

**T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**



**YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ SİSTEMLERİNİN ÇALIŞMAYA
TUTKUNLUĞA ETKİSİ**

Alaattin KURUTKAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GAZİANTEP – 2024



LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ YÜKSEK LİSANS TEZ KABUL VE ONAY FORMU

İşletmeAnabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Alaattin KURUTKAN tarafından hazırlanan “Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Çalışmaya Tutkunluğa Etkisi” başlıklı tez, **03/01/2024** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu **başarılı** bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

<u>Görevi</u>	<u>Unvanı, Adı ve Soyadı</u>	<u>Kurumu/Üniversitesi</u>	<u>İmzası:</u>
Tez Danışmanı	Prof. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE	Hasan Kalyoncu Üniversitesi	
Jüri Başkanı	Prof. Dr. Burcu ERŞAHAN	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi	
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Yakup DURMAZ	Hasan Kalyoncu Üniversitesi	

Bu tez Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Ufuk AKBAŞ
Enstitü Müdürü

TEZ BİLDİRİMİ

Bu tezdeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edildiğini ve tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.

DECLARATION PAGE

I hereby declare that all information in this document has been obtained and presented in accordance with academic rules and ethical conduct. I also declare that, as required by these rules and conduct, I have fully cited and referenced all material and results that are not original to this work.

Alaattin KURUTKAN

Gaziantep, 2024

ÖNSÖZ

Çalışmamda Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Çalışmaya Tutkunluğa Etkisini araştırdım. Çalışmaya başlarken birçok amacım vardı ve bu çalışmayla büyük çoğunluğuna ulaşmış bulunmaktayım. Bunun dışında Tez çalışmam boyunca değerli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yol gösteren ve destekleyen kıymetli danışman hocam Sayın Prof. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE'ye sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Alaattin KURUTKAN

Gaziantep, 2024



T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ SİSTEMLERİNİN ÇALIŞMAYA
TUTKUNLUĞA ETKİSİ

Alaattin KURUTKAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Prof. Dr. TUBA BÜYÜKBEŞE

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin (YPİS) Çalışmaya Tutkunluğa (ÇT) etkisini incelemektir. Bu bağlamda araştırma, YPİS'nin alt boyutları olan; eğitim, terfi, güçlendirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, iş güvencesi, ekip çalışması, azaltılmış statü farkları, belirgin iş tanımları ile, çalışmaya tutkunluk kavramının alt boyutları olan dinçlik, yoğunlaşma ve adanmışlık arasındaki ilişkileri ölçmeye yönelik olarak yapılmıştır. Çalışmanın yöntem kısmında nicel analiz veri toplama tekniklerinden anket tekniği kullanılmıştır. Verilerin analizi SPSS ve AMOS programı ile yapılmıştır.

Çalışma sonucunda YPİS'nin, çalışanların çalışmaya tutkunluk düzeylerini anlamlı düzeyde yordadığı görülmüştür. YPİS'nin çalışmaya tutkunluk üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu ancak YPİS'nin eğitim, işletme içi terfi fırsatları, kariyer yönetimi ve iş güvencesi boyutlarının çalışmaya tutkunluk üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Standartlaştırılmış regresyon katsayısına göre (β) yordayıcı değişkenlerin çalışmaya tutkunluk üzerindeki göreceli önem sırası; performans değerlendirme ($\beta= 0,247$), güçlendirme ($\beta= 0,195$), belirgin iş tanımları ($\beta= 0,178$), ekip çalışması ($\beta= 0,160$), eğitim ($\beta= -0,087$), iş güvencesi ($\beta= 0,074$), işletme içi terfi fırsatları ($\beta= 0,009$) ve kariyer yönetimi ($\beta= 0,002$) şeklindedir. Farklılık analizlerinde ise hastane türü, yaş grubu, unvan, medeni durum, çalışma süresi ve eğitim durumuna göre YPİS algılarında istatistiksel açıdan farklılık bulunmuştur. Hastane türü, yaş, unvan ve medeni durum değişkenlerine göre katılımcıların çalışmaya tutkunluk dereceleri farklılık göstermektedir. Bu bulgular doğrultusunda işletmelerin çalışmaya tutkunluğu artırmak için performans değerlendirme, güçlendirme, belirgin iş tanımları ve ekip çalışmasına yönelik düzenleme yapımları önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yüksek Performanslı İş Sistemleri, Çalışmaya Tutkunluk, Etki Analizleri, Hastane

T.C.
HASAN KALYONCU UNIVERSITY
GRADUATE EDUCATION INSTITUTE
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAMME WITH THESIS

**YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ SİSTEMLERİNİN ÇALIŞMAYA
TUTKUNLUĞA ETKİSİ**

Alaattin KURUTKAN

MASTER THESIS

Advisor

Prof. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the effect of High Performance Work Systems (HPWS) on Passion for Work (RTW). In this context, the research was conducted to measure the relationships between the sub-dimensions of HPWS, which are training, promotion, empowerment, performance evaluation, career management, job security, teamwork, reduced status differences, clear job descriptions, and the sub-dimensions of the concept of passion for work, which are vigour, concentration and dedication. In the method part of the study, questionnaire technique, one of the quantitative analysis data collection techniques, was used. The data were analysed with SPSS, and AMOS programmes.

As a result of the study, it was observed that HPWS predicted employees' level of work passion at a significant level. It was determined that HPWS was a significant predictor of work passion, but training, internal promotion opportunities, career management and job security dimensions of HPWS did not have a significant effect on work passion. According to the standardised regression coefficient (β), the relative importance of the predictor variables on work passion is as follows: performance appraisal ($\beta= 0,247$), empowerment ($\beta= 0,195$), clear job descriptions ($\beta= 0,178$), teamwork ($\beta= 0,160$), training ($\beta= -0,087$), job security ($\beta= 0,074$), internal promotion opportunities ($\beta= 0,009$) and career management ($\beta= 0,002$). In the difference analyses, a statistical difference was found in HPWS perceptions according to hospital type, age group, title, marital status, working period and educational status. According to the variables of hospital type, age, title and marital status, the participants' degree of passion for work differs. In line with these findings, it is recommended that organisations should make arrangements for performance evaluation, empowerment, clear job descriptions and teamwork in order to increase the passion for work.

Keywords: High-Performance Work Systems, Work Engagement, Impact Analyses, Hospital

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT.....	viii
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xv
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu	3
1.1.1. Problem Cümlesi.....	4
1.1.2. Alt Problemler	4
1.2. Çalışmanın Amacı ve Önemi	5
1.3. Yazın Taraması.....	6
1.4. Çalışmanın Sınırlılıkları	10
1.5. Çalışmanın Varsayımları.....	11
1.6. Tanımlar.....	11
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	12
2.1. Yüksek Performanslı İş Sistemleri (YPİS).....	12
2.1.1. Yüksek performanslı iş sistemlerinin gelişimi	14
2.1.2. Yüksek performanslı iş sistemleri uygulamaları	16
2.2. Çalışmaya Tutkunluk	52
2.2.1. Çalışmaya Tutkunluk Kavramı.....	52
2.2.2. Çalışmaya tutkunluğun boyutları.....	55
2.2.3. Çalışmaya tutkunluğu etkileyen faktörler	56
2.2.4. Çalışmaya tutkunluğun oluşturulması ve artırılması	56

2.3. Yüksek Performanslı İş Sistemleri ile Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişki	58
.....	
2.3.1. İlgili araştırmalar.....	62
3. YÖNTEM.....	63
3.1. Araştırmanın Modeli	63
3.2. Araştırmanın Hipotezleri	63
3.2.2. YPİS'ninsosyo-demografik değişkenlere bağlı hipotezler.....	64
3.3. Evren ve Örneklem.....	65
3.4. Veri Toplama Araçları	68
3.4.1. Kişisel bilgi formu (KBF)	68
3.4.2. Yüksek performanslı iş sistemleri (YPİS) ölçeği	68
3.4.3. Çalışmaya tutkunluk ölçeği	71
3.5. Verilerin Analizi	74
4. BULGULAR VE YORUM.....	75
4.1. Araştırmanın Ana Hipotezlerine İlişkin Bulgular ve Yorum	75
4.1.1. Birinci hipoteze ilişkin bulgular ve yorum.....	77
4.1.2. Araştırmanın ikinci hipotezine ilişkin bulgular ve yorum	78
4.1.3. Araştırmanın üçüncü hipotezine ilişkin bulgular ve yorum	79
4.1.4. Araştırmanın dördüncü hipotezine ilişkin bulgular ve yorum.....	81
4.1.5. Araştırmanın beşinci hipotezine ilişkin bulgular ve yorum	82
4.2. Araştırmanın Demografik Değişkenlerine Bağlı Hipotezlere İlişkin Bulgular ve Yorum.....	83
4.2.1. Araştırmanın altıncı hipotezine ilişkin bulgular ve yorum.....	83
4.2.2. Araştırmanın yedinci hipotezine ilişkin bulgular ve yorum	84
4.2.3. Araştırmanın sekizinci hipotezine ilişkin bulgular ve yorum.....	84
4.2.4. Araştırmanın dokuzuncu hipotezine ilişkin bulgular ve yorum	85
4.2.5. Araştırmanın onuncu hipotezine ilişkin bulgular ve yorum	86
4.2.6. Araştırmanın on birinci hipotezine ilişkin bulgular ve yorum	86

4.2.7. Araştırmanın on ikinci hipotezine ilişkin bulgular ve yorum.....	87
4.2.8. Araştırmanın on üçüncü hipotezine ilişkin bulgular ve yorum	87
4.2.9. Araştırmanın on dördüncü hipotezine ilişkin bulgular ve yorum.....	88
4.2.10. Araştırmanın on beşinci hipotezine ilişkin bulgular ve yorum.....	88
4.2.11. Araştırmanın on altıncı hipotezine ilişkin bulgular ve yorum	89
4.2.12. Araştırmanın on yedinci hipotezine ilişkin bulgular ve yorum	89
4.2.13. Araştırmanın on sekizinci hipotezine ilişkin bulgular ve yorum.....	90
4.2.14. Araştırmanın on dokuzuncu hipotezine ilişkin bulgular ve yorum.....	91
4.2.15. Araştırmanın yirminci hipotezine ilişkin bulgular ve yorum	91
4.2.16. Araştırmanın yirmi birinci hipotezine ilişkin bulgular ve yorum.....	92
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	93
5.1. Sonuç	93
5.2. Öneriler	103
KAYNAKÇA.....	106
EKLER	119
EK-1	119
ÖZGEÇMİŞ.....	124

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. YPİS Uygulamalarının Keeble-Allen ve Armitage Göre Grup ve Kriter Tablosu	16
Tablo 2. YPİS Uygulamalarının Evans ve Davis Göre Uygulama Kategorisi Tablosu	17
Tablo 3. YPİS Kullanan İşletmelerdeki Yöneticilerin Rol Ve Görevleri Tablosu.....	19
Tablo 4. Eğitim ile Gelişim Arasında Karşılaştırma	27
Tablo 5. Stratejik Eğitim ve Geliştirme Süreci	30
Tablo 6. Stratejik Eğitim Geliştirme Girişimleri ve Uygulamaları	31
Tablo 7. Çalışan Tutkunluğu ile İlgili Yönetim Yeterliliği Çerçevesi	57
Tablo 8. Çalışma Grubuna İlişkin Sosyo-Demografik Bilgiler.....	66
Tablo 9. Çalışma Grubuna İlişkin Çalışılan Bölüm Bilgisi	67
Tablo 10. YPİS'nin Alt Boyutlar, Faktör Yükleri, Madde Yük Değerleri ve Cronbach Alfa (α) Değerleri.....	69
Tablo 11. YPİS'nin Uyum İyiliği İstatistikleri	71
Tablo 12. ÇT Ölçeğe Ait Alt Boyutlar, Faktör Yükleri, Madde Yük Değerleri ve Cronbach Alfa (α) Değerleri	72
Tablo 13. ÇT'un Uyum İyiliği İstatistikleri	73
Tablo 14. YPİS ve Boyutlarının ile ÇT Ölçeği ve Boyutlarına İlişkin Değerler	76
Tablo 15. YPİS Ölçeği ve Boyutlarının ile ÇT Ölçeği ve Boyutlarının Pearson Momentler Korelasyon Katsayı Değerleri.....	77
Tablo 16. YPİS'nin Çalışanların Çalışmaya Tutkunluk Düzeyleri Üzerinde Kurulan Regresyon Modeli Sonuçları	78
Tablo 17. YPİS'nin Boyutlarının Çalışanların Çalışmaya Tutkunluk Düzeyi Üzerindeki Etkisi.....	78
Tablo 18. Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğinin Dinçlik Boyutu Üzerindeki Etkisi	80
Tablo 19. YPİS Boyutlarının Çalışmaya Tutkunluğun Yoğunlaşma Boyutu Üzerindeki Etkisi.....	81
Tablo 20. Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğinin Adanmışlık Boyutu Üzerindeki Etkisi	82
Tablo 21. Çalışanların YPİS'ni Algılama Dereceleri Cinsiyete Göre İncelenmesi	83
Tablo 22. Çalışanların YPİS'ni Algılama Dereceleri Yaşa Göre İncelenmesi	84

Tablo 23. Çalışanların YPİS’ni Algılama Dereceleri Hastane Türüne Göre İncelenmesi	85
Tablo 24. Çalışanların YPİS’ni Algılama Dereceleri Unvana Göre İncelenmesi	85
Tablo 25. Çalışanların YPİS’ni Algılama Dereceleri Medeni Duruma Göre İncelenmesi	86
Tablo 26. Çalışanların YPİS’ni Algılama Dereceleri Çalışma Süresine Göre İncelenmesi	86
Tablo 27. Çalışanların YPİS’ni Algılama Dereceleri Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi	87
Tablo 28. Çalışanların YPİS’ni Algılama Dereceleri Çalışma Şekline Göre İncelenmesi	88
Tablo 29. Çalışanların Çalışmaya Tutkunluğu, Cinsiyete Göre İncelenmesi	88
Tablo 30. Çalışanların Çalışmaya Tutkunluğu Yaşa Göre İncelenmesi	88
Tablo 31. Çalışanların Çalışmaya Tutkunluğu Hastane Türüne Göre İncelenmesi	89
Tablo 32. Çalışanların Çalışmaya Tutkunluğu Unvana Göre İncelenmesi	90
Tablo 33. Çalışanların Çalışmaya Tutkunluğu Medeni Duruma Göre İncelenmesi	90
Tablo 34. Çalışanların Çalışmaya Tutkunluğu Çalışma Süresine Göre İncelenmesi	91
Tablo 35. Çalışanların Çalışmaya Tutkunluğu Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi	91
Tablo 36. Çalışanların Çalışmaya Tutkunluğu Çalışma Şekline Göre İncelenmesi	92
Tablo 37. Hipotezlerin Kabul veya Red Durumunun İncelenmesi	98

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Yüksek Performanslı İş Sistemleri Kavramı	13
Şekil 2. Araştırma Modeli: YPİS'nin ile Çalışmaya Tutkunluğa Etkisi	63
Şekil 3. Yüksek Performanslı İş Sistemleri Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi	70
Şekil 4. Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi	73



KISALTMALAR LİSTESİ

COR	: Conservation of Resources Theory (Kaynakların Korunması Teorisi)
ÇT	: Çalışmaya Tutkunluk
H	: Hipotez
İKU	: İnsan Kaynakları Uygulamaları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İTM	: İlişkisel Tarama Modelinde
JD-R	: Job Demands-Resources Theory (İş Talepleri-Kaynakları Teorisi)
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
PD:	: Performans Değerlendirme
Sd	: Serbestlik Derecesi
Ss	: Standart Sapması
Top. Var.	: Toplam Varyans
YPİS	: Yüksek Performanslı İş Sistemleri

1. GİRİŞ

Günümüzün rekabetçi ortamında işletmelerin yaşamlarını başarı ile sürdürmeleri açısından İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) kavramının önemi giderek daha fazla anlaşılmaktadır. Eğitim, geliştirme, güçlendirme ve terfi gibi İnsan Kaynakları Uygulamaları (İKU) ile işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamada geride kalmaması hedeflenmektedir. Bu noktada Yüksek Performanslı İş Sistemleri (YPİS) kavramının ön plana çıktığı görülmektedir.

Özellikle son 20-25 senelik bir zaman diliminde yönetim literatüründe YPİS'nin öne çıkan bir kavram olduğu görülmektedir (Boxall ve Macky, 2007: 3). 1990'lı yıllardan itibaren işletmeler arası rekabetin yoğunlaşmasıyla beraber, işletmelerin ayrımını sağlayan kalite, verimlilik ve bir takım çevreden gelen taleplere yanıt verme gereksinimi sonucunda YPİS işletmeler açısından kaçınılmaz bir gereksinim halini almıştır. Zira bu kavramın önemi özellikle rekabetçi pazar şartlarının çok sıkı olduğu batıda daha iyi anlaşılmıştır. Bu kapsamda Cappelli ve Neumark (2001), "Amerika'nın Seçimi: Yüksek Beceri ya da Düşük Ücret!" isimli raporda YPİS kavramının bilinirliğini incelemişlerdir. ABD'deki işlerin kaderi hakkında endişeli olan ve Taylorist işletmeler açısından oldukça kritik olan bu rapor, yüksek performanslı iş organizasyonuna ve daha yüksek becerilere yapılan önemli yatırımların önemini ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Appelbaum ve Batt (1994), ABD'nin işletmeleri, Japonya'daki (yalın üretim), İsveç'teki (sosyo-teknik), Almanya'daki (çeşitlendirilmiş kaliteli üretim) ve İtalya'daki (esnek uzmanlaşma) gelişmiş iş sistemleri türünün sektörlere spesifik olması gerektiğini savunarak öne çıkmıştır. Appelbaum ve diğerleri (2000), teknolojik ilerlemenin yalnız başına yeterli olmadığını vurgulayarak, iş sistemlerinde köklü reformların gerekli olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu bağlamda YPİS kavramının önemi ve zorunluluğu belirgin hale gelmiştir.

YPİS yaklaşımı, çalışanların sürekli iyileştirme becerilerine sahip olduklarını ve motive edildiklerinde daha yüksek performans gösterebileceklerini varsayarak, rekabet avantajının temel bir kaynağı olarak görülmektedir. Bu yaklaşım, taklit edilmesi zor olan özelliklere odaklanır ve çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmayı hedefler (Pfeffer, 1998: 39). YPİS'te, katılımcı karar verme, yüksek kaliteli eğitim sağlama ve bilgi paylaşımı gibi uygulamaları teşvik ederek gerçekleştirilmesinin önemli olduğunu kabul edilir. Çalışanlara saygılı davranan ve yetenekli ve zeki bireyler olarak kabul eden

işletmelerin daha fazla örgütsel bağlılık davranışı ve daha iyi performans ile karşılaşılacağı ifade edilmektedir. Bu nedenle YPİS kavramı çalışan bağlılığı ve katılımını öne çıkardığından dolayı yüksek bağlılıklı iş sistemleri ya da yüksek katılımlı iş sistemleri şeklinde de adlandırıldığı gözlenmektedir (Ramsay vd., 2000: 502). İKY uygulamaları genellikle çalışan temini, insan kaynakları planlaması, performans yönetimi, kariyer yönetimi, eğitim ve geliştirme, ücret ve ödül yönetimi, işçi sağlığı ve iş güvenliği gibi faaliyetleri içerir. İKY'nin temel amacı, çalışanların bilgi ve becerilerini işletmenin hedeflerine uygun olarak şekillendirmek, verimlilik sağlamak ve rekabet üstünlüğü elde etmektir. Bu nedenle, kalifiye bir çalışan kadrosunun önemi ortaya çıkar. Aynı şekilde, nitelikli iş gücünün elde tutulması da önemli bir konudur. Bu bağlamda, çalışanların işletmede çalışmaya devam etme isteğinin, yani örgütsel bağlılıklarının sürdürülmesinin önemi giderek artmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 2).

İşletmelerin yaşamlarını uzun vadede ve başarılı bir biçimde devam ettirebilmeleri açısından YPİS uygulamalarından istifade etmelerinin temel sebebi çalışanlarının yüksek motivasyona sahip olmalarını ve işlerine devam etmelerini sağlamaktır. İşletme çalışanlarının, işletmeyi bırakmadan işe devam etmelerinde, işletmeye karşı hissettikleri bağlılığın önemi büyüktür. Bu kapsamda; yapılan akademik çalışmalarda YPİS'nin örgütlerde mevcut olmasının örgüte bağlılığı ve iş tatminini yükselttiği gözlenmiştir (Wright vd., 2003; Arocas ve Camps, 2008). Kapsamlı işe alımın işletmeye bağlılığı sağlama konusunda, YPİS'nin en kayda değer unsur olduğu tespit edilmiştir (Guest, 1997: 265). İnsan sermayesi için yapılmakta olan yatırım bağlamında çalışanlara sürekli olarak eğitim verilmesinin, çalışanların duygusal olarak bağlılığının sağlanmasında çok önemli olduğu belirlenmiştir (Truss, 2001: 1121). Arocas ve Camps (2008) ise performansa bağlı ücret sistemlerinin uygulandığı işletmelerde, çalışanların iş tatminleriyle örgütsel bağlılıklarının yüksek düzeyde olduğunu bulmuştur. Bundan dolayı YPİS'nin muhtelif alt boyutlarına yönel İKU'nun çalışanların işletmeye bağlılıklarını yükselteceği ileri sürülebilir. Yılmaz (2012)'nin yüksek performanslı İKY uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkisini incelediği çalışmada çalışan katılımı, güçlendirme, eğitim ve geliştirmenin çalışanların performansına olumlu yönde katkı sağladığı tespit edilmiştir. Atay ve diğerleri (2017) YPİS'nin örgüte bağlılık üzerinde etkisini inceledikleri çalışmalarında çalışanların kurumlarındaki YPİS'ne yönelik algılarının performansa dayalı ücret, eğitim-geliştirme ve kapsamlı işe alım boyutlarında pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir.

Günümüzün yoğun rekabet koşulları işletmelerin kolaylıkla taklit edilemeyen ve satın alınamayan, rekabet avantajı yaratacak uygulamalar ve yatırımlar üzerine eğilmelerine neden olmuştur. YPİS uygulamaları, personelin bilgi, beceri, yeteneklerini ve motivasyonlarını artırarak, işlerinde kazandıkları bu yetileri kullanmalarını teşvik ederek ve güçlendirerek, işletmede üretken davranışları destekleyerek sürdürülebilir rekabet avantajı sağlar. Bu çalışmada, YPİS'nin çalışanların çalışmaya olan tutkunluğu üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Bu kapsamda çalışmanın ikinci bölümünde YPİS kavramı ele alınmış, YPİS'nin gelişimi özetlenmiş ve seçici işe alma, eğitim-geliştirme, güçlendirme, PD, kariyer yönetimi, iş güvencesi, takım çalışması, azaltılmış statü farkları ve açık iş tanımları gibi çeşitli uygulamaları açıklanmıştır. Bölümün devamında ÇT kavramı incelenmiştir. Bu kapsamda ÇT kavramının boyutları, ÇT'u etkileyen faktörler ve ÇT'un artırılması konuları açıklanmıştır. Bölümün sonunda YPİS ve ÇT arasındaki ilişkiyi inceleyen akademik çalışmalar özetlenmiştir.

Çalışmanın yöntem kısmında araştırma modeli ve hipotezleri, ile Mardin ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel hastanelerin çeşitli servislerinde çalışan 467 sağlık çalışanına uygulanan anket verilerinin analiz ve bulgularına yer verilmiştir. Bahse konu ankette katılımcılara demografik bilgilerin sorulduğu kişisel bilgi formu, “Yüksek Performanslı İş Sistemleri Ölçeği” ve “Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği” (UWES) ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde ise SPSS for Windows 21.0 programından istifade edilmiştir. Model uyum indekslerinin incelenmesinde LISREL programı kullanılmıştır. Son bölümde ise çalışmanın sonuç ve önerileri yer almaktadır

1.1. Problem Durumu

ÇT'un etkisi, modern iş dünyasında stratejik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, YPİS uygulamalarının, ÇT üzerindeki etkisi de aynı derecede önemlidir. Örneğin, Pfeffer (1998) ve Ramsay ve diğerleri (2000), YPİS uygulamalarının işletmelerin rekabet avantajını elde etmek ve sürdürmek için kritik olduğunu belirtir. Ancak, burada asıl mesele, YPİS'nin ÇT'u ne yönde ve ne düzeyde etkilediğidir. Bu, işletmelerin ÇT seviyelerini optimize etmeleri ve bu sayede rekabet avantajı kazanmaları açısından kritik bir faktördür.

Algılama açısından dikkate alındığında, çalışanların YPİS'ni nasıl algıladıkları ve bu algıların sosyo-demografik faktörlere (örneğin, yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi) nasıl bağlı olduğu büyük bir önem taşır (Guest, 1999). ÇT'un sosyo-demografik değişkenlere bağlı olarak farklılık göstermesi, işletmeler için potansiyel bir fırsat olabilir. Eğer işletmeler, çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerine göre ÇT seviyelerini anlayabilirlerse, bu bilgiyi stratejik bir avantaj olarak kullanabilirler. Sosyo-demografik özelliklerin, ÇT'u da etkileyebileceği göz önüne alındığında, bu faktörlerin dikkate alınması işletmeler için oldukça değerli olabilir. Örneğin, yaş, cinsiyet ve eğitim seviyesi gibi faktörler, çalışanların çalışmaya olan bağlılıklarını ve dolayısıyla iş yerindeki performanslarını etkileyebilir. Bu demektir ki, işletmeler ÇT seviyelerini artırmak için bu faktörleri göz önünde bulundurmalıdır.

Sonuç olarak, YPİS ve ÇT'un işletmelerin rekabetçi avantajını oluşturup sürdürebilmek için nasıl etkileşime girdiği karmaşık bir konudur. Pfeffer (1998) ve Guest (1999) gibi yazarların çalışmaları, bu karmaşık ilişkinin çeşitli boyutlarını açığa çıkartmıştır. Bu etkileşimin anlaşılması, işletmelerin ÇT'u ve dolayısıyla çalışan performansını optimize etmelerine yardımcı olabilir.

1.1.1. Problem Cümlesi

YPİS ile çalışanların ÇT düzeyleri arasındaki ilişkinin doğasını, anlamaya yönelik yapılan bu çalışmanın ana problem cümlesi "YPİS'nin çalışanların ÇT düzeyleri üzerinde etkisi var mıdır?" olarak belirlenmiştir

1.1.2. Alt Problemler

Bu çalışmada Sosyo-Demografik özelliklerin de YPİS ve ÇT algısını etkileyebileceği düşüncesinden hareketle hazırlanan alt problemler şu şekilde belirlenmiştir.

- YPİS boyutlarının çalışmaya tutkunluğun dinçlik boyutu üzerinde anlamlı etkisi var mıdır?
- YPİS boyutlarının çalışmaya tutkunluğun yoğunlaşma boyutu üzerinde anlamlı etkisi var mıdır?
- YPİS boyutlarının çalışmaya tutkunluğun adanmışlık boyutu üzerinde ve anlamlı etkisi var mıdır?

- Çalışanların YPİS'ni algılama dereceleri Sosyo-Demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- Çalışanların çalışmaya tutkunluğu, sosyo-demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

Bu alt problemler, çalışmanın temel sorunlarına daha derinlemesine bir bakış sunarak, bu alandaki literatürü zenginleştirmeyi hedeflemektedir. Çalışma, işletme yönetimi ve insan kaynakları alanlarına katkı sağlayarak bu konuda daha fazla anlayış geliştirmeyi amaçlamaktadır.

1.2. Çalışmanın Amacı ve Önemi

İşletmelerin başarılı bir şekilde varlığını devam ettirmeleri açısından yüksek performanslı İKY uygulamalarından istifade edilmesinin önemi büyüktür. YPİS'den istifade eden işletmeler, insan sermayesi havuzuna, çalışanların iyi eğitilmiş, yetenekli ve işlerini yürütmek için yetkilendirilmesi için önemli bir yatırım yaparlar. YPİS ile ilgili mevcut akademik çalışmalar, yüksek katılımlı iş uygulamaları ve yüksek performanslı yönetim uygulamalarına odaklanmaktadır. Diğer taraftan bu alanda yapılan çalışmalarda genellikle YPİS'nin örgüt ve çalışan performansına yönelik etkilerinin incelendiği görülmektedir (Yılmaz, 2012; Evans ve Davis, 2005). Oysa özellikle nitelikli çalışanların çalışmaya devam etme isteği işletmelerin başarısı açısından çok önemlidir. Bu kapsamda YPİS'nin ÇT üzerindeki etkisinin incelenmesinin literatüre önemli bir katkı yapacağı değerlendirilmektedir. Literatür incelendiğinde YPİS'nin çalışanların motivasyonunu, ÇT'ünü ve tutumlarını etkilemesi önerilmiş olsa da, çok az araştırmanın aslında bu önermeyi test ettiği tespit edilmiştir (Elmas-Atay vd., 2017). Örneğin Elmas-Atay ve diğerleri (2017) çalışmasında YPİS'nin alt boyutları olan kapsamlı işe alım, eğitim-geliştirme ve performansa dayalı ücret ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Aracos ve Camps (2008) YPİS ve iş gücü devri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, YPİS'nin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki aracılık etkisini araştırmıştır. Yazarlar ücretlendirme stratejilerinin iş tatmini üzerinde olumlu yönde etkisi olduğunu, iş istikrarı stratejilerinin ise çalışan bağlılığına olumlu anlamda etkide bulunduğu tespit etmiştir. Çalışan bağlılığının, iş tatmini ve işi bırakma arasında aracılık etkisine sahip olduğunu vurgulamıştır. Bu çalışmada ise çalışanların tutkunluğu ile YPİS arasındaki ilişki çok boyutlu olarak ele alınmıştır. YPİS'nin alt boyutları olan eğitim, terfi, güçlendirme, PD, kariyer yönetimi, iş güvencesi, ekip çalışması, azaltılmış statü farkları, belirgin iş tanımları ile çalışan tutkunluğu arasında ilişkinin incelenmesi bu

çalışmanın özgünlüğünü göstermektedir. Çünkü literatürde bu kadar geniş YPİS alt boyutları ile çalışan tutkunluğu arasındaki ilişkinin incelendiği çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar da daha çok sağlık sektörü dışındaki hizmet sektörlerinde yoğunlaşmaktadır. Yerel literatürde ise sağlık sektörü ile ilgili bir çalışma tespit edilememiştir. Bu açıdan bu çalışma literatüre yapacağı özgün katkı nedeniyle önemlidir.

Bu çalışmanın amacı stratejik İKU'ndan olan YPİS'nin, çalışanların ÇT düzeyleri üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu bağlamda araştırma, YPİS'nin alt boyutları olan; eğitim, terfi, güçlendirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, iş güvencesi, ekip çalışması, azaltılmış statü farkları, belirgin iş tanımları ile ÇT kavramlarının alt boyutları olan dinçlik, yoğunlaşma ve adanmışlık arasındaki ilişkileri ölçmeye yönelik olarak yapılmıştır.

1.3. Yazın Taraması

YPİS ile ÇT arasındaki ilişkinin incelendiği çok az çalışmanın yapıldığı yapılan literatür taraması sonucunda görülmüştür. Çalışmanın bu kısmında bahse konu çalışmalar kısaca özetlenecektir.

Wright ve diğerleri (2003) yüksek performanslı İKU'nın örgütsel bağlılık, örgüt performansı ve karlılığı üzerindeki etkisini incelemiştir. Yazarlar çalışma sonucunda İKU'ı ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde ilişkinin var olduğunu ortaya koymuşlardır.

Rothmann ve Jordaan (2006) tarafından yapılan çalışmada Güney Afrika'da yükseköğretim kurumların mesleki talepler ve meslek kaynakları ile çalışma tutkunluğu arasındaki ilişkinin incelemesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda 471 akademisyene "Utrecht Çalışma Tutkunluğu Ölçeği" ve "Meslek Talepleri Ölçeği" uygulanmıştır. Çalışma sonucunda ÇT üzerinde iş güvencesi ve kariyer yönetiminin pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan işletme çalışanlarına kariyer imkanları ve güvenli iş ortamları (iş sağlığı ve güvenliği manasında) sunmak çalışanların tutkun olmasını sağlamakta, tutkunluk ise verimliliği arttırmaktadır.

Aracos ve Camps (2008) bu çalışma, işletmelerde iş gücü devri ile Yetenekli Personel İstihdamı ve Sürdürülmesi arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Ayrıca, YPİS'nin örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkide aracılık rolünü de araştırmıştır. Yazarlar, ücretlendirme stratejilerinin iş tatmini üzerinde, iş istikrarı stratejilerinin ise

çalışan bağlılığında olumlu etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca, çalışan bağlılığının iş tatmini ile işten ayrılma arasında aracı etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir.

Takeuchi ve diğerleri (2009) YPİS ile çalışan tutumları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada 76 farklı Japon şirketinde görev alan 324 yönetici ve 522 çalışana anket uygulamıştır. Analizlerinden elde edilen sonuçlara göre, kurum düzeyinde çalışanların örgüt iklimine yönelik endişelerinin, YPİS uygulamaları ile çalışanların iş tatmini ve duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmüştür.

Alfes ve Shantz (2013) yapmış oldukları çalışmada İKY uygulamaları ve çalışma tutkunluğu ve çalışan davranışı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Bu kapsamda İngiltere'de bir hizmet sektörü kuruluşunda görev yapan 297 çalışandan anket yoluyla veriler toplanmıştır. Çalışma sonucunda İKY uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve işe devam etme niyeti arasında anlamlı pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Koç ve diğerleri (2014) tarafından yapılan bir araştırma, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin İKY uygulamaları ile ilişkisini incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla, özel sektörde çalışan 200 katılımcıya anket uygulanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, işe alım ve seçme, eğitim ve geliştirme, ücret ve PD'leri gibi İKY uygulamaları ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, tazminat ve sosyal haklar gibi alt faktörlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörler olduğu sonucuna varılmıştır.

Naseem ve diğerleri (2015) İKU'ı ile ÇT arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu kapsamda Pakistan'da faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 125 çalışana anket uygulanarak veriler toplanmıştır. Toplanan verileri SPSS yazılımı ile analiz eden araştırmacılar, çalışma sonucunda çalışanların katılımı ile karar alma, ödül, motivasyon çalışan memnuniyeti, eğitim ve gelişim arasında önemli bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ancak çalışanların katılımı, liderlik ve müşteri odaklılık arasındaki ilişkinin ise düşük düzeyde olduğu saptanmıştır.

Singh (2016) ÇT ve İKY uygulamaları konularını inceleyen çalışmaları ele alan bir meta analiz çalışması yapmıştır. Bu kapsamda ÇT ve İKY uygulamaları arasındaki ilişkiyi inceleyen yayınlar incelenmiştir. Çalışma sonucunda İKY uygulamalarının çalışma tutkunluk üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu ve çalışan tutkunluğunun da çalışan katılımına olumlu katkı sağladığı vurgulanmıştır.

Abbasi ve diğeri (2016) yaptıkları bir araştırmada rekabetçi çalışma ortamında daha az kaynak tüketimiyle daha fazla avantaj elde etmek için organizasyonların ve araştırmacıların dikkatini İKU'nı kanalize etmeye odakladığını belirtmektedir. Veriler, Pakistan bankacılık sektöründen 400 çalışan örnekleminde toplanmıştır. Çalışmanın amacı, değişkenler arasındaki ilişkiyi çoklu düzeyde analiz etmektir. Veriler, birincisi personel düzeyindeki çalışanlar ve ikincisi ise orta düzey yöneticiler olmak üzere iki gruptan toplanmıştır. Her bir grubun kendi bölümü için iki bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. Veriler üzerinde güvenirlilik testi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçların bulguları, bağımsız değişkenlerin (YPİS'nin bölüm ve çalışan düzeyindeki ölçüleri) bağımlı değişkenlerle pozitif ilişkili olduğunu desteklemektedir. Çalışma, insan kaynakları profesyonelleri, politika yapıcılar ve stratejik düşünürler için önemli sonuçlar ortaya koymaktadır.

Aybaş ve Çavdar (2017) İKU'nın çalışanların çalışmaya tutkunluğu üzerindeki etkisini incelemiştir. Diğer taraftan yazarlar bahse konu ilişkide olumlu psikolojik sermayenin aracılık rolünü incelemiştir. Bu kapsamda geliştirilen modelin test edilmesi amacıyla Türkiye'deki farklı sektörlerden özel şirketlerde çalışan 590 beyaz yakalı çalışandan veri toplanmıştır. Çalışma sonucunda, motivasyon ve beceri artırıcı İKU'nın işe katılım üzerindeki etkilerine psikolojik sermayenin önemli düzeyde aracılık ettiği tespit edilmiştir. Öte yandan, fırsatların artırılması için yapılan İKU'nın ve çalışma koşullarının işe katılım üzerindeki etkilerine psikolojik sermayenin önemli ölçüde aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Uzair ve diğeri (2017) yüksek performanslı İKU ile çalışanların bağılılığı arasındaki ilişkiyi incelemiş, ayrıca bahse konu ilişkide iş tatmininin aracılık etkisi araştırmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, İKU ile çalışanların sadakati ve bağılılığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, bulgular iş memnuniyetinin İKU'ı sadakat ve bağılılık arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini göstermiştir.

Atay ve diğeri (2017) YPİS'nin örgüte bağılılık üzerindeki etkisini incelediği çalışmasında 155 yöneticiye “Örgüte Bağılılık Ölçeği” ve “YPİS Ölçeği” ile demografik özellikleri belirlemeye yönelik sorulardan oluşan bir anket formu uygulanmıştır. Yazarlar değişkenlerin arasındaki ilişkiyi açıklamak için basit doğrusal regresyon ve korelasyon analizlerini kullanmışlardır. Çalışma sonucunda çalışanların YPİS'ne yönelik algılarının

eğitim-geliştirme kapsamlı işe alım ve performansa dayalı ücret boyutları kapsamında örgüte bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı yönde etkilere sahip olduğu vurgulanmıştır.

Alzyoud (2018) alışmasında İKU'ı (alışan iletişimi, çalışan gelişimi ve ödüllendirmeler ve tanınmalar) ile çalışanların işe tutkunluğu arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Bu kapsamda çalışmada çalışan iletişimi, çalışan gelişimi, ödülleri ve tanıma bağımsız değişkenler olarak seçilmiştir. Çalışmanın örneklemini bir baskı şirketinde imalat kısmında çalışan 151 personel oluşturmuştur. Yazar verileri anket yardımıyla toplamış ve SPSS 23 paket programı kullanarak analizler yapmıştır. Çalışma sonucunda, İKY uygulamalarının çalışanın işe katılımını etkilediği tespit edilmiştir.

YPİS, in'deki çalışan tutumları ve çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini inceleyerek, insan kaynakları yöneticilerinin gündeminde önemli bir konu olan çalışan katılımını ve bağlılığını ele almaktadır. Bu alışma, küreselleşen dünya pazarındaki YPİS'nin evrensel etkilerine artan ilgiye yanıt olarak literatüre katkıda bulunmaktadır. in'in imalat ve hizmet sektörlerinde çalışan 782 kişinin verileri kullanılarak yapılan bu alışma, YPİS'nin çalışanların olumlu ruh hali ve iş tatmini ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğunu ve iş tatmini ve olumlu ruh halinin yüksek çalışan bağlılığına yol açtığını göstermektedir. Ayrıca, çalışanın olumlu ruh hali ve iş tatmininin YPİS ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği de bulunmuştur. Sonuç, YPİS'nin çalışan davranışlarını nasıl etkilediğine dair bir mekanizmayı keşfetmeye yardımcı olurken, YPİS'nin uluslararası bir bağlamda uygulanabilirliğine dair ampirik kanıtlar sunmaktadır (Huang vd., 2018).

İsimoya ve diğerleri (2020) yaptıkları bir çalışmada, YPİS'nin çalışan bağlılığı üzerindeki etkilerini inceleyerek, çalışan bağlılığının organizasyonel performans için önemli bir faktör olduğunu ve çalışanların tutumlarına bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Çalışma, temsili bir örnekleme dayanan kesitsel bir araştırma ile gerçekleştirilmiş ve 391 çalışanın katılımıyla yapılan analizlere dayanmaktadır. Sonuçlar, seçilen dört YPİS uygulamasının birleşik olarak kullanılmasının çalışan bağlılığını önemli ölçüde tahmin ettiğini göstermektedir. Ancak, tek bir İK uygulaması olarak çalışan eğitimi ve geliştirme, çalışan bağlılığını anlamlı şekilde etkilerken, diğerleri etkisiz kalmaktadır. Bu alışma, insan kaynakları yöneticilerinin istenen organizasyonel sonuçlar için en verimli İKU'nı anlamaları ve uygulamaları gerektiğini vurgulamaktadır. Bulgulara dayanarak, çalışan bağlılığı için bir dizi tamamlayıcı niteliklere sahip olan İKU'nın birleştirilmesi önemlidir.

Bu çalışma, Nijerya'da çalışanların ve organizasyonel performansın iyileştirilmesine katkıda bulunan organizasyonel faktörleri vurgulamaya yardımcı olmuştur.

Bir başka çalışmada YPİS'nin iş performansı ve ek rol müşteri hizmetleri üzerindeki etkisinde çalışan bağlılığının aracı rolü test edilmiştir. Bu ilişkiler, yapısal denklem modellemesi (SEM) kullanılarak LISREL 8.30 aracılığıyla değerlendirilmiştir. Veriler, Romanya'daki Poiana Brasov bölgesindeki tam zamanlı otel çalışanları ve yöneticilerinden elde edilmiştir. Sonuçlar, çalışan bağlılığının YPİS'nin iş performansı ve ek rol müşteri hizmetleri üzerindeki etkilerinin tam bir aracı olduğunu göstermektedir. Özellikle, çalışanların eğitim, yetkilendirme ve ödülleriyle ilişkin değerlendirmeleri şeklinde ortaya çıkan YPİS, çalışan bağlılığını artırmaktadır. Bu tür YPİS daha sonra iş performansını ve ek rol müşteri hizmetlerini tetiklemektedir. Sonuçların yönleri tartışılmakta ve gelecekteki araştırma alanları önerilmektedir (Karatepe, 2013)

Bir başka çalışma, YPİS'nin iş yaşamında önemli bir araç olarak kabul edildiğini ve işiyle kendisini tanımlayan çalışanların performansını artırabileceğini ele almaktadır. YPİS'nin çalışan performansı üzerindeki etkisinde ÇT'un aracılık rolünü inceleyen çalışma İstanbul'daki farklı hizmet işletmelerinde çalışan 314 kişi üzerinde anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. YPİS, ÇT, bağlamsal performans ve yaratıcı performans gibi dört farklı ölçek kullanılmıştır. Veriler SPSS ve LISREL programlarıyla analiz edilerek faktör analizi, güvenilirlik analizi ve yapısal eşitlik modellemesi yapılmıştır. Araştırma sonuçları, öne sürülen hipotezlerin desteklendiğini göstermiştir. Özellikle, YPİS'nin çalışan performansı üzerindeki etkisinde ÇT'un kısmi bir aracı etkisi olduğu bulgusu öne çıkmaktadır (Dinç Elmalı vd., 2021).

