksek olduğu ve bu durumun döndürme tekniği olarak seçilen Direct Oblimin yönteminin şartını (Bursal, 2017:35) sağladığı görülmektedir. Ayrıca

bileşen korelasyon matrisine ilave olarak maddeler arasındaki korelasyon tablolarında 14 basamağın tamamı için determinant değerlerinin 0'dan farklı, antiimaj korelasyonu köşe değerlerinin 0,50'den yüksek olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.6. İKY Ölçeği Nihai Faktör Analizi Sonuçları - Bileşen Korelasyon Matrisi**

| Component | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     | 6    |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| 1         | 1,00  |       |       |       |       |      |
| 2         | 0,41  | 1,00  |       |       |       |      |
| 3         | -0,52 | -0,47 | 1,00  |       |       |      |
| 4         | 0,40  | 0,36  | -0,44 | 1,00  |       |      |
| 5         | 0,35  | 0,42  | -0,41 | 0,32  | 1,00  |      |
| 6         | -0,48 | -0,36 | 0,52  | -0,42 | -0,37 | 1,00 |

Özetlemek gerekirse, anketin ikinci kısmında katılımcıların çalıştıkları şirkette/kuruluştaki uygulanan İnsan Kaynakları Yönetimi politikalarına karşı tutumları ve neler hissettiklerine dair 48 ifadeden oluşan İKY ölçeği üzerinden gerçekleştirilen faktör analizleri sonucunda toplamda 14 madde analizden çıkarılmış ve kalan 34 maddenin 6 faktörlü yapı ile açıklandığı tespit edilmiştir. 1. faktörde 9 madde, 2. faktörde 7 madde, 3. faktörde 5 madde, 4. faktörde 6 madde, 5. faktörde 3 madde ve 6. faktörde 4 madde yer almaktadır. Elde edilen bu 6 faktör tarafından açıklanan toplam varyans %69,18'dir. Her bir faktörün toplam varyansa katkısı ve her bir faktörde yer alan maddelerin faktör yükleri Tablo 3.7'de verilmiştir.

Oluşan bu faktör yapısına göre ölçeğin maddeleri ve orijinal ölçekteki faktör isimleri değerlendirilmiş ve altı faktörlü yeni yapı için her bir faktör yeniden isimlendirilmiştir. Birinci faktör performans yönetimi, ikinci faktör güçlendirici İKY uygulamaları, üçüncü faktör eğitim, dördüncü faktör iletişim fırsatları, beşinci faktör çalışma koşulları ve altıncı faktör de işgücü planlaması olarak isimlendirilmiştir.

Ayrıca her bir faktörde yer alan maddeler için güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda her bir faktöre ilişkin elde edilen iç tutarlılık katsayıları (Cronbach's alpha) 0,70'in üzerinde bulunmuştur. Tablodaki bulgulara göre performans yönetimi iç tutarlılık katsayısı 0,94, güçlendirici İKY uygulamaları iç tutarlılık katsayısı 0,92, eğitim iç tutarlılık katsayısı 0,90, iletişim fırsatları iç tutarlılık katsayısı 0,88, çalışma koşulları iç tutarlılık katsayısı 0,76, işgücü planlaması

iç tutarlılık katsayısı 0,85 ve ölçeğin tamamı için iç tutarlılık katsayısı 0,97 olarak hesaplanmıştır. Cronbach's alpha ve faktör yüklerine ilişkin değerler Tablo 3.7'de yer almaktadır.

**Tablo 3.7. İKY Ölçeği Nihai Faktör Analizi Sonuçları**

|                                                                 | Kod             | İfade                                                                                                                   | Faktör Yüğü |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>Performans Yönetimi</b>                                      | İKY11_Per. Değ. | Çalıştığım şirkette, çalışanların performansları objektif ölçülebilir sonuçlara göre değerlendirilir.                   | 0,78        |
|                                                                 | İKY13_Per. Değ. | Çalışanlar performans değerlendirme sistemine inanırlar.                                                                | 0,77        |
|                                                                 | İKY14_Per. Değ. | Performans değerlendirme verileri, iş rotasyonu, eğitim ve ücretlendirme gibi konulardaki kararları vermede kullanılır. | 0,74        |
|                                                                 | İKY15_Per. Değ. | Performans değerlendirmenin amaçları tüm çalışanlar tarafından rahatlıkla anlaşılacak şekilde açıktır.                  | 0,76        |
|                                                                 | İKY16_Per. Değ. | İşimle ilgili belirli performans hedefleri ve standartlarından haberdarım.                                              | 0,62        |
|                                                                 | İKY17_Per. Değ. | Çalışma performansımın nasıl değerlendirildiğini çok iyi biliyorum.                                                     | 0,71        |
|                                                                 | İKY18_Ücret     | Kişilerin iş performansı, ücretin (teşvik edici) belirlenmesinde önemli bir faktördür.                                  | 0,58        |
|                                                                 | İKY19_Ücret     | Çalıştığım şirkette, maaş-ücret ve diğer yararlar piyasa seviyesi dikkate alınarak belirlenir.                          | 0,62        |
|                                                                 | İKY20_Ücret     | Çalıştığım şirkette, ücretler çalışanların yetenek ya da yetkinliklerine göre belirlenir.                               | 0,67        |
| Cronbach's alpha=0,94; Açıklanan varyans=%48,64; Madde sayısı=9 |                 |                                                                                                                         |             |
| <b>Güçlendirici İKY Uygulamaları</b>                            | İKY32_Katılım   | İşimde birçok kararı verme yetkim vardır.                                                                               | 0,75        |
|                                                                 | İKY33_Katılım   | İşimde yöneticilerim sık sık kararlara katılmamı isterler.                                                              | 0,67        |
|                                                                 | İKY34_Katılım   | Çalışanlara işlerini daha iyi yapabilmeleri için öneriler sunma fırsatı verilir.                                        | 0,67        |
|                                                                 | İKY35_Katılım   | Çalıştığım şirkette, yöneticiler işle ilgili olarak çalışanlarla sürekli açık iletişim halindedirler.                   | 0,63        |
|                                                                 | İKY46_Güçlen.   | İşimi layıkıyla yerine getirebilmem için gerekli olan kararları verebilmek açısından yeterince yetkiye sahibim.         | 0,75        |
|                                                                 | İKY47_Güçlen.   | İşimi nasıl yapabileceğim konusunda yeterince özgürlüğe sahibim.                                                        | 0,77        |
|                                                                 | İKY48_Güçlen.   | Her koşulda, işimle ilgili kararları verme ve uygulama yetkisine sahibim.                                               | 0,71        |
| Cronbach's alpha=0,92; Açıklanan varyans=%6,10; Madde sayısı=7  |                 |                                                                                                                         |             |
| <b>Eğitim</b>                                                   | İKY5_Eğitim     | Çalıştığım şirket, çalışanlarına farklı bilgi ve becerileri kazandıracak eğitim fırsatları sunar.                       | 0,76        |
|                                                                 | İKY6_Eğitim     | Çalıştığım şirkette, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarımı yöneticimle tartışma fırsatına sahibim.                            | 0,70        |

**Tablo 3.7. İKY Ölçeği Nihai Faktör Analizi Sonuçları (Devamı)**

|                                                                                             | Kod                | İfade                                                                                                                                     | Faktör Yüğü |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Eğitim                                                                                      | İKY7_Eğitim        | Çalıştığım şirkette, iş başında öğrenme ve eğitim teşvik edilir.                                                                          | 0,81        |
|                                                                                             | İKY8_Eğitim        | Çalışanlar mevcut pozisyonlarıyla doğrudan ilgili olmasa da yeni becerileri edinmeleri ve kendilerini geliştirmeleri için teşvik edilir.  | 0,76        |
|                                                                                             | İKY9_Eğitim        | İşe yeni alınan kişilere işlerini yapabilmeleri için gereken becerileri kazandıracak formal (resmi) eğitim programları uygulanır.         | 0,63        |
| Cronbach's alpha=0,90; Açıklanan varyans=%4,02; Madde sayısı=5                              |                    |                                                                                                                                           |             |
| İletişim Fırsatları                                                                         | İKY25_Kar. Fırsat  | Çalıştığım şirkette, her çalışan kendi kariyer yolunun bilincindedir.                                                                     | 0,49        |
|                                                                                             | İKY26_Kar. Fırsat. | Çalıştığım şirkette, kişilerin kariyer beklentileri ilk üstleri (amirleri) tarafından bilinir.                                            | 0,51        |
|                                                                                             | İKY38_İletişim     | Çalışanlara kurumun gelecekteki projeleri (temel yatırımlar, birleşmeler, yeni teknolojiler vb.) ile ilgili düzenli olarak bilgi verilir. | 0,69        |
|                                                                                             | İKY39_İletişim     | Çalışanlar şirketin finansal durumuyla ilgili düzenli olarak bilgilendirilirler.                                                          | 0,66        |
|                                                                                             | İKY40_İletişim     | Çalışanlar düzenli olarak kendi çalışma birimlerinin performansı ile ilgili bilgilendirilirler.                                           | 0,77        |
|                                                                                             | İKY41_İletişim     | Yöneticiler düzenli olarak sunulan ürün ya da hizmetle ilgili olarak müşteri tatmin düzeyi konusunda çalışanları bilgilendirirler.        | 0,72        |
| Cronbach's alpha=0,88; Açıklanan varyans=%3,45; Madde sayısı=6                              |                    |                                                                                                                                           |             |
| Çalışma Koşulları                                                                           | İKY37_İst. Güv.    | Çalıştığım şirkette, çalışanlar uzun dönemli istihdam edileceklerini düşünürler.                                                          | 0,54        |
|                                                                                             | İKY43_Çal. Koş.    | Şirketimdeki çalışma koşullarım oldukça rahattır.                                                                                         | 0,72        |
|                                                                                             | İKY44_Çal. Koş.    | Bu şirkette çalışmam sonucunda sağlığıma zarar geleceğini düşünmüyorum.                                                                   | 0,74        |
| Cronbach's alpha=0,76; Açıklanan varyans=%3,85; Madde sayısı=3                              |                    |                                                                                                                                           |             |
| İşgücü Planlaması                                                                           | İKY2_İşe Alma      | Çalıştığım şirkette, işe alım sürecine büyük önem verilir.                                                                                | 0,83        |
|                                                                                             | İKY3_İşe Alma      | Çalıştığım şirkette, uygulanan personel seçim sistemi oldukça özenli, titizlikle hazırlanmış ve bilimseldir.                              | 0,80        |
|                                                                                             | İKY4_İşe Alma      | Çalıştığım şirketteki işe alma politika ve süreçleri, açık ve adildir.                                                                    | 0,74        |
|                                                                                             | İKY28_İş tanımı    | İşime ait görevler açıklıkla tanımlanmıştır.                                                                                              | 0,46        |
| Cronbach's alpha=0,85; Açıklanan varyans=%3,10; Madde sayısı=4                              |                    |                                                                                                                                           |             |
| Ölçeğin Tamamı için Cronbach's alpha=0,97; Açıklanan toplam varyans %69,18; Madde sayısı=34 |                    |                                                                                                                                           |             |

Extraction Method: Principal Component Analysis

### 3.6.2.2. AAD Ölçeğindeki İfadelere İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Anketin birinci kısmında katılımcıların işlerine aidiyet düzeylerini belirlemeyi amaçlayan toplamda 6 ifadeden oluşan (AAD1 ile AAD6) algılanan aidiyet durumu ölçeği yer almaktadır. Bu bölümde, bu 6 ifadeyi içeren faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Yapılan faktör analizine göre KMO değeri 0,87 olarak bulunmuş, Bartlett küresellik testine ilişkin  $p$  değerinin ise 0,05'ten küçük olduğu tespit edilmiştir (Ki-kare test istatistiği=1701,23; serbestlik derecesi=15;  $p$ -değeri<0,000).

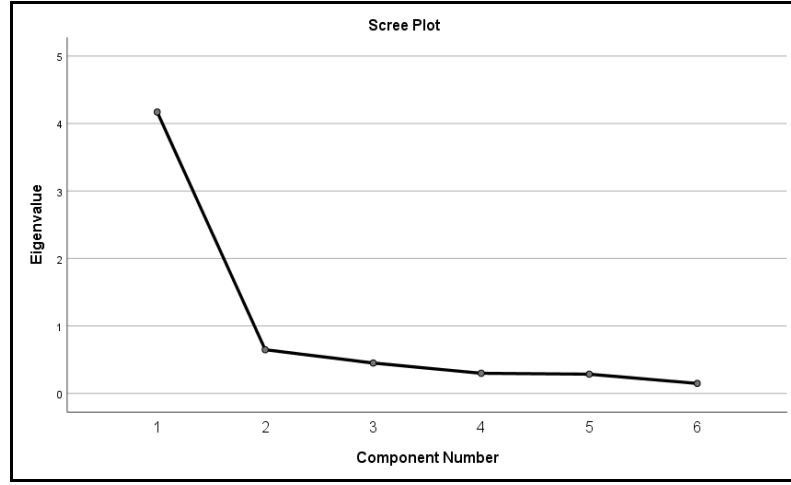
Daha sonra her bir maddeye ilişkin Extraction değerleri incelenmiştir. Tablo 3.8'de sunulan bu değerlerden hiçbirinin 0,30'un altında olmadığı görülmüştür. Böylelikle faktör analizi sonuçları yorumlanmaya devam edilmiştir.

**Tablo 3.8. AAD Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları- Extraction Değerleri**

| Maddeler | Initial | Extraction |
|----------|---------|------------|
| AAD1     | 1,000   | 0,83       |
| AAD2     | 1,000   | 0,77       |
| AAD3     | 1,000   | 0,62       |
| AAD4     | 1,000   | 0,66       |
| AAD5     | 1,000   | 0,66       |
| AAD6     | 1,000   | 0,63       |

Faktör analizi sonuçlarının yorumlanmasına geçmeden önce yine Scree Plot grafiği incelenmiştir. Şekil 3.4'te sunulan bu grafik incelendiğinde, 1. faktörden sonra belirgin bir kırılma olduğu ve 1. faktörden sonraki faktörlerin öz değerlerinin birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Dolayısıyla verinin tek faktörlü bir yapı oluşturacağı öngörülmektedir.

Yapılan faktör analizi sonucunda verinin 6 maddeden oluşan tek faktörlü bir yapı oluşturduğu tespit edilmiştir. Bu tek faktör tarafından açıklanan toplam varyans %69,51'dir. Söz konusu 6 maddeye ilişkin Cronbach's alpha katsayısı ise 0,91 olarak bulunmuştur. Bu tek faktörde yer alan 6 maddenin faktör yükleri ise Tablo 3.9'da sunulmuştur.



**Şekil 3.4. AAD Ölçeği Faktör Analizi Scree Plot Grafiği**

**Tablo 3.9. AAD Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

|                                                                 | Kod  | İfade                                                                                 | Faktör Yüğü |
|-----------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>Faktör 1</b>                                                 | AAD1 | Kendimi çalıştığım kurumun bir parçası gibi hissediyorum.                             | 0,91        |
|                                                                 | AAD2 | Çalıştığım kurum, bu kuruma ait olduğuma beni inandırır.                              | 0,88        |
|                                                                 | AAD3 | Çalıştığım kurumda kendimi dışlanmış hissediyorum (T).                                | 0,79        |
|                                                                 | AAD4 | Çalıştığım kurumun bir üyesiymişim gibi hissetmiyorum (T).                            | 0,81        |
|                                                                 | AAD5 | Kendimi çalıştığım kuruma aitmişim gibi hissediyorum.                                 | 0,81        |
|                                                                 | AAD6 | Çalıştığım kurum, kendimi genellikle bu kuruma dâhil değilmişim gibi hissettirir (T). | 0,80        |
| Cronbach's alpha=0,91; Açıklanan varyans %69,51; Madde sayısı=6 |      |                                                                                       |             |

Extraction Method: Principal Component Analysis

### 3.6.2.3. Stres Ölçeğindeki İfadelere İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Anketin üçüncü kısmında katılımcıların yaptıkları işten kaynaklanan stres düzeylerini belirlemeyi amaçlayan toplamda 7 ifade (STRES1 ile STRES7) yer almaktadır. Bu bölümde, bu 7 ifadeyi içeren faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Yapılan faktör analizine göre KMO değeri 0,90 olarak bulunmuş, Bartlett küresellik testine ilişkin  $p$  değerinin ise 0,05'ten küçük olduğu tespit edilmiştir (Ki-kare test istatistiği=1608,62; serbestlik derecesi=21;  $p$ -değeri<0,000).

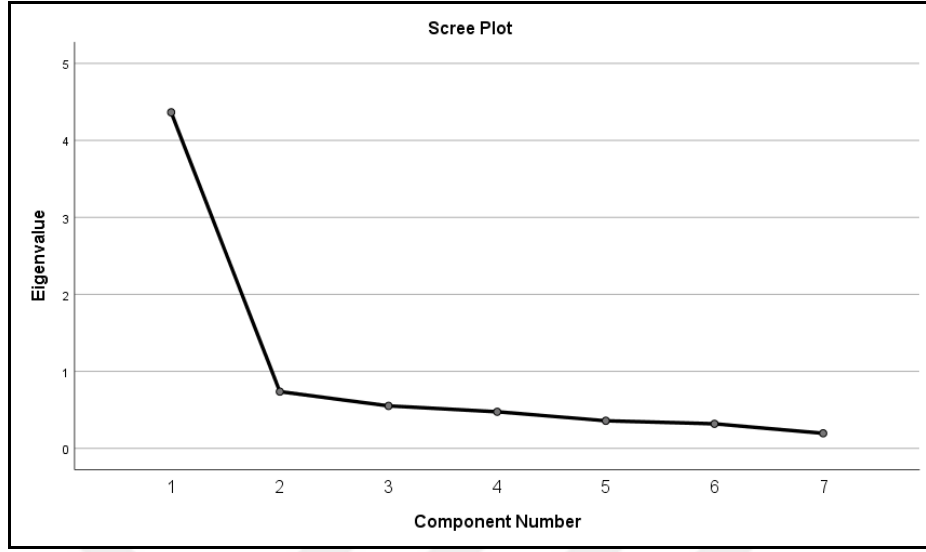
Daha sonra her bir maddeye ilişkin Extraction değerleri incelenmiştir. Tablo 3.10'da sunulan bu değerlerden hiçbirinin 0,30'un altında olmadığı görülmüştür. Böylelikle faktör analizi sonuçları yorumlanmaya devam edilmiştir.

**Tablo 3.10. İş Stresi Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları- Extraction Değerleri**

| Maddeler | Initial | Extraction |
|----------|---------|------------|
| STRES1   | 1,000   | 0,46       |
| STRES2   | 1,000   | 0,75       |
| STRES3   | 1,000   | 0,75       |
| STRES4   | 1,000   | 0,71       |
| STRES5   | 1,000   | 0,67       |
| STRES6   | 1,000   | 0,60       |
| STRES7   | 1,000   | 0,43       |

Faktör analizi sonuçlarının yorumlanmasına geçmeden önce yine Scree Plot grafiği incelenmiştir. Şekil 3.5'te sunulan bu grafik incelendiğinde, 1. faktörden sonra belirgin bir kırılma olduğu ve 1. faktörden sonraki faktörlerin öz değerlerinin birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Dolayısıyla verinin tek faktörlü bir yapı oluşturacağı öngörülmektedir.

Yapılan faktör analizi sonucunda verinin 7 maddeden oluşan tek faktörlü bir yapı oluşturduğu tespit edilmiştir. Bu tek faktör tarafından açıklanan toplam varyans %62,35'dir. Söz konusu 7 maddeye ilişkin Cronbach's alpha katsayısı ise 0,90 olarak bulunmuştur. Bu tek faktörde yer alan 7 maddenin faktör yükleri ise Tablo 3.11'de sunulmuştur.



Şekil 3.5. İş Stresi Ölçeği Faktör Analizi Scree Plot Grafiği

Tablo 3.11. İş Stresi Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

|                                                                 | Kod    | İfade                                                                                           | Faktör Yüğü |
|-----------------------------------------------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Faktör 1                                                        | STRES1 | İşim sağlığını doğrudan etkilemektedir.                                                         | 0,68        |
|                                                                 | STRES2 | Oldukça büyük bir gerilim altında çalışıyorum.                                                  | 0,86        |
|                                                                 | STRES3 | İşimden dolayı kendimi asabi hissediyorum.                                                      | 0,87        |
|                                                                 | STRES4 | Farklı bir işte çalışıyor olsam sağlığım muhtemelen daha iyi olur.                              | 0,84        |
|                                                                 | STRES5 | İşimle ilgili sorunlar uyku sorunu yaşamama neden oluyor.                                       | 0,82        |
|                                                                 | STRES6 | Şirketimde düzenlenen toplantılar öncesi kendimi gergin hissediyorum.                           | 0,77        |
|                                                                 | STRES7 | Evde olduğum zamanlar başka işler yapıyor olsam da sıklıkla işimle ilgili konuları düşünüyorum. | 0,66        |
| Cronbach's alpha=0,90; Açıklanan varyans=%62,35; Madde sayısı=7 |        |                                                                                                 |             |

Extraction Method: Principal Component Analysis

### 3.6.3. Normallik Analizi

Aşağıda Tablo 3.12’de araştırma modelinde kullanılan bütün gözlenen değişkenlerin normallik analizleri sunulmuştur. Normallik analizleri için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri kullanılmıştır. Skewness, ortalama etrafındaki dağılımların asimetrik olup olmadığı bilgisini verirken, kurtosis ise dağılımların normal, zirve yapmış veya yayvanlaşmış olup olmadığı bilgisini vermektedir. Skewness için “0” değeri dağılımın pozitif veya negatif yönde meyil

göstermediğini ve dağılımın normal olduğunu gösterir. Kurtosis “0” değeri de dağılımın zirve yapmış veya yayvanlaşmış olmadığını, ancak normal olduğunu gösterir. İki ölçü için de 0’a yakın değerler ideal kabul edilir. Hair vd. (2010) ve Byrne (2010) sosyal bilimlerde skewness ve kurtosis değerlerinin  $\pm 2$  aralığında olması durumunda dağılımların normal kabul edilebileceğini belirtmişlerdir.

