

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**İYİ OLUŞ ODAKLI İNSAN KAYNAKLARI  
YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN DAYANIKLILIĞINA  
ETKİSİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN  
ROLÜ**

**DOKTORA TEZİ**

**Samet ÖZDEMİR  
0000-0003-4753-7772**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Kadir ARDIÇ  
0000-0001-7851-9564**

**AĞUSTOS – 2023**

Samet ÖZDEMİR tarafından hazırlanan “İyi Oluş Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimin Çalışan Dayanıklılığına Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Rolü” başlıklı bu tez, 14/07/2023 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğilim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Danışman:** Prof. Dr. Kadir ARDIÇ

*Sakarya Üniversitesi*

**Jüri Üyeleri:** Prof. Dr. Tuncay YILMAZ

*Sakarya Üniversitesi*

Doç. Dr. Osman USLU


*Afyon Kocatepe Üniversitesi*

Doç. Dr. İbrahim Taha DURSUN

*Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi*

Dr. Öğr. Üyesi Fatma Büşra POLAT

*Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi*

 SAKARYA ÜNİVERSİTESİ	T.C.		Sayfa : 1/1
	SAKARYA ÜNİVERSİTESİ		
	İŞLETME ENSTİTÜSÜ		
	TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU		
<b>Öğrencinin</b>			
Adı Soyadı	:	SAMET ÖZDEMİR	
Öğrenci Numarası	:	d166004006	
Enstitü Anabilim Dalı	:	İŞLETME	
Enstitü Bilim Dalı	:	YÖNETİM VE ORGANİZASYON	
Program	:	<input type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS	<input checked="" type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	İYİ OLUŞ ODAKLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN DAYANIKLILIĞINA ETKİSİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN	
Benzerlik Oranı	:	% 9	
<p>Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.</p>			
			14 / 06 / 2023 İmza Samet ÖZDEMİR
<p>Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, <b>yeniden değerlendirilmek üzere gsbtez@sakarya.edu.tr</b> adresine yüklenmiştir.</p> <p>Bilgilerinize arz ederim.</p>			
			..... / ..... / 20.... İmza Danışman
<b>Uygundur</b>			
		Danışman Unvan / Adı-Soyadı: Prof. Dr. Kadir ARDIÇ	
		Tarih: 14 / 06 / 2023	
		İmza:	
<input type="checkbox"/> KABUL EDİLMİŞTİR <input type="checkbox"/> REDDEDİLMİŞTİR		Enstitü Birim Sorumlusu Onayı	
EYK Tarih ve No: ..... / ..... / 20.... - .....			

## ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitiminin başlangıcından doktora tezinin başarıyla nihayete ermesine kadar olan süreçte bana olan güveni, tanıdığı akademik özgürlük alanı ve her koşulda sunduğu desteği için kıymetli danışmanım Prof. Dr. Kadir ARDIÇ'a sevgi, saygı ve şükranlarımı sunarım. Araştırma tasarımımdan savunma sınavına kadar olan süre zarfında desteğini esirgemeyen, cesaretlendiren, verdiği geri bildirimlerle değerli katkılarını paylaşan Doç. Dr. Osman USLU'ya ve tezimi okuyarak değerli eleştirileri ile tezin daha iyi bir noktaya gelmesine yardım eden savunma sınavı jüri üyeleri Prof. Dr. Tuncay YILMAZ, Doç. Dr. İbrahim Taha DURSUN ve Dr. Öğr. Üyesi Fatma Büşra POLAT'a teşekkür ederim.

Eğitim hayatım boyunca yönlendirmeleri, eleştirileri ve verdiği destekle akademik serüvenime rehberlik eden Prof. Dr. Yasemin ÖZDEMİR'e özel bir teşekkür borçluyum. Zaman zaman içine düştüğüm umutsuzluk ve tükenmişlik hissini yenmemi sağlayan ve beni motive ederek devam etmemi teşvik eden oda arkadaşım Arş. Gör. Dr. Oylum Şehvez ERGÜZEL ve Arş. Gör. Asuman ÜSTÜNDAĞ'a teşekkür ederim. Cesaret verici yaklaşımıyla bana destek olan ve özellikle yöntem kısmında zamanını, emeğini ve bilgi birikimini sunmaktan çekinmeyen mesai arkadaşım ve hocam Dr. Öğr. Üyesi Ahmet KARAKİRAZ'a minnettarım. Veri toplama aşamasında desteklerini esirgemeyen burada ismini tek tek yazamayacağım arkadaşlarım ve hocalarımın teşekkür ediyorum.

Bugünlere gelmemde beni destekleyen, yanımda olan, nazımı, kahrımı ve stresimi çeken başta annem ve babam olmak üzere geniş aileme ve son olarak bana benden çok güvenen, yanımda olduğunu daima hissettiren, son süreçte tezime odaklanabilmem için yükümü benimle paylaşan ve O olmasaydı belki de çok daha zorlanacağım sevgili eşim Gülçin ÖZDEMİR'e ve biricik kızçem Elif İpek ÖZDEMİR'e can-ı gönülden teşekkür ederim.

Ve bitti...

**Samet ÖZDEMİR**

**14.07.2023**

# İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>TABLolar</b> .....	<b>iv</b>
<b>ŞEKİLLER</b> .....	<b>v</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: TEORİK ÇERÇEVE VE KAVRAMLARIN TANIMLANMASI</b> .....	<b>7</b>
1.1. İyi Oluş Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi.....	7
1.1.1. Karşılıklı Kazançlar ve Çelişen Sonuçlar Yaklaşımları.....	13
1.1.2. İyi Oluş Odaklı İnsan Kaynakları Yönetiminin Öncülleri .....	18
1.1.3. İyi Oluş Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ...	21
1.1.3.1. İş Güvencesi .....	22
1.1.3.2. Eğitim ve Geliştirme.....	23
1.1.3.3. İş Kalitesi .....	24
1.1.3.4. Bilgi Paylaşımı .....	25
1.1.3.5. Ekiplerin Kullanımı .....	25
1.1.3.6. İlk Amirle İlişki .....	26
1.2. Psikolojik Sermaye .....	27
1.2.1. Dayanıklılık.....	30
1.2.2. Çalışan Dayanıklılığı .....	33
1.2.3. Çalışan Dayanıklılığının Sonuçları .....	36
1.3. Algılanan Örgütsel Destek .....	38
1.3.1. Algılanan Örgütsel Desteğin Teorik Temeli.....	41
1.3.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Öncülleri.....	42
1.3.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları .....	43
<b>BÖLÜM 2: ARAŞTIRMANIN ARKA PLANI</b> .....	<b>46</b>
2.1. Araştırmanın Problemi .....	46
2.2. Araştırma Soruları .....	54
2.3. Araştırmanın Modeli .....	54
2.4. Araştırmanın Hipotezleri .....	54
2.4.1. İyi Oluş Odaklı İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışan Dayanıklılığı ile İlişkisi.....	55

2.4.2. İyi Oluş Odaklı İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışan Dayanıklılığı ile İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Etkisi.....	63
<b>BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA.....</b>	<b>69</b>
3.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	69
3.1.1. İyi Oluş Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği .....	69
3.1.2. Çalışan Dayanıklılığı Ölçeği.....	70
3.1.3. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği .....	71
3.2. Örneklem ve Verilerin Toplanması .....	71
3.3. Araştırmanın Bulguları .....	72
3.3.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular .....	73
3.3.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi .....	74
3.3.3. İyi Oluş Odaklı İKY Ölçeğinin Türkçeye Uyarlama Çalışması.....	75
3.3.3.1. İyi Oluş Odaklı İKY Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi .....	77
3.3.3.2. İyi Oluş Odaklı İKY Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	79
3.3.4. Çalışan Dayanıklılığı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi	81
3.3.5. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	83
3.3.6. Korelasyon Analizi .....	85
3.3.7. Düzenleyici (Moderating) Etki Analizi Bulguları .....	86
<b>TARTIŞMA ve SONUÇ .....</b>	<b>94</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>104</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>131</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>138</b>

## KISALTMALAR

<b>AGFI</b>	: Adjusted Goodness of Fit Index
<b>AÖD</b>	: Algılanan Örgütsel Destek
<b>AVE</b>	: Average Variance Extracted
<b>CFI</b>	: Comparative Fit Index
<b>COR</b>	: Conservation of Resources
<b>CR</b>	: Composite Reliability
<b>DFA</b>	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>DSÖ</b>	: Dünya Sağlık Örgütü
<b>GFI</b>	: Goodness of Fit Index
<b>HCWS</b>	: High Commitment Work Systems
<b>HIWS</b>	: High Involvement Work Systems
<b>HPWP</b>	: High Performance Work Practices
<b>HPWS</b>	: High Performance Work Systems
<b>İKG</b>	: İnsan Kaynakları Gelişimi
<b>İKY</b>	: İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>İOOİKY</b>	: İyi Oluş Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>KFA</b>	: Keşfedici Faktör Analizi
<b>KMO</b>	: Kaiser-Meyer-Olkin
<b>OECD</b>	: Organisation for Economic Co-Operation and Development
<b>PERYÖN</b>	: Türkiye İnsan Yönetimi Derneği
<b>QWL</b>	: Quality of Work Life
<b>RMSEA</b>	: Root Mean Square Error of Approximation
<b>TLI</b>	: Tucker Lewis Fit Index

## TABLÖLAR

<b>Tablo 1</b>	: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	73
<b>Tablo 2</b>	: Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler .....	74
<b>Tablo 3</b>	: İyi Oluş Odaklı İKY Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi (KFA) Sonuçları.....	78
<b>Tablo 4</b>	: İyi Oluş Odaklı İKY Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine (DFA) İlişkin Standardize Regresyon ve Hata Katsayıları .....	79
<b>Tablo 5</b>	: İyi Oluş Odaklı İKY Ölçeği DFA Modeli Uyum İndeksleri.....	80
<b>Tablo 6</b>	: İOOİKY Ölçeği Güvenilirlik Analizi ve Benzeşim Geçerliliği Bulguları...	80
<b>Tablo 7</b>	: Çalışan Dayanıklılığı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine (DFA) İlişkin Standardize Regresyon ve Hata Katsayıları .....	81
<b>Tablo 8</b>	: Çalışan Dayanıklılığı Ölçeği DFA Modeli Uyum İndeksleri.....	82
<b>Tablo 9</b>	: Çalışan Dayanıklılığı Ölçeği Güvenilirlik Analizi ve Benzeşim Geçerliliği Bulguları .....	82
<b>Tablo 10</b>	: Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine (DFA) İlişkin Standardize Regresyon ve Hata Katsayıları .....	83
<b>Tablo 11</b>	: Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği DFA Modeli Uyum İndeksleri .....	84
<b>Tablo 12</b>	: Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Güvenilirlik Analizi ve Benzeşim Geçerliliği Bulguları .....	84
<b>Tablo 13</b>	: Değişkenlerin Korelasyon Matrisi .....	85
<b>Tablo 14</b>	: İş Güvencesi ile Çalışan Dayanıklılığı İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular .....	86
<b>Tablo 15</b>	: Eğitim ve Geliştirme ile Çalışan Dayanıklılığı İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular .....	87
<b>Tablo 16</b>	: Bilgi Paylaşımı ile Çalışan Dayanıklılığı İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular .....	89
<b>Tablo 17</b>	: İlk Amirle İlişkiler ile Çalışan Dayanıklılığı İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular .....	90
<b>Tablo 18</b>	: İş Kalitesi ile Çalışan Dayanıklılığı İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular .....	92



## ŞEKİLLER

<b>Şekil 1</b> : İKY, İyi Oluş ve İstihdam ve Performans İlişkisi.....	19
<b>Şekil 2</b> : Pozitif Psikoloji ve Psikolojik Sermaye İlişkisi .....	28
<b>Şekil 3</b> : Araştırmanın Modeli.....	54
<b>Şekil 4</b> : İyi Oluş Odaklı İKY Ölçeği Faktör Yapısı .....	80
<b>Şekil 5</b> : Çalışan Dayanıklılığı Ölçeği Faktör Yapısı .....	82
<b>Şekil 6</b> : Algılanan Örgütsel Destek Faktör Yapısı .....	84
<b>Şekil 7</b> : İş Güvencesi ile Çalışan Dayanıklılığı İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolüne İlişkin Basit Eğim Analizi .....	87
<b>Şekil 8</b> : Eğitim ve Geliştirme ile Çalışan Dayanıklılığı İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolüne İlişkin Basit Eğim Analizi.....	88
<b>Şekil 9</b> : Bilgi Paylaşımı ile Çalışan Dayanıklılığı İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolüne İlişkin Basit Eğim Analizi .....	90
<b>Şekil 10</b> : İlk Amirle İlişkiler ile Çalışan Dayanıklılığı İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolüne İlişkin Basit Eğim Analizi .....	91
<b>Şekil 11</b> : İş Kalitesi ile Çalışan Dayanıklılığı İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolüne İlişkin Basit Eğim Analizi .....	93

## ÖZET

Özdemir, S. (2023). *İyi oluş odaklı insan kaynakları yönetiminin çalışan dayanıklılığına etkisinde algılanan örgütsel desteğin rolü* (Yayımlanmamış doktora tezi). Sakarya Üniversitesi.

Bu çalışmanın temel amacı, iyi oluş odaklı insan kaynakları yönetimi ile çalışan dayanıklılığı ilişkisini ve bu ilişkide algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolünü ortaya koymaktır. Üç bölüm olarak tasarlanan bu çalışmanın ilk bölümünde araştırmanın temel kavramları olan iyi oluş odaklı insan kaynakları yönetimi, çalışan dayanıklılığı ve algılanan örgütsel desteğin kavramsal açıklamaları, öncül ve sonuçları belirtilmiştir. İkinci bölüm çalışmanın araştırma kısmına yönelik olarak hazırlanmış ve araştırmanın teorik arka planı, geliştirilen araştırma modeli, araştırma soruları ve o sorulara istinaden hazırlanan araştırma hipotezleri kuramsal gerekçeleri ile birlikte sunulmuştur. Üçüncü ve son bölümde ise araştırmanın yöntemi ve araştırmada kullanılan ölçekler, araştırmanın örnekleme, yürütülen analizler ve bulgular paylaşılmıştır. Nicel araştırma yöntemlerinin benimsendiği bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Analizlere geçmeden önce hali hazırda Türkçe uyarlaması mevcut olmayan iyi oluş odaklı insan kaynakları yönetimi ölçeğinin Türkçe uyarlama çalışması yapılmıştır. Çalışmada kullanılan tüm istatistiki analizler Jamovi programı yardımı ile yapılmıştır. Araştırmanın örnekleme Marmara Bölgesi'nde farklı sektörlerde çalışan 512 beyaz yakalı çalışandan oluşmaktadır. Verilerin analiz sürecinde tanımlayıcı istatistiki analizler, geçerlilik, güvenilirlik, korelasyon testi, düzenleyici (moderatör) etki ve basit eğim analizleri gerçekleştirilmiştir.

Araştırma bulgularına göre iyi oluş odaklı insan kaynakları yönetiminin iş güvencesi, eğitim ve geliştirme, bilgi paylaşımı, iş kalitesi ve ilk amirle ilişki boyutları ile çalışan dayanıklılığı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Düzenleyici etki analizi sonuçlarına göre de bahsi geçen beş boyutun çalışan dayanıklılığı ile ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin pozitif yönlü, zayıf ve istatistiki açıdan anlamlı düzenleyici etkisi tespit edilmiştir.

Belirsiz ve zorlu koşullar altında emeklerini ortaya koyan çalışanların iyi oluşlarının önemsendiği bir yaklaşım olan iyi oluş odaklı insan kaynakları yönetimi diğer insan kaynakları yaklaşımlarından ayrılmaktadır. Karşılıklı kazanç yaklaşımı çerçevesinde hem işletmelerin hem de çalışanların kazanımlar elde edeceği bir çerçeve sunmaktadır. Çalışan dayanıklılığı ise zorlu koşullar altında çalışmayı, mücadele etmeyi ve tekrar yeniden başlayabilmeyi ifade etmektedir. Son yıllarda hem dünyada hem de ülkemizde yaşanan ekonomik kriz, bölgesel savaş, salgın hastalıklar gibi pek çok gelişme çalışanları ve işletmeleri oldukça zorlamaktadır. Dolayısı ile Türkçe kaleme alınmış olan bu ilk eserde, iyi oluş odaklı insan kaynakları yönetimi ile çalışan dayanıklılığı ilişkisinin ve bu ilişkide düzenleyici bir değişken olarak algılanan örgütsel desteğin incelenmesi literatüre yapılmış oldukça önemli bir katkı olarak düşünülebilir.

**Anahtar Kelimeler:** İyi Oluş Odaklı İKY, Çalışan Dayanıklılığı, Algılanan Örgütsel Destek, Karşılıklı Kazançlar

## ABSTRACT

Özdemir, S. (2023) *The role of perceived organizational support in the effect of well-being-oriented human resources management on employee resilience* (Unpublished doctoral thesis). Sakarya University

The main purpose of this study is to reveal the relationship between well-being-oriented human resource management and employee resilience and the moderating role of perceived organizational support in this relationship. In the first part of this study, which is designed as three parts, conceptual explanations, antecedents and consequences of well-being-oriented human resource management, employee resilience and perceived organizational support, which are the basic concepts of the research, are stated. The second part is prepared for the research part of the study and the theoretical background of the research, the research model developed, the research questions and the research hypotheses prepared based on those questions are presented together with their theoretical justifications. In the third and final section, the methodology of the research, the scales used in the research, the sample of the research, the analysis conducted and the findings are shared. In this study, in which quantitative research methods were adopted, a questionnaire was used as a data collection tool. Before proceeding to the analyses, the Turkish adaptation of the well-being-oriented human resource management scale, which does not currently have a Turkish adaptation, was conducted. All statistical analyses used in the study were conducted with the help of Jamovi program. The sample of the study consists of 512 white-collar employees working in different sectors in the Marmara Region. In the data analysis process, descriptive statistical analyses, validity, reliability, correlation test, moderator effect and simple slope analyses were performed.

According to the research findings, there is a significant and positive relationship between job security, training and development, information sharing, job quality and relationship with immediate supervisor dimensions of well-being-oriented human resource management and employee resilience. According to the results of moderating effect analysis, a positive, weak and statistically significant moderating effect of perceived organizational support on the relationship between these five dimensions and employee resilience was found.

Well-being-oriented human resource management, which is an approach that cares about the well-being of employees who put forth their efforts under uncertain and challenging conditions, differs from other human resource approaches. Within the framework of the mutual gain approach, it offers a framework in which both businesses and employees will gain gains. Employee resilience, on the other hand, refers to the ability to work, struggle and start again under challenging conditions. In recent years, many developments such as the economic crisis, regional wars, epidemics in the world and in our country have been challenging both employees and businesses. Therefore, in this first work written in Turkish, examining the relationship between well-being-oriented human resource management and employee resilience and perceived organizational support as a regulating variable in this relationship can be considered as a very important contribution to the literature.

**Keywords:** Well-being-Oriented HRM, Employee Resilience, Perceived Organizational Support, Mutual Gains

## GİRİŞ

İş hayatını etkileyen toplumsal baskılar, teknolojik yenilikler, otomasyon ve dijitalleşme, küresel ölçekte yaşanan ekonomik krizler, işsizlik tehdidi, pandemi, uzaktan çalışma ve benzeri esnek çalışma türleri, salgın hastalıklar gibi pek çok faktör çalışanların iyi oluşuna yönelik artan tehdidi ifade etmektedir. Geçmişten bugüne insan kaynakları yönetiminin bireysel ve örgütsel performansa yönelik önceliği daha fazla stres, tükenmişlik ve iş yoğunluğu gibi sonuçları ortaya çıkararak çalışanların iyi oluşunu geri planda tutmaktadır (Guest, 2017). Ancak çalışanların endişeleri ve iyi olma hallerine ilişkin tehditlerin ciddiye alınması halinde, İKY için farklı bir analitik çerçevenin gerekliliğinden söz edilmektedir.

Guest (2017) tarafından kaleme alınan ve kavramsal çerçevesi oluşturulan iyi oluş odaklı İKY (İOOİKY); karşılıklı kazanç perspektifinden hareketle İKY uygulamalarının etik, sürdürülebilir ve hem çalışanlar hem de örgütler için nasıl faydalı olabileceğini ortaya koymak amacıyla sunulmuştur. İş güvencesi, eğitim ve geliştirme, iş kalitesi, bilgi paylaşımı, ekiplerin kullanımı ve ilk amirle ilişki boyutlarından oluşan kavram, çalışanların psikolojik, fiziksel ve sosyal iyi oluşlarını korumayı ve iyileştirmeyi amaçlayan bir İK uygulamaları sistemini ifade eder.

İşletmelerin değişen çevresel yapı ve rekabet koşulları altında hayatta kalabilmesinin ve kar edebilmesinin yolunun işletme için kilit öneme sahip çalışanlarına bağlı olduğu bilinmektedir. Çalışanlarının yeni durumlara uyum gösterebilmeleri, sorunlarla başa çıkabilmeleri psikolojik sermayeleri ve özellikle de dayanıklılık kapasiteleri ile yakından ilişkilidir. Çalışan dayanıklılığının örgüt tarafından da etkinleştirilebilen ve geliştirilebilen bir yapıya sahip olduğu ifade edilmektedir.

Özellikle son on yılda artan bir ilgiyle araştırmacılar İKY uygulamaları ile çalışanların dayanıklılığı arasındaki ilişkiyi keşfederek pek çok araştırma yürütmüşlerdir (Bardeel vd., 2014; Lengenick-Hall vd., 2011; Luthans vd., 2006; Wang vd., 2014). Çalışan dayanıklılığının geliştirilebilir bir kapasite olduğu fikrinden hareketle çeşitli eğitimleri de kapsayan örgütsel müdahalelerle bu kapasitenin artırılabilirliği fikri pek çok bilim insanı tarafından paylaşılmaktadır. İyi oluş odaklı İKY yaklaşımı da çalışanın yararını merkeze alan uygulamalar seti olduğundan çalışan dayanıklılığı ile ilişkilendirildiğinde bu uygulama setinin çalışanların dayanıklılığını artırması beklenmektedir.

İyi oluş odaklı İKY, çalışanların iyi oluşunu, motivasyonunu ve iş tatminini artırmaya yönelik bir yaklaşım olarak değerlendirilirken; çalışan dayanıklılığı ise çalışanların zorluklarla başa çıkma yetenekleri, stresle baş etme becerileri ve zorlayıcı koşullar altında uzun süreli olarak performanslarını koruyabilme ve sürdürebilme kapasiteleri olarak ifade edilmektedir.

Çalışanların gelişimini destekleyen, iş-yaşam dengesini sağlamalarını ve stresle başa çıkmalarını kolaylaştırabilen iyi oluş odaklı İKY, çalışanların dayanıklılığını artırabilir. İyi oluş odaklı İKY'nin sağladığı bu katkı ile çalışanların duygusal açıdan daha sağlıklı durumda olmaları, daha yüksek motivasyon seviyelerine ulaşabilmeleri ve işlerine karşı olan olumlu tutum ve davranışları teşvik edilebilir. Bu faktörler de çalışanların zorluklarla başa çıkma becerilerini ve dayanıklılıklarını artırabilir.

Ancak örgütün çalışanlara sağladığı kaynak ve destekler ne olursa olsun çalışanların algılamaları birbirlerinden farklı olacağından algılanan örgütsel destek konusu önem kazanmaktadır. Algılanan örgütsel destek kavramı, çalışanların örgütleri tarafından desteklendiğini hissetmeleriyle ilgilidir. Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütleri tarafından gördükleri değeri, kendilerine sağlanan desteği ve onlara uygulanan muameleyi nasıl algıladıklarını ifade eder ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılandığını ve desteklendiğini hissetmelerini sağlar.

Çalışanların algılanan örgütsel destek düzeylerine göre örgütün sağladığı imkân ve fırsatlar anlam kazanacak ve de bu desteklere ilişkin kanaatleri ortaya çıkaracaktır. Algılanan örgütsel desteğin öncülleri de hesaba katıldığında aralarında örgütün adil ya da politik algılanması, iş koşulları, yönetici desteği, kişilik ve İK uygulamalarının da olduğu çeşitli faktörler sıralanmıştır. O halde iyi oluş odaklı İKY uygulamaları ile çalışan dayanıklılığı ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin rolünün araştırılması anlamlı hale gelmektedir.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada, iyi oluş odaklı insan kaynakları yönetimi ile çalışan dayanıklılığı ilişkisini ve bu ilişkide algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolünü ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda; çalışmada çalışanların iyi oluş odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algıları ile çalışan dayanıklılık düzeyleri arasında herhangi bir ilişki olup olmadığı ve bu muhtemel ilişkide sahip oldukları örgütsel

destek algılarının çalışanların dayanıklılıkları üzerindeki etkilerini incelemek ve ortaya koymak hedeflenmiştir.

### **Araştırmanın Problemi ve Soruları**

Günümüz çalışma koşullarının, işgücü piyasasındaki gelişmelerin, finansal krizlerin, teknolojik değişimlerin, doğal afetlerin, salgın hastalıkların ve daha pek çok unsurun çalışanları olumsuz şekilde etkilediği ancak geleneksel insan kaynakları yönetimi anlayışının bu etkiyi göz ardı ettiği ve daha çok bireysel ve örgütsel performans beklentileri doğrultusunda hareket ettiği öne sürülmektedir (Guest, 2017). Bu anlamda iyi oluşu merkezine alan iyi oluş odaklı insan kaynakları yönetimi anlayışının bu ihmali ortadan kaldırarak çalışanları sımayan pek çok zorluğa karşı çalışanların dayanıklılık kapasiteleri üzerindeki potansiyel etkisi ve bu etkinin ortaya çıkabilmesinde çalışanların örgütsel destek algılarının öneminin ortaya konması ihtiyacı araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Yukarıda ifade edilen araştırma problemi bağlamında oluşturulan araştırma soruları aşağıda belirtilmiştir. Bunlar:

1. İyi oluş odaklı insan kaynakları yönetimi ile çalışan dayanıklılığı arasında bir ilişki var mıdır? Eğer var ise,
2. İyi oluş odaklı insan kaynakları yönetimi ile çalışan dayanıklılığı ilişkisinde çalışanların örgütsel destek algıları düzenleyici bir etkiye sahip midir?

### **Araştırmanın Önemi**

İnsan kaynakları yönetimi literatürü ele alındığında günümüzde giderek daha da zorlayıcı hale gelen iş ve iş koşullarının çalışanları pek çok açıdan çeşitli etkilere maruz bırakmasının ihmal edildiği (Guest, 2017) ve hem bireysel ve örgütsel performansın hem de performansı etkileyen unsurların halen birincil öneme sahip araştırma alanı olduğu görülmektedir. Çalışanları sadece bireysel ve örgütsel performans açısından değil aynı zamanda onların iyi oluşunu da önemseyerek merkeze alan iyi oluş odaklı insan kaynakları yönetimi aracılığıyla bu olumsuz koşulların etkisinin azaltılması ve bu yolla olumlu çalışan çıktılarına ulaşılabilmesi mümkün olabilir.

İlgili literatür incelendiğinde iyi oluş odaklı insan kaynakları yönetimi yaklaşımını ele alan çalışma sayısının teorik ve ampirik açıdan oldukça sınırlı olduğu anlaşılmaktadır. Son birkaç yılda üretilen sınırlı sayıda çalışma Almanya (Hauff vd., 2020), İngiltere

(Guest, 2017), İspanya (Salas-Vallina vd., 2020; 2021; 2022) gibi gelişmiş ülkelerin yanı sıra Çin (Cooper vd., 2019; Bartram vd., 2023), Pakistan (Shahzadi vd., 2022) Tayland (Aeknarajindawat vd., 2020) ve Vietnam (Ngo vd., 2023) gibi gelişmekte olan ülkelerde yürütülmüştür. Ülkemizde ise konuya ilişkin bildiri, makale, yüksek lisans ya da doktora tezi olarak herhangi bir çalışmayla karşılaşılmamıştır. Konu üzerinde çalışan araştırmacıların daha fazla sayıda araştırma üretilmesi çağrıları (Guest, 2017; Salas-Vallina vd., 2020; 2021) ve henüz Türkiye örneğinde herhangi bir araştırma yapılmamış olması iyi oluş odaklı insan kaynakları yönetiminin ülkemizde de detaylı bir incelemesinin yapılması gerektiğini düşündürmüştür. Bu yönüyle bu araştırma, Türkiye’de iyi oluş odaklı insan kaynakları yönetimi üzerine yapılan öncü bir çalışma özelliğine sahiptir.

Bu çalışmada iyi oluş odaklı insan kaynakları yönetiminin çalışan dayanıklılığı ile ilişkisi ve bu ilişkiyi çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin nasıl ve ne ölçüde etkilediği araştırılmıştır. Araştırmada ortaya konan model bilindiği kadarıyla ilk kez bu çalışmada ele alınmıştır. Çalışan dayanıklılığı konusu özellikle COVID-19 pandemisinden sonra sıkça üzerinde çalışılan bir konu haline gelmiştir. Araştırmada benimsenen dayanıklılık kavramı dayanıklılığın çalışma hayatındaki yönüne odaklanmaktadır.

Yeni bir kavram olan iyi oluş odaklı insan kaynakları yönetiminin Türkçe literatür için daha kapsamlı, detaylı bir karşılık bulması amaçlanmıştır. Kavramsal zenginliğe katkıda bulunulurken yeni ve güncel bir konu ile literatürün genişletilmesi de hedeflenmektedir. Yine araştırma için eldeki bilgilere göre daha önce Türkçe uyarlaması yapılmadığı anlaşılan ve ilk kez bu çalışma için Türkçeye uyarlanan iyi oluş odaklı insan kaynakları yönetimi ölçeğinin mevcut literatüre kazandırılması da araştırmanın önemli çıktılarından biridir.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Çalışmanın amacı doğrultusunda ortaya konan araştırma soruları ve hipotezlerini test etmek amacıyla nicel bir araştırma tasarımı kurgulanmıştır. Veri toplama aracı olarak anket tekniğinin kullanıldığı bu çalışmada; anket, yazında geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ve kabul gören ölçekler ile katılımcıların çeşitli bilgilerinin edinilmesi için sorulan demografik sorulardan oluşturulmuştur. Bu ölçekler; iyi oluş odaklı insan kaynakları yönetimi ölçeği, çalışan dayanıklılığı ölçeği ve algılanan örgütsel destek ölçeğidir. Araştırma kapsamında elde edilen veriler nicel analiz teknikleri kullanılarak

değerlendirilmiştir. Bu kapsamda verilerin analizi, R programlama dili ile geliştirilen açık kaynak kodlu ve ücretsiz olan Jamovi programı aracılığıyla gerçekleştirilmiş ve bu kapsamda güvenilirlik, frekans, korelasyon, keşfedici ve doğrulayıcı faktör ile düzenleyici etki analizleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

### **Tezin İçeriği**

Bu tez çalışması toplamda üç bölümden oluşmaktadır. Kavramsal çerçeveye yer verilen çalışmanın ilk bölümünün ardından ikinci bölümde araştırmanın teorik zeminine değinilmiş ve araştırma soruları sıralanmıştır. Son bölümde ise tezin araştırma kısmında izlenen yol ve yöntem ile ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde iyi oluş ve çalışan iyi oluşu kavramlarına yer verilmiştir. Daha sonra iyi oluş odaklı İKY'nin kuramsal arka planı, öncülleri, ortaya çıkma nedenleri ve iyi oluş odaklı İKY kavramıyla ifade edilmek istenen uygulamalar ifade edilmiştir. Ardından psikolojik sermaye ve psikolojik sermaye boyutlarından çalışan dayanıklılığı kavramı kısaca özetlenmiştir. Son olarak ise çalışmanın düzenleyici değişkeni olan algılanan örgütsel destek kavramı, kavramı açıklayan teorik çerçeve, kavramın öncülleri ve sonuçlarından söz edilmiş ve ikinci bölüme geçilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde araştırmanın teorik arka planı ifade edilmiş ve beraberinde araştırma problemi ile araştırma soruları ortaya konmuştur. Araştırmaya zemin hazırlayan teorik ve ampirik gerekçelerden hareketle oluşturulan araştırma modeli ifade edilmiştir. Daha sonra araştırmanın hipotezleri ortaya konmuş ve araştırmanın son bölümü olan üçüncü bölüme geçilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise tezin araştırma kısmına yer verilmiştir. Bu bölümde; araştırmada tercih edilen ölçekler, örneklem ve verilerin toplanma sürecine yönelik bilgiler, iyi oluş odaklı İKY ölçeğinin uyarlama çalışması ve araştırma kapsamında yapılan analizler ve analizler sonucu elde edilen bulgular paylaşılmıştır.

### **Araştırmanın Kısıtları**

İyi oluş odaklı insan kaynakları ölçeğinin halihazırdaki çalışma ile Türkçe uyarlamasının yapılmış olması ve Türkiye örneğinde ilk kez bu çalışma ile test edilmesi bu araştırmanın önemli bir kısıtı olarak değerlendirilmektedir. Ölçeği oluşturan ifadeler Batı kültürüne ait deyim ve söylemler barındırdığından yapılan çeviri çalışmasının bazı çeviri noksanlıklarını ortaya çıkarması mümkündür.



Örneklemin mavi yakalı çalışanlar yerine sadece beyaz yakalı çalışanlardan oluşturulmuş olması da araştırmanın kısıtları arasındadır. Ancak bu çalışmanın örnekleme ilişkin bilgilerin aktarıldığı kısımda ifade edildiği gibi araştırma tasarımı sebebiyle tercih edilen ölçeklerin barındırdığı ifadelerin daha eğitilmiş olduğu varsayılan beyaz yakalı çalışanlar tarafından daha rahat anlaşılabilirdiği hesaba katıldığında bu örneklem tercihi daha anlamlı hale gelmektedir. Son olarak belirtilebilecek bir diğer kısıt ise örneklemin tek bir ulusal kültürden meydana gelmesi ve tek bir sektöre ya da mesleğe odaklanmaktan ziyade pek çok değişik sektörden işletmeyi kapsamaktadır. Ayrıca iyi oluş odaklı insan kaynakları yönetimi konusu üzerine hem yabancı hem de Türkçe literatürdeki çalışma sayısının az olması bu araştırmanın sonuçlarının diğer araştırmalarla kıyaslanmasını güç hale getirmiştir.

# BÖLÜM 1. TEORİK ÇERÇEVE VE KAVRAMLARIN

## TANIMLANMASI

Bu bölümde iyi oluş ve çalışan iyi oluşu kavramlarından kısaca bahsedilmiş ve sonrasında araştırmanın odak noktası olan İyi Oluş Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır. Ardından psikolojik sermaye boyutlarından çalışan dayanıklılığı kavramı aktarılmaya çalışılmıştır. Son olarak ise araştırma modelinin bir diğer değişkeni olan algılanan örgütsel destek kavramı açıklanmıştır.

### 1.1. İyi Oluş Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi

İyi oluş odaklı insan kaynakları yönetimi kavramının incelenmesinden önce iyi oluş ve çalışan iyi oluşu kavramlarının üzerinde durulması gerekmektedir. Öncelikle iyi oluş kavramı incelendiğinde kavramın geçmişinin Aristo'ya kadar uzandığı söylenmekte ve Aristo'nun iyi oluş durumunu “insan davranışları sonucu başarılabilen şeylerin zirvesi” olarak tanımladığı görülmektedir (Uslu ve Şimşek, 2020, s. 7). Günümüzde iyi oluş, esenlik, refah gibi Türkçe çevirileri sunulan “well-being” kavramı, Antik zamandan başlayan ve günümüze kadar uzanan bir konu olarak değerlendirilmektedir (Kuyumcu, 2012).

1950'lerde özneliliğe olan ilginin artması ile hayat kalitesine yönelik bilimsel araştırma eğiliminin bir parçası olarak başlayan öznel iyi oluş araştırmaları ile 1980'lerde deneysel araştırmalar ile başlayarak kişinin potansiyelini vurgulayan, zorluklarla karşılaşıldığında kendini gerçekleştirme ve hayatın anlamı için bireyin potansiyelini öne çıkaran klinik ve yetişkin gelişim kuramlarına dayanan psikolojik iyi oluş olmak üzere iyi oluş çalışmalarını karakterize eden iki araştırma alanı bulunmaktadır (Telef, 2013, s. 374).

Psikolojik iyi oluş, kişilerin kendilerine ilişkin öznel tecrübeleri olarak ifade edilebilir (Diener, 1994). Psikolojik iyi oluş, hayattaki anlamlı amaçları sürdürme, kişisel gelişim ve başkaları ile nitelikli ilişkiler geliştirme gibi hayatta karşı karşıya gelinen varoluşsal meydan okumaları yönetebilme olarak tanımlanmıştır (Keyes vd., 2002). Ryan ve Deci'e (2000) göre ise insanların sahip oldukları yetenekler, özerklik ve sosyal ilişkiler kurmak insanlar için psikolojik bir ihtiyaç olup bu ihtiyaçların karşılanabilmesi iyi oluşu açıklamaktadır (Kuyumcu, 2012, s. 65). Ryff ve Singer (2008) psikolojik iyi oluşu başkaları ile olumlu ilişkiler, çevre hâkimiyeti, özerklik, kendini kabul, kişisel gelişim ve yaşam amacı olarak altı temel davranış biçimi şeklinde ele almıştır. OECD ise iyi oluşu

"daha iyi yaşam" girişiminin bir parçası olarak bir dizi nesnel iyi oluş göstergesi geliştirerek aynı zamanda "insanların yaşamları hakkında yaptıkları tüm çeşitli olumlu ve olumsuz değerlendirmeleri içeren iyi zihinsel durumlar ve insanların deneyimlerine duygusal tepkileri" olarak tanımlamıştır (OECD, 2013, s. 29).

Çalışan iyi oluşu konusu ise işte ve çalışma koşullarındaki değişikliklerin çalışanlar için zararlı sonuçlar doğurması ve işletmeleri olumsuz yönde etkilemesi ile birlikte popüler hale gelmeye başlamıştır. Bu değişiklikler, insan kaynakları yönetimi (İKY) araştırmasının odak noktasında çalışanların iyi oluşuna yönelik bir kaymayı beraberinde getirmiştir (Huettermann ve Bruch, 2019). 2008 finans krizi ile birlikte iş yerinde verimlilik baskıları yoğunlaşmış ve bu da hem çalışan iyi oluş seviyelerinde hem de performansta bir düşüşe yol açmıştır (Guest, 2017). Eşitsizlik ve kötü çalışma koşulları, adaletsizlik, salgın hastalıklar, küresel ısınma ve doğal afetler iyimserliği daha da zorlar hale getirmiştir.

İyi oluşu çalışma hayatını merkeze alarak yapılan değerlendirmelerde çalışan iyi oluşu "fiziksel, bilişsel ve sosyo-duygusal işlevleri bütünleştiren bir yaşam seyri boyunca başarılı performans durumu" (Pollard ve Davidson, 2001, s. 10) veya "bir çalışanın iş ve performans deneyiminin genel kalitesi" olarak tanımlanabilir (Warr, 1987). Çalışanların iyi olma hali, neşe ve mutluluk gibi olumlu duyguların varlığı ve aynı zamanda üzüntü ve öfke gibi olumsuz duyguların yokluğu olarak tanımlanmaktadır (Bakker ve Oerlemans, 2011). Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ)'ne göre çalışan iyi oluşu, "yalnızca hastalık veya sakatlığın olmayışı değil, fiziksel, psikolojik ve sosyal yönden tam bir iyilik hali" olarak tanımlanmaktadır (DSÖ, 1946). Bu tanımlar genel olarak iyi oluşu ifade ederken, araştırmanın ilgisi Grant, Christianson ve Price'in (2007), Warr'ın (1987) çalışmasına dayanarak, "bir çalışanın işteki deneyiminin ve işleyişinin genel kalitesi" olarak tanımlanan işle ilgili iyi oluş tanımına yöneliktir. Ancak iyi oluş, detaylıca açıklanması gereken bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Salas-Vallina vd., 2021, s. 1).

Önceki çalışmalar, iyi oluşu tek bir boyut olarak ölçmeye çalışmış olmalarına rağmen (Peccei vd., 2013), iyi oluşun üç ana yöne yani psikolojik, fiziksel ve sosyal iyi oluşa sahip olduğu anlaşılmaktadır (Grant vd., 2007). Psikolojik iyi oluşu ele alırken, genellikle hedonik ve ödemonik iyi oluş arasında bir ayrım yapılmaktadır. Birincisi tipik olarak iş tatmini ile temsil edilirken, ikincisi daha çok potansiyelin yerine getirilmesi ve işte anlam ve amaç bulma ile ilgilidir (Guest, 2017). Warr (1990), psikolojik iyi oluşu, çalışma

ortamlarında araştırmalarda yaygın olarak kullanılan bir ölçü ile memnuniyet-memnuniyetsizlik, coşku-depresyon ve rahatlık-kaygıyı kapsayan üç boyutta işlevselleştirmiştir. Her iki bileşen de tutumlara atıfta bulunmakla birlikte bilişsel ve duygusal unsurları bünyesinde bulundurur (Fisher, 2010).

İkinci yön, çalışanların iyi oluşunu hem fiziksel hem de zihinsel sağlık açısından ele alır (Appelbaum vd., 2000; Orlitzky ve Frenkel, 2005) ve stres, kaygı ve iş yorgunluğu gibi unsurları içerir (Grant vd., 2007). İş yerinde hastalığın fizyolojik emarelerini takip eder ve enerji hissi gibi olumlu göstergeler ve tükenme ve stres gibi olumsuz göstergeler dâhil olmak üzere öznel sağlık duyguları aracılığıyla araştırılmaktadır (Guest, 2017, s. 27). Özellikle, Grant ve diğerlerinin (2007) de belirttiği gibi örgütsel bağlamda iş stresörleri ve iş gerginlikleri arasında ayırım yapan farklı bir iyi oluş türü dikkate alınmalıdır (Spector ve Jex, 1998). İş yükü ve iş yoğunluğu gibi stres faktörleri, stres yaratan olay veya durumlara uygulanabilirken, zorlanma, örneğin fiziksel ve psikolojik tükenme gibi stres faktörlerine verilen tepkileri ifade eder (Pagán-Castaño vd., 2020, s. 470).

Üçüncü boyut ise ilişkilerle ilgilidir (Bartel, 2004; Gelade ve Ivery, 2003; Tzafrir, 2005). Sosyal iyi oluş çalışanlar arasındaki etkileşim ve ilişkiler adına veya çalışanlar ile amirleri veya örgüt arasındaki etkileşim ve ilişkilere atıfta bulunan tanımlar yapılmaktadır (Appelbaum vd., 2000; Boxall ve Purcell, 2011; Grant vd., 2007). Kişilerarası ilişkiler, sosyal destek seviyeleri ve algılanan güven ve prosedürel adalet, sosyal iyi oluşu etkileyen unsurlardır (Guest, 2017, s. 27).

Ekonomistler, sosyologlar ve psikologlar dahil olmak üzere pek çok araştırmacı tarafından insanların iyi oluşlarını veya sıkıntı duygularını anlamaya yönelik araştırmalar yapılmıştır. Warr'a (2002) göre, yaşam kalitesini etkileyen bilişsel faktörlerin, insanların kendi iyi oluş seviyelerine ilişkin algılarıyla bağlantılı olması muhtemeldir. Bununla birlikte, Currie (2001) iş yerinde çalışanların iyi oluşunu işgücünün fiziksel ve zihinsel sağlığı olarak görmekte ve çalışanların stressiz ve fiziksel olarak güvenli bir ortamda çalışmasını ilişkili bulmaktadır. Bakke (2005) bu görüşü desteklemekte ve iyi oluşun işi heyecan verici, ödüllendirici, teşvik edici, eğlenceli hale getiren bir ortamı teşvik etmekle ilişkilendirilebileceğini belirtmektedir. Wood ve Ogbonnaya (2018) kaygı, depresyon ve iş tatminini dikkate alarak iyi oluş kavramına katkıda bulunmuşlar hem psikolojik iyi oluşu hem de örgüte ait olma algılarını (sosyal iyi oluş) çalışmalarına dâhil etmişlerdir. Ogbonnaya ve Messersmith (2019) iyi oluş kavramlaştırmalarını memnuniyet, coşku ve sağlığa kadar genişleterek iyi oluşun bir göstergesi olarak duygusal bağlılığı kullanmışlar;

ancak iyi oluşun sosyal ve fiziksel boyutlarını göz ardı ederek yalnızca örgüte yönelik duygulara odaklanmışlardır. Hauff ve diğerleri (2020) araştırmalarında fiziksel sağlık, zihinsel sağlık, iş tatmini ve işe bağlılık yoluyla iyi oluşa daha geniş bir yaklaşım önermişlerdir.