1.4. Çalışmanın Sınırlılıkları

Çalışma Mardin ilinde faaliyet gösteren özel ve kamu hastanelerinin çeşitli servislerinde görev yapan 467 sağlık çalışanı ile sınırlı tutulmuştur. Sonuçlar sadece Mardin ilindeki özel ve kamu hastanelerindeki durumu yansıtmaktadır. Türkiye için bir genelleme yapılamayacağından bu durum çalışma için bir sınırlılık oluşturmaktadır. Çalışmanın sadece sağlık sektöründe yapılmış olması da bir başka sınırlılığı oluşturmaktadır.

1.5. Çalışmanın Varsayımları

Çalışmaya katılım sağlayan bireylerin anketlerde yöneltilen sorulara herhangi bir çıkar gözetmeksizin, hiçbir baskı ve etki altında kalmadan doğru ve samimi cevaplar verdiği varsayılmıştır.

1.6. Tanımlar

- **Çalışmaya Tutkunluk:** Kişinin çalışma sürecinde kendisini iyi hissetmedir (Çankır ve Çelik, 2018: 59).
- **Çalışan Performansı:** Çalışanın performansı, bir çalışanın ne yaptığı ve ne yapmadığı olarak değerlendirilir. Çalışan performansı, çıktının niteliğini ve niceliğini, işte bulunmayı, uyumlu ve yardımsever olmayı ve çıktının zamanında elde edilmesini içerir (Shahzadi vd., 2014).
- **Performans Değerlendirme:** PD bireysel ya da takım olarak görev performansının incelenmesi ve değerlendirilmesine yönelik resmi bir sistemdir. Bir çalışanların bir dönemdeki başarı ve performansının belirli kriterlere göre değerlendirilmesidir (Gürbüz, 2017: 205).
- **YPİS:** “Yüksek Performanslı İş Sistemleri” (YPİS), işletme stratejisinin etkin bir şekilde uygulanmasına ve işletmenin operasyonel hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan taklit edilemeyen bir kaynak işlevi görmektedir. İşletmenin hizmet verdiği alanla ilgili sorunları çözen ve işletmenin rekabetçi stratejisini uygulamaya odaklanan IKY sistemidir (Becker ve Huselid, 1998).

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde Yüksek Performanslı İş Sistemleri (YPİS) tanımlanarak, gelişiminden ve uygulamalarına yönelik konu ile ilgili çalışmaların önemli bulgularından bahsedilmiştir. Ayrıca PD' konusu irdelenmiştir. Sonraki aşamada ise ÇT kavramı incelenmiştir. Bu teorik kısım sayesinde kurulan hipotezlerin arka planı desteklenmiş olacaktır.

2.1. Yüksek Performanslı İş Sistemleri (YPİS)

Becker ve Huselid (1998) tarafından tanımlanan "Yüksek Performanslı İş Sistemleri" (YPİS), işletme stratejisinin etkin bir şekilde uygulanmasına ve operasyonel hedeflere ulaşmaya yardımcı olan, taklit edilemeyen bir kaynak işlevi görmektedir. YPİS, işletmenin rekabetçi stratejisini uygulamaya odaklanan içsel olarak tutarlı ve uyumlu bir İKY sistemi olarak tanımlanır. Bu sistem, işletmenin entelektüel varlıklarını elde etmek, motivasyonu artırmak ve geliştirmek için temel bir rol oynar. YPİS, sürdürülebilir bir rekabet avantajı kaynağı olarak kabul edilmektedir.

YPİS; personelin bilgi, beceri, yetenekleri ve motivasyonlarını artırarak kazandıkları yetileri işlerinde kullanmaları yönünde onları isteklendiren ve güçlendiren yönetim uygulamaları sistemidir (Boxall ve Macky, 2007: 262). Bu uygulamalar işten ayrılmayı azaltıp nitelikli çalışanların işletmede kalmasını sağlarken performansı düşük olan çalışanların ise işten ayrılmasına neden olmaktadır (Huselid, 1995: 635).

İKY uygulamaları ile yakından ilişkili olsa da YPİS'nin farkı, yüksek işletme performansını ve sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamak üzere nitelikli ve motivasyonu yüksek işgücünün seçilmesini, geliştirilmesini, işletmede tutulmasını ve motive edilmesini sağlayarak; elde edilen bu üstün yeteneklerin işlerde kullanılmasını sağlayan uygulamalar olmasıdır (Way, 2002: 765). YPİS iç çevrede İKU'yla ve dış çevrede örgütsel stratejilerle tutarlı olmak kaydıyla seçici işe alma, karar vermede merkezi olmayan karar verme, kendi kendini yöneten takımlar, kapsamlı eğitim, esnek iş atamaları, açık iletişim ve performansa dayalı ücret uygulamaları içeren bir grup bütünlük İKU'dır (Evans ve Davis, 2005: 759-760).

YPİS, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmasında stratejik bir rol oynamaktadır. Öncelikle işletmenin temel yetkinliklerinin gelişmesini destekleyen bir kaynak, ikinci olarak da etkili strateji uygulamalarının esas unsurlarından biridir. YPİS uygulamaları, çalışanların edindiği bilgileri artırıp onları geliştirip motivasyonlarını artırarak üretken davranışlarını desteklemekte böylelikle insan sermayesine önem veren işletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır. Bunun bir nedeni de YPİS uygulamalarının karakteristik özelliklerinden dolayı başka işletmeler tarafından taklit edilemez ve satın alınamaz olmasıdır (Becker ve Huselid, 1998: 58-59).



Şekil 1. Yüksek Performanslı İş Sistemleri Kavramı

Kaynak:Becker ve Huselid, 1998: 59.

Becker ve Huselid(1998) çalışmasına göre Şekil 1’de görüldüğü gibi, YPİS kavramı 7 basamaklı bir değer üzerinde stratejik girişimlerden başlayıp pazar değeri arasında bir kavramsal süreç geçirmektedir. Bu oluşum süreçleri YPİS’nin kavramsal süreçlerini oluşturmaktadır. YPİS işletmenin görünmez varlıklarından olup hem pazar değeri yaratır hem de taklit edilmesi güçtür. Bu sistem uzun süren bireysel ve örgütsel uygulamalarla şekillenmiştir ve hemen anlaşılabilir (Becker ve Huselid, 1998: 59). YPİS üzerine yapılan çalışmaların çoğu yönetim uygulamalarıyla performans sonuçları arasındaki doğrudan ilişkiyi incelemiştir. Bu araştırmalara göre YPİS uygulamaları çalışanlar üzerinde motivasyonu artırarak yüksek bağlılık ve yüksek katılım yaratmakta böylece örgütsel performansı da artırmaktadır (Ramsay vd., 2000: 501).

Personel devir hızı (personelin işten ayrılma oranı), performans çıktıları içinde en çok kullanılan göstergelerdendir. Çalışanların motivasyonu, eğitimi ve gelişimini artırmaya yönelik olan yüksek performanslı iş uygulamalarının personel devir hızını düşürdüğü, çalışanların verimliliğini ve örgütsel performansı artırdığı ortaya konulmuştur (Huselid, 1995). Bunun yanında YPİS, organizasyon içindeki güven düzeyini ve

çalışanların işe bağlı içsel ödül almalarını sağlayan ve örgütsel bağlılığı artıran uygulamalara bağlıdır. Bu bağlamda YPİS motivasyona, yetenek artırmaya ve çalışan katılımına imkan sağlamaktadır (Atay vd., 2017: 255). Eğitim ve gelişme faaliyetlerinin, YPİS’nde en önemli uygulamalardan biri olduğu, yapılan araştırmalar sonucu ortaya konulmuştur (Pfeffer, 1998; Huselid, 1995; Takeuchi vd., 2007).

YPİS’nin temel özellikleri Parra-Montesinos ve diğerleri (2005) tarafından aşağıdaki gibi tanımlanmıştır;

- **İşin altyapısı:** Çalışanlara işlerini yapmak için uygun yetenekler sağlayan iş yeri düzenlemeleri onlara işlerini yapacak araçlar sağlar ve işlerini yapmak için onları motive eder. Bu uygulamalar uygun sonuçlar üretebilmek için birleştirilmelidir
- **Çalışan becerilerini güçlendirmek için eğitim programları:** Çalışan becerisini, bilgi ve yeteneklerini artırmak için yapılan yatırımlardır.
- **Bilgi paylaşımı ve çalışanların işe dâhil edilmesi içi mekanizmalar:** Mevcut alternatiflerin anlaşılması ve düzeltici kararların alınmasını sağlar.
- **Motivasyon sağlayan ödeme ve terfi fırsatları:** Farklı çevresel şartlar altında etkili karar verme konusunda yetenekli çalışanların inisiyatif alma konusunda cesaretlendirilmesini kapsar.

2.1.1. Yüksek performanslı iş sistemlerinin gelişimi

YPİS uygulamalarının ortaya çıkışında, ilk olarak 1950’li yılların sonlarından itibaren insan sermayesi teorisinin ortaya çıkmasına paralel olarak gündeme gelen çalışanların bilgi ve becerilerini artırmak yoluyla örgütlerin performanslarının artırılacağı fikri etkili olmuştur. Bu fikir doğrultusunda personel yönetimi kavramı yerine 1970’li yıllarda işletmelerde İKY ifadesi kullanılmaya başlanmıştır. 1980’li yıllardan itibaren artan küreselleşmeyle birlikte işletmeler uluslararası ölçekte faaliyet göstermeye başlamış; iş yapma hızı artmış, çalışanlar maliyetlerinin ve verimliliğinin dünya ölçeğinde ele alınması gerektiğinin farkına varılmıştır. Bu bağlamda sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün ancak insan kaynaklarının akıllıca kullanılmasıyla sağlanabileceği yaygın olarak kabul edilmiştir. Uluslararası rekabette Japonların geliştirdiği iş rotasyonu, ekip çalışması, eğitim, toplam kalite yönetimi, kalite çemberleri, iş güvencesi gibi uygulamaların da işletme performansı üzerindeki etkisi ortaya konulunca tüm dünyada bu uygulamalar benimsenmeye başlanmıştır. Bütün bu gelişmeler sonucunda insan

kaynaklarının stratejik bir biçimde yönetilmesinin önemi anlaşılmış, bazı İKY ve katılımcı yönetim uygulamalarının iş tasarımının işletme performansı üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu araştırmalar tarafından ortaya konulmuş ve bu uygulamalar YPİS olarak adlandırılmıştır (Limon, 2012: 15-16).

Web of Science veri tabanında YPİS konusunu teorik olarak inceleyen makaleler incelendiğinde 13 farklı teorinin ampirik olarak incelendiği tespit edilmiştir. Konu ile ilgili arama stratejisi dipnot¹ olarak aşağıdaki gibidir. İlgili ilk 50 makale incelendiğinde toplamda 13 farklı teorinin YPİS konusunu beslediği tespit edilmiştir. En çok çalışılan ilk üç teori ise kaynaklara dayalı yaklaşım, sosyal değişim ve sosyal kimlik oryantasyon teorileridir. Ayrıca ilgili teoriler psikoloji biliminden beslenenler ve yönetim ve organizasyon ağırlıklı olanlar şeklinde ikiye ayrılabilir. Aşağıda kullanılan 13 farklı teorinin YPİS konusunun beslediği yapılan çalışmalarla ilgili makale yapan kişiler tespit edilmiştir.

1. Social information processing theory; Sosyal bilgi işleme teorisi (Cao vd., 2020)
2. Psychological-contract theory; Psikolojik sözleşme teorisi (Mao vd., 2013;
3. HRM system strength theory; İKY sistemi güçlendirme teorisi Chao vd., 2022)
4. Social exchange theory; Sosyal değişim teorisi (Arefin vd., 2019; Li ve Yu, 2017; Pahos ve Galanaki, 2022; Giannikis ve Nikandrou, 2013; Liu vd., 2020)
5. The resource-based view; Kaynaklara Dayalı yaklaşım (Takeuchi vd., 2007; Chang vd., 2022; Guthrie vd., 2009; Tsao vd., 2016; Shin ve Konrad, 2017)
6. Knowledge-based view; Bilgi temelli görüş (Michaelis vd., 2015)
7. Appropriation theory; Ödenek veya tahsisat teorisi (Steigenberger, 2013)
8. Resource dependency theory; Kaynaklara bağımlılık teorisi (Bendickson vd., 2018)
9. Configuration theory; Konfigürasyon teorisi (Rhee vd., 2018)
10. Self-regulation theory; Öz düzenleme teorisi (Zhang vd., 2023)
11. Self-identity orientation theory; Öz kimlik oryantasyon teorisi (Zhang vd., 202; Martinaityte vd., 2019; Jo vd., 2020)
12. Dynamic Capability theory; Dinamik yetenekler teorisi (Mehralian vd., 2022)
13. Empowerment theory; Güçlendirme teorisi (Aryee vd., 2012)

¹<https://www.webofscience.com/wos/woscc/summary/994f22ac-b140-4ec2-8579-1da7f13e6f77-b265be52/times-cited-descending/1>

2.1.2. Yüksek performanslı iş sistemleri uygulamaları

Godard (2004)'a göre YPİS temelde alternatif iş uygulamaları ve yüksek düzeyde bağlılık oluşturan İKU olmak üzere iki grup uygulamadan oluşmaktadır. Alternatif iş uygulamaları da iki gruba ayrılmaktadır birincisi alternatif iş tasarımları, takım çalışmaları (otonom ya da otonom olmayan), *iş zenginleştirme* ve *iş rotasyonu* ikincisi ise *kalite çemberleri* ya da problem çözmeye yönelik gruplar, genel katılımlı toplantılar, takım brifingleri ve ortak yönetimli komiteler gibi formel katılımcı uygulamalarından oluşmaktadır. Yüksek düzeyde bağlılık oluşturmaya yönelik İKU ise; teknik bilgi kadar insan ilişkileri becerisine de önem veren sofistike seçme ve eğitim, davranışa dayalı değerlendirme ve terfi kriterleri, eşit işe eşit ücret, duruma göre ödeme sistemleri, grup teşvikleri, kar paylaşımı, iş güvenliği, piyasanın üstünde ücret ve haklar ve şikayet sistemi gibi uygulamalardan oluşmaktadır.

Tablo 1'de Armitage ve diğerleri (2007) yaptıkları çalışmaya göre YPİS üç gruba (kültürel farkındalık, insan etkinliğinin ve iradesinin açığa çıkması ve performans sonuçları) ayrılmaktadır. Her bir grup kriterlere göre sınıflandırılmıştır.

Tablo 1. YPİS Uygulamalarının Keeble-Allen ve Armitage Göre Grup ve Kriter Tablosu

Grup	Kriter
Kültürel Farkındalık	Liderlik Dış çevreyle stratejik uyum Pazar Konumlama ve Müşteri Odaklılık İnsan Merkezli Uygulamalar Ödüller
İnsan Etkinliğinin ve İradesinin Açığa Çıkması	İnsana yatırım Esnek çalışma ve çeşitlilik Strateji ve görevler Düşünceyi uygulayan Bağlılık/Sadakət ve kapsama İç motivasyon
Performans Sonuçları	Ölçülebilir çıktı ve hedef belirleme Katma değer yaratan faaliyetler ve süreçlerde yenilik Kalite güvencesi

Kaynak:Armitage vd., 2007: 7

Tablo 2’de Evans ve Davis’in (2005) çalışmasına göre, YPİS uygulamaları 7 kategoriye ayrılmıştır. Bu kategoriler çalışanlar bulma ve seçme, kendini yöneten takımlar, karar vermede merkezi olmayan yapı, eğitim, esnek iş atamaları ve iletişim olarak tanımlanmıştır. Her bir kategori tanımlanmış ve örneklerle izah edilmiştir.

Tablo 2. YPİS Uygulamalarının Evans ve Davis Göre Uygulama Kategorisi Tablosu

Uygulama Kategorisi	Tanım	Örnekler
İş Gören Bulma ve Seçme	İşe ve örgüte uygun bilgi beceri ve yetenekleri değerlendiren kapsamlı prosedürler	Performansa dayalı teşvikler Seçici İnceleme Teknik ve kişilerarası becerilerin ve/veya kişiliğin değerlendirilmesi
Kendini Yöneten Takımlar	Yetkiyi aşağı kademelere doğru dağıtmak takım yapılarına sorumluluk vermek	İş gören katılım programları Göreve yönelik takım oluşturma ve karar verme yetkisi vermek Örgütün her kademesinde yaygın bir şekilde takımlar kullanmak
Karar Vermede Merkezi Olmayan Yapı	Daha fazla sorumluluk vererek ve kaynaklara erişimini sağlayarak çalışanları güçlendirmek	Tam olarak tanımlanmamış görevler Karar verme yetkisi İş gören katılımı Katılımcı yönetim
Eğitim	Bilgi, beceri ve yetenekleri geliştirecek kapsamlı formel programlar	Hali hazır ve gelecekte gerekecek olan teknik ve kişiler arası becerilerin kazandırılması Çapraz eğitim Yeni işe başlayanların ve deneyimli çalışanların eğitilmesi
Esnek İş Atamaları	Kişisel bilgi, beceri ve yetenekleri geliştirmek için fırsatlar	İş rotasyonu, Takımlar arası rotasyon İş zenginleştirme
İletişim	Bilgiye ulaşmada ve görüşleri ifade etmede yatay ve dikey iletişim kanallarını açık tutma	Tüm operasyon seviyelerinde sonuçlara ulaşım İş gören öneri sistemi İşletme stratejileri hakkında bilgilendirme
Ücret/Ödemeler	Performansa dayalı ücret Grup bazlı ödeme ve piyasanın üzerinde ödeme politikaları	Görece yüksek ücretlendirme Kar/kazanç paylaşımı İş gören aidiyeti/mülkiyeti Takım bazlı ödeme Performansa dayalı ücret

Kaynak: Evans ve Davis, 2005: 760

Evans ve Davis (2005) ise YPİS uygulamalarını yüksek katılımlı iş uygulamaları, İKY uygulamaları ve ödül ve bağlılık yaratan uygulamalar olmak üzere üç grupta incelemektedir (Limon, 2012: 17). Yüksek performanslı iş sistemi geliştirmenin ilk adımı iş stratejisinin analiz edilmesidir (iş modeli, güçlü ve zayıf yanlar, tehditler ve fırsatlar vb.). Daha sonra işletmenin arzu edilen performans kültürü ve uygulama hedefleri tanımlanmalıdır. Bu tanımlar analiz edildikten sonra ne olduğu ve ne olması gerektiği arasındaki farklar belirlenmelidir. Buna göre iyileştirilmesi gereken uygulamalar listesi hazırlanıp birbirini tamamlayan ve destekleyen uygulamalar ortaya konulmalı ve uygulanabilirliği değerlendirilmelidir. Bu değerlendirme sonucunda yeni ve iyileştirilmiş uygulamaları başlatmaya yönelik olarak önceliklerin karşılaştırılması gerekir. Değerlendirme yapılırken, uygulamanın yaratacağı katma değer, gerekli olan kaynakların mevcudiyeti, uygulama başlatılırken oluşması muhtemel problemler saptanmalıdır. Daha sonra proje hedefleri belirlenmeli ve üst yönetim tarafından başlatılmalıdır. Sonrasında ise uygulamaların tüm paydaşlara yayılması gerekir. En zor kısım uygulamanın planlanmasıdır. Uygulama planları aşağıdaki soruları kapsamalıdır (Armstrong, 2017: 141-143);

- Liderliği kim üstlenecek,
- Projeyi kim yönetecek ve projeye kimler dâhil olacak,
- Uygulama ve başlangıç için zaman çizelgesi nasıl olacak,
- Kaynaklar neler olacak,
- Projenin başarı kriterleri neler olacak.

YPİS kullanan işletmelerdeki yöneticilerin rol ve görevleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Yöneticilerin görevi; takım başarısını sağlayacak şartları yaratmaktır. Yöneticilerin görevi; düzenleme, faaliyetlerin koordinasyonu, karar alma sürecini kolaylaştırma, devamlı öğrenmeyi teşvik, yaratıcılığı yönetme ve güveni sürdürmedir. Bu başlıklar Tablo 3'te detaylandırılmıştır.

Tablo3'te Noe (2009) çalışmasına göre takım yönetimi rollerini ve kilit görevlerini özetlemektedir. Roller arasında düzenleme yönetimi, faaliyetlerin koordinasyonu, karar alma süreçlerini kolaylaştırma, devamlı öğrenimi teşvik etme, güven yaratma ve sürdürme yer almaktadır. Bu roller, takımın hedeflere odaklanmasını, işbirliğini sağlamasını, etkili kararlar almasını, sürekli gelişmeyi teşvik etmesini ve güven ortamı oluşturmasını amaçlamaktadır.

Tablo 3. YPİS Kullanan İşletmelerdeki Yöneticilerin Rol Ve Görevleri Tablosu

Roller	Kilit Görevler
Düzenleme Yönetimi	Takım ve işletme hedeflerini açıklamak.
Faaliyetlerin Koordinasyonu	Takım, müşteri (iç ve dış) ihtiyaçlarını karşılamalı. Takımlar, sorunlarını diğer takımlarla birlikte çözmeli. Politika ve prosedürleri yorumlamak için farklılığı azaltmalı
Karar Alma Süreçlerini Kolaylaştırma	Takımın karar almasını kolaylaştırmalı. Takımın etkili karar alma sürecini kurgulamalı
Devamlı Öğrenimi Teşvik Etmek	Takımın eğitim ihtiyaçlarını saptamalı ve takımın iş başı eğitimlerinde etkili olmasına yardım etmeli.
Güven Yaratma ve Güveni Sürdürme	Takım üyelerinin kendi iş yükü ve müşterileri için sorumlu olmalarını sağlamalı. Takımdaki kişilere saygılı olmalı. Takımın fikirlerini samimi olarak dinlemeli

Kaynak:Noe, 2009: 63

Aşağıda konunun alt başlıklarında ilgili yazında en sık dile getirilen ve bu çalışmanın uygulama kısmında ölçülen YPİS uygulamaları daha detaylı olarak açıklanmıştır.

Yüksek Performanslı İş Sistemleri:

- Stratejik odaklılık: YPİS, örgütün stratejik hedeflerine doğrudan odaklanır ve İKU'nı bu hedeflere uygun olarak şekillendirir (Young vd., 2010; Aryee vd., 2012)
- Bütünsellik: YPİS, farklı İKU'nın bir araya gelerek sistematik bir şekilde çalışması prensibine dayanır. Bireysel uygulamalar yerine bütünsel bir yaklaşım benimsenir (Farias ve Varma, 1998).
- İşbirliği ve paylaşım: YPİS, çalışanlar arasında işbirliğini teşvik eder ve bilgi, beceri ve deneyim paylaşımını destekler (Alpkan ve Gemici, 2023).
- Yetenek geliştirme: Bu sistemler, çalışanların yeteneklerini geliştirmek ve sürekli öğrenme ortamı oluşturmak için eğitim, gelişim ve kariyer planlaması gibi uygulamalara önem verir (Abunbakar vd., 2019)
- Performans yönetimi: Performans yönetimi süreçleri YPİS'nde çok önemli bir yer tutar. Hedef belirleme, geri bildirim, ödüllendirme ve gelişim planlaması gibi

unsurlar performansın sürekli olarak yönetilmesini sağlar (Stanton ve Manning, 2013).

Klasik İKY Uygulamaları:

- İşe alım ve seçme: Klasik İKY uygulamaları, işe alım ve seçme süreçlerine odaklanır. İşe alım politikaları ve süreçleri belirlenir ve adaylar arasında seçim yapılır (Liu vd., 2016)
- Personel yönetimi: Klasik İKY, personel yönetimi faaliyetlerine odaklanır. Personel dosyaları, ücret ve yan haklar yönetimi, izin düzenlemeleri gibi konular bu uygulamalar arasındadır (Tomer, 2001)
- Performans değerlendirmesi: Klasik İKY, PD'si süreçlerine odaklanır. Genellikle yıllık olarak gerçekleştirilen PD'leri, ücret artışı ve terfi gibi kararlara temel oluşturur (Bishop, 2014).
- Personel ilişkileri: Klasik İKY, personel ilişkileri yönetimi ve işçi sendikalarıyla ilişkileri içerir. Personel ilişkileri çalışanların haklarının korunması ve çalışma ilişkilerinin düzenlenmesidir. (Uysal, 2020)

2.1.2.1. Seçici işe alma

İnsan kaynağının kalitesi bir örgütün başarısını etkilemektedir. Her sektörün içinde maddi varlıkları (sermaye, bina, tesis, makine vb.) benzer olan birçok işletme rekabet etmektedir rekabet üstünlüğü sağlayan şey ise çoğu zaman nitelikli insan kaynağıdır (Gürbüz, 2017:137). Bu nedenle insan kaynağının işletmenin reel ihtiyacını karşılayacak düzeyde ve yetenekte olması gerekmektedir. İnsan kaynağı açısından en faydalı olanların seçilmesi işletmenin yaşaması ve gelişmesi için son derece önemlidir (Sabuncuoğlu, 2016:100). Seçme ve yerleştirme sürecinde doğru kişilerin seçilmesi, bir organizasyonun başarısı için hayati öneme sahiptir. Doğru kişilerin seçilememesi durumunda, iş performansında düşüşler yaşanabilir, çalışan temin ve seçme maliyetleri ile işe alıştırma ve eğitim maliyetleri artabilir. (Kumar ve Bhatnagar, 2016)

Personel tedariki, işletmelerin ihtiyaç duydukları personeli sağlamak için yaptıkları faaliyetleri kapsar. Stratejik bir yaklaşım benimsenerek, işletme kültürüne uygun, nitelikli ve stratejik gereksinimlere uyumlu çalışanlar seçilir, istihdam edilir ve elde tutulur. Bu stratejinin amacı, rakiplerinden daha yetenekli insanları işletmeye çekerek rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Yetenekli insanların çekilmesi ve elde tutulması

için örgüt, cazip fırsatlar ve ödüller sunarak bağlılığı ve güveni artıran çalışma ilişkileri geliştirmelidir (Acar, 2017).

Bilgi, kabiliyet, beceri ve motivasyona sahip kişileri araştırma ve kuruluşa kazandırabilme faaliyetleri, insan kaynağını bulmadır. Planlama faaliyetleri ile örgütün ihtiyaç duyduğu personelin nitelikleri ve sayısı belirlenmektedir. Asıl mesele ise aranan nitelikte ve sayıdaki kişinin nerede bulunacağıdır. Daha önce hazırlanmış olan iş analizleri, iş tanımları ve iş gerekleri formları sayesinde kişiden aranılacak nitelik bilgileri belirginleşmektedir (Tortop vd., 2013).

Boşalan ya da yeni açılan işleri doldurmak için çalışanın iç ya da dış kaynaklardan sağlanmasından önce işlerin özelliklerini ve gereksinimini belirleyen iş analizleri yapılır. Böylelikle boşalan ya da yeni açılan bir iş için tüm nitelikler ve çalışma koşulları açıklıkla belirlenebilir. Çalışanların gitmeden bulma ve seçimine önce bu çalışmaları yürütecek personelin eğitimi de yapılmalıdır. Personel istek ve formları değerlendirilerek istenilen nitelik ve yetenekte personel araştırmasına başlanır. İşletmeye alınacak kişi için öncelikle iç kaynaklara başvurulmalıdır. İç kaynaklardan personel sağlamanın başlıca yararları şunlardır: Çalışanlarının yeteneklerinin daha kolaylıkla ölçümü ve geliştirilmesi sağlanır, maliyeti düşüktür, süreç çok hızlı işler, çalışanın motivasyonunu artırır, farklı pozisyonlarda çalışmasına fırsat verilen çalışanlar daha üst kademe yönetimde çalışmaya hazırlanmış olur (Sabuncuoğlu, 2016).

İşe alınacak kişilerin seçiminde işin ve adayın özelliklerinin birbirine uygun olup olmadığına dikkat edilmelidir. Seçme sürecinde kullanılan ölçütler genellikle; eğitim, iş veya mesleki deneyim ve işle ilgili kişisel özelliklerdir. Eğitim kriteri, kişinin kaç yıllık bir eğitime sahip olduğunu, mezuniyetini hangi kurumdan hangi derece ile aldığına işaret eder. Adayın geçmiş başarısını, işteki ve meslekteki deneyimi belirler. Bir işletme normal koşullarda işe alacağı kişilerde tecrübe arar. Çünkü tecrübeli aday, göreve hazırdır ve daha az eğitime az eğitime ihtiyaç duyar. Tecrübeli adayın alınması sayesinde eğitim maliyetleri önemli oranda düşecektir (Barutçugil, 2004).

Çalışanların seçimi, işe ve işletmeye uygun adayların çeşitli yöntemler kullanılarak aday havuzundan seçilmesidir. Sistemik yaklaşımlarla, seçim süreci içerisinde adayların işin gerektirdiği bilgi, beceri, yetenek ve diğer özellikleri ile örgüte uygunluğu değerlendirilebilir. Sistemik çalışanlar seçimi, ön inceleme, başvuru formu doldurma, çeşitli testler uygulama, iş mülakatı yapma, geçmiş incelemesi/referans

kontrolü, sağlık kontrolü, iş teklifi ve işe yerleştirme gibi sekiz aşamadan oluşur (Gatewood vd., 2019).

İşletmeye farklı kaynaklardan (internet, posta, bireysel başvurular vb.) gelen adayların başvuruları incelenir ve gerektiğinde adaylarla ön bir görüşme (telefon, yüz yüze veya online) gerçekleştirilir. Ön inceleme aşamasının amacı, aranan niteliklere uymayan bireyleri elemektir. İkinci aşamada, adaylara işletmenin iş başvuru formu doldurması istenir ve bu form üzerinden bir elemanın daha yapılması sağlanır. Kişilerin işle ilgili bilgileri, becerileri ve yeteneklerini değerlendirmek amacıyla çeşitli testler uygulanarak üçüncü aşama tamamlanır (Jackson vd., 2019).

İşverenlerin büyük çoğunluğu istihdam öncesinde bazı testler yapmaktadırlar. Bu testler adayın iddia ettiği becerilere sahip olup olmadığını, adayın kişiliğinin işe veya işletme kültürüne uyup uymadığını, bilişsel becerilerini, matematik becerilerini, dürüst olup olmadığını belirleyebilmektedir. En yaygın olarak kullanılan testler iş örnekleme ve performans simülasyon testleridir. Bu testlerde işin minyatür bir kopyası oluşturularak adayın işin başarıyla yapabilmesi için gerekli olarak tanımlanan özel becerileri göstermesi beklenir. İş örneklemleri, her bir iş için gereken bilgi, beceri ve yetenekleri belirlemektedir. Bir adayın yönetsel potansiyelini değerlendirmek için özel olarak tasarlanan performans simülasyon testlerini değerlendirme merkezlerinde yapılmaktadır. Değerlendirme merkezleri, grup uygulamalarını ve bireysel uygulamaları birleştiren prosedürleri kullanmaktadır. Adaylar bir dizi uygulamalardan geçmekte ve emir komuta zincirindeki üst düzey yönetici, görevdeki üst amir ve eğitimli psikologlar tarafından gösterdikleri iyi performans nedeniyle takdir edilmektedir. Çalışma örnekleme ile birlikte bu etkinlikler yöneticilerin çalışmalarının benzerini gerçekleştirmek ve daha sonraki iş performansını daha doğru belirlemeye eğilimli olarak tasarlanmıştır (DeCenzo vd., 2017).

Seçim kriterlerinde başarılı olan adaylara kapsamlı bir mülakat yapılmaktadır. Mülakat ile adayın motivasyonu, değerleri, tutumu, baskı altında çalışma becerisi ve işletme kültürüne uyma becerisi gibi bilgiler elde edilir (DeCenzo vd., 2017).

Çalışanların seçimi sürecinde, işletmeler genellikle iki aşamalı mülakatlar düzenleyerek adayları değerlendirir. Başarılı adayların geçmişi ve referansları kontrol edilir, sağlık durumları incelenir ve uygun olan adaylara iş teklifi yapılır (Gürbüz, 2021).

İşletmeler, aday arama ve temin sürecinde iç kaynaklar ve dış kaynaklardan faydalanmaktadır. Bu kaynaklar kullanılarak aday havuzu oluşturulur. Kaynak tercihi, işletmelerin işe alım politikalarına ve stratejilerine bağlı olarak değişebilir. Rekabetin yoğun olduğu ve hızla değişen sektörlerde genellikle dış kaynaklar tercih edilirken, istikrarlı ortamlarda faaliyet gösteren işletmeler iç kaynaklardan yararlanır. İç kaynaklardan faydalanma stratejisi, işletmelerin mevcut çalışanları arasında yetenekleri ve potansiyeli keşfetmeyi, içeriden terfi imkanları sunmayı ve çalışanların kariyerlerini geliştirmeyi içerir (Aycan ve Eskin, 2005).

İdeal olarak içeriden personel temini, beceriler ve potansiyel konusunda hâlihazırda var olan veriler temelinde yapılmalı; bu da düzenli olarak örgüt içerisindeki becerilerin ölçülmesi/denetlenmesi ve sonrasında performans yönetimi sonuçlarının analiz edilmesiyle sağlanmalıdır (Armstrong, 2017: 178). İç kaynaklara başvuru ile dikey veya yatay düzeyde iş değişiklikleri gerçekleşmektedir. Yatay düzeydeki iş değişikliğinde transfer gerçekleşirken dikey düzeydeki uygulamada yükselme (terfi) söz konusudur (Sabuncuoğlu, 2016: 105).

Örgütler, içerisinde boş pozisyonlar olduğunda, gerekli niteliklere sahip adayların bulunmaması durumunda, dış kaynaklara başvurmayı tercih etmektedir. Dış kaynaklardan temin edilen adaylar, örgüte yeni fikir ve yeteneklerin transferi açısından da önemli bir katkı sağlamaktadır. Örgütler, dış kaynak arayışında iş ilanları, internet, eğitim kurumları ve çalışan tavsiyesi gibi yöntemlere başvurmaktadır (Dessler, 2021; Gürbüz, 2017: 122-123).

2.1.2.2. İşletme içi yükseltme (terfi) fırsatları

Personelin yükseltilmesi, bir değerlendirme süreci ve yönetsel bir işlemdir. Değerlendirme sonucunda genellikle olumlu bir değerlendirme alındığında yükseltme gerçekleştirilebilir. Uygulamada, değerlendirme sistemleri genellikle bir kişinin yükselme potansiyelini belirlemeye odaklanmaktadır. Bu süreçte, çalışanın performansı, becerileri, deneyimi ve uygunluk durumu dikkate alınarak değerlendirme yapılır ve yükselme için değerlendirilen kişinin uygun olup olmadığına karar verilir. (Tortop vd., 2013: 287).

Yükselme, bir çalışanın mevcut pozisyonundan daha üst düzey bir göreve terfi etmesini ifade eder. Terfi sürecinde çalışan daha fazla yetki ve sorumluluk alır. Yükselme genellikle daha yüksek bir maaş ve sosyal saygınlıkla birlikte gelir. Yani çalışan, terfi

ettiği üst düzey pozisyonda daha iyi bir maaş alır ve toplumda daha fazla saygınlık kazanır. Bu, çalışanın kariyer gelişiminde bir ilerleme ve motivasyon kaynağı olabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2016: 105). Artan unsurlar sayesinde çalışanlar daha istiyaklı çalışır ve işletmeye bağlılık hisseder. Personelin terfi ettirilmesi kişisel kariyer yolunda önemli bir adımdır. Yönetimin terfi olayından elde ettiği kazanç ise personelin artan verimliliğidir. Yükseltmede bazı kurumlar yeteneğe ve kıdeme ilk planda önem verirken bazılarıysa atamaya yetkili makamların seçimine önem vermektedir (Tortop vd., 2013: 28 7-288).

Meslekte kazanılan tecrübe işe uyumu kolaylaştırmakta ve işin gerektirdiği kural ve prensipleri yakından tanımaya imkan sağlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2016: 106). Bu yöntemin en güçlü yönü kayırmacılığı önlemesidir; ancak, yetenekli, genç ve dinamik elemanlara hızlı yükselme imkânı vermediğinden eleştirilir. Kıdemin tek başına bir ölçüt olmayacağı genel kabul görmekte uygulamada diğer ölçütlerle birlikte kullanılmalıdır (Tortop vd., 2013: 289).

İyi bir yükseltme sistemi aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır. Seçim yolu ile yükseltme diğer bir yükseltme yöntemidir. Bu yöntemde izlenen temel yöntem ise yeterlilik listeleri veya yükselme cetvelleridir. Tepe yöneticiler adaylar arasından en uygun olanları cetvel veya yeterlilik listesine bakarak seçerler. Bazen bir sınava dayalı seçim de yapılmaktadır. Ardından uygun bulunanların ataması yapılır (Tortop vd., 2013: 291).

- Personel seçiminde anahtar nokta aday havuzunun geniş olarak belirlenmesidir. Seçimler rasyonel özelliklere dayandırılmalı en nitelikli adaylar seçilmelidir. Üst makamlara terfi imkanları önceden belirlenmeli ve süreç mümkün olduğunca şeffaf yönetilmelidir. Personel seçim süreci kişilerin becerilerini geliştirme eksenli olmalıdır. Terfi imkanlarında işletmede çalışan adaylar eşit fırsatlara sahip olmalıdır. Personel, yükselme olanakları ve şartları hakkında herkese açık iletişim süreci içinde bilgilendirilmelidir (Tortop vd., 2013: 288-289). İşletme içi terfi, birçok başarılı organizasyon tarafından çalışanlara sunulan bir fırsat olup, literatürde desteklenmektedir. İşletme içi terfinin sağladığı çeşitli faydalar aşağıda sıralanmıştır;
- Yönetim ve çalışanların zaman ve kaynaklarını beceri gelişimine yönlendirerek, işletmenin yeteneklerini artırır.

- Performansı teşvik eden bir ödüldür ve çalışanları daha yüksek performans göstermeye teşvik eder.
- İşletme içi terfi, çalışanların güvenini ve bağlılığını güçlendirir.
- Kıdemli çalışanların deneyimlerini ve bilgi birikimlerini daha aktif bir şekilde kullanmalarını sağlar.
- Yeni başlayan ve işletmenin geçmişini bilmeyen çalışanların hatalarını önlemeye yardımcı olur.
- İşletme içi terfi, çalışanların daha uzun vadeli düşünmelerine ve aceleci kararlar almaktan kaçınmalarına yardımcı olarak işletmenin geleceğini güvence altına alır.

Bu faydalar, işletmelerin işletme içi terfi politikalarını benimsemelerinin ve uygulamalarının neden önemli olduğunu göstermektedir (Limon, 2012: 26).

2.1.2.3. Eğitim ve geliştirme (EG)

Eğitim ve geliştirme bireyin, iş hayatı sürecinde sürekli olması gereken bir faaliyettir. Eğitim ve geliştirme, planlı şekilde olabileceği gibi; iş başında veya uzaktan eğitim gibi biçimsel olmayan yöntemlerle de yapılmaktadır. Eğitim ve geliştirme uygulamaları örgütsel amaçlara göre sistemik bir şekilde tasarlanmalıdır (Gürbüz, 2017:175).

Geleneksel işletmelerin aksine, günümüzün modern işletmelerinde eğitim ve geliştirme uygulamalarının örgütün rekabet gücünü ve performansını artırdığı görüşü hâkimdir. EG, bir işletmeyi özellikle global rekabetle mücadelede üstün kılmaktadır örneğin, yabancı pazara yayıldıkça işletmenin başarısı çalışanlarının yeni bir kültürde çalışma yeteneklerine bağlı olacaktır. İşletmeler çalışanların yeteneklerini daha çok kullanmak için bilgisayar destekli üretim sistemleri, yeni iş tasarımı ve çalışma takımları gibi yüksek performanslı çalışma sistemlerinden yararlanmaktadır. Bununla birlikte bu sistemlerin etkin bir şekilde uygulanabilmesini sağlamada, çalışanları gerekli beceri düzeylerine ulaştıracak uygulama eğitim ve geliştirmedir. Örneğin, takımlarda çalışmak için kişilerarası iletişim becerileri eğitimle kazandırılır. Temel kalite kontrol yöntemlerinde daha verimli kullanmanın bir yöntemi de eğitim sürecinden geçecektir (Noe, 2009:7).

Stratejik öğrenme ve gelişme, örgütün geniş ve uzun dönemli bir bakış açısına dayandırılmalıdır. Bu sayede ihtiyaç duyulan bilgili, yetenekli ve tutkun iş gücü çok rahatlıkla temin edilebilir. Stratejik eğitim ve geliştirme girişimleri, öğrenmeyle ilgili

eylemlerdir. Stratejik eğitim ve geliştirme girişimleri işletmenin sektörü, hedefleri, kaynakları ve yeterliliklerine göre işletmeden işletmeye değişmektedir. Girişimler iş ortamına, işletmenin hedefleri ve kaynaklarının nasıl anlaşıldığına ve olası eğitim ve geliştirmeye seçenekleri ile ilgili anlayışa dayalıdır (Noe, 2009: 55).

Eğitim, kişinin davranışında ve yaşamında öznel iradesiyle değişim meydana getirme sürecidir (Seferoğlu, 2014: 2). İşletme açısından, çalışanın işle ilgili yetkinlikleri öğrenmesini kolaylaştırmaya yönelik planlı girişimlerdir. Başarılı bir iş performansı için gerekli olan bilgi, beceri veya davranışlar eğitim unsuruna bağlıdır. Entelektüel sermayeyi oluşturan unsurlardan biri de eğitimidir. Eğitim sayesinde rekabet avantajı elde edilmektedir. (Noe, 2009: 4).

Eğitimin çalışanlar üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Eğitim; çalışanın moralini ve motivasyonunu artırır, öğrenme süresini kısaltır, hataları, başarısızlığı ve bunlardan kaynaklanan maliyetleri düşürür; çalışanların işini bilerek ve doğru işe odaklanarak yapmasını sağlar, çalışanın güvenini geliştirir ve çalışanın işe adanmasını sağlar. Çalışanlarının pozitif zihinsel tutum almasını sağlar, sorun çözmeye yardımcı olur ve yaratıcı düşünme becerilerini geliştirir (Barutçugil, 2004: 298-299).