**Tablo 3.12. Normallik Analizi Bulguları**

| Maddeler | Min | Max | Skewness | Kurtosis |
|----------|-----|-----|----------|----------|
| AAD6     | 1   | 5   | -1,06    | 0,66     |
| AAD5     | 1   | 5   | -1,08    | 1,17     |
| AAD4     | 1   | 5   | -1,10    | 0,95     |
| AAD3     | 1   | 5   | -1,23    | 1,10     |
| AAD2     | 1   | 5   | -0,80    | 0,58     |
| AAD1     | 1   | 5   | -1,13    | 1,54     |
| STRES7   | 1   | 5   | -0,41    | -0,83    |
| STRES6   | 1   | 5   | 0,56     | -0,59    |
| STRES5   | 1   | 5   | 0,65     | -0,59    |
| STRES4   | 1   | 5   | 0,40     | -0,61    |
| STRES3   | 1   | 5   | 0,40     | -0,75    |
| STRES2   | 1   | 5   | 0,37     | -0,87    |
| STRES1   | 1   | 5   | -0,17    | -1,12    |
| İKY28    | 1   | 5   | -1,00    | 0,33     |
| İKY4     | 1   | 5   | -0,83    | 0,19     |
| İKY3     | 1   | 5   | -0,44    | -0,55    |
| İKY2     | 1   | 5   | -0,91    | 0,31     |
| İKY44    | 1   | 5   | -0,93    | 0,22     |
| İKY43    | 1   | 5   | -0,85    | 0,33     |
| İKY37    | 1   | 5   | -1,06    | 1,02     |
| İKY41    | 1   | 5   | -0,62    | -0,37    |
| İKY40    | 1   | 5   | -0,67    | -0,45    |
| İKY39    | 1   | 5   | -0,27    | -0,90    |
| İKY38    | 1   | 5   | -0,58    | -0,50    |
| İKY25    | 1   | 5   | -0,38    | -0,63    |
| İKY26    | 1   | 5   | -0,47    | -0,46    |
| İKY5     | 1   | 5   | -0,96    | 0,43     |
| İKY9     | 1   | 5   | -0,86    | 0,11     |

**Tablo 3.12. Normallik Analizi Bulguları (Devamı)**

| Maddeler | Min | Max | Skewness | Kurtosis |
|----------|-----|-----|----------|----------|
| İKY8     | 1   | 5   | -0,84    | 0,26     |
| İKY7     | 1   | 5   | -1,21    | 1,71     |
| İKY6     | 1   | 5   | -1,10    | 1,17     |
| İKY48    | 1   | 5   | -0,25    | -0,81    |
| İKY47    | 1   | 5   | -0,83    | 0,08     |
| İKY46    | 1   | 5   | -0,85    | 0,18     |
| İKY35    | 1   | 5   | -0,85    | 0,29     |
| İKY34    | 1   | 5   | -0,89    | 0,28     |
| İKY33    | 1   | 5   | -0,77    | -0,14    |
| İKY32    | 1   | 5   | -0,62    | -0,55    |
| İKY20    | 1   | 5   | -0,22    | -0,99    |
| İKY19    | 1   | 5   | -0,59    | -0,49    |
| İKY18    | 1   | 5   | -0,60    | -0,69    |
| İKY17    | 1   | 5   | -0,57    | -0,53    |
| İKY16    | 1   | 5   | -0,93    | 0,17     |
| İKY15    | 1   | 5   | -0,53    | -0,56    |
| İKY14    | 1   | 5   | -0,78    | -0,28    |
| İKY13    | 1   | 5   | -0,25    | -0,81    |
| İKY11    | 1   | 5   | -0,44    | -0,69    |

Tablo 3.12'deki bulgulara göre bütün gözlemlenen değişkenler için skewness ve kurtosis değerleri  $\pm 2$  aralığındadır. Bu bulgulara göre dağılımların normal olduğu kabul edilmiştir.

### **3.6.4. Doğrulayıcı Faktör Analizleri**

Araştırma kapsamında toplanan verilerinin araştırmanın modeline ne derece uyum sağladığını görmek amacıyla AMOS 24 programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) yapılmıştır. Modeldeki bütün değişkenlere ait ölçekler aynı anda doğrulayıcı faktör analizine bir bütün halinde dâhil edilmiştir.

Tüm faktörlerin ve maddelerin dâhil edilip test edildiği ilk modelde tüm regresyon ağırlıklarının anlamlı olduğu görülmüştür. Standartlaştırılmış parametre tahmin değerlerine bakıldığında tüm değerlerin 0,30'dan yüksek olduğu ve en düşük

standartlaştırılmış parametre tahmin değerinin 0,56 olduğu tespit edilmiştir. DFA modeli için hesaplanan standartlaştırılmış parametre tahmin değerleri ve regresyon ağırlık değerleri aşağıda Tablo 3.13'te sunulmuştur. Standartlaştırılmış parametre tahmin değerleri ve regresyon ağırlık değerleri için hesaplanan olasılık ( $p$ ) değerlerinin 0,05'ten küçük olduğu bulunmuştur. Her faktörün ilk maddesi faktörün kendisini gösterdiğinden bu madde için regresyon ağırlık değerleri 1,00 olarak hesaplanmış ve olasılık değeri tabloda gösterilmemiştir. Bu DFA modeline ait model uyum indeksleri ise Tablo 3.14'te gösterilmiştir. Model uyum indekslerine bakıldığında test edilen orijinal model için CMIN değerinin kriter değer olan 3,0'ın ve RMSEA değerinin de kriter değer olan 0,10'nun altında olduğu bulunmuştur. RMR değeri de kriter değer olan 0,10'nun altındadır. CFI, GFI, AGFI, NFI değerlerinin ise kriter değerleri sağlamasalar dahi bu değerlere yakın oldukları görülmüştür. Model uyumunu artırmak için modifikasyon indeksi değerlerine de bakılmış ve aynı faktör içerisinde önerilen kovaryans bağlantıları yapılmıştır. Modifiye edilen en son DFA modeli aşağıda Şekil 3.6'da gösterilmiştir. Modifiye edilen model için model uyum indekslerinde bakıldığında CMIN, RMR ve RMSEA değerinin kriterleri sağladığı görülmüştür. CFI, GFI, AGFI ve NFI değerlerinde de artışlar olduğu ve kriter değerlere çok daha yakın hale geldikleri görülmektedir. Bu kapsamda, DFA modelinin kabul edilebilir bir uyum gösterdiği değerlendirilmiştir.

**Tablo 3.13. DFA Modeli Anlamlılık Tablosu**

| Maddeler |     | Faktör              | $\beta_0$ | $\beta_1$ | S.H. | C.R.  | $p$   |
|----------|-----|---------------------|-----------|-----------|------|-------|-------|
| İKY11    | --- | Performans_Yönetimi | 0,88      | 1,00      |      |       |       |
| İKY13    | --- | Performans_Yönetimi | 0,87      | 0,97      | 0,04 | 25,23 | 0,001 |
| İKY14    | --- | Performans_Yönetimi | 0,81      | 0,88      | 0,04 | 21,77 | 0,001 |
| İKY15    | --- | Performans_Yönetimi | 0,87      | 0,96      | 0,04 | 25,05 | 0,001 |
| İKY16    | --- | Performans_Yönetimi | 0,77      | 0,83      | 0,04 | 19,73 | 0,001 |
| İKY17    | --- | Performans_Yönetimi | 0,84      | 0,97      | 0,04 | 23,50 | 0,001 |
| İKY18    | --- | Performans_Yönetimi | 0,66      | 0,77      | 0,05 | 15,66 | 0,001 |

**Tablo 3.13. DFA Modeli Anlamlılık Tablosu (Devamı)**

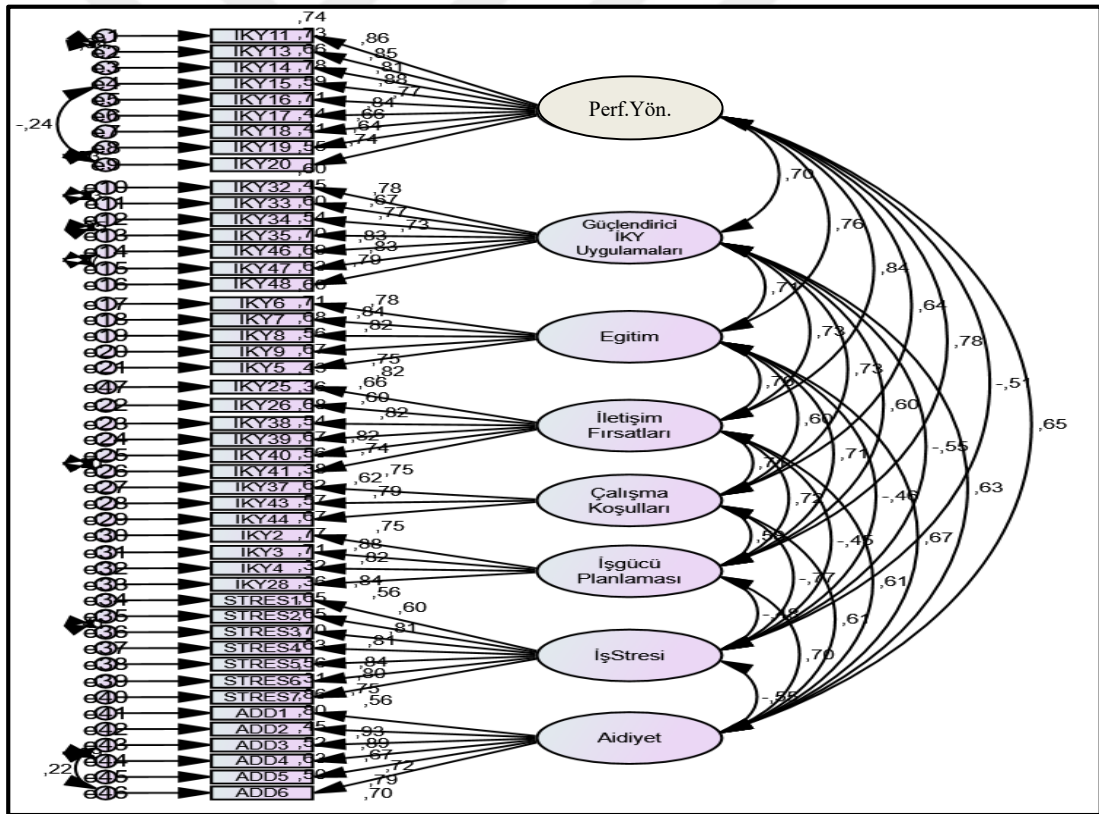
| Maddeler |     | Faktör                  | $\beta_0$ | $\beta_1$ | S.H. | C.R.  | p     |
|----------|-----|-------------------------|-----------|-----------|------|-------|-------|
| İKY19    | --- | Performans_ Yönetimi    | 0,65      | 0,71      | 0,05 | 15,34 | 0,001 |
| İKY20    | --- | Performans_ Yönetimi    | 0,73      | 0,84      | 0,05 | 18,42 | 0,001 |
| İKY32    | --- | Güçlendirici_ İKY_ Uyg. | 0,78      | 1,00      |      |       |       |
| İKY33    | --- | Güçlendirici_ İKY_ Uyg. | 0,69      | 0,82      | 0,06 | 14,52 | 0,001 |
| İKY34    | --- | Güçlendirici_ İKY_ Uyg. | 0,78      | 0,91      | 0,05 | 17,03 | 0,001 |
| İKY35    | --- | Güçlendirici_ İKY_ Uyg. | 0,75      | 0,84      | 0,05 | 16,06 | 0,001 |
| İKY46    | --- | Güçlendirici_ İKY_ Uyg. | 0,85      | 1,00      | 0,05 | 18,79 | 0,001 |
| İKY47    | --- | Güçlendirici_ İKY_ Uyg. | 0,85      | 1,01      | 0,05 | 18,72 | 0,001 |
| İKY48    | --- | Güçlendirici_ İKY_ Uyg. | 0,79      | 1,00      | 0,06 | 17,09 | 0,001 |
| İKY26    | --- | İletişim_ Fırsatları    | 0,60      | 1,00      |      |       |       |
| İKY25    | --- | İletişim_ Fırsatları    | 0,64      | 1,13      | 0,11 | 0,77  | 0,001 |
| İKY38    | --- | İletişim_ Fırsatları    | 0,81      | 1,44      | 0,11 | 12,62 | 0,001 |
| İKY39    | --- | İletişim_ Fırsatları    | 0,74      | 1,39      | 0,12 | 11,94 | 0,001 |
| İKY40    | --- | İletişim_ Fırsatları    | 0,85      | 1,52      | 0,12 | 13,01 | 0,001 |
| İKY41    | --- | İletişim_ Fırsatları    | 0,78      | 1,33      | 0,11 | 12,35 | 0,001 |
| İKY37    | --- | Çalışma_ Koşulları      | 0,62      | 1,00      |      |       |       |
| İKY43    | --- | Çalışma_ Koşulları      | 0,79      | 1,31      | 0,11 | 12,17 | 0,001 |
| İKY44    | --- | Çalışma_ Koşulları      | 0,76      | 1,37      | 0,12 | 11,86 | 0,001 |
| İKY3     | --- | İşgücü_ Planlaması      | 0,88      | 1,00      |      |       |       |
| İKY4     | --- | İşgücü_ Planlaması      | 0,84      | 0,96      | 0,04 | 21,79 | 0,001 |
| İKY28    | --- | İşgücü_ Planlaması      | 0,56      | 0,67      | 0,06 | 12,22 | 0,001 |
| İKY2     | --- | İşgücü_ Planlaması      | 0,82      | 0,93      | 0,05 | 20,73 | 0,001 |

**Tablo 3.13. DFA Modeli Anlamlılık Tablosu (Devamı)**

| Maddeler |     | Faktör   | $\beta_0$ | $\beta_1$ | S.H. | C.R.  | $p$   |
|----------|-----|----------|-----------|-----------|------|-------|-------|
| İKY6     | --- | Egitim   | 0,78      | 1,00      |      |       |       |
| İKY7     | --- | Egitim   | 0,85      | 1,03      | 0,06 | 18,52 | 0,001 |
| İKY8     | --- | Egitim   | 0,83      | 1,09      | 0,06 | 17,98 | 0,001 |
| İKY9     | --- | Egitim   | 0,75      | 1,04      | 0,07 | 15,90 | 0,001 |
| İKY5     | --- | Egitim   | 0,82      | 1,13      | 0,06 | 17,72 | 0,001 |
| AAD1     | --- | Aidiyet  | 0,92      | 1,00      |      |       |       |
| AAD2     | --- | Aidiyet  | 0,89      | 0,96      | 0,03 | 27,98 | 0,001 |
| AAD3     | --- | Aidiyet  | 0,71      | 0,84      | 0,05 | 17,76 | 0,001 |
| AAD4     | --- | Aidiyet  | 0,74      | 0,87      | 0,05 | 19,38 | 0,001 |
| AAD5     | --- | Aidiyet  | 0,79      | 0,88      | 0,04 | 21,53 | 0,001 |
| AAD6     | --- | Aidiyet  | 0,72      | 0,88      | 0,05 | 18,34 | 0,001 |
| STRES1   | --- | İşStresi | 0,59      | 1,00      |      |       |       |
| STRES2   | --- | İşStresi | 0,85      | 1,40      | 0,11 | 12,92 | 0,001 |
| STRES3   | --- | İşStresi | 0,85      | 1,35      | 0,11 | 12,91 | 0,001 |
| STRES4   | --- | İşStresi | 0,82      | 1,30      | 0,10 | 12,63 | 0,001 |
| STRES5   | --- | İşStresi | 0,78      | 1,27      | 0,10 | 12,24 | 0,001 |
| STRES6   | --- | İşStresi | 0,73      | 1,12      | 0,10 | 11,69 | 0,001 |
| STRES7   | --- | İşStresi | 0,56      | 0,90      | 0,09 | 9,64  | 0,001 |

**Tablo 3.14. DFA Model Uyum İndeksi Bulguları<sup>1</sup>**

| Uyum İndeksi | Mükemmel Uyum | Kabul Edilebilir Uyum | Orijinal Model | Modifiye Model |
|--------------|---------------|-----------------------|----------------|----------------|
| CMIN/DF      | < 2,00        | < 3,00                | 2,76           | 2,46           |
| RMR          | < 0,05        | < 0,10                | 0,07           | 0,07           |
| NFI          | > 0,95        | > 0,90                | 0,83           | 0,85           |
| CFI          | > 0,95        | > 0,90                | 0,88           | 0,90           |
| GFI          | > 0,95        | > 0,90                | 0,78           | 0,80           |
| AGFI         | > 0,90        | > 0,85                | 0,75           | 0,78           |
| RMSEA        | < 0,05        | < 0,10                | 0,07           | 0,06           |



**Şekil 3.6. DFA Modeli**

<sup>1</sup> M. Murat YAŞLIOĞLU: “Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulamalı Faktör Analizlerinin Kullanılması”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C. XLVI, Özel Sayı, 2017, s. 74-85.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yakınsama geçerliliği ve yapı güvenirliği de hesaplanmıştır. Yakınsama geçerliliği ölçek içerisindeki maddelerin birbirleriyle ve ölçtükleri faktörle ilişki düzeylerini göstermektedir. Yakınsama geçerliliği için tüm regresyon ağırlıklarının ve ortalama açıklanan varyans (AVE) değerlerinin 0,50 üzerinde, yapı güvenirliği (CR) değerlerinin de AVE'den büyük olması ve yapı güvenirliği için CR değerlerinin 0,70'in üzerinde olması gerekmektedir (Hair vd., 2010). Tablo 3.15'te gösterilen bulgular bu araştırmada kullanılan ölçeklerin bu kriterleri sağladığını ve dolayısıyla yakınsama geçerliliğine ve yapı güvenirliğine sahip olduklarını göstermektedir.

**Tablo 3.15. Yakınsama Geçerliliği ve Yapı Güvenirliği Analizi Bulguları**

| <b>Faktör</b>         | <b>CR</b> | <b>AVE</b> |
|-----------------------|-----------|------------|
| Performans Yönetimi   | 0,94      | 0,63       |
| Güçlendirici İKY Uyg. | 0,92      | 0,62       |
| Eğitim                | 0,90      | 0,65       |
| İletişim Fırsatları   | 0,87      | 0,55       |
| Çalışma Koşulları     | 0,77      | 0,53       |
| İşgücü Planlaması     | 0,86      | 0,62       |
| AAD                   | 0,91      | 0,64       |
| İş Stresi             | 0,90      | 0,56       |

### **3.6.5. Faktörlere Ait Betimsel Bulgular ve Faktörler Arası Korelasyon**

Aşağıda Tablo 3.16'da araştırmanın faktörlerine ait ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmiş ve ayrıca faktörler arası Pearson momentler çarpımı korelasyon değerleri de hesaplanmış ve gösterilmiştir. Tablodaki bulgulara göre ortalama değerler 2,78 ile 3,93 arasında değişmektedir. En düşük ortalama stres faktörüne ait iken, en yüksek ortalama AAD faktörüne aittir. Ölçeklerde 1 değerinin “kesinlikle katılmıyorum” ve 5 değerinin de “kesinlikle katılıyorum” ifadelerini karşıladığı göz önüne alındığında ortalamaların “kararsızım” ile “katılıyorum” ifadeleri arasında bir yeri karşıladığı söylenebilir. Faktörlerin tamamının aralarında 0,01 düzeyinde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. İKY ölçeğindeki faktörlerin kendi aralarındaki ve AAD ile olan ilişkileri pozitif yönlüdür. Stres faktörü ile diğer tüm faktörler arasındaki ilişkiler ise negatif yönlüdür.

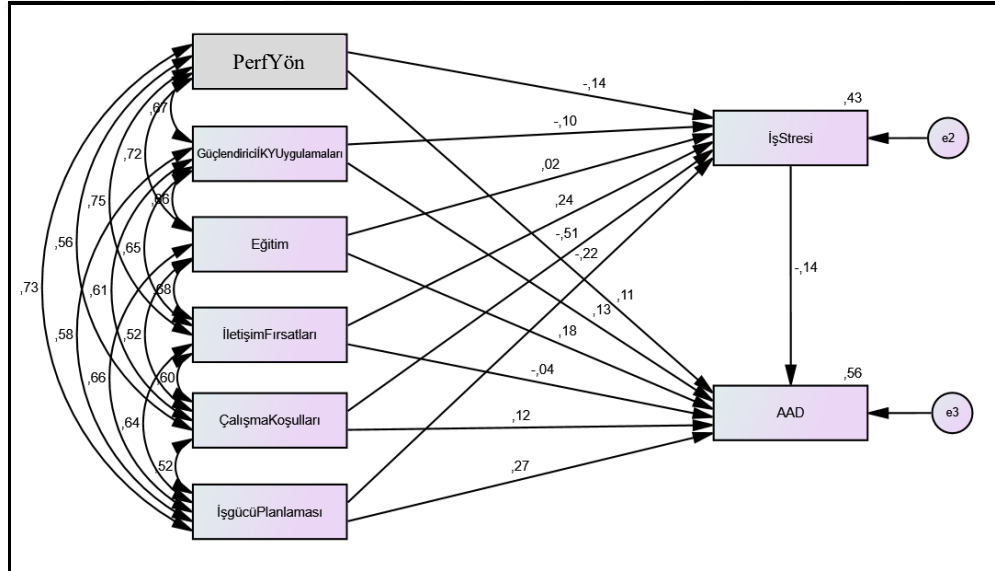
**Tablo 3.16. Faktörler Arası Korelasyon Bulguları**

| Faktör                     | $\bar{X}$ | Ss   | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8 |
|----------------------------|-----------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| 1 Performans Yönetimi      | 3,29      | 0,94 | 1      |        |        |        |        |        |        |   |
| 2 Güçlen. İKY Uygulamaları | 3,52      | 0,87 | 0,67*  | 1      |        |        |        |        |        |   |
| 3 Eğitim                   | 3,71      | 0,84 | 0,73*  | 0,66*  | 1      |        |        |        |        |   |
| 4 İletişim Fırsatları      | 3,27      | 0,88 | 0,75*  | 0,65*  | 0,68*  | 1      |        |        |        |   |
| 5 Çalışma Koşulları        | 3,76      | 0,85 | 0,56*  | 0,61*  | 0,52*  | 0,60*  | 1      |        |        |   |
| 6 İşgücü Pl.               | 3,57      | 0,89 | 0,73*  | 0,58*  | 0,67*  | 0,65*  | 0,52*  | 1      |        |   |
| 7 AAD                      | 3,93      | 0,80 | 0,64*  | 0,60*  | 0,62*  | 0,56*  | 0,57*  | 0,66*  | 1      |   |
| 8 İş Stresi                | 2,78      | 0,91 | -0,46* | -0,46* | -0,39* | -0,36* | -0,61* | -0,47* | -0,51* | 1 |

\* Değişkenler arasındaki ilişki 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

### 3.6.6. Araştırmanın Yapısal Modelinin Test Edilmesi

Araştırmanın Şekil 3.7’de gösterilen yapısal modeli test edilmiş ve test sonuçları aşağıda Tablo 3.17’de sergilenmiştir. Tabloda ayrıca elde edilen bulgulara göre araştırmanın hipotezlerinin kabul ya da ret olma durumları da gösterilmiştir.