Çalışan iyi oluşu kavramı, örgütlere sağlıklı bir iş gücüne sahip olmanın avantajlarını sunması sebebiyle oldukça önemlidir (Cooper ve Robertson, 2001). Bu nedenle, işteki yaşam kalitesini etkileyen farklı alanların anlaşılmasında çalışanların iş yerindeki iyi oluş dinamikleri oldukça etkilidir (Baptiste, 2008). Yukarıda ifade edilen psikolojik, fiziksel ve sosyal yönden iyi oluşu önemseyen ve önceleyen bir İKY anlayışı ile çalışanların iyi oluş düzeyleri artırılabilir ve dolayısıyla işletmelerin hedefledikleri performans da elde edilebilir.

İşteki ve çalışma koşullarındaki değişiklikler çalışanlar için zararlı sonuçlar doğurabilmekte ve organizasyonları olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Salas-Vallina vd., 2021, s. 1). Guest (2017), iş yerindeki ve toplumdaki istihdam esnekliğindeki büyüme, teknolojik değişiklikler, dijitalleşme, azalan adalet gibi değişimlerin çalışan iyi oluşunu giderek daha fazla tehdit ettiğini savunmuştur (Hauff vd., 2020). 2008 mali krizinden bu yana, iş yerinde rekabetçi verimlilik seviyelerine ulaşmak için baskının ve stresin arttığı ve bunun da hem çalışan iyi oluş seviyelerinde hem de performansta bir düşüşe yol açtığı düşünülmektedir (Guest, 2017). Eşitsizlik ve kötü çalışma koşullarının da arttığı (Picketty, 2017), bunun sonucunda da adaletin ve iyimserliğin azaldığı iddia edilmektedir (Salas-Vallina vd., 2021, s. 1). Bunların yanı sıra 2020 yılında ortaya çıkan COVID-19 pandemisi ve diğer salgın hastalıklar ile küresel ısınma, düzensiz göç, ekonomik krizler iş hayatını doğrudan ya da dolaylı bir biçimde etkilemektedir. Örneğin dünyayı durma noktasına getiren COVID-19 pandemisinde çalışan kaygısı ve olumsuz duyguların (Park vd., 2022), iş performansının (Vo-Thanh vd., 2020), çalışma isteğinin (Stergiou ve Farmaki, 2021); örgütsel vatandaşlık davranışının (Yu vd., 2021); işe bağlılığın (Jung vd., 2021) olumsuz etkilendiği gözlemlenmiştir.

Bu değişiklikler, insan kaynakları yönetimi (İKY) araştırmasının odak noktasında çalışanların iyi oluşuna yönelik bir odak kaymasını haklı çıkarmaktadır (Huettermann ve Bruch, 2019). İKY ile çalışan iyi oluşu arasındaki ilişkiye dair büyüyen literatür, çoğunlukla performans odaklı İKY uygulamaları (yani yüksek performanslı iş uygulamaları (HPWP'ler)) ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik daha geniş bir konu çerçevesinde şekillenmiştir (Hauff vd., 2020, s. 255).

Dolayısıyla, çalışan mutluluğu, performans odaklı İKY ile örgütsel performans arasındaki ilişkide genellikle önemli bir aracı olarak görülmektedir (Guest, 2011).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerde insan yönetimi ile ilgili tüm faaliyetler olarak anlaşılmakta (Boxall ve Purcell, 2011) ve birden fazla yönetim faaliyeti olduğu göz önünde bulundurulmakla birlikte aynı zamanda “tutarlı bir İKY sistemini oluşturan insan kaynakları uygulamaları” konusunda bir fikir birliği olmadığı da bilinmektedir (Delery, 1998). İKY sistemleri, çalışanların becerilerini, bağlılığını ve nihai olarak performansını geliştirmek için tasarlanmıştır (Boxall ve Macky, 2009; Paauwe vd., 2013). Hem çalışanlar hem de kurumsal sonuçlar tek bir yönetim faaliyetinden değil çeşitli yönetim faaliyetlerinden etkilendiği için farklı İK uygulamalarını birleştirmek önemlidir (Wright ve Boswell, 2002).

Faaliyetlerin çeşitliliğine ilişkin olarak, üzerinde uzlaşmış veya sabit bir İK uygulamaları listesi bulunmamaktadır (Paauwe, 2009). Birçok makale; performans (Paauwe, 2009), personel planlaması (Koch ve McGrath, 1996), performansa bağlı ücret (Dowling ve Richardson, 1997; McNabb ve Whitfield, 1997), eğitim ve geliştirme (Kalleberg ve Moody, 1994) ve örgüt içi kariyer olanakları (Verburg, 1998) gibi bireysel uygulamalar üzerindeki etkilerinin yanı sıra İK uygulamalarının setleri veya kombinasyonlarını da vurgulamaktadır (Arthur, 1994; Guest, Conway, ve Dewe, 2004; Pagán-Castaño vd., 2020, s. 470). İş tasarımı ve iş-yaşam dengesi gibi uygulamalar ise daha az sıklıkla İKY sistemlerine dahil edilmektedir (Boselie vd., 2005; Wall ve Wood, 2005).

İKY yaygın olarak çalışılan ve kabul edilen bir alan olmasına rağmen, ortaya konulması gereken temel ve doğru stratejilerin neler olduğu konusunda bugüne kadar tartışmaların devam ettiği belirtilmektedir (Aeknarajindawat vd., 2020, s. 117). Kısacası, İKY demetlerinin (HR Bundle) “doğru” bileşimine ilişkin bir anlaşma olmamasına ve süre gelen anlaşmazlıklara rağmen (Posthuma vd., 2013), bileşenlerin çoklu ve karşılıklı olarak destekleyici olması gerektiği yaygın olarak kabul edilmektedir (Bartram vd., 2014; Zacharatos vd., 2005).

İKY ve çeşitli ortaya çıkmış hallerinin, yani özellikle son 20-30 yıldır yüksek performanslı çalışma sistemleri (HPWS'ler), yüksek katılımlı çalışma sistemleri (HIWS'ler) veya yüksek bağlılık sağlayan çalışma sistemleri (HCWS'ler) gibi farklı yönle odaklanan İKY anlayışları çeşitli kavramsal çerçeveler kullanırken bunların aynı zamanda çalışan iyi oluşu pahasına bireysel performansı öncelikledikleri düşünülmektedir

(Cooper vd., 2019; Aeknarajindawat vd., 2020). Örneğin, Jensen ve diğerleri (2013), yüksek performanslı iş sistemlerinin iş yoğunluğu ile ilişkili olduğunu ve bunun da işle ilgili strese yol açtığını bildirmiştir. Ayrıca, Wood ve diğerlerinin (2012) yaptıkları araştırmada yüksek katımlı iş uygulamalarının performansla ilişkili olduğu, ancak çalışan iyi oluşu ile olumsuz yönde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. İKY ve performans üzerine araştırmalar geliştikçe, çalışanların rolü daha merkezi hale gelmiş ve İKY'nin performans üzerindeki etkisinin büyük ölçüde çalışan tutumları ve davranışları üzerindeki etkisiyle oluştuğu görüşü belirlemiştir (Guest 2017). Bazı araştırmacılar, insan kaynakları araştırmacılarını bu gerilimlerin üstesinden gelmesi muhtemel farklı bir İKY uygulamaları setini keşfetmeye davet etmişlerdir (Loon vd., 2019).

İKY alanındaki son ve en önemli gelişmelerden biri, esas olarak çalışan iyi oluşunun arttırılmasına odaklanan iyi oluşun duygusal, fizyolojik ve sosyal işleyişini içeren iyi oluş odaklı İKY uygulamalarının tanıtılmasıdır (Aeknarajindawat vd., 2020). İKY'nin çalışan iyi oluşunu arttırmaya nasıl katkıda bulunabileceğini analiz etmek için Guest (2017), çeşitli insan kaynakları uygulama setini içeren ve performanstan ziyade çalışan iyi oluşunu teşvik etmek için yeni bir analitik çerçeve tasarlayarak önermiştir. Bu çerçeve, doğası gereği kavramsal olmakla birlikte ve bu yeni çerçeveye ilişkin çok kısıtlı ampirik kanıt mevcuttur.

Guest (2017), "İKY ile performans arasında bir bağlantı arayışının, çalışanların iyi oluşuna yönelik endişeler pahasına sürdürüldüğünü" ve "bu nedenle ihtiyaç duyulan şeyin, çalışanların iyi oluşunu artırma olasılığı daha yüksek olan ve aynı zamanda yüksek performansa alternatif bir yol sunabilecek farklı bir İKY yaklaşımı olduğunu" savunmaktadır (s. 22). Çalışanların iyi oluşuna odaklanmanın yalnızca iş yerindeki yaşam kalitesini değil, aynı zamanda çalışan performansını da iyileştirmek için bir katalizör görevi gördüğünü savunmuştur (Guest, 2017).

Guest (2017), psikolojik, fiziksel ve sosyal işlevselliği içeren iyi oluşun üç ana yönü olduğunu öne sürmektedir. Guest (2017)'e göre bu model özellikle Harvard (Beer vd., 2015) ve yüksek katılım (Boxall ve Macky, 2009) modelleri üzerine inşa edilir, ancak bunların ötesine geçerek çalışanların iyi oluşunu artırması muhtemel İK uygulamalarına odaklanır. Guest, ortaya koyduğu modelde çalışanların iyi oluşunu artırması muhtemel bir dizi İKY uygulaması geliştirmiştir. Guest (2017)'in iyi oluş odaklı İKY uygulamaları, çalışanlara yatırım yapmayı (örneğin, eğitim ve geliştirme), ilgi çekici işler sağlamayı (örneğin, özerklik ve meydan okuma sağlamak için tasarlanmış iş, bilgi sağlama), olumlu

bir sosyal ve fiziksel ortamı (örneğin, istihdam güvencesi ve gerekli ve isteğe bağlı sosyal etkileşim), söz hakkı (örneğin, kapsamlı iki yönlü iletişim) ve kurumsal desteği (örneğin, katılımcı ve destekleyici yönetim) içerecek şekilde kavramsallaştırılmıştır.

İKY, çalışanların davranışlarını etkileyerek şekillendirebilir ve böylece örgütsel hedeflere çalışan davranışları aracılığıyla ulaşabilir (Salas-Vallina vd., 2020, s. 563). Çalışanlar, kendilerine saygı duyan, yeteneklerine değer veren ve gelişimlerini teşvik eden “insan” odaklı bir yönetim algıladıklarında, bilgilerinden yararlanmaya ve iş yerinde yenilik yapmaya daha istekli olurlar (Yidong ve Xinxin, 2013). Schaufeli (2015) ilham vererek (takipçileri heveslendirerek ve önemli görevlere katkıda bulduklarını hissettirerek), güçlendirerek (özerkliği ve sorumluluğu teşvik ederek) ve bağ kurarak (iş birliğini ve ekip çalışmasını teşvik ederek) iş yerinde iyi olma halinin teşvik edilebileceğini savunmuştur. Çalışmalar iş özerkliği (Battistelli vd., 2014) veya çalışanların karar alma sürecine katılımı (Janssen, 2004) gibi İKY uygulamalarının teşvik edici olduğunu ortaya koymuştur. Bu da sonuçlar yerine çalışanlara odaklanan İKY'nin çalışanların yeteneklerini ve olumlu davranışlarını geliştirebileceğini ortaya koymaktadır (Salas-Vallina vd., 2020).

### ***1.1.1. Karşılıklı Kazançlar ve Çelişen Sonuçlar Yaklaşımları***

İyi oluş odaklı İKY kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için teorik zemininin de kısaca açıklanması faydalı olacaktır. İKY uygulamaları ve çalışanlar arasındaki ilişkiye yönelik farkı görüşler bulunmaktadır. Bunlardan karşılıklı kazanımlar (mutual gains perspective) veya iyimser bakış açısı olarak adlandırılan ilk görüş, insan kaynakları yönetiminin olumlu tutum ve davranışlara (örneğin, daha yüksek iş tatmini ve bağlılık, daha düşük devamsızlık ve işgücü devri) ve bunun da performans üzerinde olumlu etkilere yol açtığı şeklindedir (Hauff vd., 2020, s. 255). Bir diğer yaklaşım olan çelişen sonuçlar (conflicting outcomes perspective) veya kötümser bakış açısı olarak adlandırılan alternatif görüş hakkında ise İKY uygulamalarının örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği ancak iş yoğunlaştırma ve işçi sömürüsü ile ilişkili olduklarından, çalışanların iyi oluşu gibi çıktılar üzerinde zararlı etkileri olduğu savı ortaya atılmaktadır (Ehrnrooth ve Bjorkman, 2012; Jensen vd., 2013). Aşağıda sırasıyla her iki yaklaşım da kısaca ifade edilmeye çalışılacaktır.

Guest (2017), çalışanların memnuniyeti ve iyi oluşuna odaklanmanın sadece iş yerindeki yaşam kalitesini değil, aynı zamanda çalışan performansını da iyileştirmek için bir



katalizör görevi gördüğünü savunmuştur. Bu, 'karşılıklı kazanç modeli' olarak ifade edilmektedir. Hem işte hem de iş dışında çalışan memnuniyetinin ve iyi oluşunun karşılıklı kazanç sistemi bağlamında İKY ile iyi bir biçimde ilişkilendirilebileceği düşünülmektedir (Guest, 2002, s. 354).

Şimdiye kadar, İK yaklaşımları temel olarak çalışanların iyi oluşundan ziyade çalışanların performansına odaklanmıştır (Salas-Vallina vd., 2020). Mali açıdan bakıldığında, kötü iyi oluşun bir sonucu olarak uzun süreli devamsızlıklar, kuruluşlar için yüksek maliyetler içerir. Çalışanlarının yaşam kalitesine yatırım yapan kuruluşlar, her durumda hem kısa hem de uzun vadeli finansal getirilerini iyileştirecektir (Guest, 2017).

Karşılıklı kazanç perspektifi hem organizasyon hem de çalışanlar için ortak faydaları birlikte ele alır (Van De Voorde vd., 2012). Bu perspektifin temel varsayımı İKY sistemlerinin, olumlu çalışan tutumları ile performans iyileştirmeleri elde etmek için kritik olduğu bir kazan-kazan durumu yarattığıdır (Appelbaum vd., 2000). İş yeri genelinde geçerli olan bir yönetim stratejisi olarak ele alındığında İKY sistemleri, çalışanların becerilerini en üst düzeye çıkarmaları ve işlerini organizasyonel hedeflerle tutarlı şekillerde gerçekleştirmeleri için gerekli operasyonel kontrolü sağlar (Guest, 2017; Takeuchi vd., 2009). Bu bakış açısı, çalışanların iyileştirilmiş iş kalitesi yaşadıklarını ve organizasyona karşı daha güçlü bir bağlılık duygusu hissettiklerini ve bunların hepsinin performans çıktıklarına yol açtığını savunmaktadır (Ogbonnaya ve Messersmith, 2019, s. 511).

Karşılıklı kazanç modelinin temelini oluşturan çeşitli teoriler vardır (Peccei vd., 2013). İKY'nin bireysel/örgütsel performans üzerindeki potansiyel olumlu etkisini iyi oluş aracılığıyla açıklamak için mevcut çalışmalarda en yaygın olarak başvurulan teorilerden biri olan sosyal değişim teorisine göre; özellikle, ilerici İK uygulamalarının, iş yerinde çalışanlar için maddi faydaların yanı sıra önemli olumlu sembolik etkileri olduğu düşünülmektedir (Blau, 1964). Örneğin, örgütler çalışanlarına ve onların iyi oluşuna olan bağlılıklarını gösterirler ve maddi olarak da çalışanlarına iş yerinde değerli somut teşvikler ve ödüller sağlarlar (Peccei ve Van De Voorde, 2019). Dolayısıyla hem maddi faydalar hem de ilgili sembolik sinyal etkileri nedeniyle, İK uygulamalarının, çalışanlar arasında daha olumlu iş tutumlarının (örneğin, örgütsel bağlılık, güven, dayanıklılık) gelişmesine katkıda bulunması ve aynı zamanda işlerini geliştirmesi beklenmektedir. Bir diğer açıklayıcı yaklaşım olan karşılıklılık normuna (Gouldner, 1960) göre çalışanların örgüt tarafından bu olumlu muameleyi daha çok çalışarak ve işlerine daha fazla çaba

göstererek ve ayrıca çeşitli vatandaşlık davranışı biçimlerine katılarak hem bireysel hem de örgütsel performansı artırmaya katkıda bulunarak dolayısıyla doğrudan doğruya ödemeleri beklenir.

Karşılıklı kazanç perspektifinden “İyi Oluş Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi”, çalışanların ihtiyaçlarını kurumsal hedeflerle uyumlu hale getirerek performansın faydalarını teşvik edebilir (Guest, 2017). Bu yeni ve kapsayıcı İKY anlayışı, çalışanların iyi oluş aracılığıyla hem çalışanlar hem de kuruluşlar için bir kazan-kazan senaryosu oluşturur (Peccei vd., 2013). Bu nedenle, iyi oluş odaklı İKY tarafından temsil edilen tutarlı bir İKY tabanlı iyi oluş stratejisi tüm taraflar için karşılıklı kazançlar sağlar (Salas-Vallina vd., 2020). Çağdaş İKY araştırması, İKY'nin etik değerlere sahip olmasının yanı sıra sürdürülebilir bir anlayışla faaliyette olması adına hem yönetim hem de çalışanlar için karşılıklı kazançlar yaratılması gerektiğini ileri sürmektedir (Valizade vd., 2016; Van de Voorde vd., 2012; Wood vd., 2012). “Karşılıklı kazançlar” yaklaşımının da İKY uygulamalarının etik ve sürdürülebilir olabileceğini (Cooper vd., 2019) ve hem çalışanlar hem de organizasyonlar için faydalı olabileceğini açıklamak için kullanılabilirliği düşünülmekle birlikte; bunun için daha fazla ampirik kanıtı ihtiyaç olduğu da ifade edilmektedir (Guest, 2017).

Karşılıklı kazanç perspektifinden farklı olarak, çelişen sonuçlar perspektifi, İKY sistemlerini, çalışanların iyi oluşuna çok az veya hiç faydası olmayan, daha fazla iş talebi dayatan bir strateji olarak tasvir eder (Macky ve Boxall, 2008; Ogbonnaya vd., 2017; Ramsay vd., 2000). Karşılıklı kazanç modelinde, İKY'nin hem iyi oluş ve memnuniyet hem de performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu varsayılırken birbirleriyle çelişen sonuçlarda ise, İKY'nin performans üzerinde olumlu, ancak iyi oluş ve memnuniyet üzerinde olumsuz bir etki yaratması beklenmektedir (Peccei ve Van De Voorde, 2019).

Çelişen sonuçlar yaklaşımının arkasındaki varsayım, sert ekonomik koşulların ve işgücü piyasası rekabetinin, işverenler üzerinde örgütsel performansı iyileştirmeye yönelik aşırı baskılar oluşturmasıdır (Ogbonnaya vd., 2017). Daha büyük dış baskılar altında, işverenler, çalışanların iyi oluşuna çok daha az önem göstererek, çalışan çabalarını artırmak ve insan sermayesi kaynaklarından daha fazla değer elde etmek için bir araç olarak İKY sistemlerini kullanmaktadır. (Ramsay vd., 2000). Bu eleştirel bakış açısının kökleri, işverenlerin, örgütsel performansı artırma çabasıyla, yeterli düzeyde destek sağlamadan, artan iş talepleri ve daha uzun çalışma saatleri yoluyla çalışanları yönettiği “emek süreci”

paradigmasına dayanmaktadır (Delbridge ve Turnbull, 1992; Ramsay vd., 2000; Thompson ve Newsome, 2004). Bu tür sistemlerde çalışan bireyler, çok fazla çalışmak ve çok fazla görevi üstlenmek için kendilerini baskı altında hissederler ve bu da daha fazla stresli iş algısına yol açar (Ogbonnaya ve Messersmith, 2019, s. 512).

Çelişen sonuçlar modelinin merkezinde iki temel argüman bulunmaktadır (Peccei ve Van De Voorde, 2019, s. 542). Bu argümanlar; daha etkin bir şekilde rekabet edebilmek ve karlılığı korumak ve/veya artırmak için yönetimin, örneğin maliyetleri düşürmek, kaliteyi artırmak, verimliliği yükseltmek ve birim işgücü maliyetlerini düşürmek için sürekli baskı altında olduğu fikri ile insan kaynakları uygulamalarının, yönetimin iş yerindeki hedeflerine ulaşmaya çalıştığı kilit bir araç olması fikridir (Peccei ve Van de Voorde, 2019, s. 543).

Dolayısıyla, bu perspektiften bakıldığında, karşılıklı kazanç modellerinde iyi oluşu geliştirdiği söylenen İK uygulamaları ve sistemlerinin, çelişen sonuçlar modellerinde tam tersi bir etkiye sahip olduğu ve çalışanlara fayda sağlamaktan ziyade zarar verdiği düşünülebilir. Örneğin; eğitim ve geliştirme, performans yönetimi ve iş tasarımı gibi İK uygulamaları yukarıda özetlenen davranışsal perspektiften bakıldığında doğrudan çalışan memnuniyetine, motivasyonuna ve öz yeterliliğe katkıda bulunduğu ifade edilirken, emek süreci perspektifinden bakıldığında çok daha olumsuz çıktılarla sonuçlanmaktadır (Peccei, 2004). Özellikle, bu tür uygulamalar ve sistemler işin daha fazla yoğunlaştırılmasına, takip edilmesine ve iş yerinde çalışanların genel olarak sistematik bir şekilde sömürülmesine yol açmakta ve tüm bunların çalışanların iyi oluşuna doğrudan olumsuz bir şekilde etki edeceği değerlendirilmektedir (Peccei, 2004).

Karşılıklı kazanç perspektifinin savunucuları, İKY'nin çalışanlara katkılarına, iyi oluşlarına ve gelişimlerine değer verildiğine ve onlarla ilgilenildiğine dair bir sinyal gönderdiğini ve böylece onların iyi oluşunu (örneğin bağlılık ve memnuniyet) desteklediğini iddia etmektedirler (Marescaux vd., 2019, s. 317). Çalışanlara fırsat (şirket kararlarına katılımı ve bilgilerin yayılması) veya görev çeşitliliği veren İKY uygulamalarının tükenme gibi olumsuz bireysel çıktılarını azalttığı görülmektedir (Oppenauer ve Van de Voorde, 2018). Bu da performansı artırarak hem çalışanlar hem de işverenler için bir kazan-kazan durumu yaratmaktadır (Guest, 2017; Peccei vd., 2013; Van de Voorde vd., 2012). Buna karşılık, çelişen sonuçlar perspektifinin destekçileri bu iyimser görüşe karşı çıkarak İKY'nin doğasından kaynaklanan karanlık bir tarafa dikkat çekmektedirler (Marescaux vd. 2019, s. 317). Bu anlamda, İKY'nin karanlık bir tarafa

sahip olduğu ve İKY uygulamalarının çalışanlar üzerinde olumsuz sağlık etkileri oluşturduğunun altı çizilmektedir (Godard, 2010). İnsan kaynakları uygulamalarının ancak işin yoğunlaştırılması ve çalışanlar üzerindeki baskının artırılması ile performansı yükseltebileceği; dolayısıyla iyi oluş pahasına uygulandıkları ve sırasıyla çalışanlar ve organizasyonlar için bir kaybet-kazan durumu yarattıkları belirtilmektedir (Godard, 2010; Ramsay vd., 2000).

Bu iki farklı yaklaşımın argümanlarına karşılık yapılan bir araştırmada son 20 yılda İKY ve iyi oluş ile hem bireysel hem de örgütsel performansı içeren konuların gelişimi irdelenmiş ve önemli bir bulguya ulaşılmıştır. Bahsi geçen araştırma sahasında çelişen sonuçlar veya burada üzerinde durulmayan üçüncü ve en olumsuz yaklaşım olan karşılıklı kayıplar (mutual losses perspective) teorileştirmelerinden ziyade karşılıklı kazanç kavramsallaştırmalarının gözlemlenen bir baskınlığı mevcuttur (Peccei ve Van de Voorde, 2019, s. 550). Diğer bir ifade ile araştırmadan anlaşılacağı üzere İKY sistemlerinin hem iyi oluş hem de performans üzerinde doğrudan ya da dolaylı olumlu etkilerini içeren karşılıklı kazanç modeli diğer teorik zeminlere göre daha fazla benimsenmiştir. Bu araştırmanın konusu olan iyi oluş odaklı insan kaynakları yönetimi de karşılıklı kazanç yaklaşımından beslenir ve yaklaşımın varsayımlarından hareketle bir anlayış sunmaktadır.

Beer ve diğerleri (2015), "Tarihinin büyük bir bölümünde, İKY çalışmalarının büyük çoğunluğundaki varsayım, İKY'nin tek amacının nihayetinde hissedarlara sağlanan finansal getiriye artırmak olduğu yönünde olmuştur" demektedir (s. 431). Temel kaygı İKY araştırmacılarının işgücünün iyi oluşuna yeterince ilgi göstermemek de dahil olmak üzere paydaşların çıkarlarını ihmal etmiş olmalarıdır. Bu argüman, İKY'nin karşılıklı fayda mı yoksa çelişen sonuçlar mı doğurduğuna ilişkin tartışmaya da yansımıştır. İKY'nin hem performans hem de çalışanların iyi oluşu üzerindeki eşzamanlı etkisini araştıran çalışmaların birbiriyle örtüşen iki incelemesi (Van de Voorde vd., 2012; Peccei vd., 2013), İKY'nin tipik olarak hem daha yüksek performans hem de daha yüksek iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

İyi oluş odaklı insan kaynakları yönetimi, çalışanların iyi oluş aracılığıyla hem çalışanlar hem de örgütler için bir kazan-kazan senaryosu oluşturur (Peccei vd., 2013). Karşılıklı kazanç perspektifinden hareketle iyi oluş odaklı İKY, çalışanların ihtiyaçlarını örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirerek performansın faydalarını herkes için görünür kılabilir (Guest, 2017).

### ***1.1.2. İyi Oluş Odaklı İnsan Kaynakları Yönetiminin Öncülleri***

Çalışan iyi oluşunu artırabilecek insan kaynakları uygulamaları ya da politikaları hakkında daha önce pek çok çalışma yapılmıştır (Guest, 2017). Bunlardan biri Warr'ın 1987 yılında “vitamin modeli” olarak tanımladığı ve yaşamı kontrol fırsatı, beceri kullanımı, çeşitlilik ve yeni deneyimler edinebilme fırsatı, kişiler arası iletişim olanağı, amaç belirleyebilme ve motivasyon, çevresel şeffaflık, paranın ulaşılabilirliği, fiziksel güvenlik ve değerli bir sosyal konumdan oluşan dokuz maddelik listeyi belirlediği literatür incelemesidir (Kanyılmaz Polat ve Bacak, 2018). Yazarın bu modele “vitamin modeli” ismini vermesi bu unsurların iyi oluşa etkilerini vitaminlerin fiziksel sağlığa olan etkilerine benzetmesi sebebiyledir (Warr, 1987).

İkinci bir çalışma, teorik temelli yaklaşımlardan biri olan iş talepleri ve iş kaynakları (job demands-resources) modelidir (Bakker ve Demerouti, 2007). İyi oluşun, işin taleplerini (iş yükü, duygusal talepler ve iş-iş dışı çatışma) ve işi yapmak için mevcut kaynakları (yeterli iş özerkliği, sosyal destek, gelişim fırsatları ve geri bildirim) dengelemenin bir sonucu olduğunu öne sürerek; gerekli kaynakları sağlayan uygun İK uygulamaları mevcut olduğunda bunların hem iyi oluşu hem de bireysel performansı artırmaya yardımcı olduğunu ifade etmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007; Schaufeli vd., 2009; Van de Voorde vd., 2016).

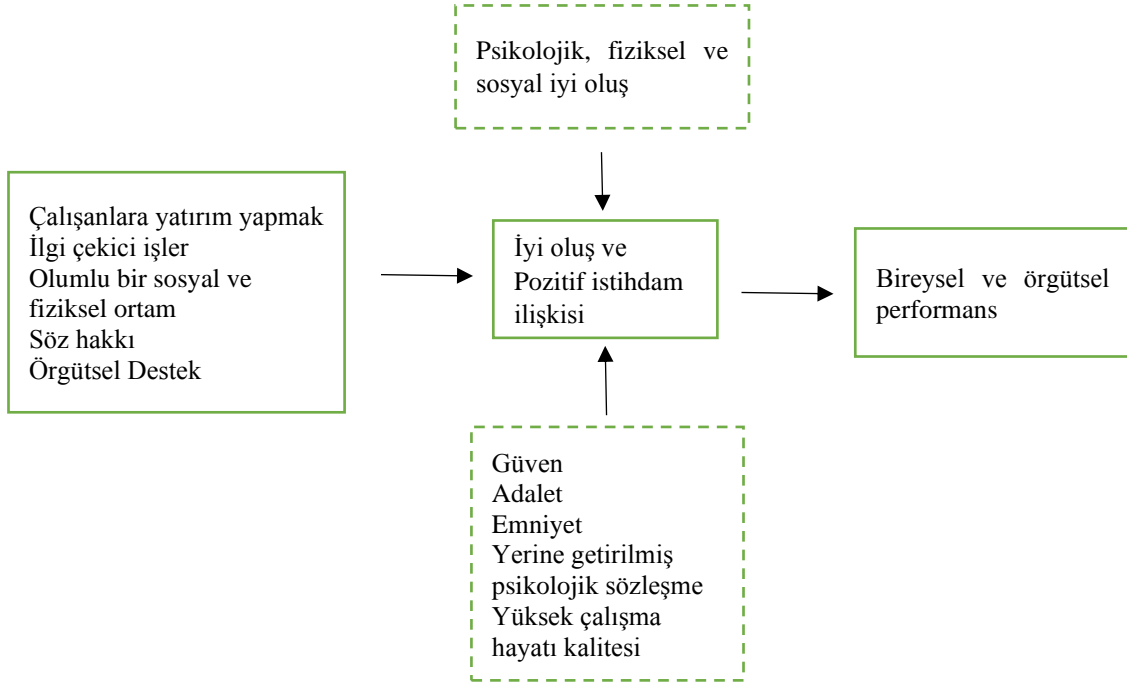
Bir diğer yaklaşım ise iş yaşamı kalitesine (quality of working life / QWL) dayanan araştırmalardır. İş yaşamı kapsamında Walton (1974); güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı, insan kapasitelerinin geliştirilmesi, büyüme ve güvenlik, sosyal entegrasyon, haklar ve temsil, işin sosyal önemi, toplam yaşam alanının dikkate alınması ve yeterli ve adil ücretlendirmeyi kapsayan sekiz temel öneriyi özetlemiştir (Guest, 2017). Ek olarak bu listeye esneklik ve bireysel proaktiflik de eklenmiştir (Grote ve Guest, 2017). Yüksek iş yaşamı kalitesi için gerekli koşullar listesi hem işle hem de daha geniş istihdam ilişkisiyle ilgili olan ve çalışanların iyi oluşunu teşvik etmesi muhtemel bir dizi İK uygulamasına işaret etmektedir (Guest, 2017).

Guest (2017), Warr'ın (1990) vitamin modelini temel alarak; çalışanlara yatırım yapmanın, ilgi çekici işler sağlamanın, olumlu bir sosyal ve fiziksel ortamı teşvik etmenin, çalışanlara söz hakkı vermenin ve örgütsel destek sağlamanın iş yerinde iyi oluşu teşvik edeceği yaklaşımıyla iyi oluşa yönelik bir İKY modelinden söz etmektedir. Guest'e (2017) göre; yüksek iyi oluş, iş yerinde psikolojik, fiziksel ve sosyal yönden olumlu sonuçlara dönüşür. Fiziksel iyi olma hali, öznel sağlık ve enerji duygularının

keşfedilmesini içerirken; sosyal iyi oluş kişiler arası ilişkilerin olumlu algılanmasını, sosyal desteği ve iş yerinde algılanan adaleti içermektedir (Salas-Vallina vd., 2020, s. 564). Şekil 1'de gösterilen model, çalışan iyi oluşunun öncülleri ve olumlu bir istihdam ilişkisi ilkelerine dayanarak hazırlanmıştır (Guest, 2017, s. 28).

### Şekil 1

#### *İKY, İyi Oluş ve İstihdam ve Performans İlişkisi*



**Kaynak:** Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human resource management journal*, 27(1), 22-38.

Yukarıda Şekil 1'de ortaya konan modelin iki temel önermeye sahip olduğu belirtilmektedir (Guest, 2017). İlk olarak, beş grup şeklinde ifade edilen İK faaliyetlerinin varlığı, çalışanların işle ilgili iyi oluşu ve pozitif bir istihdam ilişkisi ile ilişkilendirilmektedir. Yüksek iyi oluş düzeyi iş yerinde çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlığa ve olumlu sosyal ilişkilere dönüşecektir. Olumlu bir istihdam ilişkisinin yüksek düzeyde güven, adalet duygusu, güven hissi, yerine getirilmiş bir psikolojik sözleşme ve yüksek kaliteli bir iş yaşamını ortaya çıkarması beklenmektedir. İkinci önerme ise kısaca yüksek iyi oluş ve güçlü bir istihdam ilişkisinin olumlu bireysel ve örgütsel sonuçlarla ilişkilendirileceğini ortaya koymaktadır.

Şekil 1'de iyi oluş ve pozitif istihdam ilişkisini etkileyen öncüllerden çalışanlara yatırım yapmak eğitim ve geliştirme, mentorluk ve kariyer desteği yoluyla çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi, çalışan yetkinliğini, güvenliğini ve öz yeterliliğini

artırmak için kritik öneme sahiptir ve bu sayede çalışan iyi oluşuna katkıda bulunabilir (Cooper vd., 2019, s. 87). Bu uygulama türü, çalışanların iyi oluşunu olumlu yönde etkileyebilir çünkü daha yüksek öz-yeterliliği ve çekici bir kariyer geleceği duygusunu teşvik ederek yetkinlik gereksinimlerini karşılar ve iş talepleri ile kaynaklar arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanan problemleri çözebilmek adına oluşan sıkıntıyı azaltır (Hauff vd., 2020).

İkinci uygulama grubu, ilgi çekici işlerin sağlanması ile ilgilidir. Cooper ve diğerlerine (2019) göre örgütlerin çalışanların özerkliğini, beceri kullanımını ve görev çeşitliliğini arttırmak için ilgi çekici işler sunması gerekir ki bunların çalışanların iyi oluşunu arttırdığı belgelenmiştir. Warr (1990)'ın iyi oluşun öncüllerine ilişkin analizi, iş yerinde kontrol, beceri kullanımı, çeşitlilik ve fırsatların kullanımını çalışanların ilgisinin çekilmesi için önemli olduğunu vurgulamıştır.

Üçüncü öncül olarak İKY uygulamaları, güvenli bir iş yeri, istihdam güvenliği ve sosyal etkileşim fırsatları sağlayarak olumlu bir sosyal ve fiziksel ortam yaratılmasına odaklanır ve literatürde hem iyi oluşun hem de olumlu bir istihdam ilişkisinin öncülleri olarak vurgulanır (Cooper vd., 2019; Guest, 2017). Bu uygulama seti, çalışan güvenliğine öncelik vermeyi, herhangi bir iş yeri şiddetinden (örneğin taciz, zorbalık) ve ayrımcılıktan kaçınmayı, eşit fırsatları teşvik etmeyi, adil ödülleri sağlamayı ve istihdam güvencesi sağlamayı amaçlayan İKY uygulamalarını içerir (Hauff vd., 2020). Bu uygulamalar, çalışan iyi oluşunun üç boyutunu olumlu yönde etkileyerek, yüksek düzeyde algılanan iş güvenliği ve psikolojik güvenliğin yanı sıra dağıtımçı, prosedürel ve kişilerarası adalet yaratır ve bu da iyi oluşun üç boyutunu geliştirir (De Witte vd., 2016).

Dördüncü öncül olan çalışanların söz hakkı, İKY uygulamaları aracılığıyla kapsamlı ve iki yönlü iletişimi teşvik ederek bireylerin görüşlerini ifade etmeleri için fırsat sağlamaktadır (Cooper vd., 2019). Çalışanları temsil eden sendika, iş konseyi, işçi temsilcisi çalışanların kuruluştaki neler olup bittiğine ilişkin görüşlerini ifade edebilecekleri düzenli toplantılar, şikâyet prosedürleri, kapsamlı iki yönlü iletişimi, tutum, memnuniyet anketleri gibi resmi fırsatların sağlanmasını da kapsayan pek çok İK uygulaması bireysel söz hakkına yönelik fırsatları ve ilgili toplu temsil biçimlerini ifade eder ve istihdam ilişkisinin temel özellikleri ile paydaş bakış açısını destekler (Guest, 2017; Hauff vd., 2020).

Son olarak; örgütlerin, çalışan iyi oluşunu artırmak için katılımcı ve destekleyici yöneticiler de dahil olmak üzere örgütsel desteği teşvik eden destekleyici yönetim, aile

dostu işletme uygulamaları ve esnek çalışma düzenlemeleri gibi çalışanların katılımını kolaylaştıran bir organizasyonel iklimi içeren İKY uygulamaları geliştirmesi gerekir (Guest, 2017). Endişenin ifade edilebilmesi, araçsal yardım, makul çalışma saatleri, esneklik, bilgi aktarımı, katılım, takdir ve övgü içeren ve işletmeden gelen sosyal destek çalışanın kendini güvende hissetmesi ve örgüt tarafından desteklendiğini hissetmesi anlamına gelir (Hauff vd., 2020).

İyi oluş odaklı İKY'nin sözü edilen bu öncüllerinden hareketle; modelin hedefleri olan iyi oluş düzeyi yüksek çalışanlar ve hem bireysel hem de örgütsel açıdan yüksek performans elde edilebilmesi için çeşitli uygulama setleri aşağıda ifade edilecektir.

### ***1.1.3. İyi Oluş Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları***

İyi oluş odaklı insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi alanında aynı anda birden fazla insan kaynakları modelini incelemenin önemini vurgulayarak çalışanların iyi oluşunu artırmaya katkıda bulunabilecek çok sayıda İKY faaliyetini tanımlar (Hauff vd., 2020). Guest (2017), ortaya koyduğu teorik çerçevesinde ilk olarak beş grup olarak ifade ettiği uygulama grubunu, Cooper ve arkadaşları (2019) kendi çalışmalarında altı grup uygulama olarak ifade etmişlerdir. Salas-Vallina ve diğerlerinin 2020 yılında yaptıkları bir çalışmada iyi oluş odaklı yönetim (Well-being Oriented Management) başlığı altında dört grup şeklinde ifade edilirken Salas-Vallina'nın başka çalışma arkadaşları ile yürüttüğü 2021 yılında yayımlanan çalışmalarında altı grup uygulamadan söz edilmiştir.

İyi oluş odaklı İKY uygulamaları, organizasyonel hedefler yerine insanlara odaklanan bir dizi İKY uygulaması aracılığıyla çalışanlara tam destek sağlar (Salas-Vallina vd., 2020). Stratejik bir bakış açısından, bireysel ve tekil İKY uygulamalarına kıyasla özellikle bütüncül İKY uygulama demetleri (bundle) daha etkili görülmektedir (Lawler vd., 2011). Buna göre, bu alandaki ampirik araştırma genellikle İKY sistemlerine, yani tek tek İKY uygulamaları yerine farklı İKY uygulamaları kümelerine veya demetlerine odaklanmaktadır (Jackson vd., 2014). Bu noktadaki temel varsayım, İKY sistemlerinin etkilerinin bireysel İKY uygulamalarının toplamının ötesine geçtiği görüşünden hareketle (Delery, 1998); farklı ancak tamamlayıcı İKY uygulamalarının çalışan sonuçları üzerinde bireysel İKY uygulamalarından daha güçlü bir etkisi olacağı düşünülmektedir (Saridakis vd., 2017). İKY demetlerinin doğru bileşimi üzerinde bir anlaşma olmamasına rağmen (Posthuma vd., 2013), unsurlarının çeşitli olması ve karşılıklı olarak birbirini



güçlendirmesi gerektiği konusunda geniş bir fikir birliği vardır (Bartram vd., 2014). İyi oluş odaklı İKY uygulamalarının da bu doğrultuda geliştirmiş ve çeşitlendirilmiş olduğu düşünülebilir.

İyi oluş odaklı İKY'nin kilit noktası, çalışanların olumlu algılarını ve duygularını teşvik ederek iyi oluşun artmasına neden olmasıdır. Temel argüman, bu İK modelinin psikolojik, fiziksel ve sosyal durumları doğrudan etkilediği, sırayla çalışanları canlandırdığı ve enerjilerini artırdığıdır (Salas-Vallina vd., 2020, s. 566). İyi oluş odaklı İKY'nin, yani çalışan merkezli uygulamaların, çalışanlar üzerindeki etkilerine dair henüz yeterince araştırma yapılmamış olsa da az sayıda yürütülmüş son araştırmalar, iyi oluş odaklı İKY'nin sosyal iklim ve çalışan dayanıklılığı gibi çıktıları etkilediği bulgularını sunmaktadır (Cooper vd., 2019). Fisher (2010), iş güvencesi, eğitim ve bilgi paylaşımının iş yerinde motivasyonu ve yaşam kalitesini iyileştirdiği için İKY'nin en azından kısmen çalışanların mutluluğunu artırabileceğini savunmuştur.

Bu çalışmada da yukarıda ifade edildiği gibi literatürde son araştırmalarda tercih edildiği şekliyle altı grup iyi oluş odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları benimsenmiştir. Bu uygulamalar bu çalışmanın araştırma kısmında kullanılan iyi oluş odaklı İKY ölçeğinin (İOOİKY) boyutlarını da ifade etmektedir. Bunlar; sırasıyla olumlu bir sosyal ve fiziksel ortam oluşturmak amacıyla iş güvencesi, çalışanlara yatırım yapılmasını ifade eden eğitim ve geliştirme, ilgi çekici işlerin sağlanmasına yönelik iş kalitesi ve bilgi paylaşımı, çalışanların sahip olduğu söz haklarının geliştirilmesi adına ekiplerin kullanımı ve örgütsel desteğin çalışanlarca hissedilebilmesi için ilk amirle ilişki şeklinde sıralanmaktadır. İyi oluş odaklı İKY'nin boyutları olan bu uygulamalar aşağıda kısaca ifade edilmiştir.

### **1.1.3.1. İş Güvencesi**

İş güvencesi ya da istihdam güvencesi çalışanların bir örgüt içinde aynı işverenle birlikte aynı işte kalmanın güvencesini yani iş sürekliliği beklediği psikolojik durumu ifade eder (Kraimer vd., 2005). İş güvencesi, çalışanlar için geleneksel bir güvence biçimi olarak uzun zamandır istihdam ilişkilerine egemen olan bir kavramdır (Zekic, 2016, s. 548). Pfeffer (1998), çalışanlara iş güvencesi sağlamanın onların güven düzeylerini artırdığını, bunun da bağlılığı ve performansı beslediğini belirtmiştir. İş güvencesi sağlanarak çalışanlar, işlerine daha uzun vadeli bir bakış açısı ile bakmaya ve işletmenin daha iyi performans göstermesini garanti altına almak için ellerinden gelenin en iyisini yapmaya

teşvik edilir. İş güvencesi algıları, farklı organizasyonel uygulamalara bağlı olarak değişebilmekle birlikte (Cooper vd., 2019); iş güvencesini destekleyen insan kaynakları uygulamalarının performans düzeylerini iyileştirdiğini ortaya konmuştur (Newman vd., 2019). İşveren yatırım yaptığı ve uzun vadeli bir iş ilişkisine işaret eden sinyaller sunduğunda, çalışanların iş güvencesi algıları iyileşir ve böylece daha yüksek görev performansı seviyelerine ulaşmalarının yolunu açılır (Tsui, vd., 1997).

İşin kaybedilmesine yönelik algılanan risk olarak da ifade edilebilecek iş güvencesi, iş tatmini için de önemli bir belirleyici olarak değerlendirilmektedir (Sarp vd., 2019, s. 163). İş güvencesi ile iş tatmini arasındaki ilişki yalnızca işin kaybedilme olasılığına göre değişen bir durum olmamakla birlikte, aynı anda başka bir çalışanın var olan çalışanın yerine işe alınma olasılığına ilişkin bir risk unsuru olarak da belirtilebilir (Artz ve Kaya, 2014, s. 2873).

#### **1.1.3.2. Eğitim ve Geliştirme**

Örgütlerde eğitim ve geliştirme fonksiyonu, işverenlerin çalışanların yetkinliklerini şekillendirebileceği ve potansiyellerini geliştirebileceği bir araç olarak değerlendirilmektedir (Urbancova vd., 2021, s. 2720). Çalışan motivasyonu da dahil olmak üzere pek çok iş davranışını ve bilgi, yetenek, becerileri kapsayan yetkinlik seviyelerini değiştirmeye yönelik sistematik bir süreçtir (Demerouti ve Peeters, 2018). Öznel nitelikler (kuruluşun hedeflerini karşılamak için yetkinlikleri harekete geçirme ve kullanma yeteneği) ile nesnel nitelikler (tamamlanan en yüksek eğitim seviyesi ve çalışanlara dayatılan şartlar) arasındaki boşluğu azaltmaya ve işgücü verimliliğini artırmaya yardımcı olur (Daniels, 2003).