Eğitim ile iletişim kavramının benzer yanları bulunmaktadır. Eğitim ve iletişim için kullanılan araçlar ve güdülen amaçlar açısından benzer yanlar vardır. Eğitim öğrenen ile öğretene arasında gerçekleşen bir iletişim sistemidir. İletişimin sayesinde bilgi edinilir, başkalarını anlarız, duygu ve düşünceleri farklı inşalara aktarma amacı güderiz. Bülten, el kitapçıkları, prosedürler, çeşitli dokümanlar, konferans bildirimleri veya seminerlerde aktarılan konular iletişim aracıdır. Aynı zamanda iletişim sayesinde eğitim aracı olarak da kullanılmaktadır. Eğitimin yükselme ile de ilişkisi bulunmaktadır. Çalışanın üst pozisyonlara geçebilmesi için eğitimden yararlanılması gerekmektedir. Eğitim yükselmenin gerek başlangıcı gerekse sonucunda etken rol oynamaktadır. (Sabuncuoğlu, 2016: 156-157).

Öğrenme, çalışanların yeni bilgiler edinerek yeteneklerini davranış ve tutumlarını geliştirme sürecidir. Yetiştirme, bireylerin bilgi seviyelerine ulaşma ve işlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları yetenek ve yeterliliği yerine getirmelerine olanak veren öğrenme deneyimleri, programlar ve talimatlar vasıtasıyla davranışlarının planlı ve sistematik olarak değiştirilmesidir. Gelişme kişinin, öğrenme ve eğitimi ile ilgili deneyimlerine dayalı hüküm potansiyeli, beceri ve potansiyelindeki

büyüme veya farkına varmadır (Armstrong, 2017: 201). Eğitimde izlenmesi gereken temel ilkeler, motivasyon, ara değerlendirmeler, eğitim yarar ilişkisi, pratik çalışma ve kişisel farklılıklara saygı duyulmasıdır (Tortop vd., 2013: 185-186).

Geliştirme, çalışanların iş performansını artırmak için iş tecrübeleri, eğitim, ilişkiler ve kişilik yeteneklerini değerlendirme sürecidir. Bu süreç, planlı programlarla veya iş tecrübeleriyle gerçekleştirilebilir. Çalışanlar, yeni görevlere adım adım geçerek ve yetkinliklerini geliştirerek kariyerlerinde ilerlerler. Organizasyonlar, eğitim programları ve mentorluk gibi fırsatlarla çalışanların gelişimini desteklerler. Bu sayede çalışanlar, işlerinde başarılı olur ve potansiyellerini gerçekleştirmektedir (Noe, 2009: 309). Çalışan gelişimi, çalışanların kişisel yeteneklerini ve becerilerini geliştirmeyi amaçlayan bir süreçtir. Bu süreç, çalışanların bilgiyi anlama, eleştirel düşünme, problem çözme gibi yeteneklerini artırmaya yönelik hedeflerle ilerler. Çalışanların gelişimi, organizasyonun başarısı için önemlidir çünkü daha yaratıcı, yetenekli ve etkili bir iş gücü oluşturulmasına yardımcı olur. Bu nedenle, organizasyonlar çalışanlarına eğitim, mentorluk, koçluk gibi gelişim fırsatları sunarak çalışanların potansiyellerini gerçekleştirmelerini desteklemektedir (DeCenzo vd., 2017: 185).

Tablo 4'te Noe (2009) çalışmasına göre eğitim ile gelişim arasında karşılaştırma 4 farklı başlık olan odak noktası, iş tecrübesinin kullanımı, amaç ve katılım olmak üzere eğitim ve gelişim arasındaki karşılaştırma süreçleri hakkında bilgi sağlamaktadır.

Tablo 4. Eğitim ve Gelişim Arasında Karşılaştırma

	Eğitim	Gelişim
Odak Noktası	Bugün	Gelecek
İş tecrübelerinin kullanımı	Düşük	Yüksek
Amaç	Şimdiki iş için hazırlanma	Değişiklikler için hazırlanma
Katılım	Gerekli	Gönüllü

Kaynak: Noe, 2009: 309.

Eğitim, personelin işindeki performansının geliştirilmesine yönelikken; geliştirme personeli işletmedeki diğer mevkilere ve statülere hazırlar ve görev değişiklikleri için gerekli olan becerileri artırır. Personel geliştirme, işletmenin kalite artırma, global rekabete ve sosyal değişimlere meydan okuma sürecinin bir parçasıdır. Teknolojik ilerleme ve iş tasarımındaki değişimi birleştirme çabalarına destek verir. Geliştirme

özellikle kıdemli yöneticiler ve liderlik potansiyeli olan çalışanların yetenek yönetimi açısından da önemlidir (Noe, 2009: 309-310).

EG faaliyetleri, YPİS'nde en önemli uygulamalardan biridir. Eğitim ve geliştirme çabalarının amacı çalışanın becerilerini, motivasyonunu ve verimliliğini artırarak bütün olarak örgütün performansını yükseltmektir (Way, 2002: 769).

Öğrenme kültürü yaratmak, örgütsel ve bireysel öğrenme sürecini uyumlulaştırmak için bir çerçeve üretmek stratejik öğrenmenin amacını oluşturmaktadır. İşletmenin rekabet avantajındaki önemli bir kaynağı insan kaynağıdır. Bu yüzden bu amaç, örgüt tarafından ihtiyaç duyulan entelektüel sermaye geliştirmenin yanı sıra mevcut ve gelecekteki ihtiyaçları karşılayacak istenilen kalitedeki insanların bulunabilirliğini garanti etmekle ilgilidir. Stratejik İK gelişiminin temel amacı insanların öğrenme ve gelişme için teşvik edildiği bir çevre sağlamaktır (Armstrong, 2017: 199).

Çalışanlarının becerilerinin geliştirilmesi, işin gereksinimlerini ve çalışanın yeteneklerini günümüzün modern anlayışına uygun bir şekilde değiştirme ve iyileştirme sürecidir. Geliştirme, çalışanın sadece mevcut işine odaklanmasını engelleyerek, işletmedeki üretim süreçlerine daha bütüncül bir bakış açısı kazanmasını sağlar. Ayrıca geliştirme, elde edilen bilgilerin sürekli olarak ilerlemesini hedefler. Eğitim ve geliştirme, birbirini tamamlayan kavramlardır ve birlikte çalışarak çalışanların yeteneklerini geliştirmeyi amaçlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2016: 155-156).

Nitelikli üretimde çıktılar, insan kaynağı tarafından sağlanmaktadır. Örgütler için insan kaynaklarının eğitilmesi; iş verimliliğinde artış, moral yükselmesi ve nezaretin azaltılması gibi olumlu etkilere neden olacaktır (Tortop vd., 2013: 185).

Performansa bağlı sorunların çözümünde, resmi ve resmi olmayan bir tarzda verilen eğitim büyük rol oynar. Çalışanlar, mevcut bilgi ve becerilerinin tepe yöneticilerinin beklentilerini karşılamayacağını fark ettiklerinde eğitim almak isteyebilir. Eğitim, gelecekteki görevlere çalışanın hazır olmasını sağlar. Böylece çalışan beklentileri daha iyi karşılar. Özellikle teknolojideki hızlı dönüşümler, hızla değişen piyasa koşulları, dış değişkenlerdeki dönüşüm hızı, bilgi ve becerilerin güncelliğini aşındırmaktadır. Aşındırmayı engellemenin yollarından biri de çalışanların sürekli eğitime tabi tutulmalarıdır (Barutçugil, 2002: 111-112). Çalışanların eskiyen yeteneklerini çağdaş

koşullara uygun hale getirmek için çalışanlara yeni beceriler kazandırmak gerekecektir (Tortop vd., 2013: 184).

Eğitim, işletmelerin küresel pazarlarda rekabet edebilme açısından gerekli bir gereklilik olarak kabul edilmektedir. İşletmelerin başarılı olabilmesi için çalışanlarını yeni teknolojileri kullanmaya, sanal takımlar gibi yeni çalışma sistemlerinde çalışmaya, farklı kültürel geçmişlere sahip meslektaşlar veya müşterilerle iletişim kurmaya ve işbirliği yapmaya hazırlamaları gerekmektedir. Eğitim uygulamaları, çalışanlara işletmenin büyümesine ve müşteri hizmetlerinin geliştirilmesine yardımcı olacak bilgi ve becerileri sağlayarak başarılı olmalarını destekler. (Noe, 2009: 3).

Uygun ve etkili eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışanların örgütsel bağlılığını ve motivasyonunu artırarak yüksek performans gösteren çalışanları elde tutmayı, çalışan devir oranını ve devamsızlığı azaltmayı sağlar. Aynı zamanda, bu faaliyetler çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve diğer özelliklerini geliştirerek işlerini daha etkin ve verimli yapmalarına katkıda bulunur, bu da iş performansı ve üretkenliğin artmasını sağlar. EG faaliyetleri ayrıca örgütsel amaç ve stratejilerin gerçekleştirilmesine de önemli katkılar sağlar. Örneğin, maliyet liderliği ilkesini benimseyen bir örgüt, maliyetleri düşüren ve verimliliği artıran eğitimlere öncelik vermelidir. Eğitim ve geliştirme ayrıca iş gücü esnekliğini artırır, örgüt kültürünü değiştirir, sorunların çözülmesine yardımcı olur, değişime uyum sağlar ve yöneticilerin gelişimini destekler. (Gürbüz, 2017: 176).

EG faaliyetleri; hali hazırda çalışan insan kaynağının şimdiki ve gelecekteki beceri ihtiyaçları çevredeki değişimlere bağlıdır (Tortop vd., 2013: 184). Organizasyonlarda EG faaliyetlerinin başarısı, planlamanın başarısına bağlıdır. Bunun için de işletmelerde ihtiyacın doğru bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Organizasyonlarda eğitim ihtiyacını belirlemek amacıyla genellikle PD sonuçlarından yararlanılır (Uyargil, 2017: 9).

Etkin eğitim tasarımı süreci, 7 aşamadan (ihtiyaç belirleme, motivasyona ve temel becerilere sahip olma, öğrenme ortamının yaratılması, eğitime katılanların eğitim içeriğini işlerinde uygulamaları, değerlendirme planı, öğrenme amaçları ve öğrenme ortamına dayalı olarak eğitim yönetimi ve programı değerlendirme) oluşmaktadır (Noe, 2009: 6-7).

Stratejik eğitim ve geliştirme süreci modeli iş stratejisinin belirlenmesiyle başlamaktadır. Bu strateji doğrultusunda stratejik eğitim ve geliştirme girişimleri seçilir. Sonraki aşamada seçilen eğitim ve geliştirme girişimleri somut eğitim ve geliştirme faaliyetlerine dönüştürülmektedir. Son aşamada ölçüm ve ölçütler belirlenir. Bu ölçütler belirlendikten sonra stratejik girişimler, eğitim faaliyetleri ve ölçüt örneklerini kapsamaktadır. Bu ölçütler eğitimin, iş stratejisi ile ilgili hedeflere katkıda bulunup bulunmadığını saptamak için kullanılmaktadır.

Tablo 5'te, Akyel ve Marşap (2015) yapılan çalışmaya göre tabloda iş stratejisinin eğitim ve geliştirme girişimleriyle nasıl ilişkilendirildiğini ve bu girişimlerin ölçütlerle nasıl değerlendirildiğini göstermektedir. Stratejik eğitim ve geliştirme faaliyetleri, belirli misyon, değerler ve hedeflere odaklanarak iş stratejisinin başarısını desteklemeyi amaçlamaktadır. Aynı zamanda, eğitimin etkinliğini ölçmek için belirli ölçütler kullanılmaktadır, bu da işletmenin performansını değerlendirmede önemli bir rol oynamaktadır.

Tablo 5. Stratejik Eğitim ve Geliştirme Süreci

	Stratejik Eğitim ve Geliştirme Girişimleri	Eğitim ve Geliştirme Girişimleri	Eğitimin Değerini Gösteren Ölçütler
İş Stratejisi	Öğrenme Portfolyosunu Çeşitlendirme	Web-Tabanlı Eğitim Kullanma	Öğrenme
Misyon	Müşteri Hizmetlerinin Geliştirilmesi	Gelişim Planlamasının Zorunlu Hale Getirilmesi	Performans Gelişimi
Değerler	Çalışanların Öğrenme Hızını Artırma	Bilgi Paylaşımı İçin Websiteleri Geliştirme	Devir Oranlarındaki Azalma
Hedefler	Bilgi Edinme ve Paylaşma	Müşteri Hizmeti Eğitiminin Miktarını Artırma	Çalışan Memnuniyeti

Kaynak: Neo, 2009: 52

Stratejik eğitim ve geliştirme girişimleri bir işletmenin stratejisini gerçekleştirmesine yardımcı olan öğrenme ile ilgili faaliyetlerdir. İşletmenin endüstrisi, hedefleri, kaynakları ve yeterlilikleri işletmeden işletmeye değişmektedir.

Tablo 6'da Noe'nin (2009) çalışmasında stratejik eğitim ve geliştirme girişimlerine verdiği örneklere yer verilmiştir. Bu girişimler arasında öğrenme portfolyosunu çeşitlendirme, eğitim alanlarının sayısını artırma, çalışanların öğrenme hızını artırma, müşteri hizmetlerini geliştirme, gelişme fırsatları tanıma ve çalışanlara

aktarma, bilgi edinme ve paylaşım, EG'yi işletmenin stratejisi haline getirme ve çalışma ortamının öğrenme ve eğitim aktarımını destekleme yer almaktadır. Bu girişimler, işletmenin stratejik hedeflerini destekleyen ve çalışanların yeteneklerini geliştiren eğitim ve geliştirme faaliyetlerini temsil etmektedir ve bu eğitim ve geliştirme girişimleri ve bu girişimlerin eğitim uygulamalarına etkileri gösterilmektedir.

Tablo 6. Stratejik Eğitim Geliştirme Girişimleri ve Uygulamaları

Stratejik Eğitim ve Geliştirme Girişimleri	Uygulamaları
Öğrenme Portfolyosunu Çeşitlendirme	Eğitim için internet gibi yeni teknolojinin kullanımı
	Biçimsel öğrenmenin kolaylaştırılması
	Daha fazla kişiselleştirilmiş öğrenme fırsatı sunulması
Eğitim Alanlarının Sayısını Artırmak	Müşterilerin, tedarikçilerin ve çalışanların eğitilmesi
	Yönetim seviyesinde çalışmayan çalışanlara daha fazla öğrenme olanağı verilmesi
Çalışanların Öğrenme Hızını Artırmak	İhtiyaçları ve öğrenme çözümlerini hızla belirleme
	Eğitim programlarının geliştirilme sürecini azaltma
Müşteri Hizmetlerini Geliştirmek	Ürünler ve hizmetler hakkında çalışanların bilgi sahibi yapma
	Çalışanların müşteriyle etkileşim kuracak becerilere sahip olmasının sağlanması
	Çalışanların rollerini ve karar alma otoritesini anlamalarının sağlanması
Gelişme Fırsatları Tanımak ve Çalışanlara Aktarmak	Çalışanların gelişme imkânlarına sahip olmasının sağlanması
	Çalışanların kariyer fırsatlarını ve kişisel gelişim fırsatlarını anlamalarının sağlanması
	Eğitim ve Geliştirmenin çalışanların mevcut işlerindeki ihtiyaçlarını ve gelişme ihtiyaçlarının karşılanmasının sağlanması
Bilgi edinme ve Paylaşım	Bilgi edinilirken bilgili çalışanlara başvurma
	Bilginin üretildiği yerde düzenlenmesi ve depolanması
	Bilgiyi erişebilir kılan yöntemler geliştirme
EG'yi İşletmenin Stratejisi Haline Getirmek	Bilgi, beceri, yetenek veya yetkinliklerin belirlenmesi
	İşletmenin stratejik ihtiyaçlarını karşılamasının sağlanması için eğitim ve geliştirme programları kurgulamak
Çalışma Ortamının Öğrenme ve Eğitim Aktarımını Desteklemesinin Sağlanması	Öğrenme kısıtlarını (zaman, kaynak ve donanım eksikliği) ortadan kaldırma
	Fiziksel mekan ayırma
	Öğrenmenin önemini anlatma
	Öğrenmeyi destekleme (Yöneticiler ve akranların eğitim ve geliştirme için destek vermesi)

Kaynak: Noe, 2009: 55.

Eğitim programları, programın öğeleri olan, öğretme-öğrenme süreci, hedef, içerik ve değerlendirme boyutları arasındaki dinamik ilişkiler yekûnudur (Seferoğlu, 2014). Eğitim programları, çalışanlara kurumda işin anlamını öğretir ve verimli olmalarına yardımcı olmak için tasarlanır. Sosyalleşme süreci doğru yapıldığında çalışanın iş tatmini artmaktadır. İşletme düşük çalışanlar hızına sahip olmakta ve yeni çalışanlarda düşük stres düzeyi görölmektedir. (DeCenzo vd., 2017).

1- Biçimsel Eğitim Programları: İşletme içi ve işletme dışı olmak üzere çalışanlar için hazırlanmış özel programlar, üniversitelerin açmış olduğu kurslar, yüksek lisans programları ve üniversite programları biçimsel eğitim programlardır. Bu programlarda üniversite hocalarınca işlenen konular; işletme sorunlarının oyunlaştırılarak anlatılması, simölasyon, eğlenceli ve maceralı öğrenme pratikler uygulamalı bir şekilde işlenir (Noe, 2009).

Bu programlar, öğrenmeyi teşvik etmek için sistematik ve planlı talimatlar kullanır ve öğrenmeyi hızlandırmada tamamlayıcı rol oynar. Bu tür programlar aşağıdaki durumlarda kullanılmaktadır (Armstrong, 2017):

- Bilgi ya da yetenekler kendi kendine öğrenmeyle ya da tatmin edici bir şekilde iş yerinde edinilmezse,
- İnsanlar tarafından ihtiyaç duyulan farklı bilgi ve yetenekler deneyime bağlı olarak edinilemiyor ya da yeni talepleri hızlı bir şekilde karşılayamıyorsa,
- Yerine getirilmesi gereken işler insanların kolaylıkla yerine getiremediği aşırı derecede uzmanlık gerektiriyor ve karmaşıkça,
- İnsanların ortak bir şekilde gidermek zorunda oldukları bir öğrenme ihtiyacına yönelik olarak göreve başlama, temel bilgi teknolojileri ve iletişim yetenekleri gibi bir yetiştirme etkinliği ya da programına ihtiyaç olduğunda.

Bilgi eğitimleri ve beceri eğitimleri işletmelerin sıklıkla başvurduğu tekniklerdir. Her iki eğitim türü de beceri eğitimlerine katkıda bulunur (Barutçugil, 2002).

Beceri eğitimi çalışanın gelişimi için gereken yöntemlerden bir tanesidir ve çalışanlara karşılıklı olarak yarar sağlamaktadır. Çalışanlara etkin beceri eğitimi sunan işletmeler veya birimler mevcut standartlara göre iyi eğitilmiş çalışanlara sahip olma ayrıcalığı kazanır. Çalışanlar ise istihdam edilme ve bazı durumlarda daha yüksek

seviyelere yükseltme ayrıcalığı da kazanırlar. Beceri eğitimin iki amacı vardır (Luecke, 2008):

- Gelişen teknolojiler ve iş deneyimleri aracılığı ile çalışanların becerilerinin daima geçerli olmasını sağlamak.
- İşe daha fazla katkıda bulunmaları ve işletme içinde ilerlemeleri için çalışanların beceri kazanmalarını sağlamak.

Tutum geliştirmeye yönelik eğitimler, olumsuz tutumları ortadan kaldırmaya çalışır. Yerine ise kendine güveni, açık iletişimi, moral ve motivasyonu destekleyen faaliyetlerle olumlu tutumları deneyimleridir. Bu eğitim; açıklık, güvenilir olma, girişken davranış, kendini adama, sadakat ve sorumluluk duyma, motivasyon, yaratıcılık gibi konularda olabilir (Barutçugil, 2002).

Biçimsel eğitimdeki temel problem, insanların öğrenme kurslarında edindikleri bilgileri, iş yerindeki tamamen farklı durumlara uygulama sırasında yaşanan zorluklardır. Bunun önüne geçilebilmesi için eğitim programının olabildiğince gerçekçi, önceden sezilebilen tarzda olması ve muhtemelen ortaya çıkacak aktarma problemlerini çözmesi gerekmektedir (Armstrong, 2017).

2- Uygulamalı Eğitim Programları: Eğitilen personelin öğrenmeye aktif olarak katıldığı eğitim programlarını ifade etmektedir. Kullanılan yöntemler arasında işbaşında eğitim, simülasyon, vaka çalışmaları, işletme oyunları, rol oynama ve davranış modelleme sayılabilir. Uygulamalı Eğitim Programları, bir hedefe ulaşmanın tüm boyutlarının tecrübe edilmesi veya işte ortaya çıkan kişilerarası problemlerle ilgilenilmesi için idealdir (Noe, 2009).

İşbaşında Eğitim: Örgütlerde en yaygın kullanılan eğitim yöntemidir genellikle esnek ve çalışanın işiyle ilgili olması nedeniyle tercih edilmektedir (Gürbüz, 2017: 185). Özellikle küçük kuruluşlarda birincil veya tek eğitim yöntemi olarak kullanılabilir (DeCenzo vd., 2017.182). Çalışanlar işinden uzaklaştırılmadan bir yandan işini yaparken diğer yandan eğitime tabi tutulur (Tortop vd., 2013).

Çıraklık Eğitimi: Çıraklık hem iş başında hem de sınıf içi yapılan bir iş-çalışma eğitim yöntemidir. İşletmede yeni başlayan veya iş değiştiren kişinin diğer personel veya ustabaşı yanında yetiştirilmek üzere verilmesidir. Pratik ve teorik çalışmaların birleştirilmesi birbirini tamamlayıcıdır (DeCenzo vd., 2017).

Koçluk ve Mentorluk: Koçluk ve mentorluk hem kariyer geliştirme hem de eğitim yöntemi olarak kullanılabilir. Koçluk, bir yöneticinin, astının daha etkili sonuçlara ulaşmasını sağlam üzere, astının performans ve yeteneklerini geliştirmesine yardım etmesi, geri bildirim vermesi ve motive etmesidir. Mentorluk ise daha tecrübeli bir çalışanın genç olan başka bir çalışana kariyerini geliştirmesi için destek olması, yol göstermesi, tavsiyelerde bulunması ve akıl hocalığı yapmasıdır (Gürbüz, 2017).

Staj yoluyla eğitim: Çalışanlara gelecekte üstlenebilecekleri göreve yönelik çalışma koşullarının tanıtımı, işlerin öğretimi, işe karşı sorunluluk taşıma ve işe uyum gibi yararlar sağlayan eğitimidir (Tortop vd., 2013).

İş değiştirme (Rotasyon) eğitimi: İş rotasyonu personele işletmenin birçok fonksiyonel alanında veya bir tek fonksiyon alanında ve departmanda iş atamaları sağlanmasıdır. İş rotasyonu maaş artışı, terfi oranı ve beceri gelişmesi ile de doğrudan ilişkilidir (Noe, 2009).

Rotasyon: Motivasyonu arttıran bir araçtır. İşletmenin iş bölümlerinde yer değiştirme şeklinde gerçekleşir. Eğitime katılanlar, zamanlarını, işletmenin farklı yerlerinde çalışarak geçirirler. İş rotasyonu çalışanların farklı görevlere açık olmasını sağlar. İşverenler yeni işe girenleri kalıcı bir pozisyona yerleştirmeden önce organizasyon içinde pazarlama, finans ve operasyonlar gibi farklı görevlerde rotasyona tabi tutabilirler. Bu durum, çalışanların kuruluştaki işlerin nasıl birbirleriyle ilişkili olduğu ve bir işin başka bir işin çıktısına nasıl bağımlı olabileceği konusunda kapsayıcı bir anlayış geliştirmelerini sağlar (DeCenzo vd., 2017: 182). Rotasyon personelin ve iş arkadaşlarının alışma döneminde iken kısa dönemde problemlerinde ve çözümlerinde perspektif yaratsa da personelin tatmini ve motivasyonunu ters yönde etkileyebilir çünkü fonksiyonel özellikleri geliştirmede zorlanabilir. Bunun yanında personel bir pozisyonda terfi konumuna gelecek kadar gerekli zaman bulamaz (Noe, 2009).

Simülasyonlar: Gerçek yaşamı temsil eden durumların aktarıldığı bir eğitim yöntemi, işin gerçek ya da benzetim yoluyla yapılması üzerine odaklanır. Bu yöntem, öğrenmeyi gerçek bir deneyimle birleştirir. Benzetim yöntemleri, vaka incelemelerini, deneysel egzersizleri, bilgisayar simülasyonlarını, sanal gerçekliği, rol oynamayı ve grup etkileşimini içerebilir. Bu yöntemler, katılımcılara interaktif bir şekilde öğrenme ve deneyimleme fırsatı sunar, böylece teorik bilgileri pratik uygulamalarla birleştirerek daha etkili bir öğrenme süreci sağlar (DeCenzo vd., 2017: 183). Eğitime tabi olanlar, verdikleri

kararların sonuçlarını sanal ortamda görmekte ve sonuçlarının neye yol açtıklarını görebilmektedir. Yapay ve riskli olmayan bir ortamda sonuçların ne olduğu görülmektedir. Simülasyonlar yönetim becerilerinin geliştirilmesi için de kullanılır (Noe, 2009).

İşe Alıştırma Eğitimleri: İşletmede yeni başlayan veya departman değiştiren kişilere işe başlamadan önce verilen eğitimidir. Bazen bazı işletmeler kişinin işe girdiği ilk günlerde bu eğitimi verir. Çalışanın işe uyumun sağlanması amaçlanır. Bu eğitimin yöntemleri arasında başlıca yöntemler şunlardır: anlatım yöntemi, örnek olay yöntemi (vaka çalışması), işletme oyunları yöntemi, rol oynama yöntemi ve in basket (beklenen sorunlar) yöntemidir. (Tortop vd., 2013).

2.1.2.4. Güçlendirme

YPİS uygulamalarından birisi de güçlendirmedir. Güçlendirme kavramı uluslararası rekabetin ve küresel değişimin sonucunda ortaya çıkan yönetim kavramlarından biridir. Rekabetin artması ve çevresi şartlarının hızla değişmesi örgütler için önemli tehdit ve fırsatlarla karşı karşıya kalmaktadır. İşletmeler, çalışanları işleriyle ve iş yerleriyle bütünleştirerek güçlendirmektedir. Güçlendirme, işletmelerde karar verme sürecinin etkililiğini artırarak örgütün değişen çevre koşullarına uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır (Çöl, 2008).

Küreselleşme olgusu, organizasyonlarda merkezi karar alma süreçlerine dayalı etkinliği zayıflatmaktadır. Günümüzdeki işletmeler, hızlı değişen ve rekabetçi bir ortamda faaliyet gösterdikleri için, kararlarını alabilen, sorunlara çözüm üretebilen, sonuçlara sorumluluk taşıyabilen ve inisiyatif kullanabilen çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle, hızlı, esnek, cesur ve etkili kararlar almak için doğrudan işin içinde olan bireylerin güçlendirilmesi önem arz etmektedir. Bu şekilde, işlerine değer katan ve doğrudan katılımlarıyla etki yaratan çalışanlar, organizasyonun başarısı için kritik bir rol oynayabilirler. Güçlendirme, yetki ve sorumluluk vererek çalışanların kendilerine güvenmelerini sağlar, motivasyonlarını artırır ve yaratıcılıklarını teşvik eder. Böylece, organizasyonlar daha esnek, yenilikçi ve rekabetçi olabilmektedir (Barutçugil, 2004).

TKY anlayışının ortaya çıkmasıyla birlikte, yöneticilerin danışmanlık ve koçluk rolleri daha da önem kazanmıştır. Bu durumun en önemli sebeplerinden biri, örgütlerde

karar verenler ile işi gerçekleştirenler arasındaki farkın giderek azalması ve çalışanların güçlendirilmesi çabalarıdır. Literatürde, güçlendirmenin grup bilincini geliştirdiği ve sürdürülebilirliğini sağladığı ifade edilmektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin danışmanlık ve koçluk rolleri, çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarmalarına ve potansiyellerini tam olarak kullanmalarına yardımcı olarak, örgüt içindeki grup işbirliğini ve sürekliliğini desteklemektedir (Çöl, 2008).

Güçlendirme, çalışanlara icrası ile mükellef olduğu işlerde amirlerinin onayına gerek duymadan yetki (güç) verilmesidir. Böylece çalışanlar kendi sorumluluğundaki sıkıntılarla doğrudan ilgilenebilmekte, çözüm üretebilmekte, karar alabilmekte ve bu kararı uygulama konularında yetkisini kullanabilmekte ve bunun sorumluluğunu taşıyabilmektedir. (Barutçugil, 2004). Güçlendirme bir örgütte karar alma süreçlerinin merkeziyetçilikten uzaklaştırılması ve amirlerin çalışanlarına daha fazla takdir yetkisi ve bağımsızlık vermesidir. Bu sayede gereksiz olan bazı ara kademler kaldırılmaktadır. Özellikle müşterilerle doğrudan temas gerektiren işlerde sorumluluklar, yöneticilerle çalışanlar arasında paylaşılmaktadır. Bu durum örgüt şemasını daha basık hale getirecektir (Bolat vd., 2016). Güçlendirmede, çalışanların karar verme yetkilerini artırılır. Çalışanları işin sahibi haline getirmektedir. Güçlendirme, kendi kendine yetebilme yeteneği kazandırır (Akçakaya, 2010).

Güçlendirme bilgi, beceri ve tutumun kazandırılması sürecinin cisimleşmiş halidir. Sadece bir yetkinin verilmesi değildir. Güçlendirme kişilere, yöneticinin sahip olduğu güç ve kontrolü devretmesidir. Güçlendirme psikolojik bir yatırım aracı olarak değerlendirilebilir. Çalışanın işe bağlılığını, motivasyonunu, işe ve işyerine dair duygularını güçlendirir. Çalışanların, bütün bir işletmenin daha iyi çalışması için sorumluluk alır. Çalışanlar, bir taraftan işlerin planlanmasına katkıda bulunurken diğer bir taraftan aktif bir sorun çözücü olmaya başlar (Barutçugil, 2004: 398). Güçlendirme, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini hevesle ve sakınmadan ortaya koymasını sağlar. (Bolat vd., 2016).

Güçlendirme süreci, güç paylaşımını içeren bir süreçtir. Bu süreç, amirin çalışana güven duyması ve çalışanın kendisine ve amirine güven duymasıyla gerçekleşir. Bu sayede yüksek performanslı çalışanların işletmeden ayrılmaları engellenir ve personel devir hızı azalır. Ayrıca, çalışanlar daha kolay bir şekilde kurum kültürüne adapte olur, koçluk becerileri daha etkin bir şekilde kullanılır ve çalışanlara yenilikçi ve yaratıcı olma

özgürlüğü tanındığı için organizasyonlarda yenilikçilik ve yaratıcılık eğilimleri gelişir. Güçlendirme sürecinin dört temel bileşeni birey, lider, iş birliğine dayalı çalışma ve organizasyonel yapı ve süreçte değişiklikten oluşur. Öncü liderlik, sorumluluk almaya istekli bireyler ve kurumsal politikalara dayanan destek güçlendirme için ön koşullardır. Liderler, çalışanların güç kazanmasına izin vermeli ve gerekli organizasyonel değişiklikleri gerçekleştirebilmelidir. Bireylerin güçlendirme sürecinde önemli bir rolü vardır, çünkü kendilerine verilen gücü doğru algılamalı ve kullanmalıdırlar. Çalışanlar, karar alma süreçlerine katkı sağlayan kişiler olarak görülmelidir ve sürekli öğrenme ve yeni beceriler geliştirme sorumluluğu da üzerlerindedir (Barutçugil, 2004).

Güçlendirme yaklaşımının temel varsayımı, güçlendirilen çalışanların performanslarının artacağıdır. Bu nedenle, güçlendirmenin oluşturan dört algısal boyutu (anlam, yetkinlik, özerklik ve etki), çalışanların performanslarıyla ilişkilendirilmiştir. Araştırmanın temel amacı, çalışanların algıladığı güçlendirmenin, performanslarını nasıl etkilediğini belirlemektir. Çünkü güçlendirme, yüksek performans ve güçlü örgütsel bağlılık gibi olumlu sonuçları beraberinde getirebilmektedir. Bu sonuçlar, kamu üniversiteleri dahil her kurum için büyük önem taşımaktadır (Çöl, 2008).

Güçlendirme, çalışanlara pozisyon gücü, uzmanlık gücü, kaynak gücü ve kişilik gücü kazandırarak onların etkili bir şekilde hareket etmelerini sağlar. Pozisyon gücü, astlara daha fazla seçenek ve karar verme yetkisi vererek onların yetki ve sorumluluklarını artırır. Uzmanlık gücü, çalışanların eğitim ve geliştirme yoluyla uzmanlık alanlarını genişletmelerine olanak tanır. Kaynak gücü, çalışanlara iç ve dış kaynaklara erişme ve bunları kullanma yeteneği sağlayarak onların daha etkili bir şekilde işlerini yapmalarını destekler. Kişilik gücü ise çalışanların kendine olan güvenlerini artırarak daha özgüvenli ve etkili bir şekilde davranmalarını sağlar. Güçlendirme sayesinde çalışanların motivasyonu ve bağlılığı artar, performansları yükselir ve örgütsel verimlilik artmaktadır (Bolat vd., 2016).

Personeli güçlendirme açısından birbirleriyle bağlantılı olarak kullanabilecek birtakım gereklilikler şunlardır Çalışanlar işletme sahipleri tarafından yönlendirilmeli, yetki ve sorumluluk ile donatılmalı, kararlara katılım için teşvik edilmeli, inovatif girişimcilik kültürü teşvik edilmelidir. Ayrıca yukardaki hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan kaynaklar temin edilmeli, beceri yetenek kazandırma eğitimleri verilmeli ve

istek ve tutkunun kamçılanması için destekleyici bir iklim oluşturulmalıdır (Bolat vd., 2016; Barutçugil, 2004; Akçakaya, 2010).

Personeli güçlendirmek için üst yönetim, öncelikle paylaşılan bir vizyon ve örgütsel kültür oluşturmalı, örgüt amaçlarını açıkça tanımlayarak çalışanlara iletmelidir. Bilgi paylaşımını teşvik eden çift yönlü iletişim sistemleri kurulmalı ve çalışanlara sürekli eğitim, koçluk, mentorluk ve danışmanlık imkanları sunulmalıdır. Cesaretlendirilerek, çalışanların kararlarını ve çalışma yöntemlerini sorgulayabilecekleri bir öğrenme ortamı sağlanmalıdır. Katılımcılığı ve yetki devrini artırarak güven ve bağlılığı teşvik etmeli, yabancılaşmayı azaltmalı ve çalışanların bağımsızlık içinde hareket etmelerini desteklemelidir. Etkili bir ödüllendirme sistemiyle çalışanların memnuniyeti hedeflenmeli. Güçlendirme çalışanları iş sahibine dönüştürerek sorumluluk alma isteğini artırır, iş sevgisini pekiştirir ve etkinliği artırır (Bolat vd., 2016).

Güçlendirilmiş organizasyonlarda takımlar, performanslarını sürekli olarak iyileştirmek ve daha yüksek verimlilik elde etmek için birlikte çalışırlar. Bu organizasyonların yapısı ve işleyişi, çalışanların istedikleri sonuçları elde edebileceklerini hissetmelerini sağlar. Çalışanlar, ne yapılması gerekiyorsa onu yapabileceklerini bilirler (Barutçugil, 2004).

Güçlendirme sayesinde karar verme sürecinde kısalma meydana gelmektedir. İşletmelerde verim artışı ve maliyet azalışları gerçekleşmektedir. Örgüt, çevre koşullarına daha kolay adapte olmaktadır. Personel güçlendirmenin merkez noktasını son dönemde, kendi kendini yöneten takımlar oluşturmaktadır. Kendi kendini yöneten takımlar, bir sürecin tamamından ya da bir ürünün bütün aşamalarından sorumlu olabilmektedir (Akçakaya, 2010).

2.1.2.5. Performans değerlendirme

Performans değerlendirme, 1970'li yıllara kadar "Sonuç odaklı değerlendirme" olarak da ifade edilen hedeflerle yönetim uygulamalarına göre yapılmaktaydı. Performans değerlendirme sistemi 1980'lerden itibaren performansa dayalı ücret sistemlerinin gelişmesiyle popülerlik kazanmıştır. Sistem çalışanların performans değerlendirme sonuçlarının potansiyel ve ihtiyaçlarının düzenli olarak kayıt edilmesinden oluşmaktaydı. Değerlendirme yaklaşımı, gelecek hedeflerin değerlendirme periyodu içinde iş tatmini, iş yükü ve iş hacmi gibi faktörlerle birlikte değerlendirilmesini ifade eder. Bu yaklaşımda

PD faktörleri olarak iş hacmi, iş kalitesi, iş bilgisi, güvenilirlik, yenilikçilik, kadro yetiştirme ve iletişim gibi unsurlar da dikkate alınır. Değerlendirme planları, işletmelerin performansı ölçmek ve gelecek hedeflerine ulaşmak için önemli bir araçtır. Bu planlar, çalışanların performansını izlemek, geri bildirim sağlamak ve gelişim alanlarını belirlemek amacıyla kullanılır. Doğru bir değerlendirme yaklaşımı, çalışanların motivasyonunu artırır, performanslarını geliştirir ve işletmenin başarıya ulaşmasına yardımcı olur. Sistemin yürütülebilmesi için performansı değerlendirme konumunda olan yöneticilerin, çalışanın iş performansının güçlü ve zayıf yönlerini tanımlayarak güçlü yönlerinin ve organizasyonun zayıf yönlerinin gelişmesi konusunda yardımcı olmaları gerekmektedir (Öztürk, 2008).

PD bireysel ya da takım olarak görev performansının incelenmesi ve değerlendirilmesine yönelik resmi bir sistemdir (Mondy, 2017). PD "bir çalışanların bir dönemdeki başarı ve performansının belirli kriterlere göre değerlendirilmesi" (Gürbüz, 2017). "Bir çalışanın kendisine verilen hedeflere ne derecede ulaştığını veya işleri ne ölçüde başardığını anlamak için uygulanan resmi bir yöntem" (Luecke, 2008) olarak da tanımlanmıştır. PD'si, çalışanın işteki verimliliği yanı sıra genel olarak başarı ve gelişme yeteneğini ölçmeyi amaçlayan bir süreçtir. PD, çalışanlara pozisyonlarında belirlenen hedeflere ne kadar ilerleme kaydettikleri konusunda geri bildirim sağlar. Bu hedefler ve performans ölçümleri genellikle çalışanlar ve üst amirleri arasında karşılıklı olarak belirlenir. PD, çalışanın çabalarını ve bu çabaların performansa etkisini değerlendirerek motivasyonu artırır ve çalışanın gelişimini destekler. PD süreci aynı zamanda belgelendirme amacıyla kullanılır ve disiplin ve işten çıkarma uygulamalarında kanıt olarak kullanılabilir (DeCenzo vd., 2017).

PD'nin amacı çalışanların hedeflerini netleştirmek, performansı iyi olanları motive etmek, pozitif geri bildirim sağlamak ve etkin bir gelişme için gerekli iklimi sağlamaktır (Luecke, 2008). PD, genellikle yıllık olarak gerçekleştirilse de bazen ara dönemlerde de uygulanabilir. PD'nin temel amacı, performans beklentilerini (ücret artışı, liyakat ve terfi gibi) netleştirmektir. Bu değerlendirme süreci, çalışanların performansını anlamakla birlikte yöneticilere diğer hedeflere ulaşma fırsatı da sunar. Raporlar aracılığıyla hedefler üzerinde konuşulur ve zamanında geri bildirim verilerek üretkenlik artırılır. PD, kurumun ücret, gelişim ve terfi gibi konularda doğru kararlar almasına yardımcı olur. Aynı zamanda, işten çıkarılan, rütbesi düşürülen veya terfi ettirilmeyen çalışanlar tarafından açılan davalara karşı kurumu korur (Luecke, 2008).

PD, sadece organizasyona değer katmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanlara önem ve değer verildiğini göstermenin bir yolu olarak da hizmet eder. Özellikle başarılı olan çalışanlar, verdikleri emeğin karşılığını almayı hak ederler. Her çalışanın aynı kefedeki değerlendirilmesi durumunda, üstün performans sergileyen çalışanlar motivasyon kaybına uğrayabilirler. Adil bir PD, alışanların eksikliklerini görmelerine ve kendilerini geliştirmelerine olanak tanır. Çalışanların ekonomik ve psikolojik olarak ödüllendirilmesi, objektif ölçütlerle yapılacak bir PD süreci sayesinde, çalışanlarda yüksek moral ve organizasyona olan güven duygusu oluşturacaktır. Bu, hem çalışanların motivasyonunu artırır hem de organizasyonun başarılarına katkı sağlar(Barutçugil, 2002).

PD, performans yönetiminin en önemli unsurlarından biridir. İşletmenin stratejik planını doğrudan yansıtmaktadır. PD'si genellikle olumsuz ve korkulan bir uygulama olup genellikle yeterli sonuç da elde edilememektir. Bununla birlikte geri bildirim sağlama, performansın iyileşmesini teşvik etme, geçerli karar alma, işten çıkarmaları gerekçelendirme, eğitim ve geliştirme ihtiyacını belirleme ve personel kararlarını savunma ihtiyacı açısından oldukça önemli bir uygulamadır (Mondy, 2017).

PD süreci, hedef ve değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi, değerlendirme yöntemi ve sıklığının belirlenmesi, değerlendiricilerin seçimi, uygulama ve ara gözden geermeler, değerlendirme yapılması, geri bildirim verilmesi ve sonuçların İKY işlevlerinde kullanılması aşamalarından oluşur. Kriterlerin belirlenmesi sürecinde, kriterlerin örgütün hedefleriyle uyumlu olması, çalışanların işiyle ilişkili olması, uygun sayıda olması, kriterler arasında geçişin olmaması ve net bir Şekilde tanımlanması önemlidir. PD'de kullanılan kriterler, kişilikle ilgili faktörler, iş davranışlarını ölçen faktörler ve sonuçları ölçen faktörler olmak üzere üç grupta incelenebilir (Gürbüz, 2017).