**Şekil 3.7. Yapısal Model**

**Tablo 3.17. Araştırmanın Yapısal Modelinin Test Sonuçları**

| Bağımlı Değ.ler |      | Faktör                | $\beta$ | SH   | R <sup>2</sup> | p    | Hipotez          | Sonuç        |
|-----------------|------|-----------------------|---------|------|----------------|------|------------------|--------------|
| İşStresi        | <--- | Performans_Yönetimi   | -0,14   | 0,07 | 0,43           | 0,05 | H <sub>2.1</sub> | <b>Kabul</b> |
| İşStresi        | <--- | Güçlendirici_İKY_Uyg. | -0,10   | 0,06 |                | 0,08 | H <sub>2.2</sub> | <b>Ret</b>   |
| İşStresi        | <--- | Eğitim                | 0,02    | 0,07 |                | 0,75 | H <sub>2.3</sub> | <b>Ret</b>   |
| İşStresi        | <--- | İletişim_Fırsatları   | 0,24    | 0,07 |                | 0,00 | H <sub>2.4</sub> | <b>Kabul</b> |
| İşStresi        | <--- | Çalışma_Koşulları     | -0,51   | 0,05 |                | 0,00 | H <sub>2.5</sub> | <b>Kabul</b> |
| İşStresi        | <--- | İşgücü_Planlaması     | -0,22   | 0,06 |                | 0,00 | H <sub>2.6</sub> | <b>Kabul</b> |
| AAD             | <--- | Performans_Yönetimi   | 0,11    | 0,05 | 0,56           | 0,06 | H <sub>1.1</sub> | <b>Ret</b>   |
| AAD             | <--- | Güçlendirici_İKY_Uyg. | 0,13    | 0,05 |                | 0,01 | H <sub>1.2</sub> | <b>Kabul</b> |
| AAD             | <--- | Eğitim                | 0,19    | 0,05 |                | 0,00 | H <sub>1.3</sub> | <b>Kabul</b> |
| AAD             | <--- | İletişim_Fırsatları   | -0,04   | 0,05 |                | 0,53 | H <sub>1.4</sub> | <b>Ret</b>   |
| AAD             | <--- | Çalışma_Koşulları     | 0,12    | 0,05 |                | 0,01 | H <sub>1.5</sub> | <b>Kabul</b> |
| AAD             | <--- | İşgücü_Planlaması     | 0,27    | 0,05 |                | 0,00 | H <sub>1.6</sub> | <b>Kabul</b> |
| AAD             | <--- | İşStresi              | -0,14   | 0,04 |                | 0,00 | H <sub>3</sub>   | <b>Kabul</b> |

Tablo 3.17'deki bulgulara göre performans yönetimi, güçlendirici İKY uygulamaları, eğitim, iletişim fırsatları, çalışma koşulları ve işgücü planlaması faktörleri iş stresi üzerinde % 43'lük bir varyans açıklamıştır. Performans yönetiminin ( $\beta=-0,14$ ,  $p<0,05$ ), iletişim fırsatlarının ( $\beta=0,24$ ,  $p<0,05$ ), çalışma koşullarının ( $\beta=-0,51$ ,  $p<0,05$ ) ve işgücü planlamasının ( $\beta=-0,22$ ,  $p<0,05$ ) iş stresi üzerindeki etkileri anlamlıdır. Performans yönetiminin, çalışma koşullarının ve işgücü planlamasının iş stresi üzerinde etkileri negatif yönlü iken, iletişim fırsatlarının etkisi pozitif yönlüdür. Bu bulgulara göre performans yönetimi, çalışma koşulları ve işgücü planlaması konusundaki algı düzeyleri yükseldikçe iş stresi azalmaktadır. Ayrıca, iletişim fırsatlarının iş stresi üzerindeki etkisinin pozitif yönde olduğu görülmüştür. Diğer bir ifadeyle katılımcıların iletişim fırsatları algı düzeyi arttıkça iş stresinin de arttığı bulunmuştur. Bu bağlamda, araştırmanın H<sub>2.1</sub>, H<sub>2.4</sub>, H<sub>2.5</sub> ve H<sub>2.6</sub> hipotezleri kabul edilmiştir. Diğer taraftan, güçlendirici İKY uygulamaları ( $\beta=-0,10$ ,  $p>0,05$ ) ve eğitimin ( $\beta=0,02$ ,  $p>0,05$ ) iş stresi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Bu nedenle ilgili H<sub>2.2</sub> ve H<sub>2.3</sub> hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 3.17'deki bulgulara göre performans yönetimi, güçlendirici İKY uygulamaları, eğitim, iletişim fırsatları, çalışma koşulları, işgücü planlaması ve iş stresi faktörleri AAD üzerinde % 56'lık bir varyans açıklamıştır. Güçlendirici İKY uygulamalarının ( $\beta=0,13$ ,  $p<0,05$ ), eğitimin ( $\beta=0,19$ ,  $p<0,05$ ), çalışma koşullarının ( $\beta=0,12$ ,  $p<0,05$ ), işgücü planlamasının ( $\beta=0,27$ ,  $p<0,05$ ) ve iş stresinin ( $\beta=-0,14$ ,  $p<0,05$ ) AAD üzerindeki etkileri anlamlıdır. Güçlendirici İKY uygulamalarının, eğitimin, çalışma koşullarının ve işgücü planlamasının AAD üzerindeki etkileri pozitif yönlü iken, iş stresinin etkisi negatif yönlüdür. Bu bulgulara göre katılımcıların güçlendirici İKY uygulamaları, eğitim, iletişim fırsatları, çalışma koşulları ve işgücü planlaması konusundaki algı düzeyleri yükseldikçe AAD algıları da yükselmektedir. Diğer taraftan, iş stresi hakkındaki katılımcıların algı düzeyleri yükseldikçe AAD algı düzeyleri azalmaktadır. Bu sonuçlara göre araştırmanın  $H_{1.2}$ ,  $H_{1.3}$ ,  $H_{1.5}$ ,  $H_{1.6}$  ve  $H_3$  hipotezleri kabul edilmiştir. Bulgulara göre performans yönetimi ( $\beta=0,11$ ,  $p>0,05$ ) ve iletişim fırsatlarının ( $\beta=-0,04$ ,  $p>0,05$ ) AAD üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Bu nedenle ilgili  $H_{1.1}$  ve  $H_{1.4}$  hipotezleri reddedilmiştir.

#### **3.6.6.1. Aracı Etkiler**

Araştırmanın yapısal modelinin aracı etkiler açısından test sonuçları aşağıda Tablo 3.18'de gösterilmiştir. Dolaylı etkilerin anlamlılık düzeyleri bootstrap alt ve üst sınır değerleri % 95 güven aralığında değerlendirilerek hesaplanmıştır. Alt ve üst sınır değerleri arasında "0" değerini içeren etkiler istatistikî olarak anlamsız olarak değerlendirilirken, 0 değeri içermeyen etkiler istatistikî olarak anlamlı olarak değerlendirilmiştir. Tabloda ayrıca elde edilen bulgulara göre araştırmanın hipotezlerinin kabul ya da ret olma durumları da gösterilmiştir.

**Tablo 3.18. Araştırmanın Yapısal Modelinin Test Sonuçları (Aracı Etkiler)**

| Dolaylı Etkiler |      |          |      |                     | $\beta$ | Bootstrap %95 GA | Hip.             | Sonuç        |
|-----------------|------|----------|------|---------------------|---------|------------------|------------------|--------------|
| AAD             | <--- | İşStresi | <--- | Performans_Yön.     | 0,02    | (-0,01 - 0,04)   | H <sub>4.1</sub> | <b>Ret</b>   |
| AAD             | <--- | İşStresi | <--- | Güç._İKY_Uyg.       | 0,02    | (-0,01 - 0,05)   | H <sub>4.2</sub> | <b>Ret</b>   |
| AAD             | <--- | İşStresi | <--- | Eğitim              | -0,00   | (-0,03 - 0,02)   | H <sub>4.3</sub> | <b>Ret</b>   |
| AAD             | <--- | İşStresi | <--- | İletişim_Fırsatları | -0,04   | (-0,07 - -0,08)  | H <sub>4.4</sub> | <b>Kabul</b> |
| AAD             | <--- | İşStresi | <--- | Çalışma_Koşulları   | 0,07    | (0,03 - 0,13)    | H <sub>4.5</sub> | <b>Kabul</b> |
| AAD             | <--- | İşStresi | <--- | İşgücü_Planlaması   | 0,03    | (0,01 - 0,06)    | H <sub>4.6</sub> | <b>Kabul</b> |

Tablodaki bulgulara göre iletişim fırsatları ( $\beta=-0,04$ , %95 GA -0,07 - -0,08), çalışma koşulları ( $\beta=0,07$ , %95 GA 0,03 - 0,13) ve işgücü planlaması ( $\beta=0,03$ , %95 GA 0,01 - 0,06) değişkenlerinin AAD üzerinde anlamlı dolaylı etkileri vardır. Bir diğer ifadeyle, iş stresi bu değişkenlerin AAD üzerindeki etkilerine aracılık etmiştir. Bu bulgulara dayanılarak H<sub>4.4</sub>, H<sub>4.5</sub> ve H<sub>4.6</sub> hipotezleri kabul edilmiştir. Diğer taraftan, çalışma koşulları ve işgücü planlamasının AAD üzerindeki etkileri pozitif yönlü iken, iletişim fırsatlarının AAD üzerindeki etkileri negatif yönlüdür. Öngörülenin aksine performans yönetimi, güçlendirici İKY uygulamaları ve eğitimin AAD üzerinde dolaylı etkileri bulunmamıştır. Bir diğer deyişle, iş stresinin bu değişkenlerin AAD üzerindeki etkileri açısından aracılık etkisi bulunmamıştır. Bu bulgulara dayanılarak H<sub>4.1</sub>, H<sub>4.2</sub> ve H<sub>4.3</sub> hipotezleri reddedilmiştir.

### 3.6.6.2. İKY Uygulamaları Toplam Etkileri

İKY uygulamaları bütününe İş Stresi ve AAD üzerindeki doğrudan etkileri ve İKY uygulamaları toplamının AAD üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık rolü bu kısımda analiz edilmiştir.

Aşağıda Tablo 3.19’da İKY uygulamaları toplamı, iş stresi ve AAD arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmış ve gösterilmiştir.

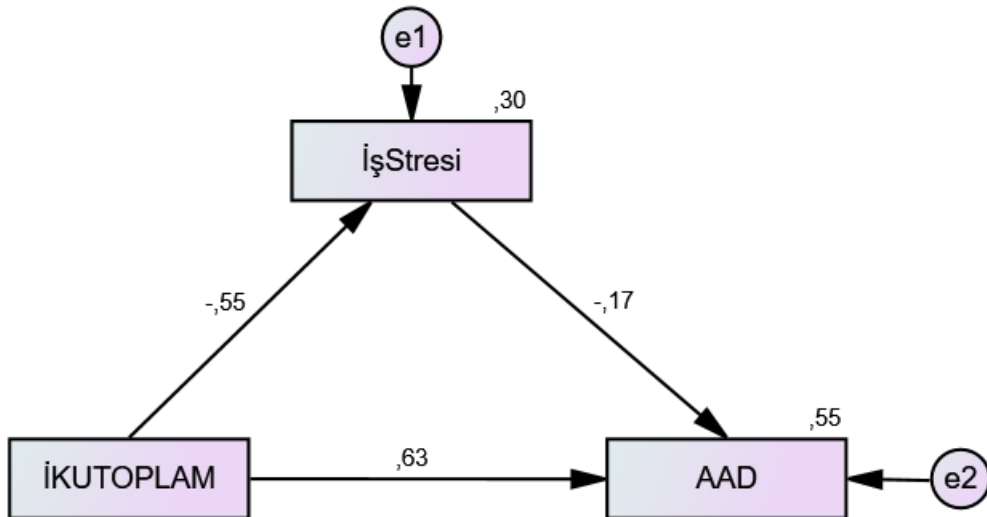
**Tablo 3.19. İKY Uygulamaları Toplamı, İş Stresi ve AAD Arasındaki Korelasyon Bulguları**

| Faktör |                          | 1      | 2      | 3 |
|--------|--------------------------|--------|--------|---|
| 1      | İKY Uygulamaları Toplamı | 1      |        |   |
| 2      | İş Stresi                | -0,55* | 1      |   |
| 3      | AAD                      | 0,73*  | -0,51* | 1 |

\* Değişkenler arasındaki ilişki 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.19'daki bulgulara göre İKY uygulamaları bütünü ile AAD arasında pozitif yönlü, anlamlı ve güçlü bir ilişki ( $r=0,73$  ve  $p<0,05$ ), İş stresi ile İKY uygulamaları arasında ise negatif yönlü, anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki vardır ( $r=-0,55$  ve  $p<0,05$ ). Ayrıca, AAD ile iş stresi arasında negatif yönlü, anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki vardır ( $r=-0,51$  ve  $p<0,05$ ).

İKY uygulamalarının iş stresi ve AAD üzerindeki doğrudan etkileri ve İKY uygulamaları toplamının AAD üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık rolü Şekil 3.8'de gösterilen modelle test edilmiş ve test sonuçları aşağıda Tablo 3.20 ve Tablo 3.21'de sergilenmiştir. Tablolarda ayrıca elde edilen bulgulara göre araştırmanın hipotezlerinin kabul ya da ret olma durumları da gösterilmiştir.



**Şekil 3.8. İKY Uygulamaları Toplam Etkileri**

**Tablo 3.20. İKY Uygulamalarının AAD ve İş Stresi Üzerindeki Etkisi**

| Bağımlı Değ.ler |      | Faktör                 | $\beta$ | SH   | R <sup>2</sup> | p     | Hipotez                         | Sonuç        |
|-----------------|------|------------------------|---------|------|----------------|-------|---------------------------------|--------------|
| İşStresi        | <--- | İK Uygulamaları Toplam | -0,55   | 0,05 | 0,30           | 0,001 | H <sub>2</sub>                  | <b>Kabul</b> |
| AAD             | <--- | İK Uygulamaları Toplam | 0,63    | 0,04 | 0,55           | 0,001 | H <sub>1</sub> , H <sub>3</sub> | <b>Kabul</b> |
| AAD             | <--- | İşStresi               | -0,17   | 0,04 |                | 0,001 |                                 |              |

Tablo 3.20'deki bulgulara göre İKY uygulamaları iş stresi üzerinde anlamlı ancak negatif bir etkiye sahiptir ( $\beta=-0,55$ ,  $p<0,05$ ) ve iş stresi üzerinde % 30'luk bir varyans açıklamıştır. Bu bulgulara göre, katılımcıların İKY uygulamaları algı düzeyleri yükseldikçe iş stresi azalmaktadır. Bu sonuca göre H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

İKY uygulamaları ve iş stresi birlikte AAD üzerinde % 55'lik bir varyans açıklamıştır. Hem İKY uygulamaları hem de iş stresinin AAD üzerindeki etkileri anlamlıdır ( $\beta=0,63$ ,  $p<0,05$ ;  $\beta=-0,17$ ,  $p<0,05$ ). Bununla birlikte İKY uygulamalarının AAD üzerindeki etkisi pozitif yönlü iken, iş stresin etkisi negatif yönlüdür. Bir başka deyişle katılımcıların İKY uygulamaları algı düzeyleri yükseldikçe AAD düzeyi de yükselmektedir. Tersine, iş stresi düzeyi yükseldikçe AAD düzeyi azalmaktadır. Bu bulgulara göre H<sub>1</sub> ve H<sub>3</sub> hipotezleri kabul edilmiştir.

İKY uygulamaları bütününe AAD üzerindeki etkisinde iş stresinin aracı rolüne ilişkin bulgular aşağıda Tablo 3.21'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.21. İKY Uygulamalarının İş Stresi Üzerinden AAD Üzerindeki Dolaylı Etkisi**

| Dolaylı Etkiler |      |          |      |            | $\beta$ | Bootstrap %95 GA | Hipotez        | Sonuç        |
|-----------------|------|----------|------|------------|---------|------------------|----------------|--------------|
| AAD             | <--- | İşStresi | <--- | İKU Toplam | 0,09    | (0,05 - 0,14)    | H <sub>4</sub> | <b>Kabul</b> |

Tablo 3.21'deki bulgulara göre İKY uygulamalarının iş stresi üzerinden AAD üzerindeki anlamlı dolaylı etkisi bulunmuştur ( $\beta=0,09$ , %95 GA 0,05 - 0,14). Bir diğer

ifadeyle, iş stresi İKY uygulamalarının AAD üzerindeki etkisine aracılık etmiştir. Bu bulgulara dayanılarak H<sub>4</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

### 3.6.7. Fark Analizleri

Araştırmanın bu kısımda İKY uygulamalarının algılanması, AAD ve iş stresi açısından katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık olup olmadığına ilişkin yapılan analizlerin bulguları sunulmuştur. Bu kapsamda performans yönetimi, güçlendirici İKY uygulamaları, eğitim, iletişim fırsatları, çalışma koşulları, işgücü planlaması, AAD ve iş stresi değişkenlerinin katılımcıların cinsiyetine, yaşına, medeni durumuna, eğitim düzeyine, iş hayatındaki toplam çalışma süresine, kurumdaki görev süresine ve yönetsel pozisyonda olup olmadıklarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiştir.

Aşağıda Tablo 3.22’de performans yönetimi, güçlendirici İKY uygulamaları, eğitim, iletişim fırsatları, çalışma koşulları, işgücü planlaması, AAD ve iş stresi düzeylerinin cinsiyete göre fark analizlerinin bulguları gösterilmiştir.

**Tablo 3.22. Cinsiyete Göre Fark Analizi**

|                               | Cinsiyet | n   | Ort. | Ss.  | Levene Testi |      | t Testi |      |
|-------------------------------|----------|-----|------|------|--------------|------|---------|------|
|                               |          |     |      |      | F            | p    | t       | p    |
| Performans Yönetimi           | Erkek    | 241 | 3,27 | 0,95 | 0,06         | 0,80 | -0,64   | 0,52 |
|                               | Kadın    | 170 | 3,33 | 0,93 |              |      |         |      |
| Güçlendirici İKY Uygulamaları | Erkek    | 241 | 3,56 | 0,85 | 0,39         | 0,53 | 1,07    | 0,29 |
|                               | Kadın    | 170 | 3,47 | 0,89 |              |      |         |      |
| Eğitim                        | Erkek    | 241 | 3,72 | 0,81 | 2,05         | 0,15 | 0,39    | 0,70 |
|                               | Kadın    | 170 | 3,69 | 0,88 |              |      |         |      |
| İletişim Fırsatları           | Erkek    | 241 | 3,28 | 0,85 | 2,35         | 0,13 | 0,26    | 0,80 |
|                               | Kadın    | 170 | 3,26 | 0,92 |              |      |         |      |
| Çalışma Koşulları             | Erkek    | 241 | 3,76 | 0,85 | 0,22         | 0,64 | 0,04    | 0,97 |
|                               | Kadın    | 170 | 3,76 | 0,84 |              |      |         |      |
| İşgücü Planlaması             | Erkek    | 241 | 3,56 | 0,87 | 0,39         | 0,53 | -0,36   | 0,72 |
|                               | Kadın    | 170 | 3,59 | 0,91 |              |      |         |      |

**Tablo 3.22. Cinsiyete Göre Fark Analizi (Devamı)**

|           | Cinsiyet | n   | Ort. | Ss.  | Levene Testi |      | t Testi |      |
|-----------|----------|-----|------|------|--------------|------|---------|------|
|           |          |     |      |      | F            | p    | t       | p    |
| AAD       | Erkek    | 241 | 3,94 | 0,76 | 0,60         | 0,44 | 0,23    | 0,82 |
|           | Kadın    | 170 | 3,92 | 0,84 |              |      |         |      |
| İş Stresi | Erkek    | 241 | 2,76 | 0,92 | 0,00         | 0,95 | -0,60   | 0,55 |
|           | Kadın    | 170 | 2,81 | 0,90 |              |      |         |      |

Tablo 3.22'deki bulgulara göre performans yönetimi, güçlendirici İKY uygulamaları, eğitim, iletişim fırsatları, çalışma koşulları, işgücü planlaması, AAD ve iş stresi düzeylerinin hiç birisi katılımcıların cinsiyetine göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır (tüm  $t$  değerleri için  $p>0,05$ ). Bir diğer deyişle bu değişkenler açısından kadın ve erkek katılımcıların algı düzeyleri benzerdir. Bu bulgulara dayanılarak araştırmanın  $H_5$  hipotezi reddedilmiştir.

Aşağıda Tablo 3.23'de performans yönetimi, güçlendirici İKY uygulamaları, eğitim, iletişim fırsatları, çalışma koşulları, işgücü planlaması, AAD ve iş stresi düzeylerinin yaşa göre fark analizlerinin bulguları gösterilmiştir.