İyi oluş odaklı insan kaynakları modelinde eğitim ve geliştirme uygulamaları ile kastedilen çalışanların kariyerlerini, becerilerini ve yeteneklerini geliştirmek için mentorluk, koçluk ve benzeri çeşitli İKY uygulamalarıdır (Cooper vd., 2019). Eğitim-örgüt performansı ilişkisi geniş çapta çalışılmış ve farklı sonuç değişkenleri üzerinde doğrudan etkisi olduğu gösterilmiştir (Garavan vd., 2019). İyi eğitilmiş bir işgücü alanında yetkin ve öz yeterliliği yüksek bir topluluğa dönüşür ve bu da üstün performans sonuçlarına yol açar (De Clercq vd., 2019).

Özellikle çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi, ilgi çekici çalışma, olumlu bir sosyal ortam ve destekleyici liderlik yoluyla iyi oluş odaklı İKY'nin, örgüt hedeflerine ulaşılması için bireysel çabanın önemini vurgulayarak iş birliği normlarını

artırması muhtemeldir. (Cooper vd., 2019). Eğitim ve geliştirme gibi iyi oluş odaklı İKY uygulamaları ve kurum içi sosyal etkinlikler, paylaşılan kodların ve dilin gelişimini de kolaylaştırabilir (Collins ve Smith, 2006). Eğitim ve geliştirme yoluyla yetkinliği artırmak ve çekici bir kariyer geleceği duygusu sağlamak, güvenlik duygusuna katkıda bulunur ve iyi oluşun gelişmesine yardımcı olur. (Guest, 2017).

### **1.1.3.3. İş Kalitesi**

Bir dizi tanımını, ölçümü ve hatta indeksi olmasına rağmen; üzerinde bir fikir birliği olmayan iş kalitesi; bireysel, örgütsel ve ulusal iyi oluş üzerindeki potansiyel etkisi nedeniyle güncel ve çok boyutlu bir konudur (Findlay vd., 2013, s. 441). İş kalitesi; bir işin çalışan için özellikle psikolojik, fiziksel iyi oluş ve iş tatmini gibi olumlu tutumları teşvik eden iş ve istihdamla ilgili faktörlere ne ölçüde sahip olduğu ile ilgili bir kavram olarak tanımlanabilir (Warr, 1990). Yüksek iş kalitesine ilişkin faktörler çalışanların iyi oluşunu ve olumlu iş tutumlarını teşvik ettiklerine dair güçlü kanıtlar olması ve bir işin beş ana boyutu olan iş organizasyonu, ücret ve ödeme sistemi, güvenlik ve esneklik, beceri ve gelişim ile katılım ve toplu temsil gibi unsurlardır (Grimshaw ve Lehndorff, 2010). Yüksek kaliteli bir iş, uygun iş yükü, net olarak belirlenmiş roller ve çalışanlara yönelik kontrol uygulamaları olarak ifade edilebilir.

Çalışma yaşamının kalitesi ile ilgili literatürde sıkça ifade edilen bir unsur olan çalışanların söz hakkı (Salas-Vallina vd., 2021), bireylere örgütün bir parçası olduklarını hissettirir ve bu nedenle çalışanların kararlara katılımının ve örgüte bağlılıklarının ortaya çıkması beklenir (Cooper vd., 2019). Çalışanlar, organizasyonu yönetmek için sorumluluk alma yetkinliğine sahip olarak değerlendirilirler (Oldham ve Hackman, 2010). Kolektif temsil ve örgütsel anketler gibi çalışanların sesinin, düşüncelerinin ifade edilmesi için fırsatlar yaratılması, iyi oluşa yönelik İKY uygulamalarının temel unsurları arasında gösterilmektedir (Cooper vd., 2019).

Çalışanların söz haklarını kullanabilmeleri; endişelerini ve ilgi alanlarını nasıl ifade ettikleri, sorunları nasıl çözdükleri ve iş yerinde karar alma sürecine nasıl katıldıkları ile ilgilidir (Pyman vd., 2006). Kapsamlı iki yönlü iletişim, bireysel söz hakkı ve toplu temsil, çalışan iyi oluşunu teşvik etmek için tasarlanmış İK uygulamalarının temel özellikleridir (Guest, 2017). Çalışan ilişkilerinde iş birliği ile birleştirildiğinde söz hakkı mekanizmaları güveni ve performansı artırır (Della Torre, 2019). Bunun nedeni,

çalışanların inanç, yargı ve düşüncelerinin dikkate alınması nedeniyle çalışan söz hakkının iş motivasyonunu artırması olabilir (Hauff vd., 2020).

#### **1.1.3.4. Bilgi Paylaşımı**

Bir çalışanın, sahip olduğu bir bilgiyi diğer çalışanların anlaması, sahiplenmesi ve kullanması için diğer çalışanlarla takas etmesini kapsayan bir süreç olarak ifade edilen bilgi paylaşımı (Ipe, 2003, s. 341), çalışanların işletmelerine ilişkin çeşitli fikir, tecrübe, tavsiye ve bilgiyi başka herhangi bir çalışanla paylaşımını içeren bir süreç olarak da tanımlanabilir (Bartol ve Srivastava, 2002, s. 65). Bilgi paylaşımı için bir bilginin bir kişiden, gruptan, sosyal bir yapıdan veya örgütten çevresine doğru transfer edilmesi, aktarılması ya da yayılması çabası denebilir (Lee, 2001, s. 324).

Bilgi paylaşımı aynı zamanda olumlu tutumlara yol açan bir iş kaynağı olarak kabul edilmektedir (Cooper vd., 2019). Çalışanların sesini duyurmasını ve yönetimin çalışanları desteklemesini teşvik eden İK uygulamaları, oluşturulan ortak kodlar ve dil ile bireylerin daha etkili iletişim kurma becerilerini (Nahapiet ve Ghoshal, 1998) ve dolayısıyla örgütler için önemli olan sosyal ağı geliştirmek için bir fırsat olarak değerlendirilmektedir (Youssef ve Luthans, 2005a). İletişim ve sık etkileşimler (Gagné, 2009), bilgi paylaşımı (Zacharatos vd., 2005) ve karşılıklı destek (Collins ve Smith, 2006) iş yerinde ortak kodlar ve dilin geliştirilmesi adına daha fazla fırsat yaratabilir. Bilgi paylaşımı süreci, çalışanların bilgi alışverişini ve bilgi edinme becerilerini destekleyebilir ve bu da kişisel varlıklarını ve olumlu tutumlarını geliştirebilir (Masten, 2001; Nahapiet ve Ghoshal, 1998). Örgütler içinde güven ve iş birliği, çalışanlar arasında bilgi, birikim ve fikir paylaşımı olasılığını artırır ve paylaşılan kodlar ve dil, bilgi ve bilgi alışverişini (Collins ve Smith, 2006) ve sosyal sermayenin oluşturulmasını kolaylaştırabilir (Luthans vd., 2006). İyi oluş odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları aracılığıyla çalışanların bilgiye olan ihtiyacı giderilebilir ve bilgi çok daha kolay bir biçimde çalışma ortamında yayılabilir.

#### **1.1.3.5. Ekiplerin Kullanımı**

Ekiplerin kullanımı, iyi oluşu artıran İK uygulamaları arasında gösterilir ve ekip üyeleri arasında ilişkileri geliştirerek yapılacak işler hakkında karar almak, iş birliği ile çalışmak ve ortak sorumluluk üstlenmek gibi tutumları ifade eder. Ekip üyeleri arasında bahsi geçen tutumların gelişmesi ile kişiler arası ilişkiler ve uyum gelişir, çalışan arasındaki etkileşimlerin kalitesi ve Guest'in iyi oluş halinin sosyal boyutu artar (Salas-Vallina vd.,

2020). Ekip üyeleri arasındaki ilişki kurma uygulamaları, iyi oluşu olumlu yönde etkileyebilecek sosyal etkileşimle ilgili olarak değerlendirilmektedir (Ilies vd., 2017). İyi oluş odaklı İKY uygulamaları, etkileşim, etkileşim fırsatları ve kurum dışı etkileşimi önerir ve olumlu sosyal etkileşimler iş yerinde iyi oluşun öncülü olarak değerlendirilmekle birlikte zorbalık ve tacizden kaçınmak ve akran desteği sağlamak gibi çalışma hayatının kalitesiyle ilişkilendirilen uygulamalar arasında değerlendirilmektedir (Guest, 2017).

Kendi içlerinde yarı özerk olarak çalışan ekipler, bireylerin psikolojik sermayelerinin ve bilişsel yeteneklerinin geliştirilmesini de kolaylaştırabilir (Bonnano, 2005). Bu durum, örgüt içinde yöneticiler ve çalışanlar arasında daha fazla iletişim ve etkileşim fırsatı yaratarak güçlü sosyal ağlar aracılığıyla güven gibi olumlu çıktıların gelişimini de destekler (Collins ve Smith, 2006; Luthans vd., 2006). Ek olarak, ekiplerin kullanımı, belirli bir dereceye kadar özerkliğe sahip olduklarında bazı durumlarda bağlılığı ve memnuniyeti artırabilir (Gallie vd., 2012).

### **1.1.3.6. İlk Amirle İlişki**

Çalışanlar, diğer pek çok şeyin yanı sıra, örgütsel yaşamı anlamlandırmak için en yakın yöneticilerine bakarlar (Eisenberger vd., 2010). Gillespie ve Dietz (2009), yöneticiler ve çalışanlar arasındaki çalışma ilişkisinin çalışanlar açısından kritik bir öneme sahip olduğu fikrini ileri sürmektedir. İlk amir, çalışanların hizmet ve emeklerini sundukları örgütün bir temsilcisidir. Bu nedenle, çalışan ve ilk amiri arasındaki iyi bir ilişki, aynı zamanda işletme ve çalışanlar arasındaki iyi bir ilişkiyi de ifade edebilir, böylece çalışanlar kendilerini örgüte bağlı hisseder ve örgüt süreçlerine dahil olmak ister (Ariani, 2015, s. 36).

Daha önce yapılan araştırmalarda bireylerin iş yerindeki desteği nasıl tanımladıklarını belirlemede amirle olan ilişkinin çalışanlar için önemli olduğu tespit edilmiştir (Sluss ve Ashforth, 2007). Sosyal mübadele yaklaşımına göre, çalışanlar lider, yönetici veya ilk/sorumlu amirlerinin yönlendirmesiyle örgütlerine çaba ve özverilerini sunmakta ve lider, yönetici veya amirleri aracılığıyla örgütten takdir ve onay görmektedir (Eisenberger vd., 1986).

Çalışanların yöneticileri tarafından gönderilen sinyalleri net bir biçimde yorumlayabilmeleri için örgütlerin çalışanlara gönderdikleri mesajlarında tutarlılık göstermeleri gerekir (Bowen ve Ostroff, 2004). Bu anlamda, iyi oluş odaklı İKY ile

çalışanların iyi oluşu arasındaki pozitif bağlantı, liderlerin gönderdiği sinyallerin iyi oluşa yönelik İK uygulamalarıyla ne derece tutarlı olduğuna bağlıdır denebilir.

İş yerinde yetenekli, becerikli ve başarılı gördükleri iş arkadaşlarına ve/veya yöneticilerine güvenen çalışanların desteklendiklerini hissetmeleri, yardım alabilmeleri ve adil muamele görmeleri oldukça olasıdır (Mayer vd., 1995). İş yerindeki olumlu etkileşimler ve gelişmiş ilişkiler, kişisel varlıkların artmasına ve muhtemelen algılanan riskin azaltılmasına ve nihayetinde çeşitli olumlu tutumlara katkıda bulunur (Masten, 2001). Örneğin, iyi oluş odaklı İKY uygulamaları güven ve iş birliğine dayalı bir sosyal iklim oluşturabilir ve çalışanların dayanıklılığı gibi olumlu çalışan çıktılarını artıran bilgi alışverişini ve psikolojik sermaye gelişimini kolaylaştırabilir (Cooper vd., 2019, s. 89). O halde; çalışanlara yeni beceriler kazandırmak, uygun eğitimler vermek, iş güvenliği ve iş güvencesi sağlamak, iletişimi artırmak ve işletme kararlarına katılımı teşvik etmek çalışanların psikolojik sermayesini artırabilir.

## **1.2. Psikolojik Sermaye**

Amerika Birleşik Devletleri'nde Amerikan Psikoloji Derneği ve başkanı Martin Seligman başta olmak üzere çeşitli bilim insanları tarafından pozitif psikoloji kavramı tanıtılmış ve araştırmacılar insanlarda yanlış olan şeyleri düzeltmeye çalışmak yerine insanların sahip oldukları özellikler, yetenekler, erdemler, mutluluk ve benzeri çok sayıda olumlu şeyle ilgilenmeye ve buna ilişkin bir teori geliştirmeye çalışmışlardır (Luthans ve Youssef, 2004, s. 151; Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, s. 5).

Pozitif psikoloji, odağı ruhsal hastalıkları ve patolojileri iyileştirmeye yönelik neredeyse tekil vurgudan uzaklaştırarak psikolojinin o dönem için unutulmuş olduğu insanların yaşamlarını daha üretken ve değerli kılmak ile insan potansiyelini hayata geçirmek şeklinde iki misyona yöneltmiştir (Luthans ve Youssef, 2004). Pozitif psikoloji ve onun iş yaşamına yansımaları olan pozitif örgüt okulu ve özellikle pozitif örgütsel davranış araştırmaları sonucunda “pozitif psikolojik sermaye” kavramı ortaya çıkmıştır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006, s. 9). Pozitif örgütsel davranış ve onun türevi olan psikolojik sermaye büyük ölçüde iş yerine uygulanan pozitif psikoloji teori ve araştırmalarından alınmış ve insanların zayıf yönleri ile işlev bozuklukları yerine güçlü yönleri ile bunların sabitlenmesi, sürdürülmesi ve nasıl büyüüp geliştirilebileceği ile ilgilenmiştir (Luthans vd., 2008).

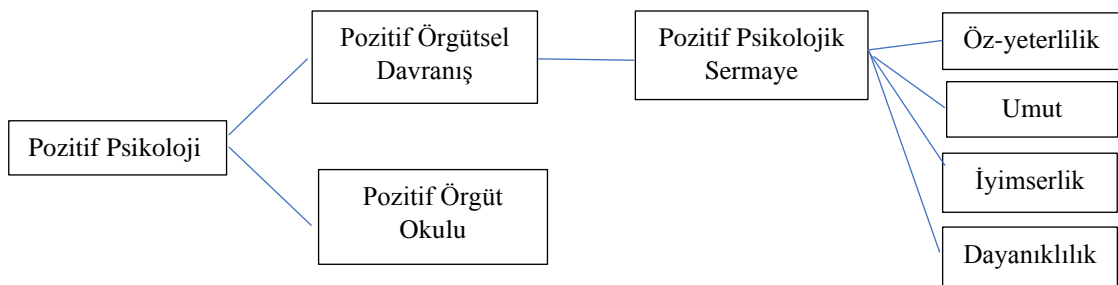
Yönetim ve örgütsel psikoloji alanlarında sıkça araştırmalara konu edilen psikolojik sermaye, “bir bireyin olumlu psikolojik gelişim durumunu” ifade eder (Docci vd., 2023). Pozitif örgütsel davranış geleneğinden gelen bir kavram olarak psikolojik sermaye (Docci vd., 2023) alt boyutlarının gelişimsel olması, yani bilinçli bir çabayla değiştirilebilir olması, örgütsel davranışla ilgili olması ve işle ilgili performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olması ve son olarak, ölçülebilir olması ve teorik araştırmalara dayanması kriterleri göz önünde bulundurularak tasarlanmıştır (Luthans, 2002a). Psikolojik sermaye yapısına dahil edilmek üzere, tüm bu kriterleri karşılayan, yüksek derecede ilişkili ancak birbirinden farklı öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık şeklinde dört psikolojik kapasite seçilmiştir (Luthans vd., 2007).

Günlük dilde kullanıldığı şekliyle öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık birbirine çok benzer ve birbirinin yerine kullanılabilir gibi görünmektedir ancak; pozitif psikoloji literatürü ve pozitif örgütsel davranış bu pozitif kapasiteleri net bir şekilde ayırt etmiş ve ampirik temelli analizler bunlar arasında ayırt edici geçerlilik bulmuştur (Youssef ve Luthans, 2007). Dolayısıyla, bu dört pozitif bileşenin her birinin kavramsal ve psikometrik olarak farklı olduğu gösterilmiştir (Luthans vd., 2008). Dört kapasitenin her birinin tartışılmasında ortaya konduğu üzere, hepsinin farklı derecelerde durum benzeri olduğu ve dolayısıyla değişime ve gelişime açık olduğu gösterilmiştir (Luthans vd., 2008).

Psikolojik sermaye kavramı, Luthans ve meslektaşları (Luthans, 2002a; Luthans ve Youssef, 2004; Luthans vd., 2007) tarafından bireyin bahsi geçen dört boyutun gelişime açık özelliklerinin birleşmesiyle ortaya çıkan ve bu özelliklerin oluşturduğu bütünden daha fazla bir anlam içerecek şekilde kavramsallaştırılmıştır. Aşağıdaki Şekil 2’de psikolojik sermayenin ve bileşenlerinin diğer kavramlarla olan ilişkisi gösterilmektedir.

## Şekil 2

### *Pozitif Psikoloji ve Psikolojik Sermaye İlişkisi*



**Kaynak:** Luthans, F., Youssef, C. M. ve Avolio, B. J. (2006). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*, USA: Oxford University Press.

Psikolojik sermaye bireyin “kim olduğu” ve pozitif gelişim açısından “ne olabileceği” şeklinde basitçe ifade edilebilir ve insan sermayesinden (ne bildiğiniz), sosyal sermayeden (kimi tanıdığınız) ve finansal sermayeden (neye sahip olduğunuz) ayrılır (Luthans vd., 2004). Bu bileşik yapı “bireyin olumlu psikolojik gelişim durumu” olarak tanımlanmış ve şu şekilde karakterize edilmiştir: (1) zorlu görevleri üstlenmek ve başarılı olmak için gerekli çabayı göstermek konusunda kendine güvenmek (öz-yeterlilik); (2) şimdi ve gelecekte başarılı olmak konusunda olumlu bir atıfta bulunmak (iyimserlik); (3) hedeflere doğru sebat etmek ve gerektiğinde başarılı olmak için hedeflere giden yolları yeniden yönlendirmek (umut); ve (4) sorunlar ve sıkıntılarla kuşatıldığında, başarıya erişebilmek adına devam etmek ve geri dönmek ve hatta ötesine geçmek (dayanıklılık)” (Luthans vd., 2007, s. 3). Psikolojik sermayenin alt boyutlarını birbirine bağlayan temel teorik mekanizmanın “koşulların olumlu bir şekilde değerlendirilmesi ve motive edilmiş çaba ve azme dayalı bireysel başarı olasılığı” şeklinde ifade edilmektedir (Luthans vd., 2015, s. 30).

Psikolojik sermaye “günümüz işyerlerinde performansın iyileştirilmesi için ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkili bir şekilde yönetilebilen, pozitif yönelimli, insan kaynaklarının güçlü yönlerinin ve psikolojik kapasitelerinin incelenmesi ve elde edilmesi” olarak izah edilmektedir (Luthans, 2002b, s. 59). Başka bir deyişle, yöneticilerin ve çalışanların dayanıklılıkları dahil olmak üzere psikolojik sermayenin diğer bileşenleri olan öz-yeterlilik, umut ve iyimserlik düzeylerini artırmaya yönelik müdahaleler tasarlanabilir; böylece, pozitif psikolojik sermaye yönetilebilir ve etkinliği hem gelişmiş pozitif psikolojik sermaye hem de kar-zarar etkisi açısından objektif olarak değerlendirilebilir (Luthans ve Youssef, 2004, s. 152).

İş ve örgütsel bağlamda yürütülen psikolojik sermaye çalışmalarında pek çok farklı değişken ile ilişkisi araştırmalara konu edilmiştir. Psikolojik sermayenin alt boyutlarını (öz-yeterlilik, umut, iyimserlik, dayanıklılık) ve yakından ilişkili kavramları hem genel bir şekilde hem de iş bağlamı dışındaki alanlarda inceleyen önemli miktarda araştırma yapılmıştır. Örneğin, yüksek düzeyde psikolojik sermayenin yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ve iş tatmini (Larson ve Luthans, 2006), yenilikçilik (Luthans vd., 2013), performans (Luthans, Avey vd., 2008), düşük düzeyde işten ayrılma niyeti (Avey vd., 2008), devamsızlık (Avey vd., 2006) ve üretkenlik karşıtı iş davranışı (Norman vd., 2010) ile ilişkilendirildiği ve kurumsal başarı için önemli olduğunun düşünöldüğü anlaşılmaktadır (Doci vd., 2023).



İkinci bir araştırma akımı olarak, psikolojik sermayenin nispeten küçük (örgütsel) müdahalelerle artırılabilirliğinden söz edilmektedir (Luthans vd., 2004, 2007). Bu müdahaleler örneğin, spesifik ve zorlayıcı hedefler belirlemek; hedefleri ve görevleri yönetilebilir alt bileşenlere ayırmak; hedeflere yönelik durumsal stratejiler geliştirmek; ustalık deneyimleri edinmek; diğer bireyleri gözlemlemek ve modellemek; harekete geçmeye hazır bir tutum beslemek, benlik ve gelecek hakkındaki yararsız inançlara karşı çıkarak meydan okumak, hedefleri takip etmek, başarmayı tasarlamak ve kişinin hedef başarısına hizmet edebilecek varlıklarını (örneğin eğitim ve beceriler), kurumsal kaynaklarını (örneğin mentorlardan, meslektaşlardan, yöneticilerden ve kurumdan finansal destek) ve bireysel kaynaklarını (örneğin aile ve arkadaşlardan sosyal destek) değerlendirmesi gibi bir dizi stratejinin öğretilmesinden meydana gelmektedir (Luthans vd., 2004).

Yukarıda örgütsel müdahalelerle artırılabilirliği ifade edilen ve araştırmanın bağımlı değişkeni olan çalışan dayanıklılığı ile ilgili birçok araştırma da pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış teorilerine dayanmaktadır (Avey vd., 2009; Luthans, 2002a; Luthans vd., 2008; Youssef ve Luthans, 2007). Aşağıda pozitif psikolojik sermaye değişkenlerinden biri olan çalışan dayanıklılık kavramı tanımlanarak çalışma için önemi aktarılmaya çalışılacaktır.

### **1.2.1. Dayanıklılık**

Örgütsel bağlamda bireysel dayanıklılık üzerine yapılan araştırmalardaki ana bakış açılarından biri pozitif psikoloji alanının önemli temsilcilerinden olan Luthans ve arkadaşlarının yaklaşımıdır. Alandaki pek çok tartışma pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış teorilerine dayanmaktadır (Avey vd., 2009; Luthans, 2002a; Luthans vd., 2008; Youssef ve Luthans, 2007). Psikolojik sermayenin stres ve iş devrinin üstesinden gelmede önemli bir rol oynadığı belirtilmekte ve bu rol bireysel dayanıklılıkla ilişkilendirilmektedir (Avey vd., 2009; Luthans vd., 2007).

Dayanıklılık ve psikolojik sermaye arasında ortaya çıkan dinamikler hakkında düşünmek, daha dayanıklı kuruluşlar yaratmak ve geliştirmek için önemlidir (Khan vd., 2019). Luthans (2002a, s. 59) dayanıklılığı, psikolojik sermayenin öz-yeterlik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık bileşenlerinden biri olarak kabul eder ve bunları “performansın iyileştirilmesi için ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkin bir şekilde yönetilebilir” bulmaktadır. Dayanıklılık hem olumsuz olaylardan kurtulmayı hem de proaktif

öğrenmeyi ve gelecekteki zorluklar için büyümeyi sağlar (Youssef ve Luthans, 2005b). Avey ve diğerlerine (2009) göre, “dayanıklılık çalkantılı ve stresli bir iş yerinde ilerlemek için tartışmasız en önemli olumlu kaynaktır” (s. 682).

Dayanıklılık üzerine yapılan araştırmaların temelini oluşturan pozitif psikoloji dışındaki bir diğer teorik yaklaşım olan kaynakların korunması (COR) teorisinden de kısaca söz etmek gerekebilir. Bu teori Hobfoll (1989) tarafından kapsayıcı bir stres teorisi olarak geliştirilmiş ve insanların kaynakları elde tutmak, korumak ve inşa etmek için çaba gösterdikleri ve bu değerli kaynakların potansiyel veya fiili kaybının tehdit edici olduğu varsayımına dayanmaktadır (Bardoel vd., 2014, s. 52). COR teorisi, kaynakları kaybetmenin kaynakları elde etmekten daha şiddetli bir etkiye sahip olduğunu savunduğundan, kaynak kayıplarına karşı korunmanın veya bunları en aza indirmenin potansiyel olarak güçlü bir değişim stratejisi sunduğu sonucuna varmaktadır (Hobfoll ve Lilly 1993).

Oxford Sözlüğü (2023), dayanıklılığı "insanların veya nesnelerin şok, yaralanma vb. gibi hoş olmayan bir durumdan sonra hızla iyileşme yeteneği" ve "bir maddenin büküldükten, gerildikten veya bastırıldıktan sonra orijinal şekline dönme yeteneği" olarak tanımlamaktadır. Özellikle ikinci tanım “resilience” sözcüğünün Türkçe çevirisinin esneklik olarak kullanılmasının sebeplerinden biri olarak düşünülebilir. Bu araştırmada “dayanıklılık” olarak tercih edilen “resilience” kavramının Türkçe kullanımlarına bakıldığında sıkça tercih edilen dayanıklılığın dışında “dirençlilik, direniş, esneklik, kendini toparlama, rezilyans, sağlamlık, sürdürerek aşma, yılmazlık ve yine/yenilenme veya yine yenilenme” sözcüklerinin tercih edildiği görülmektedir (Gerçek ve Yılmaz Börekçi, 2017; 2019).

Son zamanlarda çalışanların dayanıklılığının geliştirilmesine katkıda bulunan faktörleri ve ilişkide olduğu yapıları anlamaya yönelik ilgi artmaktadır (Bustinza vd., 2019; Kossek ve Perrigino, 2016; Linnenluecke, 2017; Robertson vd., 2015). Kossek ve Perrigino (2016)'nun da belirttiği gibi zorluklara uyum sağlama ve iş taleplerine dayanma yeteneği olan dayanıklılık yönetim literatüründe daha fazla önem kazanmaktadır. Çok yönlü bir kavram olan dayanıklılık, statik bir kişisel özellik ve kapasite olarak ya da alternatif olarak dinamik bir perspektiften bir süreç olarak görülebilir (Kossek ve Perrigino, 2016). Dinamik bir perspektiften bakıldığında, bir kapasite olarak dayanıklılık geliştirilebilir ve tetikleyici olaylara yanıt olarak ortaya çıkar. Benzer bir şekilde, bir süreç olarak

dayanıklılık, bireylerin çevrelerindeki riskle başa çıkmaya uyum sağladıkları geri bildirim ve adaptasyon deneyimlerinin değerlendirilmesini vurgulamaktadır (Liu vd., 2019).

Dayanıklılığının tarihsel gelişimine bakıldığında klinik araştırmalar bağlamında 1970'li yıllarda ortaya çıktığı anlaşılmaktadır (Aeknarajindawat vd., 2020). İlk dayanıklılık araştırmaları, bireysel düzeydeki eğilimsel veya özellik benzeri dayanıklılığa odaklanmış ve dayanıklılığı "...stresin olumsuz etkilerini hafifleten ve adaptasyonu teşvik eden bir kişilik özelliği..." olarak tanımlamıştır (Wagnild ve Young, 1993, s. 65). Bu tanım, şizofren olmak, akıl hastası ebeveynlere sahip olmak, yoksulluk içinde yaşamak, kötü muamele ve şiddete uğramak (Luthar vd., 2000; Masten, 2001) gibi yüksek riskli durumlarına rağmen "başarılı" olan çocuklarla ilgili klinik çalışmalara dayanarak geliştirilmiştir (Näswall vd., 2013, s. 2). Kavramın önemi 1990'lardan itibaren örgütsel yönetim alanındaki araştırmacıların da ilgisini çekmeye başlamıştır (Cui, vd., 2021; Ollier-Malaterre, 2010).

Yönetim ve organizasyon çalışmalarında dayanıklılık, muazzam stres ve değişim koşulları altında güçlü olma becerisi ve kapasitesi olarak anlaşılabilir (Coutu, 2002). Stratejik yönetim alanında, dayanıklılık, kuruluşların rekabetçi bir ortamda hayatta kalmaları ve gelişmeleri için uygun stratejiler geliştirmeleriyle ilgilidir (Carmeli ve Markman, 2011). Psikoloji ve örgütsel davranış alanında ise dayanıklılık kavramı özellikle 2010 ve sonrasında sıkça incelenen bir olgu olmuştur (Cooke vd., 2019; Tonkin vd., 2018).

Dayanıklılık tanımlarının çoğu, dayanıklılıkla ilgili reaktif (tepkisel) iyileşme veya doğal afet/yas gibi olaylardan sonra istikrar olarak iki perspektiften birini ana hatlarıyla belirtir (Maguire ve Cartwright, 2008). Tepkisel toparlanma, stresli durumlarda dayanıklılık kapasitesinin etkilenen bireye iyileşmek, toparlanmak ve bir denge noktasına dönmek için zaman, enerji ve kaynak imkânı sağladığını ileri sürmüştür (Youssef ve Luthans, 2007, s. 779-780). İkinci bakış açısı olan istikrar olarak dayanıklılık ise sıkıntı veya stresli bir olay karşısında istikrarlı bir denge durumunun sürdürülmesine odaklanmaktadır (Näswall vd., 2013).

Meredith ve arkadaşları (2011) dayanıklılıkla ilgili geniş literatürü gözden geçirerek araştırmacıların bu yapıya ilişkin 104 farklı tanım sunduğunu belirtmiştir. Kimi dayanıklılık tanımları bu yapıyı bireylerin içinde bulunan bir kapasite olarak (Masten ve Narayan, 2012), kimileri bireylerin yüksek stresli veya travmatik bir olay karşısında istikrarlı işleyişlerini sürdürme becerisi olarak ve diğerleri de olumsuz bir olaydan sonra

büyüme ve olumlu değişiklikleri yansıtmak olarak ifade etmektedir (Bonanno, 2004). Dayanıklılığın bilimsel tanımları, önemli sıkıntılar yaşadıkdan sonra ortaya çıkan işlevsellikteki aksaklıklardan hızla kurtulma yeteneğini ve olumlu uyum gösteren bireyi vurgulamaktadır (Fikretoğlu ve McCreary, 2012; Shin vd., 2012). Masten'in (2001) yürüttüğü bir çalışmada ise dayanıklılığın nadir ve özel niteliklerden değil; sıradan, normatif insan kaynaklarının günlük işleyişinden kaynaklandığını ve bunun bireylerde ve toplumda yetkinliği ve insan sermayesini teşvik etmek için derin etkilere sahip olduğunu belirtmektedir (s. 235).

Örgütsel bağlamda, Luthans, dayanıklılığı “zorluklardan, çatışmalardan ve başarısızlıklardan ve hatta olumlu olaylardan, ilerlemeden ve artan sorumluluktan geri dönme veya geri dönme konusunda geliştirilebilir kapasite” olarak tanımlar (2002, s. 702). Dayanıklılık, bir bireyin: 1) öznel olarak önemli bir tehdit, risk veya zarara maruz kaldığı; 2) olumlu bir şekilde uyum sağladığı ve 3) normal işlevselliğini kaybetmediği durumlarda verdiği bir tepki olarak kavramsallaştırılmaktadır (Bonanno, 2004).

Dayanıklı bireylerin ise üç ayırt edici özelliğe sahip olduğu düşünülmektedir: (1) mevcut durumlarını kabul ederler; (2) olumsuz/çalkantılı durumlarda anlam bulurlar ve (3) sıkıntıların üstesinden gelmek için mevcut durumlarına uyum sağlayarak yanıt verme becerisine sahip olurlar. Sonuç olarak; dayanıklılık, bireylerin ve kuruluşların dinamik ve değişken (iş) ortamlarında başarılı olmalarına yardımcı olabilecek davranışsal bir yapı olarak anlaşılabilir (Bullough vd., 2014; Bustinza vd., 2019).

### ***1.2.2. Çalışan Dayanıklılığı***

Yaygın olarak bireysel dayanıklılık, zorluklarla karşılaşılmasının ardından kişinin kendisini toparlayabilme becerisi şeklinde tanımlanmıştır (Bonanno, 2004); ancak bu tanımlama, iş yeri bağlamının dayanıklılığı teşvik ettiği veya engellediği yolları hesaba katmamaktadır (Stokes vd., 2019). Son zamanlarda yapılan araştırmalar bireysel dayanıklılığın işle ilgili davranışlarda nasıl ortaya çıktığını anlamaya çalışmıştır (Bardoel vd., 2014). Ayrıca pozitif psikolojiye İK uygulayıcıları arasında artan bir ilgi bulunmaktadır (Cooper vd., 2019). Bu araştırma çizgisi, dayanıklı davranışların kurum tarafından geliştirilip desteklenebileceğini ve çalışanların dayanıklılık seviyelerindeki değişikliklerin iş yeri kaynaklarının mevcudiyetine ve kullanımına bağlı olduğunu öne sürmektedir (Kuntz vd., 2017).

Araştırmada “dayanıklılık” kavramından ziyade bilinçli bir tercih ile “çalışan dayanıklılığı” kavramı kullanılmıştır. Çalışan dayanıklılığı burada, kaynak kullanımını ve iş yerinde sürekli uyum sağlama becerisini yansıtan, kuruluş tarafından desteklenen davranışsal bir yetenek olarak tanımlanmaktadır (Kuntz vd., 2016). Günlük uygulamada sürekli olarak geliştirilebilen ve hayata geçirilebilen uyarlanabilir, proaktif, destek arayan, öğrenen ve kriz yönetimi davranışlarını içerir (Kuntz vd., 2016).

Kuntz ve arkadaşlarının (2017) çalışan dayanıklılığı kavramı, dayanıklılığın ana akım kavramsallaştırmalarından çeşitli şekillerde farklılaşmaktadır (Kuntz vd., 2017, s. 421):

- Tipik olarak bireysel dayanıklılığı karakterize eden zorluk karşısında geri dönme ve hatta başarılı olma yeteneği, dayanıklı davranışları mümkün kılmak için yeterli olmasa da gereklidir. Dolayısıyla, çalışan dayanıklılığı, dayanıklılık ve psikolojik sermaye dahil olmak üzere dayanıklılık yapısıyla ilişkilidir ancak bundan farklıdır (Luthans vd., 2010).
- Çalışan dayanıklılığı yalnızca etkili kriz yönetimini destekleyen ve kurumsal hayatta kalmayı sağlayan bir hazırlık faktörünü değil, aynı zamanda çalışanların refahını desteklerken değişimi ve yeniliği kolaylaştıran, bireysel ve kurumsal uyumluluğa işaret eden bir dizi proaktif ve öğrenen davranışı da temsil etmektedir (Nilakant vd., 2016).
- Son olarak, bireysel ve kurumsal dayanıklılığın mutlaka olumsuzluklara maruz kalmaya bağlı olduğunu öne süren dayanıklılık konusundaki ana akım görüşlerin aksine (Bonanno, 2004; Lengnick- Hall vd., 2011), çalışan dayanıklılığı krize bağlı olmayan ve bu nedenle hem istikrarlı ortamlarda hem de olumsuz bağlamlarda geliştirilebilir ve ortaya çıkabilir olarak ifade edilmektedir. Bu ilke, dayanıklılığı hem gelecekteki sıkıntılara karşı hazırlıklı olmayı hem de sürekli gelişimi sağlayan dinamik bir yetenek olarak konumlandırılan ve iş yerinde bireysel dayanıklılığın bu nitelikle tutarlı bir şekilde kavramsallaştırılması çağrısında bulunan çağdaş perspektiflerle uyumludur (Linnenluecke, 2017; Van der Vegt vd., 2015). Aynı zamanda bu madde dayanıklılığı normal zamanlarda da oldukça kıymetli bir konu haline getirmektedir.

Örgütlerde çalışan dayanıklılığına ilişkin yapılan son teorik kavramsallaştırmalar, çalışanlar için değişen iş koşullarıyla başa çıkmak, uyum sağlamak, gelişmek, örgütsel kaynakları toplamak, entegre etmek ve kullanmak gibi uyarlanabilir bir davranışsal

kapasitenin altını çizmektedir (Kuntz vd., 2016, 2017; Lengnick-Hall vd., 2011; Näswall vd., 2013). Bu tanım, Luthans'ın (2002) dayanıklılığı, daha önceki teorilerde önerdiği gibi (bkz. Wagnild ve Young, 1993) istikrarlı bir kişilik özelliği olmaktan ziyade "geliştirilebilir bir kapasite" olarak tanımlamasıyla örtüşmektedir. Aynı zamanda bu tanımlama, çalışan dayanıklılığının, elverişli bir kurumsal bağlam gerektiren geliştirilebilir bir yetenek olduğu fikrine de dayanmaktadır (Näswall vd., 2019).

Dirençli bir şekilde davranmak, bir çalışanın zorluklara uyum sağlama ve sürekli gelişim için fırsatlar arama becerisini yansıtır (Näswall vd., 2019). Dayanıklılığın harekete geçirilmesi ve ifade edilmesi için büyük bir krize ihtiyaç duyulduğu ve kriz dışı bağlamlarda gözlemlenemeyeceği fikri, dayanıklılıkla ilgili mevcut literatürün çoğunda tekrar tekrar ortaya atılmıştır (Jackson vd., 2007; McLarnon ve Rothstein, 2013; Tugade vd., 2004). Näswall ve arkadaşları ise bu görüşten farklı olarak tıpkı örgütsel dayanıklılık gibi çalışan dayanıklılığının da çalışanların işle ilgili zorluklarla başa çıkmak için sergiledikleri davranışlarla ortaya çıktığı yönündeki çağdaş görüşü benimsemişlerdir (Stokes vd., 2019).

Sürekli değişen bir iş yeri, birçok işletme için bir gerçeklik haline gelmiş ve araştırmalar, çalışanların değişimi ele almada önemli roller oynadığını ortaya koymuştur (Shin vd., 2012). Yine değişim kaynaklı stres ve belirsizlik ortamları çalışanların nasıl tepki vereceğini belirlemede önemli bir faktör olabilir (Khan vd., 2019). Çalışan dayanıklılığı, "zorlu koşullarla karşılaşılrsa bile, işte sürekli uyum sağlamak ve gelişmek için kaynakları kullanmak adına organizasyon tarafından kolaylaştırılan ve desteklenen çalışan yeteneği" olarak kavramsallaştırılır (Näswall vd., 2015). Bu kapasitenin geliştirilmesi, çalışanların geçmiş deneyimleri, değişim ve zorluklarla gelecekte daha esnek ve uyarlanabilir olması için kullanabileceği anlamına gelir (Avey vd., 2009; Tugade vd., 2004). Zira dayanıklılık hem örgütsel değişimle ilişkili baskı ve stresleri azaltmak hem de çalışanların değişime olan bağlılıklarını desteklemek için kullanılabilir (Bardoel vd., 2014).

Dayanıklılığın bireylerin sadece değişimle başa çıkıp başarılı bir şekilde mücadele etmekle kalmayıp aynı zamanda değişimden öğrenip yeni ortamda başarılı olmak için buna göre uyum sağladıkları dönüşümsel bir süreç olduğunun altı çizilmektedir (Lengnick-Hall vd., 2011). Bu kapasitenin geliştirilmesi, çalışanların değişim ve zorluklarla ilgili geçmiş deneyimlerini gelecekte daha esnek ve uyumlu olmak için kullanabilecekleri anlamına gelir (Avey vd., 2009; Tugade vd., 2004). Dayanıklılığa sabit bir özellikten ziyade geliştirilebilir bir özellik olarak odaklanmak aynı zamanda kurumsal

ortamın, kolaylaştırıcı faktörlerin sağlanması yoluyla çalışanların dayanıklılık düzeyini etkilediğini göstermektedir. Açık, destekleyici, işbirlikçi ve öğrenme odaklı bir çalışma ortamının çalışanların dayanıklılığını artırdığı öne sürülmektedir (Näswall vd., 2015).

Son olarak; çalışan dayanıklılığı, kişinin zorluklarla başa çıkma becerisi ile destekleyici ve değişim odaklı bir bağlam arasındaki dinamik etkileşimden kaynaklanan, kaynak üretme ve kullanma kapasitesinin bir göstergesi olarak çerçevelenen, dayanıklılığa ilişkin son dönüşümsel ve ekolojik görüşleri yansıtmaktadır (Shaw vd., 2016). Özetle, dirençli çalışan davranışları örgüt girişimleri ile geliştirilebilir ve örgütün hem kriz dönemlerinde ve hem de öncesinde çalışanlarına sunduğu kaynaklar doğrultusunda ortaya çıkar. Bu sebeple çalışan dayanıklılığın artırılması yaratacağı olumlu çalışan çıktıları sebebiyle oldukça önemli hale gelmiştir.

### ***1.2.3. Çalışan Dayanıklılığının Sonuçları***

Örgütlerde dayanıklılık hayati bir rekabet avantajı olarak kabul edilmiş ve çalışanlar arasında dayanıklılığın nasıl teşvik edileceği ve geliştirileceğine dair araştırmalar artmaktadır (Bardoel vd., 2014; Lengnick-Hall vd., 2011). Pozitif psikologlar, geliştirildiğinde ve etkili bir şekilde yönetildiğinde, dayanıklılık becerilerinin stresli ve zorlu koşullara verilen bireysel tepkileri geliştirebileceğini iddia etmektedirler (Youssef ve Luthans, 2005b). Dolayısıyla, pozitif psikoloji, çalışanların kaynaklarını geliştirmelerini ve sürdürmelerini sağlayacak ve çalışanların dayanıklılığını artıracak bir dizi İKY uygulamasının belirlenmesinin mümkün olduğu fikri için sağlam bir teorik temel sunmaktadır (Bardoel vd., 2014, s. 282). Buradan hareketle İKY'nin çalışanların dayanıklılığını geliştirmede kritik bir rol oynayacağı düşünülmektedir (Moenkemeyer vd., 2012).

Dayanıklılığı, çalışan iyi oluşunu ve performansını artırmak için önemli bir psikolojik kapasite olarak inceleyen araştırmalar mevcuttur (Luthans vd., 2010). Aynı zamanda dayanıklılığın öğrenilebilir bir özellik olduğu düşünülmektedir (Beardslee ve Podorefsky 1998). Hem teori hem de önceki araştırmalar, dayanıklılığın örneğin eğitim ve geliştirme yoluyla geliştirilebilir olduğunu iddia etmektedir (Luthans vd., 2007; Wang vd., 2014). Bir kaynak olarak görülen dayanıklılığın kurumsal değişimden bağımsız olarak değerli olabileceğini ve uygun İK uygulamalarının çalışanların dayanıklılığını etkili bir şekilde geliştirip sürdürebileceği öne sürülmektedir (Bardoel vd., 2014). Çalışan dayanıklılığının yalnızca eğitim müdahaleleriyle (Luthans vd., 2010) değil, aynı zamanda ekiplerin

kullanımı, bilgi paylaşımı ve destekleyici liderlik yoluyla sosyal olarak da geliştirilebileceğine dair ortaya çıkan sınırlı kanıtlar bulunmaktadır (Cooke vd., 2019).

Mevcut ve öngörülen değişime uyum sağlayabilen kuruluşlar, belirsiz iş ortamlarında varlıklarını sürdürecektir ve hatta gelişecektir (Lee vd., 2013; Nilakant vd., 2016). Örgüt proaktif, uyarlanabilir ve destek arayan davranışlara olanak sağladığında çalışanlar dayanıklı birer çalışana dönüşebilir (Kuntz vd., 2016; Lengnick-Hall vd., 2011; McLarnon ve Rothstein, 2013). Dirençli kuruluşlar hem rutin hem de büyük zorlukların üstesinden gelmekte, çevik kalmakta ve çalışanlar arasında uyum yeteneklerini geliştirmeye yaptıkları yatırımın bir sonucu olarak gelişmektedir (Nilakant vd., 2016; van der Vegt vd., 2015).

Dayanıklılık düzeyi yüksek olan bireyler ise iş ve sosyal yaşamında meydana gelen olumsuzluklar ile mücadele ederek kısa sürede kendini toparlayabilir (Ekingen, 2020). Dayanıklılığın bireyleri işlerini yapmak için ekstra çaba göstermeye teşvik edebilen ve nihayetinde performanslarını artıran motivasyonel bir faktör olduğunu savunan çalışmalar mevcuttur (Avey vd., 2011). Spesifik olarak araştırmalar, dirençli bireylerin sürekli değişen bir iş yeri ile başa çıkmak için daha donanımlı olduklarını göstermektedir (Shin vd., 2012; Tugade vd., 2004).