PD süreci, örgütün stratejik hedefleriyle uyumlu bir Şekilde performans standartlarının belirlenmesiyle başlar. Bu standartlar, işletmenin stratejik yöneliminden, iş analizinden ve iş tanımından kaynaklanmalıdır. Bir st amir, personelin gösterdiği iş performansına ilişkin beklentilerini net bir Şekilde belirlemeli ve bu beklentileri karşı tarafa açık bir Şekilde iletmelidir (DeCenzo vd., 2017).

Değerlendirme sürecinde üç yaklaşım bulunmaktadır: mutlak standartlar, bağıl standartlar ve sonuçlara dayalı değerlendirme. Mutlak standartlar yaklaşımında, kritik olay değerlendirmesi, kontrol listeleri, grafik değerlendirme ölçekleri ve davranış odaklı değerlendirme ölçekleri gibi yöntemler kullanılır. Kritik olaylar değerlendirmesi ise

çalışanların etkili ve etkisiz davranışlarını belirlemeye odaklanır. Bu yaklaşımda yönetici, çalışanın performansını etkileyen kritik olayları gözlemleyerek not alır ve geri bildirim sağlar. Bağlı standartlar yerine belirli davranışlara odaklanır ve çalışanların belirli kriterlere göre performanslarını değerlendirir. Bu süreçte yönetici, çalışanın beklentilerini net bir şekilde ileterek geri bildirimde bulunur (DeCenzo vd., 2017).

PD süreci, çalışanların kendilerinden nelerin beklendiğini anlamalarını sağlamak amacıyla belirli durumları içeren kritik olay tekniklerine dayanır. Ancak, bu tekniklerin olumsuz yanı, çalışanların sürekli gözlem altında olduklarını hissetmelerine neden olabilir, bu da tedirginlik yaratabilir. Ayrıca, kritik olayların kişilerin performansında ne kadar etkili olduğunu belirlemek zor olduğundan, kişiler arasındaki performans farklılıklarını ortaya koymak da güçleşebilmektedir (Uyargil, 2017).

Kontrol listesi değerlendirme yöntemi, değerlendiricinin bir liste kullanarak çalışanın çeşitli nitelik ve davranışlarını değerlendirdiği bir yöntemdir. Bu liste, birçok tanımlayıcı ifadeden oluşur ve değerlendirici uygun olan davranışların yanına işaret koyar. Değerlendirme süreci, İKY personeli tarafından yönetilir ve bir analist tarafından skorlar kaydedilir. Bu yöntemde değerlendirme yapan ve skorları kaydeden kişi farklı olduğu için ön yargıların azalması hedeflenir (DeCenzo vd., 2017).

Grafik değerlendirme ölçeği yöntemi, iş performansını değerlendirmek için değerlendirme ölçeklerinin kullanıldığı bir yöntemdir. Bu ölçekler aracılığıyla iş kalitesi, iş miktarı, iş bilgisi, işe devam durumu, dürüstlük, inisiyatif, karar verme, iletişim ve performans gibi kriterler değerlendirilebilir. Ancak, soyut niteliklere (dürüstlük, cesaret, sadakat gibi) mümkün olduğunca yer verilmemesi önerilir. Grafik değerlendirme ölçeklerinde yer alacak kriterlerin çalışanın performansı ile ilgili faktörlerden oluşması ve bu kriterlerin doğru ve anlaşılır bir şekilde tanımlanması önemlidir. Değerlendirme faktörleri genellikle beş dereceli bir ölçek üzerinden puanlanır. Bu yöntemin etkin sonuçlar vermesi, değerlendirme kriterlerinin ve ölçek puanlamasının değerlendiriciler tarafından doğru anlaşılmasına bağlıdır (Gürbüz, 2017).

Değerlendirici, grafik değerlendirme ölçeğini kullanmak için belirtilen etkenler listesini gözden geçirir ve çalışana en iyi ifade eden ölçeği ya da sürekli bir ortam boyunca mevcut puanları not alır. Genellikle 5-10 puan arasında değişen sürekli bir skalada yer alan bu yöntem, kolayca düzenlenebilir ve sonuçları sayısal değerlerle ifade eder. Bu metodoloji, hem sayısal verilere hem de yazılı tanımlamalara yer verdiği için sıkça tercih

edilen yöntemlerden biridir. Ancak, bu yöntemin kullanımında ciddi zayıflıklar da bulunmaktadır, çünkü değerlendiricilerin deneyimleri, geçmişleri ve kişilik özellikleri farklı olduğundan, yazılı tanımlamaları aynı şekilde yorumlamamaları gibi sorunlar ortaya çıkabilir. Ayrıca, iş performansını önemli ölçüde etkileyebilecek kategorilerin göz ardı edilme riski de bu yöntemin diğer bir zayıf yönünü oluşturur (Barutçugil, 2002).

Zorunlu tercih değerlendirmesi, çalışanın üstlendiği sorumlulukları ve yerine getirdiği görevleri açıklamak amacıyla kullanılır. Her bir ifade, bir değeri temsil eder, ancak bu değerler genellikle değerlendiren tarafından bilinmez. Değerlendirici, bir dizi ifade arasından seçim yapar; her bir ifade olumlu ya da olumsuz olabilir. Değerlendirici, değerlendirilen kişiyi en iyi şekilde tanımlayan ifadeyi belirlemekle görevlidir. Bu yöntemin en büyük avantajı, değerlendiricinin doğru yanıtları önceden bilmemesinden kaynaklanan önyargı ve çarpıtmayı azaltmasıdır. Son değerlendirmeyi ise genellikle insan kaynakları bölümü gerçekleştirir (DeCenzo vd., 2017).

Davranış odaklı değerlendirme ölçekleri, kesin, gözlemlenebilir ve ölçülebilir iş davranışlarını belirten ölçeklerdir. Bu ölçeklerde, katılımcılardan her bir performans boyutuyla ilgili etkili ve etkisiz davranışlara yönelik özel açıklamalar yapmaları istenir ve bu şekilde iş ile ilgili davranış ve performans boyutlarına ilişkin örnekler oluşturulur. Davranışsal gözlem skalalarında ise çeşitli kritik olaylardan yararlanılarak iş davranışlarına odaklanılır. Bu yöntemler, objektif ve somut değerlendirme sağlamak amacıyla kullanılmaktadır (Uyargil, 2017).

Değerlendirme yöntemlerinin genel kategorileri arasında, bireylerin diğer bireylerle karşılaştırıldığı bağıl standartlar bulunur. Bu yöntemler arasında grup sırasına göre sıralama, bireysel sıralama ve ikili karşılaştırma en yaygın olanlardır. Grup sırasına göre sıralama yöntemi, çalışanları belirli bir sınıflandırmaya tabi tutarak en iyi yüzde 20 gibi bir oranda sınıflandırır. Bireysel sıralama yönteminde, çalışanlar en yüksek seviyeden en düşük seviyeye doğru sıralanır ve sadece bir çalışan "en iyi" olarak değerlendirilir. İkili karşılaştırma yönteminde ise bir iş karakteri seçilerek her çalışan diğerleriyle karşılaştırılır ve bireyin diğerlerinden daha iyi olduğu sayısına göre bir skor elde edilir. Değerlendirmenin üçüncü yaklaşımı, elde edilen performans sonuçlarına dayanmaktadır. Bu yaklaşımda, çalışanlar belirlenen bir grup özel hedefe ne kadar iyi ulaştıklarına bağlı olarak değerlendirilir. Bu yaklaşım "amaçlara göre yönetim" olarak adlandırılmaktadır. Amaçlar, kısa ve öz ifadelerle beklenen başarıları tanımlamalı ve

ölçülebilir hedeflere dönüştürülmelidir. Bu yöntemde yönetici ve çalışan birlikte hedefleri seçer ve nasıl ulaşacakları konusunda anlaşmaya varır. Hedefler genellikle 3 ay, 6 ay veya bir yıl gibi kısa bir sürede gerçekleştirilmelidir ve sürekli geri bildirim sağlanmalıdır. Bu uygulama, biçimsel değerlendirme toplantılarıyla tamamlanan ilerlemeyi değerlendiren bir süreç içerir (DeCenzo vd., 2017).

360 Derece Geri Bildirim Değerlendirme Yöntemi, işletme içerisindeki çok sayıda seviyeden ve dış kaynaklardan alınan değerlendirme girdilerini içeren yaygın kullanılan bir PD yöntemidir. Bu yöntemde üst düzey yöneticiler; çalışanın kendisi, amirler, astlar, akranlar, ekip üyeleri, iç ve dış müşteriler de dâhil olmak üzere değerlendirilen çalışanın etrafındaki herkes değerlendirmede bulunabilmektedir. Örgütsel sınırlar boyunca ihtiyaç duyulan becerilere odaklanmasıyla geleneksel değerlendirme yaklaşımlarından ayrılmaktadır. Bununla birlikte bu yöntem çok zaman almakta ve dolayısıyla masraflı olmaktadır. Yöntemin en büyük riski ise gizlilik konusudur; ayrıca, rakip iş arkadaşları tarafından kasti saptırmalara veya insanların birbirleri hakkında iyi şeyler söylemesine yönelik olarak yapılan gizli anlaşmalarla yanlış sonuçlara varılabilmektedir (Mondy, 2017).

Performans değerlendirmesinin faydaları şunlardır (Barutçugil, 2002):

- Olumlu geribildirim ile çalışanların verimlilikleri ve iş tatminleri artar.
- PD yöneticiye yapılan iş ve o çalışanlar hakkında değerli bilgiler verir.
- PD iyi bir şekilde değerlendirildiğinde işleri konusunda endişelenmekten kurtulurlar.
- PD'yi öğrenme sürecinin kendisi, yönetim becerilerini geliştirir ve sorumluluğun artmasını sağlar. PD öğrenme süreci için ideal bir hazırlık sürecidir.
- PD ile ücrete yönelik standartlar saptanır ve çalışanları ödüllendirmek kolaylaşır.
- PD sayesinde yöneticiler çalışanlarla iki yönlü iletişim becerisi kazanır. Amaç daha açık ve net olur. Bu sayede çalışanların odaklanma problemi ortadan kalkar.
- Düzenli PD toplantıları, işin kalitesine yönelik algıyı ölçer.
- PD terfi kararları için girdi oluşturur. Nitelikli elemanlar seçmek kolaylaşır.
- PD ile çalışanları başarısı konusunda uyarmak etkililiği artırır.

2.1.2.6. Kariyer yönetimi

Kariyer, günlük konuşmalarda işle aynı anlamda kullanılsa da asıl anlamıyla kişinin yaşamı boyunca edindiği işle ilgili tecrübelerine atıfta bulunur. Kariyer, kişinin yaşamı boyunca farklı işlerde bulunması ve bu işlere katılımıyla ilgili tutumunu ifade eder. Kariyer, uzun vadeli bir perspektifi temsil eder ve birden fazla işi içerebilir. Kariyer, meslekte ilerleme, yükselme, belirli bir statü elde etme ve tercih edilen bir meslek sahibi olma gibi unsurları kapsar. Kariyer konusu, bireyler ve organizasyonlar için önemlidir (Sabuncuoğlu, 2016).

Kariyer, yapısı itibarıyla hiyerarşi ilkesine göre örgütlenmiş, örgütlerde gerçekleşen bir süreçtir. Bir düzeyden diğerine yükselme genellikle düzenli ve yavaş bir şekilde gerçekleşir ve bazen bu süreç ömür boyu sürebilir. (Tortop vd., 2013).

Günümüzde işletmeler, kariyer konusuna oldukça önem vermekte, çalışanlarının kariyerini geliştirmek için bir takım yönetim faaliyetlerinde bulunmaktadır. Bu faaliyetler kariyer planlaması ve kariyer yönetimi çerçevesinde yürütülmektedir (Bingöl, 2016).

Kariyer planlamasının bireysel ve organizasyonel tarafı bulunmaktadır. Çalışanın kendi yeteneğini ve ilgi alanlarını değerlemesi, kariyer fırsatlarını incelemesi, kariyer amacını oluşturması, amaca ulaştıracak araçları belirlemesi bireysel yönü oluşturmaktadır. Çalışanlara kendilerini geliştirme hedefi konusunda yardımcı olmak, fırsat sunmak, yol ve faaliyet belirlemek organizasyonel tarafa düşen unsurlardır. Kariyer yönetimi ise, bireysel ve organizasyonel yollar için gerekli olan planlama faaliyetidir. Kariyerin yönetilmesini mümkün kılan örgütsel tasarım sürecidir (Bingöl, 2016).

Çalışanların; işletme içindeki terfi fırsatları hakkında bilgi edindikleri; kariyer hedefi için zayıf ve güçlü yönlerine bakarak faaliyet planları hazırladığı bir süreçtir. Kariyer yönetiminin başarısızlığı çalışanlar açısından hayal kırıklığı, işletme içinde kendini değersiz hissetmeye yol açmaktadır. Kişilere uygun görevlendirme yapılmadığında iş değişikliğine sebep olabilir. Ayrıca işletme içi ve dışı birleşme, yeniden yapılanma, küçülme gibi nedenler de kariyer değişikliğine yol açan önemli faktörlerdir (Noe, 2009).

İKY biriminin ve bu arada tüm yöneticilerin temel bir sorumluluğu çalışanların kariyer fırsatlarına erişimin önündeki engelleri kaldırmalarıdır. İKY ve yöneticiler, bireysel kariyer planlamalarına yardımcı olmalı ve çalışanların entelektüel kapasitelerini

artırmalıdır. Kariyer hedefi çalışanın performansına bağlıdır. Kişisel gelişim sorumluluğu çalışanların olmalıdır (Barutçugil, 2004).

İşletmelerin gelecekte başarılı şekilde faaliyetlerine devam sağlayacak strateji ve hedeflerle uyumlu bilgi, beceri ve davranışları ön plana çıkartan kariyer yönetimidir. Kariyer yönetimi, ihtiyacın belirlenmesine bağlıdır. Sonraki adımda ise kariyer araştırması yapılmalıdır. Bu aşamada çalışan, kendisine ait farkındalık oluşturmalı ve çevrede işe ait fırsatları tanımaya çabalamalıdır (Barutçugil, 2004).

Kariyer sistemleri genel olarak kişiye yönelik ve işe yönelik olarak sınıflandırılır. İşe yönelik sistemde, bireyin işe uygun hale getirilmesi ve işe göre eleman alımı önemlidir. Bu sistem nesnellğe dayanır ve görev karmaşasına izin vermeyen bir yapıya sahiptir. Her iki sistemin avantajları (nesnellik, eşit işe eşit ücret gibi) ve dezavantajları (zaman alıcı detaylı tanımlama süreci, maliyetli olması ve personel hareketliliğini azaltması gibi) bulunmaktadır. Kişiyeye yönelik kariyer sistemi ise bireyin ön planda olduğu bir sistemdir. Rütbe, hizmet süresi ve genel yeteneklere dayalı olarak kazanılan bir hak olarak kabul edilir. Bu sistemde, birey belirli bir kariyer, meslek veya uğraş alanı için istihdam edilir (Tortop vd., 2013).

Kariyer sisteminin genel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Bir iş kolunda başarı kazanmak ve işinde ilerlemek temel ilkedir.
- Çalışma süresi ve kıdem önemlidir.
- Yeterlik ilkesinin başat düşüncedir.
- Uzmanlık sürecini belirleyen şey hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimidir.
- Terfi aldıkça ücret artar sistemi uygulanır.
- Statü ve yasalar kariyer yönetiminin ana çerçevesidir (Tortop vd., 2013).

Kariyer gelişimi, çalışanın beceri kazanması sayesinde elde ettiği ilerlemedir. Kariyer gelişimi çalışan gelişimi kavramından daha geniş bir çerçeveye sahiptir ve çalışanın kişisel ilgilerini keşfetmesine, kariyer yollarını bulmasına ve uygun kariyer amaçlarını tanımlamasına yardımcı faaliyetleri içermektedir. Çalışan gelişimine yönelik faaliyetler, çalışanın kendi kariyerinde ilerlemesine yardımcı olacak becerileri sağlar. Örneğin, yönetsel bir eğitim programında verilen takım çalışması ve liderlik becerileri, diğer yönetim pozisyonları veya farklı işverenlerden terfi elde etmek için yararlıdır (DeCenzo vd., 2017).

Kariyer gelişiminde görev, faaliyet ve ilişkilerle karakterize edilen aşamalar önemli bir rol oynamaktadır. Araştırmacılar, kariyerin dört aşamada incelendiğini belirtmektedir: keşif, kuruluş, devamlılık ve çözülme. Keşif aşamasında bireyler, ilgi duydukları görevleri analiz ederler ve bu doğrultuda eğitim ve öğretim almaya başlarlar. Kuruluş aşamasında bireyler, işletmede yer edindir, daha fazla sorumluluk alır ve kuruma katkı sağlamayı hedefler. Devamlılık aşamasında bireyler, yeteneklerini güncel tutar ve işletme devam ederek katkı sağlar. Çözülme aşamasında ise bireyler, iş ve iş dışı faaliyetler arasındaki dengeyi değiştirir. Bu aşamada çalışanlar yönlendirme yapar, işletmeyi temsil eder, eylemler başlatır ve kararlar alır. Çözülme genellikle emekliye ayrılan ve yaşlı çalışanları ifade eder. Birçok çalışan için çözülme aşaması, çalışma saatlerinde aşamalı bir azalmayı ifade etmektedir (Noe, 2009).

Kariyer geliştirme, işletmelerin çalışanların beceri ve deneyim kazanmalarına yardımcı olmak için kullandıkları bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın temel amacı, çalışanları motive etmek ve örgüte bağlılık sağlamaktır. Kariyer yönetimi ve planlaması zaman ve maliyet gerektiren bir süreç olsa da, bu sürece yapılan yatırımın değeri önemlidir (Bingöl, 2016).

Kariyer geliştirme kapsamına giren faaliyetler, çalışanın yetkinlik, yeterlilik ve kendini geliştirme ihtiyacının karşılanmasına katkı sağlayan faaliyetlerdir. Çalışanların kariyerlerini yönlendirmelerine ve geliştirmelerine destek olmak kariyer geliştirme faaliyetlerinin temel amacıdır. Diğer amaçları ise şunlardır (Barutçugil, 2004):

- Verimsizliği hedef belirleyerek ve motive ederek aşmak,
- Çalışanların terfisini engelleyen bariyerleri azaltmak,
- Çalışanları organizasyonun gelecekte ihtiyaç duyacağı yeni görevler için yetiştirmek,
- Kariyer beklentilerinin yüksek olduğu olumlu bir kurum kültürü geliştirmek,
- Potansiyel yetenekleri olan çalışanları ortaya çıkartmak,
- Yaratıcılığı teşvik eden organizasyonel iklim oluşturmak

Başlıca Kariyer Geliştirme Yöntemleri

Biçimsel Eğitim: Kariyer geliştirme aslında eğitimle bütünleşen bir olgudur. Kariyer mesleki gelişimin bilinçli bir tercihidir ve eğitimle güç kazanır. İşletmeler kariyer gelişimine yönelik programlar düzenleyerek eğitim ve gelişim gereksinimlerini

belirlemek, verimlilikteki düşüşleri engellemek ve çalışanları motive etmek gibi amaçlar güderler. Örgüt içerisinde çalışanların mesleki ve kişisel gelişimine katkıda bulunmak amacıyla kariyer merkezleri oluşturulur. Bu merkezlerin sağladığı olanaklar şunlardır (Sabuncuoğlu, 2016: 220):

- Kariyer yolları hakkında şeffaf bilgi vermek,
- Grup atölyelerinin kurulması ve işletilmesini teşvik etmek,
- Kurs düzenlemek ve okuma materyalleri paylaşmak,
- Test yapmak (Beceri ve yetenek ölçen),
- İşletme içi ve işletme dışı eğitim ve geliştirme programları oluşturmak.

Emeklilik Hazırlık Programları: Emekliliğine kısa bir süre kalan çalışanlar grubuna yönelik bir uygulamalardır. Birkaç günlük bir seminer şeklinde düzenlenebileceği gibi daha uzun süreli programlar yapılabilir. Bu uygulama sadece emekliye ayrılanlar için değil, tüm çalışanlar üzerinde olumlu etki yaratmaktadır (Bingöl, 2016).

Örgütsel Yedekleme: Yönetici veya yönetici adaylarının terfi potansiyelini örgüt içerisinde belirlemektir. Her yöneticinin yükselme olasılığını belirlenir ve değerlendirilir. Bu programda sadece yönetsel işgücü dikkate alınır (Bingöl, 2016).

Diğer yöntemler ise; fonksiyonlar arası tecrübe oluşturan yatay hareketler, kariyer konusunda basılan kitap ve broşürler, insanları yeni örgütlerine takdim ve sosyalizasyon süreci, kariyer rehberliği, kariyer danışmanlığı, değerlendirme ve geliştirme merkezleri ve 360 derece PD sistemleridir.

2.1.2.7. İş güvencesi

Günümüzde sıklıkla yaşanan ekonomik krizler nedeniyle işten çıkarmaların arttığı görülmektedir. Bu yüzden istihdam edilen bireyler işini kaybetme korkusu yani iş güvencesizliği yaşamaktadırlar. Son yıllarda yapılan birçok araştırmada iş güvencesizliğin yaygınlaştığı belirtilmektedir. Öznel iş güvencesizliği veya algılanan iş güvencesizliği, bir bireyin iş durumunun sürekliliği konusundaki beklentilerini, gelecekteki işin varlığıyla ilgili detaylı endişeleri, mevcut işin sürekliliğine yönelik muhtemel bir tehdit algısını veya tehdit altındaki bir iş durumunda istenen sürekliliği sürdürmedeki kontrol eksikliğini ifade eder. Bu tanımlar, öncelikle gelecekte işle ilgili

belirsizlik durumuna işaret etmektedir. İş güvencesizliği, iş kaybından farklı olarak bir çalışanın istihdamıyla ilgili inançlarının değişmesini ifade etmektedir (Seçer, 2015).

Çalışanın sürekli olarak işini kaybetme endişesinden uzaklaştırılması ve geleceğe ait hayallerinin olması iş yerinde verimi artırır. Çalışma barışının devamı iş güvencesine bağlıdır. Meşru ve hakkaniyetli bir sebep olmadan işten çıkarılmayacağına inanan çalışan daha huzurlu ve verimli çalışacaktır (Süzek, 2014).

Haklı fesih nedenleri (İşçinin yetersizliği) şunlardır:

- Benzer işi yapan çalışanlardan daha az verimli çalışma
- Gösterdiği niteliklerden beklenenden daha düşük performansa sahip olma
- Kendini yetiştirme ve öğrenme yetersizliği
- Sık sık tekrar eden hastalanma
- Hastalık, uyum yetersizliği, emeklilik yaşının gelmiş olma halleri (Süzek, 2014).

İş güvencesi işletmenin ekonomik krizler yaşadığı durumlarda dahi çalışanların iş güvencelerinin olmasını ve işten çıkarılmamalarını ifade eden bir kavramdır. İşletmenin yaşadığı ekonomik krizler ya da üst yönetimden kaynaklanan hatalar yüzünden çalışanlarını kolayca işten atmaması anlamına gelmektedir. Bununla birlikte iş güvencesi, çalışanların kendilerinden kaynaklanan ve kontrol etme şanslarının olduğu durumları kapsamamaktadır. İş güvencesine sahip bir çalışanın performansı, verimliliği ve örgüte bağlılık düzeyi yüksek olacaktır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004; Dığın, 2008). Çalışanlarına iş güvencesi sağlayan işletmeler; verimlilik ya da karlılıkta herhangi bir sorun yaşadıklarında bu sorunu işten çıkarma yerine çalışanları başka departmanlara transfer etme ya da yeniden eğitime şeklinde çözmektedirler (Limon, 2012).

2.1.2.8. Ekip (Takım) çalışması

1990'lı yıllarla birlikte örgüt yönetimi yazınında takımlarla yönetim yaklaşımı ön plana çıkmaya başlamıştır. Esnek ve organik örgüt yapısı anlayışının en tipik göstergelerinden biri artık pek çok örgütün takımlar oluşturmaya ve takım çalışmalarını bir örgüt kültürü haline getirmeye yönelik çabalarıdır. Örgütler bu amaç için eğitimler düzenlemekte, misyon ifadelerinde takım ya da takım çalışması kavramlarını özenle vurgulamaktadır (Bolat vd., 2016).

Ekiplere dayalı çalışma, işletmeler açısından rekabet üstünlüğü kazanmaya ve müşteri memnuniyeti sağlamaya yönelik olmalıdır. Takım çalışmasına dayalı bir örgütsel

yapının temel mantığı daha esnek bir örgüt yaratmak ve müşteriye daha yakın olmaktır (İnce vd., 2004). Bu bağlamda, takım çalışmasına ağırlık veren işletmelerin temel amacı daha rekabetçi olmak, sorunları işbirliğiyle kaynağında çözmek ve çalışanların yaratıcı sorun çözme özelliklerinden daha fazla yararlanmaktır (Bingöl, 2016). Takımlar, çalışanların birlikte tartışarak ve analiz ederek işletme sorunlarına çözümler geliştirilmesine veya somut projeler üretmesine yardımcı olurlar (Bingöl, 2016).

Takım çalışması, organizasyonun etkinliği ve sonuç alma yeteneğini büyük ölçüde etkileyen bir faktördür ve farklı disiplinlerden insanların bilgi, yetenek ve tecrübelerini bir araya getirerek ortak amaç etrafında bütünlük sağlar. Takım birimleri genellikle küçük bir birim olup özel bir amaca yönelik çalışan ve birbirine bağlı olan iki veya daha fazla çalışandan oluşur. Bu birimlerin üyeleri ortak çıkarlar, değerler ve paylaşılan bir geçmiş etrafında birleşirler. Başarılı bir takım olmak için öncelikle bir amaç birliği sağlanmalıdır. Amaç birliği, yoğun ve sağlıklı iletişim üzerine inşa edilir ve belirlenen ortak amaca ulaşma yolunda performans göstergeleriyle belirlenen ara hedefler gerektirir. Performansla birlikte artan yetkiler, takımın özgüvenini ve yaratıcılığını artırır. Ancak, takımların birbirlerine karşılıklı bağımlılık içinde olduğu unutulmamalıdır. Kendini yöneten takımlar bile organizasyonel hedefler açısından birbirlerine bağımlıdır (Barutçugil, 2004).

İşbirliği esasına dayalı olan takım çalışması, çalışanlar ve yöneticiler arasında birlikte çalışma misyonu etrafında iş süreçlerini ve yönetim pratiğini sürekli olarak geliştiren bir stratejidir. Bu yaklaşım, işletme özelindeki faaliyetleri bir araya getirip birbirine entegre etmeyi amaçlar. Takım çalışması, takım üyelerinin katılımını değerlendirmeyi ve teşvik etmeyi hedefler (İnce vd., 2004). Güçlendirme kavramı, takım çalışmasının bir parçası olarak düşünüldüğünde, çalışanlara karar alma yetkisi verme anlamına gelir. Bu şekilde kullanılan güç, liderlerin ve takım üyelerinin daha yüksek motivasyon ve performans seviyelerine ulaşmalarına katkı sağlayarak, bağlılık oluşturan kalıcı bir ilişkiyi destekler (Barutçugil, 2004).

Kendi kendini yöneten takımlar, işlerinde kendi sorumluluklarını üstlenirler ve performanslarını belirler, izler ve değişen koşullara uyum sağlarlar. Bu takımların üyeleri, kendi çalışma alanlarına ait işleri yerine getirebilecek yetenekte olmalıdır ve bu yetenekler yoğun ve çapraz eğitimi gerektirir. Takım, karar alma ve davranış biçimlerine rehberlik edecek norm ve kuralları kendileri oluşturur ve görevlerin nasıl paylaşılacağına

ortak karar verir. Takımlar performans sonuçlarından birlikte sorumludur ve güçlendirilmiş üyelerden oluşurlar. Takımın ana motivasyonu, kısa sürede etkileyici sonuçlar elde etmektir. Takım çalışmasının uygulanma süreci, takımın kuruluş aşamasıyla başlar. Bu aşamada takıma katılacak üyeler seçilir ve takım yöneticisi tarafından belirlenir. İkinci aşamada, üyeler birbirlerini tanır ve değerlendirirler. Takımın amaçları tartışılır ve üyeler arasında fikir yakınlığı veya farklılığı belirlenir. Üyeler birbirlerini kabul etmeye başladıktan sonra daha şeffaf bir iletişim süreci başlar. Bu süreçte, üyeler birbirinin farklı fikirlerine hoşgörülü bir şekilde yaklaşır ve bu çatışmalardan yeni ve olumlu sonuçlar elde etme yoluna giderler. Farklılıklar ve çatışmalar çözüldükten sonra uyum ve uzlaşma sağlanır ve daha iyi bir işbirliği için ortak kurallar, değerler ve davranış kalıpları geliştirilir. (Bolat vd., 2016).

Etkili takımların aşağıdaki özelliklere sahip olmaları gerekmektedir (İnce vd., 2004):

- **Ortak Amaç ve Vizyon:** Takımlar örgütlerde vizyonun daha rahat kabul edilmesini sağlar. Takım üyeleri bilinç kazandırır.
- **Sağlıklı İletişim Ortamı:** Açık iletişim düzeni bulunmalıdır. Etkin iletişim düzeni, bireylerin izole olmasını engeller ve birlikte çalışma, başarıya ilişkin bir sinerjik yapının oluşturulmasına yardımcı olur.
- **Normlar ve standartlar:** Zaman içinde yazılı olmayan uygulamalar, alışkanlıklar ve gelenekler takım üyeleri tarafından gelenek haline getirilir.
- **Yetkilendirme:** Çalışanlar yetkilendirme sayesinde çalıştıkları işler konusunda sorumluluk ve karar verme hakkına sahip olurlar.
- **İşlev ve yapı:** Liderin takımda sorumlulukları, emir komuta ilişkilerini, denetlemeyi, hiyerarşiyi ve ilerlemeyi düzenleme biçimidir.
- **Bağlılık:** Takım üyeleri, hissi ve şahsi bir bağlılık içerisindedir. Sorumluluk, saygı, güven, sevgi, paylaşma ve yardımlaşma duygusu takım üyeleri arasında görülmesi gereken değerlerdir.
- **Geribildirim ve eleştiri:** Takım üyelerinin birbirlerinin güçlü ve zayıf yönlerini nasıl belirttikleridir. Takım üyelerinin yapıcı sonuçlar için konuları ele alışlarındaki açıklık ve içtenlik, takım başarısı için önemlidir.

Bilgi çağında organizasyonların performansını takımların performansı belirlemektedir. Başarılı takımlar oluşturmak için planlı bir yaklaşım ve disiplinli bir

uygulama gerekir. İşletmelerin takım çalışmasından beklentileri bulunmaktadır: Verimlilik, çalışanların morallerini yükseltme, ürün kalitesini artırma, hata ve iadeleri azaltma, çalışan memnuniyetini yükseltme, yaratıcılığı teşvik etme ve yeni fikirlerin üretme, daha esnek organizasyon yapısına geçme bu beklentilerin başında gelmektedir (Barutçugil, 2004).

2.1.2.9. Azaltılmış statü farkları

YPİS uygulamalarının yapıldığı bir örgütte en alttan en üst düzey yönetim kademesine kadar her bir çalışan örgüte farklı yönlerden katkıda bulunabileceğini hissetmelidir. Bununla birlikte örgüt içinde çalışanlardan bazılarının özel ayrıcalıklara sahip olması (özel yemekhane, otopark, bilgi erişimi vb.) örgüt içinde yaratıcılığı, açıklığı ve güveni azaltırken rekabetin artmasına yol açmaktadır. Bunun en önemli sebebi çalışanların işletmede değersiz olduklarını hissetmeleridir. Örgütler bu durumu ortadan kaldırmak ve çalışanların kendilerini önemli ve örgüte bağlı hissedebilmeleri için statü farklarını azaltmalıdır. Statü farklarının azaltılması için örgütün farklı kademeleri arasında var olan ücret eşitsizliğinin azaltılması ve örgütte tüm çalışanların aynı kıyafetleri giymesi, yönetim kademesine özel yemekhane ve park alanlarının olmaması, çalışan herkese iş arkadaşı denmesi başlıca kullanılan yöntemlerdir (Limon, 2012).

2.1.2.10. Belirgin (net, açık) iş tanımları

İşin temel görevleri, ödevleri, sorumlulukları ve çevre koşullarına ilişkin bilgi sağlayan belgeye iş tanımı denir (Mondy, 2017; Bingöl, 2016). İş tanımının içeriği kullanılacağı amaca göre değişiklik göstermektedir (Mondy, 2017). İş analizi yoluyla elde edilen bilgiler iş tanımının oluşturulmasında en önemli veridir. İş tanımı; personelden beklenenleri, personelin işi nasıl yapması gerektiği ve işin yapıldığı koşullar hakkında açıklamaları kapsar. İş tanımlarında sıklıkla bulunan maddeler şunlardır: yapılacak temel vazifeler, her bir göreve yönelik tahsis edilen zaman, performans standartları, çalışma şartları ve tehlikeleri, çalışan personel sayısı ve rapor verdikleri kişiler, makine ve donanım bilgisi (Mondy, 2017).

Ayrıca, iş tanımlarında aşağıdaki unsurlar da yer almaktadır: işin kimliği ve konumu, işin amacı ve özeti, görev ve sorumluluklar, ilişkiler, bilgi, beceri, yetenek gereklilikleri (problem çözme, yetki), işte kullanılan araç ve gereçler, performans standartları (Bingöl, 2016). Bu unsurlar, iş tanımında mutlaka bulunması gereken unsurlardır. İş tanımı bilgisi personel seçimi, terfisi ve personelin eğitim ve geliştirme

gerekliliklerini belirlemede yardımcı olmaktadır. Personeli, neler yapması hususunda net bir şekilde bilgilendirir ve PD'sini kolaylaştırır. Personelin işlerini güvenli bir şekilde yürütmesi için bilgilendirir. Yeteneklerin değerlendirilmesi ve karşılaştırılması için bir standart belirler (Mondy, 2017).

2.2. Çalışmaya Tutkunluk

Bu başlık altında çalışmaya tutkunluğun kavramsal çerçevesi ve boyutları hakkında bilgi verilmiştir.

2.2.1. Çalışmaya Tutkunluk Kavramı

Çalışmaya Tutkunluğun kavramsal dayanağı, Psikolojik Koşullar Teorisi ve Kahn'ın (1990) bu konuda yaptığı çalışmalara dayanmaktadır. Kahn'ın teorisi, Goffman'ın Rol Teorisine dayanmakta ve bireylerin iş hayatında nasıl bir denge oluşturduklarına dair bir çerçeve sunmaktadır. Teori, bireylerin işlerine nasıl kendilerini adadıkları veya işlerinden nasıl uzaklaştıkları ile ilgili "bireysel kendini verme/adama" ve "bireysel geri çekilme/uzaklaşma" olmak üzere iki ana kavram içermektedir. Kahn, bireyin iş rolüne ne kadar kendini verebildiğinin veya iş rolünden ne kadar uzaklaştığının üç psikolojik koşul tarafından belirlendiğini ifade etmektedir: psikolojik anlam verme, psikolojik güven duyma ve psikolojik erişebilme. Bu koşullar, bireyin işini ne kadar anlamlı ve güvenli bulduğuna, ayrıca kendi kaynaklarına ne kadar erişebildiğine bağlıdır (Kahn, 1990; Başoda, 2017).

"İş Talepleri-Kaynakları Teorisi" (JD-R) modeli, iş yerinde çalışanların karşılaştığı talepleri ve mevcut kaynaklarını analiz eden bir psikolojik teori olarak dikkat çekmektedir. Bu model, iş talepleri (örneğin, iş yükü, zaman baskısı) ve iş kaynakları (örneğin, sosyal destek, özerklik) arasındaki dengenin, iş yerinde çalışanların motivasyonu, işe bağlılığı ve psikolojik sağlığı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu önermektedir (Forster ve Koob, 2023; Ding ve Cao, 2023; Arnold ve Rigotti 2023).

ÇT, JD-R modeli içerisinde sıkça incelenen bir kavramdır. İş talepleri arttıkça, ÇT genellikle olumsuz etkilenir. Ancak, iş kaynaklarının yeterli olduğu durumlarda, ÇT artabilir (Abualigah vd., 2023). Örneğin, bir çalışma, yöneticilerin desteğinin ve bireylerin dindarlığının, işe bağlılığı artırmada önemli bir kaynak olabileceğini göstermiştir (Abualigah vd., 2023). JD-R modeli, ÇT üzerindeki etkilerini anlamak için çok yönlü bir çerçeve sunar. Farklı meslek grupları ve bağlamlar için uygun olan bu

model, özellikle yönetici desteği, liderlik tarzı ve bireysel sağlık gibi faktörlerin ÇT üzerindeki etkisini anlamak için kullanılmaktadır (Cook ve Zill, 2023; Pletzer vd., 2023). Özellikle, liderlik tarzının (dönüşümcü liderlik gibi) iş talepleri ve kaynaklarını nasıl etkilediği ve sonuçta işe bağlılığı nasıl etkilediği gibi karmaşık etkileşimleri de inceler (Ding ve Cao, 2023; Alamri 2023).

Bu sayede JD-R modeli, işe bağlılığı artırmak ve olası olumsuz etkileri minimize etmek için stratejiler geliştirmeye yardımcı olabilir. Özellikle sağlık yönetimi gibi alanlarda, bu tür bir anlayış, hasta güvenliği ve sağlık hizmeti kalitesi gibi kritik konuları doğrudan etkileyebilir.

"Kaynakların Korunması Teorisi" (Conservation of Resources Theory - COR), bireylerin sahip oldukları fiziksel, psikolojik ve sosyal kaynakları koruma ve artırma eğiliminde olduklarını öneren bir teoridir. Bu teori, kaynak kaybının stres oluşturabileceği ve bireylerin daha fazla kaynak kaybını önlemek için çaba gösterecekleri fikrini temel alır (Li ve Chen, 2023; Shah ve Huang, 2023). Çalışmada, kaynakların yeterliliği veya eksikliği, ÇT'ü doğrudan etkileyebilir. Örneğin, algılanan organizasyonel desteğin yüksek olduğu durumlar, çalışanların daha fazla çalışmaya tutkulu olmalarını sağlayabilir (Ashfaq vd., 2023). Çalışmada mevcut kaynakların korunması veya artırılması, çalışanların ÇT'ünü olumlu etkileyebilir. Ayrıca, kaynak kaybı yaşandığında ÇT'un azalabileceği bu teori ile açıklanabilir (Li ve Chen, 2023; Brennan vd., 2023). Özellikle zorlu veya stresli iş ortamlarında, COR teorisi kaynakları etkin bir şekilde nasıl koruyabileceğimizi ve ÇT'ü nasıl artırabileceğimizi anlamak için etkili stratejiler geliştirmeye yardımcı olabilir. Bu, özellikle kaynakların kritik olduğu sağlık yönetimi gibi alanlarda, hasta güvenliği ve sağlık hizmeti kalitesi gibi konuları olumlu etkileyebilir

Schaufeli (2013) ise ÇT'uaşağıda yer alan dört ana yaklaşımla kavramsallaştırmıştır (Başoda, 2017):

- İhtiyaçları Tatmin Etme Yaklaşımı: Bu yaklaşım, ÇT'ünü bireyin işle ilgili psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması ve bu süreçte duygusal, zihinsel ve fiziksel bağ kurması olarak tanımlar. İşe tutkun kişiler, bu ihtiyaçları karşıladıkça işleri ile daha güçlü bir bağ kurarlar.
- Tükenmişliğin Karşı Savı Yaklaşımı: Bu yaklaşım, işe tutkunluğun aynı anda birden fazla rolü yerine getirmeye çalışan bireyler için önemli olduğunu vurgular. İş ve sosyal hayattaki roller arasındaki denge, işe ve aileye tutkunluğu etkiler.

- Tatmin-Bağlılık Yaklaşımı: Bu yaklaşım, ÇT'un bireyin işteki görevlere odaklanma ve kendini işine verme durumu olarak tanımlar. Dikkat yoğunlaştırma ve kendini verme, ÇT'un bileşenleridir.
- Çok Boyutlu Yaklaşım: Bu yaklaşım, işe tutkunluğu çok boyutlu bir güdüleyici yapı olarak ele alır. Bireyler, işlerine tüm güçlerini, zihinlerini ve kalplerini vererek işlerini başarıyla yerine getirirler.

ÇT, birey odaklı bir kavramdır. ÇT, çalışma süresi esnasında çalışanın kendisini iyi hissettiği bir psikolojik durumdur (Çankır ve Çelik, 2018). Kahn'ın tanımına göre ÇT, personelin iş süresince, bilişsel, duygusal ve fiziksel anlamda tatmin olarak iş sorumluluklarını yerine getirmesidir. Leiter ve Maslach kavramı, işle ilgili tükenmişlik göstermeme olarak tanımlamışlardır. Schaufeli ve diğerleri ise işe tutkunluğu, dinçlik, adanma ve odaklanma faktörlerinden oluşan çalışanların iş süresi esnasındaki pozitif mental hal olarak tanımlamıştır. ÇT, geçici bir durum değil, süreklilik gösteren mental bir durumdur (Kaplanseren ve Örucü, 2018).

ÇT, çalışanlar işlerine, örgütlerine bağlı ve yüksek performans elde etmek amacıyla güdülenmiş olduklarında ortaya çıkmaktadır. Tutkunluk, işverenlerin çalışanlarının ek veya isteğe bağlı çabalarını ortaya çıkaran işverenle olan sözleşmenin de ötesinde, çalışmak için o kurumun bir parçası olma istekliliği gibi çeşitli anlamları belirtmek amacıyla uygulamacılar için kullanılan bir kavram olmuştur. Tutkunluk, örgütsel amaçlara yönelmede kişisel girişim, adapte olabilme, çaba ve kararlılık gösterme olarak ifade edilmektedir. İnsanlar işleriyle ilgili olarak pozitif duygular hissettiğinde beklenenden daha fazlasını yapmak için gönüllü davranış göstermekte ve yüksek seviyede performans sergilemektedirler. Tutkun çalışan; hırslı ve tutkulu, işine tümüyle kapılmış, enerjik, bağlı ve adanmış çalışandır. Tutkunluk örgütle özdeşleşme veya bağlanma; çalışanların örgüt için hissettikleri enerjik bağ olarak da tanımlanmaktadır (Armstrong, 2017).

ÇT çalışanların; iş tatminini yükseltir dolayısıyla çalışanlar işletmelerine daha bağlı bireyler haline gelir. İşten ayrılma niyetini azaltarak devir hızını düşürür (Şahin ve Reyhan, 2017), bunun yanında yaratıcı fikirler sunmasına da yardımcı olur. Sonuç olarak ÇT, çalışanların içsel motivasyonlarını artırmaktadır (Gellatly, Meyer ve Luchak, 2006; Polat vd., 2018). Bu durum müşteri memnuniyetini, karlılığı ve büyümeyi de beraberinde getirir (Kaplanseren ve Örucü, 2018). ÇT olan çalışanlar, İKY sürecinde aranan kişiler

olmaktadır. ÇT, eğitim ve adaptasyon gibi maliyetleri azaltır dışardan yeni aday arayışını asgari düzeye indirir. (Çankır ve Çelik, 2018).