**Tablo 3.23. Yaşa Göre Fark Analizi**

|               | Yaş   | n   | $\bar{X}$ | Ss   |      | K.T.   | sd  | K.O. | F    | p    | Anl.Fark |
|---------------|-------|-----|-----------|------|------|--------|-----|------|------|------|----------|
| Perf. Yön.    | 18-30 | 117 | 3,36      | 0,93 | G.A  | 1,39   | 2   | 0,70 | 0,79 | 0,45 |          |
|               | 31-45 | 249 | 3,58      | 0,83 | G.İ. | 359,09 | 408 | 0,88 |      |      |          |
|               | 46 +  | 45  | 3,62      | 0,89 | Top  | 360,48 | 410 |      |      |      |          |
| Güç. İKY Uyg. | 18-30 | 117 | 3,66      | 0,84 | G.A  | 4,32   | 2   | 2,16 | 2,90 | 0,06 |          |
|               | 31-45 | 249 | 3,73      | 0,84 | G.İ. | 304,19 | 408 | 0,75 |      |      |          |
|               | 46 +  | 45  | 3,71      | 0,84 | Top  | 308,51 | 410 |      |      |      |          |
| Eğitim        | 18-30 | 117 | 3,30      | 0,93 | G.A  | 0,45   | 2   | 0,22 | 0,32 | 0,73 |          |
|               | 31-45 | 249 | 3,25      | 0,87 | G.İ. | 289,85 | 408 | 0,71 |      |      |          |
|               | 46 +  | 45  | 3,34      | 0,78 | Top  | 290,30 | 410 |      |      |      |          |

**Tablo 3.23. Yaşa Göre Fark Analizi (Devamı)**

|                | Yaş   | n   | $\bar{X}$ | Ss   |      | K.T.   | sd  | K.O. | F    | p    | Anl.Fark |
|----------------|-------|-----|-----------|------|------|--------|-----|------|------|------|----------|
| İletişim Fırs. | 18-30 | 117 | 3,63      | 0,94 | G.A  | 0,39   | 2   | 0,19 | 0,25 | 0,78 |          |
|                | 31-45 | 249 | 3,81      | 0,79 | G.İ. | 315,05 | 408 | 0,77 |      |      |          |
|                | 46 +  | 45  | 3,85      | 0,86 | Top  | 315,44 | 410 |      |      |      |          |
| Çal. Koş.      | 18-30 | 117 | 3,50      | 0,93 | G.A  | 3,01   | 2   | 1,51 | 2,11 | 0,12 |          |
|                | 31-45 | 249 | 3,59      | 0,87 | G.İ. | 291,35 | 408 | 0,71 |      |      |          |
|                | 46 +  | 45  | 3,65      | 0,87 | Top  | 294,36 | 410 |      |      |      |          |
| İşgücü Pl.     | 18-30 | 117 | 3,83      | 0,80 | G.A  | 1,03   | 2   | 0,52 | 0,65 | 0,52 |          |
|                | 31-45 | 249 | 3,98      | 0,77 | G.İ. | 321,00 | 408 | 0,79 |      |      |          |
|                | 46 +  | 45  | 3,94      | 0,90 | Top  | 322,03 | 410 |      |      |      |          |
| AAD            | 18-30 | 117 | 2,85      | 0,94 | G.A  | 1,91   | 2   | 0,96 | 1,51 | 0,22 |          |
|                | 31-45 | 249 | 2,76      | 0,90 | G.İ. | 257,71 | 408 | 0,63 |      |      |          |
|                | 46 +  | 45  | 2,74      | 0,87 | Top  | 259,62 | 410 |      |      |      |          |
| İş Stresi      | 18-30 | 117 | 3,36      | 0,93 | G.A  | 0,72   | 2   | 0,36 | 0,44 | 0,65 |          |
|                | 31-45 | 249 | 3,58      | 0,83 | G.İ. | 339,02 | 408 | 0,83 |      |      |          |
|                | 46 +  | 45  | 3,62      | 0,89 | Top  | 339,74 | 410 |      |      |      |          |

Tablo 3.23'deki bulgulara göre performans yönetimi, güçlendirici İKY uygulamaları, eğitim, iletişim fırsatları, çalışma koşulları, işgücü planlaması, AAD ve iş stresi düzeylerinin hiç birisi katılımcıların yaşlarına göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır (tüm  $F$  değerleri için  $p>0,05$ ). Bir diğer deyişle bu değişkenler açısından farklı yaş gruplarındaki katılımcıların algı düzeyleri benzerdir. Bu bulgulara dayanılarak araştırmanın  $H_6$  hipotezi reddedilmiştir.

Aşağıda Tablo 3.24'de performans yönetimi, güçlendirici İKY uygulamaları, eğitim, iletişim fırsatları, çalışma koşulları, işgücü planlaması, AAD ve iş stresi düzeylerinin medeni duruma göre fark analizlerinin bulguları gösterilmiştir.

**Tablo 3.24. Medeni Duruma Göre Fark Analizi**

|                               | Medeni Durum | n   | Ort. | Ss.  | Levene Testi |      | t Testi |      |
|-------------------------------|--------------|-----|------|------|--------------|------|---------|------|
|                               |              |     |      |      | F            | p    | t       | p    |
| Performans Yönetimi           | Evli         | 265 | 3,32 | 0,95 | 0,52         | 0,47 | 0,80    | 0,43 |
|                               | Bekâr        | 146 | 3,24 | 0,92 |              |      |         |      |
| Güçlendirici İKY Uygulamaları | Evli         | 265 | 3,58 | 0,85 | 0,56         | 0,46 | 2,02    | 0,04 |
|                               | Bekâr        | 146 | 3,40 | 0,89 |              |      |         |      |
| Eğitim                        | Evli         | 265 | 3,72 | 0,84 | 0,25         | 0,62 | 0,27    | 0,79 |
|                               | Bekâr        | 146 | 3,70 | 0,84 |              |      |         |      |
| İletişim Fırsatları           | Evli         | 265 | 3,25 | 0,89 | 0,53         | 0,47 | -0,81   | 0,42 |
|                               | Bekâr        | 146 | 3,32 | 0,86 |              |      |         |      |
| Çalışma Koşulları             | Evli         | 265 | 3,83 | 0,81 | 2,00         | 0,16 | 2,13    | 0,03 |
|                               | Bekâr        | 146 | 3,64 | 0,91 |              |      |         |      |
| İşgücü Planlaması             | Evli         | 265 | 3,62 | 0,88 | 0,02         | 0,90 | 1,52    | 0,13 |
|                               | Bekâr        | 146 | 3,48 | 0,89 |              |      |         |      |
| AAD                           | Evli         | 265 | 4,00 | 0,79 | 0,04         | 0,83 | 2,25    | 0,02 |
|                               | Bekâr        | 146 | 3,82 | 0,79 |              |      |         |      |
| İş Stresi                     | Evli         | 265 | 2,71 | 0,86 | 2,54         | 0,11 | -2,12   | 0,03 |
|                               | Bekâr        | 146 | 2,91 | 0,99 |              |      |         |      |

Tablo 3.24'deki bulgulara güçlendirici İKY uygulamaları, çalışma koşulları, AAD ve iş stresi düzeyleri katılımcıların medeni durumuna göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Bu değişkenlerden güçlendirici İKY uygulamaları, çalışma koşulları ve AAD için evli katılımcıların algı düzeyleri bekârlarınkinden anlamlı düzeyde daha yüksek iken (sırasıyla;  $t=2,02$  ve  $p<0,05$ ,  $t=2,13$  ve  $p<0,05$  ve  $t=2,25$  ve  $p<0,05$ ), iş stresi açısından bekârların algı düzeylerinin evlilerinkinden daha yüksek olduğu bulunmuştur ( $t=-2,12$  ve  $p<0,05$ ). Diğer taraftan performans yönetimi, eğitim, iletişim fırsatları ve işgücü planlaması değişkenleri açısından evli ve bekâr katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $t$  değerleri için  $p>0,05$ ). Bu bulgulara dayanılarak araştırmanın  $H_7$  hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Aşağıda Tablo 3.25’te performans yönetimi, güçlendirici İKY uygulamaları, eğitim, iletişim fırsatları, çalışma koşulları, işgücü planlaması, AAD ve iş stresi düzeylerinin eğitim düzeyine göre fark analizlerinin bulguları gösterilmiştir.

**Tablo 3.25. Eğitim Düzeyine Göre Fark Analizi**

|                      | Eğitim Düzeyi           | n   | $\bar{X}$ | Ss   |      | K.T.   | sd  | K.O. | F    | p    | Anl. fark |
|----------------------|-------------------------|-----|-----------|------|------|--------|-----|------|------|------|-----------|
| <b>Perf. Yön.</b>    | Önlisans ve             | 69  | 2,97      | 0,98 | G.A  | 8,66   | 2   | 4,33 | 5,02 | 0,01 | a<b       |
|                      | Lisans <sup>b</sup>     | 215 | 3,35      | 0,97 | G.İ. | 351,82 | 408 | 0,86 |      |      | a<c       |
|                      | Lisansüstü <sup>c</sup> | 127 | 3,36      | 0,82 | Top  | 360,48 | 410 |      |      |      |           |
| <b>Güç. İKY Uyg.</b> | Önlisans ve             | 69  | 3,15      | 0,94 | G.A  | 11,48  | 2   | 5,74 | 7,88 | 0,00 | a<b       |
|                      | Lisans <sup>b</sup>     | 215 | 3,58      | 0,84 | G.İ. | 297,03 | 408 | 0,73 |      |      | a<c       |
|                      | Lisansüstü <sup>c</sup> | 127 | 3,61      | 0,83 | Top  | 308,51 | 410 |      |      |      |           |
| <b>Eğt.</b>          | Önlisans ve             | 69  | 3,54      | 0,92 | G.A  | 2,46   | 2   | 1,23 | 1,75 | 0,18 |           |
|                      | Lisans <sup>b</sup>     | 215 | 3,73      | 0,84 | G.İ. | 287,84 | 408 | 0,71 |      |      |           |
|                      | Lisansüstü <sup>c</sup> | 127 | 3,77      | 0,79 | Top  | 290,30 | 410 |      |      |      |           |
| <b>İlet. Fırs.</b>   | Önlisans ve             | 69  | 3,09      | 0,86 | G.A  | 2,99   | 2   | 1,50 | 1,95 | 0,14 |           |
|                      | Lisans <sup>b</sup>     | 215 | 3,30      | 0,91 | G.İ. | 312,44 | 408 | 0,77 |      |      |           |
|                      | Lisansüstü <sup>c</sup> | 127 | 3,34      | 0,82 | Top  | 315,43 | 410 |      |      |      |           |
| <b>Çal. Koş.</b>     | Önlisans ve             | 69  | 3,66      | 0,90 | G.A  | 0,91   | 2   | 0,45 | 0,63 | 0,53 |           |
|                      | Lisans <sup>b</sup>     | 215 | 3,78      | 0,85 | G.İ. | 293,46 | 408 | 0,72 |      |      |           |
|                      | Lisansüstü <sup>c</sup> | 127 | 3,79      | 0,82 | Top  | 294,37 | 410 |      |      |      |           |
| <b>İşg. Pl.</b>      | Önlisans ve             | 69  | 3,33      | 0,96 | G.A  | 5,04   | 2   | 2,52 | 3,24 | 0,04 | a<b       |
|                      | Lisans <sup>b</sup>     | 215 | 3,62      | 0,88 | G.İ. | 317,00 | 408 | 0,78 |      |      |           |
|                      | Lisansüstü <sup>c</sup> | 127 | 3,63      | 0,84 | Top  | 322,04 | 410 |      |      |      |           |
| <b>AAD</b>           | Önlisans ve             | 69  | 3,83      | 0,76 | G.A  | 2,82   | 2   | 1,41 | 2,24 | 0,11 |           |
|                      | Lisans <sup>b</sup>     | 215 | 3,90      | 0,83 | G.İ. | 256,80 | 408 | 0,63 |      |      |           |
|                      | Lisansüstü <sup>c</sup> | 127 | 4,05      | 0,75 | Top  | 259,62 | 410 |      |      |      |           |
| <b>İş Stresi</b>     | Önlisans ve             | 69  | 2,84      | 1,02 | G.A  | 0,49   | 2   | 0,24 | 0,29 | 0,75 |           |
|                      | Lisans <sup>b</sup>     | 215 | 2,79      | 0,91 | G.İ. | 339,26 | 408 | 0,83 |      |      |           |
|                      | Lisansüstü <sup>c</sup> | 127 | 2,74      | 0,85 | Top  | 339,75 | 410 |      |      |      |           |

Tablo 3.25'teki bulgulara göre katılımcıların performans yönetimi, güçlendirici İKY uygulamaları ve işgücü planlaması algı düzeyleri onların eğitim düzeyine göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır (sırasıyla;  $F=5,02$  ve  $p<0,05$ ,  $F=7,88$  ve  $p<0,05$ ,  $F=3,24$  ve  $p<0,05$ ). Farklılaşmanın birebir hangi eğitim düzeyi grupları arasında olduğuna Bonferroni Post-Hoc analiziyle (ayrı bir tablo olarak belirtilmemiş, aralarında anlamlı fark olanlar yukarıdaki tabloda gösterilmiştir) bakıldığında performans yönetimi ve güçlendirici İKY uygulamaları değişkenleri için farklılıkların önlisans ve altı grubu ile lisans grubu arasında ve önlisans ve altı grubu ile lisansüstü grubu arasında olduğu bulunmuştur. İşgücü planlaması değişkeni için ise farklılıkların önlisans ve altı grubu ile lisans grubu arasında olduğu bulunmuştur. Diğer taraftan eğitim, iletişim fırsatları, çalışma koşulları, AAD ve iş stresi düzeylerinin katılımcıların eğitim düzeyine göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur ( $F$  değerleri için  $p>0,05$ ). Bu bulgulara dayanılarak araştırmanın  $H_8$  hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Aşağıda Tablo 3.26'da performans yönetimi, güçlendirici İKY uygulamaları, eğitim, iletişim fırsatları, çalışma koşulları, işgücü planlaması, AAD ve iş stresi düzeylerinin iş hayatındaki toplam çalışma süresine göre fark analizlerinin bulguları gösterilmiştir.

**Tablo 3.26. İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresine Göre Fark Analizi**

|                      | Mesleki Kıdem            | n   | $\bar{X}$ | Ss   |      | K.T.   | sd  | K.O. | $F$  | $p$  | Anl. fark |
|----------------------|--------------------------|-----|-----------|------|------|--------|-----|------|------|------|-----------|
| <b>Perf. Yön.</b>    | 0-5 yıl <sup>a</sup>     | 86  | 3,26      | 0,78 | G.A  | 5,37   | 4   | 1,34 | 1,54 | 0,19 |           |
|                      | 6-10 yıl <sup>b</sup>    | 94  | 3,12      | 1,10 | G.İ. | 355,11 | 406 | 0,87 |      |      |           |
|                      | 11-15 yıl <sup>c</sup>   | 100 | 3,31      | 0,90 | Top  | 360,48 | 410 |      |      |      |           |
|                      | 16-20 yıl <sup>d</sup>   | 74  | 3,47      | 0,95 |      |        |     |      |      |      |           |
|                      | 21 yıl ve + <sup>e</sup> | 57  | 3,35      | 0,89 |      |        |     |      |      |      |           |
| <b>Güç. İKY Uyg.</b> | 0-5 yıl <sup>a</sup>     | 86  | 3,30      | 0,91 | G.A  | 12,05  | 4   | 3,01 | 4,13 | 0,00 | a<d       |
|                      | 6-10 yıl <sup>b</sup>    | 94  | 3,40      | 0,90 | G.İ. | 296,45 | 406 | 0,73 |      |      | b<d       |
|                      | 11-15 yıl <sup>c</sup>   | 100 | 3,55      | 0,76 | Top  | 308,50 | 410 |      |      |      |           |
|                      | 16-20 yıl <sup>d</sup>   | 74  | 3,78      | 0,87 |      |        |     |      |      |      |           |
|                      | 21 yıl ve + <sup>e</sup> | 57  | 3,68      | 0,81 |      |        |     |      |      |      |           |

**Tablo 3.26. İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresine Göre Fark Analizi**  
(Devamı)

|                    | Mesleki Kıdem          | n   | $\bar{X}$ | Ss   |      | K.T.   | sd  | K.O. | F    | p    | Anl. fark. |
|--------------------|------------------------|-----|-----------|------|------|--------|-----|------|------|------|------------|
| <b>Eğt.</b>        | 0-5 yıl <sup>a</sup>   | 86  | 3,68      | 0,69 | G.A  | 5,98   | 4   | 1,49 | 2,13 | 0,08 |            |
|                    | 6-10 yıl <sup>b</sup>  | 94  | 3,61      | 0,99 | G.İ. | 284,32 | 406 | 0,70 |      |      |            |
|                    | 11-15 yıl <sup>c</sup> | 100 | 3,63      | 0,84 | Top  | 290,30 | 410 |      |      |      |            |
|                    | 16-20 yıl <sup>d</sup> | 74  | 3,95      | 0,81 |      |        |     |      |      |      |            |
|                    | 21 yıl ve              | 57  | 3,75      | 0,79 |      |        |     |      |      |      |            |
| <b>İlet. Fırs.</b> | 0-5 yıl <sup>a</sup>   | 86  | 3,28      | 0,86 | G.A  | 1,50   | 4   | 0,37 | 0,48 | 0,75 |            |
|                    | 6-10 yıl <sup>b</sup>  | 94  | 3,17      | 1,03 | G.İ. | 313,93 | 406 | 0,77 |      |      |            |
|                    | 11-15 yıl <sup>c</sup> | 100 | 3,31      | 0,81 | Top  | 315,43 | 410 |      |      |      |            |
|                    | 16-20 yıl <sup>d</sup> | 74  | 3,34      | 0,86 |      |        |     |      |      |      |            |
|                    | 21 yıl ve              | 57  | 3,30      | 0,79 |      |        |     |      |      |      |            |
| <b>Çal. Koş.</b>   | 0-5 yıl <sup>a</sup>   | 86  | 3,65      | 0,87 | G.A  | 2,47   | 4   | 0,62 | 0,86 | 0,49 |            |
|                    | 6-10 yıl <sup>b</sup>  | 94  | 3,71      | 0,91 | G.İ. | 291,89 | 406 | 0,72 |      |      |            |
|                    | 11-15 yıl <sup>c</sup> | 100 | 3,79      | 0,68 | Top  | 294,36 | 410 |      |      |      |            |
|                    | 16-20 yıl <sup>d</sup> | 74  | 3,84      | 0,95 |      |        |     |      |      |      |            |
|                    | 21 yıl ve              | 57  | 3,87      | 0,83 |      |        |     |      |      |      |            |
| <b>İşg. Pl.</b>    | 0-5 yıl <sup>a</sup>   | 86  | 3,49      | 0,86 | G.A  | 3,37   | 4   | 0,84 | 1,07 | 0,37 |            |
|                    | 6-10 yıl <sup>b</sup>  | 94  | 3,49      | 1,00 | G.İ. | 318,66 | 406 | 0,78 |      |      |            |
|                    | 11-15 yıl <sup>c</sup> | 100 | 3,58      | 0,86 | Top  | 322,03 | 410 |      |      |      |            |
|                    | 16-20 yıl <sup>d</sup> | 74  | 3,74      | 0,83 |      |        |     |      |      |      |            |
|                    | 21 yıl ve              | 57  | 3,61      | 0,84 |      |        |     |      |      |      |            |
| <b>AAD</b>         | 0-5 yıl <sup>a</sup>   | 86  | 3,78      | 0,73 | G.A  | 4,10   | 4   | 1,02 | 1,63 | 0,17 |            |
|                    | 6-10 yıl <sup>b</sup>  | 94  | 3,86      | 0,93 | G.İ. | 255,53 | 406 | 0,63 |      |      |            |
|                    | 11-15 yıl <sup>c</sup> | 100 | 4,00      | 0,65 | Top  | 259,63 | 410 |      |      |      |            |
|                    | 16-20 yıl <sup>d</sup> | 74  | 4,05      | 0,84 |      |        |     |      |      |      |            |
|                    | 21 yıl ve              | 57  | 4,00      | 0,82 |      |        |     |      |      |      |            |

**Tablo 3.26. İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresine Göre Fark Analizi**  
(Devamı)

|                  | Mesleki Kıdem          | n   | $\bar{X}$ | Ss   |      | K.T.   | sd  | K.O. | F    | p    | Anl. fark. |
|------------------|------------------------|-----|-----------|------|------|--------|-----|------|------|------|------------|
| <b>İş Stresi</b> | 0-5 yıl <sup>a</sup>   | 86  | 2,75      | 0,95 | G.A  | 6,81   | 4   | 1,70 | 2,08 | 0,08 |            |
|                  | 6-10 yıl <sup>b</sup>  | 94  | 3,01      | 1,02 | G.İ. | 332,93 | 406 | 0,82 |      |      |            |
|                  | 11-15 yıl <sup>c</sup> | 100 | 2,77      | 0,79 | Top  | 339,74 | 410 |      |      |      |            |
|                  | 16-20 yıl <sup>d</sup> | 74  | 2,66      | 0,88 |      |        |     |      |      |      |            |
|                  | 21 yıl ve              | 57  | 2,66      | 0,85 |      |        |     |      |      |      |            |

Tablo 3.26'daki bulgulara göre 8 değişken içerisinde sadece güçlendirici İKY uygulamaları için katılımcıların algı düzeyleri onların mesleki kıdemlerine göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır ( $F=4,13$  ve  $p<0,05$ ). Farklılaşmanın birebir hangi kıdem süreleri arasında olduğuna Bonferroni Post-Hoc analiziyle (ayrı bir tablo olarak belirtilmemiş, aralarında anlamlı fark olanlar yukarıdaki tabloda gösterilmiştir) bakıldığında güçlendirici İKY uygulamaları değişkeni için farklılıkların 0-5 yıl mesleki kıdemi olanlarla 16-20 yıl mesleki kıdemi olanlar arasında ve 6-10 yıl mesleki kıdemi olanlarla 16-20 yıl mesleki kıdemi olanlar arasında olduğu bulunmuştur. Diğer taraftan performans yönetimi, eğitim, iletişim fırsatları, çalışma koşulları, işgücü planlaması, AAD ve iş stresi düzeylerinin katılımcıların mesleki kıdemlerine göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur ( $F$  değerleri için  $p>0,05$ ). Bu bulgulara dayanılarak araştırmanın  $H_9$  hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Aşağıda Tablo 3.27'de performans yönetimi, güçlendirici İKY uygulamaları, eğitim, iletişim fırsatları, çalışma koşulları, işgücü planlaması, AAD ve iş stresi düzeylerinin görevdeki toplam çalışma süresine göre fark analizlerinin bulguları gösterilmiştir.