Dirençli davranışlara örnek olarak; iş süreçlerini iyileştirmek için performans geri bildirimlerinin kullanılması, amirlerden ve meslektaşlardan destek ve kaynak aranması, örgütsel değişimin gelişim için bir fırsat olarak görülmesi ve yüksek iş yükü dönemlerinde performansın korunması verilebilir (Kuntz vd., 2017, s. 421). Yüksek dayanıklılığa sahip çalışanlar, yaşadıkları şoklara veya olumsuz durumlara karşı olumlu bir şekilde yanıt verme eğilimindedir (Yaoprukchai ve Kardkarnklai, 2014). Luthans ve diğerleri (2008), dayanıklılığın “olumlu stresi” yönetmede önemli bir rol oynadığını ve dayanıklılığın, terfi veya yeni iş sorumlulukları gibi hem olumsuz hem de olumlu olaylara karşı bir başa çıkma tepkisi olarak karakterize edilebileceğini öne sürmektedir.

Bu argümanlar sadece Batı dünyası için değil, aynı zamanda doğu ülkeleri de dahil olmak üzere pek çok ülke için de geçerli görünmektedir. Yakın zamanda Çin'deki kuruluşlarda yapılan bir araştırma, örgütlerde çeşitli değişim süreçlerinden geçen çalışanlar için çalışan dayanıklılığının ve performansının olumlu yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Cooper vd., 2019). Benzer bir araştırma Pakistan'da yürütülmüş ve dayanıklılığın insan kaynakları uygulamaları ve çalışan performansı arasındaki ilişkide önemli bir aracı rolü olduğu tespit edilmiştir (Aeknarajindawat vd., 2019). Vietnam'da yürütülen bir çalışmada



ise özellikle krizler sırasında gelişmiş ülkelere göre daha az mali desteğin ve daha az iş güvencesi politikasının mevcut olduğu gelişmekte olan ülkelerde dayanıklılığın daha da kritik hale geldiği bunun için de iyi oluş odaklı İKY uygulamalarından yararlanılabileceği belirtilmektedir (Ngo vd., 2023).

Dayanıklılık, bugün içinde yaşanılan belirsiz, riskli, çalkantılı ve muğlak dünyada bireylerin, kurumların ve toplumun gelişmesi için giderek daha önemli hale gelmiştir (Van Der Vegt vd., 2015). Literatür; dayanıklılığı ekonomik krizler, salgın hastalıklar, yüksek rekabetin getirdiği yeni durumlar gibi gelişmeler sonrası ortaya çıkan olumsuz ve çalkantılı koşullar altında bireylerin hayatta kalmasına ve anlam bulmasına yardımcı olan bir yetenek olarak kavramsallaştırmaktadır (Bullough vd., 2014; Bustinza vd., 2019). Bu nedenle, dayanıklılık çalışması, bireysel ve örgütsel dayanıklılığı artırmayı umarak, uygun müdahaleleri anlamak, tahmin etmek ve tasarlamak için çok yönlü yapısının incelikli bir şekilde anlaşılmasını gerektirir (Cartwright ve Cooper, 2009). Kabul edilen önemine rağmen, örgütsel bağlamda bireysel dayanıklılık üzerine araştırmaların sınırlı kaldığı da görülmektedir (Cooper vd., 2019).

Aşağıda çalışan iyi oluş odaklı İKY ile çalışan dayanıklılığı arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu düşünülen algılanan örgütsel destek kavramından bahsedilecektir.

### **1.3. Algılanan Örgütsel Destek**

Algı, insanın çevresindeki dünyayla kurduğu birincil bilişsel temas biçimidir ve tüm kavramsal bilgiler bu birincil farkındalık biçimine dayandığından veya ondan türetildiğinden, algının incelenmesi felsefe ve bilim için her zaman benzersiz bir öneme sahip olmuştur (Efron, 1969, s. 137). Algılama da insanların duyu organlarını kullanarak görme, işitme, koklama, dokunma ve tat alma duyuları ile çevrelerinden edindikleri bilgileri toplayarak kendileri için anlam ifade eden bir forma getirme sürecidir (Eren, 2004, s. 69). Özdevecioğlu (2003)'na göre bireylerin sahip oldukları hayat tarzları, kültürleri, inanışları, değerleri ve kişilik özellikleri algılamalarını değiştirecektir. Bu farklılıkların bireyler arası farklı algılamalarla sonuçlanması oldukça olasıdır.

Çevresinden etkilenen birey, algılamaları doğrultusunda davranışlar göstermekte ve başkalarının etkilendiği yeni davranışları ortaya koymaktadır (Erdoğan, 1999, s. 28). Bir bireyin olumlu değerlendirdiği herhangi bir uygulama, diğerleri için olumsuz olarak algılanıp yorumlanabilir (Özdevecioğlu, 2003, s. 116). Çalışanlar da genellikle

örgütlerinin kendilerine nasıl davrandığını anlamak ve bunun karşılığında basitçe örgütlerine verdikleri değeri göstermek için örgütlerini değerlendirirler (Eisenberger vd., 1986).

Örgütler ile çalışanları arasında psikolojik sözleşme olarak ifade edilen ve *gönüllerde* imzalanan informal sözleşme kapsamında; örgütler sadakat, yüksek performans, bağlılık gibi olumlu çalışan davranışları beklentisi içindeyken çalışanlarda da güven, takdir edilme ve örgütsel destek gibi beklentiler oluşmaktadır (Turnley vd., 2003, s. 189). Örgütsel destek, örgütün çalışanların iyi oluş halini dikkate alması ve onların refahını artırıcı nitelik taşıması durumunu ortaya koymaktadır (Eisenberger vd., 1986, s. 501). Örgütsel destek, çalışanların örgüte sağladığı katkı karşılığında, örgütün de çalışanlara verdiği destek ve ilgiye duyulan çalışan inancıdır (Eisenberger vd., 1990, s. 501).

Örgütsel destek, algı temeli üzerinde inşa edilmiş bir kavram olup bireyin, örgüt tarafından kendisine ne kadar destek verildiğini hissetmesi ve düşünmesi anlamına da gelmektedir (Yoshimura, 2003, s. 10). Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destek (AÖD), örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmelerini ve arkalarında örgütün gücünün varlığını bilmelerini sağlamaktadır (Özdevecioğlu, 2003, s. 116). Algılanan örgütsel destek, çalışanın emek ve çabası ile örgütüne sunmuş olduğu katkının, çalıştığı örgüt tarafından bir değer olarak görülmesini ve örgütün çalışanın iyi oluşuyla ilgilenmesinin çalışan tarafından algılanması olarak kavramsallaştırılmıştır (Hellman vd., 2006, s. 631). Makanjee ve arkadaşları (2006) algılanan örgütsel desteği, bir örgütün çalışanlarına olan bağlılığı olarak tanımlamakta ve bir çalışanın gerekli bir görevi/sorumluluğu etkili bir şekilde tamamlamasına/sürdürmesine yardımcı olmak için çalıştığı örgütten aldığı destek olarak ifade etmektedir.

Algılanan örgütsel destek, 1980'lerde yönetim literatürüne girmiş ve o zamandan beri çalışanlar ve örgüt arasındaki ilişkiyi açıklayabilme yeteneği sebebiyle çok sayıda araştırmacının ilgisini çekmiştir (Sheikh, 2023, s. 81). Literatürde de bu ilgi sebebiyle algılanan örgütsel destek kavramı pek çok kez tanımlanmıştır. Kullanılan tanımlar arasında “Algılanan örgütsel destek, örgütün çalışanların katkılarını takdir ettiğine, onların refahını önemseydiğine ve çalışanların hem sosyal hem de duygusal ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığına dair ortak bir inancı temsil etmektedir” tanımlaması sıkça tercih edilmiştir (Eisenberger vd., 1986). Diğer bir ifade ile AÖD, çalışanın kuruma ilişkin tutum ve inançlarının özeti, çalışanın kuruma yaptıkları katkılarının ne kadar takdir

edildiği ve çalışanın ihtiyaçlarının kurum tarafından ne ölçüde önemsendiği şeklinde özetlenebilir (Doğru, 2019).

İplik ve diğerleri (2014) algılanan örgütsel desteğin (AÖD), çalışanların örgütün kendi fikirlerini, refahlarını ve sosyal koşullarını nasıl dikkate aldığına dair algıları olduğunu belirtmiş ve işverenlerin çalışanlarının refahını göz önünde bulundurmaları ve kendilerini örgütte değerli hissetmelerini sağlamaları gerektiği sonucuna varmıştır. Çalışanlar ödüllerin, değerlendirmelerin, çalışma koşullarının, kaynak tahsisinin ve dağıtımının dışsal zorunluluklar yerine örgütler tarafından iyileştirildiğini algıladıklarında, bu durum örgütlerdeki algılanan örgütsel destek seviyelerini olumlu yönde etkileyecektir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Günümüzün değişken iş ortamında, çalışan-işveren ilişkisinin durumu örgütler için önemli bir endişe kaynağıdır, çünkü bu bağ örgütsel başarının önemli bir belirleyicisidir (Brodie vd., 2009). Organ (1977), çalışanların işverenlerce beklentileri karşılandıkça çalışanların performansının arttığını savunmuştur. Wayne ve diğerleri (2002), çalışanların örgüt tarafından tanındıklarını hissettiklerinde, örgütlerine güvendiklerini ve somut örgütsel büyüme önerileri sunmaya açık olduklarını ileri sürmüştür.

AÖD'ye ilişkin tanımlar ve kavramsallaştırmalar arasında, Rhoades ve Eisenberger (2002)'in 70 adet araştırmayı inceledikleri çalışmalarında, AÖD'nin performans artışı ve işgören devrinin azalması gibi olumlu sonuçlara yol açacak adalet, ödül ve çalışma koşulları gibi örgütsel süreçlerle ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Literatürde, AÖD'nin olumlu sonuçları, işe bağlılık ve yüksek performans düzeyi, iş tatmini ve çalışan iyi oluşu gibi örgüte yönelik olumlu davranışlar olarak özetlenebilir (Eisenberger vd., 2001; Rhoades ve Eisenberger, 2002; İplik vd., 2014). Çalışanların sahip oldukları yüksek düzeydeki örgütsel destek algısı çalışanların motivasyonlarını artırmakta, performanslarını geliştirmekte ve örgütlerine yüksek düzeyde bağlılığı beraberinde getirmektedir (Zhang vd., 2012). Çalışanlar kendilerini kurumlarına adanmış hissettiklerinde, daha yüksek performans, katkı ve sonuç göstermekte, daha düşük devamsızlık yapmaktadırlar (Eisenberger vd., 1986; Rhoades vd., 2001). Ayrıca AÖD, felaketlerin, afetlerin ve ortaya çıkan bulaşıcı hastalıkların sonuçlarından kaynaklanan strese karşı bir tampon görevi görür (Labrague ve Santos, 2020).

### ***1.3.1. Algılanan Örgütsel Desteğin Teorik Temeli***

Algılanan örgütsel destek Blau (1964)'nin Sosyal Mübadele Teorisi (Social Exchange Theory)'ne dayandırılmaktadır. Bu teorinin argümanlarına göre, çalışanlar işleriyle ilgili sarf ettikleri çaba ve performansları, örgütün ileride temin etmesini arzuladıkları maddi ve manevi faydalara bağlı olarak şekillendirirler. Emerson (1976) ise mübadele için ilişkide bulunan tarafların bazı kural ve normlara uyması gerektiğini ve bu kural ve normların, çalışma ortamındaki örgütsel davranışı çerçeveleyen değişim sürecinin temeli olduğunu belirtmiştir. Ortaya çıkan bu sosyal mübadele sürecinde maaş artışı, ödüller, ikramiyeler olarak ifade edilebilecek olan ekonomik mübadele ve takdir edilme, onaylanma ve sadakat olarak ifade edilebilecek olan sosyal mübadeleden söz edilmektedir (Blau, 1964). Blau (1964)'ya göre bireyler kısa vadede ekonomik fayda bekleyebilirler ancak sosyal mübadelede sosyal getiriler uzun vadede elde edilecektir.

Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütlerinin bağlılıklarına değer verdiğine dair inançlarıdır (Shah ve Asad, 2018). Sosyal Mübadele Teorisi'ne göre; AÖD, çalışanların işletmelerinin katkılarına değer verdiğine nasıl inandıklarının merkezinde yer alır (Shah ve Asad, 2018). Teoriye göre, iki kişi arasındaki ilişkiler iyi olduğunda, genelde ilgili iki taraf arasında doğal olarak bir geri verme duygusu ortaya çıkar ve bu durum işveren ve çalışan arasında da geçerli olabilir (Bahadır vd., 2022). Bir işletme çalışanları için olumlu şeyler yaptığında, çalışanlar da kendilerine yapılan iyiliğe karşılık vermeleri gerektiğini hisseder (Eisenberger vd., 2002).

Bir diğer teorik açıklamada ise algılanan örgütsel destek, karşılıklılık normuna dayalı olarak çalışanların çabalarını ve örgütlerine bağlılıklarını somut (ücret, yan haklar vb.) ve sosyo-duygusal faydaları (saygı, önemseme vb.) somut olmayan teşviklerle takas ettiklerini öne süren Örgütsel Destek Teorisi (Organizational Support Theory)'nden yararlanılmaktadır (Al-Omar vd., 2019). Teori; çalışan-örgüt ilişkisini çalışanların bakış açısından görmenin potansiyel değeri, AÖD yapısının netliği ve AÖD'nin duygusal örgütsel bağlılık, iş tatmini ve diğer tutumsal sonuçlarla güçlü ilişkileri nedeniyle büyük ilgi görmüştür.

Örgütsel destek teorisi ilk olarak Eisenberger (1986) tarafından ortaya konmuş ve bir örgütün çalışanlarının refahını nasıl göz önünde bulundurduğunu açıklamıştır. Rhoades ve Eisenberger'e (2002) göre örgütsel destek teorisi, çalışanların stresli bir ortamda kalmaları durumunda örgütlerin çalışanlarına yardım etmeye hazır olduklarını ve çalışanların örgütün tutumlarına nasıl tepki verdiğini olumlu ya da olumsuz olarak

değerlendirdiklerini vurgulamaktadır. Bir kişi bir başkasına iyi davrandığında, karşılıklılık normu olumlu muamelenin geri dönüşünü zorunlu kılar (Gouldner, 1960). Hem çalışan hem de işveren için karşılıklılık normu, ilişkilere uygulandığı ölçüde taraflardan birinin gördüğü olumlu muamele karşılık bulup, her iki taraf için de faydalı sonuçlara yol açmaktadır (Arshadi, 2011, s. 1104).

### ***1.3.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Öncülleri***

Birçok farklı disiplinden akademisyen algılanan örgütsel desteği ve onun öncüllerini incelemişlerdir. Birbirinden farklı pek çok algılanan örgütsel destek öncülü literatürde sıralanmıştır. Andrews ve Kacmar (2001) örgütsel adalet ve örgütsel politika algısının öneminden bahsetmiştir. Ayrıca, Rhoades ve Eisenberger (2002) yöneticilerin takıma verdiği desteğin, örgütsel adaletin, ödüllerin ve çalışma koşullarının önemini vurgulamaktadır. Araştırmacılar, farklı araştırmalarda yöneticilerin desteğinin önemini vurgulamışlardır (Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003; Wayne vd., 1997). Liu (2004) algılanan örgütsel desteğin öncülleri arasına insan kaynakları uygulamalarını da eklemiştir.

Örgütsel adalet bir çalışana çalıştığı örgüt tarafından ne ölçüde ve ne şekilde adil davranıldığına ilişkin kanaatler şeklinde ifade edilebilir (Afendi vd., 2020, s. 80). Abd Ghani ve Hussin (2009) araştırmalarında, çalışanların örgütsel adalet algıları ve gelişim fırsatlarının örgütsel destek algısı üzerinde kayda değer bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Zhang ve diğerlerinin (2012) çalışmasına göre, etkileşimsel adalet, dağıtımsal adalet ve prosedürel adaletin varlığı algılanan örgütsel destek üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Algılanan örgütsel desteğin ikinci öncülü yönetici (ilk amir) desteğidir. İş yerinde çalışanların ortaya koyduğu yeni düşünce, görüş ve tavsiyelere karşı açık fikirli bir tutum takınan yöneticiler, çalışanların iş yerindeki motivasyon ve tatmin gibi olumlu tutum ve davranışlarının artırılmasını sağlayabilir ve hem yönetici hem de çalışanlar arasındaki iyi iletişimle karşılıklı beklentilerin çok daha net bir biçimde anlaşılmasına katkı sunabilir (Wu vd., 2013, s. 2). Eisenberger ve Rhoades (2002) iş yeri bağlamında yöneticilerin eylemlerinin, ahlaki değerlerinin ve inançlarının genellikle kurumların değerlerinin bir yansıması olduğunu savunmaktadırlar. Yöneticiler tarafından iletilen mesajlarda çalışanın değerli olduğuna dair her bir ima örgütsel destek algısında artışa sebep olur (Akın, 2008, s. 142).

Örgütsel ödüller ve koşullar, üçüncü en yaygın öncül olarak sıralanır. Ödüller ve iş koşulları başlığı altında ödemeler ve terfiler, iş güvencesi, özerklik, politikalar ve prosedürler, işle ilgili stres faktörleri, çalışma yükü, eğitim gibi unsurlar sıralanmıştır (Afendi vd., 2020, s. 80). İş yerinde işveren tarafından sunulan ödül olanakları, iş güvencesi, özerklik, çalışanlara söz hakkı, eğitim ve geliştirme, yönetime katılma ve benzeri insan kaynakları uygulamaları algılanan örgütsel desteği arttırmaktadır (Allen vd., 2003; Eisenberger vd., 1999; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Zagenczyk, 2006). İnsan kaynakları faaliyetleri işletmelerin çalışanlarına verdiği değer bir göstergesi olarak değerlendirildiğinden algılanan örgütsel desteği artırması beklenmektedir (Zagenczyk, 2006, s. 21). Çalışanlara ve işlerinde gösterdikleri çabaya uygun şekilde özen gösterilmediğinde çalışanların ilk tepkisinin başka bir iş aramaya başlamak olacağı öne sürüldüğünden (Loi vd., 2006) İK faaliyetleri çalışanların elde tutulabilmesi ve örgütsel desteğin çalışanlarca hissedilebilmesi için de oldukça önemlidir.

### ***1.3.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları***

Algılanan örgütsel destek ile ilgili araştırmalar, örgütlerde çalışanların sahip oldukları AÖD düzeyinin dikkate değer sonuçları olduğunu göstermektedir. Yüksek örgütsel destek algısına sahip çalışanlar örgütsel amaç ve hedeflere yönelik daha fazla yükümlülük hissettiklerini daha yüksek duygusal bağlılık gösterdiklerini ve yüksek performansın ödüllendirileceğine dair daha büyük bir beklenti içinde olduklarını bildirmişlerdir (Kurtessis vd., 2017, s. 1879). Bir yönetici astlarına olumlu davrandığında ve örgütteki AÖD düzeyini artırmayı başardığında, bu durum çalışanların memnuniyetini, örgüte katkılarını, sadakatlerini ve işlerine ya da işyerlerine bağlılıklarını artıracaktır (Eisenberger vd., 1997).

Rotundo ve Sackett (2002) performansı, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere göre bireylerin elde ettiği sonuçların karşılaştırılması olarak açıklamıştır. Bireyler kurumlarından destek gördüklerini algıladıklarında, bu davranışa olumlu tepki vererek performanslarını artırır (Eisenberger, 1986; Armeli vd., 1998). Algılanan örgütsel destek, çalışanlara performanslarını artırdıklarında örgütün bu performans değişikliğini dikkate alacağını ve olumlu değerlendireceğini vurgulamaktadır (Eder ve Eisenberger, 2008). Erdem'in (2014) çalışmasına göre, bireyler örgütlerinden fayda ve kazanç öngördüklerinde, örgütlerine karşı olumlu duygular beslemekte ve performanslarını artırmaktadırlar.

Algılanan örgütsel destek; iş tatmini, öz yeterlilik, öz saygı ve iş-aile dengesi ile pozitif yönde; iş stresi, tükenmişlik ve iş-aile çatışması ile negatif yönde ilişkili bulunmuştur (Kurtessis vd., 2017, s. 1879). AÖD ile ilişkili olan çalışma koşullarının iyileştirilmesi, iş yükünün yeniden dağıtılması, örgütteki rol ve sorumlulukların belirsizliğinin ortadan kaldırılması, amirlerin desteği ve çalışanların karar alma sürecine katılımı gibi faktörler bireylerin gerginlik ve stres düzeyini azaltmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Çalışanlar işlerinden memnun olmadıklarında, rahatsız edici çalışma koşulları hissettiklerinde, iş yerinden ayrılmaya karar verebilirler (Griffeth vd., 2000). Bireyler kurumlarından pozitif iyi oluş öngördüklerinde ve kendilerini huzurlu hissettiklerinde, bireyler işe devam etme arzusuna yönelik bir tutum geliştirirler (Joo vd., 2015). Bu noktada çeşitli örgütsel destek politikalarının çalışanların elde tutulması konusunda örgütlere yardımcı olması beklenebilir.

Çalışan performansını yükseltmeye ve etkin bir örgüt bağlılığı yaratmaya yardımcı olan algılanan örgütsel destek (Eisenberger vd., 1997, s. 812); çalışanların bireysel olarak güvende olmalarını sağlayacak ve bu yolla işe olan bağlılıkları artacağı gibi işten ayrılma niyetleri de düşüş gösterecektir (Özdevecioğlu, 2003, s. 101; Turunç ve Çelik, 2010).

Algılanan örgütsel desteğin bir olumlu çıktısı da çalışan dayanıklılığı ile olan ilişkisi ile ortaya çıkmaktadır. Liu ve diğerleri (2020) yaptıkları çalışmalarında AÖD'nin dayanıklılığın yorgunlukla ilişkisinde bir moderatör olarak tespit edildiğini ve çalışanların dayanıklılığının geliştirilmesinde örgütsel destek algılarının nitelikli bir düzenleyici olabileceğini ifade etmiştir.

İşletmeler yukarıda sözü edilen olumlu çalışan çıktılarına ulaşabilmek için bazı politikalar geliştirerek çalışanlarının destekçisi olduklarını onlara hissettirebilmelidir. Destekleyici örgütün sahip olması gereken özellikler aşağıdaki gibi beş başlık altında ifade edilebilir (Özdevecioğlu, 2003, s. 117):

- Çalışanların önerileri doğrultusunda örgütlerin yapacakları düzenlemeler çalışanların örgüt tarafından desteklendiklerini düşündürecektir.
- Çalışanların yaptıkları kabul edilebilir hatalarda örgütçe yapıcı olarak değerlendirilmeleri ve işletmelerin çalışanlarına iş güvencesi vermesi çalışanların örgütsel destek algılarını güçlendirecektir.
- İşletme içerisinde tüm düzeylerde oluşan sosyal ağlar ve olumlu iletişim, çalışanların motivasyon ve örgütsel destek algısı seviyelerini artırır.

- Emek ve çabalarının karşılığını adil bir biçimde alan çalışanlar, örgüte karşı olumlu bakış açısı geliştirirler. Adam kayırma, taraf tutma gibi istenmeyen davranışlar destekleyici örgütün sahip olmaması gereken davranış şekilleridir.
- Yöneticileri tarafından takdir edilen ve önemsenen çalışanlar kendi fikirlerine değer verildiği düşünerek kendilerini desteklenmiş hissederler.

Araştırmanın teorik çerçevesinin ve konuya ilişkin temel kavramların ele alınarak açıklandığı bu bölümün ardından ikinci bölümde, araştırmanın arka planı kapsamlı bir biçimde ele alınmıştır.



## BÖLÜM 2. ARAŞTIRMANIN ARKA PLANI

Bu bölümde iyi oluş odaklı insan kaynakları yönetimi ile çalışan dayanıklılığı ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin etkilerini inceleyen araştırmanın teorik arka planından söz edilmektedir. İlk olarak araştırma problemi ele alınmış ve ardından araştırma probleminde hareketle geliştirilen araştırma sorularına değinilerek araştırmanın modeli oluşturulmuş ve son olarak araştırmanın hipotezleri aktarılmıştır.

### 2.1. Araştırmanın Problemi

İnsan kaynakları yönetimine (İKY) ilişkin literatür incelendiğinde, çalışanların rolü daha merkezi hale gelmiş ve İKY'nin örgütün temel amaçlarından biri olan performans üzerindeki etkisinin büyük ölçüde çalışan tutumları ve davranışları üzerindeki etkisi aracılığıyla olduğu görüşü belirgin hale gelmiştir (Guest, 2017). Ancak Guest (2017)'e göre İKY araştırmalarında ana akım olarak ifade edilebilecek olan İKY ve performans arasında bir bağlantı arayışı, çalışanların iyi oluşu pahasına sürdürülmektedir. Bazı başka bilim insanları da yaptıkları araştırmalarda çalışanların ihmal edildiğini öne sürmekte ve çalışan iyi oluşunun önemini altını çizmektedirler (Baptiste, 2008; Beer vd., 2015; Salas-Vallina vd., 2020). Bu sebeple çalışan iyi oluşunun insan kaynakları yönetimi alanında ihmal edilen bir araştırma alanı olduğu ve önemini yeterince anlayamadığı düşünülmektedir (Baptiste, 2008, s. 284; Guest, 2017; Hauff vd., 2020).

İyi oluş çalışanlar açısından kritik bir kavram olmakla birlikte, iyi oluşu etkileyen faktörler giderek çoğalmaktadır. Bu faktörlerin başında hiç kuşkusuz örgütleri ve dolayısıyla çalışanları etkileyen teknolojik gelişmeler yer almaktadır. Bilgi teknolojisi; aşırı iş yükü (Derks ve Bakker, 2010), iş-ev etkileşiminde yaşanan olumsuzluklar (Derks vd., 2014), kontrol kaybı ve artan stresle birlikte işletmelerin gözetiminin artışı (Deery vd., 2002) ve beceri eskimesine ve buna bağlı iş güvencesizliği çalışan iyi oluşuna etki edebilir (Guest, 2017). Bunların yanı sıra ekonomik kriz (örneğin 2008 küresel finans krizi) gibi olumsuz gelişmeler, gelişmiş ekonomilerin pek çoğunda üretkenliğin durması nedeniyle iş yerindeki baskıyı artırmış (Bryson ve Forth, 2015) ve bu krizin ardından geçici istihdamın büyümesi ile *prekarya* olarak tanımlanan güvencesiz çalışanlar grubunu (Standing, 2011) ortaya çıkarmıştır. Bunlarla birlikte farklı kuşakların iş hayatına girmesi ve artan çalışma süreleri tarihte belki de ilk kez bu kadar farklı kuşağın bir arada çalışacağı iş ortamlarını inşa etmektedir (Browne, 2021). Bu çalışma ortamlarının beraberinde getirdiği sorunların yanı sıra emeklilik hakkını kazanabilmek için uzun yıllar

çalışan ve yaşlanan bir işgücü hem kendileri hem de örgüt için birer iyi oluş sorunu ortaya çıkarmaktadır (MacDonald, 2005). Diğer önemli tehditlerden biri de hiç şüphesiz salgın hastalıklar olmuştur. Yapılan pek çok araştırmanın bulgularına göre; hem COVID-19 pandemisi hem de daha önceki salgın hastalık dönemleri, çalışanların yalnızca kaygı ya da anksiyete seviyeleri üzerinde değil, aynı zamanda onların psikolojik iyi oluşları üzerinde de olumsuz etkilere sahiptir (Kachanof vd., 2021; Lawton vd., 2017; Moreno-Rosset vd., 2016; Qiu vd., 2020; Rosen vd., 2020; Roy vd., 2020; Sola-Carmona vd., 2013; Xu vd., 2020).

Anlaşılacağı üzere işin doğası ve bağlamındaki değişiklikler, iyilik haline daha fazla odaklanılmasını gerektirmekle birlikte çalışanların iyi oluşunu artırma olasılığı daha yüksek olan, ancak aynı zamanda yüksek performansa alternatif bir yol da sunabilen bir yaklaşım ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Guest, 2017). Warr (1990)'ın vitamin modelinin temel alındığı çalışanlara yatırım yapmanın, ilgi çekici işler sağlamanın (örneğin, özerklik ve meydan okuma sağlamak için tasarlanmış iş, bilgi sağlama), olumlu bir sosyal ve fiziksel ortamı teşvik etmenin (örneğin, istihdam güvencesi ve gerekli ve isteğe bağlı sosyal etkileşim), çalışanlara söz hakkı (örneğin, kapsamlı iki yönlü iletişim) ve örgütsel destek sağlamanın (örneğin, katılımcı ve destekleyici yönetim) iş yerinde psikolojik, fiziksel ve sosyal işlevselliği içeren iyi oluşu teşvik ederek iyi oluşa yönelik bir İKY uygulamaları modeli önerilmiştir (Guest, 2017). Guest (2017), iyi oluş odaklı İKY olarak ifade ettiği bu kavramsal çerçevenin uygulamalarını kısaca şöyle ifade etmektedir:

- İlk olarak, eğitim ve geliştirme, mentorluk ve kariyer desteği yoluyla çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi, çalışan yetkinliğini, güvenliğini ve özyeterliliğini artırmak için kritik öneme sahiptir ve bu sayede iyi oluş duygularına katkıda bulunabilir.
- İkincisi, kuruluşların, çalışanların iyi oluşunu artırmak için çalışanların özerkliğini, beceri kullanımını ve görev çeşitliliğini geliştirmek için ilgi çekici işler sağlamaları gerekir.
- Üçüncüsü, İKY uygulamaları, güvenli bir iş yeri, istihdam güvenliği ve sosyal etkileşim fırsatları sağlayarak olumlu bir sosyal ve fiziksel ortam sağlamalıdır.
- Dördüncüsü, İKY uygulamaları aynı zamanda kapsamlı iki yönlü iletişimi ve çalışanların seslerini çıkarabilmeleri ve düşüncelerini ifade edebilmeleri için fırsatları teşvik etmelidir.

- Son olarak, kuruluşların, çalışan iyi oluşunu artırmak için iş-yaşam kalitesi literatüründe iyi bilinen, katılımcı ve destekleyici yöneticiler de dahil olmak üzere örgütsel desteği teşvik eden İKY uygulamaları geliştirmesi gerekir (Guest, 2017).

İş yerinde çalışanların iyi oluşunun ekonomik, etik ve sağlık açısından etkileri incelendiğinde yukarıda bahsi geçen iyi oluş odaklı İKY teorik çerçevesi oldukça işlevsel olarak değerlendirilebilir. İş yerinde iyi oluş, yalnızca yaşam kalitesini korumak açısından bireysel olarak çalışanlar için değil, aynı zamanda işteki düşük iyi oluşun performans ve genel üretkenlik üzerinde olumsuz etkileri olabileceğini gösteren kanıtlar bulunduğundan, yöneticiler ve kuruluşlar için de önemlidir (Kowalski ve Loretto, 2017, s. 2229). Bu araştırmada da çalışanların iyi oluşuna odaklanan, geliştirmenin mümkün olduğu ve bu yolla diğer çalışan davranışlarında olumlu katkılar sunması beklenen iyi oluş odaklı İKY yaklaşımı benimsenmiştir.

Çalışan iyi oluşunu performans ve üretkenlik gibi temel örgütsel sonuçlara bağlayan mevcut bilgiler göz önüne alındığında, çalışan iyi oluşunu artırmanın yollarını belirlemek, tartışmasız, çağdaş insan kaynakları yöneticilerinin temel bir işlevi olarak değerlendirilmektedir (Kowalski ve Loretto, 2017, s. 2229). Çalışan iyi oluşunu artırmanın performansın artmasına yol açabileceğini gösteren kanıtlar bulunmaktadır (Wright ve Cropanzano, 2000). Daha yüksek iyi oluş seviyelerine sahip olan çalışanların, daha düşük iyi oluş seviyelerine sahip çalışanlardan çok daha üretken olduğunu tespit edilmiştir (Isham vd., 2020).

İyi oluş odaklı İKY araştırmalarına bakıldığında Guest'in (2017) konunun teorik çerçevesini sunduğu makale ile ampirik araştırmaların başladığı anlaşılmaktadır. Bu tarihten önce iyi oluş ve insan kaynakları arasında çeşitli değişkenlerin de konu edildiği pek çok araştırma yürütülmüştür. Ancak çalışan iyi oluşunu insan kaynakları uygulamaları ile artırmayı hedefleyen yaklaşım Guest (2017) ile başlamıştır. Görece çok daha yeni olan bu yaklaşımın etki ve ilişkilerini incelemek literatüre önemli katkılar sunmaktadır.

İyi oluş ve İKY ilişkisinde; tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve gelişimsel liderlik (Marescaux vd., 2019); örgütsel bağlılık, iş talepleri ve yenilikçi iş davranışları (Ogbonnaya ve Messersmith, 2019); performans (Van De Voorde vd., 2012; Guest, 2002; Peccei ve Van De Voorde, 2019; Beijer vd., 2021); yönetim uygulamaları (Grant vd., 2007); örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel adalet ve bireysel performans (Kooij vd.,

2013); güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, işten ayrılma niyeti, bireysel performans (Alfes vd., 2012); çalışan dayanıklılığı (Khan vd., 2019); iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş-yaşam dengesi, gözetim desteği (Baptiste, 2008) gibi konularla araştırmalar yapıldığı görülmektedir.

Doğrudan iyi oluş odaklı İKY çalışmalarına bakıldığında ise sınırlı sayıda araştırma yapıldığı anlaşılmaktadır. Yabancı araştırmacıların yürüttüğü bu çalışmalar; sosyal iklim, çalışan dayanıklılığı, görev performansı (Cooper vd., 2019); uyumlu çalışma tutkusu ve yenilikçi iş davranışı (Salas-Vallina vd., 2020); çalışan dayanıklılığı, sosyal iklim ve bireysel performans (Aeknarajindawat vd., 2020); iş yerinde mutluluk, ilgi çekici liderlik, tükenmişlik, güven ve performans (Salas-Vallina vd., 2021); örgütsel öğrenme ve çok yönlülük (Salas-Vallina vd., 2022); iş yükü, tükenmişlik ve performans (Bartram vd., 2023) konularına odaklanmıştır. Son olarak ise iyi oluş odaklı İKY uygulamalarının çeşitli versiyonlarının teorik tartışmasının yürütüldüğü (Hauff vd., 2020) bir araştırmayla karşılaşılmıştır. Bilindiği kadarıyla ulusal yazında doğrudan konuyla ilişkili kaleme alınmış herhangi bir araştırma, makale, bildiri ya da kitap bulunmamaktadır. Bu da bu araştırmayı öncü bir çalışma konumuna getirmektedir.

Araştırmaların örneklemlerine bakıldığında ise özellikle ilaç (Aeknarajindawat vd., 2020), sağlık (Salas-Vallina vd., 2022) ve bankacılık sektörü (Cooper, vd., 2019; Bartram vd., 2023) çalışanlarının örneklem olarak tercih edildiği; bazı çalışmalar da ise sektör ayırt etmeksizin tüm çalışanların (Salas-Vallina vd., 2020; Salas-Vallina vd., 2021) örneklem olarak tercih edildiği görülmüştür. Hem az sayıda çalışma olması hem de başka konularla ne derece ilişkili olduğunun henüz tam anlamıyla keşfedilmemiş olması iyi oluş odaklı İKY'yi cazip bir araştırma konusu haline getirmektedir. İyi oluş odaklı İKY alanında yürütülen az sayıdaki çalışmanın konu edildiği ülkelere bakılacak olursa Almanya, Çin, İngiltere, İspanya, Tayland, Vietnam gibi hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerin seçildiği görülmektedir. İyi oluş odaklı İKY'yi pek çok farklı dinamiğin etkilediği bir atmosfer olan Türkiye bağlamında incelemenin yararlı olacağı düşünülmektedir.

Araştırmacıların iyi oluş konusu dışında çalışan memnuniyetine ve çalışan performansını artıran olumlu tutuma odaklanan pozitif psikolojik sermayeye de yoğun ilgi gösterdikleri bilinmektedir (Luthans vd., 2005). Luthans ve arkadaşlarına (2005) göre, çalışanların performansını artırmak için değerlendirilebilen, geliştirilebilen ve uygun şekilde yönetilebilen psikolojik sermayenin; özyeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık olmak

üzere dört bileşeni bulunmaktadır. Bu boyutlardan özellikle çalışan dayanıklılığı ile İKY uygulamalarını birlikte ele alan bazı araştırmalar yürütülmüş ve dayanıklılığın şekillenmesinde İKY'nin rolünü değerlendiren eserler ortaya konmuştur (Bardeel vd., 2014; Cooper vd., 2019; Kehoe ve Wright, 2013; Lengnick-Hall vd., 2011; Luthans vd., 2006; Salas-Vallina vd., 2021).

Pozitif psikoloji, çalışanın iyi oluşunu, mutluluğunu ve artan çalışan performansına giden bir yol olarak dayanıklılık gibi yapıcı bilişleri vurgular (Youssef ve Luthans, 2005b). Dayanıklılık kavramı 1970'lerde, başlangıçta klinik araştırmalar bağlamında ortaya çıkmış ve 1990'lardan itibaren yönetim ve organizasyon alanında çalışan araştırmacıların ilgisini çekmeye başlamıştır (Ollier-Malaterre, 2010). Dayanıklılık, ciddi sıkıntılar karşısında performansı sürdürme ve aynı zamanda iyileşme ve de değişimle başa çıkma yeteneği olarak ifade edilmektedir (Carmeli ve Markman, 2011; Walker vd., 2004; Williams ve Shepherd, 2016). Benzer şekilde, Luthans (2002) dayanıklılığı “sıkıntı, çatışma, başarısızlık ve hatta olumlu olaylar, ilerleme ve artan sorumluluktan sonra toparlanma veya geri dönme kapasitesi” olarak tanımlamıştır (s. 702). Kossek ve Perrigino'nun (2016) belirttiği gibi; dayanıklılık -yani zorluklara uyum sağlama ve iş taleplerine dayanma yeteneği- yönetim literatüründe, giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Dayanıklılık, bugün içinde yaşadığımız belirsiz, riskli, çalkantılı ve muğlak dünyada bireylerin, kuruluşların ve toplumun gelişmesi için giderek daha önemli hale gelmiştir (Van Der Vegt vd., 2015).

Çalışan dayanıklılığı İKY'nin temel hedeflerinden olan çalışan performansı ile de ilişkilidir, öyle ki bir çalışan ne kadar dayanıklı olursa çalışan performansı da o kadar yüksek olacaktır (Aeknarajindawat vd., 2020). Daha önce yapılan çalışmalar, çalışan dayanıklılığı ve çalışan performansı arasındaki ilişki lehine argümanlar ortaya koymuş ve bu bağlamda, dayanıklılığın bireyleri işlerini yapmak için ekstra çaba göstermeye teşvik edebilen ve nihayetinde performanslarını artıran motivasyonel bir faktör olduğunu savunmuşlardır (Avey vd., 2011). Yüksek dayanıklılığa sahip çalışanlar, yaşadıkları şoklara veya olumsuz durumlara karşı olumlu bir şekilde yanıt verme eğilimindedir (McGee vd., 2009; Yaoprukchai ve Kardkarnklai, 2014).

Çalışan dayanıklılığı, olumsuz olaylardan kurtulmayı ve gelecekteki zorluklarla yüzleşmek için ileri düzeyde beceri elde edilmesini de sağlar. Fırtınalı, karmaşık iş ortamlarında yol almaya yardımcı olan inkâr edilemeyecek ve doğası gereği olumlu değerlendirilen en önemli kaynak olarak tanımlanmıştır (Avey vd., 2009; Gerba, 2012).

Ayrıca; psikolojik sermayenin proaktif yönünü kullanarak insan kaynakları yönetimine yönelik olumlu bir yaklaşımı temsil eden çalışan dayanıklılığı, kuruluşlar için bir ihtiyaç olarak değerlendirilmektedir (Aeknarajindawat vd., 2020, s. 117).

Küresel rekabet, bilgi teknolojilerindeki ilerleme, karmaşık hizmet ve ürünlerin artan tedarik sorunları organizasyonel baskılara sebep olmaktadır. Pek çok sektördeki hızlı değişim göz önüne alındığında, çalışanlar, sağlıklarını, iyi oluşlarını ve iş performanslarını olumsuz yönde etkileyebilecek olan iş yoğunluğu ve hedeflere ulaşmak için artan baskı ile karşı karşıya kalmaktadır (Bardoel vd., 2014; Cooke vd., 2019). Sonuç olarak, Bardoel ve arkadaşları (2014) ile Cooper ve arkadaşlarının (2019) çalışmalarından hareketle çalışan dayanıklılığının iyi oluş odaklı İKY yoluyla, örgütler tarafından güncel iş yeri zorluklarının üstesinden gelmeleri için etkin bir şekilde yönetmeleri ve desteklemeleri için potansiyel bir strateji sunabileceği öne sürülmektedir (Masten, 2001; Luthans, 2002b; Luthans vd., 2006). Geliştirildiğinde ve etkin yönetildiğinde, dayanıklılık becerisinin stresli ve zorlu koşullara verilen bireysel tepkiyi geliştirebileceği iddia edilmektedir (Youssef ve Luthans, 2005b). Dolayısı ile İKY, çalışanların dayanıklılığını geliştirmede kritik bir rol oynayabilir (Moenkemeyer vd., 2012).

Özellikle örgütsel düzeyde (örneğin hiyerarşiler) İKY'nin iyi oluş odaklı uygulamalarıyla ortaya koyduğu kesin ilişkileri ve çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyebilecek sosyal süreçler henüz bilinmediğinden (Boxall vd., 2011; Boxall ve Purcell, 2011; Evans ve Davis, 2005; Kehoe ve Wright, 2013) bu yeni İKY yaklaşımı araştırılmak için merak uyandırıcı bir saha olarak düşünülmektedir. Araştırmada yukarıda ifade edilen İKY yazınından ve İKY'nin hem örgütsel hem de bireysel olarak önemli etkilerinden yola çıkarak (Boxall vd., 2011; Cooper vd., 2019; Guest ve Conway, 2011; Kehoe ve Wright, 2013) iyi oluş odaklı İKY'nin çalışan dayanıklılığına etkisi sorgulanmaktadır. Yani örgütlerin iyi oluş odaklı insan kaynakları uygulamaları ile olumlu bir çalışan davranışı olan çalışan dayanıklılığı üzerinde anlamlı etkiler ortaya çıkabilir.

İş yerinde dayanıklılığın sistematik bir incelemesinin sunulduğu bir çalışmada dayanıklılığın öncülleri arasında (1) kişilik özellikleri ve kültürel değer yönelimleri, (2) kişisel kaynaklar, (3) kişisel tutumlar ve zihniyet, (4) duygular/hisler ve (5) iş talepleri ve kaynakları sıralanmıştır (Hartmann vd., 2020, s. 929). İş talepleri ve kaynaklarıyla ilgili olarak, araştırmacılar iş yerindeki diğer kişilerden alınan sosyal destek ve geri bildirim dayanıklılıkla olumlu yönde ilişkili olduğunu bulmuştur (Förster ve Duchek, 2017; Kuntz vd., 2017; McDonald vd., 2016).

Çalışan dayanıklılığı bireysel bir çıktı olarak ele alındığında hangi aracı faktörlerle etkinliğini artırdığı incelemeye değer bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmaktadır. İKY literatüründe de İKY uygulama demetlerinin (HR Bundle) çalışan çıktıları üzerinde hangi spesifik mekanizmalar aracılığıyla etkili olduğunu araştıran daha fazla ampirik araştırmaya ihtiyaç duyulduğu ifade edilmektedir (de Reuver vd., 2019). Hem bu ihtiyaç hem de yukarıda sözü edilen çözümlü ilişkiler seti bu araştırmaya ilham veren noktalardandır.

Diğer yandan mevcut çalışmalara göre, organizasyonların uyguladıkları insan kaynakları uygulamaları ile çalışanların bu uygulamaları nasıl algıladıkları konusunda farklılıklar bulunmaktadır (Ostroff ve Bowen, 2016). İK uygulamaları hiç şüphesiz örgütün başlangıçta amaçladığı, süreç içerisinde gerçekleşen ve nihayetinde çalışanların algıladığı şekliyle farklılıklar gösterebilir (Boxall ve Purcell, 2011). Çalışanların kendilerine yönelik algıladıkları bu İK uygulamalarının algılanan örgütsel destek (AÖD) ile ilgili olduğu ifade edilmektedir (Allen vd., 2003). Allen ve arkadaşları (2003), örgütün algılanması (adil ya da politik gibi), iş koşulları, yönetici desteği, kişilik ve İK uygulamalarını algılanan örgütsel desteğin öncülleri olarak değerlendirmişlerdir.