2.2.2. Çalışmaya tutkunluğun boyutları

Yazında ÇT boyutları, dinçlik (vigor), adanmışlık (dedication) ve yoğunlaşma (absorption) şeklinde incelenmiştir (Örücü ve Hatipoğlu, 2018).

2.2.2.1. Dinçlik

Çalışanların kolay yorulmaması, enerji düzeylerinin yüksek olması, zihinsel anlamda dayanıklılık göstermesi ve zorluklara karşı kararlılığını yitirmeden işine devam edebilme isteği dinçlik olarak addedilmektedir (Kaplanseren ve Örücü, 2018; Örücü ve Hatipoğlu, 2018). Dinçlik kişinin ruhsal hayatını etkileyen bir niteliğine sahiptir. Bilgi, kendini gerçekleştirme, fedakârlık ve ahenkli çalışma, dinçlik kavramının içinde değerlendirilmektedir (Polat vd., 2018). Dinçlik, ilham verici ve zamanını ve çabayı işe odaklamaktan memnun olmaktır. (Çankır ve Çelik, 2018). Bireylerde dinçliğe ait duyguların hissedilmesi, başarı hissini artırır ve yaratıcı fikirleri ortaya çıkarır (Kaplanseren ve Örücü, 2018).

2.2.2.2. Adanmışlık

Adanmışlık, bireyin işini anlamlı bulması, çalıştığı işte kendini önemli hissetmesi ve işine yüksek düzeyde katılmaktır (Kaplanseren ve Örücü, 2018). Adanmışlık boyutu, çalışanların örgütte kalma ve görevlerinin gerektirdiklerinden daha fazlasını yapmaya yönelik olarak işverenlerine duydukları bağlılık seviyesini ifade etmektedir. Çalışan adanmışlığı toplam iş deneyimini yansıtmaktadır. Bu deneyimler daha çok iş yerinde görülen muamele, yapılan işlerin türleri ve iş arkadaşları, yöneticiler ve genel çalışma ortamıyla ilgilidir. Amirler, çalışan adanmışlığını; çalışanları kendi yetenek ve becerilerine en uygun işlerde görevlendirerek, inovasyonu teşvik ederek ve çalışanlarına güvenip onlara saygı duyarak artırabilir. Saygı gören çalışanların işyerlerine daha yüksek düzeyde bağlı olması ve işlerine adanmış olmaları beklenir (Mondy, 2017). İşten çıkarmalar ve ücret kesintileri gibi işlemler çalışanların adanmışlık düzeyini düşürmektedir. Watson Wyatt'ın Çalışan Adanmışlığı Endeksine göre işten çıkarmaların olduğu işletmelerde kendini adanmış hissetmeyen çalışanların oranı %24'e kadar çıkmaktadır. Yüksek adanmışlık düzeyine sahip işgücünü elinde bulunduran işletmeler ortalama %19 daha fazla net gelir elde etmektedirler (Mondy, 2017).

2.2.2.3. Yoğunlaşma

Yoğunlaşma, bireyin işin icrası sırasında dikkatini yaptığı işe vermesi, çalışırken saate sürekli bakmaması, mola ihtiyacı hissetmeksizin işini sürdürmesi ve yaptığı işten mutluluk duyması durumudur (Kaplanseren ve Örucü, 2018; Örucü ve Hatipoğlu, 2018). Yoğunlaşma, diğer hususlardan kendisini izole etmeyi, yaptığı işle meşgul olmaktan mutlu olmayı ve işten ayrılmakta zorlanmasıdır (Çankır ve Çelik, 2018). Yoğunlaşma, odaklanmış dikkat, açık zihin, zihin ve beden bütünlüğü, kolay konsantrasyon ve içsel zevk alma durumlarını ifade eder (Polat vd., 2018). Akış, bireylerin kendilerini işe tümüyle verdiklerinde hissettikleri bütünsel duygulanımı ifade etmektedir. Bu düşünce bireyin işin sonunda elde edeceği kazanımdan çok işi yaparken duyduğu heyecanın daha etkileyici olduğunu öne sürmektedir (Keser ve Yılmaz, 2015).

2.2.3. Çalışmaya tutkunluğu etkileyen faktörler

Tutkunluğun ortaya çıkabilmesi için, bir çalışanın örgüt içindeki rolünü doğru bir şekilde anlaması ve örgütün amacına uyum sağlaması gerekmektedir. Bu duruma ek olarak, yapılan işin bireyde kişisel başarı hissi uyandırması da kritiktir. İşlerin geniş bir kapsama ve yüksek sorumluluk seviyesine sahip olması, örgüt içindeki zorlukları beraberinde getirir; bu da tutkunluğun gelişmesine katkı sağlar, çünkü kişisel gelişim ve başarı potansiyeli yaratır. İş tanımları, bireylere farklı faaliyetleri sergileme veya çeşitli becerileri kullanma fırsatı tanımalıdır. Gelişim imkanları ve ödüller, işi daha anlamlı kılarak bireylere kendini gerçekleştirme için yollar sunar. Performans etkinliği hakkında doğrudan ve açık iletişim, çalışanlarla güçlü bir bağ kurmayı sağlar. İşle ilgili planlamalarda çalışanlara tanınan takdir yetkisi, otonomi, sahiplik duygusu ve iş çıktıları üzerinde kontrol sağlayarak tutkunluğu artırır (Armstrong, 2017).

2.2.4. Çalışmaya tutkunluğun oluşturulması ve artırılması

Çalışan tutkunluğu stratejisi; tutkunluk düzeylerini etkileyen tüm faktörleri göz önünde bulundurarak tutkunluğun geliştirilmesi için neler yapılacağı ile ilgili bir kavramdır. Bu strateji daha iyi bir iş çevresi oluşturmak için neye ihtiyaç olduğunu, iş dizaynı geliştirmeyi, kişisel gelişim için fırsatlar sunmayı ve performans yönetimini etkin kılmayı sağlamakla ilgilidir. Tutkunluğun gelişimi için en önemli unsur hat yöneticileri tarafından sergilenen liderlik yaklaşımıdır.

Tablo 7’de Armstrong (2017)’nin geliştirdiği çalışan tutkunluğu ile ilgili yönetim yeterliliği erevesi sunulmuştur. Yeterlilikler arasında özerklik ve güçlendirme, gelişim, geri dnt, övme, tanıma, bireysel ilgi, uygunluk, kişisel tarz, etik, değerlendirme ve rehberlik, beklentileri net olarak ifade etme, kaynakları ve zamanı yönetme, ile proses ve faaliyetleri izleme yer almaktadır. Bu yeterlilikler, yöneticilerin çalışanların tutkunluğunu artırmak için sahip olması gereken becerileri ve davranışları temsil etmektedir.

Tablo 7. alışan Tutkunluğu ile İlgili Yönetim Yeterliliği erevesi

Yeterlilik	Tanım
Özerklik ve güçlendirme	İş görenleri işe dâhil etmek
Gelişim	Kariyerini geliştirmede çalışan yardım
Geri dnt, övme, tanıma	Pozitif dntte bulunmak; övgü ve ödül mekanizmasını çalıştırmak
Bireysel ilgi	İş görenlerle ilgili olmak
Uygunluk	İhtiyaç halinde erişilebilir olmak
Kişisel tarz	Liderliği göstermek ve pozitif yaklaşım
Etik	Adil davranma
Değerlendirme ve rehberlik	çalışanlara yardım ve tavsiyelerde bulunmak
Beklentileri net olarak ifade etmek	Açık amaçları belirle ve beklentiyi tanımla
Kaynağı ve zamanı yönetmek	Uygun kaynakları iş yükünü karşılamak için sağla
Proses ve faaliyetleri izle	Proses ve prosedürleri anlamak ve açıklamak

Kaynak: Armstrong, 2017: 164-165.

İş evresi, insanların işlerini benimseme ve uygulama şekillerini etkileyerek tutkularını etkiler. Destekleyici bir iş çevresi, tatmin edici bir iş-yaşam dengesi için önem verilen, duygusal taleplerin ařırđı olmadığı, sağlıklı ve güvenli çalışma koşullarının sađlandđđđ, kişisel ihtiyaçların dikkate alındđđđ bir ortamđ ifade eder. İlham verici bir iş çevresi ise etkili liderlik tarafından desteklenen, mücadeleyi gerektiren bir işin olduğu, çalışanların katkđlarına ödül ve tanınma sağlayan geri bildirimlerin verildiđđ, kariyer gelişimi için fırsatların bulunduğu bir yerdir. Ayrıca, beklentileri karşılayan iş düzenlemeleri, cesaretlendirme, rehberlik, otonomi ve çeşitlilik sağlama gibi faktörler; rol tanımları, performans ve kişisel gelişim planlaması, performansın izlenmesi ve geri bildirim gibi performans yönetimi faaliyetleri tutkuyu geliştirebilir. Bu faaliyetler tutkunluğun artmasına yardımcı olabilir (Armstrong, 2017: 166).

2.3. Yüksek Performanslı İş Sistemleri ile Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişki

“YPİS ile ÇT Arasındaki İlişki” farklı çalışmalarda farklı teorilerle incelenmiştir. Huang'ın (2017) çalışması, YPİS ve ÇT arasındaki ilişkiyi sosyal değişim teorisi çerçevesinde incelemekte ve bu teorinin uygulanabilirliğini ampirik verilerle desteklemektedir. Sosyal değişim teorisi, çalışanların organizasyonlarından aldıkları yatırımları karşılıksız bırakmamak ve bir dengesizlik durumunu önlemek için daha fazla çaba harcamaya eğilimli olacaklarını öne sürer. Huang'ın çalışması, bu teorinin, YPİS ve ÇT arasındaki ilişkide etkili bir temel oluşturduğunu göstermektedir. Çalışmasında ampirik bulgular, YPİS ve ÇT arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu, sosyal değişim teorisinin bu bağlamda yüksek derecede uygulanabilir olduğunu ve YPİS'nin çalışanların işlerine olan tutkunluğunu etkileyebileceğini göstermektedir (Huang, 2017).

Bir başka çalışmada, Sosyal Değişim Teorisi, çalışanların işverenlerine yatırım yapmaları durumunda, bu yatırımın bir karşılığı olarak daha fazla çalışma tutkusu göstereceklerini öne sürer (Blau, 1964). YPİS, çalışanlara eğitim, yetenek geliştirme ve geri bildirim gibi kaynaklar sağlayarak, iş yerinde bu tür bir "sosyal değişim" yaratmayı hedefler. Bu bağlamda, YPİS'nin uygulanmasının, Sosyal Değişim Teorisi'ne uygun bir şekilde, çalışanların çalışmaya olan tutkularını ve bağlılıklarını artırabileceği düşünülebilir. Teori, işverenin sağladığı bu tür yatırımların, çalışanların çalışmaya olan tutkularını artırarak iş yerinde daha pozitif bir sosyal değişim yaratacağını savunur (Al-Ajlouni, M. I. 2021).

İş Talepleri-Kaynaklar Teorisi (Job Demands-Resource Theory), YPİS ve ÇT arasındaki ilişkiyi anlamak için bir çerçeve sunar. Bu teoriye göre, iş talepleri ve iş kaynakları, çalışanların çalışmaya olan tutkunluğunu etkilemektedir. Özellikle, iş kaynaklarının yeterliliği (örneğin, eğitim ve gelişim fırsatları, yüksek kaliteli işyeri ilişkileri), ÇT'ü artırabilirken, iş taleplerinin yüksekliği (örneğin, iş yükü, zaman baskısı) ÇT'ü azaltabilir (Hassett, 2022). Çalışmada YPİS'nin, iş kaynakları olarak görülebilecek bir dizi uygulama ve süreci (örneğin, eğitim, kariyer gelişimi, performans değerlendirmeleri) içerdiğini vurgulamaktadır. Bu tür sistemler, ÇT'ü artırmada önemli bir rol oynayabilir, çünkü bu kaynaklar çalışanların çalışmaya olan tutkunluklarını yükseltmekte ve iş performanslarını artırmaktadır (Hassett, 2022).

Bir başka çalışmada İş Talepleri-Kaynaklar Teorisi açısından yapılan incelemede, iş yerinde karşılaşılan taleplerin ve kaynakların, çalışanların iş tatmini, stres seviyeleri ve genel olarak çalışmaya olan tutkuları üzerinde önemli bir etkisi olduğunu iddia eder (Bakker ve Demerouti, 2008). YPİS, çalışanlara eğitim, yetenek geliştirme, iş güvencesi ve performans geri bildirim gibi kaynaklar sağlar. Bu kaynaklar, JD-R teorisi açısından, çalışanların çalışmaya olan tutkularını artıracak önemli faktörlerdir. YPİS'nin uygulanması, teorik olarak İş Talepleri-Kaynaklar Teorisine uygun bir şekilde, çalışanların çalışmaya olan tutkularını artırabilir. Özellikle, bu tür sistemler çalışanlara sağladığı kaynaklarla (örneğin, eğitim ve yetenek geliştirme) çalışanların iş taleplerini dengeler ve böylece iş tatminini ve tutkunluğu artırabilir (Al-Ajlouni, M. I. 2021).

Teorinin etkisine yönelik değerlendirme yapacak olursak, İş Talepleri-Kaynaklar Teorisi'nin sunduğu çerçeve, YPİS'nin neden ve nasıl etkili olduğunu anlamak için oldukça değerli bir araç olabilir. Özellikle, bu teori YPİS'nin, iş kaynaklarını nasıl artırdığını ve bu kaynakların, ÇT'ü nasıl etkilediğini açıklamada yardımcı olmaktadır. Ayrıca, teori iş talepleri ve kaynakları arasındaki dinamik etkileşimi anlamamıza olanak sağlar, bu da organizasyonların daha etkili insan kaynakları stratejileri geliştirmelerine yardımcı olabilir.

Sosyal Sermaye Teorisi, bireyler ve gruplar arasındaki ilişkilerin, sosyal ağlar ve normlar aracılığıyla kaynak ve fayda sağlayabileceğini önerir. Bu teoriye göre, sosyal sermaye, YPİS ve ÇT arasındaki ilişkiyi anlamada önemli bir faktör olabilir.

Stefanidis ve diğerleri (2022) yaptığı çalışmada, Arap iş yeri kültürü bağlamında, sosyo-kültürel sermayenin YPİS ve ÇT arasında bir bağlantı oluşturduğu belirtilmiştir. YPİS, çalışanlar arasında güçlü bir sosyal ağ ve işbirliği kültürü oluşturabilir, bu da ÇT'ü artırabilir. Örneğin, çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle kurduğu sağlam ilişkiler, iş yerinde daha yüksek bir sosyal sermaye oluşturabilir. Bu sosyal sermaye, çalışanların çalışmaya olan tutkunluğunu ve iş performansını artırabilir.

Sosyal Sermaye Teorisi, YPİS'nin ÇT'ü nasıl etkilediğini anlamak için değerli bir perspektif sunar. Bu teori, sosyal ağların ve ilişkilerin, ÇT'ü nasıl etkileyebileceğini anlamada kritik bir rol oynar. Özellikle, YPİS'nin sosyal sermayeyi artırarak ÇT'ü nasıl olumlu etkilediğini açıklar (Stefanidis vd., 2022).

Bu anlayış, organizasyonların ÇT'u ve performansı artırmak için sosyal sermayeyi nasıl kullanabileceklerini gösterir. Aynı zamanda, bu teori sağlık yönetimi gibi kaynakların etkin kullanılması gereken sektörlerde bile uygulanabilir, bu da hasta güvenliği ve hizmet kalitesi gibi kritik alanlara olumlu katkılar sağlayabilir.

Kaynakların Korunması Teorisi (Conservation of Resources Theory - COR), bireylerin mevcut kaynaklarını koruma ve artırma eğiliminde olduklarını önerir. Bu teori, iş yükü, stres veya işle ilgili talepler gibi faktörlerin kaynakları tüketebileceğini ve bu tükenmenin ÇT'u (Work Engagement) olumsuz etkileyebileceğini vurgular.

Bu çerçevede, YPİS, çalışanlara farklı kaynaklar (örneğin, eğitim, beceri geliştirme fırsatları, iyi bir çalışma ortamı) sağlayarak ÇT'u artırabilir. Örneğin, sağlık sektöründeki çalışanların şiddet maruziyeti sonrası yaşadığı stresin, kaynakların korunması teorisi açısından işe bağlılık üzerindeki etkisi ele alınmıştır (Shah ve Huang, 2023). YPİS, bu tür stres faktörlerini azaltmada ve çalışanların kaynaklarını korumalarına yardımcı olmada etkili olabilir.

Kaynakların Korunması Teorisi, YPİS'nin ÇT'u nasıl etkileyebileceğini anlamak için kapsamlı bir çerçeve sunar. Özellikle, bu teori, iş yerinde kaynakların nasıl korunabileceği ve bu kaynakların ÇT'u nasıl olumlu etkileyebileceği konusunda fikirler sunar (Shah ve Huang, 2023).

Bu teori, özellikle stresli veya kaynakların sınırlı olduğu iş ortamlarında, kaynakları koruma ve ÇT'u artırma stratejileri geliştirmek için oldukça yararlıdır. Ayrıca, bu anlayış, sağlık yönetimi gibi kaynakların etkin kullanılması gereken sektörlerde, hasta güvenliği ve hizmet kalitesi gibi kritik alanlara olumlu katkılar sağlayabilir.

YPİS ve ÇT'un iş performansı üzerindeki etkisi konusunda literatürde çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. İşe tutkunluk, bir çalışanın işine olan duygusal, bilişsel ve fiziksel bağlılığı olarak tanımlanır ve canlılık, özveri ve özümseme boyutlarıyla ifade edilir (Bakker vd., 2011). Bu zihinsel durum, çalışanların işle ilgili deneyimleri enerjik bir şekilde yaşamalarına, işlerini anlamlı ve değerli olarak görmelerine ve işlerine yoğun bir konsantrasyonla yaklaşmalarına yardımcı olur. YPİS ise teşvik edici ücretler, eğitim, çalışan katılımı ve esnek çalışma düzenlemeleri gibi uygulamaları içerir, bu da çalışanların ÇT'unu artırabilir (Suan ve Nasurdin, 2014).

Literatürde ÇT'un ve İKU'nın iş performansı üzerindeki pozitif etkilerini doğrulayan çalışmalar mevcuttur. Örneğin, Alzyoud'un (2018) üretim işletmelerindeki 151 çalışan üzerinde yaptığı araştırma, İKU'nın işe tutkunluğu olumlu etkilediğini ortaya koymuştur. Suan ve Nasurdin (2014) da, hizmet eğitimi ve PD boyutlarının işe tutkunluğu pozitif yönde etkilediğini belirtmiştir. Karatepe ve Olugbade (2019) ise, yüksek performanslı iş uygulamalarının işe tutkunluğu artırabileceğini ve seçici işe alma, iş güvencesi, takım çalışması ve kariyer fırsatları gibi faktörlerin işe tutkunluğu olumlu yönde etkileyebileceğini belirtmiştir. İş motivasyonu teorileri de ÇT'un, iş performansının öncülü olduğunu desteklemektedir (Song vd., 2018). Ayrıca, Demerouti vd., (2010), Bakker vd., (2012), ve Song vd., (2018) gibi çalışmalar, ÇT'un iş performansı ile pozitif bir ilişkisi olduğunu doğrulamaktadır.

Bu literatür gözden geçirilmesi, YPİS'nin ve ÇT'un iş performansı üzerindeki pozitif etkilerini teyit etmektedir. Bu iki değişkenin etkileşimi, çalışanların çalışmaya olan bağlılıklarını ve dolayısıyla iş performanslarını iyileştirebilecek uygulamaların geliştirilmesi için önemli bir temel oluşturur. Bu noktada, yöneticilerin ve politika yapıcıların, işe tutkunluğu ve iş performansını artırmak amacıyla YPİS ve etkili İKU'nı benimsemeleri önerilmektedir.

YPİS ve ÇT ilişkisi, çalışanların iş yerindeki motivasyonu, bağlılığı ve performansı üzerinde dikkate değer bir etkiye sahip olabileceği önemli bir konsepttir. YPİS, organizasyonel yapıyı ve iş süreçlerini etkileyen bütüncül bir yaklaşımdır, ki bu yaklaşım, çalışanların duygusal bağlılığını olumlu bir şekilde etkileyebilir (Hu vd., 2019). Özellikle hizmet sektöründe, YPİS'nin hizmet kalitesine dair olumlu sonuçlar doğurduğu ve çalışanların ÇT'unun bu olumlu etkileri meditasyon yoluyla artırdığı gözlemlenmiştir (Luu, 2019). Ayrıca, psikolojik sermayenin YPİS ve ÇT arasında bir köprü işlevi gördüğü saptanmıştır. Yani, psikolojik sermaye yüksek olan çalışanlar YPİS'ni daha etkili bir şekilde benimseyebilir ve bu da ÇT'u artırabilir (Karadaş ve Karatepe, 2019). Örgütsel vatandaşlık davranışları açısından da, ÇT'un örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif etkilediği ve böylece organizasyonlara fayda sağlayabileceği tespit edilmiştir (Kaplanseren ve Örucü, 2018). Psikolojik güçlendirmenin, çalışanların ÇT'unu olumlu yönde etkilediği ve dolayısıyla iş performansını artırdığı da belirtilmiştir (Örucü ve Hatipoğlu, 2018). YPİS ve ÇT'nin sinerjisi, çalışanların iş hedeflerine etkin ulaşmalarını teşvik ederek sürdürülebilir organizasyonel başarıya katkıda bulunabilir. Bu nedenle, iş liderleri ve yöneticiler için bu ilişkinin derinlemesine anlaşılması, çalışan motivasyonunu

ve bağıllığını artırmakla kalmayıp aynı zamanda iş performansını geliştirmekte kritik bir rol oynamaktadır.

2.3.1. İlgili araştırmalar

Hu ve diğerleri (2019) tarafından yapılan bir araştırmada, algılanan YPİS'nin duygusal bağıllık üzerindeki etkisinin görev süresi daha uzun olan çalışanlar arasında daha güçlü olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca, daha fazla dış fırsatları algılayan çalışanlar arasında YPİS'nin daha zayıf olduğu ve YPİS'nin duygusal bağıllık üzerindeki etkisinin ÇT çalışanlarında önemli düzeyde daha güçlü olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, kurumsal yöneticilerin çalışanların YPİS'ne verdiği tepkileri değiştirebilecek bireysel faktörlere daha fazla dikkat etmeleri ve yetenekli çalışanları elde tutmak için daha kişiselleştirilmiş bir yaklaşım benimsemeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca, İKY sistemindeki hizmet odaklı yaklaşımın, kamu çalışanlarının iş rollerinin ötesinde halka hizmet etmeleri için bir kaldıraç olabileceği belirtilmiştir.

Luu ve diğerleri (2019) yaptığı araştırmada, ÇT'un hizmet odaklı YPİS'ne sahip kamu çalışanları ve kurumlarının hizmet odaklı davranışlarıyla nasıl ilişkilendiğini anlamayı amaçlamıştır. Vietnam bağlamında kamu hukuk hizmeti kurumlarında çalışanlar ve onların yöneticilerinin yer aldığı çalışma sonucunda YPİS ile hizmet odaklı rol içi performans ve hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilere ÇT'un aracılık ettiğini göstermiştir.

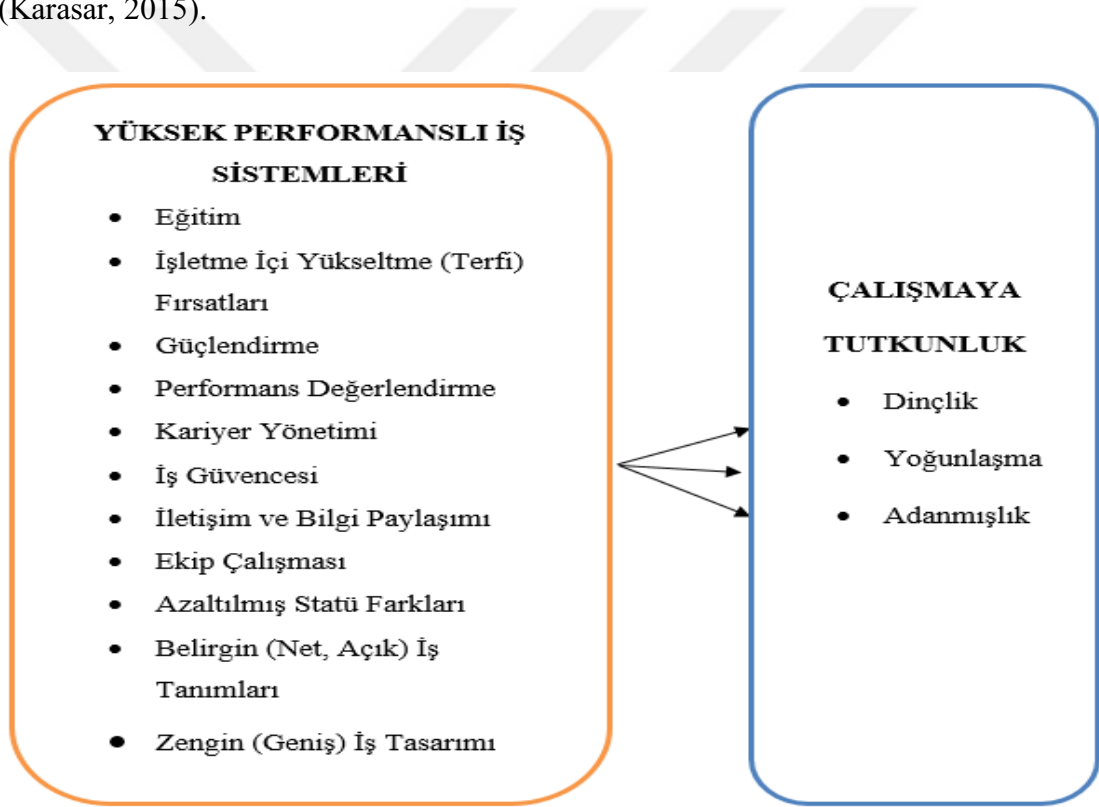
Karadaş (2019) yaptıkları bir araştırmada psikolojik sermayenin YPİS üzerindeki etkisinde ÇT'un aracılık ettiğini ortaya koymuşlardır. Polat ve diğerleri (2018) tarafından gerçekleştirilen, Türkiye'deki vakıf üniversitesi kütüphanelerinde çalışan 116 kişi üzerinden gerçekleştirilen araştırmada çalışanların çalışmaya tutkunlarının motivasyonlarına olan etkisi araştırılmıştır. Bu araştırma sonucunda ÇT'la motivasyon arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır (Polat vd., 2018). Kaplanseren ve Örucü tarafından otel çalışanları üzerinden gerçekleştirilen araştırmada ÇT ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunup ve davranışının açıklamada etkin rol almıştır (Kaplanseren ve Örucü, 2018). Örucü ve Hatipoğlu tarafından 146 sağlık çalışanı üzerinde gerçekleştirilen araştırmada psikolojik güçlendirmenin anlamlılık alt boyutunun tüm ÇT alt boyutlarını açıklamada istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, ana ve alt hipotezler, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve analizler ile ilgili ayrıntılı bilgi verilmiştir. Her bir aşama ayrı bir alt başlık şeklinde düzenlenmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

YPİS'nin çalışanların ÇT düzeyleri üzerindeki etkisinin araştırıldığı bu araştırma, İlişkisel Tarama Modelinde (İTM) tasarlanmıştır. İTM iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve derecesini belirlemeye çalışan modellerdir (Karasar, 2015).



Şekil 2. Araştırma Modeli: YPİS'nin ile Çalışmaya Tutkunluğa Etkisi

Şekil 2'de YPİS'nin ÇT üzerindeki etkisini test etmeye araştırma model kurgulanmıştır. Modele uygun olarak geliştirilen hipotezler oluşturulmuştur.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

H1: YPİS'nin çalışanların çalışmaya tutkunluk düzeyleri üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi vardır.

- H2: YPİS'nin boyutlarının çalışanların çalışmaya tutkunluk düzeyi üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi vardır.
- H2a: YPİS boyutlarının çalışmaya tutkunluğun dinçlik boyutu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi vardır.
- H2b: YPİS boyutlarının çalışmaya tutkunluğun yoğunlaşma boyutu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi vardır.
- H2c: YPİS boyutlarının çalışmaya tutkunluğun adanmışlık boyutu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi vardır.

3.2.2. YPİS'ninsosyo-demografik değişkenlere bağlı hipotezler

H3: Çalışanların YPİS'ni algılama dereceleri Sosyo-Demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

- H3a: Çalışanların YPİS'ni algılama dereceleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H3b: Çalışanların YPİS'ni algılama dereceleri yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H3c: Çalışanların YPİS'ni algılama dereceleri hastane türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H3d: Çalışanların YPİS'ni algılama dereceleri unvana göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H3e: Çalışanların YPİS'ni algılama dereceleri medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H3f: Çalışanların YPİS'ni algılama dereceleri çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H3g: Çalışanların YPİS'ni algılama dereceleri eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H3h: Çalışanların YPİS'ni algılama dereceleri çalışma şekline göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4: Çalışanların çalışmaya tutkunluğu, sosyo-demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

- H4a: Çalışanların çalışmaya tutkunluğu, cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

- H4b: Çalışanların çalışmaya tutkunluğu, yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H4c: Çalışanların çalışmaya tutkunluğu, hastane türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H4d: Çalışanların çalışmaya tutkunluğu, unvana göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H4e: Çalışanların çalışmaya tutkunluğu, medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H4f: Çalışanların çalışmaya tutkunluğu, çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H4g: Çalışanların çalışmaya tutkunluğu, eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H4h: Çalışanların çalışmaya tutkunluğu, çalışma şekline göre anlamlı farklılık göstermektedir.

3.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Mardin ilinde yerleşik olan kamu ve özel hastane çalışanlarıdır. Mardin Eğitim Ve Araştırma Hastanesi, Özel Mardin Park Hastanesi, Kızıltepe Devlet Hastanesi, , Özel Cihanpol Hastanesi, Özel İpekyolu Hastanesi olmak üzere kamu ve özel hastanelerinden kolayda örnekleme yöntemi ile veri toplanmıştır. Mardin merkezde ilgili dönemde hizmet veren iki hastane bulunmaktadır. Her iki hastaneden de veri toplanmıştır. Ayrıca ilçeleri temsilen en büyük ilçe olan Kızıltepe ilçesinden de veri toplanmıştır. Her hastanenin Başhekimliği ve Başhemşireleri ile yapılan görüşme ve yönlendirmeleri sonucunda hastane çalışanlarından veri toplanmıştır. Araştırmanın örneklem grubunu toplam 467 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında kullanılan yaklaşım ise Sağlık Bakanlığı Tarafından Yayınlanan SKS Anket Uygulama Rehberidir (2019). Bu rehberin ikinci versiyonun 14. sayfasında bulunan tablodan yararlanılmıştır. Bu tabloya göre 100 milyonluk bir evren için rastgele seçilen 384 kişilik katılımcı sayısı yeterli olarak görülmektedir. Bu çalışmada ise anketi tam olarak dolduran 467 kişiden veri toplanmıştır. Katılımcılara yönelik sosyo-demografik bilgiler Tablo 8’de şu şekilde gösterilmiştir.

Tablo 8. Çalışma Grubuna İlişkin Sosyo-Demografik Bilgiler

Değişken	f	%
Hastane Türü		
Kamu	240	51,4
Özel	227	48,6
Cinsiyet		
Kadın	238	51,0
Erkek	229	49,0
Yaş Grubu		
16-25 yıl arası	171	36,6
26-35 yıl arası	189	40,5
36-45 yıl arası	83	17,8
46 ve üzeri	24	5,1
Unvan		
Tıbbi sekreter	72	15,4
Fizyoterapist	18	3,9
Hasta taşıma	24	5,1
Paramedic	234	50,1
Sağlık teknikeri	28	6,0
Temizlik personeli	38	8,1
Tıbbi laborant	13	2,8
Anestezi teknikeri	40	8,6
Medeni Durum		
Evli	195	41,8
Bekar	272	58,2
Çalışma Süresi		
1 yıldan az	123	26,3
1-5 yıl	204	43,7
6-10 yıl	102	21,8
11-15 yıl	29	6,2
16 yıl ve üzeri	9	1,9
Eğitim Durumu		
İlköğretim	11	2,4
Lise	135	28,9
Yüksekokul	70	15,0
Üniversite	197	42,2
Yüksek lisans	21	4,5
Doktora	33	7,1
Çalışma Şekli		
Nöbet ve icap usulü	250	53,5
Nöbet usulü	27	5,8
Diğer	190	40,7
Toplam	467	100,0

Tablo 8'e bakıldığında çalışma grubunun %51'inin (f=238) kadınlar, %49'unun (f=229) ise erkekler tarafından oluştuğunu, bunların %51,4'ünün kamu hastanelerinde, %48,6'sının ise özel hastanelerde çalıştığı görülmektedir. Unvan açısından bakıldığında çalışma grubunun %15,4'ü tıbbi sekreter, %3,9'u fizyoterapist, %5,1'i hasta taşıma, %50,1'i paramedik, %6'sı sağlık teknikeri, %8,1'i temizlik personeli, %2,8'i tıbbi laborant, %8,6'sı ise anestezi teknikeridir. Çalışma grubunun %41,8'i (f=195) evli iken %58,2'si (f=272) ise bekindir. Çalışma grubunun %36,6'sı 16-25 yaş grubunda, %40,5'i 26-35 yaş grubunda, %17,8'i 36-45 yaş grubunda, %5,1'i ise 46 ve üzeri grupta yer

almaktadır. Çalışma süresi açısından bakıldığında %26,3'ü 1 yıldan az, % 43,7'si 1-5 yıl arası, %21,80'i 6-10 yıl arası, %6,2'si 11-15 yıl arası, %1,9'u 16 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahiptir. Yine çalışma grubunun %2,4'ü ilköğretim, %28,90'u lise, %15'i yüksekokul, %42,2'si üniversite, %4,5'i yüksek lisans, %7,1'i ise doktora eğitimi mezunudur. Çalışma şekli açısından bakıldığında çalışma grubunun %53,5'i nöbet ve icap usulü, %5,8'i nöbet usulü, %40,7'si ise diğer şekillerde çalışmaktadır.

Tablo 9. Çalışma Grubuna İlişkin Çalışılan Bölüm Bilgisi

Değişken	f	%
Yoğun Bakım Ünitesi	109	23,3
Acil Servis	81	17,3
İdari Birimler	79	16,9
Ameliyathane	30	6,4
Kadın Doğum Polikliniği ve Servisi	27	5,8
Laboratuvar Birimi	18	3,9
Genel Cerrahi Polikliniği Ve Servisi	14	3
Radyoloji Ve Görüntüleme Birimleri	12	2,6
Beyin Cerrahi Polikliniği Ve Servisi	7	1,5
Cildiye Polikliniği Ve Servisi	7	1,5
Çocuk Hastalıkları Polikliniği Ve Servisi	7	1,5
Dermatoloji Polikliniği Ve Servisi	7	1,5
Fizik Tedavi Ve Rehabilitasyon Polikliniği Ve Servisi	7	1,5
Ortopedi Polikliniği Ve Servisi	7	1,5
Bilgi İşlem Birimi	6	1,3
Plastik Rekonstrüktif Cerrahi Polikliniği Ve Servisi	6	1,3
Kardiyoloji Polikliniği Ve Servisi	5	1,1
KBB Polikliniği Ve Servisi	5	1,1
Göğüs Cerrahi polikliniği Ve Servisi	4	0,9
Göz Polikliniği ve Servisi	4	0,9
Palyatif Servisi	4	0,9
Teknik Servis Birimi	4	0,9
İç Hastalıkları Polikliniği Ve Servisi	3	0,6
Nöroloji Polikliniği ve Servisi	3	0,6
Kan Alma Birimi	3	0,6
Üroloji Polikliniği Ve Servisi	3	0,6
Hasta Kabul /Taburculuk Birimi	2	0,4
Enfeksiyon Polikliniği Ve Servisi	1	0,2
Hemodiyaliz Servisi	1	0,2
Psikiyatri Polikliniği Ve Servisi	1	0,2
Toplam	467	100,0

Çalışma grubunun çalıştığı bölümlere bakıldığında çoğunlukla Yoğun Bakım Ünitesi (f=109), Acil Servis (f=81), İdari Birimler (f=79) Ameliyathane (f=30) ile Kadın Hastalıkları Ve Doğum Polikliniği Ve Servisi (f=27) çalışanlarının yoğunlukta

olduğu görülmektedir. En az kişinin çalıştığı birimler, Enfeksiyon Polikliniği Ve Servisi, Hemodiyaliz Servisi ve Psikiyatri Polikliniği Ve Servisi çalışanları takip etmektedir.

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada verilerinin toplanması için “Kişisel Bilgi Formu”, “Yüksek Performanslı İş Sistemleri Ölçeği” ve “Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği” kullanılmıştır.

3.4.1. Kişisel bilgi formu (KBF)

KBF, sağlık çalışanlarına ait sosyo-demografik bilgileri elde etmek için kullanılmıştır. Bu formada, hastane türü, medeni durum, cinsiyet, yaş grubu, unvan, eğitim durumu, çalışma süresi, çalışma şekli ve çalışılan bölüm gibi değişkenler yer almaktadır.

3.4.2. Yüksek performanslı iş sistemleri (YPİS) ölçeği

Bu çalışmada Limon Kuşluvan (2012)’in ilgili alan yazını (Kuşluvan 2005: 201; Chin-Ju Tsai 2006: 1526; Davenport vd., 2007: 782; Rafferty vd., 2001: 35; Macky ve Boxall 2007: 547; Preffer 1998: 116-118; Sun vd., 2007: 576; Aleyne 2006: 631) tarayarak oluşturduğu YPİS ölçeği yazılı izin alarak kullanılmıştır.

YPİS ölçeği eğitim (7 ifade), işletme içi yükseltme (terfi) fırsatları (8 ifade), güçlendirme (4 ifade), performans değerlendirme (10 ifade), kariyer yönetimi (7 ifade) ve iş güvencesi (8 ifade), iletişim ve bilgi paylaşımı (3 ifade), ekip çalışması (6 ifade), azaltılmış statü farkları (6 ifade), belirgin net açık iş tanımları (3 ifade), zengin (geniş) iş tasarımı (3 ifade) olmak üzere 11 boyut ve 65 ifadeden oluşmakta olup 5’li likert ölçeği ile değerlendirilmiştir (Ek 1).

3.4.2.1. Açımlayıcı faktör analizi (AFA)

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testi, verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek için yapılır. Kaiser-Mayer-Olkin testi değeri 0.981; Bartlett testi değeri istatistiksel olarak anlamlı (22873,484 ($p < 0.00$)) bulunmuştur. Madde analizi ve yapı geçerliliği kapsamında AFA yapılmıştır. Cronbach Alfa (α) ile güvenilirlik değeri hesaplanmıştır. (Büyüköztürk, 2012; Çeçen, 2006). Ölçeğinin faktör analizinde boyutları belirlemek için Temel Bileşenler Analizi yapılmıştır; Analiz sonucunda “iletişim ve bilgi paylaşımı” (BP1, BP2, BP3), “azaltılmış statü farkları” (ASF1, ASF2, ASF3, ASF4, ASF5, ASF6) ile “zengin (geniş) iş tasarımı” (GİT1, GİT2, GİT3) boyutlarına ait

maddeler ait oldukları boyutlardan farklı boyutlarda yüksek korelasyon gösterdikleri için bu boyutlar tamamıyla çıkarılmıştır. “Kariyer yönetimi” boyutuna ait 4 madde (K3, K4, K6, K7), “performans değerlendirme” boyutuna ait 2 madde (P3, P10) ve “eğitim” boyutuna ait 1 madde (E7) çoklu bağlantı (0,10’dan az) gösterdikleri, “performans değerlendirme” boyutuna ait 2 madde (P1, P2) ise ait oldukları boyutlardan farklı boyutlarda yüksek korelasyon gösterdikleri için çıkarılmıştır. Geriye kalan 44 ifade öz değeri >1 olan 8 faktör altında (açıklanan varyans %80,031) toplanmıştır. Faktör analizinin bulguları aşağıda Tablo 10’da gösterilmiştir.