**Tablo 3.27. Görevdeki Toplam Çalışma Süresine Göre Fark Analizi**

|                              | Kurum<br>Kıdem        | n   | $\bar{X}$ | Ss   |      | K.T.   | sd  | K.O. | F    | p    | Anl.<br>fark |
|------------------------------|-----------------------|-----|-----------|------|------|--------|-----|------|------|------|--------------|
| <b>Perf.<br/>Yön.</b>        | 0-5 yıl <sup>a</sup>  | 198 | 3,28      | 0,89 | G.A  | 0,92   | 2   | 0,46 | 0,52 | 0,59 |              |
|                              | 6-10 yıl <sup>b</sup> | 115 | 3,24      | 1,00 | G.İ. | 359,57 | 408 | 0,88 |      |      |              |
|                              | 11 yıl ve +           | 98  | 3,37      | 0,95 | Top  | 360,49 | 410 |      |      |      |              |
| <b>Güç.<br/>İKY<br/>Uyg.</b> | 0-5 yıl <sup>a</sup>  | 198 | 3,44      | 0,93 | G.A  | 3,25   | 2   | 1,63 | 2,17 | 0,12 |              |
|                              | 6-10 yıl <sup>b</sup> | 115 | 3,54      | 0,76 | G.İ. | 305,25 | 408 | 0,75 |      |      |              |
|                              | 11 yıl ve +           | 98  | 3,66      | 0,83 | Top  | 308,50 | 410 |      |      |      |              |
| <b>Eğitim</b>                | 0-5 yıl <sup>a</sup>  | 198 | 3,69      | 0,82 | G.A  | 0,34   | 2   | 0,17 | 0,24 | 0,79 |              |
|                              | 6-10 yıl <sup>b</sup> | 115 | 3,71      | 0,82 | G.İ. | 289,96 | 408 | 0,71 |      |      |              |
|                              | 11 yıl ve +           | 98  | 3,76      | 0,91 | Top  | 290,30 | 410 |      |      |      |              |
| <b>İletişim<br/>Fırs.</b>    | 0-5 yıl <sup>a</sup>  | 198 | 3,21      | 0,89 | G.A  | 1,60   | 2   | 0,80 | 1,04 | 0,36 |              |
|                              | 6-10 yıl <sup>b</sup> | 115 | 3,32      | 0,92 | G.İ. | 313,84 | 408 | 0,77 |      |      |              |
|                              | 11 yıl ve +           | 98  | 3,35      | 0,79 | Top  | 315,44 | 410 |      |      |      |              |
| <b>Çal.<br/>Koş.</b>         | 0-5 yıl <sup>a</sup>  | 198 | 3,65      | 0,92 | G.A  | 4,32   | 2   | 2,16 | 3,04 | 0,05 |              |
|                              | 6-10 yıl <sup>b</sup> | 115 | 3,85      | 0,74 | G.İ. | 290,04 | 408 | 0,71 |      |      |              |
|                              | 11 yıl ve +           | 98  | 3,87      | 0,80 | Top  | 294,36 | 410 |      |      |      |              |
| <b>İşgücü<br/>Pl.</b>        | 0-5 yıl <sup>a</sup>  | 198 | 3,53      | 0,90 | G.A  | 1,27   | 2   | 0,63 | 0,81 | 0,45 |              |
|                              | 6-10 yıl <sup>b</sup> | 115 | 3,66      | 0,81 | G.İ. | 320,77 | 408 | 0,79 |      |      |              |
|                              | 11 yıl ve +           | 98  | 3,55      | 0,93 | Top  | 322,04 | 410 |      |      |      |              |
| <b>AAD</b>                   | 0-5 yıl <sup>a</sup>  | 198 | 3,88      | 0,79 | G.A  | 1,36   | 2   | 0,68 | 1,07 | 0,34 |              |
|                              | 6-10 yıl <sup>b</sup> | 115 | 4,02      | 0,83 | G.İ. | 258,27 | 408 | 0,63 |      |      |              |
|                              | 11 yıl ve +           | 98  | 3,94      | 0,77 | Top  | 259,63 | 410 |      |      |      |              |
| <b>İş Stresi</b>             | 0-5 yıl <sup>a</sup>  | 198 | 2,79      | 0,95 | G.A  | 0,09   | 2   | 0,04 | 0,05 | 0,95 |              |
|                              | 6-10 yıl <sup>b</sup> | 115 | 2,80      | 0,88 | G.İ. | 339,66 | 408 | 0,83 |      |      |              |
|                              | 11 yıl ve +           | 98  | 2,76      | 0,87 | Top  | 339,75 | 410 |      |      |      |              |

Tablo 3.27'deki bulgulara göre 8 değişken içerisinde sadece çalışma koşulları için katılımcıların algı düzeyleri onların görev kıdemlerine göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır ( $F=3,04$  ve  $p<0,05$ ). Farklılaşmanın birebir hangi kıdem süreleri arasında olduğuna Bonferroni Post-Hoc analiziyle bakıldığında çalışma

koşulları değişkeni için gruplar arasında genel bir farklılık olsa da birebir karşılaştırmalarda anlamlı farklılığın bulunmadığı görülmüştür. Diğer taraftan performans yönetimi, güçlendirici İKY uygulamaları, eğitim, iletişim fırsatları, işgücü planlaması, AAD ve iş stresi düzeylerinin katılımcıların görev kıdemlerine göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur ( $F$  değerleri için  $p>0,05$ ). Bu bulgulara dayanılarak araştırmanın  $H_{10}$  hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Aşağıda Tablo 3.28’de performans yönetimi, güçlendirici İKY uygulamaları, eğitim, iletişim fırsatları, çalışma koşulları, işgücü planlaması, AAD ve iş stresi düzeylerinin mesleki pozisyonun yönetsel olup olmaması durumuna göre fark analizlerinin bulguları gösterilmiştir.

**Tablo 3.28. Mesleki Pozisyonun Yönetselliği Durumuna Göre Fark Analizi**

|                | Pozisyon       | n   | Ort. | Ss.  | Levene Testi |      | t Testi |      |
|----------------|----------------|-----|------|------|--------------|------|---------|------|
|                |                |     |      |      | F            | p    | t       | p    |
| Perf. Yönetimi | Yönetsel       | 223 | 3,46 | 0,92 | 0,05         | 0,82 | 4,09    | 0,00 |
|                | Yönetsel Değil | 188 | 3,09 | 0,92 |              |      |         |      |
| Güç. İKY Uyg.  | Yönetsel       | 223 | 3,76 | 0,78 | 7,07         | 0,01 | 6,32    | 0,00 |
|                | Yönetsel Değil | 188 | 3,24 | 0,89 |              |      |         |      |
| Eğitim         | Yönetsel       | 223 | 3,84 | 0,78 | 4,41         | 0,04 | 3,48    | 0,00 |
|                | Yönetsel Değil | 188 | 3,55 | 0,88 |              |      |         |      |
| İletişim Fırs. | Yönetsel       | 223 | 3,36 | 0,83 | 3,32         | 0,07 | 2,27    | 0,02 |
|                | Yönetsel Değil | 188 | 3,17 | 0,92 |              |      |         |      |
| Çalışma Koş.   | Yönetsel       | 223 | 3,83 | 0,80 | 0,67         | 0,41 | 1,80    | 0,07 |
|                | Yönetsel Değil | 188 | 3,68 | 0,90 |              |      |         |      |
| İşgücü Pl.     | Yönetsel       | 223 | 3,67 | 0,86 | 0,36         | 0,55 | 2,40    | 0,02 |
|                | Yönetsel Değil | 188 | 3,46 | 0,91 |              |      |         |      |
| AAD            | Yönetsel       | 223 | 4,09 | 0,71 | 11,34        | 0,00 | 4,43    | 0,00 |
|                | Yönetsel Değil | 188 | 3,75 | 0,85 |              |      |         |      |
| İş Stresi      | Yönetsel       | 223 | 2,80 | 0,86 | 1,64         | 0,20 | 0,40    | 0,69 |
|                | Yönetsel Değil | 188 | 2,76 | 0,96 |              |      |         |      |

Tablo 3.28'deki bulgulara göre performans yönetimi, güçlendirici İKY uygulamaları, eğitim, iletişim fırsatları, işgücü planlaması ve AAD düzeyleri katılımcıların görevlerinin niteliğine göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Bu değişkenler açısından görevleri yönetsel nitelik taşıyan katılımcıların algı düzeyleri görevleri yönetsel nitelik taşımayanlarınkinden anlamlı düzeyde daha yüksektir (sırasıyla;  $t=4,09$  ve  $p<0,05$ ,  $t=6,32$  ve  $p<0,05$  ve  $t=3,48$  ve  $p<0,05$ ,  $t=2,27$  ve  $p<0,05$ ,  $t=2,40$  ve  $p<0,05$  ve  $t=4,43$  ve  $p<0,05$ ). Çalışma koşulları ve iş stresi değişkenleri açısından ise katılımcıların algı düzeyleri görevlerinin yönetsel niteliğe sahip olup olmamasına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Bu bulgulara dayanılarak araştırmanın  $H_{11}$  hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Araştırma kapsamında test edilen hipotezlere ilişkin özet Tablo 3.29'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.29. Test Edilen Hipotezlere İlişkin Özet Tablo**

| Hipotezler                                                                                 | Kabul/Ret |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| H1: İKY Uygulamaları AAD'yi etkiler.                                                       | Kabul     |
| H2: İKY Uygulamaları İş Stresini etkiler.                                                  | Kabul     |
| H3: İş stresi AAD'yi etkiler.                                                              | Kabul     |
| H4: İKY Uygulamaları ile AAD ilişkisinde İş Stresinin aracılık rolü vardır.                | Kabul     |
| H1.1: Performans Yönetimi AAD'yi etkiler.                                                  | Ret       |
| H1.2: Güçlendirici İKY Uygulamaları AAD'yi etkiler.                                        | Kabul     |
| H1.3: Eğitim AAD'yi etkiler.                                                               | Kabul     |
| H1.4: İletişim Fırsatları AAD'yi etkiler.                                                  | Ret       |
| H1.5: Çalışma Koşulları AAD'yi etkiler                                                     | Kabul     |
| H1.6: İş Gücü Planlaması AAD'yi etkiler.                                                   | Kabul     |
| H2.1: Performans Yönetimi iş stresini etkiler.                                             | Kabul     |
| H2.2: Güçlendirici İKY Uygulamaları iş stresini etkiler.                                   | Ret       |
| H2.3: Eğitim iş stresini etkiler.                                                          | Ret       |
| H2.4: İletişim Fırsatları iş stresini etkiler.                                             | Kabul     |
| H2.5: Çalışma Koşulları iş stresini etkiler.                                               | Kabul     |
| H2.6: İş Gücü Planlaması iş stresini etkiler.                                              | Kabul     |
| H4.1: Performans Yönetimi ile AAD ilişkisinde İş Stresinin aracılık rolü vardır.           | Ret       |
| H4.2: Güçlendirici İKY Uygulamaları ile AAD ilişkisinde İş Stresinin aracılık rolü vardır. | Ret       |
| H4.3: Eğitim ile AAD ilişkisinde İş Stresinin aracılık rolü vardır.                        | Ret       |
| H4.4: İletişim Fırsatları ile AAD ilişkisinde İş Stresinin aracılık rolü vardır.           | Kabul     |

**Tablo 3.29. Test Edilen Hipotezlere İlişkin Özet Tablo (Devamı)**

| <b>Hipotezler</b>                                                                                                                                              | <b>Kabul/Ret</b>    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>H4.5:</b> Çalışma Koşulları ile AAD ilişkisinde İş Stresinin aracılık rolü vardır.                                                                          | <b>Kabul</b>        |
| <b>H4.6:</b> İş Gücü Planlaması ile AAD ilişkisinde İş Stresinin aracılık rolü vardır.                                                                         | <b>Kabul</b>        |
| <b>H5:</b> Çalışanların cinsiyetlerine bağlı olarak İKY uygulamalarının algılanması, AAD ve iş stresi açısından farklılıklar vardır.                           | <b>Ret</b>          |
| <b>H6:</b> Çalışanların yaşlarına bağlı olarak İKY uygulamalarının algılanması, AAD ve iş stresi açısından farklılıklar vardır.                                | <b>Ret</b>          |
| <b>H7:</b> Çalışanların medeni durumlarına bağlı olarak İKY uygulamalarının algılanması, AAD ve iş stresi açısından farklılıklar vardır.                       | <b>Kısmen Kabul</b> |
| <b>H8:</b> Çalışanların eğitim durumlarına bağlı olarak İKY uygulamalarının algılanması, AAD ve iş stresi açısından farklılıklar vardır.                       | <b>Kısmen Kabul</b> |
| <b>H9:</b> Çalışanların iş hayatındaki toplam çalışma sürelerine bağlı olarak İKY uygulamalarının algılanması, AAD ve iş stresi açısından farklılıklar vardır. | <b>Kısmen Kabul</b> |
| <b>H10:</b> Çalışanların kurumlarındaki görev sürelerine bağlı olarak İKY uygulamalarının algılanması, AAD ve iş stresi açısından farklılıklar vardır.         | <b>Kısmen Kabul</b> |
| <b>H11:</b> Çalışanların yönetsel pozisyonda olup olmadıklarına bağlı olarak İKY uygulamalarının algılanması, AAD ve iş stresi açısından farklılıklar vardır.  | <b>Kısmen Kabul</b> |

## SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

İKY uygulamaları, günümüzde yoğun rekabet ortamında varlıklarını devam ettirmeyi amaçlayan işletmelerin rekabet gücüne katkı sağlayan ve bu gücün devamlılığının sağlanmasında önemli bir yönetsel enstrümandır. İşletmeler insan kaynağının beceri ve yetkinliklerinden etkin biçimde faydalanabildikleri müddetçe rekabet gücü elde edebilmekte, İKY ise işletmelere bunu sağlayabilen önemli işletme fonksiyonlarından biri olarak görülmektedir. Bu kapsamda, işletmeler için stratejik değer taşıyan insan kaynağının örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda nasıl yönetileceği/yönlendirileceği, işletme performansına etkisi olan çalışan tutum ve davranışlarının incelenmesi İK uzmanları açısından ön plana çıkmakta ve önem arz etmektedir.

Örgütle ilgili davranışlar kapsamında son zamanlarda İKY uzman ve uygulayıcılarının dikkatini çeken konulardan biri de “Algılanan Aidiyet Durumu”dur. AAD, örgüte bağlılığın göstergesi olmasının yanında birçok olumlu neticenin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda, aitlik hissinin çalışanların performans artışı, etkin ast-üst ilişkisi, işgücü devir oranının azalması ve çalışanların örgütlerinde ekstra sorumlulukları kabul etmesi gibi pozitif örgütsel sonuçlarla ilişkili olduğu yapılan çalışmalar sonucunda belirtilmiştir.

Çalışanların faaliyetlerin içinde önemli bir rolleri olduğu hissine sahip olması, örgütlerinin değerlerini anlamlı bulmaları, kendilerini örgütte değerli görmeleri, kabul görmeleri, imkânların kendilerine daha fazla sunulduğunu düşünmeleri algılanan aidiyet durumunun göstergeleridir. Bu bağlamda, çağdaş İKY yaklaşımı sayesinde örgütler iş tanımı, performans değerlendirme uygulamaları, eğitim faaliyetleri, kariyer planlama, personel güçlendirme faaliyetleri vb. uygulamalar ile örgüt kültürünün oluşturulmasını ve çalışanların aidiyet algısının yükselmesini amaçlamaktadırlar.

Çalışmada çalışanların adanmışlık düzeyleriyle en çok ilişkisi olduğu düşünülen, iş stresini dengeleyerek çalışanların güçlü yönlerini geliştirmeye odaklanan bazı İKY uygulamaları seçilmiş ve birey düzeyinde ölçülmeye çalışılmıştır.

İş stresi, çalışanların performansından, örgüte devamlılığına kadar pek çok hususu etkilemesiyle hem İKY uygulamalarının başarısı hem de çalışanların algılanan aidiyet durumlarındaki artış adına oldukça önemli bir konudur. Benzer şekilde, birçok faktörü etkileyen aidiyet durumu, birçok faktörden de etkilenebilmektedir. Bu kapsamda, stresin aidiyet hissini etkileyen faktörlerin başında geldiği söylenebilir. Ayrıca, iş stresinin, İKY uygulamalarından da etkilenmesi nedeniyle çalışma kapsamında bu olgunun aracılık rolü incelenmiştir.

Buna göre, bu doktora tez çalışmasında İKY uygulamalarının AAD üzerindeki etkisinde iş stresinin aracı rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır.

Ortaya konulan hipotezlerin testi sonucunda İKY uygulamalarının bütün olarak AAD üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, İKY uygulamalarının AAD üzerindeki etkileri tek tek de analiz edilmiş ve iş stresinin, “iletişim fırsatları, çalışma koşulları, işgücü planlaması” ve AAD arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığı görülmüştür.

İş stresi ile AAD arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmüş ve ilişkinin yönü ise öngörüldüğü şekilde negatif olarak bulunmuştur. Bu bağlamda, iş stresi düzeyi arttıkça çalışanlardaki AAD azalmaktadır.

İKY uygulamaları ve iş stresi çalışanların algıladıkları aidiyet durumu üzerinde % 55 oranında bir varyans açıklamıştır. AAD ile “güçlendirici İKY uygulamaları, eğitim, çalışma koşulları ve işgücü planlaması” arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

İş stresi ile “iletişim fırsatları” arasında pozitif yönlü; “performans yönetimi, çalışma koşulları ve işgücü planlaması” arasında ise negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. İKY uygulamaları bütün olarak çalışanların algıladıkları stres düzeyi üzerinde % 30 oranında bir varyans açıklamıştır. Diğer taraftan, öngörülenin aksine, bulgulara göre katılımcıların iletişim fırsatları algı düzeyi arttıkça iş stresinin de arttığı bulunmuştur. Etkin ve iyi bir iletişimin örgütte belirsizlikten kaynaklı stresin önüne geçtiği yazında sıklıkla belirtilse de, bu sonuç, etkili iletişimin çalışanlar üzerinde fazla

denetim algısına neden olabileceği ve buna bağlı olarak stres düzeylerinde artışa yol açabileceği şeklinde değerlendirilmiştir.

Çalışmanın bulguları çerçevesinde iş stresi, her bir İK uygulamasının AAD üzerindeki etkisinde aracılık etkisi göstermemiştir. Bu duruma değişik İK uygulamalarının yarattığı etki nedeniyle strese neden olan bazı faktörlerin çalışanlarca farklı algılanmasının neden olabileceği değerlendirilmiştir.

Yine benzer şekilde, İKY uygulamalarının iş stresi üzerinde tümüyle aynı etkiyi göstermediği tespit edilmiştir. Bu sonucun İKY uygulamaları ile iş stresi ilişkisine yönelik son dönemdeki ampirik araştırmalar incelendiğinde İKY uygulamalarının iş stresini artırıp/ azaltması yönündeki farklı iki bakış açısı (Chaudhuri, 2009; Zhang vd., 2014; Lewicka ve Krot, 2015; Kang ve Kang, 2016; Sürücü ve Şeşen, 2019) ile uyduğu görülmektedir.

Ayrıca, öngörüldüğü şekilde iş stresi ve AAD arasındaki ilişki anlamlı ve iş stresinin etkisi negatif yönlü olarak bulunmuştur. Buna göre, iş stresi hakkındaki çalışanların algı düzeyleri yükseldikçe aidiyet durumu algı düzeyleri azalmaktadır. Bu sonuç, yazındaki aidiyet ile stres arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan birçok araştırma (Bartol, 1979; Bateman ve Strasser, 1984; Jamal, 1990; Leong, Furnham ve Cooper, 1996; Nikolaou ve Tsaousis, 2002; Moore, Henderson ve Chawla, 2004; Nazım ve Kakakhael, 2013; Bilgili, 2019) ile tutarlıdır.

Araştırma sonuçlarına göre, İKY uygulamalarının AAD üzerinde tümüyle aynı etkiyi göstermediği tespit edilmiştir. Güçlendirici İKY uygulamalarının, eğitimin, çalışma koşullarının ve işgücü planlamasının AAD üzerindeki etkileri anlamlı ve pozitif yönlüdür. Bu bulgulara göre, katılımcıların güçlendirici İKY uygulamaları, eğitim, çalışma koşulları ve işgücü planlaması konusundaki algı düzeyleri yükseldikçe AAD algıları da yükselmektedir. Buna karşılık, bulgulara göre performans yönetimi ve iletişim fırsatlarının AAD üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Bu bağlamda, önceki çalışmalarla da uyumlu olarak, bu durumun ortaya çıkmasına, İKY uygulamalarının iş taleplerini artırmasının yanı sıra örgüt içinde birbiri ile uyumlu ve tutarlı bir şekilde uygulanmamasından kaynaklanan çalışanlardaki farklı algının neden olduğu değerlendirilmektedir. Ancak, bir bütün olarak değerlendirildiğinde, araştırma

bulguları, Meyer ve Allen (1990), Vatansever (1994), Deniz (2006), Lapalme vd. (2009), Shahnawaz ve Juyal (2006), Stassen ve Schlosser (2011), Hui, Lee ve Wang (2012), Knapp, Smith ve Sprinkle (2014) ve Çakal (2017) tarafından yapılan ve İKY uygulamalarının ve örgütsel desteğin çalışanlarda oluşturduğu algılanan katkının AAD'yi olumlu etkilediğini tespit ettikleri ampirik çalışmalarla uyum göstermektedir.

Araştırma bulguları çerçevesinde, İKY uygulamalarının AAD üzerindeki etkisi kapsamında ulaşılan sonuçlar, algılanan aidiyet durumunun açıklanmasında kullanılan ve örgütlerin çalışanlarına sağladığı çeşitli imkânlar (kariyer ve eğitim fırsatları, ödül vb.) sayesinde çalışanların aidiyet algıları üzerinde oluşturulan olumlu etkiyi vurgulayan sosyal değişim teorisi Blau (1964) ve örgütsel destek (Stamper ve Masterson 2002; Larsen, 2006; Lapalme, Stamper, Simard vd., 2009; Loi ve Ngo, 2010) kapsamında yapılan çalışmalar ile desteklendiği görülmektedir. Öyleki, çalışmanın bulguları neticesinde, AAD'nin;

- Çalışanlara işleriyle alakalı kararları kendilerinin vermeleri imkânının sunulmasını veya çalışanlara karar ve faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenecekleri bir ortamın yaratılmasını sağlayan “Güçlendirici İKY Uygulamaları”,
- Çalışların iş verimliliklerini ve işlerinden elde ettikleri tatmin ile kendilerine olan güvenlerini artıran ve örgütlerine karşı pozitif duygular geliştirmelerini sağlayan “Eğitim Fırsatları”,
- Çalışan ve örgütlerin performansına doğrudan etki eden “İşgücü Planlaması”,
- Aidiyet için gerekli olan insan kaynağının korunması adına çalışanlar için sağlıklı, rahat bir çalışma ortamını sağlayan ve iş güvencesi kapsamında örgüte aidiyet ile doğru orantılı bir ilişkide bulunan “Çalışma Koşulları” gibi İK uygulamaları ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişkileri olduğu tespit edilmiştir.

Demografik bulgular kapsamında iş stresinin cinsiyete göre farklılaştığı varsayımı literatür ile uyuşmayarak doğrulanamamıştır. Araştırmanın tüm değişkenleri açısından kadın ve erkek katılımcıların algı düzeylerinin iş stresi açısından benzer olduğu görülmüştür. Bu sonucun meslek gruplarına göre iş stresinin algılanış biçiminin değişebilme ihtimalinden kaynaklanabileceği değerlendirilmiştir.