Örgütlerde politikaları şekillendiren ve çalışanlar üzerinde etkili olan İK uygulamalarının (Eisenberger vd., 1986), örgütte gelişme fırsatlarının (kariyer planlarının) bulunmasının (Wayne vd., 1997) ve çalışanlara yönelik eğitim ve gelişim programlarının bulunmasının (Bhanthumnavin, 2003) algılanan örgütsel desteğin birer belirtisi olduğu ifade edilmektedir. Aynı zamanda örgütsel desteğin, çalışanların dayanıklılık seviyelerini arttırarak psikolojik sermaye açısından daha güçlü bir donanıma sahip olmalarını, bunun karşılığında ise verimlilik ve performans gibi hem bireysel hem de örgütsel çıktılarda etkin olduğunu bildiren pek çok çalışma bulunmaktadır (Luthans vd., 2008).

Literatürdeki çalışmalar göz önünde bulundurularak, iyi oluş odaklı İKY uygulamalarının çalışan dayanıklılığını etkilediği ve bu ilişkinin algılanan örgütsel destek yardımıyla detaylandırılabilceği savunulmaktadır. İyi oluş odaklı İKY yeni bir kavramsal çerçeve olarak değerlendirilmeye birlikte şu ana kadar yapılan literatür incelemesine göre bu çerçeveye ilişkin ampirik kanıt çok azdır (Hauff vd., 2020, s. 254). Çalışan odaklı yönetim araştırması çağrılarına rağmen (Bowen ve Ostroff, 2004; Guest, 2017), bu alanda İKY bağlamında araştırmalar yetersiz kalmaktadır. Farklı toplumsal bağlamlarda İKY'deki ayırt edici tarihsel, kültürel ve kurumsal faktörlerin kalıcı etkisi göz önüne alındığında; bağlamsal durumlara duyarlı daha fazla araştırma, ne tür İK uygulamalarının

uygulandığının, çalışanlar tarafından nasıl algılandığının, bu uygulamaların çalışanların dayanıklılığı üzerindeki etkilerinin ve algılanan örgütsel desteğin bu ilişkideki rolünün anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

Özetle,

- İnsan kaynakları yönetimi alanında yürütülen çalışmaların özellikle bireysel ve örgütsel performansa odaklanıyor olması,
- Son zamanlarda ortaya çıkan gelişmeler (ekonomik krizler, güvencesiz çalışanlar, salgınlar, teknolojik gelişmeler vb.) çalışan iyi oluşunun önemini ortaya koymasına rağmen insan kaynakları çalışmalarında iyi oluşun ihmal edilmesi,
- Bahsi geçen ihmali ortadan kaldırmak için “İyi oluş odaklı İKY” yaklaşımının yeni bir alternatif yol olarak sunulması ve bu kavramın yeterince incelenmemiş olması,
- İyi oluş odaklı İKY yaklaşımına ilişkin teorik ve ampirik çalışmaların uluslararası literatürde oldukça az sayıda olması ve Türkiye’de ise yapılmış bir çalışmayla karşılaşılması,
- İyi oluş odaklı İKY yaklaşımının işleyişi, süreci ve etkilerinin henüz tam olarak bilinmemesi sebebiyle daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulması,
- Dünyada yaşanan olumsuz pek çok gelişme sebebiyle psikolojik sermaye boyutlarından biri olan çalışan dayanıklılığı kavramının çok daha önemli hale gelmesi,
- Çalışan dayanıklılığının insan kaynakları uygulamaları vasıtasıyla geliştirilebilecek bir insan kapasitesi olması,
- Çalışan dayanıklılığının artırılmasında iyi oluş odaklı insan kaynakları uygulamalarının etkisi ve bu ilişkide algılanan örgütsel desteğin rolünün daha önce incelenmemiş olması,

şeklinde sıralanan gerekçeler dolayısıyla mevcut araştırma kurgulanmıştır. Bu noktadan hareketle araştırma soruları oluşturulmuş ve sonrasında konuya ilişkin ampirik arka plan ve iyi oluş odaklı insan kaynakları yönetiminin çalışan dayanıklılığı ile olası ilişkisine dair dayanaklar özetlenerek hipotezler belirtilmiştir.



## 2.2. Araştırma Soruları

Yukarıda ifade edilen gerekçelerden yola çıkarak oluşturulan araştırma soruları aşağıda ifade edilmiştir. Bunlar:

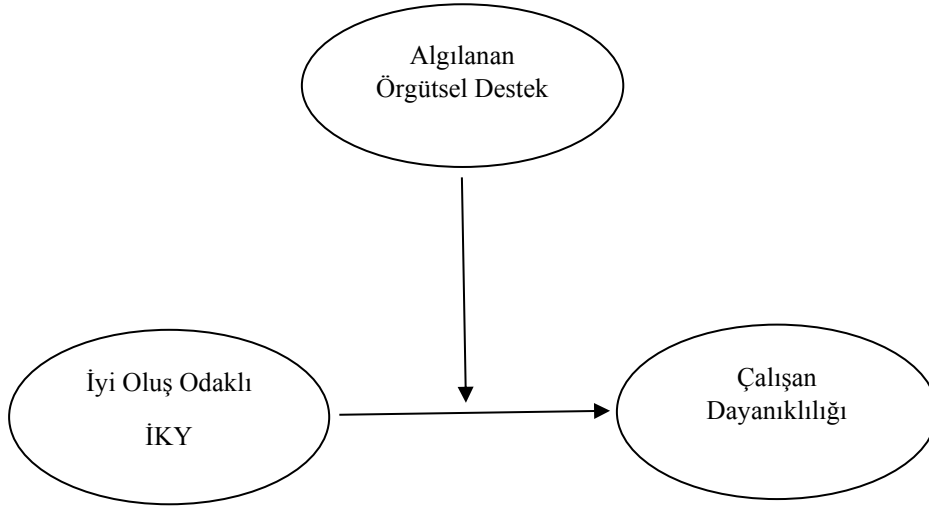
1. İyi oluş odaklı insan kaynakları yönetimi ile çalışan dayanıklılığı arasında bir ilişki var mıdır? Eğer var ise,
2. İyi oluş odaklı insan kaynakları yönetimi ile çalışan dayanıklılığı ilişkisinde çalışanların örgütsel destek algıları düzenleyici bir etkiye sahip midir?

## 2.3. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli, araştırma soruları doğrultusunda geliştirilmiş ve Şekil 3'te gösterilmiştir. İlgili model, çalışanların iyi oluş odaklı insan kaynakları yönetimi algısı ve çalışan dayanıklılığı ilişkisini ve bu ilişkide algılanan örgütsel desteğin düzenleyici etkisini göstermektedir.

### Şekil 3

*Araştırmanın Modeli*



## 2.4. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmada araştırma sorularını yanıtlamak üzere iki ana hipotez kurulması uygun bulunmuştur. Bu hipotezlerden ilki çalışanların iyi oluş odaklı insan kaynakları yönetimi algılarının çalışan dayanıklılığı üzerindeki etkisine yöneliktir. Diğer hipotez ise, iyi oluş odaklı insan kaynakları yönetimi ile çalışan dayanıklılığı ilişkisinde, çalışanların örgütsel destek algısının bu ilişkiye yaptığı düzenleyici etkinin tespit edilmesine yöneliktir. Aşağıda araştırmanın amacına uygun bir şekilde geliştirilen ilgili hipotezler ve arka planları sırasıyla verilmiştir.

#### ***2.4.1. İyi Oluş Odaklı İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışan Dayanıklılığı ile İlişkisi***

Örgütsel ortam sertleştikçe, iş yerinde dayanıklılık üzerine yapılan araştırmalar istikrarlı bir şekilde artmıştır (Westerberg, 2020). Akademisyenler, dayanıklılığın “çalkantılı ve stresli bir iş yerinde ilerlemek için en önemli olumlu kaynak” olduğunu öne sürmüşlerdir (Avey vd., 2009, s. 682). Ekolojik bir dayanıklılık perspektifi doğrultusunda geliştirilen çalışan dayanıklılığı, stres tepkisi ve başa çıkmanın dahili göstergelerinden ziyade, dayanıklılık davranışının iş yerinde sergilendiği bağlama odaklanır (Tonkin vd., 2018). Bu nedenle, çalışan dayanıklılığı kavramı yönetim ve organizasyon bilim dalında kritik bir değişken olarak ön plana çıkmıştır.

Dayanıklılık başlangıçta doğuştan gelen bir özellik olarak algılansa da psikoloji araştırmaları dayanıklı insanların genellikle daha yüksek düzeyde olumlu duygulara ve yeni deneyimlere açık bireyler olduğunu ortaya çıkarmış (Tugade vd., 2004) ve çalışan dayanıklılığının uygun örgütsel müdahalelerle geliştirilebilecek beceri ve nitelikleri içerdiği öne sürülmüştür (Cooke vd., 2019; Wang vd., 2014). Bu nedenle araştırmalar, örgütlerin çalışanlarının iş yerinde dayanıklılık geliştirmelerini sağlamada nasıl proaktif bir rol oynayabileceklerini incelemeye başlamıştır (Carmeli ve Markman, 2011; Cooper vd., 2019; Ollier-Malaterre, 2010; Robertson vd., 2015; Youssef ve Luthans, 2007).

Literatürde dayanıklılıkla ilgili çok sayıda tanım bulunmaktadır ve dayanıklılığı oluşturan bileşenlere ilişkin kavramsal “belirsizlik” hala mevcuttur (Britt vd., 2016; Fletcher ve Sarkar, 2013). Araştırmacılar dayanıklılığı genel olarak “geri dönme yeteneği” olarak tanımlarken, bu çalışma için Kuntz, Näswall ve Malinen (2016) tarafından yapılan daha spesifik bir çalışan dayanıklılığı kavramsallaştırması kullanılmıştır. Yazarlara göre; çalışan dayanıklılığı, örgüt tarafından desteklenen, sürekli uyum, iyi oluş ve işte gelişmeyi sağlamak için iş kaynaklarından yararlanmaya yönelik davranışsal kapasite olarak görülmektedir (Westerberg, 2020, s. 5-6).

Çalışan dayanıklılığı hem içsel faktörlere hem de örgütsel düzeydeki faktörlere odaklanarak desteklenebilecek bir beceri olarak görülmektedir. Pozitif psikoloji araştırmacıları, dayanıklılık becerileri iyi bir şekilde ortaya çıkarıldığında ve korunduğunda, çalışanların sorunlu senaryolarla başa çıkma becerilerini geliştirme eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır (Luthans vd., 2005; Wang vd., 2014). Çalışan dayanıklılığını desteklemek için deneysel olarak oluşturulmuş ek kurumsal düzeydeki faktörler arasında liderlik tarzı (Uhl-Bien ve Arena, 2017), güçlü iş yeri sosyal ağları (Halbesleben ve Wheeler, 2015) ve iş tasarımı (Van den Heuvel vd., 2015)

bulunmaktadır. Bu bulgular, içsel faktörlere ek olarak, çalışan dayanıklılığının geliştirilme ve ifade edilme derecesinin kısmen bir organizasyonun sosyal ve ekolojik faktörlerine bağlı olduğunu göstermektedir.

Özellikle araştırmalar, bireyin dayanıklılığı üzerinde daha büyük etkiye sahip olabilecek ve çalışan bağlılığı ve rol içi performans düzeylerinin artmasına yol açabilecek yüksek performanslı İK uygulamalarının türlerini keşfetmeye başlamıştır (Wang vd., 2014). Bardoel ve arkadaşları (2014), iş-yaşam dengesi uygulamaları, esnek çalışma düzenlemeleri, çalışan gelişimi ve yardım programları ile iş sağlığı ve güvenliği sistemleri de dahil olmak üzere çalışanlar için sosyal desteği güçlendirebilecek ve çalışanların dayanıklılığını artırabilecek bir dizi İK uygulamasının altını çizmektedir (Bardoel vd., 2014). Diğerleri ise durumsal farkındalık eğitimi, dayanıklılık koçluğu, hümanist danışmanlık ve farkındalık teknikleri gibi eğitimlerin, bireylerin olumsuz durumlardan hayatlarında anlam yaratmalarına, umutsuz bir durum hakkında geriye dönük düşünmekten uzaklaşıp ileriye bakmalarına ve kısa vadede kesin olmasa da hayatta kalırken uzun vadede iştahla beklenebilecek somut hedefler geliştirmelerine yardımcı olduğunu vurgulamaktadır (Coutu, 2002; Gannon ve Paraskevas, 2019).

Çalışanlar arasında dayanıklılık becerilerini geliştirmek için İKY uygulamalarının kullanılması, karmaşık, rekabetçi ve dinamik ortamlar karşısında daha fazla bireysel esneklik, sebat ve motivasyonu teşvik edebilir (Luthans vd., 2007). Masten (2001) ve Fredrickson'ın (2002) çalışmalarıyla desteklenen Luthans ve diğerleri (2006), insan kaynakları gelişiminin (İKG) çalışan dayanıklılığını sağlayabileceği iki yaklaşım ortaya koymuştur: proaktif ve reaktif yaklaşımlar. Bu yaklaşımlar, bireyin iş yerindeki performansını etkileyebilecek risklerin ve kişisel varlıkların proaktif bir şekilde değerlendirilmesine dayanmaktadır.

Masten (2001), bireylerin varlıklarını artırdıkça (örneğin, iyi oluş odaklı İKY uygulamaları yoluyla sosyal sermaye) riske maruz kalma durumlarında (örneğin, işlerini kaybetme korkusu) bir kayıp ihtimali algılayabileceklerini savunmaktadır. Luthans ve diğerleri (2006) proaktif bir İKG yaklaşımı için üç odak alanı (risk, varlık ve süreç stratejileri) önermektedir. İlk olarak, risk ve stresin azaltılması yoluyla çalışanların direncini artırmaya yönelik proaktif bir yaklaşım, olumsuz olayların potansiyelini azaltabilir. Bu, "kurum ve liderliği ile çalışanlar arasında güven ve karşılıklılığın geliştirilmesi" (Luthans vd., 2006, s. 33) yoluyla yaratılan güçlü bir kurum kültürü geliştirilerek başarılabılır. Daha sonra destekleyici liderlik, iş güvencesi ve ekiplerin

yaygın kullanımı gibi iyi oluş odaklı İKY uygulamalarının kurum içinde güven ve iş birliği ortamını kolaylaştırabileceğini savunulmaktadır (Cooper vd., 2019). Ayrıca, bireysel ve örgütsel kaynakların geliştirilmesine dayanan varlık odaklı bir strateji hem beşerî hem de sosyal sermayenin geliştirilmesi (Luthans vd., 2006) ve çalışanların daha sonraki dayanıklılığı açısından kritik öneme sahiptir. Eğitim, gelişim ve öğrenmenin yanı sıra destekleyici liderlik ve bilgi paylaşımını vurgulayan iyi oluş odaklı İKY uygulamalarının, iş yerinde bireysel ve sosyal sermayenin oluşturulmasına katkıda bulunduğu ifade edilmektedir (Cooper vd., 2019).

Luthans ve diğerlerine (2006) göre reaktif yaklaşım, pozitif psikolog Fredrickson'ın (2002) olumlu düşünmeyi ve olumsuz olaylarda anlam bulmayı vurgulayan "genişlet ve inşa et" modelinden yararlanır. Fredrickson (2002) olumlu duyguların dayanıklı olabileceğini ve dayanıklılık gerektiğinde güvenilebilecek bir 'kişisel varlıklar deposu'na katkıda bulunabileceğini savunmaktadır. İyi oluş odaklı İKY uygulamaları, örgüt üyeleri için olumlu deneyimler (örneğin, sosyal bir güven ve iş birliği ortamı) oluşturmak için kullanılabilir ve bu da dayanıklılığı artıracak düşünce-eylem becerilerinin artmasına yol açabilir. Luthans ve arkadaşları (2006, s. 37) "çalışanların olumlu duygular sergilemesini ve dayanıklılıklarını artıracak becerilerini sağlamak etkili bir reaktif İKG stratejisi gibi görünmektedir." fikrini paylaşmışlardır. Çalışanlara yatırım yapmayı, ilgi çekici işleri, olumlu sosyal ortamı, çalışan sesini ve örgütsel destek mekanizmalarını teşvik eden iyi oluş odaklı İKY uygulamaları da çalışanların olumlu davranış gelişimini artırabilir.

Ancak İK uygulamalarının çalışanların dayanıklılığını artırma üzerindeki etkileri yönetim ve organizasyon literatüründe yeterince araştırılmamıştır (Avey vd., 2009; Bardoel vd., 2014; Cartwright ve Cooper, 2009; Cooper vd., 2013; Kossek ve Perrigino, 2016). Akademisyenler, yalnızca İK uygulamalarının şirket performansı üzerindeki etkilerine odaklanmak yerine, uygulamaların dayanıklılık gibi çalışanla ilgili olumlu sonuçlarına daha fazla dikkat gösterilmesi gerektiği çağrılarını yapmaktadırlar (Avey vd., 2009; Boxall ve Macky, 2009).

Bu çağrılara verilen birer yanıt olarak araştırmacılar İKY uygulamaları ile çalışanların dayanıklılığı arasındaki ilişkiyi araştırmaya başlamıştır (Bardoel vd., 2014; Lengnick-Hall vd., 2011; Luthans vd., 2006; Wang vd., 2014). Bardoel ve diğerlerini (2014) takiben, iyi oluş odaklı İKY uygulamalarının çalışan dayanıklılığı üzerindeki etkisinin pozitif psikoloji (Luthans, 2002a; Luthans vd., 2006; Masten, 2001) ile açıklanabileceği

savunulmaktadır. Pozitif psikologlar, geliştirildiğinde ve etkili bir şekilde yönetildiğinde, dayanıklılık becerilerinin stresli ve zorlu koşullara karşı bireysel tepkileri artırabileceğini ileri sürmektedir (Youssef ve Luthans, 2005b). Buradan hareketle İKY'nin, çalışanların dayanıklılığını geliştirmede kritik bir rol oynayabileceği söylenebilir (Moenkemeyer vd., 2012).

Araştırmalar; kuruluşların, çalışanların değişimle başa çıkma becerilerini desteklemek için dayanıklılık gibi psikolojik sermayelerini geliştirmelerine ve belirsizliklerin etkisi hakkında olumsuz düşünceler yerine olumlu düşünceleri benimsemeyi seçerek öğrenilmiş iyimserlik geliştirmelerine (Bakker ve Demerouti, 2007) destek olabileceğini ortaya koymuştur (Avey vd., 2009; Luthans, 2002a). Buna karşılık, dayanıklı çalışanların kuruluşa daha bağlı olmaları muhtemeldir ve bu da işlerine yönelik adanmışlık, titizlik, benimseme ve özümseme duygusu göstermeleriyle kanıtlanır (Cooke vd., 2019).

İnsan kaynaklarının planlanması, personel seçimi ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans yönetimi, ücret ve ödül yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, çalışma ilişkileri gibi fonksiyonlar çerçevesinde ortaya koyulan İK uygulamalarının, özellikle güçlü bir İK sistemine sahip işletmelerde, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini şekillendirmesinin, birey düzeyinde dayanıklılık kapasitesinin oluşturulmasında ve geliştirilmesinde oldukça etkili olacağı düşünülmektedir (Lengnick-Hall vd., 2011; Bardoel vd., 2014).

Sutcliffe ve Vogus (2003) bireysel ve dolayısıyla organizasyonel dayanıklılık kapasitesinin artırımı için çalışanların kullanabileceği insani, sosyal ve malzemelere ilişkin kaynakların miktar, erişim ve kalitesinin artırılmasını; çalışanların eğitim ve çeşitli deneyimlerle donatılmasını, kişilerin başarı gösterebilecekleri rollerde konumlandırılmalarını; çalışanların karar verme, değerlendirme, hata yapma ve hataları toplama fırsatı yakalayabilecekleri yapıları güçlendirilmesini önermektedir.

Dayanıklılığın İKY uygulamaları aracılığıyla oluşturulması bakımından, “çalışanların bireysel yetkinliklerinin yaratılması/geliştirilmesi ve bu yetkinliklerin örgütsel düzeyde, karşılaşılan olası risk/tehditlere karşı örgüt için kullanılabileceği görüşü” yatmaktadır (Gerçek ve Börekçi, 2019). Dayanıklılığın kazandırılabilirlik özelliğinden yola çıkan araştırmacılar, “dayanıklılık artırıcı uygulamaların bireyleri değiştirme ve geliştirme konusunda etkili olacağını” öne sürmektedirler. Özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde kamuda ve orduda dayanıklılık eğitimlerinden sıkça yararlandığı görülmektedir (Waite ve Richardson, 2004).

Luthans ve diğerlerinin (2006), psikolojik sermaye bileşenlerini özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık olarak yapılandırması ve bu özelliklerin eğitim yoluyla bireylere kazandırılabilmesini öne sürmesi, İK uygulamalarının bu amaçla kullanılabilmesine yönelik görüşlere temel hazırlamıştır. Bardoel vd. (2014), İKY uygulamalarının dayanıklılığın geliştirilmesinde önemli bir ihtiyaç olduğunu ifade ederek, bir grup dayanıklılık artırıcı İK uygulamalarından bahsetmektedir. Yazarlar, dayanıklılık artırıcı İK uygulamalarını, “çalışanları karşıt durumlardan geri sıçramak ve psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutunu güçlendirecek kaynakları geliştirmek ve korumak için gerekli fırsatları sağlayacak planlı İKY uygulamaları” olarak tanımlamaktadır. İş yerinde sosyal desteğin geliştirilmesi, iş-yaşam dengesi uygulamaları, çalışan destek programları, çalışan gelişim programları (dayanıklılık eğitimi vb.), esnek çalışma düzenlemeleri, ücret ve ödül sistemleri, iş sağlığı ve güvenlik sistemleri, risk ve kriz yönetimi sistemleri, farklılık yönetimi gibi uygulamaların çalışan dayanıklılığını artırıcı uygulamalar olduğunu öne sürmektedirler (Bardoel vd., 2014).

Dayanıklılık literatüründeki önemli vurgulardan bir diğeri de İK sistemi genelinde tutarlı, ayırt edici ve somutlaştırılmış bir İKY mesajının uyumlu bir şekilde uygulanmasını sağlama ihtiyacıdır (Bardoel vd., 2014; Branicki vd., 2019; Cooke vd., 2019). Bustinza ve arkadaşları (2019), 205 imalat şirketinin birincil örneğini kullanarak, sürekli değişen piyasa koşulları ve teknolojik yeteneklerle karakterize edilen bağlamlarda, bir organizasyonun teknolojik değişimi başarılı bir şekilde uygulayabilmesi için belirli İK uygulamalarına ihtiyaç olduğunu savunmuştur. Ayrıca, Huang, Xing ve Gamble (2016), bireysel çalışan iyi oluşunu ve zorluklarla başa çıkma becerisini artıran İK uygulamalarının benimsenmesiyle dayanıklılığın teşvik edilebileceği sonucuna varmışlardır. İş talepleri-kaynaklar modelinden yararlanarak ve Çin'deki yabancı sermayeli perakende mağaza çalışanlarından toplanan verileri analiz ederek, iş yükünün ve çalışanların karar alma sürecine katılımının hem erkek hem de kadın çalışanların iyi oluşu üzerinde benzer bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir (Huang vd., 2016).

Branicki, Steyer ve Sullivan-Taylor (2019) ise, mevcut dayanıklılık araştırmalarının aşırı olaylardan ziyade günlük stres faktörleriyle ilgili olarak ampirik açıdan hala yeterince gelişmemiş olduğunu vurgulamıştır. Yazarlar, birinci elden anlatılar sunarak hem bireysel hem de kurumsal düzeyde dayanıklılığın üretilmesinde yer alan mikro süreçleri ortaya koymuş ve kurumsal ortamda dayanıklılığa ulaşırken İKY müdahaleleri ile ilgili zorlukların altını çizmiştir. Sonuç olarak, birçok yazar, dirençli kuruluşların nasıl

oluşturulacağı (Avey vd., 2009; Richtnér ve Löfsten, 2014) ve özellikle İKY ile çalışan dayanıklılığı arasındaki bağlantı (Avey vd., 2009; Cooper vd., 2013; Guest, 2002, 2011; Linnenluecke, 2017) konusunda literatürde bir boşluk olduğunu belirtmiştir.

Khan ve arkadaşlarının (2019) Pakistan'ın telekomünikasyon sektörü üzerine yaptığı çalışmada, etkili bir şekilde uygulandığı takdirde, birbirini güçlendiren bir dizi İK uygulamasının benimsenmesinin, hızlı sektörel serbestleşme ve önemli değişiklikler ve belirsizlikler içeren Batı kökenli uygulamaların yayılması bağlamında çalışan dayanıklılığının geliştirilmesini destekleyebileceği bulunmuştur. Cooper ve arkadaşlarının (2019) Çin'deki bankacılık sektörü üzerine yaptığı çalışmada, Batılı yüksek performanslı çalışma sistemlerinin uyarlanması, küresel rekabet baskısının yoğunlaştığı bir ortamda çalışanların gösterdiği dayanıklılık düzeyinin artmasında rol oynadığı ve çalışanların kuruma olan bağlılıklarını geliştirdiği tespit edilmiştir. Branicki ve diğerlerinin (2019) çalışması, çalışanların zorluklara karşı olumlu bilişsel tutumlar ve problem çözme becerilerinin yanı sıra diğer dayanıklılık özelliklerini geliştirmelerini sağlamak için eğitim verilmesini önermektedir.

Salas-Vallina, Pozo ve Fernandez-Guerrero (2020)'nin İspanya'da pek çok farklı sektör çalışanını örneklem olarak seçerek iyi oluş odaklı İKY'yi kavramsallaştırmak, ölçmek, iyi oluş odaklı İKY ile uyumlu çalışma tutkusu ve yenilikçi çalışma davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmak ve adı geçen uygulamalar ile çalışan davranışı sonuçları arasındaki ilişkide uyumlu çalışma tutkusunun aracı rolünü incelemişlerdir. Araştırma sonucunda literatürde var olan İKY politikalarının ve uygulamalarının zenginleştirilmesi, güçlendirilmesi birbirileri ile uyumlu hale getirilmesinin etkili bir araç olarak çalışanların olumlu davranışlarını artırmak için gerekli bireysel, sosyal ve dışsal ihtiyaçları kapsadığı bilgisi (Guest, 2017) ile uyumlu olarak çalışan iyi oluşunu taahhüt eden şirketlerin çalışanların yenilikçi çalışma davranışını teşvik ettiği bulgusuna ulaşmışlardır.

Salas-Vallina, Alegre ve Lopez-Cabrales'in (2021) yine İspanya'da büyük işletmelerde görev yapan çalışanlar ve onların bölüm yöneticilerinden elde ettikleri verilerle yürüttükleri araştırmalarında, iş talepleri-kaynak modeli ve sosyal değişim teorisine dayanarak iyi oluş odaklı İKY ile performans arasındaki bağlantıyı ve orta düzey yöneticilerin bu ilişkideki düzenleyici rolünü incelemişlerdir. Araştırma sonucunda hem İKY'nin hem de liderliğin, daha motive ve üretken bir işgücüne katkıda bulunduğunu, ancak farklı şekillerde etkileşime girebildiğini ve iyi oluş odaklı İKY'nin çalışanların bireysel performansını artırabileceğini tespit etmişlerdir.

İKY uygulamalarının değerlendirilmesinde farklı ölçüm yaklaşımları bulunmaktadır. Genellikle İKY uygulamalarının ayrı ayrı ölçülmesinin yerine setler/demetler (bundle) halinde birlikte ölçüldüğü ve değerlendirildiği görülmektedir (Gerçek ve Börekçi, 2019).

Çoğu çalışmada, İKY uygulamalarının varlığının yanı sıra çalışanlar tarafından nasıl algılandığının önemli olduğu varsayımıyla (Bowen ve Ostroff, 2004), uygulamaların çalışanların algılama düzeylerine göre ölçümler yapılmıştır (Gerçek ve Börekçi, 2019). Bahsi geçen İK uygulamalarının ideal konfigürasyonunu veya paket ya da demetini neyin oluşturduğu konusunda bir fikir birliği yoktur (Boxall ve Macky, 2009; Macky ve Boxall, 2008). Bununla birlikte, mevcut çalışmalar, etkili İK uygulamalarının çoklu olma, karşılıklı olarak pekiştirme ve organizasyonel mantıklar etrafında inşa edilme ile karakterize edildiğini kabul etmektedir (Bello-Pintado, 2015; Kooij vd., 2013). Bu çalışmada da iyi oluş odaklı İKY uygulamalarına yönelik çalışan algılamaları merkeze alınarak bir değerlendirme yapılmaktadır. Bir başka ifade ile literatürde daha önce sözü edilen İK uygulamalarının bireylerde bilgi, beceri ve yeteneklerin gelişmesini destekleyerek dayanıklılık kapasitesini oluşturan davranış kalıplarının ortaya çıkmasında etkili olabileceği düşüncesi bu çalışmada da paylaşılmaktadır.

Özetlenecek olursa; İK uygulamalarının çalışan dayanıklılığı üzerindeki etkisinin anlaşılmasının hayati önem taşıdığı, çünkü mali tablolarda görünmeyen insan kaynaklarının, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmak için ana şirket varlıkları olduğu iddiası (Barney, 1991; Khan vd., 2019) bu çalışmada da paylaşılmaktadır. Kurumsal performansın geliştirilmesinde oynadığı rol nedeniyle İKY, işletmeler için hayati bir stratejik faaliyet olarak vurgulanmaktadır (Boxall ve Steeneveld, 1999). Bir şirketin insan bileşenine odaklandığı için çalışanların dayanıklılık geliştirmesine yardımcı olmada oynadığı rol yadsınmaz (Kossek ve Perrigino, 2016). Dolayısıyla, çalışan dayanıklılığı yaratma fikri, İK uygulamalarının teşvik etmeye uygun olduğu iyi örgütsel ilişkiler için göze çarpmaktadır (Mossholder vd., 2011). Bu bağlamda, İK uygulamaları çalışanların dayanıklılığını geliştirebilir. Dirençli çalışanlar çalıştıkları işletmelere daha bağlı olacak ve bu da şirket performansını artıracaktır. Ancak, bugüne kadar çok az şirket İK uygulamalarının çalışan dayanıklılığını artırmada oynadığı rolü dikkate almış ve İK'nın somut katkısı bu nedenle ölçülememiştir (Guest, 2011; Khan vd., 2019).

Rekabetçi organizasyonel baskılardaki artış ve birçok organizasyondaki, özellikle küresel ölçekteki hızlı değişim göz önüne alındığında, birçok çalışan, sağlıklarını, iyi oluşlarını ve iş performanslarını olumsuz yönde etkileyebilecek olan iş yoğunluğu ve hedeflere



ulaşmak için artan baskı ile karşı karşıya kalmaktadır (Baroel vd., 2014; Cooke vd., 2019). Sonuç olarak, çalışan dayanıklılığının İKY yoluyla, kuruluşların çalışanlarını çağdaş iş yeri zorluklarının üstesinden gelmeleri için etkin bir şekilde yönetmeleri ve desteklemeleri için potansiyel bir strateji sunabileceğini öne süren büyüyen bir literatür bulunmaktadır (Luthans, 2002a).

İyi oluş odaklı İKY'nin yapısı ile çalışan dayanıklılığının yapısı yukarıda da ifade edildiği üzere çeşitli açılardan birbiriyle ilişki halindedir. Yazında iyi oluş odaklı insan kaynakları uygulamalarının çalışan dayanıklılığını artıracığına yönelik vurgu, görüş ve imaların güçlü bir biçimde var olduğu görülmektedir. Bununla birlikte sınırlı sayıda yürütülmüş olan görgül çalışmaların bulguları da iyi oluş odaklı İKY'nin çalışanların dayanıklılık düzeyini artırdığını göstermektedir. Her bir iyi oluş odaklı İKY boyutunun çalışan dayanıklılığı ile ilişkisi olacağı da anlaşılmaktadır. Kısaca ifade etmek gerekirse iş güvencesinin iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel güven düzeyleri ile bireysel performansı artırdığı anlaşıldığından çalışan dayanıklılığı üzerinde de olumlu etkisi olacağı düşünülebilir. Daha önce de ifade edildiği gibi dayanıklılığın eğitim ve geliştirme gibi uygun İK uygulamaları aracılığıyla geliştirilebileceği ifade edilmektedir. Yüksek iş kalitesine sahip ortamların olumlu çalışan tutumlarını teşvik ettiği ve bu sebeple çalışan dayanıklılığını artırabileceği görülmektedir. Bir diğer boyut olan bilgi paylaşımı sürecine ilişkin ise çalışanların çeşitli becerilerini geliştirebileceği bunun da çalışanların bireysel varlıklarıyla çalışan dayanıklılığı gibi olumlu çalışan çıktılarına destekleyebileceği ifade edilmektedir. Son olarak çalışanların örgütle temasının önemli bir kısmının ilk amirleri üzerinden olacağı düşüncesinden hareketle; iş yerindeki olumlu etkileşimlerin, gelişmiş ilişkilerin çeşitli olumlu tutumlara katkıda bulunacağı bunun olumlu çıktılardan birinin de çalışan dayanıklılığı olabileceği sonucuna varılmıştır.

Elde edilen tüm bu bilgiler ışığında muhtemel bir iyi oluş odaklı İKY çalışan dayanıklılık ilişkisinin pozitif yönde olması beklenmektedir. Dolayısıyla aşağıdaki ana hipotez ve alt hipotezlerin oluşturulması uygun olacaktır.

**H1:** İyi oluş odaklı İKY uygulamaları ve çalışan dayanıklılığı pozitif ilişkilidir.

**H1a:** İş güvencesi ile çalışan dayanıklılığı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H1b:** Eğitim ve geliştirme ile çalışan dayanıklılığı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H1c:** İş kalitesi ile çalışan dayanıklılığı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H1d:** Bilgi paylaşımı ile çalışan dayanıklılığı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H1e:** İlk amirle ilişki ile çalışan dayanıklılığı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

#### ***2.4.2. İyi Oluş Odaklı İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışan Dayanıklılığı ile İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Etkisi***

İKY uygulamalarının özellikle de iyi oluş odaklı İKY uygulamalarının kesin ilişkileri ve çalışan dayanıklılığı gibi çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyebilecek sosyal süreçleri tam olarak bilinmemektedir (Boxall vd., 2011; Boxall ve Purcell, 2011; Evans ve Davis, 2005; Kehoe ve Wright, 2013). Araştırmacılar, başta algılanan örgütsel destek (Liao vd., 2009) olmak üzere ilişkisel koordinasyon (Gittell ve Douglass, 2012) ve çalışma iklimi (Takeuchi vd., 2009) gibi sosyal süreçlerin İKY'nin bir dizi sonuç üzerindeki etkisine aracılık edebileceğini ya da bu etkileri düzenleyebileceğini göstermiştir.

Bu ilişkiyi düzenleyebilecek olan değişkenlerden biri olan algılanan örgütsel destek (AÖD) kavramının teorik temeli, çalışma ortamında çalışanlar arası ilişkileri açıklamak için ortaya çıkarılan sosyal mübadele teorisine dayanmaktadır (Eisenberger vd., 1986). Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütlerinin katkılarına ne derece değer verdiğine ve refahlarına yönelik sergilenen ilginin miktarına ilişkin algılar geliştirdiklerini öne sürmektedir (Özdemirci ve Behram, 2014, s. 6). Bir birey örgütün kendisine değer vererek ve refahı için endişe göstererek kendisini desteklediğini algıladığında, örgüte bağlılık duymak zorunda hissedecek ve bu bağlılığı artan iş çabalarıyla gösterecektir (Ring, 2010). Dolayısıyla, bireyler aldıkları örgütsel desteği değerlendirdiklerinde, karşılıklılık normuna uygun olarak hareket edeceklerdir.

Çalışanların işverenlerin kendilerinin refahıyla ilgilendiğini ve örgüte yaptıkları katkılara değer verdiğini algılama derecesi algılanan örgütsel desteği ifade eder (Eisenberger vd., 1986). Eisenberger ve arkadaşları (1990) çalışanların, örgütün kendilerine fayda sağlayan olumlu isteğe bağlı faaliyetlerini, örgütün kendilerinin refahını önemsendiğinin bir kanıtı olarak değerlendireceğini öne sürmüştür. Örgütsel ödüllerin örgütün çalışana yaptığı bir yatırımı temsil ettiği ve çalışan tarafından örgütsel takdir ve tanıma göstergesi olarak yorumlandığı, dolayısıyla da algılanan örgütsel desteğin gelişimine katkıda bulunduğu

ileri sürülmektedir (Eisenberger vd., 1997). Rhoades ve Eisenberger (2002) terfi gibi potansiyel kariyer fırsatlarının sağlanmasının, çalışanlara yönelik yüksek düzeyde bir ilgi ve onların katkılarının kurum tarafından tanınması anlamına gelebileceğini öne sürmüştür. Bu örgütsel eylemler şirket politikası veya sendika sözleşmesi tarafından zorunlu kılınanların ötesine geçtiğinden, çalışanların bunları örgütsel ilgi ve desteğin göstergesi olan, örgütün takdirine bağlı muameleler olarak görmeleri muhtemeldir (Eisenberger vd., 1997). Wayne ve arkadaşları (1997), gelişim deneyimlerinin ve terfilerin her ikisinin de çalışanların örgütsel destek algıları üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Denetleyici desteğinin düzeyinin de algılanan örgütsel destek ile olumlu bir ilişki içinde olduğuna inanılmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Rhoades vd., 2001; Wayne vd., 1997).

Snell ve Bohlander (2013) insan kaynakları yönetimini, çalışanların yeteneklerini yönetme ve onları şirket hedeflerine ulaşmak için kullanma süreci olarak açıklamaktadır. İK uygulamaları, en iyi çalışanları işe almak ve seçmek, uygun eğitim ve gelişim programları sağlamak, performans değerlendirmesini yönetmek, stratejik ücretlendirme yapmak, kariyer geliştirme seçenekleri sunmak ve destekleyici bir çalışma ortamı yaratmak için insan kaynakları departmanı tarafından yürütülen günlük ve sürekli faaliyetlerdir (Djatkiko vd., 2020, s. 308). İş analizi yapmak, işleri tasarlamak, işe alım, eğitim ve geliştirme, performansı yönetmek, ücret politikalarını uygulamak ve çalışanlarla olumlu ilişkiler kurmak İK yönetiminin ana işlevidir (Noe vd., 2011). İK uygulamaları, kuruluş stratejisi ve hedefleri ile uyumlu olmalıdır. Bu uygulamaların iyi bir şekilde yönetilmesi iyi ve destekleyici bir iş yeri yaratacaktır. Etkili İK uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılığı (Al Adresi ve Darun, 2017), işe adanmışlığı (Aybaş ve Acar, 2017), verimliliği (Jain ve Premkumar, 2011), çalışan performansı (Zhong vd., 2016) ve örgütsel destek algısı (Mayes vd., 2017) üzerinde etkisi bulunmaktadır.

İnsan kaynakları uygulamaları algılanan örgütsel desteğin bir öncülü olarak düşünüldüğünde (Allen vd., 2003); algılanan örgütsel desteğin iyi oluş odaklı insan kaynakları uygulamaları ve çalışan dayanıklılığı arasındaki ilişkiyi etkilediği (Özdemirci ve Behram, 2014) fikri ortaya çıkmaktadır. İK uygulamaları, özellikle beceri eğitimi, uzun vadeli sonuç odaklı değerlendirmeler ve önemli ödüller gibi programlar aracılığıyla istihdam-örgüt ilişkisini yönetmek için önemli olmakla birlikte; bu uygulamalar, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak, çalışanlar arasında yüksek düzeyde örgütsel destek

aldıkları algısını besler (Özdemirci ve Behram, 2014). İK uygulamalarının çalışanların algılanan örgütsel desteğine katkıda bulunduğu görülmektedir.

Sosyal mübadele teorisine göre, örgütsel çevrelerini destekleyici olarak algılayan çalışanlar, örgüte faydalı davranışlarla karşılık vermek zorunda hissedeceklerdir. Bu açıdan bakıldığında, algılanan örgütsel desteğin iyi oluş odaklı insan kaynakları uygulamalarının çalışan dayanıklılığı üzerindeki etkilerini düzenlemesi beklenebilir.

Whitener (2001) da İK uygulamalarına ilişkin çalışan algılarının önemini ortaya koymuştur. Çalışanlar belirli uygulamaların nesnel varlığını her zaman kurumun amaçladığı gibi algılamayabilir. Örneğin, bir kuruluş karar alma sürecine katılımı teşvik edebilir ve hatta katılımı dahil etmek için resmi bir mekanizmaya sahip olabilir. Ancak çalışanlar kurumun veya temsilcilerinin girdi almaya açık olduğunu ve bu girdilere göre hareket edeceğini algılamazlarsa, kurumun gerçekten katılım sağladığını düşünmeleri pek olası değildir. Benzer şekilde, çoğu kuruluş muhtemelen ödül sistemlerinin nispeten adil olduğuna inanmaktadır; ancak birçok çalışan aynı fikirde olmayacaktır (Allen vd., 2003, s. 103).

Yapılan araştırmalar, algılanan örgütsel desteğin bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiye hem aracılık edebilecek hem de bu ilişkiyi düzenleyebilecek bir faktör olarak kavramsallaştırıldığını göstermiştir (Özdemirci ve Behram, 2014). Örneğin, Wayne ve arkadaşları (1997) algılanan örgütsel desteğin insan kaynakları uygulamaları ile duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi etkilediğini bulmuştur. Gelişim fırsatlarının kurumun çalışanın katkılarını tanıdığı ve değer verdiği sinyalini verdiği ve kurumdan gelecek desteği ima ettiğini savunmuş ve aynı zamanda hem terfiler hem de gelişim deneyimleri ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı bir pozitif ilişki bulmuşlardır (Wayne vd., 1997). Rhoades ve arkadaşları (2001) algılanan örgütsel desteğin bağlılık ile örgütsel ödüller, prosedürel adalet ve amir desteği arasındaki ilişkiyi etkilediğini bulmuştur.

Benzer şekilde, çalışan katılımına izin verilmesi, çalışanın katkılarına değer verildiği sinyalini verebilir. Adil bir şekilde tanınmak ve ödüllendirilmek, bir kurumun çalışanın refahını önemseydiğini ve onlara yatırım yapmaya istekli olduğunu gösterir (Fasolo, 1995). Bir başka araştırmada, prosedürel adalet algılarının algılanan örgütsel desteğin etkisi yoluyla iş sonuçlarını (örneğin, bağlılık, memnuniyet, işten ayrılma niyeti) etkilediğini göstermiştir (Masterson vd. 2000). Bu çalışmalara dayanarak, algılanan örgütsel desteğin

çalışan dayanıklılığı gibi birçok bireysel çıktıyı etkileme konusunda büyük bir potansiyele sahip olduğu anlaşılmaktadır (Hochwarter vd., 2003).

Algılanan örgütsel destek (AÖD), çalışanların işlerini yapmak için kurumdan aldıkları desteğin miktarına ilişkin bireysel düşünce ve duygularının bir biçimidir (Djatkiko vd., 2020, s. 309). AÖD, çalışanların kurumlarının katkılarına değer verdiği ve refahlarını gerçekten önemseydiğine ne ölçüde inandıklarını yansıtır (Kinicki ve Fugate, 2016). AÖD, karşılıklılık normuna dayalı olarak çalışır; çalışanlar işverenin kendilerine olumlu davrandığını hissettiklerinde, muhtemelen sıkı çalışma ve daha yüksek performansla karşılık vereceklerdir. Önemli olan, bunu gönüllü olarak yapmalarıdır. Algılanan örgütsel destek, çalışanları etkiledikleri için kurumun politikalarının, normlarının, prosedürlerinin ve eylemlerinin iyi niyetli veya kötü niyetli olduğuna ilişkin deneyime dayalı bir atıftır (Eisenberger vd., 2001). AÖD her zaman çalışanların kurumdan aldıkları takdire ilişkin duygularıyla ilişkilidir. Tanınma, cazip maaş, haklarına saygı, ihtiyaçlarının anlaşılması, iyi bir ortam yaratılması, eşitlik, adalet, taciz politikaları ve katkılarında saygı gösterilmesi gibi çeşitli şekillerde ortaya çıkar. Güçlü bir şekilde desteklendiğini hisseden çalışanlar olumlu algılar geliştirecektir. Bir meta-analiz çalışması, algılanan örgütsel desteğin iş tatmini, katılım, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi çalışan davranış ve tutumu üzerinde orta ya da yüksek düzeyde bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur (Ahmed ve Nawaz, 2015). Kinicki ve Fugate (2016), AÖD'nin; örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, görev performansı ve daha düşük işten ayrılma oranını içeren faydalarını da eklemektedir (Djatkiko vd., 2020, s. 309).