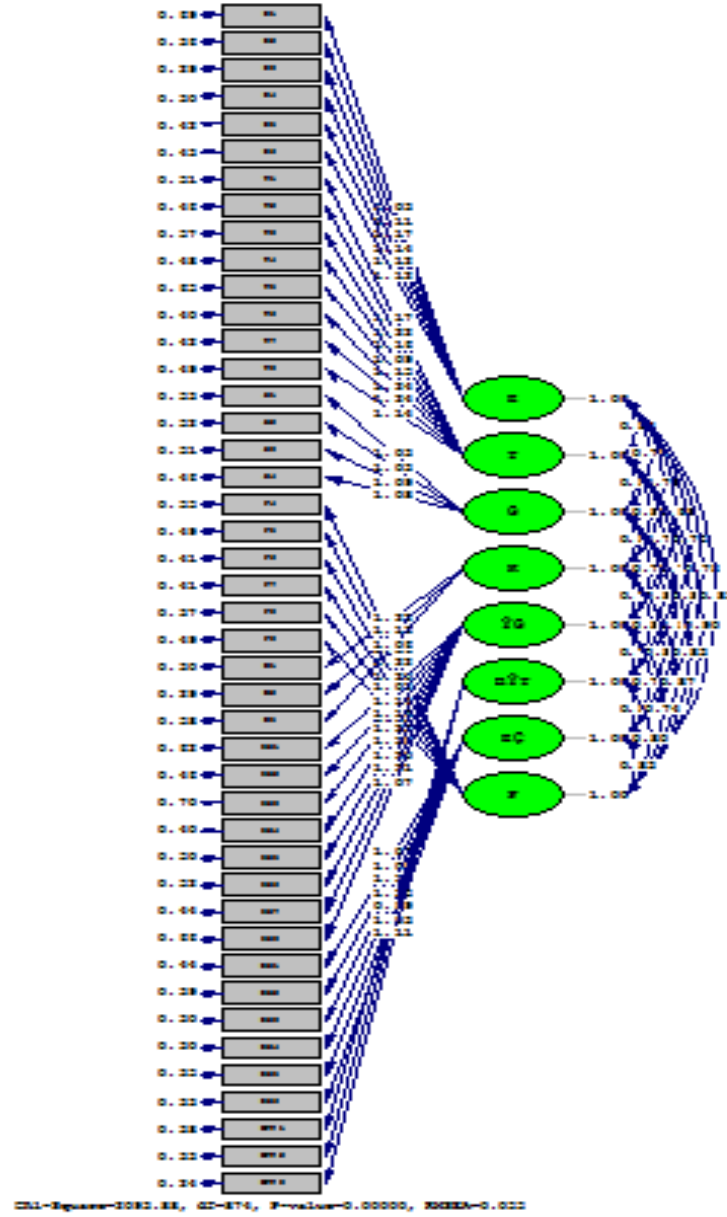
Tablo 10. YPİS’nin Alt Boyutlar, Faktör Yükleri, Madde Yük Değerleri ve Cronbach Alfa (α) Değerleri

Boyutlar	Maddeler	Faktör Varyansı	Ortak Döndürme Sonrası Yük Değerleri	Varyans Oranı	Cronbach Alfa (α)
İş Güvencesi (İG)	IG7	,808	,790	16,752	,951
	IG6	,788	,785		
	IG4	,821	,783		
	IG5	,780	,775		
	IG2	,766	,736		
	IG3	,730	,727		
	IG8	,716	,710		
İşletme İçi Yükseltme (Terfi) Fırsatları (T)	IG1	,724	,613	14,527	,957
	T3	,805	,751		
	T4	,777	,691		
	T5	,749	,674		
	T2	,809	,661		
	T6	,804	,631		
	T7	,800	,626		
	T1	,777	,596		
Eğitim (E)	T8	,761	,564	13,151	,947
	E2	,828	,741		
	E3	,857	,734		
	E1	,724	,726		
	E4	,837	,710		
	E6	,785	,668		
Ekip Çalışması (EÇ)	E5	,788	,661	10,697	,953
	EÇ3	,861	,693		
	EÇ2	,808	,661		
	EÇ4	,840	,657		
	EÇ1	,803	,645		
	EÇ5	,812	,628		
Performans Değerlendirme (P)	EÇ6	,819	,584	8,039	,949
	P6	,826	,605		
	P5	,829	,587		
	P4	,787	,583		
	P7	,818	,578		
	P9	,783	,557		
Güçlendirme (G)	P8	,813	,550	6,720	,899
	G2	,833	,711		
	G1	,786	,631		
	G4	,799	,616		
Belirgin (Net, Açık) İş Tanımları (BİT)	G3	,742	,483	5,794	,912
	BIT1	,849	,712		
	BIT2	,830	,646		
Kariyer Yönetimi (K)	BIT3	,843	,601	4,572	,905
	K2	,888	,662		
	K1	,846	,569		
Toplam	K5	,765	,527	80,031	,986

Ölçeğin (α) güvenilirlik katsayısı 0,986'dır. Güvenirlik katsayısı çok güvenilir derecesindedir. Alt boyutların güvenilirlik katsayısı ise 0,899 ile 0,957 arasında değişmektedir. Ölçek yüksek güvenilirliğe sahiptir.

3.4.2.2. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA)

Yüksek Performanslı İş Sistemleri Ölçeğine ayrıca DFA yapılmıştır. DFA analiz sonuçları aşağıdaki gibidir (Şekil 3).



Şekil 3. Yüksek Performanslı İş Sistemleri Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Grafiğe bakıldığında Ki-kare analizi için uyum iyiliği değeri 2093.88, serbestlik derecesi (df) uyum iyiliği değeri 874 olarak bulunmuştur. Değerlerden hareketle x^2/df değeri ise 2.39 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca uyum indeksleri ve sonuçlar aşağıda tabloda verilmiştir.

Tablo 11.YPİS'nin Uyum İyiliği İstatistikleri

Uyum İyiliği İndeksleri	İyi Uyum (İ)	Kabul (K)	Edilebilir	Model
x^2/df	$0 \leq x^2/df \leq 2$	$2 < x^2/df \leq 5$		2.39 (K)
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$		0.055 (K)
Standardized RMR	$0 \leq SRMR \leq .05$	$.05 < SRMR \leq .10$		0.032 (İ)
Normed Fit İndex (NFI)	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI < .95$		0.99 (İ)
Non-Normed Fit Index (NNFI)	$.97 \leq NNFI \leq 1.00$	$.95 \leq NNFI < .97$		0.99 (İ)
Comparative Fit Index (CFI)	$.97 \leq CFI \leq 1.00$	$.95 \leq CFI < .97$		0.99 (İ)

Kaynak: Kline, 2010; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Sümer, 2000

Kline (2010) doğrulayıcı faktör analizi çalışmalarında en azından x^2 , serbestlik derecesi, p-manidarlık değeri için, RMSEA, CFI ve SRMR değerlerinin raporlanması gerektiğini ifade eder. Ölçeğin uyum iyiliği istatistiklerine bakıldığında x^2/df ve RMSEA değerlerinin kabul edilebilir değerde olduğu SRMR, NFI, NNFI ve CFI değerlerinin ise iyi uyum değerine sahip olduğu görülmektedir. Yapılan geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları sonucunda ölçeğin, YPİS'nin çalışanlar için değerlendirmede kullanılabilir ve geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu noktasında kanıtlar elde edilmiştir.

3.4.3. Çalışmaya tutkunluk ölçeği

Araştırmada, Schaufeli ve diğerleri (2002) tarafından geliştirilen, Türkçeye uyarlanması Turgut (2011:165); tarafından yapılan ÇT Ölçeği (UWES) kullanılmıştır. Anket oluşturulurken ölçek yazılı izin alınarak kullanılmıştır. Ölçek 3 boyut ve 17 maddeden oluşmaktadır. Anket oluşturulurken ölçek yazılı izin alınarak kullanılmıştır (Ek 1). Ölçekte, "5'li likert" kullanılmıştır.

3.4.3.1. Açımlayıcı faktör analizi (AFA)

Kaiser-Mayer-Olkin testi değeri 0,939; Bartlett testi değeri 6151,875 ($p < 0.00$) anlamlı bulunmuştur. Madde analizi ve yapı geçerliliği kapsamında AFA yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği belirlemek için Cronbach Alfa (α) değeri hesaplanmıştır. Faktör analizinde bakılması gereken bütün parametreler YPİS ölçeğine yönelik AFA analizi başlığı altında verilmiştir.

Analiz sonucunda “yoğunlaşma” boyutuna ait 1 madde (Y6) çoklu bağlantı (0,10’dan az) gösterdiği için çıkarılmıştır. Geriye kalan 16 madde büyük üç (3) faktör altında toplanmıştır. Açıklanan toplam varyans %73,64’dır. Boyutlar, faktör yükleri, madde yük değerleri ve Cronbach Alfa (α) Tablo 12’de gösterilmiştir.

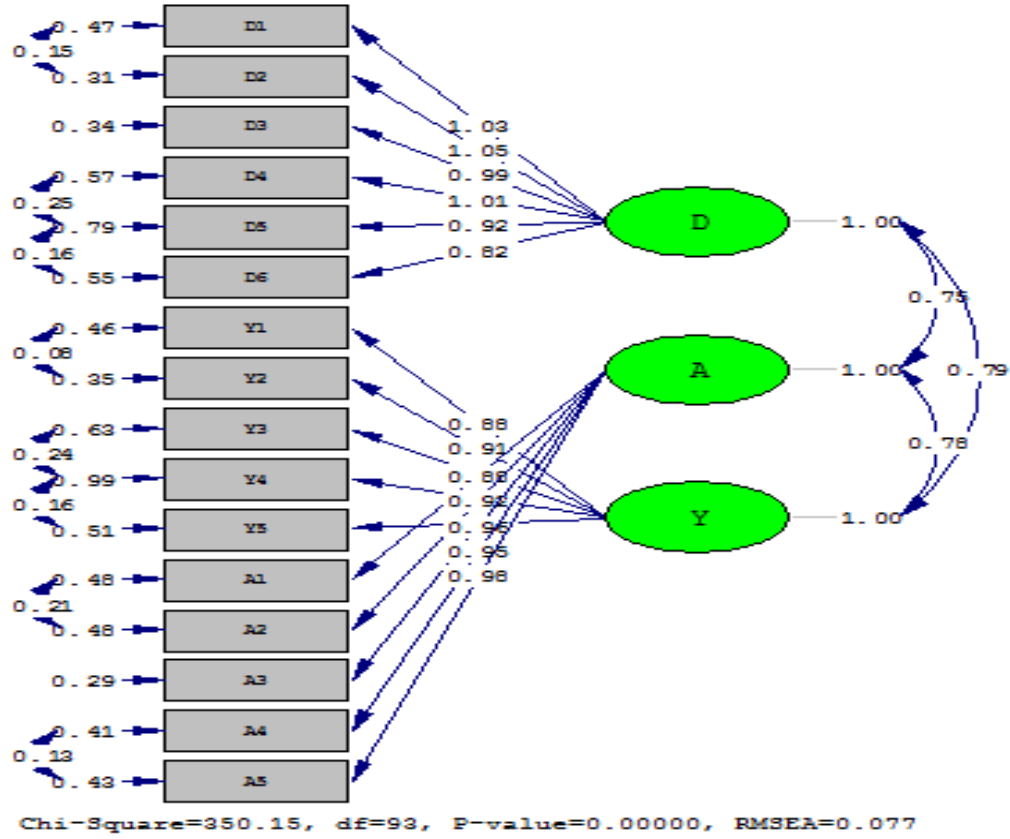
Tablo 12. ÇT Ölçeği Ait Alt Boyutlar, Faktör Yükleri, Madde Yük Değerleri ve Cronbach Alfa (α) Değerleri

Boyutlar	Maddeler	Faktör Ortak Varyansı	Yük Değerleri	Varyans Oranı	Cronbach Alfa (α)
Dinçlik (D)	D2	,845	,838	27,317	,924
	D4	,768	,813		
	D1	,768	,801		
	D3	,740	,758		
	D5	,660	,694		
	D6	,640	,607		
Adanmışlık (A)	A3	,814	,841	25,339	,920
	A2	,778	,812		
	A1	,754	,790		
	A5	,736	,735		
	A4	,740	,709		
Yoğunlaşma (Y)	Y3	,785	,815	20,984	,886
	Y4	,687	,798		
	Y5	,697	,676		
	Y2	,719	,645		
	Y1	,653	,617		
Toplam				73,640	,950

Tablo 12’de görüldüğü üzere ölçeğin tümüne ait Cronbach Alfa (α) güvenilirlik katsayısı 0,950 olarak mükemmel bir şekilde bulunmuştur. Alt boyutlara ait Cronbach Alfa (α) ise 0,886 ile 0,924 arasındadır. Ölçek yüksek güvenilirliğe sahiptir.

3.4.3.2. Doğrulayıcı faktör analizi

ÇT Ölçeğinin üç faktörden oluşan yapısının elde edilen verilerle ne kadar uyum sağladığını belirlemek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. DFA sonucunda ölçeğin yapısına ilişkin bilgiler Şekil 4’te verilmiştir.



Şekil 4. Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 4'e bakıldığında Ki-kare uyum iyiliği değeri 350.15, serbestlik derecesi uyum iyiliği değeri 93 olarak bulunmuştur. Bu değerlerden hareketle x^2/df değeri ise 3.76 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca incelenen diğer uyum indeksleri ve sonuçlar aşağıda tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13. ÇT'un Uyum İyiliği İstatistikleri

Uyum İndeksleri	İyiliği	İyi Uyum (İ)	Kabul Edilebilir (K)	Model 1*	Model 2
x^2/df		$0 \leq x^2/df \leq 2$	$2 < x^2/df \leq 5$	7.70	3.76 (K)
RMSEA		$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$	0.12	0.077 (K)
Standardized RMR		$0 \leq SRMR \leq .05$	$.05 < SRMR \leq .10$	0.054	0.046 (İ)
Normed Fit Index (NFI)		$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI < .95$	0.96	0.98 (İ)
Non-Normed Fit Index (NNFI)		$.97 \leq NNFI \leq 1.00$	$.95 \leq NNFI < .97$	0.96	0.98 (İ)
Comparative Fit Index (CFI)		$.97 \leq CFI \leq 1.00$	$.95 \leq CFI < .97$	0.96	0.98 (İ)

Kaynak: Kline, 2010; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Sümer, 2000

*Model 1: Modifikasyonsuz, Model 2:Modifikasyonlu

Kline (2010) doğrulayıcı faktör analizi çalışmalarında en azından χ^2 , serbestlik derecesi, p-manidarlık değeri için, RMSEA, CFI ve SRMR değerlerinin raporlanması gerektiğini ifade eder. Ölçeğin uyum iyiliği istatistiklerine bakıldığında χ^2/df ve RMSEA değerlerinin kabul edilebilir değerde olduğu SRMR, NFI, NNFI ve CFI değerlerinin ise iyi uyum değerine sahip olduğu görülmektedir. Yapılan geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları sonucunda ölçeğin, ÇT Ölçeğinin, çalışanların ÇT düzeyini ölçmede kullanılacak geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu noktasında kanıtlar elde edilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Analizlerde SPSS for Windows 21.0 ve Amos programı kullanılmıştır. YPİS ve alt boyutları ile ÇT düzeyi arasındaki ilişkiyi değerlendirmek için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Ayrıca, YPİS alt boyutlarının ÇT düzeyini yordama düzeyini test etmek için Çoklu Regresyon Analizi Tekniği kullanılmıştır. Elde edilen veri setinin normal dağılımını belirlemek amacıyla çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerleri incelenmiştir. Tüm demografik değişkenler için çarpıklık değerleri +0,039 ile +0,730 aralığında, basıklık değerleri ise -0,033 ile -2,007 aralığında bulunmuştur. Bu değerler, verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Bu nedenle, parametrik testler kullanılmıştır. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 aralığında olması verilerin normal dağıldığının bir göstergesi olarak kabul edilir (George ve Mallery, 2014).

Araştırmada, nicel verilerin karşılaştırılması için iki grup arasındaki farkı değerlendirmek amacıyla bağımsız örneklem t-Testi kullanılmıştır. İki'den fazla grup durumunda ise gruplar arası parametre karşılaştırmalarında tek yönlü varyans (One-Way ANOVA) testi kullanılmıştır. Bağımsız değişkenler için grup varyanslarının eşit olarak dağıldığı durumlarda ANOVA testinden elde edilen F değeri, varyansların eşit olmadığı durumlarda ise Brown-Forsythe testinden elde edilen F değeri kullanılmıştır. Eğer gruplar arasında anlamlı bir fark elde edilirse, hangi gruplar arasında fark olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma testleri (Post Hoc) kullanılmıştır. Grup varyanslarının eşit olduğu durumlarda Scheffe, grup varyanslarının eşit olmadığı durumlarda ise Dunnett's C testi tercih edilmiştir (Büyüköztürk, 2012).

4. BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde bulgular sıralanmış ve yorumlanmıştır.

4.1. Araştırmanın Ana Hipotezlerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bu bölümünde YPİS ve alt boyutlarının ÇT üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu amaçla, Basit Regresyon Analizi ve Çoklu Regresyon Analizi yöntemleri kullanılmıştır. Regresyon analizinde bazı ön varsayımlar bulunmaktadır. Bu varsayımlar; uç değerlerin bulunmaması, yeterli örneklem büyüklüğü, dağılımın normalliği, çoklu doğrusal bağlantının olmaması ve tekillik durumunun bulunmaması şeklinde sıralanabilir (Seçer, 2013).

Çoklu regresyon analizinin gerçekleştirilebilmesi için öncelikle uç değerlere ve $p < 0,01$ anlamlılık düzeyine dayalı olarak Mahalonobis uzaklık değerlerine bakılmıştır. Büyüköztürk (2012: 196) tarafından belirtildiği üzere, Mahalonobis uzaklık değerlerinin incelenebilmesi için regresyona dahil edilen bağımsız değişken sayısı ile serbestlik derecesi olan Ki-Kare değeri dikkate alınmalıdır. Bu doğrultuda, YPİS Ölçeğinin 9 alt boyutunu temsil eden toplam 9 bağımsız değişken, $p < 0,01$ anlamlılık düzeyi altında 21.666 Ki-Kare değeriyle birlikte 33 uç değeri temizlenerek, analiz 467 veriyle gerçekleştirilmiştir.

Çoklu regresyon analizinde yerine getirilmesi gereken ikinci önemli varsayım, örneklem grubunun yeterli sayıda olmasıdır. Tabachnick ve Fidell (2007: 123) tarafından belirtilen kriterlere göre, her bağımsız değişken için $N \geq 50 + 8m$ (m = bağımsız değişken sayısı) formülü kullanılarak örneklem grubunun yeterli sayıda olması sağlanır. Araştırmada, kişisel bilgi formunda yer alan 9 demografik değişken ve YPİS Ölçeğinin 9 alt boyutunu temsil eden toplam 18 bağımsız değişken bulunmaktadır. Analiz için kullanılan toplam 467 verinin bu kriteri karşıladığı gözlemlenmektedir.

Üçüncü önemli varsayım, veri dağılımının normalliğidir. Çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakıldığında, değerlerin -1 ile +1 aralığında olduğu görülmektedir. Genel olarak, en yüksek çarpıklık değeri -1,126 ve en yüksek basıklık değeri -0,941 olarak belirlenmiştir. George ve Mallery (2014) tarafından belirtilen

kriterlere göre, çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 aralığında olması verilerin normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 14. YPİS ve Boyutlarının ile ÇT Ölçeği ve Boyutlarına İlişkin Değerler

Ölçekler ve Alt Boyutları*	N	Min.	Max.	\bar{X}	Ss	Çarpıklık	Basıklık
1.	467	1,00	5,00	3,3880	1,03375	-,277	-,707
2.	467	1,00	5,00	3,6060	1,09138	-,607	-,313
1.a.	467	1,00	5,00	3,4829	1,14758	-,468	-,714
1.b.	467	1,00	5,00	3,2567	1,20264	-,254	-,884
1.c.	467	1,00	5,00	3,5466	1,11664	-,536	-,543
1.d.	467	1,00	5,00	3,3373	1,21293	-,370	-,860
1.e.	467	1,00	5,00	3,3847	1,19597	-,411	-,811
1.f.	467	1,00	5,00	3,2382	1,17848	-,132	-,941
1.g.	467	1,00	5,00	3,5054	1,12575	-,465	-,651
1.h	467	1,00	5,00	3,6060	1,09138	-,607	-,313
2.a.	467	1,00	5,00	3,7959	1,02715	-,871	,230
2.b.	467	1,00	5,00	3,7692	,97465	-,720	,136
2.c	467	1,00	5,00	4,0338	,99327	-1,126	,772

*1. Yüksek Performanslı İş Sistemleri Ölçeği, 1.a. Eğitim, 1.b. İşletme İçi Yükseltme (Terfi) Fırsatları, 1.c. Güçlendirme, 1.d. Performans Değerlendirme, 1.e. Kariyer Yönetimi, 1.f. İş Güvencesi, 1.g. Ekip Çalışması, 1.h. Belirgin (Net, Açık) İş Tanımları

2. Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği, 2.a. Dinçlik, 2.b. Yoğunlaşma, 2.c. Adanmışlık

Çoklu regresyon analizinde yerine getirilmesi gereken dördüncü varsayım yordayan değişkenler arasında yüksek düzeyde korelasyon olmamasıdır. Buna göre 0,80 üzerindeki bir korelasyon çoklu korelasyon olabileceği gibi, 0,90 üzerindeki bir korelasyon ciddi birçoklu bağlantı ifadedir (Büyüköztürk, 2012). Bunun için bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki düzeyleri incelenmiştir. Bağımsız değişkenler arasındaki ilişki Pearson Momentler Çarpımı Katsayısı ile belirlenmiş olup Tablo 15'te yer almaktadır.

Tablo 15. YPİS Ölçeği ve Boyutlarının ile ÇT Ölçeği ve Boyutlarının Pearson Momentler Korelasyon Katsayı Değerleri

	E	T	G	PD	K	İG	EÇ	BİT	D	Y	A
E	1	,771 **	,681 **	,784 **	,730 **	,640 **	,711 **	,626 **	,541 **	,479 **	,393 **
T	,771 **	1	,759 **	,867 **	,821 **	,674 **	,749 **	,653 **	,591 **	,537 **	,428 **
G	,681 **	,759 **	1	,779 **	,703 **	,663 **	,756 **	,684 **	,622 **	,556 **	,519 **
P D	,784 **	,867 **	,779 **	1	,835 **	,686 **	,767 **	,711 **	,635 **	,569 **	,464 **
K	,730 **	,821 **	,703 **	,835 **	1	,744 **	,748 **	,681 **	,590 **	,528 **	,408 **
İG	,640 **	,674 **	,663 **	,686 **	,744 **	1	,718 **	,615 **	,562 **	,531 **	,382 **
E Ç	,711 **	,749 **	,756 **	,767 **	,748 **	,718 **	1	,753 **	,632 **	,574 **	,497 **
Bİ T	,626 **	,653 **	,684 **	,711 **	,681 **	,615 **	,753 **	1	,569 **	,525 **	,493 **
D	,541 **	,591 **	,622 **	,635 **	,590 **	,562 **	,632 **	,569 **	1	,746 **	,677 **
Y	,479 **	,537 **	,556 **	,569 **	,528 **	,531 **	,574 **	,525 **	,746 **	1	,694 **
A	,393 **	,428 **	,519 **	,464 **	,408 **	,382 **	,497 **	,493 **	,677 **	,694 **	1

** p<0,01 düzeyinde anlamlıdır

Korelasyon tablosuna bakıldığında ÇT Ölçeğinin, YPİS Ölçeğinin alt boyutları ile en çok 0,648 düzeyinde bir korelasyona sahip olduğu görülmektedir. Yine ÇT Ölçeğinin alt boyutlarının YPİS Ölçeğinin alt boyutları ile en çok 0,660 düzeyinde bir korelasyona sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla çoklu regresyon analizinin varsayımlarından olan çoklu bağlantı olmaması varsayımı yerine getirilmiştir. Çoklu regresyon analizinde yerine getirilmesi gereken beşinci varsayım teklik varsayımdır. Bu araştırmada tekliği önlemek amacıyla YPİS Ölçeğinden elde edilen toplam puanlar ve YPİS Ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin toplam puanlar ayrı ayrı analiz edilmiştir.

4.1.1. Birinci hipoteze ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmada, “YPİS’nin çalışanların çalışmaya tutkunluk düzeyleri üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi vardır.” şeklinde kurulan hipotezi test etmek amacıyla Basit Regresyon Analizi yapılmıştır. Sonuç Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16. YPİS'nin Çalışanların Çalışmaya Tutkunluk Düzeyleri Üzerinde Kurulan Regresyon Modeli Sonuçları

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	İkili r	Kısmi r	Çoklu Doğrusallık
	B	Std. Hata	Beta (β)					VIF
Sabit	1,865	,103	-	18,034	,000	-	-	-
Yüksek Performanslı İş Sistemleri	,589	,029	,683	20,186	,000	,683	,683	1,000
R=,683		R ² =,467	F(1-465)=407,471	p=0,000				

Araştırmanın birinci hipotezini test etme amacı ile yapılan basit regresyon analizi sonucu elde edilen bulgulara göre Tablo 16'ya bakıldığında YPİS'nin, çalışanların ÇT düzeylerini (R=,683; R²=,467; F=407,471; p<0,01) anlamlı düzeyde yordadığı görülmektedir. Buna göre YPİS'nin, çalışanların ÇT düzeylerindeki toplam varyansın yaklaşık %46'sını (R²=,467) açıklamaktadır. Tablo 16'da sonuçlar incelendiğinde model anlamlıdır (p< 0,000). Bu verilerden hareketle araştırmanın birinci hipotezi (H1) olan YPİS'nin, çalışanların ÇT üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi vardır.

4.1.2. Araştırmanın ikinci hipotezine ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmada, “YPİS'nin boyutlarının çalışanların çalışmaya tutkunluk düzeyi üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi vardır.” şeklinde kurulan hipotezi test etmek amacıyla yapılan Çoklu Regresyon Analizi yapıldı. Sonuç Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17. YPİS'nin Boyutlarının Çalışanların Çalışmaya Tutkunluk Düzeyi Üzerindeki Etkisi

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	İkili r	Kısmi r	Çoklu Doğrusallık
	B	Std. Hata	Beta (β)					VIF
Sabit	1,770	,110	-	16,076	,000	-	-	-
Eğitim	-,067	,048	-,087	-1,401	,162	,550	-,065	3,491
İşletme İçi Terfi Fırsatları	,007	,057	,009	,121	,903	,605	,006	5,316
Güçlendirme	,156	,050	,195	3,138	,002	,634	,145	3,526
Performans Değerlendirme	,182	,056	,247	3,215	,001	,645	,149	5,383
Kariyer Yönetimi	-,002	,048	-,002	-,036	,972	,589	-,002	3,821
İş Güvencesi	,056	,041	,074	1,376	,170	,573	,064	2,666
Ekip Çalışması	,127	,056	,160	2,254	,025	,648	,105	4,615
Belirgin İş Tanımları	,145	,050	,178	2,926	,004	,627	,135	3,364
R=,705		R ² =,498	F(8-458)= 56,710	p=0,000				

Tablo incelendiğinde YPİS Ölçeğinin boyutları ile ÇT arasında %70 düzeyinde bir ilişki olduğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırmanın ikinci hipotezi (H2) kısmen kabul edilmiştir. YPİS Ölçeğinin alt boyutları olan eğitim, işletme içi terfi fırsatları, güçlendirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, iş güvencesi, ekip çalışması ve belirgin iş tanımları, ÇT Ölçeği üzerindeki değişimin %50'sini açıklamaktadır. ANOVA tablosu sonuçlarına göre, anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük (0,000) olması nedeniyle, kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Durbin-Watson değeri (1,156) ve Varyans Büyütme Faktörü değeri (2,666 ile 5,383 arasında) incelendiğinde, otokorelasyon ve çoklu doğrusal bağlantı probleminin kurulan modelde bulunmadığı görülmektedir.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde güçlendirme, performans değerlendirme, ekip çalışması ve belirgin iş tanımları gibi YPİS'nin ÇT üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu ancak eğitim, işletme içi terfi fırsatları, kariyer yönetimi ve iş güvencesi gibi YPİS'nin ÇT üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Standartlaştırılmış regresyon katsayısına göre (β) yordayıcı değişkenlerin ÇT üzerindeki göreceli önem sırası; performans değerlendirme ($\beta= 0,247$), güçlendirme ($\beta= 0,195$), belirgin iş tanımları ($\beta= 0,178$), ekip çalışması ($\beta= 0,160$), eğitim ($\beta= -0,087$), iş güvencesi ($\beta= 0,074$), işletme içi terfi fırsatları ($\beta= 0,009$) ve kariyer yönetimi ($\beta= -0,002$) şeklindedir.

4.1.3. Araştırmanın üçüncü hipotezine ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmanın bu bölümünde YPİS'nin Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğinin dinçlik, yoğunlaşma ve adanmışlık boyutları üzerindeki etkisi incelenmiştir

Araştırmada, “*YPİS boyutlarının çalışmaya tutkunluğun dinçlik boyutu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi vardır.*” şeklinde kurulan hipotezi test etmek amacıyla yapılan Çoklu Regresyon Analizi sonucu Tablo 18'de verilmiştir.

Tablo 18. Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğinin Dinçlik Boyutu Üzerindeki Etkisi

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	İkili r	Kısmi r	Çoklu Doğrusallık
	B	Std. Hata	Beta (β)					VIF
Sabit	1,422	,126	-	11,246	,000	-	-	-
Eğitim	-,066	,055	-,074	-1,197	,232	,560	-,056	3,491
İşletme İçi Terfi Fırsatları	,016	,065	,019	,246	,806	,616	,011	5,316
Güçlendirme	,152	,057	,166	2,673	,008	,629	,124	3,526
Performans Değerlendirme	,260	,065	,307	4,006	,000	,660	,184	5,383
Kariyer Yönetimi	-,019	,055	-,022	-,346	,730	,590	-,016	3,821
İş Güvencesi	,103	,047	,118	2,186	,029	,590	,102	2,666
Ekip Çalışması	,126	,065	,138	1,950	,052	,645	,091	4,615
Belirgin İş Tanımları	,120	,057	,128	2,114	,035	,612	,098	3,364
R=,708	R ² =,501		F(8-458) = 57,462		p=0,000			

Tablo incelendiğinde YPİS Ölçeğinin boyutları ile ÇT Ölçeğinin *dinçlik* boyutu arasında %70 düzeyinde bir ilişki olduğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırmanın ikinci hipotezi (H2a) kısmen kabul edilmiştir. YPİS Ölçeğinin boyutları olan eğitim, işletme içi terfi fırsatları, güçlendirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, iş güvencesi, ekip çalışması ve belirgin iş tanımları, ÇT Ölçeğinin *dinçlik* boyutu üzerindeki değişimin %50'sini açıklamaktadır. ANOVA tablosu sonuçlarına göre, anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük olması (0,000) nedeniyle, kurulan modelin anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Durbin-Watson (0,654) ve Varyans Büyütme Faktörü (2,666 ile 5,383 arası) değerlerine bakıldığında kurulan modelde otokorelasyon ve çoklu doğrusal bağlantı problemi olmadığı görülmektedir.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde güçlendirme, performans değerlendirme iş güvencesi ve belirgin iş tanımları gibi YPİS'nin ÇT'un *dinçlik* boyutu üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu ancak eğitim, işletme içi terfi fırsatları, kariyer yönetimi ve ekip çalışması gibi YPİS'nin ÇT'un *dinçlik* boyutu üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Standartlaştırılmış regresyon katsayısına göre (β) yordayıcı değişkenlerin ÇT'un *dinçlik* boyutu üzerindeki görece önem sırası; performans değerlendirme ($\beta = 0,307$), güçlendirme ($\beta = 0,166$), ekip çalışması ($\beta = 0,138$), belirgin iş tanımları ($\beta = 0,128$), iş güvencesi ($\beta = 0,118$), eğitim ($\beta = -0,074$), kariyer yönetimi ($\beta = -0,022$), ve işletme içi terfi fırsatları ($\beta = 0,019$) şeklindedir.

4.1.4. Araştırmanın dördüncü hipotezine ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmada, “YPİS boyutlarının çalışmaya tutkunluğun yoğunlaşma boyutu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi vardır.” şeklinde kurulan hipotezi test etmek amacıyla yapılan Çoklu Regresyon Analizi sonucu Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19. YPİS Boyutlarının Çalışmaya Tutkunluğun Yoğunlaşma Boyutu Üzerindeki Etkisi

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	İkili r	Kısmi r	Çoklu Doğrusallık
	B	Std. Hata	Beta (β)					VIF
Sabit	1,840	,136	-	13,546	,000	-	-	-
Eğitim	-,069	,059	-,081	-1,159	,247	,465	-,054	3,491
İşletme İçi Terfi Fırsatları	,037	,070	,046	,531	,596	,520	,025	5,316
Güçlendirme	,091	,061	,104	1,483	,139	,526	,069	3,526
Performans Değerlendirme	,112	,070	,139	1,609	,108	,539	,075	5,383
Kariyer Yönetimi	,022	,060	,027	,371	,711	,508	,017	3,821
İş Güvencesi	,110	,050	,133	2,183	,030	,516	,101	2,666
Ekip Çalışması	,156	,069	,180	2,244	,025	,561	,104	4,615
Belirgin İş Tanımları	,104	,061	,116	1,694	,091	,525	,079	3,491
R=,601	R ² =,361		F(8-458) = 32,292		p=0,000			

Tablo incelendiğinde YPİS Ölçeğinin alt boyutları ile ÇT Ölçeğinin *yoğunlaşma* boyutu arasında %60 düzeyinde bir ilişki olduğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırmanın ikinci hipotezi (H2b) kısmen kabul edilmiştir. YPİS Ölçeğinin alt boyutları olan eğitim, işletme içi terfi fırsatları, güçlendirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, iş güvencesi, ekip çalışması, ÇT Ölçeğinin *yoğunlaşma* boyutu üzerindeki değişimin %36’sını açıklamaktadır. ANOVA tablosu sonuçlarına göre, anlamlılık değeri 0,05’ten küçük (0,000) olduğundan dolayı, kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Durbin-Watson değeri (1,719) ve Varyans Büyütme Faktörü değeri (2,666 ile 5,383 arasında) incelendiğinde, kurulan modelde otokorelasyon ve çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığı görülmektedir.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ekip çalışması ve iş güvencesi gibi YPİS’nin ÇT’un *yoğunlaşma* boyutu üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu ancak eğitim, işletme içi terfi fırsatları, kariyer yönetimi, belirgin iş tanımları, güçlendirme ve performans değerlendirme gibi YPİS’nin ÇT’un *yoğunlaşma*

boyutu üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Standartlaştırılmış regresyon katsayısına göre (β) yordayıcı değişkenlerin ÇT'un yoğunlaşma boyutu üzerindeki göreceli önem sırası; ekip çalışması ($\beta= 0,180$), performans değerlendirme ($\beta= 0,139$), iş güvencesi ($\beta= 0,133$), belirgin iş tanımları ($\beta= 0,116$), güçlendirme ($\beta= 0,104$), eğitim ($\beta= -0,081$), işletme içi terfi fırsatları ($\beta= 0,046$) ve kariyer yönetimi ($\beta= 0,027$) şeklindedir.

4.1.5. Araştırmanın beşinci hipotezine ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmada, “YPİS boyutlarının çalışmaya tutkunluğun adanmışlık boyutu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi vardır.” şeklinde kurulan hipotezi test etmek amacıyla yapılan Çoklu Regresyon Analizi sonucu Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20. Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğinin Adanmışlık Boyutu Üzerindeki Etkisi

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	İkili r	Kısmi r	Çoklu Doğrusallık VIF
	B	Std. Hata	Beta (β)					
Sabit	2,119	,142	-	14,963	,000	-	-	-
Eğitim	-,068	,062	-,078	-1,093	,275	,430	-,051	3,491
İşletme İçi Terfi Fırsatları	-,034	,073	-,041	-,470	,638	,463	-,022	5,316
Güçlendirme	,225	,064	,253	3,523	,000	,525	,162	3,526
Performans Değerlendirme	,157	,073	,192	2,164	,031	,504	,101	5,383
Kariyer Yönetimi	-,005	,062	-,005	-,073	,941	,462	-,003	3,821
İş Güvencesi	-,053	,053	-,063	-1,013	,312	,408	-,047	2,666
Ekip Çalışması	,099	,072	,112	1,367	,172	,511	,064	4,615
Belirgin İş Tanımları	,216	,064	,238	3,391	,001	,526	,156	3,491
R=,575	R ² =,331		F(8-458) = 28,293		p=0,000			

Tablo incelendiğinde YPİS Ölçeğinin alt boyutları ile ÇT Ölçeğinin *adanmışlık* boyutu arasında %57 düzeyinde bir ilişki olduğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırmanın ikinci hipotezi (H2c) kısmen kabul edilmiştir. YPİS Ölçeğinin alt boyutları olan eğitim, işletme içi terfi fırsatları, güçlendirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, iş güvencesi, ekip çalışması ve belirgin iş tanımları, ÇT Ölçeğinin *adanmışlık* boyutu üzerindeki değişimin %33’ünü açıklamaktadır. ANOVA tablosu sonuçlarına göre, anlamlılık değerinin 0,05’ten küçük (0,000) olması nedeniyle, kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Durbin-Watson değeri (1,588)

ve Varyans Büyütme Faktörü değeri (2,666 ile 5,383 arasında) incelendiğinde, kurulan modelde otokorelasyon ve çoklu doğrusal bağlantı problemi olmadığı görülmektedir.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde güçlendirme, performans değerlendirme ve belirgin iş tanımları gibi YPİS'nin ÇT'un adanmışlık boyutu üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu ancak eğitim, işletme içi terfi fırsatları, kariyer yönetimi, iş güvencesi ve ekip çalışması gibi YPİS'nin ÇT'un adanmışlık boyutu üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Standartlaştırılmış regresyon katsayısına göre (β) yordayıcı değişkenlerin ÇT'un adanmışlık boyutu üzerindeki görece önem sırası; güçlendirme ($\beta= 0,253$), belirgin iş tanımları ($\beta= 0,238$), performans değerlendirme ($\beta= 0,192$), ekip çalışması ($\beta= 0,112$), eğitim ($\beta= -0,078$), iş güvencesi ($\beta= -0,063$), işletme içi terfi fırsatları ($\beta= -0,041$) ve kariyer yönetimi ($\beta= -0,005$) ve şeklindedir.

4.2. Araştırmanın Demografik Değişkenlerine Bağlı Hipotezlere İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu bölümde H3 olan Çalışanların YPİS'ni algılama dereceleri Sosyo-Demografik özelliklerine göre ve H4 Çalışanların ÇT'un, sosyo-demografik özelliklerine göre YPİS ve ÇT boyutlarının cinsiyet, hastane türü, yaş grubu, unvan, medeni durum, çalışma süresi, eğitim durumu, çalışma şekli gibi demografik değişkenler açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilmiştir

4.2.1. Araştırmanın altıncı hipotezine ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmada, “*Çalışanların YPİS'ni algılama dereceleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.*” şeklinde kurulan hipotezi test etmek amacıyla yapılan Bağımsız Örneklem t-Testi sonucu Tablo 21'de verilmiştir.

Tablo 21. Çalışanların YPİS'ni Algılama Dereceleri Cinsiyete Göre İncelenmesi

Bağımlı değişken	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	Sd	t	p	Fark
Yüksek Performanslı İş Sistemleri	Kadın (A)	238	3,34	1,040	465	-,893	,372	-
	Erkek (B)	229	3,43	1,027				

$p < 0,05$

Tabloda görüldüğü üzere çalışanların YPİS'nin puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla

yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel ($t=-,893$; $p=,372>,05$). Bu verilerden hareketle araştırmanın altıncı hipotezi (H3a) olan Çalışanların YPİS’ni algılama dereceleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

4.2.2. Araştırmanın yedinci hipotezine ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmada, “*Çalışanların YPİS’ni algılama dereceleri yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.*” şeklinde kurulan hipotezi test etmek için yapılan ANOVA sonucu Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22. Çalışanların YPİS’ni Algılama Dereceleri Yaşa Göre İncelenmesi

Bağımlı değişken	Yaş Grubu	N	\bar{X}	Ss	Sd	F	p	Fark
Yüksek Performanslı İş Sistemleri	16-25 yıl arası (A)	171	3,13	,987	3-335,026	10,981	,000*	A<C, A<D, B<D
	26-35 yıl arası (B)	189	3,43	1,085				
	36-45 yıl arası (C)	83	3,63	,955				
	46 ve üzeri (D)	24	4,05	,628				

* $p<0,05$

Tabloda görüldüğü üzere, çalışanların YPİS puanları ortalamalarının yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA analizi sonucunda grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur [Brown-Forsythe (3; 335,026) = 10,981, $p<0,000$]. Bu farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için yapılan Dunnetts C testi sonucunda, A-C, A-D ve B-D grupları arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Bu bulgulara göre, yaş grubu 16-25 yıl arasında olan çalışanların YPİS puanlarının yaş grubu 36-45 yıl arası ve 46 ve üzeri olan çalışanlara göre daha düşük olduğu, aynı şekilde yaş grubu 26-35 yıl arasında olan çalışanların YPİS puanlarının da yaş grubu 46 ve üzeri olan çalışanlara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu verilerden hareketle araştırmanın yedinci hipotezi (H3b) olan Çalışanların YPİS’ni algılama dereceleri yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

4.2.3. Araştırmanın sekizinci hipotezine ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmada, “*Çalışanların YPİS’ni algılama dereceleri hastane türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir.*” şeklinde kurulan hipotezi test etmek amacıyla yapılan Bağımsız Örneklem t-Testi sonucu Tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 23. Çalışanların YPİS’ni Algılama Dereceleri Hastane Türüne Göre İncelenmesi

Bağımlı değişken	Hastane Türü	N	\bar{X}	Ss	Sd	t	p	Fark
Yüksek Performanslı İş Sistemleri	Kamu (A)	240	3,67	1,000		6,332	,000*	A>B
	Özel (B)	227	3,08	,985	465			

*p<0,05

Tabloda görüldüğü üzere çalışanların YPİS’nin puanları ortalamalarının hastane türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (t=6,332; p=,000<,05). Kamu hastanelerinde çalışanların YPİS puanları (\bar{X} =3,67), özel hastanelerde çalışanların YPİS puanlarından (\bar{X} =3,08) düşük bulunmuştur. Bu verilerden hareketle araştırmanın sekizinci hipotezi (H3c) olan Çalışanların YPİS’ni algılama dereceleri hastane türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir.

4.2.4. Araştırmanın dokuzuncu hipotezine ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmada, “Çalışanların YPİS’ni algılama dereceleri unvana göre anlamlı farklılık göstermektedir.” şeklinde kurulan hipotezi test etmek amacıyla yapılan ANOVA sonucu Tablo 24’te verilmiştir.

Tablo 24. Çalışanların YPİS’ni Algılama Dereceleri Unvana Göre İncelenmesi

Bağımlı değişken	Unvan	N	\bar{X}	Ss	Sd	F	p	Fark
Yüksek Performanslı İş Sistemleri	Tıbbi sekreter (A)	72	3,51	,886		3,642	,001*	Ç>D
	Fizyoterapist (B)	18	3,29	1,224				
	Hasta taşıma (C)	24	3,66	1,122				
	Paramedic (Ç)	234	3,25	1,014	7- 459			
	Sağlık teknikeri (D)	28	4,03	1,056				
	Temizlik personeli (E)	38	3,39	1,047				
	Tıbbi laborant (F)	13	4,00	,775				
Anestezi teknikeri (G)	40	3,13	1,060					

*p<0,05

Tabloda görüldüğü üzere çalışanların YPİS’nin puanları ortalamalarının unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. (F=3,642; p=,001<,05). Farklılıkların kaynaklarını tespit etmek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda bu farkın Ç-D grubu arasında olduğu belirlenmiştir. Buna göre sağlık teknikerlerinin YPİS’nin puanları (\bar{X} =4,03) paramedic olarak çalışanların YPİS’nin puanlarından (\bar{X} =3,25) yüksektir. Bu

verilerden hareketle araştırmanın dokuzuncu hipotezi (H3d) olan Çalışanların YPİS’ni algılama dereceleri unvana türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir.

4.2.5. Araştırmanın onuncu hipotezine ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmada, “Çalışanların YPİS’ni algılama dereceleri medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.” şeklinde kurulan hipotezi test etmek amacıyla yapılan Bağımsız Örneklem t-Testi sonucu Tablo 25’te verilmiştir.