AAD ve iş stresi düzeyleri katılımcıların medeni durumuna göre istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. AAD için evli katılımcıların algı düzeyleri bekârlarinkinden anlamlı düzeyde daha yüksek iken, iş stresi açısından bekârların algı düzeylerinin evlilerinkinden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu durum, evliliğin düzenli bir yaşantı sağlaması, eş desteği ile sorunların üstesinden gelmede kişilere destek olması, evliliğin getirdiği sorumlulukla işini sahiplenme hissi gibi faktörlerle açıklanabilir.

Görev kıdemi değişkenine göre, çalışma koşulları için katılımcıların algı düzeylerinin istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. Buna karşılık, gruplar arasında genel bir farklılık olsa da birebir karşılaştırmalarda anlamlı farklılığın bulunmadığı görülmüştür. Bu sonuç, çalışanların görev kıdemi ne olursa olsun çalışma ortamının olumlu ya da olumsuz etkilerini benzer şekilde algıladığı şeklinde yorumlanmıştır. Bu kapsamda, sonucun literatür (Dubrin, 1980; Klimoski, 1981; From, 1982; Kaldırımcı, 1988; Öztürk, 1993; Aydemir, 1995; Demirbilek, 1995; Erkan, 1997; Arıcı, 1999; Rowshan, 2000; Tutar, 2000; Başpınar ve Bayramlı, 2006; Göral, 2006) ile tutarlı olduğu değerlendirilmektedir.

Katılımcılardan görevlerinin niteliğine göre yönetici pozisyonunda bulunanların, bulunmayanlara göre performans yönetimi, güçlendirici İKY uygulamaları, eğitim, iletişim fırsatları, işgücü planlaması ve AAD değişkenleri açısından daha yüksek değerler gösterdikleri tespit edilmiştir. İş stresi açısından pozisyon açısından anlamlı bir farklılık oluşmasa da yönetici pozisyonundakiler burada da yüksek değerler beyan etmiştir. Bu durumun yönetici pozisyonundaki çalışanların işlerini yaparken kendilerine kişisel karar verme şansının sunulması, iş tatminlilerinin yüksek olması, tatmin edici ücret almaları, ek faydalardan daha fazla yararlanmaları, daha fazla sorumluluk, daha anlamlı iş ve daha çok özerklik gibi algılarının yüksek olmasının sonucu olduğu değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, ulaşılan sonuç literatür (Leong vd., 1996; Pehlivan, 2000; Yin, Wang ve Huang, 2012; Robbins ve Judge, 2013; Dai ve Chen, 2015) ile tutarlıdır.

## Araştırmacı ve Uygulamacılar İçin Öneriler

Araştırma bulguları, İK fonksiyonları ve alt boyutlarının AAD özelinde çalışanların işlerine ve örgütlerine karşı tutum ve algılarına yansımaya ilişkin sonuçlar kapsamında İK ve örgütsel davranış alanlarında çalışan araştırmacılara fikir vermesi açısından önem taşımaktadır. Bu kapsamda, AAD ile ilgili çalışan araştırmacılar bu araştırmanın bulgularından faydalanabilirler. Araştırmanın sonuçları ve sınırlılıkları değerlendirildiğinde gelecek araştırmalar için aşağıdaki öneriler dikkate alınabilir:

- AAD'nin literatürde yeni bir kavram olduğu göz önüne alındığında öncüllerinin ve etkilerinin daha net bir şekilde ortaya çıkarılabilmesi için bu çalışma kapsamında incelenmeyen diğer İKY uygulamaları ile arasındaki ilişkinin tespiti maksadıyla araştırma yapılabilir.
- Sosyal değişim teorisi, lider-üye etkileşimi, sosyalizasyon süreci, örgütsel destek gibi farklı yaklaşım ve teorilerin AAD ile ilgili yapılacak çalışmalarda dikkate alınarak değerlendirilmesi faydalı olacaktır.
- Bu çalışma, özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde gerçekleştirilmiştir. Benzer bir araştırma kamu sektöründe yapılabilir.
- AAD'nin çalışılan sektöre, çalışma biçimlerine, meslek gruplarına bağlı olarak farklılıklarının tespit edilmesi amacıyla farklı çalışma alanları ve daha geniş bir örneklemle araştırma yapılabilir.
- Bölgesel farklılıkların ortaya konabilmesi adına araştırma evreni olarak İstanbul ve Kocaeli bölgesi haricinde diğer bölgelerdeki işletmeler araştırma kapsamına alınarak bu çalışma sonuçlarıyla karşılaştırılabilir.
- AAD ile İKY uygulamaları arasındaki ilişki, iş stresi dışında farklı aracı değişkenlerle araştırılabilir.
- Araştırma sonuçlarına göre İKY uygulamalarının algılanan aidiyet seviyesinin ve iş stresinin bir öncülü olduğu varsayılarak ortaya konulan hipotezlerin bir kısmı doğrulanamamıştır. Yapılacak araştırmalar ile farklı yönetim fonksiyonlarının AAD ve iş stresi üzerindeki etkisi incelenebilir.

- AAD ve iş stresi arasındaki ilişkilerin farklı meslek grupları ve çalışanların farklı demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti yapılacak araştırmalar ile ortaya konabilir.

İşletmeler açısından ise İK uygulamalarının işletme amaçları doğrultusunda çalışanlarda istenilen algı ve davranışları ortaya çıkarması önemlidir. Bu kapsamda, bu araştırmanın bulguları çerçevesinde, İK profesyonelleri ve yöneticilere, çalışanların aidiyet algılarının artırılması ve işten kaynaklanan streslerinin en az seviyeye indirilmesi maksadıyla dikkat etmeleri ve önem vermeleri gereken alanlara ilişkin öneriler aşağıda belirtilmiştir:

- Çalışanların algılanan aidiyet düzeylerini yükseltmek ve işletme amaçları ile paralel istenilen tutumları sergilemelerini sağlamak amacıyla işletmede tatbik edilen İK uygulama ve politikalarında çalışanların iş stresi seviyeleri de dikkate alınmalıdır.

- Karar verme süreçlerinde çalışanlara karar ve faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenecekleri bir ortam yaratılarak ve fikirleri alınarak yönetim faaliyetlerine ortak edilebilir. Ekip bilinci oluşturulması ve sürdürülebilmesi amacıyla, güçlendirme uygulamaları ile çalışanların öz yeterlik duyguları ve aidiyet algılarının artırılması sağlanabilir.

- Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini artırarak örgüt içerisinde insan olgusuna verilen önemin gösterilmesi, tutum ve davranışları ile örgütlerine karşı pozitif duygular geliştirmelerini sağlayarak aidiyetleri artırmak maksadıyla eğitim faaliyetlerine ağırlık verilebilir.

- Sürdürülebilir nitelikte örgütsel ve bireysel performans ve aidiyet duygusunun oluşturulması, iş stresi seviyelerinin düşürülmesi için çalışanlar için sağlıklı, rahat bir çalışma ortamının kurularak çalışma koşulları iyileştirilebilir.

- Doğru işe doğru çalışanın yerleştirilerek çalışanın iş talepleri nedeniyle ilerde yaşayacağı uyumsuzlukların önüne geçerek aidiyet algısını artırmak ve işi ile ilgili kaygı seviyesinin düşürülerek iş stresini azaltmak amacıyla işe alım faaliyetlerine özen gösterilebilir.

- İşletme bünyesinde açık ve adil bir performans değerlendirme ve ücret politikası oluşturularak çalışanların bu konularda yaşayabileceği iş stresi seviyesi azaltılabilir.

- Aidiyet duygusu yüksek ve işlerine karşı geliştirdikleri tutumlar olumlu çalışanlar için iş kaynaklı stresin en düşük seviyede tutulmasını sağlayan örgütte olumlu çalışma ikliminin oluşturulması ve İKY uygulamalarının geliştirilmesi sağlanabilir.

Sonuç olarak, her örgüt, faaliyetini sürdürdüğü alana göre belirlemiş olduğu İKY politika ve uygulamaları ile sahip olduğu insan kaynağını yönetmekte ve bu nedenle işletmeler arasında İKY uygulamaları bağlamında farklılıklar olabilmektedir. Bu çerçevede, günümüz ortamında faaliyetlerini diğerlerine göre farklılaştıran işletmelerin rekabet avantajı sağlama yönünde bir adım önde olduğu dikkate alındığında, İKY uygulamalarını örgüt kültür ve yapısına uygun olarak geliştirerek uygulayan örgütlerin çalışanlarının aidiyet hissi yüksek olacak ve bu durum örgütsel performansa olumlu yansıyacaktır. Bu bağlamda, sürdürülebilir bir rekabet avantajı için, İK profesyonelleri ve yöneticileri işletme amaçları doğrultusunda, çalışanların aidiyet algılarını artıracak ve stresi en az seviyeye indirerek uygun bir çalışma ortamını sağlayacak İKY politika ve uygulamaları geliştirme yönünde gayret göstermelidir.

## KAYNAKÇA

- ABDUL, R., ALIA, A.: 2021 “The Mediating Role of Reflective Moral Attentiveness Between Organizational Identification, Perceived Insider Status and Unethical Pro-Organizational Behaviors”, **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)**, Johar Education Society, Pakistan, Vol. XV, pp. 522-544.
- AHMAD, S., SCHROEDER, R. G.: 2003 “The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences”, **Journal of Operations Management**, Vol. XXI (1), pp. 19-43.
- AKAT, İ., BUDAK, G., BUDAK, G.: 1999 **İşletme Yönetimi**, 4. bs., İzmir, Barış Yayınları.
- AKDOĞAN, A., KÖKSAL, O.: 2014 “Aidiyet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolü”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. XVIII, Sayı 1, s. 25-43.
- AKGÜNDÜZ, Y., ŞANLI, S. C.: 2017 “The Effect of Employee Advocacy and Perceived Organizational Support on Job Embeddedness and Turnover Intention in Hotels”, **Journal of Hospitality and Tourism Management**, Vol. XXXI, pp. 118-125.
- AKGÜNDÜZ, Y., ADAN GÖK, Ö., ALKAN, C.: 2017 “Örgütsel Destek Algısı, İş Stresi, İşin Anlamlılığı ve Proaktif Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Yaratıcılığına Etkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel Çalışanlarında Uygulama”, **Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Özel Sayı 1, s. 54-55.
- AKOĞLAN KOZAK, M.: 2009 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Detay Yayınları.
- ALDEMİR, M. C., ATAOL, A., BUDAK, G.: 2004 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. bs., İzmir, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- ARMSTRONG, M.: 2007 **Armstrong’s Handbook of HRM Practice**, 13. ed., London, Kogan Page Limited.
- ARMSTRONG, M.: 2008 **Human Resource Management**, Strategy and Action, 4. ed., London, Kogan Page Limited.

- AYBAS, M.: 2014 “İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların İşe Adanmışlığı Üzerindeki Etkisi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü, Konuya İlişkin Bir Araştırma”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- AYBAS, M.: 2018 “Amaçlanan mı, Algılanan mı Sorunsalı Bağlamında İKY Uygulamalarının Etkinliğinin Çalışanlarca Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi Journal of Business Research-Turk**, Sayı 10/3, s. 546-575.
- AYDIN, M.: 2010 **Eğitim Yönetimi**, Ankara, Hatipoğlu Yayınları.
- AYDIN, Ş.: 2004 “Örgütsel Stres Yönetimi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. VI, Sayı 3, s. 49-74.
- AVCI, A.: 2019 “İş ve İş Stresi Yönetimi”, **Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, C. VI, Sayı 1, s. 290-296
- BAKKER, A. B., SCHAUFELI, W. B.: 2008 “Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations”, **Journal Organization Behaviour**, Vol. XXIX, pp. 147–154.
- BAL, Y.: 2011 “Rekabet Stratejilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BALCI, A.: 2000 **Öğretim Elemanının İş Stresi Kuramı ve Uygulama**, Ankara, Nobel Yayın.
- BALLIOĞLU, B.: 2012 “Stratejilerin Uygulanması”, (Çevrimiçi) [https://www.academia.edu/6605394/Stratejinin\\_Uygulanmas%C4%B1](https://www.academia.edu/6605394/Stratejinin_Uygulanmas%C4%B1), 1 Nisan 2021.
- BARUTÇUGİL, İ.: 2004 **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- BAŞARAN, İ. E.: 1985 **Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi**, Ankara, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 139.

- BAŞÇI, E.: 2019 “Modern Agoralarda Esnek Çalışma: Sosyolojik Bir Saha Araştırması”, **International Journal of Economics Administrative and Social Sciences**, Sayı 2(1), s. 1-20.
- BATEMAN, T. S., STRASSER S.: 1984 “A Longitudinal of the Antecedents of Organizational Commitment”, **Academy of Management Journal**, Vol. XXVII (I), pp. 95–112.
- BAYARÇELİK, E.B., DURMAZ VATANSEVER, B., GÜRLER, E.N.: 2019 “İş Stresi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” **İnsan&İnsan**, Yıl 6, Sayı 21, s. 493-523.
- BAYRAK, S.: 2015 “Bir İskandinav Refah Devleti Modeli Olarak İsveç’te Esnek Çalışmanın Genel Görünümü”, **ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi**, C. III, Sayı 1, s. 32-54.
- BAYRAMOV, S., GEYLAN, A., BENLİĞİRAY S.: 2021 “X, Y ve Z Kuşak Çalışanlarının Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumlarının Karşılaştırılması”, **Anadolu Akademi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. III, Sayı 1, s. 122-139.
- BECKER, B., HUSELID, M.A.: 1998 “High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implicational Research in Personnel and Human Resource Management”, y.y., Vol. XVI, pp. 53-101.
- BEEHR, T. A.: 2014 **Psychological Stress in the Workplace (Psychology Revivals)**, Routledge, London.
- BEEHR, T. A., NEWMAN, J. E.: 1978 “Job Stress, Employee Health, and Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model and Literature Review”, **Personnel Psychology**, Vol. XXXI (IV), pp. 665-699.
- BEER, M., vd.: 1985 **Human Resource Management: A General Manager's Perspective, Text and Cases**, New York: The Free Press.
- BENLİĞİRAY, S.: 2013 **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi**, Ed. R. Geylan ve Z. Tonus, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2900.
- BENLİĞİRAY, S.: 2020 **İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş**, Ed. R. Geylan ve Z. Tonus, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 4151.

- BİLGİLİ, H.: 2019 “Örgütsel Stres, Örgütsel Bağlılık ve Öğrenilmiş Güçlülük İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- BİNGÖL, D.: 2016 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 10. bs., İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım.
- BLAU, P. M.: 1964 **Exchange and Power in Social Life**, New York: Wiley.
- BOSELIE, P., DIETZ, G., BOON, C.: 2005 “Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research”, **Human Resource Management Journal**, Vol. XV (III), pp. 67-94.
- BRAHAM, B. J.: 1998 **Stres Yönetimi: Ateş Altında Sakin Kalabilmek**, Çev. V. G. Diker, İstanbul, Hayat Yayınları.
- BRATTON, J.: 2007 “Strategic Human Resource Management”, **Human Resource Management**, Ed. J. Bratton ve G. Jeffrey, London, Palgrave Macmillan, pp. 37-71.
- BRATTON, J., GOLD, J.: 2003 **Human Resource Management: Theory and Practice**, 3. ed., Hampshire: Palgrave Macmillan.
- BREWSTER, C., BOSELIE, P.: 2013 “At The Crossroads at Midnight: Strategic Human Resource Management Now”, **John H. Dunning Centre for International Business Discussion Paper**, Sayı 2013-010, pp.1-36.
- BUDHWAR, P., ARYEE, S.: 2008 “An Introduction to Strategic Human Resource Management”, **Strategic Human Resource Management: Building Research-Based Practice**, pp. 9-32.
- BUONOCERE, F.: 2009 “Behavioural Consequences of Job Insecurity and Perceived Insider Status For Contingent Workers”, **Papers of System Congress**, pp. 1-29.
- BURSAL, M.: 2017 **SPSS ile Temel Veri Analizleri**, Ankara, Anı Yayıncılık.
- BURSALIOĞLU, Z.: 1994 **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Ankara, PEGEM Yayıncılık.
- BYARS, L. L., RUE, L.W.: 1997 **Human Resource Management**, 5. ed., Chicago: Irwin.

- CABLE, D. M., EDWARDS, J. R.: 2004 "Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration", **Journal of Applied Psychology**, Sayı 89(5), p. 822.
- CAN, H., TECER, M.: 1978 **İşletme Yönetimi**, Ankara, TODAİE Yayınları.
- CAN, H., AKGÜN, A., KAVUNCUBAŞI, Ş.: 2001 **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi.
- CAN H., AZİZOĞLU, Ö.A., AYDIN E.M.: 2011 **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, Siyasal Kitabevi.
- CASCIO, W.F.: 1998 **Managing Human Resources**, McGraw-Hill, New York, North America.
- CENGİZ, A.A.: 2001 "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- CHAN, S. H., KUOK, O.M.: 2011 "A Study of Human Resources Recruitment, Selection, and Retention Issues in the Hospitality and Tourism Industry in Macau", **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, Sayı 10(4), pp. 421-441.
- CHANG, E.: 2005 "Employee's Overall Perception of HRM Effectiveness", **Human Relations**, Sayı 58(4), pp. 523-544.
- CHANG, E.M., vd.: 2006 "The Relationships Among Workplace Stressors, Coping Methods, Demographic Characteristics, and Health in Australian Nurses", **Journal of Professional Nursing**, Vol. XXII, No: 1, pp. 30-38.
- CHATMAN, J.A.: 1989 "Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit", **Academy of Management Review**, Sayı 14(3), pp. 333-349.
- CHAO, G.T., vd.: 1994 "Organizational Socialization: Its Content and Consequences", **Journal of Applied Psychology**, Vol. LXXIX, No: 5, p. 730.

- CHAUDHURI, K.: 2009 “An Empirical Quest For Linkages Between HPWS and Employee Behaviors–A Perspective From The Non-Managerial Employees In Japanese Organizations”, **World Academy of Science, Engineering and Technology**, Sayı 53(1), pp. 621-635.
- CHEN, Z., ARYEE, S.: 2007 “Delegation and Employee Work Outcomes: An Examination of the Cultural Context of Mediating Processes in China”, **Academy of Management Journal**, Sayı 50(1), pp. 226-238.
- CHEW, I.K., CHONG, P.: 1999 “Effects of Strategic Human Resource Management on Strategic Vision”, **International Journal of Human Resource Management**, Sayı 10(6), pp. 1031-1045.
- CHIRUMBOLO, A.,  
HELLGREN, J.: 2003 “Individual and Organizational Consequences of Job Insecurity: A European Study”, **Economic and Industrial Democracy**, Vol. XXIV, No: 2, pp. 217–240.
- CHUANG, A., SHEN, C.T.,  
JUDGE, T.A.: 2016 “Development of a Multidimensional Instrument of Person–Environment Fit: The Perceived Person–Environment Fit Scale (PPEFS)”, **Applied Psychology: An International Review**, Sayı 65(1), pp. 66-98.
- CİVAN, M., DEMİRELİ, C.: 2004 “Personel Bulma ve Seçme Sürecine Yönelik Bir Araştırma”, **TÜHİS**, Sayı 18(5), s. 17-33.
- COMPTON, R.L.,  
MORRISEY, W.,  
NANKERVIS, A.: 2009 **Effective Recruitment and Selection Practices**, 6. ed., Sydney: CCH Australia Limited.
- CONGER, J.A., KANUNGO, R.N.: 1998 “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”, **Academy of Management Review**, Vol. XIII, No: 3, pp. 471- 482.
- ÇAKAL, M.: 2017 “Farklı İnsan Kaynaklarından Temin Edilen İnsan Kaynaklarının Algılanan Aidiyet Durumlarının ve Örgüt Kültürü Algılarının Değerlendirilmesi”, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- ÇAKIR, Ö.: 2007 “İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği”, **Çalışma ve Toplum**, Vol. I, No: 1, s. 119.

- ÇAKIR, Ö.: 2009 “Çalışma Yaşamında Öğrenilmiş Güçlülük ve İş Stresi ile Başa Çıkma Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, İstanbul, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları, s. 100-106.
- ÇALIŞKAN, A., TURUNÇ, Ö., AKKOÇ, İ.: 2014 “How Does Organizational Culture Affect the Innovative Behaviours? The Mediating Role of Perceived Insider Status”, **International Journal Innovation and Learning**, Vol. XVI, No: 2, pp. 151-172.
- ÇAVDAR, H., ÇAVDAR, M.: 2010 “İşletmelerde Personel Bulma ve Seçme Aşamaları”, **Journal of Naval Science and Engineering**, Sayı 6(1), pp. 79-93.
- ÇETİN, C., ÖZCAN, E.D.: 2014 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım.
- ÇETİN C., vd.: 2015 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. bs., İstanbul, Beta Basım.
- ÇİNTAY, Ö.: 2018 “Algılanan İçsellik Statüsü ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Koşulsal Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane.
- DAI, L.T., CHEN, Y.W.: 2015 “A Systematic Review of Perceived Insider Status”, **Journal of Human Resource and Sustainability Studies**, Sayı: 3, pp. 66-72.
- DEMİR, F.: 1999 **İş Güvencesi Hukuku**, 2. bs., İzmir, Barış Yayınları.
- DEMİREZEN, E.C.: 2018 “Çalışma Sürelerinde Esneklik”, Doktora Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DEMİRKAYA, H.: 2006 “İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 2:1, s. 21.
- DEMİRTAŞ, Ö.: 2013 “Havacılık Endüstrisinde Stratejik Yönetim: Swot Analizi ile Durum Değerlendirmesi”, **Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi**, Sayı 2(2), s. 207-238.