Çalışanların zihninde bir destek duygusu yaratmak isteniyorsa, İK uygulamaları önemli bir faktördür (Lee ve Chui, 2019). Gouldner (1960), karşılıklı ilişki kavramına dayanarak, başkalarına iyi bir şekilde davranılırsa, bunun iyiliğe karşılık vermek için karşılıklı eylemi tetikleyebileceğini açıklamış ve buna göre çalışanlar da İK uygulamalarının etkinliğini hissederlerse olumlu tutum ve davranış göstereceklerdir. Karşılıklı ilişkinin doğası en az iki taraf arasında gerçekleşecektir (Djatkiko vd., 2020). Taraflardan biri fayda sağlar, diğeri de bu iyiliğe karşılık verir ve bu döngüsel olarak gerçekleşir. İK uygulamaları ile AÖD arasındaki pozitif ilişkiyi destekleyen geçmişte yürütülmüş çalışmalar yer almaktadır (Detnakin ve Rurkkhum, 2019; Kuvaas, 2008; Pohl vd., 2017; Tang vd., 2006; Topuz ve Çağlayan, 2019). Diğer yandan İK uygulamalarına ek olarak belirsizliklerle ilgili yazında işverenlerin çalışanların belirsiz ve değişen bir ortamla başa çıkmalarına nasıl yardımcı olabileceğine odaklanmaktadır (Djatkiko vd., 2020).

Belirsizlik dönemlerinde çalışanlar, örgütlerin sıkıntılardan uzaklaşmasına ve zorluklara rağmen performans geliştirmesine yardımcı olmada güçlü bir rol oynayabilir.

Bununla birlikte, belirsiz bir ortamda bir işe sahip olmak gelir güvencesi sağlayabilirken, aynı zamanda stres, endişe ve tükenmişlik de getirebilir ve çalışanların psikolojik ve duygusal iyi oluşunu ve işle ilişkisini etkileyebilir (Ezerdi vd., 2022). İşverenlerin böyle zor zamanlarda çalışanların endişelerini nasıl ele aldığı, çalışanların örgüte yönelik algılarını ve tutumlarını etkilemektedir. Kötü muamele potansiyel olarak öfke, kopukluk ve diğer olumsuz duygulara yol açmakta bu da devamsızlık, izin alma ve işten ayrılma ile sonuçlanmaktadır (Mainiero ve Gibson, 2003). Araştırmalar, algılanan örgütsel desteğin çalışan bağlılığı ve motivasyonunu sağlamak için çok önemli olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Alfes, Shantz ve Truss (2012) İK uygulamalarının çalışanlar tarafından destekleyici olarak algılandığında tükenmeyi azalttığını bulmuşlardır.

Araştırmacılar çalışanların içinde buldukları iş bağlamının dayanıklılıklarıyla nasıl ilişkili olduğunu da keşfetmeye başlamıştır (Hartman vd., 2020, s. 932). Çalışanlar, zorlu durumlarda yüklerini hafiflettiği için sorumluluklarını ve iş görevlerini meslektaşlarıyla paylaşarak fayda sağlarlar (Burns ve Machin, 2013). Aldıkları destek aynı zamanda bireylere stresli deneyimler hakkında konuşma ve bu deneyimler üzerinde çalışma (Lamb ve Cogan, 2016) ve iş yerinde zorluklar yaşadktan sonra bilgi alma fırsatı sağlamıştır (Cameron ve Brownie, 2010). Todt ve arkadaşları (2018), meslektaşlar ve amirler tarafından sağlanan desteğin çalışanların dayanıklılığı ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu, ancak aile ve arkadaşlardan gelen sosyal desteğin ilişkili olmadığını bulmuştur. İş yerindeki desteğin rolünü inceleyen Kuntz, Connell ve Näswall (2017), iş arkadaşlarının ve amirlerin sosyal desteğinin yanı sıra amirlerden alınan performans geri bildiriminin çalışanların dayanıklılığı üzerindeki olumlu etkisinin, yüksek terfi odağı ile birlikte yüksek önleme odağına sahip çalışanlar için daha güçlü olduğunu bulmuştur.

Eisenberger ve arkadaşları (2001), yüksek örgütsel destek algısı olan çalışanların sosyal ve psikolojik gereksinimlerinin organizasyon tarafından giderileceğini, bir ihtiyaç oluştuğunda çalışanların birbirleri ile yardımlaşma içinde olacağını ve çalışanların genel katkılarının örgütteki yönetim tarafından ödüllendirileceğine yönelik duygu ve düşüncelerine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Buna ek olarak, güçlü örgütsel destek algısı olan çalışanların, örgüte yarar sağlayacağı düşünülen tutum ve davranışlar sergilemeleri beklenmektedir. Yapılan literatür taramalarında, algılanan örgütsel destek düzeyi daha yüksek olan çalışanların özyeterlik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık gibi

psikolojik sermaye bileşenlerinin de yüksek düzeylerde olduğu ve çalışanın örgütünden gördüğü desteğin psikolojik sermayesine önemli katkısının olduğu bulgulanmıştır (Luthans vd., 2008).

Son olarak, araştırmacılar örgütsel bağlamların etkilerini araştırmışlardır. Meneghel ve arkadaşları (2016), çalışanların olumlu sosyal bağlam algılarının dayanıklılıklarıyla olumlu yönde bağlantılı olduğunu bulmuştur. Araştırmacılar bulgularını açıklamak için kaynakların korunması teorisinden (Hobfoll, 1989) yararlanmışlardır. Bu teoriye göre (Hobfoll, 1989), sosyal çevreden gelen bağlamsal kaynaklara erişim, dayanıklılık gibi kişisel kaynakların geliştirilmesi için verimli bir zemin sağlar ve özellikle, olumlu örgütsel ortam deneyiminin olumlu duyguları teşvik ettiğini ve bunun da dayanıklılığın gelişmesine yol açtığını savunmuşlardır.

İşletmelerin uyguladıkları iyi oluş odaklı İKY faaliyetleri ile çalışan dayanıklılığı arasında pozitif bir ilişkiden söz edilmektedir. Yukarıda da aktarıldığı gibi algılanan örgütsel desteğin iyi oluş odaklı İKY'nin iş güvencesi, eğitim ve geliştirme, iş kalitesi, bilgi paylaşımı ve ilk amirle ilişki boyutları ile çalışan dayanıklılığı arasındaki ilişkiyi düzenleme potansiyeline sahip olduğu anlaşılmaktadır. Yazın bağlamında ve tartışılan bilgiler düşünüldüğünde iyi oluş odaklı insan kaynakları yönetimi ve çalışan dayanıklılığı ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin etkisine yönelik oluşturulan ana hipotez ve iyi oluş odaklı İKY boyutlarından hareketle oluşturulan alt hipotezler aşağıda ifade edilmiştir.

**H2:** Algılanan örgütsel destek, iyi oluş odaklı İKY uygulamaları ile çalışan dayanıklılığı arasındaki ilişkiyi düzenler.

**H2a:** Algılanan örgütsel destek, iş güvencesi ile çalışan dayanıklılığı arasındaki ilişkiyi düzenler.

**H2b:** Algılanan örgütsel destek, eğitim ve geliştirme ile çalışan dayanıklılığı arasındaki ilişkiyi düzenler.

**H2c:** Algılanan örgütsel destek, iş kalitesi ile çalışan dayanıklılığı arasındaki ilişkiyi düzenler.

**H2d:** Algılanan örgütsel destek, bilgi paylaşımı ile çalışan dayanıklılığı arasındaki ilişkiyi düzenler.

**H2e:** Algılanan örgütsel destek, ilk amirle ilişki ile çalışan dayanıklılığı arasındaki ilişkiyi düzenler.

## BÖLÜM 3. ARAŞTIRMA

Bu bölümde iyi oluş odaklı insan kaynakları yönetiminin çalışan dayanıklılığı ile ilişkisi ve bu ilişkide algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolünün sorgulanmasına yönelik yürütülen çalışmanın ampirik bulguları paylaşılmıştır. Ayrıca kullanılan ölçekler, örnekleme ilişkin bilgiler ve yapılan analizler sunulmuştur. İyi oluş odaklı insan kaynakları yönetiminin ölçümü için Türkçe uyarlaması yapılmış bir ölçüm aracı olmadığından uluslararası literatürde yer alan iyi oluş odaklı insan kaynakları yönetimi ölçeğinin Türkçe uyarlaması yapılmıştır. İlk kez bu tez çalışması kapsamında kullanılmak üzere uyarlanan iyi oluş odaklı insan kaynakları yönetimi ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları gerçekleştirilmiş daha sonra da tez çalışmasının konusu olan iyi oluş odaklı insan kaynakları yönetimi ile çalışan dayanıklılığı ilişkisi ve algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolünün testine yönelik ampirik çalışmanın bulgularına yer verilmiştir.

### 3.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada tercih edilen veri elde etme tekniği anket olmuştur. Oluşturulan anket formunda dört bölüm bulunmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin sorular bulunurken diğer üç bölümü oluşturan ölçeklere yönelik bilgiler aşağıda ifade edilmiştir.

#### 3.1.1. İyi Oluş Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği

Araştırma modelinin ilk değişkeni olan iyi oluş odaklı insan kaynakları yönetimi (İOOİKY), Zacharatos, Barling ve Iverson (2005) temel alınarak Cooper ve diğerleri (2019) tarafından önerilen ve son şeklini Salas-Vallina ve arkadaşlarının (2021) verdiği altı boyutlu ve 27 ifadeli ölçüm aracı temelinde ölçülmüştür. Ancak araştırmada çeşitli gerekçeler sebebiyle takım çalışmasını ifade eden “*ekiplerin kullanımı*” boyutu (4 ifade) araştırma ölçeğinden çıkarılmıştır. Bu karara ilişkin izahat uyarlama çalışmasının anlatıldığı kısımda paylaşılmıştır.

Son zamanlarda yapılan araştırmalar, çalışanların İK uygulamalarına ilişkin algılarını ölçmek için çalışan derecelendirmelerinin kullanılmasını ve İK uygulamalarını duygusal durumlara bağlarken tanımlayıcı maddeler (veya olgusal maddeler) yerine değerlendirici maddelerin kullanılmasını gerektirmektedir (Salas-Vallina vd., 2021, s. 7). Değerlendirici maddeler, söz konusu uygulamanın öznel değerlendirmelerine odaklanır ve İK



uygulamalarını duygusal olarak yüklü çalışan sonuçlarıyla ilişkilendirmek adına daha uygun olarak değerlendirilmektedir (Beijer vd., 2019). Bu çalışmada bahsi geçen ölçeğin Salas-Vallina ve diğerlerinin (2021) yukarıdaki öneriler doğrultusunda oluşturdukları versiyonu gerekli izinler alınarak kullanılmıştır.

Tanımlayıcı ifadeler yerine değerlendirici ifadelerin kullanılması (Beijer vd., 2019), İK uygulamaları için kurumsal değerlendirmeler ya da yönetici değerlendirmeleri yerine çalışan değerlendirmelerinin kullanılmasını ve böylece çalışanların İK uygulamalarına yönelik algılarının ölçülebilmesini sağlamaktadır. Ayrıca sadece İK yöneticisinin değerlendirmelerine dayanarak bir örgütün İK uygulamalarını nasıl yürüttüğünü araştırmak yerine, çalışanların İK uygulamalarına ilişkin algısını anlamak da oldukça gerekli bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Bardoel vd., 2014).

İyi oluş odaklı İK ölçeğinin iş güvencesi (5 ifade), eğitim ve geliştirme (6 ifade), iş kalitesi (3 ifade), bilgi paylaşımı (4 ifade), ve ilk amirle ilişki (4 ifade) olmak üzere beş boyutu bulunmaktadır. Bu boyutların güvenilirlikleri 0.84 ila 0.96 arasında ortaya çıkmış ve yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirliği 0.91 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin orijinal halinde iki ifade ters kodlanmış olduğundan bu ifade analizler öncesi tekrardan ters kodlanarak tüm ifadeler birbirleri ile uyumlu bir biçime getirilmiştir.

Nihayetinde araştırma modelinde iyi oluş odaklı insan kaynakları yönetimi bağımsız bir değişken olarak konumlandırılmış olup çalışanların iyi oluş odaklı insan kaynakları yönetimine yönelik değerlendirmeleri 22 madde ile ölçülmüştür. 7'li likert tipinde ve "1=Kesinlikle katılmıyorum.", "2=Katılmıyorum.", "3=Biraz katılmıyorum.", "4=Ne katılıyorum ne katılmıyorum.", "5=Biraz katılıyorum.", "6= Katılıyorum.", "7= Kesinlikle katılıyorum." şeklinde yanıt seçenekleri belirlenmiştir (Ek 1.1.).

### ***3.1.2. Çalışan Dayanıklılığı Ölçeği***

Araştırma modelindeki bir diğer değişken olan çalışan dayanıklılığı kavramının ölçümü için Hodliffe (2014)'nin yüksek lisans tezi için geliştirmiş olduğu 14 madde ve tek boyuttan oluşan "Çalışan Dayanıklılığı" (EmpRes) ölçeği izin alınarak kullanılmıştır. Ölçeğin, Türkçe'ye çevirisi Demiralay tarafından kendisinin danışmanlığını yürüttüğü Özmutaf (2019)'in yüksek lisans tez çalışmaları kapsamında yapılmıştır. Özmutaf (2019), çalışmasında ölçeğin tek faktörlü bir yapıya uyum gösterdiğini, faktör yüklerinin ise 0.63

ila 0.81 arasında olduğunu ve yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısının 0.92 olduğu bilgisi çalışmada paylaşılmıştır.

Bu araştırmada da çalışan dayanıklılığı bağımlı bir değişken olarak belirlenmiş olup çalışanların dayanıklılıkları 14 madde ile ölçülmüştür. 7’li likert tipinde ve “1=Kesinlikle katılmıyorum.”, “2=Katılmıyorum.”, “3=Biraz katılmıyorum.”, “4=Ne katılıyorum ne katılmıyorum.”, “5=Biraz katılıyorum.”, “6= Katılıyorum.”, “7= Kesinlikle katılıyorum.” şeklinde yanıt seçenekleri yer almaktadır (Ek 1.2.).

### **3.1.3. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği**

Araştırmada araştırmaya katılan çalışanların örgütsel destek algılarını ölçmek için Eisenberger ve diğerleri (1986) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Turunç ve Çelik (2010) tarafından yapılan ölçeğin kısa formu tercih edilmiştir. Algılanan örgütsel destek ölçeği, Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından öncelikle 36 ifade olarak geliştirilmiş ardından ölçek, Stassen ve Ursel (2009)’in yaptıkları geçerleme çalışması ile kısa bir forma çevrilmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0.93 olarak belirlenmiştir. Turunç ve Çelik (2010) ölçeğin tek faktörlü bir yapıda olduğunu, faktör yüklerinin ise 0.45 ila 0.88 arasında ortaya çıktığını ve yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısının 0.88 olduğunu tespit etmişlerdir.

Ölçek, araştırmada moderatör değişken olarak belirlenmiş ve çalışanların algıladığı örgütsel desteği 10 madde ile ölçmektedir. 7’li likert tipinde ve “1=Kesinlikle katılmıyorum.”, “2=Katılmıyorum.”, “3=Biraz katılmıyorum.”, “4=Ne katılıyorum ne katılmıyorum.”, “5=Biraz katılıyorum.”, “6= Katılıyorum.”, “7= Kesinlikle katılıyorum.” şeklinde yanıt seçenekleri yer almaktadır (Ek 1.3.).

## **3.2. Örneklem ve Verilerin Toplanması**

Araştırma evreni ekonomik faaliyetler ve nüfus açısından Türkiye’nin en önemli coğrafi bölgesi olan Marmara Bölgesi’nde faaliyet gösteren özel sektör işletmelerinde çalışan beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Evren belirlenmesi aşamasında araştırma konusunun özellikleri sebebiyle özel sektörle daha ilişkili olacağı düşünülerek böyle bir karar verilmiştir. İyi oluş odaklı İKY uygulamalarının özel sektör işletmeleri tarafından son birkaç yıldır takip ediliyor ve uygulanıyor olması (PERYÖN, 2021) çalışma evreninin özel sektörle sınırlandırılmasına makul bir gerekçe hazırlamıştır. Ancak özel sektör

çalışanlarının çalıştıkları işletmeler açısından herhangi bir sektör sınırlandırılmasına gerek görülmemiştir. Bunun sebebi olarak da iyi oluş odaklı İKY ile ilgili çalışmaların sayıca çok az ve hatta Türkiye’de bu konuda hiç çalışma olmaması gösterilebilir.

Ampirik çalışmaların yetersizliği elde edilen bulguların sektörel yansımalarının değerlendirilmesini de zorlaştırmaktadır. Bu sebeple araştırma evreninin belirlenme aşamasında sınırlamalar olabildiğince az tutulmuş ve araştırma için gerek duyulan analizlerin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için daha geniş bir örnekleme ulaşmak istenmiştir.

Araştırma evrenine sadece beyaz yakalı çalışanların dahil edilme sebeplerinden biri iyi oluş odaklı İKY teorik çerçevesinin uygulamalar kısmının beyaz yakalı çalışanların eğitim seviyeleri nedeniyle daha iyi anlaşılabilceği varsayımıdır. İkinci olarak beyaz yakalı çalışanların iyi oluş odaklı İKY uygulamalarına yönelik farkındalık düzeylerinin diğer çalışanlara göre daha yüksek olacağı düşüncesinin varlığıdır. Bunların yanı sıra; literatürde mavi yakalı çalışanların İKY çalışmalarına dahil edilmeme sebepleri olarak, mavi yakalı çalışanların zaman kısıtı, yanıt alabilme zorluğu, yoğun mesai döngüleri, düşük eğitim seviyeleri, ankete yönelik gerekli özenin gösterilmeyeceği fikri gibi gerekçeler (Bayraktaroğlu vd., 2015) ifade edilmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırmaya sadece beyaz yakalı çalışanlar dahil edilmiştir.

Araştırmanın başlamasından önce ilk olarak etik onay alınmıştır. Alınan izin sonrasında katılımcılara çevrimiçi anket aracılığıyla kolayda örnekleme tekniği ile ulaşılarak 656 anket toplanmıştır. Sosyal medya mecralarındaki bağlantılar anketin dağıtılmasında veri elde edilmesinde önemli destekleri olmuştur. Elde edilen anketler, ters ifadelerden hareketle tekrar incelenmiş ve özensiz doldurulmuş, ya da örneklem kriterlerine uygun olmadığı tespit edilen anketler elenmiştir. Sözü edilen anketlerin yeniden değerlendirilmesi sonrasında geriye kalan 512 geçerli anket ile analizler gerçekleştirilmiştir.

### **3.3. Araştırmanın Bulguları**

Araştırma bulguları kısmında araştırmaya dahil olan katılımcıların bilgilerine yönelik demografik bulgular, tanımlayıcı istatistikler ve araştırmanın güvenilirlik analizi sonuçları paylaşılmıştır. Bunların yanı sıra tez araştırması kapsamında Türkçe uyarlama çalışması gerçekleştirilen “iyi oluş odaklı insan kaynakları yönetimi” ölçeğine ilişkin hem keşfedici faktör analizi (KFA) hem de doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçlarına yer

verilmiştir. Daha önce geçerlilik ve güvenilirlik ispatları yapılmış olduğundan “algılanan örgütsel destek” ve “çalışan dayanıklılık” ölçekleri için sadece doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve sonuçları aşağıda aktarılmıştır.

### 3.3.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular

512 çalışanın katıldığı araştırmada katılımcıların %60’ı kadın, %54,5’i evli, %67,6’sı lisans (üniversite) mezunudur. Katılımcıların %35’inin geliri 20000 TL ve üzerindedir. Mevcut işletmesinde beş yıldan az süredir çalışanların oranı %65,3 iken çalıştıkları sektörler oldukça çeşitlilik göstermektedir. En fazla katılım sırasıyla imalat (%11,5), gıda ve tarım (%9,8), otomotiv (%8,2) ve bankacılık-sigortacılık (%8,2) sektöründen olmuştur. Katılımcıların %30,3’ü 1000 ve üzerinde çalışanın bulunduğu işletmelerde çalışırken bu işletmelerin %42,2’si İstanbul’da bulunmaktadır. Katılımcıların ortalama yaşı ise 37,2’dir.

**Tablo 1**

#### *Katılımcıların Demografik Özellikleri*

<i>Değişken</i>	<i>Kategori</i>	<i>Sıklık</i>	<i>Yüzde</i>
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	205	40.0
	Kadın	307	60.0
<b>Medeni Durum</b>	Evli	279	54.5
	Bekâr	233	45.5
<b>En son mezun olunan okul</b>	İlköğretim	4	0.8
	Lise	30	5.9
	Önlisans (MYO)	37	7.2
	Lisans (Üniversite)	346	67.6
	Yüksek Lisans	91	17.8
	Doktora	4	0.8
<b>Gelir Düzeyi</b>	Düzenli gelirim yok	10	2.0
	Asgari ücret	16	3.1
	4254TL-6000TL	73	14.3
	6001TL-8000TL	87	17.0
	8001TL-10000TL	82	16.0
	10001TL-12000TL	62	12.1
	12001TL ve üzeri	182	35.5
<b>Çalışma Süresi (Mevcut işletme)</b>	1 yıldan az	137	26.8
	1 yıl- 5 yıldan az	197	38.5
	5 yıl-10 yıldan az	100	19.5
	10 yıl-15 yıldan az	44	8.6
	15 yıl- 20 yıldan az	25	4.9
	20 yıl ve üzeri	9	1.8
<b>Çalışma Süresi (Toplam)</b>	1 yıldan az	29	5.7
	1 yıl- 5 yıldan az	134	26.2
	5 yıl-10 yıldan az	139	27.1
	10 yıl-15 yıldan az	102	19.9
	15 yıl- 20 yıldan az	51	10.0
	20 yıl ve üzeri	57	11.1
<b>Sektör</b>	İmalat	59	11.5
	Gıda ve Tarım	50	9.8
	Otomotiv	42	8.2

	Bankacılık ve Sigorta	41	8.2
	Demir-Çelik ve Metal	39	7.6
	Eğitim ve Danışmanlık	37	7.2
	Hizmet	33	6.4
	Tekstil	28	5.5
	Bilişim ve Teknoloji	26	5.1
	Enerji	25	4.9
	İnşaat	23	4.5
	İlaç ve Kimya	19	3.7
	Sağlık	19	3.7
	Lojistik	15	2.9
	Perakende	15	2.9
	Savunma	10	2.0
	Ulaşım ve Haberleşme	8	1.6
	Turizm	7	1.4
	Çevre	6	1.2
	Basın Yayın	5	1.0
	Eğlence	3	0.6
	İthalat-İhracat	1	0.2
<b>İşletmenin Çalışan Sayısı</b>	50 ve altı çalışan	110	21.5
	51-100 çalışan	43	8.4
	101-250 çalışan	58	11.3
	251-500 çalışan	76	14.8
	500-1000 çalışan	70	13.7
	1001 ve üzeri çalışan	155	30.3
<b>İşletmenin Bulunduğu Şehir</b>	İstanbul	216	42.2
	Kocaeli	91	17.8
	Sakarya	160	31.3
	Diğer (Balıkesir, Bursa, Çanakkale, Edirne, Kırklareli, Tekirdağ, Yalova)	45	8.8
	<b>Diğer Bulgular</b>	<b>Ortalama Değer</b>	
<b>Yaş</b>	32.7 yıl		

### 3.3.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenlere yönelik tanımlayıcı istatistiklere Tablo 2’de yer verilmiştir.

**Tablo 2**

*Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler*

<i>Değişkenler</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Cronbach’s <math>\alpha</math></i>	<i>İfade Sayısı</i>	<i>Çarpıklık</i>	<i>Basıklık</i>
<i>İyi Oluş Odaklı İKY Ölçeği</i>				22		
İş Güvencesi	4.32	1.56	.865	5	-.365	-.887
Eğitim ve Geliştirme	4.00	1.75	.939	6	-.104	-1.16
İş Kalitesi	4.20	1.51	.791	3	-.300	-.787
Bilgi Paylaşımı	5.41	1.29	.865	4	-1.150	1.00
İlk Amirle İlişki	4.82	1.59	.856	4	-.675	-.416
<i>Algılanan Örgütsel</i>	4.29	1.48	.919	8	-.296	-.742

<i>Destek Ölçeği</i>						
<i>Çalışan</i>						
<i>Dayanıklılığı</i>	5.94	0.70	.868	10	-1.46	5.08
<i>Ölçeği</i>						

N=512; Ölçüm 7'li Likert formunda gerçekleştirilmiştir.

Katılımcıların İyi Oluş Odaklı İKY ölçeğine verdikleri yanıtların ortalamaları değerlendirildiğinde; iyi oluş odaklı İKY uygulamalarına yönelik algılarının orta düzeyde olduğu, en yüksek ortalamaya sahip boyutun “Bilgi Paylaşımı” olduğu görülmektedir. Bu bulgudan yola çıkarak, katılımcıların işyerlerinde bilgi paylaşımına yönelik eylem ve uygulamalarla diğer eylem ve uygulamalardan daha sık karşılaştıkları söylenebilir. Ölçeklere ait tanımlayıcı istatistikler değerlendirildiğinde; çalışanların örgütsel destek algılarının orta düzeyde, çalışan dayanıklılığının ise yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin ve bu ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin hesaplanan içsel tutarlılık katsayıları incelendiğinde, tümünün 0.70'den büyük olduğu (Nunnally, 1978) dolayısıyla araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin büyük ölçüde güvenilir olduğu ifade edilebilir.

Araştırma verilerinin normal dağılım varsayımını test etmek amacıyla verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır. Brown (2006) özellikle yapısal eşitlik modellerinin kullanıldığı durumlarda kabul edilebilir çarpıklık değerlerinin -3 ile +3 arasında, kabul edilebilir basıklık değerlerinin ise -10 ile +10 arasında olabileceğini ifade etmiştir. Bryne (2010) ise çarpıklığın -2 ile +2 arasında ve basıklığın -7 ile +7 arasında olması durumunda verilerin normal kabul edileceğini savunmuştur. Verilerin çarpıklık değerlerinin -.104 ile -1.46 ve basıklık değerlerinin ise -.416 ile 5.08 arasında olduğu göz önünde bulundurulduğunda araştırma verilerinin normallik varsayımının kabul edilebileceği ifade edilebilir.

### ***3.3.3. İyi Oluş Odaklı İKY Ölçeğinin Türkçeye Uyarlama Çalışması***

İyi oluş odaklı İKY'nin ölçülebilmesi için hali hazırda Türkçeye çevrilmiş bir ölçek bulunmadığından bu araştırma için uluslararası literatürde İngilizce şekliyle var olan iyi oluş odaklı İKY ölçeğinin Türkçeye uyarlanması ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu ölçek uyarlama çalışması ile İOOİKY ölçeğinin Türkçe uyarlamasının gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir.

Bu hedef doğrultusunda ilk olarak İOOİKY ölçeğini geliştiren yazarlarla e-posta aracılığıyla iletişime geçilmiş ve Türkçe uyarlama için izin istenmiştir. Alınan iznin

ardından, ölçek biri İngiltere’den doktora derecesi elde etmiş akademisyen, ikisi Türkiye’de İngilizce lisans eğitimi almış ve İngilizce ders veren akademisyen ve diğer ikisi de ilgili alanda İngilizce yeterliliğe sahip akademisyen olan beş ayrı kişi tarafından birbirlerinden bağımsız bir biçimde Türkçeye çevrilmiştir.

Elde edilen çeviriler eğitimlerinin bir kısmını çeşitli ülkelerde geçirmiş dört akademisyene gönderilmiş. Önce çevirileri birbirlerinden ayrı değerlendirmeleri sonra da bir araya gelerek her bir ölçek ifadesi hakkında tartışmaları beklenmiştir. Dört akademisyenin bir araya gelmesi ve tartışması sonucu farklı çeviriler tek bir ölçek çevirisine indirgenmiştir.

İOOİKY ölçeğinin Türkçe ifadelerinin netleşmesinin ardından ters çeviri yöntemine başvurulmuş ve ölçek ifadelerinin bu kez de İngilizce çevirisi yapılmıştır. Ters çeviri aşamasının yürütülmesinde; ikisi İngilizce lisans eğitimi veren, biri İngilizce lisans ve yüksek lisans eğitimi üç farklı akademisyenden ve İngilizce eğitim almış dördüncü bir kişiden destek alınmıştır.

Ters çevirilerin yapılması sonucunda İngilizce ölçek ifadeleri orijinal haliyle kıyaslanmış ve ifadelerin büyük bir benzerlik taşıdığı anlaşılmıştır. Bunun ardından da ölçek ifadelerinin Türk kültürüne ve Türk diline uygunluğunu görebilmek, ifadelerin anlaşılabilirliğini değerlendirebilmek amacıyla bir pilot çalışma yürütülmüştür.

Pilot çalışmaya işgücüne aktif olarak katılım gösteren 55’i erkek 62’si kadın 117 beyaz yakalı çalışan dahil edilmiştir. Araştırmaya katılanlardan ankette yer alan ifadeleri yanıtlamalarının yanında ifadelere ilişkin geri bildirim vermeleri de istenmiştir. Elde edilen bu geri bildirimler sonrası gerekli görülen düzeltmeler yapılmış ve uygulama öncesinde İOOİKY ölçeğine son hal verilmiştir. İOOİKY ölçeğinin orijinal halindeki “*ekiplerin kullanımı*” boyutunun pilot çalışmada düşük değerler aldığı görülmüştür. Bunun sebebi incelendiğinde; Cooper ve diğerleri (2019) ile Bartram ve arkadaşlarının (2023) bankacılık sektöründe şube çalışan ve yöneticilerini bir bütün olarak ele alan bir araştırma yürüttükleri yine Salas-Vallina ve arkadaşlarının (2020) araştırmalarında pek çok sektörde 192 takımda 2914 çalışan ile bir araştırma tasarladıkları ve son olarak Salas-Vallina ve diğerlerinin (2022) sağlık sektöründe 151 tıbbi merkezden 507 tıp uzmanından veri toplayarak bir araştırma süreci inşa ettikleri anlaşılmıştır. Bu dört araştırmada orijinal İOOİKY ölçeğine ilişkin takım çalışmasını da ifade eden grup ve kolektif olarak deneyimlenen veya paylaşılan yapılar kavramsallaştırılarak veri topladıkları tespit edilmiştir. Bu çalışmada ise herhangi bir meslek, işletme ya da sektör sınırlandırması

olmadığından ve kolayda örneklem tekniği ile veri toplanması sebebiyle takım çalışması kapsamında veri toplamanın yanıltıcı sonuçlar doğurabileceği anlaşıldığından “*ekiplerin kullanımı*” boyutu analizlerden çıkarılmıştır.

Uyarlama çalışması kapsamında daha sonra iyi oluş odaklı insan kaynakları yönetimi ölçeği (İOOİKY) için keşfedici faktör analizi (KFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Ardından ölçek için benzeşim geçerliliği analizi de tamamlanmıştır.

### **3.3.3.1. İyi Oluş Odaklı İKY Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi**

Keşfedici faktör analize başlamadan önce, faktör analizi için temel varsayımların karşılanıp karşılanmadığını test etmek amacıyla Bartlett Küresellik Testi ve Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular; Bartlett Küresellik Testi sonucunun istatistiki açıdan anlamlı olduğunu ( $\chi^2(231)=7838$ ;  $p<.001$ ) ve KMO değerinin 0,927 olduğunu göstermektedir. KMO değeri 0,50'nin üzerinde olduğundan ve Bartlett Küresellik Testi istatistiki olarak anlamlı sonuçlandığından (Field, 2000) verilerin faktör analizine uygun olduğuna karar verilmiştir.

Ölçeğin orijinali İngilizcedir ve çeviri aşamaları yöntem kısmında detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Orijinalinde altı boyuttan oluşan ölçeğin, yukarıda da ifade edildiği gibi, pilot çalışma sonucunda “Ekiplerin Kullanımı” adı verilen boyutu ve bu boyutta yer alan ifadelerin örnekleme bulunan katılımcılara uygun olmaması ve bazı katılımcıların iş yerlerinde ekip çalışma düzeni bulunmaması nedenleriyle analizlere dahil edilmemiştir. Bu ifadeler orijinal ölçekte madde 20, madde 21, madde 22 ve madde 23 olarak yer almaktadır.

Faktör analizi sonucunda ulaşılan faktör yükleri ve binişik madde sorunu kontrol edildiğinde madde 19'un faktör yükünün 0,30'un altında kaldığı görülmüştür. Faktör yükü 0,30 değerinin altında kaldığından (Hair vd., 2010) madde 19'un ölçekten çıkarılması uygun görülmüştür.

Keşfedici faktör analizi sonucunda 22 ifade ve beş boyuttan oluşan yapıya ulaşılmıştır. Boyutlar ve bu boyutlarda yer alan ifadeler aşağıdaki tabloda sunulmuştur. Bu beş faktörlü yapı toplam varyansın %64,8'ini açıklama gücüne sahiptir. İzleyen süreçte bu ölçeğe uygulanan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile ölçekte yeni düzenlemeler yapılmıştır.



**Tablo 3***İyi Oluş Odaklı İKY Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi (KFA) Sonuçları*

Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri					Boyut Adı
	1	2	3	4	5	
9. Bu şirket, çalışanlarının eğitimine yeterince kaynak ayırmaktadır.	<b>0,912</b>					Eğitim ve Geliştirme
11. Bu şirkette yüksek çalışma standartlarına ulaşmak için gereken eğitimler bize sağlanmaktadır.	<b>0,880</b>					
7. Bu şirket bana beceri ve yeteneklerimi artırmamı sağlayan eğitim fırsatları sunmuştur.	<b>0,844</b>					
10. Bu şirket, çalışanlarının eğitim ve gelişimine kendini adanmıştır.	<b>0,816</b>					
6. Bu şirkette yeni bilgi ve beceriler edinmek için resmi (formal) eğitim programlarına katılma fırsatım vardır.	<b>0,809</b>					
8. Bu şirkette çalışanların organizasyon içerisinde terfi edilebilirliklerini artıran resmi (formal) eğitim programları sunulmaktadır.	<b>0,645</b>					
3. Bu işte iş güvencemin neredeyse garanti edildiğini hissediyorum.		<b>0,910</b>				
2. Bu şirkette istediğim sürece kalmayı bekleyebilirim.		<b>0,780</b>				
1. Bu şirkette gelecekte her şey benim için güvenli görünüyor.		<b>0,718</b>				
4. Şirketim, uzun vadeli bir istihdam güvencesi hedefine kendini adanmıştır.		<b>0,627</b>				
5. Eğer bu şirket ekonomik sorunlarla karşı karşıya kalsaydı, çalışan sayısını azaltmaya gitmek kullanılan son seçenek olurdu.		<b>0,450</b>				
16. Ekibimin üyeleri, işle ilgili konularda birbirlerini bilgilendirirler.			<b>0,925</b>			
17. Ekibimizdeki bilgi alışverişinin kalitesi iyidir.			<b>0,890</b>			
18. İş arkadaşlarımdan yeni fikirler, görüşler ve bilgiler edininirim.			<b>0,670</b>			
15. Ekibimde iletişim kurmak bir sorundur.			<b>0,541</b>			
27. Bir sorunum olduğunda ilk amirim yardıma hazırdır.				<b>0,875</b>		
24. İlk amirimden (yöneticimden) destek ve rehberlik alırım.				<b>0,777</b>		
26. Fırsat verilse ilk amirim beni kendi çıkarı için kullanırdı.				<b>0,674</b>		
25. İşimi iyi yaptığımda fark edilip takdir gördüğümü hissedirim.				<b>0,553</b>		
14. İnsanlar temel şirket kararlarına dâhil oldukları hissediler.					<b>0,768</b>	
13. Bu şirkette yönetim kararları, çalışanların görüşlerinden önemli ölçüde etkilenmektedir.					<b>0,751</b>	
12. Bu şirkette iş süreçlerini veya prosedürlerini geliştirmek için aktif olarak öneriler sunabilirim.					<b>0,317</b>	
<b>Toplam Açıklanan Varyans</b>						
<b>KMO Değeri</b>						
<b>Bartlett Testi</b>						

Not. "Principal Axis" faktör çıkarma yöntemi "Oblimin" rotasyonu ile kullanılmıştır.

### 3.3.3.2. İyi Oluş Odaklı İKY Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

İyi Oluş Odaklı İKY ölçeğinin yapısal geçerliliğinin sağlanması amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Bu süreçte, ölçekte yer alan maddelerin standartlaştırılmış regresyon katsayıları ve modifikasyon indeksleri incelenmiş, ölçeğin uyum düzeyini artırmak için çeşitli modifikasyonlar gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 4**

*İyi Oluş Odaklı İKY Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine (DFA) İlişkin Standardize Regresyon ve Hata Katsayıları*

Boyutlar	Maddeler	Standardize Regresyon Katsayıları ( $\lambda$ )	Hata Katsayıları ( $e=1-\lambda^2$ )
Eğitim ve Geliştirme	Madde 6	.754	0.431
	Madde 7	.771	0.405
	Madde 8	.800	0.360
	Madde 9	.891	0.206
	Madde 10	.887	0.213
	Madde 11	.930	0.135
İş Güvencesi	Madde 1	.860	0.260
	Madde 2	.685	0.530
	Madde 3	.780	0.391
	Madde 4	.793	0.371
	Madde 5	.604	0.635
Bilgi Paylaşımı	Madde 15	.702	0.507
	Madde 16	.800	0.360
	Madde 17	.854	0.270
	Madde 18	.741	0.450
İlk Amirle İlişkiler	Madde 24	.773	0.402
	Madde 25	.725	0.474
	Madde 26	.658	0.567
	Madde 27	.794	0.370
İş Kalitesi	Madde 12	.624	0.610
	Madde 13	.795	0.368
	Madde 14	.839	0.296

DFA bulguları incelendiğinde; standartlaştırılmış regresyon katsayılarının düşük olması nedeniyle herhangi bir ifadenin çıkarılmasına gerek olmadığı saptanmıştır. Ancak uyum indekslerini olumsuz etkilemesi nedeniyle bazı maddelerin hata terimleri arasına kovaryans tanımlama ihtiyacı doğmuştur. Bu amaçla; madde 6'nın hata terimi ile madde 7'nin hata terimi arasına kovaryans tanımlanmış ve analiz tekrarlanmıştır. Uyum indekslerinde istenilen düzeyde iyileşme sağlanamadığından madde 9'un hata terimi ile madde 10'un hata terimi arasına kovaryans tanımlanmıştır. Arzu edilen iyileşmeler elde edilemediğinden madde 2'nin hata terimi ile madde 3'ün hata terimi arasına kovaryans tanımlanmış ve analiz tekrarlanmıştır. Nihayetinde ise madde 16'nın hata terimi ile madde 17'nin hata terimi arasına kovaryans tanımlanmış aşağıda verilen uyum indeksleri elde edilmiştir.

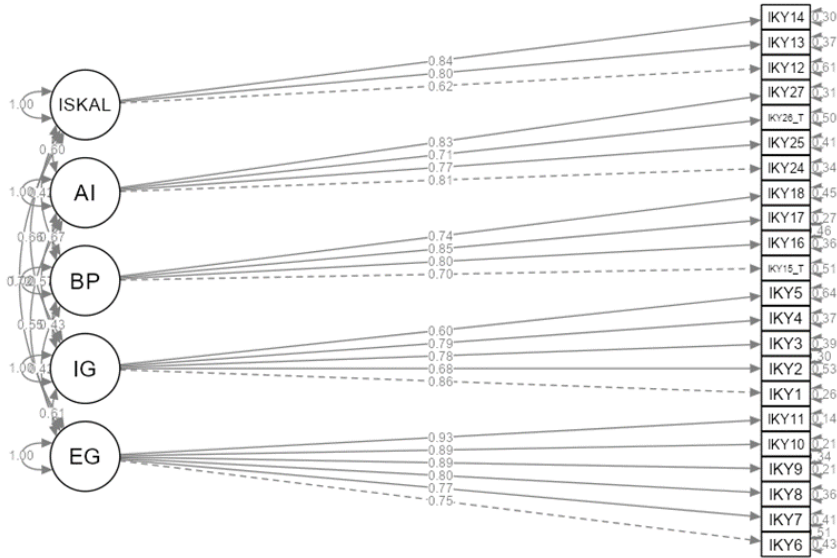
**Tablo 5***İyi Oluş Odaklı İKY Ölçeği DFA Modeli Uyum İndeksleri*

İndeksler	Uyum İndeksleri			
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modifikasyon Öncesi	Modifikasyon Sonrası
$\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 5$	14,250	2,420
SRMR	<0,05	<0,08	0,115	0,043
RMSEA	<0,05	<0,08	0,161	0,053
CFI	>0,95	>0,90	0,608	0,964
TLI	>0,95	>0,90	0,569	0,958
GFI	>0,95	>0,90	0,878	0,977
AGFI	>0,95	>0,90	0,841	0,968

**Not.** SRMR: Standardized Root Mean Square Residual; RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation; CFI: Comparative Fit Index; TLI: Tucker-Lewis Index; GFI: Goodness of Fit Index; AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index

**Kaynak:** Schermelleh vd., 2003; Gürbüz ve Şahin, 2017

Tabloda DFA sonucu elde edilen uyum indeksleri literatürdeki uyum kriterleri (Schermelleh vd., 2003; Gürbüz ve Şahin, 2017) ile karşılaştırıldığında bu değerlerin oldukça iyi uyumu ifade ettiği söylenebilir.

**Şekil 4***İyi Oluş Odaklı İKY Ölçeği Faktör Yapısı***Tablo 6***İOOİKY Ölçeği Güvenilirlik Analizi ve Benzeşim Geçerliliği Bulguları*

Boyut	CR	AVE	Cronbach's Alpha
Eğitim ve Geliştirme	0,925	0,707	0,939
İş Güvencesi	0,832	0,557	0,865
Bilgi Paylaşımı	0,850	0,600	0,865
İlk Amirle İlişkiler	0,816	0,601	0,856
İş Kalitesi	0,66	0,590	0,791

Raporlanan Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) ve Birleşik Güvenilirlik (CR) değerleri ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2014; Fornell ve Larcker, 1981). Ölçekte yer alan boyutların AVE değerlerinin 0,50'den büyük ve CR değerlerinin de AVE değerlerinden büyük olması nedeniyle benzeşim geçerliliğinin de sağlandığı saptanmıştır (Hair vd., 2010).

### 3.3.4. Çalışan Dayanıklılığı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Çalışan Dayanıklılığı ölçeğinin yapısal geçerliliğinin sağlanması amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Bu süreçte, ölçekte yer alan maddelerin standartlaştırılmış regresyon katsayıları ve modifikasyon indeksleri incelenmiş, ölçeğin uyum düzeyini artırmak için çeşitli modifikasyonlar gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 7**

*Çalışan Dayanıklılığı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine (DFA) İlişkin Standardize Regresyon ve Hata Katsayıları*

Boyutlar	Maddeler	Standardize Regresyon Katsayıları ( $\lambda$ )	Hata Katsayıları ( $e=1-\lambda^2$ )
<b>Çalışan Dayanıklılığı</b>	Madde 1	.497	0.753
	Madde 2	.591	0.650
	Madde 4	.637	0.594
	Madde 5	.567	0.678
	Madde 6	.781	0.390
	Madde 7	.790	0.376
	Madde 8	.735	0.460
	Madde 9	.542	0.706
	Madde 11	.558	0.689
	Madde 12	.472	0.777

DFA bulguları incelendiğinde; standartlaştırılmış regresyon katsayılarının düşük olması nedeniyle madde 3, madde 10, madde 13 ve madde 14 ölçekten çıkarılmıştır. Uyum indekslerini olumsuz etkilemesi nedeniyle bazı maddelerin hata terimleri arasına kovaryans tanımlama ihtiyacı doğmuştur. Bu amaçla; madde 11'in hata terimi ile madde 12'nin hata terimi arasına kovaryans tanımlanmış, daha sonrasına madde 4'ün hata terimi ile madde 5'in hata terimi arasına kovaryans tanımlanmış ve son olarak madde 1'in hata terimi ile madde 2'nin hata terimi arasına kovaryans tanımlanmış ve analiz tekrarlanmıştır. Sonuç olarak aşağıda Tablo 8'de yer alan uyum indekslerine ulaşılmıştır.