Tablo 25. Çalışanların YPİS’ni Algılama Dereceleri Medeni Duruma Göre İncelenmesi

Bağımlı değişken	Medeni Durum	N	\bar{X}	Ss	Sd	t	p	Fark
Yüksek Performanslı İş Sistemleri	Evli (A)	195	3,58	1,024	465	3,540	,000*	A>B
	Bekar (B)	272	3,24	1,018				

*p<0,05

Tabloda görüldüğü üzere çalışanların YPİS puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı olduğu belirlenmiştir. (t=3,540; p=,000<,05). Evli olan çalışanların YPİS puanları (\bar{X} =3,58), bekar çalışanların YPİS puanlarından (\bar{X} =3,24) yüksek bulunmuştur. Bu verilerden hareketle araştırmanın onuncu hipotezi (H3e) olan Çalışanların YPİS’ni algılama dereceleri medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

4.2.6. Araştırmanın on birinci hipotezine ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmada, “Çalışanların YPİS’ni algılama dereceleri çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir” şeklinde kurulan hipotezi test etmek amacıyla yapılan ANOVA sonucu Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26. Çalışanların YPİS’ni Algılama Dereceleri Çalışma Süresine Göre İncelenmesi

Bağımlı değişken	Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	Sd	F	p	Fark
Yüksek Performanslı İş Sistemleri	1 yıldan az (A)	123	3,16	,940	4- 462	3,422	,009*	A<C
	1-5 yıl arası (B)	204	3,36	1,045				
	6-10 yıl arası (C)	102	3,62	1,013				
	11-15 yıl arası (D)	29	3,51	1,216				
	16 yıl ve üzeri (E)	9	3,82	1,047				

*p<0,05

Tabloda görüldüğü üzere çalışanların YPİS puanları ortalamalarının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. ($F=3,422$; $p=,009<,05$). Farklılıkların kaynaklarını tespit etmek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda bu farkın A-C grubu arasında olduğu belirlenmiştir. Buna göre 1 yıldan az çalışanların YPİS puanları ($\bar{X}=3,16$), 6-10 yıl arası çalışanların YPİS puanlarından ($\bar{X}=3,62$) düşük bulunmuştur. Bu verilerden hareketle araştırmanın on birinci hipotezi (H3f) olan Çalışanların YPİS’ni algılama dereceleri çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

4.2.7. Araştırmanın on ikinci hipotezine ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmada, “*Çalışanların YPİS’ni algılama dereceleri eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.*” şeklinde kurulan hipotezi test etmek amacıyla yapılan ANOVA sonucu Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27. Çalışanların YPİS’ni Algılama Dereceleri Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi

Bağımlı değişken	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	Ss	Sd	F	p	Fark
Yüksek Performanslı İş Sistemleri	İlköğretim (A)	11	3,32	1,340	5-82,641	2,074	,048*	B<F
	Lise (B)	135	3,20	,886				
	Yüksekokul (C)	70	3,30	1,031				
	Üniversite (D)	197	3,47	1,109				
	Yüksek Lisans (E)	21	3,43	1,059				
	Doktora (F)	33	3,79	,893				

* $p<,05$

Tabloda görüldüğü üzere çalışanların YPİS puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. [Brown-Forsythe ($5; 82,641$) = $2,074$, $p=,048<,05$]. Farkın hangi gruptan kaynaklandığına yönelik analiz için Dunnett’s C testi yapılmış ve sonuçta bu farkın B-F grupları arasında olduğu belirlenmiştir. Buna göre öğrenim durumu doktora olan çalışanların YPİS puanları ($\bar{X}=3,79$), öğrenim durumu lise olan çalışanların YPİS puanlarından ($\bar{X}=3,20$) yüksektir. Bu verilerden hareketle araştırmanın on ikinci hipotezi (H3g) olan Çalışanların YPİS’ni algılama dereceleri eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

4.2.8. Araştırmanın on üçüncü hipotezine ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmada, “*Çalışanların YPİS’ni algılama dereceleri çalışma şekline göre anlamlı farklılık göstermektedir.*” şeklinde kurulan hipotezi test etmek amacıyla yapılan ANOVA sonucu Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28. Çalışanların YPİS’ni Algılama Dereceleri Çalışma Şekline Göre İncelenmesi

Bağımlı değişken	Çalışma Şekli	N	\bar{X}	Ss	Sd	F	p	Fark
Yüksek Performanslı Sistemleri	Nöbet ve icap usulü	250	3,40	1,037	2-464	2,651	,072	-
	İş Nöbet usulü	27	3,79	,955				
	Diğer	190	3,31	1,029				

p<0,05

Tabloda görüldüğü üzere çalışanların YPİS puanları ortalamalarının çalışma şekli değişkenleri (F=2,651; p=,072>,05). Bu verilerden hareketle araştırmanın on üçüncü hipotezi (H3h) olan Çalışanların YPİS’ni algılama dereceleri çalışma şekline göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

4.2.9. Araştırmanın on dördüncü hipotezine ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmada, “*Çalışanların çalışmaya tutkunluğu, cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.*” şeklinde kurulan hipotezi test etmek amacıyla yapılan Bağımsız Örneklem t-Testi sonucu Tablo 29’da verilmiştir.

Tablo 29. Çalışanların Çalışmaya Tutkunluğu, Cinsiyete Göre İncelenmesi

Bağımlı değişken	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	Sd	t	p	Fark
Çalışmaya Tutkunluk	Kadın (A)	238	3,86	,877	465	,168	,867	-
	Erkek (B)	229	3,85	,908				

p<0,05

Tabloda görüldüğü üzere çalışanların çalışmaya tutkunluk algıları cinsiyet değişkenleri (t=,168; p=,867>,05). Bu verilerden hareketle araştırmanın on dördüncü hipotezi (H4a) Çalışanların ÇT’u cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

4.2.10. Araştırmanın on beşinci hipotezine ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmada, “*Çalışanların çalışmaya tutkunluğu, yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.*” şeklinde kurulan hipotezi test etmek amacıyla yapılan ANOVA sonucu Tablo 30’da verilmiştir.

Tablo 30. Çalışanların Çalışmaya Tutkunluğu Yaşa Göre İncelenmesi

Bağımlı değişken	Yaş Grubu	N	\bar{X}	Ss	Sd	F	p	Fark
Çalışmaya Tutkunluk	16-25 yıl arası (A)	171	3,73	,843	3-463	3,602	,014*	A-D
	26-35 yıl arası (B)	189	3,86	,934				
	36-45 yıl arası (C)	83	4,01	,893				
	46 ve üzeri (D)	24	4,25	,699				

*p<0,05

Tabloda görüldüğü üzere çalışanların ÇT puanları ortalamalarının yaş grubu değişkenlikleri olan ($F=3,602$; $p=,014<,05$). Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda bu farkın A-D grubu arasında olduğu belirlenmiştir. Buna göre yaş grubu 16-25 yıl arası olan çalışanların ÇT düzeyi puanlarının yaş grubu 46 ve üzeri olan çalışanlara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu verilerden hareketle araştırmanın on beşinci hipotezi (H4b) Çalışanların ÇT’u yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

4.2.11. Araştırmanın on altıncı hipotezine ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmada, “*Çalışanların çalışmaya tutkunluğu, hastane türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir.*” şeklinde kurulan hipotezi test etmek amacıyla yapılan Bağımsız Örneklem t-Testi sonucu Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31. Çalışanların Çalışmaya Tutkunluğu Hastane Türüne Göre İncelenmesi

Bağımlı değişken	Hastane Türü	N	\bar{X}	Ss	Sd	t	p	Fark
Çalışmaya Tutkunluk	Kamu (A)	240	4,01	,849	465	3,985	,000*	A>B
	Özel (B)	227	3,69	,906				

* $p<,05$

Tabloda görüldüğü üzere çalışanların çalışmaya tutkunluk puanları ortalamalarının hastane türü değişkenlikleri olan ($t=3,985$; $p=,000<,05$). Kamu hastanelerinde çalışanların ÇT puanları ortalaması ($\bar{X}=4,01$), özel hastanelerde çalışanların ÇT puanlarından ($\bar{X}=3,69$) yüksek bulunmuştur. Bu verilerden hareketle araştırmanın on altıncı hipotezi (H4c) Çalışanların ÇT’u hastane türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir.

4.2.12. Araştırmanın on yedinci hipotezine ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmada, “*Çalışanların çalışmaya tutkunluğu unvana göre anlamlı farklılık göstermektedir.*” şeklinde kurulan hipotezi test etmek amacıyla yapılan ANOVA sonucu Tablo 32’de verilmiştir.

Tablo 32. Çalışanların Çalışmaya Tutkunluğu Unvana Göre Göre İncelenmesi

Bağımlı değişken	Unvan	N	\bar{X}	Ss	Sd	F	p	Fark
Çalışmaya Tutkunluk	Tıbbi sekreter (A)	72	3,98	,736				
	Fizyoterapist (B)	18	3,94	,921				
	Hasta taşıma (C)	24	4,15	,721				
	Paramedik (Ç)	234	3,75	,907	7-	459	2,193	
	Sağlık teknikeri (D)	28	4,22	,896				,034*
	Temizlik personeli (E)	38	3,89	,983				
	Tıbbi laborant (F)	13	4,10	,755				
	Anestezi teknikeri (G)	40	3,65	,980				

*p<0,05

Tabloda görüldüğü üzere çalışanların ÇT puanları ortalamalarının unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla ANOVA analizi yapılmıştır (F=2,193; p=,034<,05). Farklılıkların kaynağına yönelik yapılan LSD testi sonucunda bu farkın C-Ç, C-G, Ç-D ve D-G grupları arasında olduğu belirlenmiştir. Buna göre hasta taşıma (\bar{X} =4,15) ve sağlık teknikeri (\bar{X} =4,22) olarak çalışanların ÇT düzeyi puanları paramedik (\bar{X} =3,75) ve anestezi teknikeri (\bar{X} =3,65) olarak çalışanlardan yüksektir. Bu verilerden hareketle araştırmanın on yedinci hipotezi (H4d) Çalışanların ÇT'ü unvana türüne göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermektedir.

4.2.13. Araştırmanın on sekizinci hipotezine ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmada, “Çalışanların çalışmaya tutkunluğu medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.” şeklinde kurulan hipotezi test etmek amacıyla yapılan Bağımsız Örneklem t-Testi sonucu Tablo 33’de verilmiştir.

Tablo 33. Çalışanların Çalışmaya Tutkunluğu Medeni Duruma Göre İncelenmesi

Bağımlı değişken	Medeni Durum	N	\bar{X}	Ss	Sd	t	p	Fark
Çalışmaya Tutkunluk	Evli (A)	195	3,97	,941				
	Bekar (B)	272	3,78	,847	465	2,279	,023*	A>B

*p<0,05

Tabloda görüldüğü üzere çalışanların ÇT puanları ortalamalarının medeni durum değişkenlikleri (t=2,279; p=,023<,05). Evli çalışanların ÇT düzeyi puanları (\bar{X} =3,97), bekar çalışanların ÇT düzeyi puanlarından (\bar{X} =3,78) yüksek bulunmuştur. Bu verilerden

hareketle araştırmanın on sekizinci hipotezi (H4e) Çalışanların ÇT’u medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

4.2.14. Araştırmanın on dokuzuncu hipotezine ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmada, “Çalışanların çalışmaya tutkunluğu çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.” şeklinde kurulan hipotezi test etmek amacıyla yapılan ANOVA sonucu Tablo 34’de verilmiştir.

Tablo 34. Çalışanların Çalışmaya Tutkunluğu Çalışma Süresine Göre İncelenmesi

Bağımlı değişken	Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	Sd	F	p	Fark
Çalışmaya Tutkunluk	1 yıldan az (A)	123	3,72	,882	4- 462	1,722	,144	-
	1-5 yıl arası (B)	204	3,84	,893				
	6-10 yıl arası (C)	102	4,02	,858				
	11-15 yıl arası (D)	29	3,88	1,042				
	16 yıl ve üzeri (E)	9	4,11	,611				

p<0,05

Tabloda görüldüğü üzere çalışanların ÇT puanları ortalamalarının çalışma süresi değişkenlikleri (F=1,722; p=,144>,05). Bu verilerden hareketle araştırmanın on dokuzuncu hipotezi (H4f) Çalışanların ÇT’u çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

4.2.15. Araştırmanın yirminci hipotezine ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmada, “Çalışanların çalışmaya tutkunluğu eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.” şeklinde kurulan hipotezi test etmek amacıyla yapılan ANOVA sonucu Tablo 35’te verilmiştir.

Tablo 35. Çalışanların Çalışmaya Tutkunluğu Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi

Bağımlı değişken	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	Ss	Sd	F	p	Fark
Çalışmaya Tutkunluk	İlköğretim	11	3,99	1,101	5- 461	1,253	,283	-
	Lise	135	3,73	,784				
	Yüksek okul	70	3,82	,932				
	Üniversite	197	3,91	,937				
	Yüksek Lisans	21	3,85	,983				
	Doktora	33	4,10	,773				

p<0,05

Tabloda görüldüğü üzere çalışanların ÇT puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenlikleri olan ($F=1,253$; $p=,283>,05$). Bu verilerden hareketle araştırmanın yirminci hipotezi (H4g) Çalışanların ÇT’u eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

4.2.16. Araştırmanın yirmi birinci hipotezine ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmada, “*Çalışanların çalışmaya tutkunluğu çalışma şekline göre anlamlı farklılık göstermektedir.*” şeklinde kurulan hipotezi test etmek amacıyla yapılan ANOVA sonucu Tablo 36’da verilmiştir.

Tablo 26. Çalışanların Çalışmaya Tutkunluğu Çalışma Şekline Göre İncelenmesi

Bağımlı değişken	Çalışma Şekli	N	\bar{X}	Ss	Sd	F	p	Fark
Çalışmaya Tutkunluk	Nöbet ve icap usulü	250	3,90	,887				
	Nöbet usulü	27	4,03	,824	2-	1,747	,176	-
	Diğer	190	3,77	,902				

$p<0,05$

Tabloda görüldüğü üzere çalışanların ÇT puanları ortalamaları çalışma şekli değişkenlikleri olan ($F=1,747$; $p=,176>,05$). Bu verilerden hareketle araştırmanın yirmi birinci hipotezi (H4h) Çalışanların ÇT’u çalışma şekline göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Rekabetin her geçen gün yoğunlaştığı günümüz iş dünyasında çalışanlara iyi bir çalışma ortamı sağlayarak, mutlu ve huzurlu çalışanlarla daha rekabet edebilir bir duruma gelmek işletmelerin önemli hedefleri arasındadır. Bu hedef doğrultusunda işletmeler YPİS uygulamaları gibi çeşitli uygulamalar geliştirerek bunları başarılı bir şekilde uygulamaya çalışmaktadırlar. Bu kapsamda, bu çalışmada çalışanların YPİS uygulamalarına yönelik algıları ve işlerine olan tutkunluk düzeyi araştırılmıştır. Ayrıca YPİS uygulamalarının çalışanların tutkunluk düzeylerine etki edip etmediği ve çalışanların 8 demografik değişkene göre (Cinsiyet, hastane türü, yaş, unvan, medeni durum, çalışma süresi, eğitim durumu, çalışma şekli) YPİS uygulamaları ve ÇT algılarının değişip değişmediği incelenmiştir.

5.1. Sonuç

Çalışma kapsamında Mardin ilinde faaliyet gösteren özel ve kamu hastanelerinde görev yapan toplam 467 sağlık çalışanının katılımıyla YPİS uygulamaları ve ÇT ölçeklerinin yer aldığı bir anket uygulaması yapılmış ve sonuçlar SPSS for Windows 21.0 paket programları kullanılmıştır.

Bulgular kısmında araştırmaya iştirak eden katılımcılara ilişkin tanımlayıcı istatistiki bilgiler verilmiş, ölçeklerin geçerliliği için AFA ve DFA analizi yapılmıştır. Sonuçların güvenilirliği için güvenilirlik analizi, basit ve çoklu regresyon analizi ve sosyo demografik değişkenlere göre gruplar arası farklılık analizleri (bağımsız gruplar t-testi ve ANOVA) yapılmıştır.

YPİS uygulamalarının ve ÇT üzerindeki etkisini tespit etmek için yapılan basit regresyon analizi sonucunda;

- YPİS'nin, çalışanların ÇT düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu (H1 hipotezi desteklenmiştir) görülmüştür. Literatürdeki birçok çalışmada benzer sonuçlar bulunmuştur (Örücü ve Hatipoğlu, 2018; Thomas ve Velthouse, 1990; Tymon vd., 1994; Liden vd., 1993; Polat vd., 2018). Bu hipotezde hem YPİS hem de ÇT ölçekleri bir bütün olarak ele alınmış ve bu ölçeklerin alt boyutlarına girilmemiştir. Dolayısıyla çıkan sonucun beklendiği şekilde gerçekleştiği

söylenbilir. YPİS ve ÇT ölçeklerinin alt boyutları arasındaki ilişkiler detaylı olarak müteakip başlıkta belirtilen çoklu regresyon analizlerinde ele alınmıştır.

Google akademik veri tabanında YPİS ile ilgili bir arama yapıldı. Çıkan sonuçların içerisinde ÇT ile ilgili olan 10 makale tespit edildi. Makalelerin özetlerinden yararlanarak ilgisiz olanlar tespit edildi. En nihayetinde kurduğumuz hipotezle uyumlu olan 10 çalışma tespit edildi. Bu çalışmalarda özellikle YPİS'nin ÇT üzerindeki etkisine dair noktalara vurgu yapılmıştır ve bunun olası sebeplerine yönelik yorumlar yazılmıştır. Bu çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde çoğu çalışmada dört ve daha fazla ölçeğin kullanıldığı görülmektedir. Ayrıca çoğu analizde düzenleyicilik rolü ile ilgili olarak moderator etkinin varlığı ve yokluğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda aşağıdaki literatürle ilgili kısa bilgi parçacıklarında ÇT değişkenin yanında çok sayıda ilave öncül ve ardıl değişken olduğu hatırlanmalıdır (Man vd., 2023).

Bu çalışmada YPİS'nin ÇT'ü pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonucu destekleyen literatüre ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır.

Zhang ve diğerleri (2013) yaptıkları çalışmada YPİS'nin ÇT, duygusal tükenme ve iş tatmini gibi işle ilgili iyi olma boyutları üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çin'deki altı hastanede 207 klinik çalışanı (tıp uzmanları ve hemşireler) ve yönetim personelinin elde edilen veriler kullanılarak, çalışan-işveren ilişkisinin algılanan doğasının karmaşık mekanizmalarını anlamak için bir moderatör olarak kullanılmıştır. Çalışmanın sonuçları, YPİS'nin çalışanların işverenleriyle olan ilişki algılarına bağlı olarak ÇT'ü artırabileceğini göstermektedir.

Mihail ve Kloutsiniotis (2016) yaptıkları çalışmada YPİS'nin çalışanların işle ilgili duygusal tükenme, ÇT ve iş tatminine etkisini incelemiştir. Yunan bölge hastanelerinde 297 doktor ve hemşire üzerinde yapılan çalışma, çalışanların işverenleriyle değişim ilişkisinin algıladıkları doğasına göre YPİS etkilerinin değişebileceğini göstermektedir. Sosyal değişim algısıyla ilişkili olarak çalışanların duygusal tükenmesinin azaldığı gösterilmiştir. Bununla birlikte, ekonomik değişim ilişkisi, YPİS'nin işe tutkunluğa neden olma olasılığını azaltmaktadır. Ayrıca, çalışanların iş tatmini, duygusal tükenme ile negatif, ÇT olma ile pozitif ilişkilidir.

Kloutsiniotis ve Mihail (2020) yaptıkları çalışmada, YPİS'nin adalet ve hizmet ikliminin geliştirilmesine olan katkısını incelemiştir. 448 otel çalışanı üzerinde yapılan çalışma, YPİS'nin adalet ve hizmet ikliminin oluşturulmasına katkıda bulunarak çalışanın

ÇT düzeyi üzerinde pozitif etkisi olduğunu göstermektedir. Bu durum, çalışanların ekstra rol davranışlarını sergilemelerine ve hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışına katılmalarına neden olmaktadır. YPİS'nin ÇT olma sürecini açıklayan mekanizmanın anlaşılmasına yönelik değerli bir bilgi sağlamaktadır.

Karadaş ve Karatepe (2019) yaptıkları çalışmada YPİS'nin iş sonuçları üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Psikolojik sermayenin, işe tutkunluğa aracılık ettiğini ve işi bırakma niyeti, yaratıcı performans ve ekstra rol performansını aracıl原因an iki mekanizma olarak işlev gördüğünü ortaya koymaktadır. Bu çalışma, YPİS'nin motivasyon sonuçları ve iş sonuçları arasındaki potansiyel araçları inceleyerek YPİS üzerine bilgi sağlamaktadır.

Kloutsiniotis ve Mihail (2017) yaptıkları çalışmada YPİS'nin işe tutkunluğu, iş tatminini ve iş bağlılığını nasıl etkilediğini incelemektedir. Çalışmanın sonuçları, YPİS'nin çalışanların iş tatmini, ÇT ve iş bağlılığı üzerinde güçlü bir pozitif etkisi olduğunu ve ayrıca işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Çalışanların işe tutkun olmaları ve iş tatminleri, YPİS etkilerini çalışanların işe bağlılığına pozitif ve işten ayrılma niyetine negatif olarak aracılık etmektedir. Bu çalışma, YPİS'nin iş tatmini ve ÇT olma gibi çalışan sonuçlarını nasıl etkilediğine dair mekanizmaları açıklamaktadır.

Wang ve Tseng (2019) yaptıkları çalışmada pozitif kaynakların (derin davranış, algılanan örgütsel destek ve öz-yeterlilik) ÇT üzerindeki etkisini incelemektedir. Çalışmanın sonuçları, ÇT için pozitif kaynakların aracı rol oynadığını göstermektedir. Çalışanların ÇT'ünü arttırarak sürdürülebilir İKYuygulamalarının bir parçası olarak YPİS'nin düşünülmesi gerektiğini göstermektedir. Bu uygulamanın, otel ve restoran çalışanlarının uzun vadeli olarak organizasyonlarda kalmak istekliliğini ve tatmin edici bir hizmet kalitesi sürdürmelerini artırabileceği belirtilmiştir.

Rabiul ve diğerleri(2022) yaptıkları çalışmada hizmetkar liderliğin, öz yeterlilik ve YPİS'nin ÇT ve hizmet odaklı davranış üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmada hizmetkar liderliğin, işe tutkunluğu ve hizmet odaklı davranışı pozitif şekilde etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır.

Li ve Frenkel (2017) yaptıkları çalışmada İKU'nın denetleyici algılamaları ile çalışan işe tutkunluğu arasındaki etkileşimi incelemektedir. İKU'nın denetleyici

algılamaları ve çalışanın hukuku statüsü benzerliğinin çalışan ÇT'ünü etkilediği bulunmuştur.

Huertas ve diğerleri (2021) yaptıkları çalışmada YPİS'nin hizmetkar liderlik üzerindeki etkisini ve bunun ÇT ve ekstra davranışlara etkisini incelemektedir. YPİS'nin hizmetkar liderliği teşvik ettiği ve ÇT'un ekstra davranışları olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Padamata ve Vangapandu (2023) yaptıkları çalışmada YPİS'nin çalışan tutumlarına etkisini incelemektedir. YPİS'nin iş memnuniyeti ve duygusal bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ve çalışan ÇT'un bu etkide aracılık rolü olduğu saptanmıştır (Padamata ve Vangapandu 2023). Duygusal bağlılık ve iş memnuniyet programlarını yürüten insan kaynakları sayesinde çalışanların ÇT düzeyi artmaktadır.

Yukarda bahsi geçen çalışma sonuçlarına dayanarak YPİS'nin çalışanların ÇT'ünü olumlu etkilemesine ek olarak; çalışanların refahını önceleyen, hizmet oryantasyon programlarına sahip, çalışanını destekleyici yenilikçi programlar uygulayan, hizmetkar liderlik kültürü ve iklimine sahip işyerlerinde çalışanların ÇT düzeyini olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

YPİS uygulamalarının (boyutlarının) ÇT ve boyutları üzerindeki etkisini tespit etmek için yapılan çoklu regresyon analizleri sonucunda;

- YPİS'nin güçlendirme, PD, ekip çalışması ve belirgin iş tanımları boyutlarının ÇT üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ancak eğitim, işletme içi terfi fırsatları, kariyer yönetimi ve iş güvencesi boyutlarının ÇT üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir.
- YPİS'nin Güçlendirme, PD iş güvencesi ve belirgin iş tanımları boyutlarının *çalışmaya tutkunluğun dinçlik boyutu* üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ancak eğitim, işletme içi terfi fırsatları, kariyer yönetimi ve ekip çalışması gibi boyutlarının ÇT'un dinçlik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. H2a hipotezi kısmen desteklenmiştir.
- YPİS'nin Ekip çalışması ve iş güvencesi boyutlarının *çalışmaya tutkunluğun yoğunlaşma boyutu* üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu ancak eğitim, işletme içi terfi fırsatları, kariyer yönetimi, belirgin iş tanımları, güçlendirme ve PD

boyutlarının ÇT'un yoğunlaşma boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. H2b hipotezi kısmen desteklenmiştir.

- YPİS'nin Güçlendirme, PD ve belirgin iş tanımları boyutlarının çalışmaya *tutkunluğun adanmışlık boyutu* üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu ancak eğitim, işletme içi terfi fırsatları, kariyer yönetimi, iş güvencesi ve ekip çalışması boyutlarının ÇT'un adanmışlık boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. H2c hipotezi kısmen desteklenmiştir.

YPİS uygulamalarının boyutlarının ÇT ve boyutları açısından farklı açıdan değerlendirildiğinde;

- YPİS uygulamaları ölçeği alt boyutlarından “güçlendirme”nin; “genel ÇT”, “dinçlik alt boyutu” ve “adanmışlık alt boyutu” olmak üzere toplam 3 değişken üzerinde,
- YPİS uygulamaları ölçeği alt boyutlarından “PD” nin; “genel ÇT”, “dinçlik alt boyutu” ve “adanmışlık alt boyutu” olmak üzere toplam 3 değişken üzerinde,
- YPİS uygulamaları ölçeği alt boyutlarından “belirgin iş tanımları” nin; “genel ÇT”, “dinçlik alt boyutu” ve “adanmışlık alt boyutu” olmak üzere toplam 3 değişken üzerinde,
- YPİS uygulamaları ölçeği alt boyutlarından “ekip çalışması” nin; “genel ÇT” ve “yoğunlaşma alt boyutu” olmak üzere toplam 2 değişken üzerinde,
- YPİS uygulamaları ölçeği alt boyutlarından “iş güvencesi” nin; “dinçlik alt boyutu” ve “yoğunlaşma alt boyutu” olmak üzere toplam 2 değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Tablo 37. Hipotezlerin Kabul veya Red Durumunun İncelenmesi

Hipotezler	P değeri	Kabul /Red
H1: YPİS'nin çalışanların çalışmaya tutkunluk düzeyleri üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi vardır	,000*	Kabul
H2: YPİS'nin boyutlarının çalışanların çalışmaya tutkunluk düzeyi üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi vardır.	G(,002*), PD(,001*), EÇ(,025*), BİT(,004*)	Kısmen Kabul
H2a: YPİS'nin çalışmaya tutkunluğun dinçlik boyutu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi vardır	G(,008*), PD(,000*), İG(,029*), BİT(,035*)	Kısmen Kabul
H2b: YPİS'nin çalışmaya tutkunluğun yoğunlaşma boyutu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi vardır	İG(,030*), EÇ(,025*)	Kısmen Kabul
H2c: YPİS'nin çalışmaya tutkunluğun adanmışlık boyutu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi vardır	G(,000*), PD(,031*), BİT(,001)	Kısmen Kabul
H3: Çalışanların YPİS'ni algılama dereceleri Sosyo-Demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.		
H3a: Çalışanların YPİS'ni algılama dereceleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir	0,372	Red
H3b: Çalışanların YPİS'ni algılama dereceleri yaşa göre farklılık göstermektedir	,000*	Kabul
H3c: Çalışanların YPİS'ni algılama dereceleri hastane türüne göre farklılık göstermektedir	,000*	Kabul
H3d: Çalışanların YPİS'ni algılama dereceleri unvana göre farklılık göstermektedir	,000*	Kabul
H3e: Çalışanların YPİS'ni algılama dereceleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir	,000*	Kabul
H3f: Çalışanların YPİS'ni algılama dereceleri çalışma süresine göre farklılık göstermektedir	0,009*	Kabul
H3g: Çalışanların YPİS'ni algılama dereceleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir	0,048*	Kabul
H3h: Çalışanların YPİS'ni algılama dereceleri çalışma şekline göre farklılık göstermektedir	0,072	Red
H4: Çalışanların çalışmaya tutkunluğu, sosyo-demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.		
H4a: Çalışanların çalışmaya tutkunluğu, cinsiyete göre farklılık göstermektedir	0,867	Red
H4b: Çalışanların çalışmaya tutkunluğu, yaşa göre farklılık göstermektedir	0,014*	Kabul
H4c: Çalışanların çalışmaya tutkunluğu, hastane türüne göre farklılık göstermektedir	,000*	Kabul
H4d: Çalışanların çalışmaya tutkunluğu, unvana göre farklılık göstermektedir	0,034*	Kabul
H4e: Çalışanların çalışmaya tutkunluğu, medeni duruma göre farklılık göstermektedir	0,023*	Kabul
H4f: Çalışanların çalışmaya tutkunluğu, çalışma süresine göre farklılık göstermektedir	0,144	Red
H4g: Çalışanların çalışmaya tutkunluğu, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir	0,283	Red
H4h: Çalışanların çalışmaya tutkunluğu, çalışma şekline göre farklılık göstermektedir	0,176	Red

*p<0,05

Bu sonuçlara göre ÇT boyutlarından dinçlik boyutunun YPİS boyutlarından en çok etkilenen boyut olduğu söylenebilir.

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa çalışanların işlerini daha severek, yüksek performanslı ve kendilerini işlerine tam vererek yapmalarında onlara verilen destek ve yetki (güçlendirme), iş yerindeki çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde adalet sağlanması (performans değerlendirme), yapacakları işlerin açık ve doğru şekilde anlaşılması (belirgin iş tanımları), iş yerindeki yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında oluşturulan takım ruhu (ekip çalışması) ve işlerinden çıkarılma korkusu taşımamalarının (iş güvencesi) etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanların işlerini daha severek, yüksek performanslı ve kendilerini işlerine tam vererek yapmalarında işletme içi yükseltme (terfi) fırsatları, eğitim ve kariyer yönetimi alt boyutlarının anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Yani çalışanların bu faktörleri fazla önemsemedikleri görülmektedir.

Çalışanların performans ve iş tatmininde terfi fırsatları, eğitim ve kariyer yönetiminin düşük etkisini anlamak için, bu faktörlerin bireylerin işsel motivasyon kaynakları ve işle doğrudan ilişkileri ile uyumunu değerlendirmek önemlidir. Arora ve diğerleri (2020) çalışması, mali olmayan faktörlerin, yani toplum tarafından kabul görme ve onaylanma gibi işsel faktörlerin, çalışan motivasyonunda maddi unsurlar kadar önemli olabileceğini ortaya koymuştur. Tims ve Akkermans'ın (2017) çalışması ise, kişisel gelişimin ve işteki rollerin aktif bir şekilde şekillendirilmesinin işe bağlılığı artırabileceğini göstermektedir. Grant'ın (2008) araştırması da görev öneminin ve iş tanımlarının açıklığının çalışanların iş performansını ve işten aldıkları memnuniyeti artırabileceğini belirtmiştir. Bu çalışmalar, iç motivasyon ve işle uyumun, terfi ve eğitim fırsatlarının eksikliğine rağmen çalışanların yüksek performans sergilemelerinde ve işlerini severek yapmalarında kritik rol oynayabileceğine işaret etmektedir.

Çalışmadaki YPİS uygulamaları ve ÇT ölçekleri ölçeğinin demografik özelliklere göre farklılaşp/farklılaşmadığını belirlemek için yapılan analizler sonucunda;

- Erkekler ile kadınların YPİS uygulamalarına yönelik algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı (H3a hipotezi desteklenmemiştir) tespit edilmiştir. Köroğlu (2011) da yaptığı doktora çalışmasında cinsiyete göre algılar arasında anlamlı bir fark olmadığını sonucunu bulmuştur.

- Erkekler ile kadınların ÇT algıları arasında anlamlı bir fark yoktur. (H4a hipotezi desteklenmemiştir). Polat ve diğerleri (2018) yaptıkları çalışmada erkek ve kadınların ÇT algıları arasında benzer bir sonuç bulmuşlardır.
- Kamu hastanelerinde çalışanların YPİS uygulamalarına yönelik algılarının özel hastane çalışanlarınınkinden daha düşük olduğu (H3c hipotezi desteklenmiştir) görülmüştür. Saygılı ve Çelik (2011) de yaptıkları çalışmada hastane türlerine göre YPİS uygulamalarına yönelik algılar arasında anlamlı bir fark olduğu sonucunu bulmuşlardır. Ülkemiz koşulları düşünüldüğünde bu sonucun beklendiği gibi çıktığı söylenebilir. Maalesef kamu hastanelerinde çalışanların liyakat ve PD'lerinin adaletli bir şekilde yapılmadığı ve adam ve akraba kayırmacılığının çok sık rastlanan bir durum olduğu bilinen bir gerçektir (Öztırak ve Bayram, 2022; Erdem, 2019).
- Hastane türlerine göre ÇT algılarının düşük veya yüksekliği ile ilgili yerel literatürde sadece bir yayın tespit edilebilmiştir. Bu yayına göre özel hastanede çalışan katılımcıların ÇT düzeyi kamu hastanelerindeki katılımcılara göre daha yüksek olduğu (H4c hipotezi desteklenmiştir) görülmüştür. İstatistiksel açıdan anlamlı bir derecede yüksek bulunmuştur (Şahin vd., 2018). Bu çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Hastane türlerine göre ortaya çıkan bu algı farklılığının sebebinin bir önceki paragrafta belirtildiği üzere ülkemizdeki kamu ve özel hastane çalışma koşulları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı düşünülmektedir.
- Çalışanların YPİS algıları yaşlarına göre incelendiğinde YPİS aralarında anlamlı bir fark olduğu, bu farkın 16-25 yaş grubu çalışanlarının YPİS uygulamalarına yönelik algılarının diğer yaş gruplarına nazaran daha düşük olmasından kaynaklandığı (H3b hipotezi desteklenmiştir) görülmüştür. 16-25 yaş arası çalışanların algılarının düşük olmasının nedeninin ise bu yaş grubunun dahil olduğu kuşak itibariyle (Y ve Z kuşağı) beklentilerinin daha yüksek olması ve henüz yeterli tecrübeye sahip olmayan en genç çalışanlar olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Köroğlu (2011) ise çalışmasında bu çalışmadakinin aksine yaş değişkenine göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulamamıştır.
- Çalışanlar yaşlarına göre incelendiğinde ÇT algıları arasında anlamlı bir fark olduğu, bu farkın 16-25 yaş grubu çalışanlarının ÇT algılarının diğer yaş

gruplarına nazaran daha düşük ve 46 üzeri yaş grubu çalışanlarının algılarının daha yüksek olmasından kaynaklandığı (H4b hipotezi desteklenmiştir) görülmüştür. Bir önceki paragrafta belirtildiği üzere 16-25 yaş arası çalışanların algılarının düşük olmasının nedeninin ise bu yaş grubunun dahil olduğu kuşak itibariyle (Y ve Z kuşağı) henüz yeterli tecrübeye sahip olmayan en genç çalışanlar olmasından kaynaklandığı; 46 üzeri yaş grubu çalışanlarının algılarının daha yüksek olmasının sebebinin ise bu çalışanların ait olduğu X kuşağı özellikleri (aidiyet duygusu güçlü, kurallara uyan, otoriteye saygılı, sadık, çalışkanlığı seven bir kuşak) olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu çalışmadakinin aksine Polat ve diğerleri (2018) tarafından yapılan çalışmada yaş gruplarına göre, kişilerin ÇT algıları arasında anlamlı bir fark bulmamışlardır.

- Çalışanların unvanlarına göre incelendiğinde YPİS uygulamalarına yönelik algılar arasında anlamlı bir fark olduğu, bu farkın “sağlık teknikeri” ve “tıbbi laborant” olarak çalışanların YPİS uygulamalarına yönelik algılarının diğer yaş gruplarına nazaran daha yüksek, “anestezi teknikeri” olarak çalışanların algılarının ise daha düşük olmasından kaynaklandığı (H3d hipotezi desteklenmiştir) tespit edilmiştir. Unvanlara göre ortaya çıkan bu farkın çalışanların işlerinin zorluk ve yoğunluk farklılıklarından kaynaklandığı değerlendirilmiştir. Saygılı ve Çelik (2011) de yaptıkları çalışmada hastanelerde farklı birimlerdeki çalışanların YPİS uygulamalarına yönelik algıları arasında farklılıklar olduğu bulunmuştur.
- Çalışanların unvanlarına göre incelendiğinde ÇT algıları arasında anlamlı bir fark olduğu, bu farkın “Paramedic” ve “Anestezi teknikeri” olarak çalışanların ÇT algılarının diğer gruplara nazaran daha düşük ve “Sağlık teknikeri” ve “Hasta taşımacı” olarak çalışanlarının algılarının daha yüksek olmasından kaynaklandığı (H4d hipotezi desteklenmiştir) tespit edilmiştir. Unvanlara göre ortaya çıkan bu farkın bir önceki paragrafta belirtildiği şekilde çalışanların işlerinin zorluk ve yoğunluk farklılıklarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Şahin ve diğerleri (2018) tarafından yapılan çalışmada da hastanelerde farklı birimlerdeki çalışanların ÇT algıları arasında farklılıklar olduğu sonucu bulunmuştur.
- Evli ile bekar çalışanların YPİS uygulamalarına yönelik algıları arasında anlamlı bir fark olduğu ve evli çalışanların algılarının bekarlarınkinden yüksek olduğu (H3e hipotezi desteklenmiştir) görülmüştür. Köroğlu (2011) da benzer şekilde evli çalışanların bekar çalışanlara nazaran YPİS uygulamalarına yönelik algılarının

daha yüksek olduğu sonucunu bulmuştur. Bekar çalışanların algılarının düşük olmasının nedeninin bu grupta yer alan özellikle dul ve/veya boşanmış çalışanların ailevi nedenlerden dolayı yaşadıkları olumsuz duygulardan kaynaklandığı düşünülmektedir. Mutlu bir aile yaşantısı olan çalışanların bu durumunun iş ortamlarına da yansıdığı düşünülmektedir.

- Evli ile bekar çalışanların ÇT algıları arasında anlamlı bir fark olduğu ve evli çalışanların algılarının bekarlarınkinden yüksek olduğu (H4e hipotezi desteklenmiştir) tespit edilmiştir. Şahin ve diğerleri (2018) de çalışmalarında benzer şekilde evli çalışanların bekar çalışanlara nazaran ÇT algılarının daha yüksek olduğu sonucunu bulmuşlardır. Bekar çalışanların algılarının düşük olmasının nedeninin bir önceki paragrafta belirtildiği şekilde bekarların sosyal yaşamlarından kaynaklı olduğu düşünülmektedir.
- Çalışanların çalışma sürelerine göre incelendiğinde YPİS uygulamalarına yönelik algılar arasında anlamlı bir fark olduğu, bu farkın 1 yıldan az süredir çalışanların YPİS uygulamalarına yönelik algılarının diğer yaş gruplarına nazaran daha düşük, 16 yıl ve üzeri çalışanların algılarının ise daha yüksek olmasından kaynaklandığı (H3f hipotezi desteklenmiştir) tespit edilmiştir. 1 yıldan az süredir çalışanların YPİS uygulamalarına yönelik algılarının düşük çıkmasının nedeninin bu grubun henüz işlerine alışma sürecindeki yeteri kadar tecrübeye sahip olmayan genç çalışanlar olmasından kaynaklandığı değerlendirilmiştir. 16 yıl ve üzeri süredir çalışanların ÇT algılarının yüksek çıkmasının nedeninin de bu grubun en tecrübeli ve olgun çalışan grubu olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Köroğlu (2011) ise yaptığı çalışmada çalışma sürelerine yönelik grupların algıları arasında anlamlı bir fark bulmamıştır.
- Çalışanların çalışma sürelerine göre incelendiğinde ÇT algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı, (H4f hipotezi desteklenmemiştir) görülmüştür. Şahin ve diğerleri (2018) ise çalışmalarında çalışma sürelerine göre çalışanların ÇT algıları arasında anlamlı bir fark olduğu ve en tecrübeli çalışan grubunun algılarının daha yüksek olduğu sonucunu bulmuşlardır.
- Çalışanların eğitim durumuna göre incelendiğinde YPİS uygulamalarına yönelik algılar arasında anlamlı bir fark olduğu, bu farkın lise mezunu grubu çalışanlarının YPİS uygulamalarına yönelik algılarının diğer yaş gruplarına nazaran daha düşük ve doktora mezunu çalışanların daha yüksek olmasından kaynaklandığı (H3g

hipotezi desteklenmiştir) tespit edilmiştir. Lise mezunu çalışanların algılarının düşük, doktora mezunu çalışanların algılarının yüksek olmasının nedeninin lise mezunu grubun yaptıkları işlerin pek uzmanlık gerektirmemesinden dolayı işletme için kritik önemde olmamasından ve bu nedenle kendilerine daha az ilgi gösterilmesinden, doktora mezunu grubun yaptıkları işlerin ise tamamen uzmanlığa dayalı, yeri kolay doldurulamayacak kritik işler olmasından ve bu nedenle doktora mezunu grubun daha çok saygı görmesinden kaynaklandığı değerlendirilmiştir. Köroğlu (2011) doktora çalışmasında bu çalışmadakinden farklı olarak eğitim durumuna göre çalışanların YPİS uygulamalarına yönelik algılarının anlamlı bir fark olmadığını belirtmektedir.