- DENİZ, Y.: 2006 “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DESSLER, G.: 2000 **Human Resource Management**, 8. ed., Florida: Prentice-Hall International.
- DİNÇER, Ö.: 2004 **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta Yayınları.
- DOĞAN, A.: 2010 “Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yöneticilerin İnsan Kaynakları Bölümünden Duydukları Memnuniyetleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DOĞAN, S., DEMİRAL, Ö.: 2008 “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 17(3), s. 145-166.
- DOLGUN, U.: 2007 **İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş**, Ed. U. Dolgun, Bursa, Ekin Yayınları.
- DOLGUN, U., vd.: 2007 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Ekin Kitabevi.
- DRUKER, J., vd.: 1996 “Between Hard and Soft HRM: Human Resource Management in the Construction Industry Construction”, **Management & Economics**, Sayı 14(5), pp. 405-416.
- DUBRIN, A.: 1980 **Effective Business Psychology**, Virginia, Reston Pub. Com.Inc.
- DULEBOHN, J. FERRIS, G., STOOD, J.: 1995 **The History and Evolution of Human Resource Management**, Ed. F. Gerald, R. Sherman ve B. Darold, United Kingdom: Blackwell.
- EDWARDS, J.R., CAPLAN, R. D., HARRISON, R.V.: 1998 **Person-Environment Fit Theory: Conceptual Foundations, Empirical Evidence, and Directions For Future Research**, Ed. C. L. Cooper, Oxford University Press.

- EDWARDS, I.R., SHIPP, A.I.: 2007 **The Relationship Between Person-Environment Fit and Outcomes: An Integrative Perspectives on Organizational Fit**, Ed. C. Ostroff, T. A. Judge, San Francisco: Jossey-Bass.
- EISENBERGER, R., vd.: 1986 “Perceived Organizational Support”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. LXXI, No: 3, pp. 500-507.
- EKEHAMMAR, B.: 1974 “Interactionism In Personality From A Historical Perspective”, **Psychological Bulletin**, Sayı 81(12), p. 1026.
- EKİNCİ, H., EKİCİ, S.: 2003 “Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama”, **Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı 22(2), s. 93- 111.
- ELBERK, A.G.: 1997 “İşletme Ekonomisi, Yönetim ve Organizasyon”, **Ege Üniversitesi Su Ürünleri Fakültesi Yayınları**, Sayı 14(2), s. 53.
- ELÜSTÜN, T.: 2018 “Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Algısı ve İlişkisi: Liman İşlemesi Çalışanları Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ENGLEHARDT, C.S., SIMMONS, P.R.: 2002 “Organizational Flexibility for a Changing World”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. XXIII, No: 3, pp. 113-121.
- ENZ, C.A.: 1988 “The Role of Value Congruity in Intraorganizational Power”, **Administrative Science Quarterly**, Sayı 33(2), pp. 284-304.
- ERDEM, B., GEZEN, T.: 2014 “Turizm İşletmelerine Yönelik İş İlanlarının İçerik Analizi Yöntemiyle İncelenmesi”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Sayı 10(21), s. 19-42.
- EREN, E.: 2001 **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- ERSTAD, M.: 1997 “Empowerment and Organizational Change”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. IX, No: 7, pp. 325-333.
- ERTEKİN, Y.: 1993 “Örgüt ve Stres Üzerine Düşünceler”, **Amme İdaresi Dergisi**, Sayı 26(1), s. 145-157.

- ERTÜRK, M.: 2011 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 7. bs., İstanbul, Beta Basım.
- FELDMAN, R.S.: 1996 **Understanding Psychology**, New York: McGraw-Hill.
- FLETCHER, C.: 2001 “Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. LXXIV, No: 4, pp. 473–487.
- FOMBRUN, C.J., TICHY, N.M., DEVANNA, M.A.: 1984 **Strategic Human Resource Management**, New York: John Wiley and Sons.
- GAKOVIC, A., TETRICK, L. E.: 2003 “Perceived Organizational Support and Work Status: A Comparison of the Employment Relationships of Part-time and Full-time Employees Attending University Classes”, **Journal of Organizational Behavior**, Sayı 24, pp. 649-666.
- GILL, C.: 1999 “Use of Hard and Soft Models of HRM to Illustrate The Gap Between Rhetoric and Reality in Workforce” **RMIT Business Working Paper**, November 1999, pp. 1-15.
- GÖÇOĞLU, V., KURT, İ.D.: 2018 “Kamu Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Teknoloji: Gelecek Odaklı Bir Değerlendirme”, **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, Sayı 1(3), s. 357-367.
- GÖK, A., AKGÜNDÜZ, Y., ALKAN, C.: 2017 “The Effects of Job Stress and Perceived Organizational Support on Turnover Intentions of Hotel Employees”, **Journal of Tourismology**, Vol. III, No: 2, pp. 23-32.
- GÖK, G., ÖZİLHAN, D.: 2015 “Algılanan İçsellik Statüsünde Çalışanların Yeri ve Önemi”, **Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl: 4, Sayı 7, s. 59-67.
- GÖK, S.: 2006 **21.Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- GÖK, S.: 2014 “Çalışma Yaşamının Önemli Bir Sorunu: Örgütsel Stres”, **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Sayı 27 (2), s. 429-448.

- GREENHALGH, L., ROSENBLATT, Z.: 1984 "Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity", **Academy of Management Review**, Vol. IX, No: 3, pp. 438-448.
- GÜÇLÜ, N.: 2001 "Stres Yönetimi", **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C: XXI, Sayı 1, s. 91-109.
- GÜLDİKEN, A.: 2018 "Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Tükenmişlik İlişkisi ile İlgili Kamu Kurumu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- GÜLER, E.Ç.: 2006 "İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler", **Ege Akademik Bakış**, Sayı 6(1), s. 17-23.
- GÜMÜŞTEKİN, G.E., ÖZTEMİZ, A.B.: 2004 "Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama", **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı 23, s. 61-85.
- GÜMÜŞTEKİN, G. E., ÖZTEMİZ, A. B.: 2005 "Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C: XIV, Sayı 1, s. 271-288.
- GÜNEY, S.: 2012 **Örgütsel Davranış**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- GÜRBÜZ, S.: 2017 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Seçkin Kitabevi.
- HALES, C., KLIDAS, A.: 1998 "Empowerment in Five-Stars Hotels: Choice, Voice or Rhetoric?", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. X, No: 3, pp. 88-95.
- HANÇER, M., GEORGE, R.T.: 2003 "Psychological Empowerment of Nonsupervisory Employees Working in Full-service Restaurants", **Hospitality Management**, Vol. XXII, pp. 3-16.
- HAZELL, K.W.: 2010 "Job Stress, Burnout, Job Satisfaction and Intention to Leave Among Registered Nurses Employed in Hospital Settings in the State of Florida", **Journal of Management**, Sayı 41(4), p. 69.
- HENDERSON, I.: 2011 **Human Resource Management For MBA Students**, 2. ed., Wimbledon, United Kingdom: CIPD.

- HENDRY, C., PETTIGREW, A.: 1990 “Human Resource Management: An Agenda For The 1990s”, **International Journal of Human Resource Management**, Sayı 1(3), pp. 17–43.
- HESSLS, J., REITVELD, C. A., VAN DER ZWAN, P.: 2017 “Self-employment and Workrelated Stress: The Mediating Role of Job Control and Job Demand”, **Journal of Business Venturing**, Sayı 32(2), pp. 178-196.
- HOPE-HAILEY, V., vd.: 1997 “Human Resource Management On The Line?”, **Human Resource Management Journal**, Sayı 7(4), pp. 12-29.
- HOY, W.K., MISKEL, C.G.: 2010 **Educational Administration Theory, Research and Practice**, Ankara, Nobel Yayın ve Dağıtım.
- IŞIKHAN, V.: 2004 **Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları**, Ankara, Sandal Yayınları.
- IVO, A.M.: 2021 “Best Perspectives to Human Resource Management” (Çevrimiçi), [https://www.academia.edu/28169333/Best\\_Perspectives\\_to\\_human\\_resource](https://www.academia.edu/28169333/Best_Perspectives_to_human_resource), 1 Nisan 2021.
- İMAMOĞLU, E.: 2017 “Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi: Beylikdüzü Belediyesi Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İNCE, F.: 2008 **Organizasyonlarda Algılanan İçsellik ve Dışsallık Statüsü**, Ed. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal, İlke Yayınevi, Ankara.
- JENSEN, J.M., PATEL, P.C., MESSERSMITH, J.G.: 2013 “High-performance Work Systems and Job Control: Consequences For Anxiety, Role Overload and Turnover Intentions”, **Journal of Management**, Sayı 39(6), pp. 1699-1724.
- JIANG, K., vd.: 2012 “How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms”, **Academy of Management Journal**, Sayı 55(6), pp. 1264-1294.
- KALLEBERG, A.: 2000 “Non-Standard Employment Relations: Part-Time, Temporary, Contract Work”, **Annual Review of Sociology**, Vol. XXVI, pp. 341-365.

- KANBUR, A., KANBUR, E.: 2015 “Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Sinizme Etkisi: Algılanan İçsellik Statüsünün Aracılık Rolü”, **Journal of World of Turks**, Sayı 7(2), s. 193-216.
- KANG, S.W., KANG, S.D.: 2016 “High-Commitment Human Resource Management and Job Stress: Supervisor Support As a Moderator”, **Social Behavior and Personality: An International Journal**, Sayı 44(10), pp. 1719-1731.
- KARAKOYUNLU, E.: 2003 “Ya Esneklik Olmazsa?”, **İşveren Dergisi**, TİSK Yayını, Sayı 41(5), s.7-8.
- KARASEK JR, R.A.: 1979 “Job Demands, Job Decision Latitude and Mental Strain: Implications for Job Redesign”, **Administrative Science Quarterly**, Sayı 24(2), pp. 285- 308.
- KAVLAK, Y.: 2012 “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Kamu Bankasının Bankacılık Operasyonları Merkezinde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- KAYA, N., KESEN, M.: 2014 “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, **EKEV Akademi Dergisi**, Sayı 18(58), s. 97-122.
- KAYA, O.: 2007 “Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- KAYA, P.A.: 2001 “İş Güvencesi: Türk Çalışma Mevzuatındaki Düzenleme, 158 Sayılı ILO Sözleşmesi ve Eylül 2000 Tarihli İş Güvencesi Yasa Taslağının Kısaca Değerlendirilmesi”, **Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi**, C: XIX, Sayı 3, s. 48.
- KEENOY, T.: 1990 “HRM: Rhetoric, Reality and Contradiction”, **International Journal of Human Resource Management**, Sayı 1(3), pp. 363–384.
- KHILJI, S.E., WANG, X.: 2006 “Intended and Implemented HRM: The Missing Linchpin in Strategic Human Resource Management Research”, **International Journal of Human Resource Management**, Sayı 17, pp. 1171–1189.

- KIDOMBO, H.J.: 2009 “Human Resource Management Orientation and Strategic Responses to Environmental Change”, **African Journal of Business and Economics**, pp. 43-58.
- KNAPP, J., SMITH, B., SPRINKLE, T.: 2014 “Clarifying the Relational Ties of Organizational Belonging”, (Çevrimiçi), <https://www.researchgate.net/journal/Journal-of-Leadership-Organizational-Studies-1548-0518>, 17 Şubat 2022
- KOÇAK, D.: 2020 “The Relationship between Employee Advocacy and Psychological Well-Being: Mediating Role of Perceived Insider Status and Moderating Role of Power Distance”, **Ege Akademik Bakış**, C: XX, Sayı 3, s. 179- 192.
- KOÇAK, O., YÜKSEL, S.: 2011 “Personel Seçiminde Kullanılan Yöntemler Üzerine Bir Araştırma: Yalova Örneği”, **Kamu-İş**, Sayı 12(1), s. 73-100.
- KOÇER, C.: 2015 “Kariyer Yönetimi İş Stresi İlişkisi ve İmalat Sektöründe Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- KRISTOF-BROWN, A.L., ZIMMERMAN, R.D., JOHNSON, E.C.: 2005 “Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-analysis of Person-Job, Person–Organization, Person–Group and Person–Supervisor Fit”, **Personnel Psychology**, Sayı 58(2), pp. 281- 342.
- KÖKSAL, O.: 2012 “Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışlar Üzerine Etkisi”, Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- KÖSTEKLİ, Ş.: 2000 **Esneklik ve Sendikal Politikalar**, Ankara, Türk-İş Yılığ, C: I.
- LAM, W., CHEN, Z., TAKEUCHI, N.: 2009 “Perceived Human Resource Management Practices and Intention to Leave of Employees: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior in a Sino-Japanese Joint Venture”, **The International Journal of Human Resource Management**, Sayı 20(11), pp. 2250-2270.

- LAPALME, M.E., vd.: 2009 “Bringing the Outside in: Can External Workers Experience Insider Status”, **Journal of Organizational Behavior**, Sayı 30, pp. 919-940.
- LEPAK, D.P., vd.: 2006 “A Conceptual Review Of Human Resource Management Systems In Strategic Human Resource Management Research”, **Research in Personnel and Human Resources Management**, Vol. XXV, pp. 217–271.
- LEONG, C.S., FURNHAM, A., COOPER, C.L.: 1996 “The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship”, **Human Relations**, Sayı 49(10), pp. 1345–1363.
- LEWICKA, D., KROT, K.: 2015 “The Model of HRM-Trust-Commitment Relationships”, **Industrial Management & Data Systems**, Sayı 115(8), pp. 1457-1480.
- LIM, S.Y., MURPHY, L.R.: 1999 “The Relationship of Organizational Factors to Employee Health and Overall Effectiveness”, **American Journal of Industrial Medicine Supplement**, Vol. I, pp. 64-65.
- LUSSIER, R.N.: 2002 **Human Relations in Organizations Applications and Skill Building**, New York: McGraw-Hill Irwin.
- LOI, R., NGO, Y.: 2010 “Mobility Norms, Risk Aversion and Career Satisfaction of Chinese Employees”, **Asia Pacific Journal of Management**, Sayı 27, pp. 237-255.
- MAHİROĞULLARI, A.: 2005 **Türkiye’de İşçi Sendikacılığı**, İstanbul, İstanbul Kitabevi.
- MARCHINGTON, M.: 2015 “Human Resource Management (HRM): Too Busy Looking up to See Where It is Going Longer Term? ”, **Human Resource Management Review**, Sayı 25(2), pp. 176-187.
- MELLO, J.A.: 2014 **Strategic Human Resource Management**, 4. ed., Cengage Learning.
- MEYER, J., ALLEN, N.: 1991 “A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resource Management Review**, Vol. I, No: 1, pp. 61–89.

- MINGCHUAN, Y., QINXUAN, G., AIWU, Z.: 2014 “Employee-Organization Relationship and Innovative Behavior: A Moderated Mediation Model-From the Social Exchange Perspective”, **Journal of R-D**, Sayı 3, pp. 45-51.
- MIRZE, K.: 2002 **Introduction to Business**, İstanbul, Literature Publishing.
- MİRAP, S.O.: 2008 “Algılanan Aidiyet Durumunun Görev Performansı, Bağlamsal Performans ve Toplam Performans Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Özel Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma”, **16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, s. 142-148.
- MOORE, C., HENDERSON S., CHAWLA, S.K.: 2004 “Stress and Job Commitment in the Workforce: A Health Care and Law Enforcement Example”, **Physical Review**, Sayı 93(6), pp. 257-271.
- MORIONES A.B., SANCHEZ, J., MORENTIN, S.: 2021 “Performance Appraisal: Dimensions and Determinants”, **Discussion Paper Series**, (Çevrimiçi), [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1812468](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1812468), 8 Nisan 2021.
- MORRIS J., WILKINSON, B., MUNDAY, M.: 2000 “Farewell to HRM? Personnel Practices in Japanese Manufacturing plants in the UK”, **International Journal of Human Resource Management**, Sayı 11(6), pp. 1047-1060.
- NATHAN, B., MOHRMAN, A., MILLIMAN, J.: 1991 “Interpersonal Relations As a Content for the Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction: A Longitudinal Study”, **Academy of Management Journal**, Vol. XXXIV, No: 2, pp. 352–369.
- NOE, R.A.: 1999 **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Çev. C. Çetin, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- OPATHA, H.D.: 2009 **Human Resource Management: Personnel**, Colombo: Department of HRM, University of Jayewardenepura.
- ORHAN, K.: 2010 “Amerika Birleşik Devletleri’nde ve Avrupa’da İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımlarının Bir Karşılaştırılması: Avrupalı İnsan Kaynakları Yaklaşımı Mümkün Müdür? ”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Sayı 10(1), s. 271-301.

- OSTROFF, C. L., JUDGE, T.: **Perspectives on Organizational Fit**, Psychology Press, 2007
- OZAKI, M.: 2000 **Negotiating Flexibility, The Role of the Social Partners and the State**, 2. bs., Geneva, International Labour Office.
- ÖGE, H.S.: 2016  
ÖĞÜTLÜOĞULLARI, E.,  
AKPINAR, T.: 2016 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Konya, Eğitim Kitabevi.  
“İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Gelişimi, Klasik, Neo-Klasik ve Modern Örgüt Kuramları”, **Karatahta İş Yazıları Dergisi**, Sayı 6, s. 23-50.
- ÖNAL, K.: 1999 “Çalışanın Kuruma Bağlılığı: Bir Özel Hastane Uygulaması”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ÖZDEVECİOĞLU, M.: 2003 “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı 18(2), s.116.
- ÖZDEVECİOĞLU, M.,  
BALCI F.İ.: 2011 “Algılanan İçsellik Statüsünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 37, s. 41-64.
- ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A.,  
YALÇIN, A.: 2011 **İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım**, İstanbul, Nobel Yayınları.
- ÖZTOPRAK, T.,  
LUNDMARK, R.: 2007 “Reward & Recognition Strategies: A Case Study of GE Healthcare in Umea”, Yüksek Lisans Tezi, Umea University Faculty of Social Sciences.
- ÖZTÜRK, M.: 2020 “İşe Angaje Olma ve Algılanan İçsellik Statüsü İlişkisinde Çalışan Sessizliğinin Aracı Rolü”, **Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi**, Sayı 19, s. 614-622.
- PAAUWE, J., BOSELIE, P.: 2006 “HRM and Performance: What Next?”, **Human Resource Management Journal**, Vol. XV, No: 4, pp. 68-83.
- PARLAK, Z., ÖZDEMİR, S.: 2021 “Esneklik Kavramı ve Emek Piyasalarında Esneklik”, **Sosyal Siyaset Konferansları**, (Çevrimiçi), <http://www.iudergi.com/tr/index.php/sosyalsiyaset>, 9 Aralık 2021

- PAŞA, M., KAYMAZ, K.: **Stres Yönetimi**, Bursa, Aktüel Yayıncılık. 2013
- PEHLİVAN, İ.: 2000 **İş Yaşamında Stres**, Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık.
- PERRY, J.L., MESCH, D.J.: **Strategic Human Resource Management**, Ed. C. Ban and N. Ricucci, New York, NY: Logman. 1997
- PETTIGREW, A. M.: 1992 “The Character and Significance of Strategy Process Research”, **Strategic Management Journal**, Sayı 13 (Special Issue), pp. 5-16.
- PURCELL, J., HUTCHINSON, S.: 2007 “Front-line Managers as Agents in the HRM Performance Causal Chain: Theory, Analysis and Evidence”, **Human Resource Management Journal**, Sayı 17(1), pp. 3–20.
- PYNES, J.E.: 2008 **Human Resources Management For Public and Nonprofit Organizations: A Strategic Approach**, 3. ed., John Wiley & Sons.
- QUICK, J.C., FREY, M.M., COOPER L.: 2007 “Managerial Dimensions of Organizational Health: The Healthy Leader at Work”, **Journal of Management Studies**, Vol. XLIV, No: 2, pp. 189-205.
- QUERESHI, A.R., ALIA, A.: 2021 “The Mediating Role of Reflective Moral Attentiveness Between Organizational Identification, Perceived Insider Status and Unethical Pro-Organizational Behaviors”, **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)**, Vol. XV, No: 3, pp. 522-544.
- ÖZER, M.A., vd.: 2017 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi.
- ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A., YALÇIN, A.: 2005 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. bs., Adana, Nobel Kitabevi.
- ROWSHAN, A.: 2000 **Stres Yönetimi**, Çev. Şahin Cüceloğlu, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- SABUNCUOĞLU, Z.: 1991 **Personel Yönetimi**, 6. bs., Bursa, U.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- SABUNCUOĞLU, Z.: 2000 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları.

- SABUNCUOĞLU, Z.: 2016 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 8. bs., Bursa, Alfa Akademi Basım.
- SABUNCUOĞLU, Z.,  
TÜZ, M.: 2001 **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Ezgi Bookstore, Livane Matbaası.
- SADULLAH, Ö., vd.: 2013 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. bs., İstanbul, Beta Yayınları.
- SARAHAN, Ş.C., ÖZDEMİR, A.Ö.: 2004 **Değer Hedefli İşletmecilik**, 1. bs., İstanbul, Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları.
- SCHULER, R.S.,  
MACMILLAN, I.C.: 1984 "Gaining Competitive Advantage Through Human Resource Management Practices", **Human Resource Management**, Vol. XXIII(III), pp. 241-255.
- SCHULER, R.S.: 1987 **Personal and Human Resource Management**, 3. ed., St. Paul: West Publishing Company.
- SCHULER, R.S.: 1992 "Strategic Human Resource Management: Linking People with the Needs of Business", **Organizational Dynamics**, Sayı 21, pp. 18-32.
- SHORE, L.M., WAYNE, S.J.: 1993 "Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support", **Journal of Applied Psychology**, Sayı 78, pp. 774-780.
- SELYE, H.: 1976 **Stress Without Distress**, Ed. G. Serban, Boston, MA: Springer.
- SHAHNAWAZ, M.G.,  
JUYAL, R.C.: 2006 "Human Resource Management Practices and Organizational Commitment in Different Organizations", **Journal of Indian Academy of Applied Psychology**, Sayı 32(3), pp. 171-178.
- SIGLER, T.H., PEARSON, C. M.: 2000 "Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment", **Journal of Quality Management**, Vol. V, pp. 27-52.
- SİLAH, M.: 2001 **Çalışma Psikolojisi**, Ankara, Selim Kitabevi.
- SOBA, M., BABAYİĞİT, A.,  
DEMİR, E.: 2017 "Yaşam Doyumu ve Tükenmişlik; Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma", **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 9(19), s. 269-286.