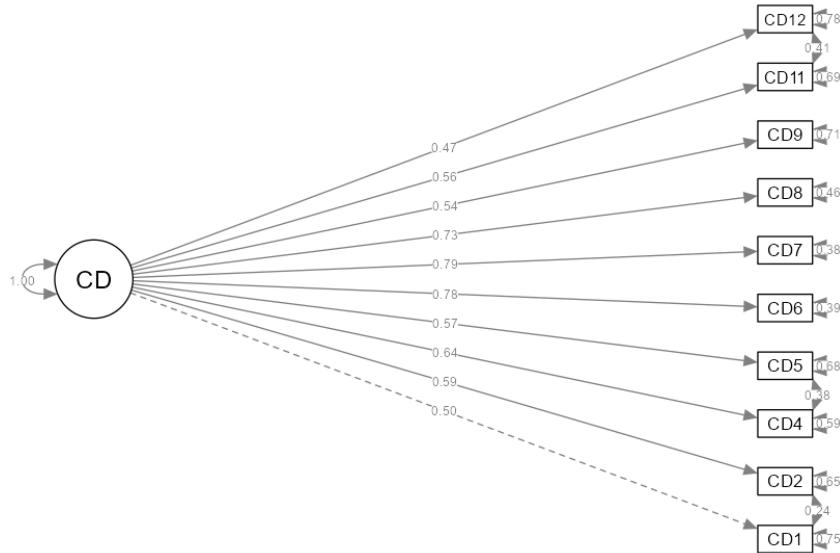
**Tablo 8***Çalışan Dayanıklılığı Ölçeği DFA Modeli Uyum İndeksleri*

İndeksler	Uyum İndeksleri			
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modifikasyon Öncesi	Modifikasyon Sonrası
$\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 5$	6,649	4,030
SRMR	<0,05	<0,08	0,061	0,039
RMSEA	<0,05	<0,08	0,105	0,077
CFI	>0,95	>0,90	0,819	0,950
TLI	>0,95	>0,90	0,786	0,930
GFI	>0,95	>0,90	0,988	0,997
AGFI	>0,95	>0,90	0,981	0,994

**Not.** SRMR: Standardized Root Mean Square Residual; RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation; CFI: Comparative Fit Index; TLI: Tucker-Lewis Index; GFI: Goodness of Fit Index; AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index

**Kaynak:** Schermelleh vd., 2003; Gürbüz ve Şahin, 2017

Tabloda DFA sonucu elde edilen uyum indeksleri literatürdeki uyum kriterleri (Schermelleh vd., 2003; Gürbüz ve Şahin, 2017) ile karşılaştırıldığında bu değerlerin oldukça iyi uyumu ifade ettiği söylenebilir.

**Şekil 5***Çalışan Dayanıklılığı Ölçeği Faktör Yapısı***Tablo 9***Çalışan Dayanıklılığı Ölçeği Güvenilirlik Analizi ve Benzeşim Geçerliliği Bulguları*

	CR	AVE	Cronbach's Alpha
<b>Çalışan Dayanıklılığı</b>	0,870	0,380	0,868

Raporlanan Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) ve Birleşik Güvenilirlik (CR) değerleri ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2014; Fornell ve Larcker, 1981). AVE değeri 0,50'nin altında kalmıştır. Ancak Fornell ve Larcker (1981) diğer güvenilirlik kriterlerinin sağlandığı durumlarda AVE değerinin 0,50'den küçük olmasının kabul edilebileceğini ifade etmiştir. Ölçeğin CR değeri AVE değerinden büyüktür. Bu durumda Çalışan Dayanıklılığı Ölçeği için benzeşim geçerliliğinin sağlandığı ifade edilebilir.

### 3.3.5. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Algılanan Örgütsel Destek ölçeğinin yapısal geçerliliğinin sağlanması amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Bu süreçte, ölçekte yer alan maddelerin standartlaştırılmış regresyon katsayıları ve modifikasyon indeksleri incelenmiş, ölçeğin uyum düzeyini artırmak için çeşitli modifikasyonlar gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 10**

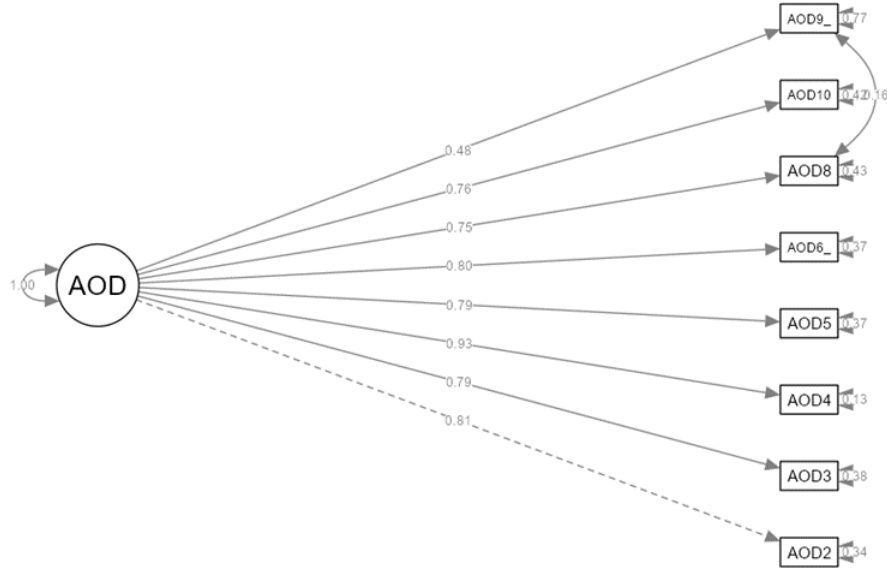
*Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine (DFA) İlişkin Standardize Regresyon ve Hata Katsayıları*

Boyutlar	Maddeler	Standardize Regresyon Katsayıları ( $\lambda$ )	Hata Katsayıları ( $e=1-\lambda^2$ )
<b>Algılanan Örgütsel Destek</b>	Madde 2	.813	0.339
	Madde 3	.790	0.376
	Madde 4	.932	0.131
	Madde 5	.795	0.368
	Madde 6	.797	0.365
	Madde 8	.752	0.434
	Madde 9	.477	0.772
	Madde10	.762	0.420

DFA bulguları incelendiğinde; standartlaştırılmış regresyon katsayılarının düşük olması nedeniyle madde 1 ve madde 7 ölçekten çıkarılmıştır. Uyum indekslerini olumsuz etkilemesi nedeniyle bazı maddelerin hata terimleri arasına kovaryans tanımlama ihtiyacı doğmuştur. Bu amaçla; madde8'in hata terimi ile madde 9'un hata terimi arasına kovaryans tanımlanmış ve analiz tekrarlanmıştır. Sonuç olarak aşağıda Tablo 11'de yer alan uyum indekslerine ulaşılmıştır.

## Şekil 6

### Algılanan Örgütsel Destek Faktör Yapısı



Aşağıdaki tabloda DFA sonucu elde edilen uyum indeksleri literatürdeki uyum kriterleri (Schermelehd vd., 2003; Gürbüz ve Şahin, 2017) ile karşılaştırıldığında bu değerlerin oldukça iyi uyumu ifade ettiği söylenebilir.

**Tablo 11**

### Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği DFA Modeli Uyum İndeksleri

İndeksler	İyi Uyum	Uyum İndeksleri		
		Kabul Edilebilir Uyum	Modifikasyon Öncesi	Modifikasyon Sonrası
$\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 5$	5,85	3,79
SRMR	$<0,05$	$<0,08$	0,044	0,023
RMSEA	$<0,05$	$<0,08$	0,097	0,074
CFI	$>0,95$	$>0,90$	0,944	0,980
TLI	$>0,95$	$>0,90$	0,928	0,971
GFI	$>0,95$	$>0,90$	0,982	0,990
AGFI	$>0,95$	$>0,90$	0,967	0,978

**Not.** SRMR: Standardized Root Mean Square Residual; RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation; CFI: Comparative Fit Index; TLI: Tucker-Lewis Index; GFI: Goodness of Fit Index; AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index

**Kaynak:** Schermellehd vd., 2003; Gürbüz ve Şahin, 2017

**Tablo 12**

### Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Güvenilirlik Analizi ve Benzeşim Geçerliliği

#### Bulguları

	CR	AVE	Cronbach's Alpha
Algılanan Örgütsel Destek	0,921	0,604	0,919

Raporlanan Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) ve Birleşik Güvenilirlik (CR) değerleri ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2014; Fornell ve Larcker, 1981). Ölçekte yer alan boyutların AVE değerlerinin 0,50'den büyük ve CR değerlerinin de AVE değerlerinden büyük olması nedeniyle benzeşim geçerliliğinin de sağlandığı saptanmıştır (Hair vd., 2010).

### 3.3.6. Korelasyon Analizi

Araştırmada iyi oluş odaklı İKY, çalışan dayanıklılığı ve algılanan örgütsel destek ilişkisini analiz edebilmek için korelasyon analizden yararlanılmıştır. Çalışmada yer alan iyi oluş odaklı İKY, çalışan dayanıklılığı ve algılanan örgütsel destek değişkenleri arasındaki ilişkiler aşağıda yer alan korelasyon matrisinde paylaşılmıştır.

**Tablo 13**

*Değişkenlerin Korelasyon Matrisi*

	EG	IG	BP	AI	ISKAL	AOD	CD
EG	—						
IG	0.659 ***	—					
BP	0.463 ***	0.492 ***	—				
AI	0.598 ***	0.632 ***	0.753 ***	—			
ISKAL	0.790 ***	0.737 ***	0.492 ***	0.679 ***	—		
AOD	0.711 ***	0.725 ***	0.501 ***	0.681 ***	0.800 ***	—	
CD	0.214 ***	0.237 ***	0.307 ***	0.307 ***	0.261 ***	0.256 ***	—

**Not.** \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

EG=Eğitim ve geliştirme; IG=İş güvencesi; BP=Bilgi paylaşımı; AI=İlk amirle ilişkiler; ISKAL=İş Kalitesi; AOD=Algılanan örgütsel destek; CD=Çalışan dayanıklılığı

Korelasyon analizinden elde edilen bulgulara göre; iyi oluş odaklı İKY ölçeği boyutlarından eğitim ve geliştirme ( $r=.214$ ,  $p<.001$ ), iş güvencesi ( $r=.237$ ,  $p<.001$ ), bilgi paylaşımı ( $r=.307$ ,  $p<.001$ ), ilk amirle ilişkiler ( $r=.307$ ,  $p<.001$ ) ve iş kalitesi ( $r=.261$ ,  $p<.001$ ) ile çalışan dayanıklılığı arasında pozitif yönlü, zayıf ve istatistiki açıdan anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Bu bulgular doğrultusunda, iyi oluş odaklı İKY uygulamaları ile çalışan dayanıklılığı arasında bir ilişki olduğunu öne süren H1 ana hipotezi ve diğer tüm alt hipotezler kabul edilmiştir.

Bunun yanı sıra iyi oluş odaklı İKY ölçeği boyutlarından eğitim ve geliştirme ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ( $r=.711$ ,  $p<.001$ ) saptanmıştır. İyi oluş odaklı İKY boyutlarından iş güvencesi ( $r=.725$ ,  $p<.001$ ), bilgi paylaşımı ( $r=.501$ ,  $p<.001$ ), ilk amirle ilişki ( $r=.681$ ,  $p<.001$ ) ve iş kalitesi ( $r=.800$ ,  $p<.001$ ) ile algılanan



örgütsel destek arasında pozitif yönlü ve istatistiki açıdan anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel destek ile zayıf ancak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkili ( $r=256, p<.001$ ) bir değişken de çalışan dayanıklılığıdır.

### 3.3.7. Düzenleyici (Moderating) Etki Analizi Bulguları

Literatürde moderatör etki, etkileşim etkisi olarak da bilinen düzenleyici etki analizi iki değişken arasında üçüncü bir değişkenin etkisini sorgulamak amacıyla incelenir. Düzenleyici değişkenlerin seçimi, hırs veya çalışmayı karmaşık hale getirme arzusunun ziyade, kayda değer literatür desteğine sahip teorik bir zemine dayanmalıdır (Frazier vd., 2004). Bu çalışmada da düzenleyici değişken olarak algılanan örgütsel destek belirlenmiştir. Hayes (2013)'e göre düzenleyici değişken, bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yön ve boyut açısından etkisini gösteren üçüncü bir değişken olarak ifade edilmektedir ve düzenleyici değişkenin farklı seviyelerinde bağımsız değişkenle bağımlı değişkenin etkileşiminde ortaya çıkan değişim analiz edilir (s. 8-9).

Buradan hareketle algılanan örgütsel destek (düzenleyici değişken), iyi oluş odaklı İKY (bağımsız değişken) ve çalışan dayanıklılığı (bağımlı değişken) arasındaki ilişkinin yön ve boyut açısından etkisini gösteren üçüncü bir değişken olarak ifade edilebilir. Bu etkiyi analiz edebilmek için düzenleyici etki analizi yapılmıştır.

**Tablo 14**

*İş Güvencesi ile Çalışan Dayanıklılığı İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular*

	IG	AOD	IG X AOD	Düşük (-1 SD)	Ortalama	Yüksek (+1SD)
<b>Kestirim</b>	0,0449	0,0593	0,0290	0,00236	0,04492	0,08748
<b>Std. Hata</b>	0,02151	0,02258	0,00831	0,0242	0,0214	0,0251
<b>Z</b>	2,09	2,63	3,49	0,0976	2,1023	3,4846
<b>p</b>	0,0367	0,0087	0,0005	0,92222	0,03550	0,00050

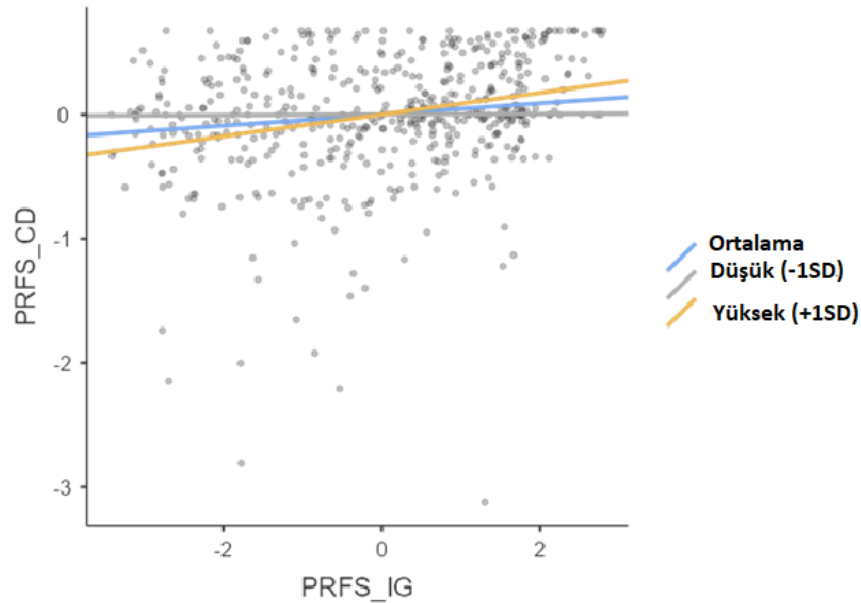
**Not.** IG: İş güvencesi; AOD: Algılanan örgütsel destek; CD: Çalışan dayanıklılığı; SD: Standart sapma  
Düzenleyici değişkenin (AOD) farklı düzeylerinde bağımsız değişkenin (IG) bağımlı değişken (CD) üzerindeki etkisi sunulmuştur.

Tablo incelendiğinde; araştırma modelinde bağımsız değişken olarak tanımlanan iş güvencesinin (IG) bağımlı değişken olarak tanımlanan çalışan dayanıklılığını (CD) pozitif yönde (Est: 0,449;  $p<0,05$ ) ve düzenleyici değişken olarak belirlenen algılanan örgütsel desteğin (AOD) çalışan dayanıklılığını (CD) pozitif yönde (Est: 0,0593;  $p<0,05$ ) etkilediği saptanmıştır. Daha sonrasında, iş güvencesi (IG) ile çalışan dayanıklılığı (CD) arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin (AOD) düzenleyici rolünün anlamlı olduğu (Est: 0,0290;  $p<0,05$ ) saptanmıştır. Bu bulgu doğrultusunda H2a desteklenmiştir.

Gerçekleştirilen basit eğitim analizinin ayrıntıları incelendiğinde; iş güvencesi ile çalışan dayanıklılığı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin ortalama düzeyde (Est: 0,04492;  $p < 0,05$ ) ve yüksek düzeyde (Est: 0,08748;  $p < 0,05$ ) olduğunda düzenleyici etki rolünün anlamlı olduğu saptanmıştır. Tüm bu bulgular göz önünde bulundurulduğunda; iş güvencesinin çalışan dayanıklılığı üzerindeki etkisinin, çalışanın örgütsel destek algısı arttıkça güçlendiği ifade edilebilir.

### Şekil 7

*İş Güvencesi ile Çalışan Dayanıklılığı İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolüne İlişkin Basit Eğitim Analizi*



**Tablo 15**

*Eğitim ve Geliştirme ile Çalışan Dayanıklılığı İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular*

	EG	AOD	EG X AOD	Düşük (-1 SD)	Ortalama	Yüksek (+1SD)
<b>Kestirim</b>	0,0169	0,0831	0,0479	-0,0534	0,0169	0,0873
<b>Std. Hata</b>	0,0277	0,0276	0,0111	0,0345	0,0277	0,0298
<b>Z</b>	0,612	3,010	4,311	-1,548	0,612	2,930
<b>p</b>	0,5404	0,0026	<.0001	0,1216	0,5405	0,0034

**Not.** EG: Eğitim ve geliştirme; AOD: Algılanan örgütsel destek; CD: Çalışan dayanıklılığı; SD: Standart sapma Düzenleyici değişkenin (AOD) farklı düzeylerinde bağımsız değişkenin (EG) bağımlı değişken (CD) üzerindeki etkisi sunulmuştur.

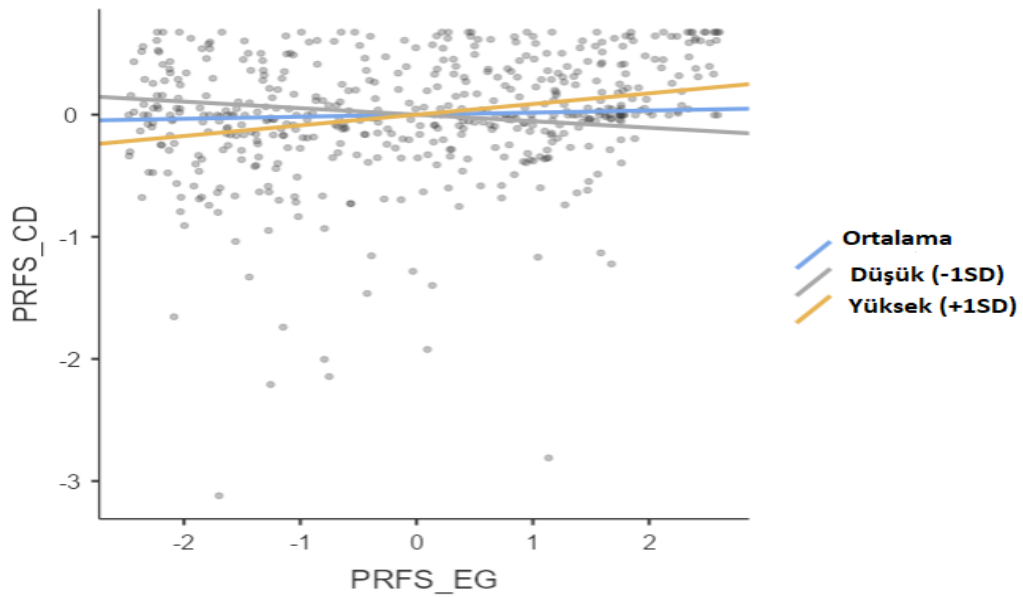
Tablo incelendiğinde; araştırma modelinde bağımsız değişken olarak tanımlanan eğitim geliştirmenin (EG) bağımlı değişken olarak tanımlanan çalışan dayanıklılığı (CD) üzerinde istatistikî açıdan anlamlı bir etkisinin olmadığı (Est: 0,0169;  $p > 0,05$ ) ancak

düzenleyici değişken olarak belirlenen algılanan örgütsel desteğin (AOD) çalışan dayanıklılığını (CD) pozitif yönde (Est: 0,0831;  $p<0,05$ ) etkilediği saptanmıştır. Düzenleyici etki analizinde önemli olan ve karşılanması gereken durum bağımsız değişken ve düzenleyici değişkenin çarpımı ile elde edilen etkileşim teriminin istatistiki olarak anlamlı olmasıdır (Antalyalı ve Alparslan, 2022). Düzenleyicilik esasında etkileşimsel etkiyi vurguladığından (interaction effect) vurguladığından; bir değişkenin düzenleyici olabilmesi için bir bağımsız değişkenin (X) sonucu ya da bir bağımlı değişkenin (Y) öncülü olması şartı aranmamaktadır (Gürbüz, 2019). Bu bilgilerden hareketle, eğitim ve geliştirme (EG) ile çalışan dayanıklılığı (CD) arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin (AOD) düzenleyici rolünün anlamlı olduğu (Est: 0,0479;  $p<0,05$ ) saptanmıştır. Bu bulgu doğrultusunda H2b desteklenmiştir.

Gerçekleştirilen basit eğitim analizinin ayrıntıları incelendiğinde; eğitim ve geliştirme ile çalışan dayanıklılığı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin sadece yüksek düzeyde (Est: 0,0873;  $p<0,05$ ) olduğunda düzenleyici etki rolünün anlamlı olduğu saptanmıştır. Tüm bu bulgular göz önünde bulundurulduğunda; eğitim ve geliştirmenin çalışan dayanıklılığı üzerindeki etkisinin, çalışanın örgütsel destek algısının ortalama üzeri düzeylerde olduğu durumlarda söz konusu olduğu ifade edilebilir.

### Şekil 8

*Eğitim ve Geliştirme ile Çalışan Dayanıklılığı İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolüne İlişkin Basit Eğitim Analizi*



**Tablo 16**

*Bilgi Paylaşımı ile Çalışan Dayanıklılığı İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin*

*Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular*

	<b>BP</b>	<b>AOD</b>	<b>BP X AOD</b>	<b>Düşük (-1 SD)</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Yüksek (+1SD)</b>
<b>Kestirim</b>	0,1456	0,0369	0,0470	0,0766	0,1456	0,2147
<b>Std. Hata</b>	0,0290	0,0181	0,0132	0,0277	0,0290	0,0409
<b>Z</b>	5,03	2,04	3,56	2,76	5,02	5,24
<b>p</b>	<.0001	0,0416	0,0004	0,0057	<.0001	<.0001

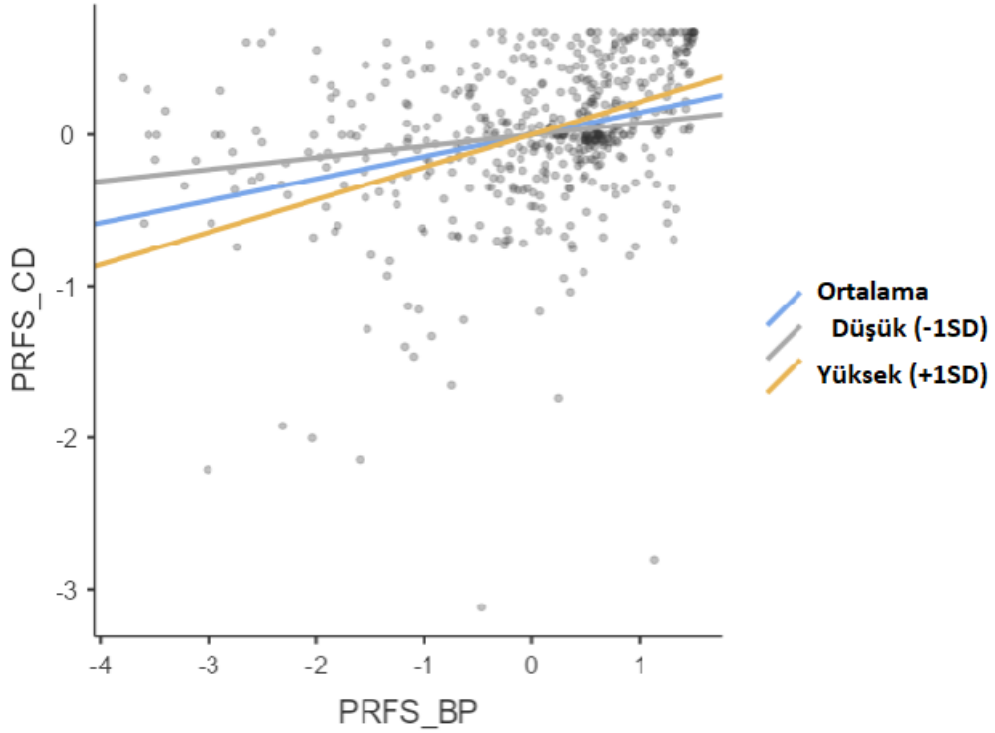
**Not.** BP: Bilgi paylaşımı; AOD: Algılanan örgütsel destek; CD: Çalışan dayanıklılığı; SD: Standart sapma  
Düzenleyici değişkenin (AOD) farklı düzeylerinde bağımsız değişkenin (BP) bağımlı değişken (CD)  
üzerindeki etkisi sunulmuştur.

Tablo incelendiğinde; araştırma modelinde bağımsız değişken olarak tanımlanan bilgi paylaşımının (BP) bağımlı değişken olarak tanımlanan çalışan dayanıklılığını (CD) pozitif yönde (Est: 0,1456;  $p < 0,0001$ ) ve düzenleyici değişken olarak belirlenen algılanan örgütsel desteğin (AOD) çalışan dayanıklılığını (CD) pozitif yönde (Est: 0,0369;  $p < 0,05$ ) etkilediği saptanmıştır. Daha sonrasında, bilgi paylaşımı (BP) ile çalışan dayanıklılığı (CD) arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin (AOD) düzenleyici rolünün anlamlı olduğu (Est: 0,0470;  $p < 0,05$ ) saptanmıştır. Bu bulgu doğrultusunda H2c desteklenmiştir.

Gerçekleştirilen basit eğim analizinin ayrıntıları incelendiğinde; bilgi paylaşımı ile çalışan dayanıklılığı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin; düşük düzeyde (Est: 0,0766;  $p < 0,05$ ), ortalama düzeyde (Est: 0,1456;  $p < 0,001$ ) ve yüksek düzeyde (Est: 0,2147;  $p < 0,001$ ) olduğunda düzenleyici etki rolünün anlamlı olduğu saptanmıştır. Tüm bu bulgular göz önünde bulundurulduğunda; bilgi paylaşımının çalışan dayanıklılığı üzerindeki etkisinin, çalışanın örgütsel destek algısı arttıkça güçlendiği ifade edilebilir.

## Şekil 9

*Bilgi Paylaşımı ile Çalışan Dayanıklılığı İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolüne İlişkin Basit Eğim Analizi*



**Tablo 17**

*İlk Amirle İlişkiler ile Çalışan Dayanıklılığı İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular*

	AI	AOD	AI X AOD	Düşük (-1 SD)	Ortalama	Yüksek (+1SD)
<b>Kestirim</b>	0,1071	0,0243	0,0300	0,0629	0,1071	0,1512
<b>Std. Hata</b>	0,0265	0,0213	0,0108	0,0243	0,0264	0,0362
<b>Z</b>	4,03	1,14	2,79	2,59	4,06	4,18
<b>p</b>	<.0001	0,2541	0,0053	0,0096	<.0001	<.0001

**Not.** AI: İlk amirle ilişkiler; AOD: Algılanan örgütsel destek; CD: Çalışan dayanıklılığı; SD: Standart sapma Düzenleyici değişkenin (AOD) farklı düzeylerinde bağımsız değişkenin (AI) bağımlı değişken (CD) üzerindeki etkisi sunulmuştur.

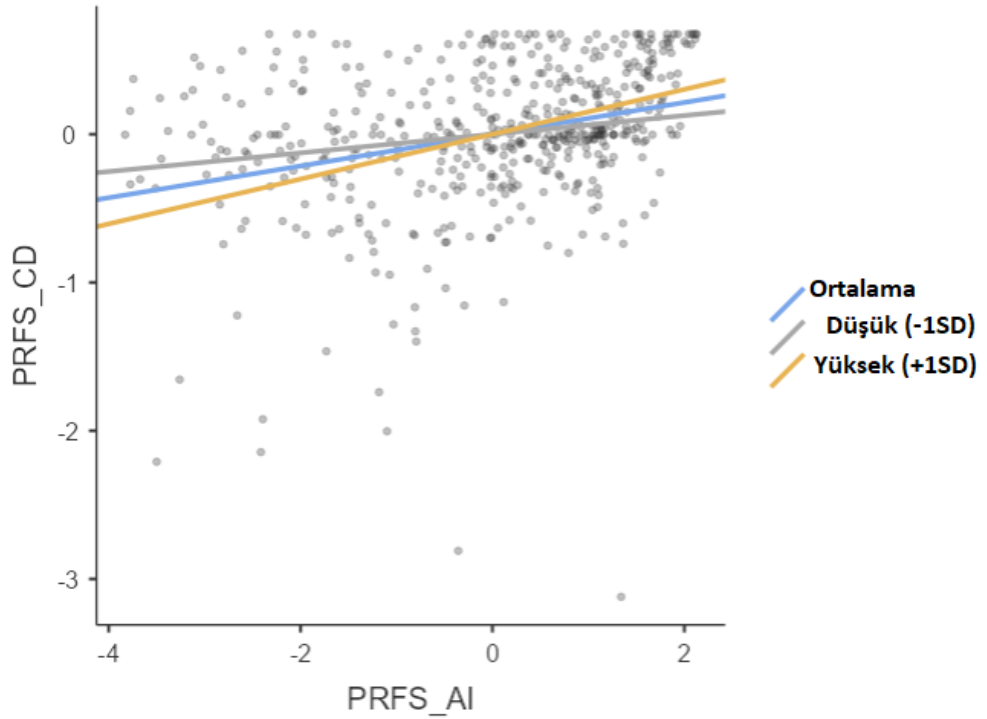
Tablo incelendiğinde; araştırma modelinde bağımsız değişken olarak tanımlanan ilk amirle ilişkinin (AI) bağımlı değişken olarak tanımlanan çalışan dayanıklılığını (CD) pozitif yönde (Est: 0,1071;  $p < 0,0001$ ) etkilediğini ancak düzenleyici değişken olarak belirlenen algılanan örgütsel desteğin (AOD) çalışan dayanıklılığını (CD) istatistiki açıdan anlamlı şekilde (Est: 0,0243;  $p > 0,05$ ) etkilemediği saptanmıştır. Ancak düzenleyici etki analizinde önemli olan ve karşılanması gereken durum bağımsız değişken ve düzenleyici değişkenin çarpımı ile elde edilen etkileşim teriminin istatistiki

olarak anlamlı olmasıdır (Antalyalı ve Alparslan, 2022). Buradan yola çıkıldığında, ilk amirle ilişki (AI) ile çalışan dayanıklılığı (CD) arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin (AOD) düzenleyici rolünün anlamlı olduğu (Est: 0,030;  $p < 0,05$ ) saptanmıştır. Bu bulgu doğrultusunda H2d desteklenmiştir.

Gerçekleştirilen basit eğim analizinin ayrıntıları incelendiğinde; ilk amirle ilişki ile çalışan dayanıklılığı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin; düşük düzeyde (Est: 0,0629;  $p < 0,05$ ), ortalama düzeyde (Est: 0,1071;  $p < 0,001$ ) ve yüksek düzeyde (Est: 0,1512;  $p < 0,001$ ) olduğunda düzenleyici etki rolünün anlamlı olduğu saptanmıştır. Tüm bu bulgular göz önünde bulundurulduğunda; ilk amirle ilişkinin çalışan dayanıklılığı üzerindeki etkisinin, çalışanın örgütsel destek algısı arttıkça güçlendiği ifade edilebilir.

### Şekil 10

*İlk Amirle İlişkiler ile Çalışan Dayanıklılığı İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolüne İlişkin Basit Eğim Analizi*



**Tablo 18**

*İş Kalitesi ile Çalışan Dayanıklılığı İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular*

	ISKAL	AOD	ISKAL X AOD	Düşük (-1 SD)	Ortalama	Yüksek (+1SD)
<b>Kestirim</b>	0,0824	0,0526	0,0570	-0,00135	0,08244	0,16623
<b>Std. Hata</b>	0,0407	0,0275	0,0138	0,0479	0,0406	0,0429
<b>Z</b>	2,02	1,92	4,14	-0,0281	2,0318	3,8783
<b>p</b>	0,0429	0,0554	<.0001	0,9776	0,0422	0,0001

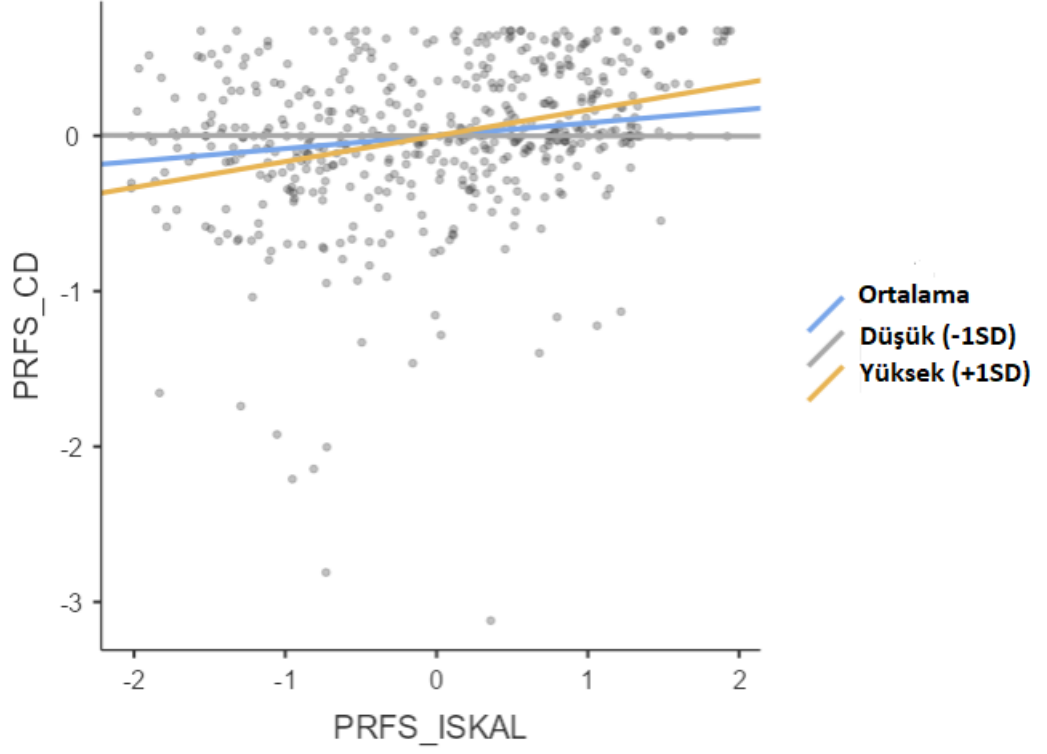
**Not.** ISKAL: İş kalitesi; AOD: Algılanan örgütsel destek; CD: Çalışan dayanıklılığı; SD: Standart sapma Düzenleyici değişkenin (AOD) farklı düzeylerinde bağımsız değişkenin (ISKAL) bağımlı değişken (CD) üzerindeki etkisi sunulmuştur.

Tablo incelendiğinde; araştırma modelinde bağımsız değişken olarak tanımlanan iş kalitesinin (ISKAL) bağımlı değişken olarak tanımlanan çalışan dayanıklılığını (CD) pozitif yönde (Est: 0,0429;  $p < 0,05$ ) etkilediğini ancak düzenleyici değişken olarak belirlenen algılanan örgütsel desteğin (AOD) çalışan dayanıklılığını (CD) istatistiki açıdan anlamlı şekilde (Est: 0,0526;  $p > 0,05$ ) etkilemediği saptanmıştır. Ancak düzenleyici etki analizinde önemli olan ve karşılanması gereken durum bağımsız değişken ve düzenleyici değişkenin çarpımı ile elde edilen etkileşim teriminin istatistiki olarak anlamlı olmasıdır (Antalyalı ve Alparslan, 2022). Buradan yola çıkıldığında, iş kalitesi (ISKAL) ile çalışan dayanıklılığı (CD) arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin (AOD) düzenleyici rolünün anlamlı olduğu (Est: 0,0570;  $p < 0,001$ ) saptanmıştır. Bu bulgu doğrultusunda H2e desteklenmiştir.

Gerçekleştirilen basit eğim analizinin ayrıntıları incelendiğinde; iş kalitesi ile çalışan dayanıklılığı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin; düşük düzeyde (Est: -,00135;  $p > 0,05$ ) düzenleyici rolünün istatistiki olarak anlamsız, ortalama düzeyde (Est: 0,08244;  $p < 0,05$ ) ve yüksek düzeyde (Est: 0,16623;  $p < 0,001$ ) olduğunda düzenleyici etki rolünün anlamlı olduğu saptanmıştır. Tüm bu bulgular göz önünde bulundurulduğunda; iş kalitesinin çalışan dayanıklılığı üzerindeki etkisinin, çalışanın örgütsel destek algısının ortalama üzeri ve yüksek düzeylerde olduğu durumlarda söz konusu olduğu ifade edilebilir.

### Şekil 11

*İş Kalitesi ile Çalışan Dayanıklılığı İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolüne İlişkin Basit Eğim Analizi*





## TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu bölümde verilerin analiz edilmesi sonucunda elde edilen bulgulara ilişkin özete, yorumlamalara, araştırmanın özgün değerine ve gelecek araştırma önerilerine yer verilmiştir.

### **Bulguların Özeti**

Araştırmada ölçeklere ait tanımlayıcı istatistikler değerlendirildiğinde katılımcıların iyi oluş odaklı İKY uygulamalarına yönelik algılarının orta düzeyde olduğu, en yüksek ortalamaya sahip boyutun “Bilgi Paylaşımı” olduğu görülmektedir. Bu bulgudan yola çıkarak, katılımcıların işyerlerinde bilgi paylaşımını ifade eden işletme politika, eylem ve pratikleriyle diğer uygulamalara kıyasla daha sık karşılaştıkları söylenebilir. Bilgi paylaşımı boyutunu, ilk amirle ilişki, iş güvencesi, iş kalitesi ve son olarak eğitim geliştirme boyutu takip etmektedir. Araştırmaya katılan bireylerin çalışan dayanıklılığı düzeylerinin yüksek olduğu, örgütsel destek algılarının ise orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Araştırmada yapılan analizlerden korelasyon analizi bulgularına göre; iyi oluş odaklı İKY ölçeği boyutlarından sırasıyla eğitim ve geliştirme ( $r=.214$ ,  $p<.001$ ), iş güvencesi ( $r=.237$ ,  $p<.001$ ), bilgi paylaşımı ( $r=.307$ ,  $p<.001$ ), iş kalitesi ( $r=.261$ ,  $p<.001$ ) ve ilk amirle ilişkiler ( $r=.307$ ,  $p<.001$ ) boyutları ile çalışan dayanıklılığı arasında pozitif yönlü, zayıf ve istatistiki açıdan anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Bu bulgular doğrultusunda, iyi oluş odaklı İKY'nin boyutları ile çalışan dayanıklılığı arasında bir ilişki olduğunu öne süren **H1** ve alt hipotezler kabul edilmiştir.

Düzenleyici etki analizi sonuçlarına göre iyi oluş odaklı İKY (İOOİKY) boyutlarından iş güvencesi (IG) ile çalışan dayanıklılığı (CD) arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin (AOD) düzenleyici rolünün anlamlı olduğu (Est: 0,0290;  $p<0,05$ ) saptanmıştır. Bu bulgu doğrultusunda **H2a** desteklenmiştir. İş güvencesi ile çalışan dayanıklılığı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin ortalama düzeyde (Est: 0,04492;  $p<0,05$ ) ve yüksek düzeyde (Est: 0,08748;  $p<0,05$ ) olduğunda düzenleyici etki rolünün anlamlı olduğu saptanmıştır. Bir diğer İOOİKY boyutu olan eğitim geliştirmenin (EG) çalışan dayanıklılığı (CD) ile ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin (AOD) düzenleyici rolünün anlamlı olduğu (Est: 0,0479;  $p<0,05$ ) saptanmıştır. Bu bulgu doğrultusunda **H2b** desteklenmiştir. Eğitim ve geliştirmenin çalışan dayanıklılığı üzerindeki etkisinin,

çalışanların örgütsel destek algısının ortalama üzeri düzeylerde olduğu durumlarda söz konusu olduğu ifade edilebilir. İOOİKY'nin bir diğer boyutu bilgi paylaşımı (BP) ile çalışan dayanıklılığı (CD) arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin (AOD) düzenleyici rolünün anlamlı olduğu (Est: 0,0470;  $p<0,05$ ) saptanmıştır. Bu bulgu doğrultusunda **H2c**'nin kabul edildiği söylenebilir. Bilgi paylaşımının çalışan dayanıklılığı üzerindeki etkisinin, çalışanın örgütsel destek algısı arttıkça güçlendiği ifade edilebilir. Bir diğer boyut olan ilk amirle ilişkinin (AI) ile çalışan dayanıklılığı (CD) arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin (AOD) düzenleyici rolünün anlamlı olduğu (Est: 0,030;  $p<0,05$ ) saptanmıştır. Bu bulgu doğrultusunda **H2d** desteklenmiştir. İlk amirle ilişkinin çalışan dayanıklılığı üzerindeki etkisinin, çalışanın örgütsel destek algısı arttıkça güçlendiği ifade edilebilir. Son olarak beşinci boyut olan iş kalitesi (ISKAL) ile çalışan dayanıklılığı (CD) arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin (AOD) düzenleyici rolünün anlamlı olduğu (Est: 0,0570;  $p<0,001$ ) saptanmıştır. Bu bulgu doğrultusunda **H2e** desteklendiği ve iş kalitesinin çalışan dayanıklılığı üzerindeki etkisinin, çalışanın örgütsel destek algısının ortalama üzeri ve yüksek düzeylerde olduğu durumlarda söz konusu olduğu ifade edilebilir.

### **Bulguların Yorumlanması**

#### *İyi oluş odaklı İKY ve çalışan dayanıklılığı ilişkisi*

Bu başlık altında iyi oluş odaklı insan kaynakları yönetimi boyutlarının, çalışan dayanıklılığı üzerindeki etkisine ilişkin elde edilen araştırma bulgularına dair yorumlar ifade edilmiştir.

İlk olarak iyi oluş odaklı İKY boyutlarının her birinin çalışan dayanıklılığı üzerindeki etkisi incelenmiş ve araştırma bulgularına göre iş güvencesi, eğitim ve geliştirme, bilgi paylaşımı, iş kalitesi ve ilk amirle ilişkinin çalışan dayanıklılığı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bilgi literatürde yer alan sınırlı sayıdaki iyi oluş odaklı İKY ile çalışan dayanıklılığı ilişkisini inceleyen araştırmayla uyum göstermektedir (Cooke vd., 2016; Cooper vd., 2019). Diğer yandan iyi oluş odaklı İKY olmasa da insan kaynakları yönetiminin farklı teorik çerçevelerde ele alındığı İKY yaklaşımları ile çalışan dayanıklılığını inceleyen daha önceki çalışmalara bakıldığında da bulguların örtüştüğü anlaşılmaktadır (Bardoel vd., 2014; Britt vd., 2016; Bustinza vd., 2019; Cooke vd., 2019; Khan vd., 2019; Kuntz vd., 2017; Lu vd., 2023; Salminen vd., 2019; Wang vd., 2014).

İKY'nin tüm süreçlerde edindiği ilkeler, İK sisteminin en başta tasarlanan mimarisi ve sahip olduğu felsefesi dayanıklılığı teşvik etmede kilit bir rolü üstlenmektedir (Kossek ve Perrigino, 2016; Lengnick-Hall vd., 2011). Cooper ve arkadaşları (2019) da iyi oluş odaklı İKY uygulamaları ile çalışan dayanıklılığı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmişler ve bu uygulamalardaki küçük bir değişikliğin çalışan dayanıklılığında önemli bir katkıya dönüşeceğini belirtmişlerdir.

Çalışanların dayanıklılığının geliştirilmesi, çevresel değişikliklere etkili bir şekilde uyum sağlamak ve yanıt vermek için çok önemlidir (Wang vd., 2014). Son yıllarda İKY uygulamaları ile çalışan dayanıklılığı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik ilginin artması ampirik çalışma sayısının artmasını sağlamış ve tutarlı bir dizi İKY uygulamasının çalışan dayanıklılığını güçlendirebileceğini doğrulamıştır.

Örneğin iş güvencesine yönelik tutum ve görüşler, farklı örgütsel uygulamalara göre değişmekte (Cooper vd., 2019) ve iş güvencesini destekleyen İK uygulamalarının olumlu çalışan çıktılarında iyileşme sağladığı ortaya konmuştur (Newman vd., 2019). Bu çalışma bulgularına göre iş güvencesi ile çalışan dayanıklılığı arasındaki ilişki istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bulunmuş ( $r=.237$ ,  $p<.001$ ) ve çalışan çıktıları bağlamında literatürle benzerlik taşımaktadır.