- Çalışanların eğitim durumlarına göre incelendiğinde ÇT algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı (H4g hipotezi desteklenmemiştir) görülmüştür. Şahin ve diğerleri (2018) ise çalışanların ÇT algılarının eğitim durumuna göre değiştiğini belirtmektedirler.
- Çalışanların çalışma şekline göre incelendiğinde YPİS uygulamalarına yönelik katılım dereceleri arasında anlamlı bir fark olmadığı, (H3h hipotezi desteklenmemiştir) bulunmuştur. Saygılı ve Çelik (2011) yaptıkları çalışmada benzer şekilde çalışma şekline göre grupların YPİS uygulamalarına yönelik algıları arasında anlamlı bir fark olmadığını bulmuşlardır.
- Çalışanların çalışma şekline göre incelendiğinde ÇT algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı (H4h hipotezi desteklenmemiştir) tespit edilmiştir. Şahin ve diğerleri (2018) ise yayınladıkları makalede çalışma şekline göre çalışanların tutkunluk algıları arasında anlamlı bir fark olduğu sonucunu bulmuşlardır.

5.2. Öneriler

Kamu ve özel hastanelerde çalışan yöneticiler için öneriler;

- Çalışanların ve dolayısıyla işletmelerinin performansının artırılmasını sağlamak üzere yöneticilerin çalışanlarına daha çok destek ve yetki vermesi,
- Çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde daha adaletli davranması,
- Çalışanların yapacakları işlerin tanımlarını açık ve doğru şekilde yapması,
- Yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında herkesin birbiriyle çalışmaktan memnuniyet duyduğu bir takım ruhu oluşturması,

- Çalışanların işlerinden çıkarılma korkusu taşımamalarını sağlamaları önerilmektedir.
- Kamu hastanelerinde görev yapan yöneticilerin çalışanlarına özellikle yukarıda belirtilen maddelerdeki hususlarda daha adaetli davranmaları, kesinlikle kayırmacılık yapmamaları ve çalışanların böyle bir algıya kapılmamalarını sağlamaları,
- Yaş olarak henüz yeterli tecrübeye sahip olmayan genç çalışanları,
- Unvan olarak “Paramedic” ve “Anestezi teknikeri” olan çalışanları,
- Çalışma süresi olarak 1 yıl ve daha az süredir çalışan yeni çalışanları,
- Eğitim durumu olarak lise mezunu çalışanları,
- Medeni durum olarak bekar çalışanlarına daha fazla vakit ayırarak onları işletmenin bir parçası haline getirme, aidiyet duygularını geliştirmede daha çok çaba göstermelidirler. Özellikle dul ve/veya boşanmış çalışanların sosyal hayatlarındaki muhtemel olumsuzlukların farkında olmaları ve onların çalışma ortamında bu olumsuzluklardan kurtulmalarını sağlayacak bir iş ortamı sağlamaları gerekmektedir.

Kurumların yapması gereken öneriler;

- Çalışmaya Tutkunluğu Teşvik Edici Ortamlar Oluşturmalı: Bu durum, çalışanların işlerini anlamalarını, değer kattıklarını hissetmelerini ve uzun vadeli hedeflere odaklanmalarını sağlar.
- İşe Anlam Katkısı Sağlamalı: Kurumlar, çalışanlarına işlerinin büyük resme nasıl katkı sağladığını göstererek, işlerine duygusal bir bağlılık geliştirmelerini desteklemelidir.
- Ödüllendirme ve Tanıma Sistemleri Geliştirmeli: Kurumlar, başarıları için düzenli olarak geri bildirim vererek ve farklı teşvik yöntemleri kullanarak çalışanları motive etmelidir.

Çalışanların yapması gereken öneriler;

- Kendi Kişisel Misyonlarını Tanımlamalı: Çalışanlar, kendi işlerinin önemini ve topluma katkısını anlamak için çaba göstermelidir. Kendi kişisel misyonlarını işleriyle örtüşürerek daha derin bir çalışmaya tutkunluğu geliştirebilirler.

- Sürekli Gelişim ve Öğrenmeye Açık Olmalı: Sağlık sektörü hızla değişen bir alandır. Çalışanlar, sürekli olarak yeni bilgiler öğrenmeye ve becerilerini geliştirmeye açık olmalıdır.
- İş Birliği ve Dayanışma: Çalışanlar, bir ekip olarak birbirlerine destek olmalı ve iş birliği içinde çalışmalıdır. Birlikte başarıya ulaşma duygusu, çalışmaya tutkunluğu güçlendirebilir.

Politikacıların yapması gereken öneriler;

- Eğitim ve Gelişim Fırsatları Sunmalı: Politika yapıcılar, sağlık çalışanlarının sürekli eğitim ve gelişim fırsatlarına erişimini sağlamalıdır. Bu, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırabilir.
- Çalışan Refahını Desteklemeli: Sağlık çalışanlarının iş-yaşam dengesi sağlamalarına ve fiziksel/psikolojik sağlıklarını korumalarına yardımcı olacak politikalar oluşturulmalıdır.
- Katılım ve İletişimi Teşvik Etmeli: Politika yapıcılar, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını teşvik etmeli ve açık iletişim kanalları oluşturmalıdır. Bu, çalışanların çalışmaya olan bağlılığını ve tutkularını artırabilir.

Gelecek dönemde yapılacak çalışmalarda;

- Araştırmanın aynı ifade ve aynı veya değişkenlerle sağlık sektörü dışındaki farklı sektörlerde (Eğitim, turizm, teknoloji vb.),
- Ve/veya farklı bir coğrafi alanda (Farklı bir il, bölge vb.) yapılarak sonuçların karşılaştırılmasında fayda vardır.
- Gelecek çalışmalarda işe tutkunluğu direk etkileyen, aracılık eden ve düzenleyici olabilecek farklı değişkenlere de yer verilmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Abbassi, L., Rehman, M. Z. U., & Iqbal, Y. M. J. (2016). Employee engagement and high performance work system: An empirical study. *Global Regional Review*, 1(1), 114-131.

Abualigah, A., Darwish, T. K., Davies, J., Haq, M., & Ahmad, S. Z. (2023). Supervisor support, religiosity, work engagement, and affective commitment: Evidence from a Middle Eastern emerging market. *Journal of Asia Business Studies*, Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JABS-11-2022-0394>

Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104-114.

Acar, A. Z. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Yayınevi.

Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları*(25), 145-174.

Akyel, R.,& Marşap, A. (2015). Organizasyonlarda Stratejik İnsan Kaynağının Yönetimsel Denetim Sürecinde Eğitimi Ve Geliştirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (27).

Al-Ajlouni, M. I. (2021). Can high-performance work systems (HPWS) promote organisational innovation? Employee perspective-taking, engagement and creativity in a moderated mediation model. *Employee Relations: The International Journal*, 43(2), 373-397.

Alamri, M. (2023). Transformational leadership and work engagement in public organizations: promotion focus and public service motivation, how and when the effect occurs. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(1), 137-155. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2021-0544>

Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The international journal of human resource management*, 24(2), 330-351.

Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 63(1), 1-18.

Alleyne, P.; L. Doherty; D. Greenidge ; "Human resource management and performance in the Barbados hotel industry", *International Journal of Hospitality Management*, sayı 25, 2006, s. 623-646.

Alpkan, L.,& Gemici, E. (2023). The relation between high-performance work systems and product innovativeness: The mediating role of technological capabilities and the moderating role of university-industry collaboration. *Journal of Engineering and Technology Management*, 67, 101735.

Alzyoud, A. A. Y. (2018). The Influence of Human Resource Management Practices on Employee Work Engagement. *Foundations of Management*, 251-256.

Appelbaum, E. and Batt, R. (1994). *The New American Workplace*, Ithaca: ILR Press.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*, Ithaca: ILR Press.

Arefin, M. S., Alam, M. S., Islam, M. R., & Rahaman, M. (2019). High-performance work systems and job engagement: The mediating role of psychological empowerment. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1664204.

Armitage, A., & Keeble-Allen, D. (2007). *Leading from the Front: The High Performance Working (HPW) Inventory*. Leadership and Management Development (s. 1-25). Essex: Anglia Ruskin University.

Armstrong, M. (2017). *Armstrong'un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı*. (Y. D. Gürol, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Arnold, M., & Rigotti, T. (2023). How's the boss? Integration of the health-oriented leadership concept into the job demands-resources theory. *Journal of Managerial Psychology*, Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2023-0030>

Arocas, R., Camps, J., (2008). A model of high performance work practices and turnover intentions. *Personnel Review*, (37-1):26 – 46.

Arora, N., Hanson, K., Spicer, N., Estifanos, A. S., Keraga, D. W., Welearegay, A. T., ... & Quaife, M. (2020). Understanding the importance of non-material factors in retaining community health workers in low-income settings: a qualitative case-study in Ethiopia. *BMJ open*, 10(10), e037989.

Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y., & Otake, L. E. (2012). Impact of high-performance work systems on individual-and branch-level performance: test of a multilevel model of intermediate linkages. *Journal of applied psychology*, 97(2), 287.

Ashfaq, F., Abid, G., Ilyas, S., & Mansoor, K. B. (2023). Perceived organisational support and work engagement among health sector workers during the COVID-19 pandemic: A multicentre, time-lagged, cross-sectional study among clinical hospital staff in Pakistan. *BMJ Open*, 13(6). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2022-065678>

Atay, S. E., Gerçek, M., & Uyargil, C. (2017). Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 253-266.

Aybas, M., & Acar, A. C. (2017). The effect of human resource management practices on employees' work engagement and the mediating and moderating role of positive psychological capital. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 363-372.

Aycan, Z., & Eskin, M. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Kuramlar, Uygulamalar, Araştırmalar*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Bakan, İ., & Büyükbeşe, A. G. T. (2004). Çalışanların iş güvencesi ve genel iş davranışları ilişkisi: Bir alan çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (23).

Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 74-88.

Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human relations*, 65(10), 1359-1378.

Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2008), "Towards a model of work engagement", *Career Development*

Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Başoda, A. (2017). *İşe Tutkunluk: Kavramsal Açıdan Bir İnceleme*.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.

Bendickson, J., Gur, F. A., & Taylor, E. C. (2018). Reducing environmental uncertainty: How high performance work systems moderate the resource dependence-firm performance relationship. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 35(2), 252-264.

Bingöl, D. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi (10. b.)*. İstanbul: Beta Yayınları.

Bishop, C. E. (2014). High-performance workplace practices in nursing homes: An economic perspective. *The Gerontologist*, 54(Suppl_1), S46-S52.

Blau, P. M. (1964). Social exchange theory. Retrieved September, 3(2007), 62.

Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ., & Erdem, B. (2016). *Yönetim ve Organizasyon (6. b.)*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Boxall, P., & Macky, K. (2007). High Performance Work Systems and Organizational Performance: Bridging Theory and Practice. *Asia Pasific Journal of Human Resources*, 45(3), 261-270.

Brennan, A., Garavan, T., Egan, T., O'Brien, F., & Ullah, I. (2023). A conservation of resources perspective on public sector employee work engagement. *European Management Review*, 21. Advance online publication. <https://doi.org/10.1111/emre.12594>

Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Cao, M., Zhao, Y., & Zhao, S. (2020). Facilitating the implementation process of high-performance work systems: the role of authentic leadership. *Frontiers in Psychology*, 11, 550711.

Cappelli, P. and Neumark, D. (2001). 'Do "high performance" work practices improve establishment level outcomes?' *Industrial and Labor Relations Review*, 54: 737–776.

Chang, Y. Y., Hughes, P., Hodgkinson, I., Chang, C. Y., & Seih, Y. T. (2022). The antecedents of corporate entrepreneurship: multilevel, multisource evidence. *Review of Managerial Science*, 1-36.

Chao, M., Zhao, S., & Xu, Y. (2022). How HR systems are implemented matters: High-performance work systems and employees' thriving at work. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(4), 880-899.

Chin-Ju Tsai. (2006). High Performance Work Systems And Organizational Performance: An Emprical Study Of Taiwan's Semiconductor Desing Firms. *The International Journal Of Human Resource Management*, 1512-1530.

commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and

Cook, A., & Zill, A. (2023). Individual health status as a resource: Analyzing associations between perceived illness symptom severity, burnout, and work engagement among employees with autoimmune diseases. *Applied Psychology: An International Review*, Advance online publication. <https://doi.org/10.1111/apps.12464>

Çankır, B., & Çelik, D. S. (2018). Çalışan Performansı ve Mali Performans: Pozitif Ses Çıkarma, Psikolojik İyi-Oluş ve Çalışmaya Tutkunluk ile İlişkileri ve Otel İşletmeleri Örneği. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 54-67.

Çeçen, A. R. (2006). Duyguları Yönetme Becerileri Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(26), 101-113.

Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İş Gören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.

Davenport, D. L., Henderson, W. G., Mosca, C. L., Khuri, S. F., & Mentzer Jr, R. M. (2007). Risk-adjusted morbidity in teaching hospitals correlates with reported levels of communication and collaboration on surgical teams but not with scale measures of teamwork climate, safety climate, or working conditions. *Journal of the American College of Surgeons*, 205(6), 778-784.

DeCenzo, D. A., Robbins, S. A., & Verhulst, S. L. (2017). İnsan Kaynakları Yönetimi. (C. Çetin, & M. L. Arslan, Çev.) Ankara: Nobel Yayınları.

Demerouti, E., Cropanzano, R., Bakker, A., & Leiter, M. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 65(1), 147-163.

Dessler, G. (2021). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.

Dıgın, Ö. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde iş güvencesi ve konuyla ilgili yapılan bir araştırma (Master's thesis, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Dinç Elmalı, E., Gençer Çelik, G., & Taşkıran, E. (2021). Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Tutkunluğun Aracılık Rolü. *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 35(3).

Ding, B.,& Cao, C. H. (2023). An examination of interaction between transformational leadership and hindrance and challenge stressors for nurses. *Current Psychology*, Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05103-0>

Erdem, İ. (2019). Drapetomania Bağlamında Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Ve Yönetici İlişkisi Üzerine Bir İnceleme. *SDÜ Sağlık Yönetimi Dergisi*, 1(1), 17-25.

Evans, W.,& Davis, W. D. (2005). High-Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure. *Journal of Management*, 31(5), 758-775.

Farias, G. F.,& Varma, A. (1998). High performance work systems: What we know and what we need to know. *Human Resource Planning*, 21(2), 50-55.

Forster, A.,& Koob, C. (2023). Antecedents of Nurse Managers' Work Engagement: A Cross-Sectional Study. *Healthcare*, 11(9), 1336. <https://doi.org/10.3390/healthcare11091336>

Fuat, M. A. N., YILMAZ, C., & Kurutkan, M. N. (2023). İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme alanının bibliyometrik analizi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 9(1), 15-35.

Gatewood, R. D., Feild, H. S., & Barrick, M. R. (2019). *Human Resource Selection* (8th ed.). South-Western College Pub.

Gellatly, I. R., Meyer, J. P. ve Luchak, A. A. (2006). "Combined effects of the three

George, D.,& Mallery, P. (2014). *IBM SPSS Statistics 21 Step by Step: A Simple Guide and Reference* (Thirteenth Edition). New Jersey: Pearson Education, Inc.

Giannikis, S.,& Nikandrou, I. (2013). The impact of corporate entrepreneurship and high-performance work systems on employees' job attitudes: empirical evidence from Greece during the economic downturn. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(19), 3644-3666.

Godard, J. (2004). A Critical Assesment of the High-Performance paradigm. *British Journal of Industrial Relations*, 42(2), 349-378.

Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of applied psychology*, 93(1), 108.

Guest, D. E. (1999). Human resource management--the workers' verdict. *Human resource management journal*, 9(3), 5.

Guest, D.E. (1997), Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8 No. 3, pp. 263-276

Guthrie, J. P., Flood, P. C., Liu, W., & MacCurtain, S. (2009). High performance work systems in Ireland: human resource and organizational outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 112-125.

Gürbüz, S. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Kuramlar, İşleyişler, Uygulamalar*. Pegem Akademi.

Gürbüz, S. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Gürbüz, S. (2021). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Kuramlar, İşleyişler, Uygulamalar*. Pegem Akademi.

Hassett, M.P. (2022). The Effect of Access to Training and Development Opportunities, on Rates of Work Engagement, Within the US Federal Workforce. *Public Personnel Management*, 51(3), 380-404. <https://doi.org/10.1177/00910260221098189>

Herscovitch's propositions", *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 331-345

Hu, B., Hou, Z., Mak, M. C. K., Xu, S. L., Yang, X., Hu, T., ... & Wen, Y. (2019). Work engagement, tenure, and external opportunities moderate perceived high-performance work systems and affective commitment. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 47(5), 1-16.

Huang, X. (2017). High-performance work systems and employee engagement: empirical evidence from China. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(2), 206-225.

Huang, Y., Ma, Z., & Meng, Y. (2018). High-performance work systems and employee engagement: empirical evidence from China. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(3), 341-359.

Huertas-Valdivia, I., Gallego-Burín, A. R., Castillo, A., & Ruiz, L. (2021). Why don't high-performance work systems always achieve superior service in hospitality? The key is servant leadership. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 152-163.

Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

Isimoya, O. A., Bakare, B. E., & Olaniyan, M. S. (2020). Perceived high performance work practices and employee engagement: an empirical study in Nigeria. *Trends Economics and Management*, 14(36), 9-31.

İnce, M., Bedük, A., & Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(11), 423-446.

Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Werner, S. (2019). *Managing Human Resources* (12th ed.). South-Western College Pub.

Jo, H., Aryee, S., Hsiung, H. H., & Guest, D. (2020). Fostering mutual gains: Explaining the influence of high-performance work systems and leadership on

psychological health and service performance. *Human Resource Management Journal*, 30(2), 198-225.

Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724

Kaplanseren, S.,& Özücü, E. (2018). İşe Tutkunluğun Örgütsel Vatandaşlığa Etkisi: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 1-19.

Karadas, G.,& Karatepe, O. M. (2019). Unraveling the black box: The linkage between high-performance work systems and employee outcomes. *Employee Relations*, 41(1), 67-83.

Karasar, N. (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132-140.

Keser, A.,& Yılmaz, G. (2015). İşe Bağlanma. A. Keser, G. Yılmaz, & S. Yürür (Dü) içinde, *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Kline, R. B. (2010). *Principle and Practice of Structural Equation Modelling* (3. Baskı). New York, NY: The Guilford Press.

Kloutsiniotis, P. V.,& Mihail, D. M. (2017). Linking innovative human resource practices, employee attitudes and intention to leave in healthcare services. *Employee Relations*, 39(1), 34-53.

Kloutsiniotis, P. V.,& Mihail, D. M. (2020). The effects of high performance work systems in employees' service-oriented OCB. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102610.

Koç, M., Cavus, M. F., & Saraçoğlu, T. (2014). Human resource management practices, job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(9), 178-190.

Köroğlu, Ö. (2011). İş doyumu ve motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin performansla ilişkisi: Turist rehberleri üzerine bir araştırma. *Doktora Tezi*

Kumar, S.,& Bhatnagar, N. (2016). Recruitment and Selection: Practices, Approaches and Challenges. In *Human Resource Management in Practice* (pp. 31-45). Springer.

Kuşlivan, Z.,& Kuşlivan, S. (2005). Otel işletmelerinde iş ve işletme ile ilgili faktörlerin işgören tatmini üzerindeki görece etkisi: Nevşehir örneği. *Anatolia: turizm araştırmaları dergisi*, 16(2), 183-203.

Li, H. Y.,& Yu, G. L. (2017). A multilevel examination of high-performance work systems and organizational citizenship behavior: A social exchange theory perspective. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(8), 5821-5835.

Li, X., & Frenkel, S. (2017). Where hukou status matters: Analyzing the linkage between supervisor perceptions of HR practices and employee work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(17), 2375-2402.

Li, Z., & Chen, N. (2023). Work engagement and job-related well-being: The moderation by public service work motivation. *Journal of Psychology in Africa*, 33(2), 158-164. <https://doi.org/10.1080/14330237.2023.2195700>

Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of applied psychology*, 78(4), 662.

Limon, H. (2012). Yüksek Başarılı Çalışma Sistemlerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Nevşehir Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı. Nevşehir: Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ling Suan, C., & Mohd Nasurdin, A. (2014). An empirical investigation into the influence of human resource management practices on work engagement: the case of customer-contact employees in Malaysia. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 8(3), 345-360.

Liu, F., Chow, I. H. S., & Huang, M. (2020). High-performance work systems and organizational identification: The mediating role of organizational justice and the moderating role of supervisor support. *Personnel Review*, 49(4), 939-955.

Liu, S., Ye, L., & Guo, M. (2016). High-performance work systems and job satisfaction: Mediation role of organizational identification. In 2016 International Conference on Logistics, Informatics and Service Sciences (LISS) (pp. 1-5). IEEE.

Luecke, R. (2008). Performans Yönetimi. (A. Özer, Çev.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.

Luu, T. T. (2019). Service-oriented high-performance work systems and service-oriented behaviours in public organizations: the mediating role of work engagement. *Public Management Review*, 21(6), 789-816.

Macky, Keith; Peter Boxall; "The relationship between 'high performance work practices' and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects' ", *International Journal of Human Resource Management*, (18)4, 2007, s. 537-567.

Mao, N., Song, H., & Han, Y. (2013). High-performance work systems and influence processes on employees' attitudes: Perspectives from China. *International Journal of Manpower*, 34(7), 736-752.

Martinaityte, I., Sacramento, C., & Aryee, S. (2019). Delighting the customer: Creativity-oriented high-performance work systems, frontline employee creative performance, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 45(2), 728-751.

Mehralian, G., Sheikhi, S., Zatzick, C., & Babapour, J. (2022). The dynamic capability view in exploring the relationship between high-performance work systems and innovation performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-30.

Michaelis, B., Wagner, J. D., & Schweizer, L. (2015). Knowledge as a key in the relationship between high-performance work systems and workforce productivity. *Journal of Business Research*, 68(5), 1035-1044.

Mihail, D. M., & Kloutsiniotis, P. V. (2016). The effects of high-performance work systems on hospital employees' work-related well-being: Evidence from Greece. *European Management Journal*, 34(4), 424-438.

Mondy, R. W. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (G. Tozkoparan, M. Çolak, Dü, & E. Özeren, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Naseem, M. N., Saleemi, M. K., Abbas, R. Z., Khan, A., Khatoon, A., Gul, S. T., ... & Sultan, A. (2018). Hematological and Serum Biochemical Effects of Aflatoxin B1 Intoxication in Broilers Experimentally Infected with Fowl Adenovirus-4 (FAdV-4). *Pakistan Veterinary Journal*, 38(2).

Noe, R. A. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi & Geliştirilmesi*. (C. Çetin, Çev.) İstanbul: Beta Yayınları.

Örücü, E., & Hatipoğlu, S. (2018). Psikolojik Güçlendirmenin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Etkisi: Sağlık Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(4), 98-115.

Öztırak, M., & Bayram, V. (2022). Sağlık çalışanlarının kayırmacılık algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Kamu ve özel hastaneler üzerinde karşılaştırmalı bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 10(3), 956-976.

Öztürk, Ü. (2008). *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Padamata, K., & Vangapandu, R. D. (2023). High-performance work systems and employee attitudes: evidence from Indian healthcare industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

Pahos, N., & Galanaki, E. (2022). Performance effects of high performance work systems on committed, long-term employees: A multilevel study. *Frontiers in Psychology*, 13, 825397.

Parra-Montesinos, G. J., Peterfreund, S. W., & Shih-Ho, C. (2005). Highly damage-tolerant beam-column joints through use of high-performance fiber-reinforced cement composites. *ACI Structural Journal*, 102(3), 487.

Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press

Pfeffer, Jeffrey; "Seven practices of successful organizations", *California Management Review*, 40, 1998, s. 96-124.

Pletzer, J. L., Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2023). Constructive and destructive leadership in job demands-resources theory: A meta-analytic test of the motivational and health-impairment pathways. *Organizational Psychology Review*, Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/20413866231197519>

Polat, Ö., Tuysuz, M., & Yener, R. (2018). Çalışmaya Tutkunluğun Motivasyona Etkisi: Türkiye'de Vakıf Üniversitesi Kütüphaneleri Örneği. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(3), 191-206.

Rabiul, M. K., Patwary, A. K., & Panha, I. M. (2022). The role of servant leadership, self-efficacy, high performance work systems, and work engagement in increasing service-oriented behavior. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(4), 504-526.

Rafferty, A.M.; J. Ball; L.H. Aiken; "Are teamwork and professional autonomy compatible, and do they result in improved hospital care?", *Quality Health Care*, 10(4),2001, s. 32-36.

Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees and High-Performance Work System: Testing inside the Black Box. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 501-531.

Rhee, S. Y., Oh, H. J., & Yu, G. J. (2018). High-performance work systems and firm capabilities in Korea: a fit perspective with organizational culture. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(3), 317-340.

Rothmann, S.,& Jordaan, G. M. E. (2006). Job demands, job resources and work engagement of academic staff in South African higher education institutions. *SA Journal of industrial psychology*, 32(4), 87-96.

Sabuncuoğlu, Z. (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

Sağlıkta Kalite Standartları Anket Uygulama Rehberi 2.. Versiyon - 1. Baskı: Ankara (Mart, 2019)

Saygılı, M.,& Çelik, Y. (2011). Hastane çalışanlarının çalışma ortamlarına ilişkin algıları ile iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 14(1), 39-71.

Schaufeli, W.B. (2013). What is engagement?. In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., and Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Conișletmetry Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3,71-92.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research-Online*, 8(2), 23-74.

Seçer, B. (2015). İş Güvencesizliği: Türleri, Başa Çıkma Süreci, Belirleyicileri ve Sonuçları. A. Keser, G. Yılmaz, & S. Yürür içinde, *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar* (s. 345-385). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Seçer, İ. (2013). SPSS ve LİSREL ile Pratik Veri Analizi: Analiz ve Raporlaştırma. Ankara: Anı Yayıncılık.

Seferoğlu, S. S. (2014). Öğretim Teknolojileri ve Materyal Tasarımı (8. b.). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Shah, S. J., & Huang, C. (2023). Venting out violence exposure: Nurses' resource replenishment causes the life-partner to deplete. *Current Psychology*, 18. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04517-0>

Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159-166.

Shin, D., & Konrad, A. M. (2017). Causality between high-performance work systems and organizational performance. *Journal of management*, 43(4), 973-997.

Singh, Y. (2016). Employee Engagement as a Contemporary Issue in HRM--A Conceptual Framework. *International Journal of Engineering and Management Research (IJEMR)*, 6(5), 364-368.

Song, J. H., Chai, D. S., Kim, J., & Bae, S. H. (2018). Job performance in the learning organization: The mediating impacts of self-efficacy and work engagement. *Performance Improvement Quarterly*, 30(4), 249-271.

Stanton, P., & Manning, K. (2013). High performance work systems, performance management and employee participation in the public. *Human resource management in the public sector*, 255.

Stefanidis, A., Banai, M., & Dagher, G.K. (2022). Socio-cultural capital in the Arab workplace: wasta as a moderator of ethical idealism and work engagement. *Employee Relations*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2021-0227>

Steigenberger, N. (2013). Power shifts in organizations: the role of high-performance work systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1165-1185.

Sun, L.-Y.; S. Aryee; K. S. Law; "High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: a relational perspective", *Academy of Management Journal*, 50 (3), 2007, s. 558-577.

Sümer, N. (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74.

Süzek, S. (2014). İş Hukuku (10. b.). İstanbul: Beta Yayınları.

Şahin, E., & Reyhan, S. (2017). Gençlik hizmetleri ve il spor müdürlüğünde çalışan antrenörlerde algılanan örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uluslararası Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 23-34.

Şahin, S., Yozgat, U., & Yakşi, E. (2018). Çalışmaya Tükunluk Düzeyinin Hastane Türü, Hastane Lokasyonu ve Bazı Sosya-Demografik-Mesleki Özelliklere Göre İncelenmesi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 6(1), 163-183.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics* (Fifth Edition). NY: Harper Collins College Publishers.

Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). Through The Looking Glass Of A Social System: Cross-Level Effects Of High-Performance Work Systems On Employees' attitudes. *Personnel Psychology*, 62(1), 1-29.

Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied psychology*, 92(4), 1069.

Thomas, G. F., Tymon Jr, W. G., & Thomas, K. W. (1994). Communication apprehension, interpretive styles, preparation, and performance in oral briefing. *The Journal of Business Communication* (1973), 31(4), 311-326.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.

Tims, M., & Akkermans, J. (2017). Core self-evaluations and work engagement: Testing a perception, action, and development path. *PloS one*, 12(8), e0182745.

Tomer, J. F. (2001). Understanding high-performance work systems: the joint contribution of economics and human resource management. *The Journal of socio-economics*, 30(1), 63-73.

Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., & Özer, M. A. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.

Truss, C. (2001) 'Complexities and Controversies in Linking HRM with Organisational Outcomes', *Journal of Management Studies*, (38):1121–1149.

Tsao, C. W., Chen, S. J., & Wang, Y. H. (2016). Family governance oversight, performance, and high performance work systems. *Journal of Business Research*, 69(6), 2130-2137.

Turgut, T. (2011). "Çalışmaya tutkunluk: iş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Vol.25, 3-4, 155-179.

Uyargil, C. (2017). *Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Uysal, G. (2020). Gürhan model for SHRM: explorative study. *Management Studies*, 8(1), 39-42.

Uzair, M., Razzaq, W., Sarfraz, M., & Nisar, Q. A. (2017). Impact of HR practices on employee loyalty and commitment: Mediating role of job satisfaction. *IJME*, 9(2), 1067-1073.

Wang, C. J., & Tseng, K. J. (2019). Effects of selected positive resources on hospitality service quality: The mediating role of work engagement. *Sustainability*, 11(8), 2320.

Way, S. A. (2002). High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance Within the US Small Business Sector. *Journal of Management*, 28(6), 765-785.

Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M. (2003) The Impact of HR Practices on the Performance of Business Units. *Human Resource Management Journal*, 13(3): 21–36.

Yılmaz, T. (2012). Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bireysel ve Örgütsel Performansa Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Young, S., Bartram, T., Stanton, P., & Leggat, S. G. (2010). High performance work systems and employee well-being: A two stage study of a rural Australian hospital. *Journal of health organization and management*, 24(2), 182-199.

Zhang, G., Peng, K., & Chen, S. (2023). The double-edged sword effect of high-performance work systems: investigating when and why high-performance work systems promote versus inhibit employee organizational citizenship behaviors. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(1), 168-195.

Zhang, M., Zhu, C. J., Dowling, P. J., & Bartram, T. (2013). Exploring the effects of high-performance work systems (YPIs) on the work-related well-being of Chinese hospital employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3196-3212.

Zhao, D., Chen, C., Wang, C., Junda, M. M., Song, Z., Grice, C. R., ... & Yan, Y. (2018). Efficient two-terminal all-perovskite tandem solar cells enabled by high-quality low-bandgap absorber layers. *Nature Energy*, 3(12), 1093-1100.

<https://www.webofscience.com/wos/woscc/summary/994f22ac-b140-4ec2-8579-1da7f13e6f77-b265be52/times-cited-descending/1>

<https://www.morganmckinley.com/hk/employers/talent-solutions/insight/top-9-factors-impact-employee-motivation>

EKLER

EK-1

Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Çalışmaya Tutkunluğa Etkisi Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı bünyesinde yürütülmekte olan “Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Çalışmaya Tutkunluğa Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma” Konulu Yüksek Lisans Tez çalışması için veri toplamak amacıyla oluşturulmuştur. Ankete verilen cevaplar toplu olarak değerlendirilecek ve veriler sadece bilimsel araştırma amacıyla kullanılacaktır. Bu nedenle isim belirtmenize gerek yoktur. Araştırmanın amacına ulaşması için anket maddelerinin tümünün eksiksiz bir biçimde cevaplandırılması büyük önem taşımaktadır. Vereceğiniz cevaplarla, yapacağımız değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı

Prof.Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE

Tezi Yürüten

Alaattin KURUTKAN

KİŞİSEL BİLGİLER

1) Cinsiyetiniz

1. Kadın () 2. Erkek ()

2) Yaşınız

1. 16-25 () 2. 26-35 () 3. 36-45 () 4. 46 ve üzeri ()

3) Ünvanınız

1. Uzman Hekim () 2. Pratisyen Hekim () 3. Ebe () 4. Hemşire () 5. İdari Memur ()
6. Teknik Personel () 8. Yönetici () 9. Bilgi İşlem Personeli () 10. Diğer (Belirtiniz).....

4) Medeni durumunuz

1. Evli () 2. Bekar ()

5) Bu kurumda toplam çalışma süreniz ne kadar?

1. 1 yıldan az () 2. 1- 5 yıl () 3. 6-10 yıl () 4. 11-15 yıl () 5. 16 yıl ve üzeri ()

6) Eğitim durumunuz nedir?

1. İlköğretim () 2. Lise () 3. Yüksek Okul () 4. Üniversite () 5. Yüksek lisans ()
6. Doktora ve üstü ()

7) Çalışma şekliniz

- 1) Sürekli gündüz () 2) Sürekli gece () 3) Vardiyalı () 4) Diğer (.....)

8) Çalıştığınız bölümü belirtiniz.

Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı 5'li ölçek üzerinden, sizin açınızdan ne ölçüde doğru olduğuna uygun olan rakamı seçip, o rakamın altındaki kutuya bir çarpı (X) işareti koyunuz. (Lütfen her soru için sadece bir rakam işaretleyiniz.) Ölçek:1-KesinlikleKatılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum,5- Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4	5
E1.Bu hastaneye, yeni giren personele işlerinde gerekli bilgi ve beceriyi kazandırmak için zorunlu eğitim programları uygulanır.					
E2.Bu hastanede yöneticiler personelin eğitimine çok önem vermektedir.					
E3.Bu hastanede personele düzenli olarak işleri ile ilgili eğitim verilmektedir.					
E4.Bu hastanede daha kaliteli hizmet sunabilmek için personele gerekli bilgi ve beceriyi kazandırıcı yeterli eğitim hastane tarafından verilmektedir.					
E5.İşimi daha iyi yapabilmem için gerekli eğitim hastane tarafından sağlanmaktadır.					
E6.Bu hastanede personel eğitimi için gerekli zaman ayrılmaktadır.					
E7.Bu hastanede personelin eğitimi için yeterli para ayrılmaktadır.					
T1.Bu hastanede terfiler düzenli bir şekilde yapılmaktadır.					
T2.Bu hastanede yükselme (terfi etme) imkanı çok iyidir(yüksektir).					
T3.Bu hastanede en alt seviyedeki işten en üst seviyeye yükselmek mümkündür.					
T4.Bu hastanede hastane personeli içinden terfi edenler yaygındır.					
T5.İlerleme (yükselme) imkanı olan bir işte çalışıyorum					
T6.Bu hastanede yükselmeler (terfiler) adildir.					
T7.Bu hastanede yükselmeler (terfiler) kişilerin işteki başarılarına göre yapılır.					
T8.Bu hastanede hastane dışından ziyade hastane içinden çalışanlar bir üst göreve terfi ettirilir.					
G1.İşimle ilgili sorumluluklarımı yerine getirebilmemi sağlayacak kararları alabilmem için yeterli yetkiye sahibim.					
G2.İşimi nasıl yapacağım konusunda yeterli özgürlüğe sahibim					
G3.Çalışanlara, kalite ve maliyet ile ilgili sorunları saptamak ve dile getirmek için fırsatlar verilmektedir.					

P4.Genel olarak, işimle ilgili kararlar almak ve uygulamak için bana yeterli yetki verilmiştir.					
P1.Personelin işte gösterdiği başarı düzenli olarak ölçülmekte ve değerlendirilmektedir.					
P2.Personelin işte gösterdiği başarı personelin kendisi ile birlikte değerlendirir.					
P3.Ücret ve sosyal haklar personelin işteki başarısına göre belirlenir.					
P4.Personelin işteki başarısını değerlendirmek için kullanılan standartlar belirlenmiş ve yazılı hale getirilmiştir.					
P5.Terfiler/ücret artışları yazılı olarak belirlenmiş başarı kriterlerine bağlı olarak yapılmaktadır.					
P6.Personelin işteki başarısını değerlendirmek için kullanılan standart ve kriterler personele anlatılmaktadır.					
P7.İşimde gösterdiğim başarı veya başarısızlık hakkında bana yeterli bilgi verilmektedir.					
P8.İşimde gösterdiğim başarı doğru ve isabetli bir şekilde değerlendirmektedir.					
P9.İşimde göstermem gereken başarı standartlarının belirlenmesi sürecine bende katılıyorum					
P10.İşimde gösterdiğim başarı adil ve tarafsız bir şekilde değerlendirilmektedir.					
K1.Bu hastane mesleğimde ilerlemem için gerekli eğitimi bana vermektedir					
K2.Gelecekte mesleğimde ihtiyaç duyacağım bilgi ve beceri ile ilgili bana eğitim verilmektedir.					
K3.Bu hastanede yükselmem (terfi etmem) için bilmem gerekenler bana öğretildi					
K4.Bu hastanede ne zaman ve nasıl yükseleceğimin planı bana bildirildi					
K5.Bu hastanede bana gelecekte mesleki olarak ilerlediğimde ihtiyaç duyacağım becerilerimi geliştiren görevler verilmektedir					
K6.Çalışanların bu hastanede kaldıkları takdirde ne zaman ve hangi görevlere terfi edecekleri net bir şekilde belirlenmiştir.					
K7.Bu hastanede çalışmaya devam edenlerin uzun vadeli mesleki gelecekleri bellidir					
İG1.Ben istediğim sürece bu hastanede çalışabilirim					
İG2.Bu hastanedeki işimde iş garantim var					
İG3.Şu anda yaptığım iş ortadan kalksa bile bu hastane bana başka bir iş verir					
İG4.Bu hastane ekonomik sorunlar yaşasa da işten atılacağımı düşünmüyorum					
İG5.Çalıştığım işte iş garantim var					
İG6.Bu hastanede işimi kaybetme (işten atılma) ihtimalim yok					
İG7.İsteğim dışında işimden ayrılmak zorunda kalmam					
İG8.Yakın gelecekte işimden atılma ihtimali yoktur					
BP1.Bu hastanede çeşitli konularda personelin görüşlerini almak için düzenli bir şekilde anket uygulanır.					

BP2.Yöneticiler düzenli ve planlı olarak alt kademede olan personeli her konuda bilgilendirir.					
BP3.Bu hastanede, hastanenin başarısı, kamu hastanelerine kıyasla durumu ve pazardaki konumu konusunda bütün personel bilgilendirilir.					
EÇ1.Bu hastanede, yöneticiler ve çalışanlar arasında iyi ilişkiler vardır.					
EÇ2.Bu hastanede bölümler (departmanlar) arasında iş ilişkileri ve uyum iyidir.					
EÇ3.Bu hastanede yöneticiler ve çalışanlar arasında ekip çalışma ruhu bulunmaktadır.					
EÇ4.Bu hastanede yöneticiler ve çalışanlar arasında uyumlu bir iş birliği vardır.					
EÇ5.Bu hastane ekip çalışmasını desteklemektedir.					
EÇ6.Bu hastane yöneticiler ve çalışanlar iyi koordine edilmiş bir ekip olarak çalışmaktadır.					
ASF1.Bu hastanede, yöneticiler ve çalışanlar arasında statü farkı çok belirgin değildir.					
ASF2.Bu hastane herkesin benimsediği ve paylaştığı ortak bir dil oluşmuştur.					
ASF3.Bu hastanede bütün çalışanlar için ortak bir sıfat kullanılmaktadır.					
ASF4.Bu hastanede aynı işi yapanlar aynı ücreti alırlar					
ASF5.Bu hastanede aynı işi yapanlar aynı kıyafetleri giyerler.					
ASF6.Bu hastanede aynı işi yapanların çalışma koşulları aynıdır.					
BİT1.İşimde yerine getireceğim işler ve görevler açıkça tanımlanmıştır.					
BİT2.Bu hastanedeki her bir işin güncel iş tanımları (işle ilgili neyin nasıl yapılacağı) vardır.					
BİT3.Bu hastanedeki iş tanımları çalışanlar tarafından yerine getirilmesi gereken görevlerin hepsini doğru bir şekilde açıklamaktadır.					
GİT1.Bu hastanede yaptığım iş çok çeşitli görevleri içerecek şekilde tasarlanmıştır.					
GİT2.Bu hastanede işler çalışanların bütün beceri ve yeteneklerini kullanabilecekleri şekilde tasarlanmıştır (iş görev çeşitliliği, bağımsız çalışma gurupları, vb).					
GİT3.Bu hastanede işler çalışanların büyük çoğunluğunun ekip çalışması yapabileceği şekilde düzenlenmiştir.					
D1.İşimi yaparken enerji dolu olurum					
D2.İşimde kendimi güçlü ve dinç hissederim.					
D3.İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım					
D4.Sabah uyandığında işe gitmek için istekli olurum.					
D5.Çok uzun saatler çalışabilirim					
D6.Her şey yolunda gitmese bile işimde daima sebat ederim.					
Y1.Çalışırken işime dalıp giderim.					

Y2.Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırıyorum					
Y3.Çalışırken çevremdeki her şeyi unutuveririm					
Y4.Çalışırken mola vermekte zorlanırım.					
Y5.Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam					
Y6.Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissederim.					
A1.Yaptığım işin anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum					
A2.İşimin ilgi çekici ve gayret gerektiren bir iş olduğunu düşünüyorum					
A3.Yaptığım işle gurur duyarım.					
A4.İşim bana ilham verir.					
A5.İşimi hevesle yaparım.					
ÇP1.Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
ÇP2.İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum					
ÇP3.Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim					
ÇP4.Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					
İL1.Ben bu hastaneden ayrılmayı düşünüyorum ve aktif olarak yeni bir iş arıyorum.					
İL2.İyi bir iş bulur bulmaz, bu hastaneden ayrılacağım.					
İL3.Ben ciddi olarak bu hastaneden ayrılmayı düşünüyorum.					
İL4.Sık sık bu hastanedeki işimi bırakmayı düşünüyorum.					
İL5.Ben beş yıl daha bu hastanede çalışacağımı düşünmüyorum.					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Alaattin KURUTKAN
Uyruğu : T.C

EĞİTİM

Derece	Adı	Bitirme Yılı
Üniversite	: Anadolu Üniversitesi	2012
Yüksek Lisans	: Hasan Kalyoncu Üniversitesi (Tezsiz)	2016
Doktora	:	

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görevi
2014-2018	Kaffa Bilgisayar Tem. İnş. Gıda San. Ve Tic. Ltd. Şti	Genel Müdür
2019-2020	Mardin Büyükşehir Belediyesi (Mardin Kent A.Ş.)	Üst Düzey Yönetici
2016- Devam	Msk Yapı Müh. San Ve Tic. Ltd. Şti	Üst Düzey Yönetici

UZMANLIK ALANI: Finans , Muhasebe, Yönetim, Bilişim

YABANCI DİLLER: İngilizce, Arapça Kürtçe

BELİRTMEK İSTEĞİNİZ DİĞER ÖZELLİKLER

YAYINLAR: VI. INTERNATIONAL HALICH CONGRESS ON
MULTIDISCIPLINARY SCIENTIFIC RESEARCH