- SÖKMEN, A.: 2013 **Örgütsel Davranış**, İstanbul, Detay Yayıncılık.
- SPREITZER, G.M.: 1995 “Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation”, **Academy of Management Journal**, Vol. XXXVIII, No: 5, pp. 1442-1465.
- STAMPER, C.L., MASTERSON S.S., KNAPP, J.: 2009 “A Typology of Organizational Membership: Understanding Different Membership Relationships Through the Lens of Social Exchange”, **Management and Organization Review**, Sayı 5:3, pp. 303-328.
- STAMPER, C.L., MASTERSON, S.S.: 2002 “Insider or Outsider? How Employee Perceptions of Insider Status Affect Their Work Behaviour”, **Journal of Organizational Behaviour**, Vol. XXIII, pp. 875-894.
- STAUFENBIEL T., KONIG, C.: 2010 “A Model for the Effects of Job Insecurity on Performances, Turnover Intentions and Absenteeism”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. LXXXIII, No: 1, pp. 101-117.
- STOREY, J.: 1992 **Developments in the Management of Human Resources: An Analytical Review**, Cambridge MA: Blackwell.
- STREDWICK, J.: 2005 **An Introduction to Human Resource Management**, 2. ed., Routledge.
- SUBROMANY, M.: 2009 “A Meta-Analytic Investigation of The Relationship Between HRM Bundles and Firm Performance”, **Human Resource Management**, Vol. XLVIII (V), pp. 745-768.
- SÜRÜCÜ L., ŞEŞEN, H.: 2019 “Entrepreneurial Behaviors In The Hospitality Industry: Human Resources Management Practices and Leader Member Exchange Role”, **Revista de Cercetare si Interventie Sociala**, Sayı 66, s. 258.
- ŞAHİN, A., ÇALIŞKAN, S.: 2018 “Avantaj ve Dezavantajlarıyla Performans Değerlendirme Sistemi ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, C: XVIII, Sayı 36, s. 114-130.
- ŞAHİN, L., GÜÇLÜ, Ç.: 2010 “Genel Olarak Hizmet İçi Eğitim: Ülker Şirketler Topluluğu Hizmet İçi Eğitim Süreci ve Uygulamaları”, **Sosyal Siyaset Konferansları**, Sayı 59/1, s. 217-270.

- ŞİMŞEK, H.B.: 2014 “Atipik İstihdam Şekillerinin Sosyal Güvenlik Sistemi Kapsamında Değerlendirilmesi”, (Çevrimiçi), <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/sosyalguvence/article/view/5000152872>, 20 Aralık 2020.
- ŞİMŞEK, M.Ş., ÖGE, H.S.: 2007 **Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi.
- ŞİMŞEK, M. Ş., ÖGE, H.S.: 2011 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Konya, Eğitim Kitap Evi.
- TANSU, M.: 2009 “Örgütsel Stres Kaynakları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TAYEB, M.: 2005 **International Human Resource Management: A Multinational Company Perspective**, New York, Oxford University Press.
- TEKİN, E., ÇİLESİZ, Z.Y., GEDE, S.: 2019 “Farklı Mesleklerde Çalışanların Algılanan Stres Düzeyleri ve Stresle Başa Çıkma Tarzları Üzerine Bir Araştırma”, **Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, Sayı 9(1), s. 79-89.
- THEORELL, T.: 1998 **Job Characteristics in a Theoretical and Practical Health Context**, Ed. C. Cooper, Oxford, Oxford University Press.
- THOMASSKUTT, C.S.: 2010 **Management Training and Development: An Evaluation**, Himalaya Publishing House.
- THORSTEINSON, T.J.: 2003 “Job Attitudes of Part-time vs. Full-time Workers: A Meta Analytic Review”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Sayı 76, pp.151-177.
- TİSK: 1999 **Çalışma Hayatında Esneklik**, Ankara.
- TİRYAKİ, S.: 2017 “İletişim İklimi ve Çalışan Sessizliği Arasındaki İlişkide Ara Değişken Olarak Algılanan İçsellik Statüsü: Öğretmenler Üzerine Bir Çalışma”, Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- TONUS, H.Z.: 2013 **İşe Alma**, Ed. R. Geylan ve H. Z. Tonus, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 2900.

- TOPLU, M.,  
GÖKÇEARSLAN, Ş.: 2012 “E-öğrenmenin Gelişimi ve İnternetin Eğitim Sürecine Yansımaları: Gazi Üniversitesi Örneği”, **Türk Kütüphaneciliği 26 Hakemli Yazılar**, Sayı 3 (2012), s. 501-535.
- TORTOP, N., vd.: 2010 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- TRUSS, C., vd.: 1997 “Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal”, **Journal of Management Studies**, Sayı 34(1), pp. 53-73.
- TRUSS, C.: 2001 “Complexities and Controversies in Linking HRM With Organizational Outcomes”, **Journal of Management Studies**, Vol. XXXVIII (VIII), pp. 1121-1149.
- TSE, H.H.M., ASHKANASY, N.M., DASBOROUGH M.T.: 2011 “Relative Leader-Member Exchange, Negative Affectivity and Social Identification: A Moderated Mediation Examination”, **The Leadership Quarterly**, Sayı 41 (5), pp. 1-13.
- TSUI, A.S., vd.: 1997 “Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off?”, **Academy of Management Journal**, Vol. XL, No: 5, p.1092.
- TUNÇER, P.: 2011 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ekin Yayınevi.
- TUNÇER, P.: 2012 “Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi”, **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 31(1), s. 203-233.
- TUNÇER, P.: 2013 “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 88(1), s. 87-108.
- TURUNÇ, Ö., ÇELİK, M.: 2010 “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi”, **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, C. XVII, Sayı 2, s. 183-206.
- TUTAR, H.: 2016 **Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından)**, Ankara, Detay Yayıncılık.
- TUTAR, H.: 2000 **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, İstanbul, Hayat Yayınları.

- TÜZÜN, İ.K.: 2013 “İKY Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Algılamaları Bağlamında Araştırılması: İK Birimi Saygınlığının Rolü”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F**, C. XX, Sayı 1, s. 171-185.
- URHAN, S.: 2014 “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması”, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- UYARGİL, C.: 2013 **Performans Yönetimi Sistemi**, 3. bs., İstanbul, Beta Yayınları.
- ÜNSAL, E.: 1992 “İş Güvencesi”, **Sosyal Siyaset Konferansları**, C. I, Sayı 7, s. 20-21.
- ÜSDİKEN, B., WASTI, A.: 2002 “Türkiye’de Akademik Bir İnceleme Alanı Olarak Personel veya İnsan Kaynakları Yönetimi: 1972-1999”, **Amme İdaresi Dergisi**, Sayı 35(3), s. 1-37.
- VARDARLIER, P.: 2015 **Sosyalika: İnsan Kaynaklarının Sosyal Yüzü**, İstanbul, Fastbook Yayınları.
- VATANSEVER, Ç.: 1994 “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Tutumların Örgüte Bağlılığa Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- WANG, J., KIM T.Y.: 2013 “Proactive Socialization Behavior in China: The Mediating Role of Perceived Insider Status and the Moderating Role of Supervisors’ Traditionality” **Journal of Organizational Behavior**, Sayı 34(3), pp. 389-406.
- WANG, L., CHU, X., NI, J.: 2010 “Leader-member Exchange and Organizational Citizenship Behavior: A New Perspective From Perceived Insider Status and Chinese Traditionality”, **Higher Education Press and Springer-Verlag**, Sayı 4(1), pp. 148-169.
- WHITING, J.H., KLINE, T.: 2007 “Testing a Model of Performance Appraisal Fit Attitudinal Outcomes” **The Psychologist Manager Journal**, Vol. X, No: 2, pp.127-148.
- WRIGHT, P.M., MCMAHAN, G.C.: 1992 “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management”, **Journal of Management**, Sayı 18(2), pp. 295-320.

- YAKUT, S.: 2015 “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık ve Meslek Liselerinde Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- YAŞLIOĞLU, M.M.: 2017 “Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C. XLVI, Özel Sayı, s. 74-85.
- YAVUZ, A.: 1999 “Çalışma Süresi Esnekliği ve Türleri”, **Mercek Dergisi, Türkiye Metal Sanayi Sendikacıları**, Yıl: 4, Sayı 15, ss. 88-95.
- YILMAZ, A., EKİCİ, S.: 2003 “Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 10 (2), s. 1-20.
- YILMAZ, G.: 2004 “İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adelet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- YILMAZER, A., EROĞLU, C.: 2008 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Seçkin Yayınları.
- YIN, J., WANG, H., HUANG, M.P.: 2012 “Empowering Leadership Behavior and Perceived Insider Status: The Moderating Role of Organization-based Self-esteem”, **Electronic Version, Acta Psychologica Sinica**, Sayı 10, s.1.
- YOUSEF, D.A.: 2002 “Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship Between Job Stressors and Affective, Continuance and Normative Commitment: A Path Analytical Approach”, **International Journal of Stress Management**, Vol. IX, No: 2, pp. 101-102.
- YÜKSEL, Ö.: 2007 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. bs., Ankara, Gazi Kitabevi.
- ZAİM, H., POLAT, M.: 2013 “İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Mukayeseli Önem Derecelerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama”, **Sosyal Siyaset Konferansları**, Sayı 64-65, 13/1-2, s. 5-59.

ZHANG, M., DI FAN, D., “High-Performance Work Systems, Corporate Social Performance and Employee Outcomes: Exploring The Missing Links”, **Journal of Business Ethics**, Sayı 120(3), pp. 423-435.  
ZHU, C.J.: 2014



## **EKLER**

### **EK-1**

#### **ANKET FORMU**

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, İstanbul Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı'nda Prof. Dr. A. Oya ÖZÇELİK danışmanlığında devam etmekte olan doktora tez çalışmasına kaynak teşkil etmesi amacıyla hazırlanmıştır. Devam eden doktora tez çalışmasında; İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Algılanan Aidiyet Durumu ile olan ilişkisi belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu amaçla anket formunu doldurarak doktora tez çalışmasına katkıda bulunabilirsiniz.

Vereceğiniz tüm bilgiler akademik amaçlı kullanılacak olup, kurum ve şahıs bilgileri tamamen gizli tutulacaktır. Araştırma sonuçları istenildiği takdirde size ulaştırılacaktır.

Değerli vaktinizi ayırıp araştırmama katıldığınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla...

Onur BAYGIN

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı

Doktora Öğrencisi

## DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz:

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Yaşınız:

☐ 18–30 ☐ 31–45 ☐ 46 ve üzeri

3. Medeni durumunuz:

☐ Bekâr ☐ Evli

4. Eğitim durumunuz:

☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans

5. İş hayatındaki toplam çalışma süreniz:

☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl

☐ 21 yıl ve üstü

6. Bu kurumdaki görev süreniz:

☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl

☐ 21 yıl ve üstü

7. Göreviniz: (lütfen belirtiniz)

8. Pozisyonunuz:

☐ Yönetsel olmayan ☐ Yönetsel (müdür, müdür yrd., amir, şef)

9. Kaç yıldır bu pozisyonda çalışmaktasınız? (lütfen yıl olarak belirtiniz)

## I. KISIM

Aşağıda yer alan ifadeler çalıştığınız şirkete/kuruluşa karşı tutumunuz ve neler hissettiğinizle ilgilidir. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak aşağıdaki skalaya göre değerlendiriniz.

|   |                                                                                   | 5                      | 4           | 3          | 2            | 1                       |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------|------------|--------------|-------------------------|
|   |                                                                                   | Kesinlikle Katılıyorum | Katılıyorum | Kararsızım | Katılmıyorum | Kesinlikle Katılmıyorum |
| 1 | Kendimi çalıştığım kurumun bir parçası gibi hissediyorum.                         |                        |             |            |              |                         |
| 2 | Çalıştığım kurum, bu kuruma ait olduğuma beni inandırır.                          |                        |             |            |              |                         |
| 3 | Çalıştığım kurumda kendimi dışlanmış hissediyorum.                                |                        |             |            |              |                         |
| 4 | Çalıştığım kurumun bir üyesiymişim gibi hissetmiyorum.                            |                        |             |            |              |                         |
| 5 | Kendimi çalıştığım kuruma aitmişim gibi hissediyorum.                             |                        |             |            |              |                         |
| 6 | Çalıştığım kurum, kendimi genellikle bu kuruma dâhil değilmişim gibi hissettirir. |                        |             |            |              |                         |

## II. KISIM

Aşağıda yer alan 48 ifade çalıştığınız şirkette/kuruluşta uygulanan İnsan Kaynakları Yönetimi politikalarına karşı tutumunuz ve neler hissettiğinizle ilgilidir. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak aşağıdaki skalaya göre değerlendiriniz.

|    |                                                                                                                                          | 5                      | 4           | 3          | 2            | 1                       |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------|------------|--------------|-------------------------|
|    |                                                                                                                                          | Kesinlikle Katılıyorum | Katılıyorum | Kararsızım | Katılmıyorum | Kesinlikle Katılmıyorum |
| 1  | Çalıştığım şirkette, çalışanlardan uzun dönemli olarak yararlanma önemsenir.                                                             |                        |             |            |              |                         |
| 2  | Çalıştığım şirkette, işe alım sürecine büyük önem verilir.                                                                               |                        |             |            |              |                         |
| 3  | Çalıştığım şirkette, uygulanan personel seçim sistemi oldukça özenli, titizlikle hazırlanmış ve bilimseldir.                             |                        |             |            |              |                         |
| 4  | Çalıştığım şirketteki işe alma politika ve süreçleri, açık ve adildir.                                                                   |                        |             |            |              |                         |
| 5  | Çalıştığım şirket, çalışanlarına farklı bilgi ve becerileri kazandıracak eğitim fırsatları sunar.                                        |                        |             |            |              |                         |
| 6  | Çalıştığım şirkette, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarımı yöneticimle tartışma fırsatına sahibim.                                             |                        |             |            |              |                         |
| 7  | Çalıştığım şirkette, iş başında öğrenme ve eğitim teşvik edilir.                                                                         |                        |             |            |              |                         |
| 8  | Çalışanlar mevcut pozisyonlarıyla doğrudan ilgili olmasa da yeni becerileri edinmeleri ve kendilerini geliştirmeleri için teşvik edilir. |                        |             |            |              |                         |
| 9  | İşe yeni alınan kişilere işlerini yapabilmeleri için gereken becerileri kazandıracak formal (resmi) eğitim programları uygulanır.        |                        |             |            |              |                         |
| 10 | Çalıştığım şirkette, çalışanların terfi etmelerini sağlayacak formal eğitim programları sunulur.                                         |                        |             |            |              |                         |
| 11 | Çalıştığım şirkette, çalışanların performansları objektif ölçülebilir sonuçlara göre değerlendirilir.                                    |                        |             |            |              |                         |
| 12 | Çalıştığım şirkette, çalışanlara, performanslarına ilişkin geri besleme sağlanır.                                                        |                        |             |            |              |                         |

|    |                                                                                                                     |  |  |  |  |  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 13 | Çalışanlar performans değerlendirme sistemine inanırlar.                                                            |  |  |  |  |  |
| 14 | Performans değerlendirme verileri, iş rotasyonu, eğitim ve ücretleme gibi konulardaki kararları vermede kullanılır. |  |  |  |  |  |
| 15 | Performans değerlendirmenin amaçları tüm çalışanlar tarafından rahatlıkla anlaşılacak şekilde açıktır.              |  |  |  |  |  |
| 16 | İşimle ilgili belirli performans hedefleri ve standartlarından haberdarım.                                          |  |  |  |  |  |
| 17 | Çalışma performansımın nasıl değerlendirildiğini çok iyi biliyorum.                                                 |  |  |  |  |  |
| 18 | Kişilerin iş performansı, ücretin (teşvik edici) belirlenmesinde önemli bir faktördür.                              |  |  |  |  |  |
| 19 | Çalıştığım şirkette, maaş-ücret ve diğer yararlar piyasa seviyesi dikkate alınarak belirlenir.                      |  |  |  |  |  |
| 20 | Çalıştığım şirkette, ücretler çalışanların yetenek ya da yetkinliklerine göre belirlenir.                           |  |  |  |  |  |
| 21 | Çalıştığım şirkette, çalışanlara kurumun kârlılığına göre prim ödenir.                                              |  |  |  |  |  |
| 22 | Çalıştığım şirkette, çalışanların terfi etmeleri için fırsatlar sınırlıdır.                                         |  |  |  |  |  |
| 23 | Çalıştığım şirkette, çalışanların kariyer ve gelişimleri planlanır.                                                 |  |  |  |  |  |
| 24 | Çalıştığım şirkette, boş pozisyonların öncelikle içeriden doldurulması tercih edilir.                               |  |  |  |  |  |
| 25 | Çalıştığım şirkette, her çalışan kendi kariyer yolunun bilincindedir.                                               |  |  |  |  |  |
| 26 | Çalıştığım şirkette, kişilerin kariyer beklentileri ilk üstleri (amirleri) tarafından bilinir.                      |  |  |  |  |  |
| 27 | Mevcut işimde terfi edebileceğim birden fazla pozisyon vardır.                                                      |  |  |  |  |  |
| 28 | İşime ait görevler açıklıkla tanımlanmıştır.                                                                        |  |  |  |  |  |
| 29 | İş tanımım sürekli güncellenmektedir.                                                                               |  |  |  |  |  |
| 30 | Çalıştığım şirkette, yapılan görevler iş tanımından çok işi yapan kişilerce şekillendirilir.                        |  |  |  |  |  |
| 31 | Çalıştığım şirkette, esnek iş ve rollere sahibiz.                                                                   |  |  |  |  |  |
| 32 | İşimde birçok kararı verme yetkim vardır.                                                                           |  |  |  |  |  |
| 33 | İşimde yöneticilerim sık sık kararlara katılmamı isterler.                                                          |  |  |  |  |  |
| 34 | Çalışanlara işlerini daha iyi yapabilmeleri için öneriler sunma fırsatı verilir.                                    |  |  |  |  |  |
| 35 | Çalıştığım şirkette, yöneticiler işle ilgili olarak çalışanlarla sürekli açık iletişim halindedirler.               |  |  |  |  |  |

|    |                                                                                                                                                 |  |  |  |  |  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 36 | Çalıştığım şirketteki yönetim, olağanüstü durumlar haricinde işten çıkarmadan veya personel azaltmaktan kaçınacaklarını açıkça taahhüt ederler. |  |  |  |  |  |
| 37 | Çalıştığım şirkette, çalışanlar uzun dönemli istihdam edileceklerini düşünürler.                                                                |  |  |  |  |  |
| 38 | Çalışanlara kurumun gelecekteki projeleri (temel yatırımlar, birleşmeler, yeni teknolojiler vb.) ile ilgili düzenli olarak bilgi verilir.       |  |  |  |  |  |
| 39 | Çalışanlar şirketin finansal durumuyla ilgili düzenli olarak bilgilendirilirler.                                                                |  |  |  |  |  |
| 40 | Çalışanlar düzenli olarak kendi çalışma birimlerinin performansı ile ilgili bilgilendirilirler.                                                 |  |  |  |  |  |
| 41 | Yöneticiler düzenli olarak sunulan ürün ya da hizmetle ilgili olarak müşteri tatmin düzeyi konusunda çalışanları bilgilendirirler.              |  |  |  |  |  |
| 42 | Çalışanların kendi birimlerinin etkinliğini arttırmak konusundaki önerileri ciddiye alınıp alınmaz.                                             |  |  |  |  |  |
| 43 | Şirketimdeki çalışma koşullarım oldukça rahattır.                                                                                               |  |  |  |  |  |
| 44 | Bu şirkette çalışmam sonucunda sağlığıma zarar geleceğini düşünmüyorum.                                                                         |  |  |  |  |  |
| 45 | Çalıştığım şirket iş güvenliği ve sağlığı konularına yeterli miktarda harcama yapar.                                                            |  |  |  |  |  |
| 46 | İşimi layıkıyla yerine getirebilmem için gerekli olan kararları verebilmek açısından yeterince yetkiye sahibim.                                 |  |  |  |  |  |
| 47 | İşimi nasıl yapabileceğim konusunda yeterince özgürlüğe sahibim.                                                                                |  |  |  |  |  |
| 48 | Her koşulda, işimle ilgili kararları verme ve uygulama yetkisine sahibim.                                                                       |  |  |  |  |  |

### III. KISIM

Anketin bu bölümünde yaptığınız işten kaynaklanan stres düzeyinizi belirlemeyi amaçlayan ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun cevabı ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.

|   |                                                                                                 | 5                         | 4           | 3          | 2            | 1                          |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------|------------|--------------|----------------------------|
|   |                                                                                                 | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Katılıyorum | Kararsızım | Katılmıyorum | Kesinlikle<br>Katılmıyorum |
| 1 | İşim sağlığını doğrudan etkilemektedir.                                                         |                           |             |            |              |                            |
| 2 | Oldukça büyük bir gerilim altında çalışıyorum.                                                  |                           |             |            |              |                            |
| 3 | İşimden dolayı kendimi asabi hissediyorum.                                                      |                           |             |            |              |                            |
| 4 | Farklı bir işte çalışıyor olsam sağlığım muhtemelen daha iyi olur.                              |                           |             |            |              |                            |
| 5 | İşimle ilgili sorunlar uyku sorunu yaşamama neden oluyor.                                       |                           |             |            |              |                            |
| 6 | Şirketimde düzenlenen toplantılar öncesi kendimi gergin hissediyorum.                           |                           |             |            |              |                            |
| 7 | Evde olduğum zamanlar başka işler yapıyor olsam da sıklıkla işimle ilgili konuları düşünüyorum. |                           |             |            |              |                            |

Anket sona ermiştir, teşekkür ederim.

## ÖZGEÇMİŞ

İlk ve orta öğrenimimi farklı illerde tamamlamayı müteakip Kabataş Erkek Lisesi'nden 2001 yılında mezun oldum. 2002 yılında lisans eğitimime başladığım Deniz Harp Okulu'ndan Endüstri Mühendisliği bölümünü tamamlayarak 2006 yılında hem deniz subayı hem de Endüstri Mühendisi olmak üzere iki diploma ile mezun oldum.

Deniz subayı olarak naspedildikten sonra Deniz Kuvvetleri Komutanlığının çeşitli gemilerinde branş subaylığının yanı sıra bölüm amirliği, 2'nci Komutan ve Komutan gibi yönetici kadrolarda görev yaptım. 2010 yılında İstanbul Üniversitesi, Deniz Bilimleri ve İşletmeciliği Enstitüsü, Deniz Politikası dalında başladığım yüksek lisans eğitimimi “Muharip Gemilerin Özel Sektör Tersanelerinde İnşasının Öneminin İncelenmesi” konulu tez ile 2012 yılında tamamladım. 2013 yılında İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı'nda doktora eğitimime başladım. 2017-2018 tarihleri arasında Milli Savunma Üniversitesi Deniz Harp Enstitüsünde Karargâh Subaylığı eğitimi gördüm. Hâlihazırda Deniz Kuvvetleri Komutanlığı personeli olarak donanmada aktif görevime devam etmekteyim.

Evli ve iki çocuk babasıyım. İyi seviyede İngilizce bilmekteyim. Akademik olarak insan kaynakları yönetimi ve denizcilik ile ilgili konulara ilgi duymaktayım.