Wang ve arkadaşları (2014) çalışan dayanıklılığının eğitim ve geliştirme gibi İKY müdahaleleri yoluyla geliştirilebileceğini tespit etmiştir. Bu çalışmada da iyi oluş odaklı İKY boyutlarından eğitim ve geliştirme ( $r=.214$ ,  $p<.001$ ) ile çalışan dayanıklılığı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Literatürde ayrıca, iş güvencesi, eğitim ve geliştirme gibi İK uygulamalarının yanı sıra bu çalışmada da tespit edildiği gibi iş kalitesi ( $r=.261$ ,  $p<.001$ ), bilgi paylaşımı ( $r=.307$ ,  $p<.001$ ) ve amirler ile çalışanların ilişkisinin ( $r=.307$ ,  $p<.001$ ) olumlu çalışan çıktıları üzerindeki etkileri rapor edilmiştir (Baptiste, 2008; Cooper vd., 2019; Li ve Lin, 2021). Bu çalışmada bahsedilen bu üç boyutun çalışan dayanıklılığı ile pozitif yönde, zayıf ve istatistiki açıdan anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Çalışan dayanıklılığının yalnızca eğitim müdahaleleriyle (Luthans vd., 2010) değil, aynı zamanda ekiplerin kullanımı, bilgi paylaşımı ve destekleyici liderlik yoluyla sosyal olarak da geliştirilebileceğine dair ortaya çıkan ancak sınırlı sayılabilecek kanıtlar bulunmaktadır (Cooke vd., 2019). Örneğin, iyi oluş odaklı İKY uygulamaları (bilgi paylaşımı, ilk amirle ilişki, iş kalitesi) güven ve iş birliğine dayalı bir sosyal iklim

oluşturabilir ve çalışanların dayanıklılığını artıran bilgi alışverişini ve insan sermayesi gelişimini kolaylaştırabilir (Cooper vd., 2019, s. 89).

Çalışmada çalışanların refahını önemseyen bir İK uygulamaları demetinin çalışanların dirençli davranışlarını olumlu yönde etkilediğini ortaya konmuş ve dolayısıyla, bu çalışmada ifade edildiği şekliyle çalışan dayanıklılığı da dahil olmak üzere (Rurkkhum, 2023), olumlu çalışan çıktılarının artırılmasına katkıda bulunan bir faktör olarak öne sürülmüştür.

Bu çalışmada özellikle, pozitif psikolojiden beslenen bir yaklaşım olan dayanıklı bir işgücünü geliştirmek ve desteklemek için iyi oluş odaklı İKY uygulamalarının öneminin altı çizilmektedir. Bu yaklaşım öncelikle, Luthans ve diğerleri (2010) gibi diğer yazarlar tarafından kullanılan resmi ve mikro düzeydeki eğitim müdahalelerinden ziyade, sistematik bir günlük iyi oluş odaklı İKY sistemi aracılığıyla çalışanların dayanıklılığını artırmaya odaklanmaktadır (Cooper vd., 2019).

İncelenen iyi oluş odaklı İKY uygulamaları ile çalışan dayanıklılığı arasındaki ilişkide, bilgi paylaşımının en fazla etkiye sahip olduğunu, bunu eğitim ve geliştirme, iş güvencesi, bilgi paylaşımı, iş kalitesi ve ilk amirle ilişkinin izlediği tespit edilmiştir.

Dirençli bir işgücüne sahip olmak, küresel rekabetin yoğunlaştığı bu çağda, özellikle de hem iş baskısının hem de müşteri beklentilerinin arttığı ve görece tükenmişlik, stres, depresyon ve personel devri gibi olumsuz sonuçlara yol açan sektörlerde örgütsel rekabet gücünü yükseltebilmek için çok önemlidir (Hunter ve Katz, 2012). Dayanıklı çalışanlardan oluşan bir işgücü oluşturmak için yöneticilerin, iyi oluş odaklı İKY uygulamaları yoluyla örgütsel katılımcıların güçlü yönlerini ve psikolojik kapasitelerini geliştirmenin yanı sıra güven, iş birliği ve ortak davranış kurallarının geliştirilmesini sağlamayı da dikkate almaları gerekir (Collins ve Smith, 2006; Luthans, 2002a; Luthans vd., 2006).

İnsan kaynakları uygulamaları aracılığıyla geliştirilen dayanıklılığın, çalışanların beceri geliştirme, olumsuz ve çalkantılı durumlarda hayatta kalma ve başarılı olma yeteneklerini yansıtması gerektiği savunulmaktadır (Avey vd., 2008; Bustinza vd., 2016; Coutu, 2002). Ayrıca, tutarlı ve birbirini güçlendiren İK uygulama demetlerinin çalışan dayanıklılığı üzerinde bir dizi bireysel mikro girişimden daha güçlü bir etkiye sahip olacağı ileri sürülmüştür (Cooper vd., 2019).

Daha dayanıklı olan çalışanlar yeni deneyimlere daha açık olma eğilimindedir, değişen taleplere yanıt verebilir ve duygusal olarak zorlukları yönetme becerisine sahiptir (Branicki vd., 2016; Tugade ve Fredrickson, 2004). Benzer şekilde, stresin çalışan devrine katkıda bulunan bir faktör olarak anlaşılmasıyla (Kossek ve Perrigino, 2016), dayanıklılığın bireylerin değişen ve stresli ortamlara nasıl tepki vereceğini belirlemede önemli olduğu ortaya çıkmaktadır (Bustinza vd., 2016; Kossek ve Perrigino, 2016).

Buna ek olarak, çalışanlar bir kurumdan elde ettikleri kaynaklara, yani İK uygulamaları demetine karşılık vermek için dirençli davranışlar sergileme eğilimindedir ve bu davranışlar, özellikle günümüzdeki gibi yüksek çevresel belirsizlik altında, kurumsal başarı için gereklidir. Aynı zamanda, bir çalışan iyi oluşunun önemsendiğini algıladığında, bu da dirençli davranışlara yol açabilir. Dolayısıyla, bu çalışmanın sonuçlarına göre, bir İK uygulamaları demetinin hem çalışanlar hem de bir örgüt için faydalarına yönelik karşılıklı kazançlar modeli (Guest, 2017) doğrulanmaktadır.

#### *İyi oluş odaklı İKY ve çalışan dayanıklılığı ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin etkisi*

Bu başlık altında iyi oluş odaklı insan kaynakları yönetimi boyutları ile çalışan dayanıklılığı ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin rolüne ilişkin elde edilen araştırma bulgularına dair yorumlar sunulmuştur.

Bardoel ve diğerleri (2014) yürüttükleri çalışmalarında; çalışan düzeyinde, İK uygulamalarının dayanıklılıkla ilişkili psikolojik, sosyal veya araçsal kaynakları nasıl desteklediğine veya zayıflattığına dair çalışmalara ihtiyaç olduğundan bahsetmişler ve İK uygulamaları ile çalışan dayanıklılığı arasındaki ilişkiyi düzenleyen mekanizmaların belirlenmesi için de araştırmalar yapılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Daha önce de ifade edildiği gibi İKY'nin, özellikle örgütsel düzeyler arasında iyi oluş uygulamalarını ve çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyebilecek sosyal süreçlere yönelik ilişkileri henüz tam anlamıyla bilinmemektedir (Boxall vd., 2011; Boxall ve Purcell, 2011; Evans ve Davis, 2005; Kehoe ve Wright, 2013; Wright ve Haggerty, 2005). Araştırmacılar, algılanan örgütsel destek (Liao vd., 2009), ilişkisel koordinasyon (Gittell ve Douglass, 2012) ve çalışan iklimi (Takeuchi vd., 2009) gibi sosyal süreçlerin İKY'nin pek çok çalışan tutum sonucuna etki edebileceğini göstermiştir. İK uygulamaları ile çalışan dayanıklılığı başta olmak üzere olumlu sonuçlar arasındaki ilişkilerin anlaşılabilmesi adına şu anki mevcut araştırma gibi çalışmaların önemli olacağı düşünülmektedir (Cooper vd., 2019).

Yukarıda ifade edilen bu ampirik boşluktan da hareketle araştırmada bağımsız (İOOİKY) ve bağımlı değişken (CD) arasındaki ilişkide yapılan düzenleyici (moderatör) etki analizi sonuçlarına göre iyi oluş odaklı İKY boyutlarının tamamının çalışan dayanıklılığı ile ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici etkisinin var olduğu tespit edilmiştir.

İş güvencesi ile çalışan dayanıklılığı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolünün anlamlı olduğu (Est: 0,0290;  $p<0,05$ ) saptanmıştır. İş güvencesi ile çalışan dayanıklılığı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin ortalama düzeyde (Est: 0,04492;  $p<0,05$ ) ve yüksek düzeyde (Est: 0,08748;  $p<0,05$ ) olduğunda düzenleyici etki rolünün anlamlı olduğu saptanmıştır. Geçtiğimiz yıllarda ortaya çıkan ekonomik krizler, örgütlerdeki başta teknoloji ve otomasyon olmak üzere çeşitli sebeplerle işten çıkarmalar çalışanların iş güvencesi açısından endişe duymalarına neden olmuştur. Bu sebeple işletmenin çalışanlarına uzun dönemli bir bakış açısıyla bir iş ilişkisine yönelik sunduğu mesajlar algılanan örgütsel desteğin olumlu anlamda etkilenmesini sağlamaktadır. (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Böylece AÖD düzeyleri yüksek olan çalışanlar daha dayanıklı bireylere dönüşebilirler.

Bir diğer İOOİKY boyutu olan eğitim geliştirmenin çalışan dayanıklılığı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolünün anlamlı olduğu (Est: 0,0479;  $p<0,05$ ) tespit edilmiştir. Eğitim ve geliştirmenin çalışan dayanıklılığı üzerindeki etkisinin, çalışanların örgütsel destek algısının ortalama üzeri düzeylerde olduğu durumlarda söz konusu olduğu ifade edilebilir. Bir örgütte çalışanlara sunulan eğitim olanakları çalışanlar tarafından kendilerine yapılan bir yatırım olarak değerlendirildiğinden çalışanların algılanan örgütsel destek düzeylerini olumlu etkileyecektir (Wayne, 1997). Böylece çalışanların karşılıklı normu doğrultusunda hareket ederek zor koşullarda daha fazla gayretle çalışmalarını beklenebilecektir.

Bir diğer boyutu bilgi paylaşımı ile çalışan dayanıklılığı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolünün anlamlı olduğu (Est: 0,0470;  $p<0,05$ ) saptanmıştır. Bilgi paylaşımının çalışan dayanıklılığı üzerindeki etkisinin, çalışanın örgütsel destek algısı arttıkça güçlendiği ifade edilebilir. İOOİKY boyutlarından olan bilgi paylaşımı iş yerinde motivasyonu ve yaşam kalitesini iyileştirdiği için bu paylaşımın artması ile İKY'nin çalışanların mutluluğunu artırabileceğini savunulmuştur (Fisher, 2010). Örgütler içinde güven ve iş birliği, çalışanlar arasında bilgi, birikim ve fikir paylaşımı olasılığını artırır ve paylaşılan kodlar, dil, bilgi ve bilgi alışverişini ve dolayısıyla psikolojik sermayenin geliştirilmesini kolaylaştırır (Collins ve Smith, 2006; Luthans vd., 2006).

İOOİKY boyutlarından olan iş kalitesi ile çalışan dayanıklılığı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolünün anlamlı olduğu (Est: 0,0570;  $p < 0,001$ ) saptanmıştır. İş kalitesinin çalışan dayanıklılığı üzerindeki etkisinin, çalışanın örgütsel destek algısının ortalama üzeri ve yüksek düzeylerde olduğu durumlarda söz konusu olduğu söylenebilir. Yüksek kaliteli bir iş; uygun iş yükü, net olarak belirlenmiş roller, söz hakkı ve çalışanlara yönelik kontrol uygulamaları olarak ifade edilebileceğinden bireyleri örgütün bir parçası olarak düşündürür bu nedenle çalışanların kararlara katılımı ve örgüte bağlılıkları ortaya çıkar (Cooper vd., 2019). İş kalitesi bir örgütsel destek unsuru olarak düşünüldüğünde AÖD düzeyi yüksek çalışanların çalışan dayanıklılık düzeylerinin de yüksek olması beklenebilir.

İOOİKY'nin son boyutu olan ilk amirle ilişki ile çalışan dayanıklılığı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolünün anlamlı olduğu (Est: 0,030;  $p < 0,05$ ) saptanmış ve ilk amirle ilişkinin çalışan dayanıklılığı üzerindeki etkisinin, çalışanın örgütsel destek algısı arttıkça güçlendiği tespit edilmiştir. İş yerindeki olumlu etkileşimler ve gelişmiş ilişkiler kişisel varlıkların artmasına (Masten, 2001), böylece çalışanların kendilerini örgüte bağlı hissetmelerine ve dolayısıyla dayanıklılıklarını test eden zor koşullar altında çalışmaktan kaçınmalarına imkan tanımaktadır (Ariani, 2015, s. 36). Örneğin, iyi oluş odaklı İKY uygulamaları güven ve iş birliğine dayalı bir sosyal iklim oluşturabilir ve örgütsel bir destek olarak algılanabilir. Böylece çalışanların dayanıklılığı gibi olumlu çalışan çıktılarını artıran bilgi alışverişini ve psikolojik sermaye gelişimini kolaylaştırabilir (Cooper vd., 2019, s. 89). Yöneticilerin gönderdikleri sinyallerin çalışanlarca sağlıklı olarak algılanmaları (Bowen ve Ostroff, 2004) iyi oluş odaklı İKY ile çalışanların dayanıklılığı arasındaki pozitif bağlantının ilk amirlerinin gönderdiği sinyallerin iyi oluşa yönelik İK uygulamalarıyla ne derece tutarlı olduğuna bağlıdır denebilir.

Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütlerinin katkılarına ne derece değer verdiğine ve refahlarına yönelik sergilenen ilginin miktarına ilişkin algılar geliştirdiklerini ifade eder (Özdemirci ve Behram, 2014). Karşılıklılık normuna göre bir birey örgütün kendisine değer vererek ve refahı için endişe göstererek kendisini desteklediğini algıladığında, örgüte bağlılık duymak zorunda hissedecek ve bu bağlılığı çalışan dayanıklılığı gibi artan iş çabalarıyla gösterecektir (Ring, 2010).

Algılanan örgütsel desteğin bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkide hem aracılık hem de düzenleyici bir değişken olarak değerlendirilen pek çok çalışma mevcuttur

(Özdemirci ve Behram, 2014). Örneğin, algılanan örgütsel desteğin insan kaynakları uygulamaları ile duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi etkilediği ispatlanmıştır (Wayne vd., 1997).

Algılanan örgütsel desteğin iyi oluş odaklı İKY uygulamaları ile çalışan dayanıklılığı arasındaki ilişkiyi düzenlediği ve bu sayede örgütleri tarafından desteklendiklerini algılayan çalışanların daha dirençli birer çalışan olarak örgütleri için çaba gösterdikleri söylenebilir.

### **Çalışmanın ve Bulguların Özgünlüğü**

Halihazırdaki bu çalışma ile uluslararası literatürde yeni bir araştırma alanı haline gelen ve teorik çalışmalar dışında ampirik çalışma sayısının da artmaya başladığı ancak ulusal literatürde henüz herhangi bir çalışma ile karşılaşılmayan ve özellikle ulusal yazın için oldukça yeni bir kavram olan İyi Oluş Odaklı İKY kavramı kapsamlı bir biçimde ele alınmış ve bu sayede literatüre önemli bir katkıda bulunulmuştur.

Ayrıca, mevcut araştırma ile İyi Oluş Odaklı İKY ölçeğinin ilk kez Türkçeye uyarlaması yapılmış ve daha sonraki çalışmalar için araştırmacıların kullanımına sunulmuştur.

Yapılan literatür taraması çalışmasında az sayıda üretilen çalışmalar arasında İyi Oluş Odaklı İKY ile çalışan dayanıklılığı ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin etkisinin incelendiği herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu yönüyle daha önce incelenmemiş bir ilişki test edilmiştir. Önceki çalışmalara bakıldığında sınırlı sayıda değişkenle bir takım demografik niteliklere göre incelemeler yapıldığı anlaşılmıştır. Ancak bu çalışma ile çalışan dayanıklılığı ve algılanan örgütsel destek kavramlarının da araştırma modeline dahil edilmesiyle yeni bir model çerçevesinde değerlendirmeler yapılmış ve bu modele ilişkin özgün bulgular paylaşılmıştır.

### **Gelecek Araştırma Önerileri**

Araştırmanın kısıtları ve bulguları dikkate alındığında gelecekte yapılabilecek araştırmalara ve örgütlere yönelik çeşitli öneriler aşağıda sıralanmıştır.

- İyi oluş odaklı İKY'ye yönelik teorik ve ampirik çalışmalar oldukça sınırlıdır. Türkçe yazında ise konuya ilişkin herhangi bir çalışmayla karşılaşılmamıştır. İyi oluş odaklı İKY'nin bağımlı ya da bağımsız değişken olarak değerlendirilebileceği pek çok araştırma modeli tasarlanabilir ve bu araştırma tasarımları ile literatürdeki ampirik boşluk giderilebilir. Özellikle iyi oluş odaklı İKY'nin çalışan dayanıklılığı dışındaki



diğer psikolojik sermaye boyutları olmak üzere örgütsel vatandaşlık davranışı gibi davranışsal sonuçlar üzerindeki etkilerini incelemek mümkündür. Yine İOOİKY'nin tükenmişlik, stres, çatışma ya da işten ayrılma niyeti gibi olumsuz çıktılar üzerindeki etkileri incelenebilir.

- Daha önce araştırma kısıtlarından biri olarak ifade edilen belirli bir sektör veya mesleğe odaklanılmaması durumu gelecekteki çalışmalarda spesifik bir sektör, meslek ya da gruba odaklanılarak iyi oluş odaklı İKY'nin etkileri incelenebilir. Böylece İOOİKY etkileri çeşitli kriterler doğrultusunda incelenerek o alana özgü çıkarımlar yapılabilir.
- Mevcut çalışmada sadece beyaz yakalı özel sektör çalışanlarına odaklanıldığı daha önce ifade edilmişti. Gelecekteki çalışmalarda mavi yakalı çalışanların bu kavrama yönelik algı, tutum ve değerlendirmeleri de farklı araştırma tasarımları ile incelenebilir.
- İyi oluş odaklı İKY kavramının örgütsel davranış konuları ile ilişkili olan diğer kavramlar ve farklı büyüklükteki örneklemeler ya da makul bir gerekçe ile seçilebilecek bir sektör üzerinden araştırmalar yapılmasının kavramın literatürde yerleşmesi ve yaygınlaşması adına yararlı olacağı düşünülmektedir.
- Çalışmada bir bağımsız değişken olarak iyi oluş odaklı İKY'nin bir bağımlı değişken olan çalışan dayanıklılığına etkileri nicel yöntemlerden yararlanılarak analiz edilmiştir. İlerideki araştırmalarda iyi oluş odaklı İKY'nin derinlemesine anlaşılabilmesi ve/ya olası diğer etkileri nitel araştırma yöntemleri aracılığıyla ortaya çıkarılabilir.
- İyi oluş odaklı İKY'nin iş güvencesi, eğitim ve geliştirme, bilgi paylaşımı, iş kalitesi ve ilk amirle ilişki uygulamalarının her birinin geleneksel İK yaklaşımlarından farklı olması sebebiyle örgütlerin bu uygulamalara yönelik duyarlılığın gelişmesi ve iş hayatına entegrasyonunun sağlanması başta çalışan dayanıklılığı gibi pek çok kapasiteyi işlevsel hale getirebilir.
- İyi oluş odaklı İKY uygulamalarının uygulanması ve yaygınlık kazanabilmesi örgütlerin bu yaklaşımı benimsemesi ile mümkün görünmektedir. Çalışanların ekonomik krizler, doğal afetler, teknolojik değişimler, salgın hastalıklar ve daha pek çok faktörün etkisiyle iyi oluşlarının tehlike altında olduğu düşünüldüğünde işletmelerin doğrudan çalışanların performanslarına odaklanmak yerine onların

performanslarını etkileyebilecek sebeplerin üzerine giderek onları desteklemeleri hem çalışanların hem de örgütlerin yararına olacaktır.

- Araştırmada çalışan merkezli olduğu ifade edilen İK uygulamaları incelendiğinden, örgüt merkezli olanlara kıyasla çalışanların dayanıklılığı üzerinde daha olumlu etkiye sahip olduğu düşünülebilir. Bazı İK uygulamalarının çalışanların iyi oluşu üzerinde olumsuz etkileri olabileceğinden gelecekteki çalışmalarda farklı İKY uygulamalarının etkileri değerlendirilebilir.
- Çalışan dayanıklılığı konusu da son zamanlarda özellikle salgın hastalık sonrası oldukça popüler hale gelen ve işletmelerin üzerinde durduğu önemli bir başlık haline gelmiştir. İşletmelerin dayanıklılık eğitimleri vererek çalışanların dayanıklılık kapasitelerinin geliştirilmesi yönünde adımlar attıkları gözlemlenmektedir. İyi oluş odaklı İKY'nin bu noktada etkin bir çerçeve çizmesi dikkate değer bir bulgudur ve bu yönüyle işletmelerin de üzerine düşen rolü üstlenmeleri gerekmektedir.
- Gelecekteki çalışmalar, iyi oluş odaklı İKY uygulamaları ile çalışan dayanıklılığı arasındaki alternatif mekanizmaları inceleyebilir.

## KAYNAKÇA

- Abd Ghani, N. A. ve Hussin, T. A. B. S. R. (2009). Antecedents of perceived organizational support. *Canadian Social Science*, 5(6), 121–130.
- Aeknarajindawat, N., Aeknarajindawat, N. ve Aswasuntrangkul, D. (2020). Role of wellbeing oriented HRM practices towards the employee performance: Mediating role of employee resilience and social climate. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(3), 115–124.
- Afendi, A., Wibowo, A. ve Wangloan, E. H. (2020). The model of perceived organizational support, employee engagement, organizational citizenship behavior in the environment directorate general of sea transportation. *International Review of Management and Marketing*, 10(1), 79–83. <https://doi.org/10.32479/irmm.9145>
- Ahmed, I. ve Nawaz, M. M. (2015). Antecedents and outcomes of POS: A literature survey approach. *Journal of Management Development*, 34(7), 867–880.
- Akın, M. (2008). "Örgütsel destek, sosyal destek ve iş/aile çatışmalarının yaşam tatmini üzerindeki etkileri". *Erciyes Üniversitesi SBE Dergisi*, 2(25), 141–170.
- Al-Omar, H. A., Arafah, A. M., Barakat, J. M., Almutairi, R. D., Khurshid, F. ve Alsultan, M. S. (2019). The impact of perceived organizational support and resilience on pharmacists' engagement in their stressful and competitive workplaces in Saudi Arabia. *Saudi Pharmaceutical Journal*, 27(7), 1044–1052. <https://doi.org/10.1016/j.jsps.2019.08.007>
- Al Adresi, A. ve Darun, M. R. (2017). Determining relationship between strategic human resource management practices and organizational commitment. *International Journal of Engineering Business Management*, 9, 1–9. <https://doi.org/10.1177/1847979017731669>
- Alfes, K., Shantz, A. ve Truss, C. (2012). The link between perceived HRM practices, performance and well-being: The moderating effect of trust in the employer. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 409–427. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12005>
- Allen, D. G., Shore, L. M. ve Griffeth, R. W. (2003). The role of POS and supportive HR practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118.
- Andrews, M. C. ve Kacmar, K. M. (2001). Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior*, 22(4), 347–366. <https://doi.org/10.1002/job.92>
- Antalyalı, Ö. L. ve Alparslan, A. M. (Ed.). (2022). *Jamovi Uygulamalı İstatistik Analizleri*. Nobel Yayıncılık.

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. ve Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P. ve Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: the moderating influence of socioemotional needs. *Journal of applied psychology*, 83(2), 288.
- Arshadi, N. (2011). The relationships of perceived organizational support (POS) with organizational commitment, in-role performance, and turnover intention: Mediating role of felt obligation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1103–1108. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.215>
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management journal*, 37(3), 670–687.
- Artz, B. ve Kaya, I. (2014). The impact of job security on job satisfaction in economic contractions versus expansions. *Applied Economics*, 46(24), 2873–2890.
- Avey, J. B., Luthans, F. ve Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human resource management*, 48(5), 677–693.
- Avey, J. B., Patera, J. L. ve West, B. J. (2006). The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. *Journal of leadership & organizational studies*, 13(2), 42–60.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F. ve Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly*, 22(2), 127–152.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S. ve Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The journal of applied behavioral science*, 44(1), 48–70.
- Aybas, M. ve Kovalenko, V. (2017). The effect of human resource management practices on employees work engagement and the mediating and moderating. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 363–372.
- Bahadır, F., Yeşiltaş, M., Sesen, H. ve Olaleye, B. R. (2022). The relation between perceived organizational support and employee satisfaction: the role of relational psychological contract and reciprocity ideology. *Kybernetes, ahead-of-print*.
- Bakke, D. (2005). *Joy at Work: A CEO's revolutionary approach to fun on the job*. Pearson Venture Group.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B. ve Oerlemans, W. G. M. (2011). *Subjective well-being in organizations*.

- Baptiste, N. R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*, *46*(2), 284–309. <https://doi.org/10.1108/00251740810854168>
- Bardoel, E. A., Pettit, T. M., De Cieri, H. ve Mcmillan, L. (2014). Employee resilience: An emerging challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *52*(3), 279–297. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12033>
- Barney, J. (1991). Special theory forum the resource-based model of the firm: origins, implications, and prospects. *Journal of management*, *17*(1), 97–98.
- Bartel, A. P. (2004). Human resource management and organizational performance: Evidence from retail banking. *ILR Review*, *57*(2), 181–203.
- Bartol, K. M. ve Srivastava, A. (2002). Encouraging Knowledge Sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *9*(1), 64–76. <https://doi.org/10.1177/107179190200900105>
- Bartram, T., Cooper, B., Cooke, F. L., & Wang, J. (2023). Thriving in the face of burnout? The effects of wellbeing-oriented HRM on the relationship between workload, burnout, thriving and performance. *Employee Relations: The International Journal*.
- Bartram, T., Karimi, L., Leggat, S. G. ve Stanton, P. (2014). Social identification: linking high performance work systems, psychological empowerment and patient care. *The International Journal of Human Resource Management*, *25*(17), 2401–2419.
- Battistelli, A., Montani, F., Odoardi, C., Picci, P., Battistelli, A., Montani, F. ve Odoardi, C. (2014). *Employees' concerns about change and commitment to change among Italian organizations: the moderating role of innovative work behavior*. 5192. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.809012>
- Beardslee, W. R. ve Podorefsky, D. (1988). Resilient adolescents whose parents have serious affective and other psychiatric disorders: importance of self-understanding and relationships. *The American Journal of Psychiatry*.
- Beer, M., Boselie, P. ve Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, *54*(3), 427–438.
- Beijer, S., Peccei, R., van Veldhoven, M. ve Paauwe, J. (2021). The turn to employees in the measurement of human resource practices: A critical review and proposed way forward. *Human Resource Management Journal*, *31*(1), 1–17. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12229>
- Bello-Pintado, A. (2015). Bundles of HRM practices and performance: empirical evidence from a Latin American context. *Human Resource Management Journal*, *25*(3), 311–330.
- Bhanthumnavin, D. (2003). Perceived social support from supervisor and group members' psychological and situational characteristics as predictors of

subordinate performance in Thai work units. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 79–97.

- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Routledge.
- Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American psychologist*, 59(1), 20.
- Bonanno, G. A. (2005). *Clarifying and extending the construct of adult resilience*.
- Börekçi, D. Y. ve Gerçek, M. (2018). “Resilience” kavramının sosyal bilimlerde Türkçe kullanımları bağlamında değerlendirilmesi. *Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute/Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 30.
- Boselie, P., Dietz, G. ve Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>
- Bowen, D. E. ve Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2), 203–221.
- Boxall, P., Ang, S. H. ve Bartram, T. (2011). Analysing the ‘black box’ of HRM: Uncovering HR goals, mediators, and outcomes in a standardized service environment. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1504–1532.
- Boxall, P. ve MacKy, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3–23. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x>
- Boxall, P. ve Purcell, J. (2008). *Strategy and human resource management*. Bloomsbury Publishing.
- Boxall, P. ve Steeneveld, M. (1999). Human resource strategy and competitive advantage: A longitudinal study of engineering consultancies. *Journal of Management studies*, 36(4), 443–463.
- Branicki, L., Steyer, V. ve Sullivan-Taylor, B. (2019). Why resilience managers aren’t resilient, and what human resource management can do about it. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1261–1286.
- Britt, T. W., Shen, W., Sinclair, R. R., Grossman, M. R. ve Klieger, D. M. (2016). How much do we really know about employee resilience? *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 378–404.
- Brodie, R. J., Whittome, J. R. M. ve Brush, G. J. (2009). Investigating the service brand: A customer value perspective. *Journal of business research*, 62(3), 345–355.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. Guilford Press.

- Browne, I. (2021). Exploring Reverse Mentoring;" Win-Win" Relationships in The Multi-Generational Workplace. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 15.
- Byrne, B. M. (2010). Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming. New York: Routledge.
- Bryson, A. ve Forth, J. (2015). *The UK's productivity puzzle*.
- Bullough, A., Renko, M. ve Myatt, T. (2014). Danger zone entrepreneurs: The importance of resilience and self-efficacy for entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(3), 473–499. <https://doi.org/10.1111/etap.12006>
- Burns, R. A. ve Machin, M. A. (2013). Employee and workplace well-being: A multi-level analysis of teacher personality and organizational climate in Norwegian teachers from rural, urban and city schools. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 57(3), 309–324.
- Bustinza, O. F., Vendrell-Herrero, F., Perez-Arostegui, M. ve Parry, G. (2019). Technological capabilities, resilience capabilities and organizational effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1370–1392.
- Cameron, F. ve Brownie, S. (2010). Enhancing resilience in registered aged care nurses. *Australasian journal on ageing*, 29(2), 66–71.
- Carmeli, A. ve Markman, G. D. (2011). Capture, governance, and resilience: Strategy implications from the history of Rome. *Strategic Management Journal*, 32(3), 322–341.
- Cartwright, S. ve Cooper, C. L. (2009). *The Oxford handbook of organizational well-being*. Oxford Handbooks.
- Collins, C. J. ve Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of management journal*, 49(3), 544–560.
- Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J. ve Mei, H. (2019). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: a study of the banking industry in China. *International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1239–1260. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137618>
- Cooper, B., Wang, J., Bartram, T. ve Cooke, F. L. (2019). Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience. *Human Resource Management*, 58(1), 85–97. <https://doi.org/10.1002/hrm.21934>
- Cooper, C. L., Flint-Taylor, J. ve Pearn, M. (2013). *Building resilience for success: A resource for managers and organizations* (C. 8). Springer.

- Cooper, C. L., Liu, Y. ve Tarba, S. Y. (2014). Resilience, HRM practices and impact on organizational performance and employee well-being. İçinde *The International Journal of Human Resource Management* (C. 25, Sayı 17, ss. 2466–2471). Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.926688>
- Cooper, C. L. ve Robertson, I. (2001). Well-being in organizations: a reader for students and practitioners. (*No Title*).
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46.
- Cui, J., Sun, J. ve Bell, R. (2021). The impact of entrepreneurship education on the entrepreneurial mindset of college students in China: The mediating role of inspiration and the role of educational attributes. *International Journal of Management Education*, 19(1), 100296. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.04.001>
- Currie, D. (2001). *Managing employee well-being*. Chandos Publishing.
- Damian Grimshaw ve Steffen Lehdorff. (2010). Anchors for job quality: Sectoral systems of employment in the European context. *Work Organisation, Labour and Globalisation*, 4(1), 24–40. <https://doi.org/10.13169/workorgalaboglob.4.1.0024>
- Daniels, S. (2003). Employee training: A strategic approach to better return on investment. *Journal of Business Strategy*, 24(5), 39–42. <https://doi.org/10.1108/02756660310698713>
- De Clercq, D., Haq, I. U. ve Azeem, M. U. (2019). Workplace ostracism and job performance: roles of self-efficacy and job level. *Personnel Review*, 48(1), 184–203. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2017-0039>
- de Reuver, R., Van de Voorde, K. ve Kilroy, S. (2021). When do bundles of high performance work systems reduce employee absenteeism? The moderating role of workload. *The International Journal of Human Resource Management*, 32, 2889–2909. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1616594>
- De Witte, H., Pienaar, J. ve De Cuyper, N. (2016). Review of 30 years of longitudinal studies on the association between job insecurity and health and well-being: Is there causal evidence? *Australian Psychologist*, 51(1), 18–31.
- Deery, S., Iverson, R. ve Walsh, J. (2002). Work relationships in telephone call centres: Understanding emotional exhaustion and employee withdrawal. *Journal of Management studies*, 39(4), 471–496.
- Delbridge, R. ve Turnbull, P. (1992). Human resource maximisation: the management of labour under just-in-time manufacturing systems. *Reassessing human resource management*, 56–73.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289–309. [https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(98\)90006-7](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(98)90006-7)



- Demerouti, E. ve Peeters, M. C. W. (2018). Transmission of reduction-oriented crafting among colleagues: A diary study on the moderating role of working conditions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(2), 209–234. <https://doi.org/10.1111/joop.12196>
- Derks, D. ve Bakker, A. B. (2010). The impact of e-mail communication on organizational life. *Cyberpsychology*, 4(1).
- Derks, D., ten Brummelhuis, L. L., Zecic, D. ve Bakker, A. B. (2014). Switching on and off...: Does smartphone use obstruct the possibility to engage in recovery activities? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 80–90.
- Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Social Indicators Research*, 31(2), 103–157. <https://doi.org/10.1007/BF01207052>
- Djarmiko, T., Prasetio, A. P. ve Azis, E. (2020). Perceived organizational support as mediator in the relationship between effective human resources practice and employee engagement in Indonesia. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(2), 307–317.
- Dóci, E., Spruyt, B., De Moortel, D., Vanroelen, C. ve Hofmans, J. (2023). In Search of the Social in Psychological Capital: Integrating Psychological Capital into a Broader Capital Framework. *Review of General Psychology*, 0(0), 1–15. <https://doi.org/10.1177/10892680231158791>
- Dowling, B. ve Richardson, R. (1997). Evaluating performance-related pay for managers in the National Health Service. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 348–366.
- Dünya Sağlık Örgütü (1946). Constitution of the World Health Organization. <https://www.who.int/about/governance/constitution> Erişim Tarihi: 07.03.2023
- Eder, P. ve Eisenberger, R. (2008). Perceived organizational support: Reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior. *Journal of Management*, 34(1), 55–68. <https://doi.org/10.1177/0149206307309259>
- Efron, R., Cohen, R. S. ve Wartofsky, M. W. (1969). *Proceedings of the Boston Colloquium for the Philosophy of Science 1966/1968*.
- Ehrnrooth, M. ve Björkman, I. (2012). An integrative HRM process theorization: Beyond signalling effects and mutual gains. *Journal of Management Studies*, 49(6), 1109–1135. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01055.x>
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. ve Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(1), 42.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. ve Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 82(5), 812.

- Eisenberger, R., Fasolo, P. ve Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of applied psychology*, 75(1), 51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G. ve Steiger-Mueller, M. (2010). Leader–member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor’s organizational embodiment. *Journal of Applied psychology*, 95(6), 1085.
- Ekingen, E. (2020). Pozitif psikolojik sermayenin hizmet inovasyon performansı etkisinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 828–845. <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1412>
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335–362. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.02.080176.002003>
- Epskamp S. , Stuber S., Nak J., Veenman M., Jorgensen T.D. (2019). *semPlot: Path diagrams and visual analysis of various SEM packages' output*. [R Package]. Retrieved from <https://CRAN.R-project.org/package=semPlot>.
- Epskamp, S. (2017). *semPlot: Path diagrams and visual Analysis of various SEM packages' output*. [R package]. Retrieved from <https://cran.r-project.org/package=semPlot>.
- Erdem, H. (2014). *Algılanan örgütsel destek ve kontrol odağının stresle başa çıkma yöntemleri üzerine etkileri: Psikolojik sermayenin bu süreçteki rolü ve bir alan araştırması*. (Yayımlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul: Dönence Yayınevi.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayınevi.
- Ererdi, C., Nurgabdeshev, A., Kozhakhmet, S., Rofcanin, Y. ve Demirbag, M. (2022). International HRM in the context of uncertainty and crisis: a systematic review of literature (2000–2018). *International Journal of Human Resource Management*, 33(12), 2503–2540. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1863247>
- Evans, W. R. ve 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.
- Fasolo, P. M. (1995). Procedural justice and perceived organizational support: Hypothesized effects on job performance. *Organizational politics, justice, and support: Managing social climate at work*, 185195.
- Field, A. (2000). *Discovering statistics using SPSS*. Sage Publications

- Fikretoglu, D. ve McCreary, D. R. (2012). *Psychological resilience: A brief review of definitions, and key theoretical, conceptual, and methodological issues (Technical Report 2012-012)*. December, 1–22.
- Findlay, P., Kalleberg, A. L. ve Warhurst, C. (2013). The challenge of job quality. *Human Relations*, 66(4), 441–451. <https://doi.org/10.1177/0018726713481070>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Fletcher, D. ve Sarkar, M. (2013). Psychological resilience. *European psychologist*.
- Foerster, C. ve Duchek, S. (2018, July). Leaders' resilience-A systematic literature review and future research agenda. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2018, No. 1, p. 13879). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). *Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error*. Journal of marketing research, 18(1), 39-50.
- Gallucci, M., Jentschke, S. (2021). *SEMLj: jamovi SEM Analysis*. [jamovi module]. For help please visit <https://semlj.github.io/>.
- Gagné, M. (2009). A model of knowledge-sharing motivation. *HRM: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(4), 571–589.
- Gallie, D., Zhou, Y., Felstead, A. ve Green, F. (2012). Teamwork, skill development and employee welfare. *British Journal of Industrial Relations*, 50(1), 23–46. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2010.00787.x>
- Gannon, J. ve Paraskevas, A. (2019). In the line of fire: Managing expatriates in hostile environments. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(11), 1737–1768.
- Garavan, T., McCarthy, A., Sheehan, M., Lai, Y., Saunders, M. N. K., Clarke, N., Carbery, R. ve Shanahan, V. (2019). Measuring the organizational impact of training: The need for greater methodological rigor. *Human Resource Development Quarterly*, 30(3), 291–309. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21345>
- Gelade, G. A. ve Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel psychology*, 56(2), 383–404.
- Gerçek, M. ve Börekçi, D. Y. (2017). Birey düzeyinde ilişkisel ve operasyonel rezilyans (yine/yenilenme) kapasitesi: bir ölçek geliştirme çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(3), 149–176.
- Gerçek, M. ve Yılmaz Börekçi, D. (2019). “Resilience” kavramına örgüt bağlamında Türkçe karşılık önerileri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 0–2. <https://doi.org/10.35379/cusosbil.588230>

- Gillespie, N. ve Dietz, G. (2009). Trust repair after an organization-level failure. *Academy of management review*, 34(1), 127–145.
- Gittell, J. H. ve Douglass, A. (2012). Relational bureaucracy: Structuring reciprocal relationships into roles. *Academy of management review*, 37(4), 709–733.
- Godard, J. (2010). What is best for workers? The implications of workplace and Human Resource Management practices revisited. *Industrial Relations*, 49(3), 466–488. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2010.00610.x>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161–178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Grant, A. M., Christianson, M. K. ve Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51–63. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.26421238>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. ve Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Grote, G. ve Guest, D. (2017). The case for reinvigorating quality of working life research. *Human Relations*, 70(2), 149–167. <https://doi.org/10.1177/0018726716654746>
- Guest, D. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. *The journal of industrial relations*, 44(3), 335–358.
- Guest, D. ve Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a ‘strong HR system’ on organisational outcomes: a stakeholder perspective. *The international journal of human resource management*, 22(8), 1686–1702.
- Guest, D., Conway, N. ve Dewe, P. (2004). Using sequential tree analysis to search for ‘bundles’ of HR practices. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 79–96. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2004.tb00113.x>
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human resource management journal*, 21(1), 3–13.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Gürbüz, S. (2019). *AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi: Temel ilkeler ve uygulamalı analizler*. Seçkin Yayınevi
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*, 4.bs. Seçkin Yayınevi

- Hair J, Hult G., Ringle, C. ve Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. L. (2010). *Multivariate data analysis* (7. Edition). *New Jersey: Pearson Prentice Hall*.
- Halbesleben, J. R. B. ve Wheeler, A. R. (2015). To invest or not? The role of coworker support and trust in daily reciprocal gain spirals of helping behavior. *Journal of Management*, *41*(6), 1628–1650.
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A. ve Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied psychology*, *69*(3), 913–959.
- Hauff, S., Guerci, M. ve Gilardi, S. (2020). Well-being-oriented HRM configurations: diffusion, contingencies and outcomes. *Evidence-based HRM*, *8*(3), 253–271. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-09-2019-0080>
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Publications.
- Hellman, C. M., Fuqua, D. R., & Worley, J. (2006). A reliability generalization study on the survey of perceived organizational support: The effects of mean age and number of items on score reliability. *Educational and psychological measurement*, *66*(4), 631-642.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, *44*(3), 513.
- Hobfoll, S. E. ve Lilly, R. S. (1993). Resource conservation as a strategy for community psychology. *Journal of community psychology*, *21*(2), 128–148.
- Hochwarter, W. A., Kacmar, C., Perrewe, P. L. ve Johnson, D. (2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. *Journal of Vocational behavior*, *63*(3), 438–456.
- Huang, Q., Xing, Y. J. ve Gamble, J. (2016). *Job demands and resources, employee wellbeing and resilience in the foreign invested retail stores in China: a gender perspective*.
- Huettermann, H. ve Bruch, H. (2019). Mutual gains? Health-related HRM, collective well-being and organizational performance. *Journal of Management Studies*, *56*(6), 1045–1072.
- Hunter, L. W., & Katz, H. C. (2012). The impact of globalization on human resource management and employment relations in the US automobile and banking industries. *The International Journal of Human Resource Management*, *23*, 1983–1998.
- Ilies, R., Wagner, D., Wilson, K., Ceja, L., Johnson, M., DeRue, S. ve Ilgen, D. (2017). Flow at work and basic psychological needs: Effects on well-Being. *Applied Psychology*, *66*(1), 3–24. <https://doi.org/10.1111/apps.12075>

- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337–359. <https://doi.org/10.1177/1534484303257985>
- İplik, E., İplik, F. ve Efeoğlu, İ. E. (2015). Çalışanların örgütsel destek algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 0(12). <https://doi.org/10.18092/ijeas.33461>
- Isham, A., Mair, S. ve Jackson, T. (2020). *Wellbeing and productivity: a review of the literature*.
- Jackson, D., Firtko, A. ve Edenborough, M. (2007). Personal resilience as a strategy for surviving and thriving in the face of workplace adversity: A literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 60(1), 1–9. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04412.x>
- Jackson, S. E., Schuler, R. S. ve Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1–56.
- Jain, R. ve Premkumar, R. (2011). HRD practices in Indian organizations and their impact on ‘productivity’ of human resources: An empirical study. *Management and Labour Studies*, 36(1), 5–30. <https://doi.org/10.1177/0258042X1103600101>
- Janssen, O. (2004). *How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful*. 215(June 2003), 201–215.
- Jensen, J. M., Patel, P. C. ve Messersmith, J. G. (2013). High performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management*, 39(6), 1699–1724. <https://doi.org/10.1177/0149206311419663>
- Joo, B.-K., Hahn, H.-J. ve Peterson, S. L. (2015). Turnover intention: The effects of core self-evaluations, proactive personality, perceived organizational support, developmental feedback, and job complexity. *Human Resource Development International*, 18(2), 116–130.
- Jorgensen, T. D., Pornprasertmanit, S., Schoemann, A. M., Rosseel, Y., Miller, P., Quick, C., Garnier-Villarreal, M., Selig, J., Boulton, A., Preacher, K., Coffman, D., Rhemtulla, M., Robitzsch, A., Enders, C., Arslan, R., Clinton, B., Panko, P., Merkle, E., Chesnut, S., Byrnes, J., Rights, J. D., Longo, Y., Mansolf, M., Ben-Shachar, M. S., Rönkkö, M. (2019). *semTools: Useful Tools for Structural Equation Modeling*. [R Package]. Retrieved from <https://CRAN.R-project.org/package=semTools>.
- Jung, H. S., Song, M. K. ve Yoon, H. H. (2021). The effects of workplace loneliness on work engagement and organizational commitment: moderating roles of leader-member exchange and coworker exchange. *Sustainability*, 13(2), 948.
- Kachanoff, F. J., Bigman, Y. E., Kapsaskis, K. ve Gray, K. (2021). Measuring realistic and symbolic threats of COVID-19 and their unique impacts on well-being and

- adherence to public health behaviors. *Social Psychological and Personality Science*, 12(5), 603–616.
- Kalleberg, A. L. ve Moody, J. W. (1994). Human resource management and organizational performance. *American behavioral scientist*, 37(7), 948–962.
- Kehoe, R. R. ve Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of management*, 39(2), 366–391.
- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D. ve Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: the empirical encounter of two traditions. *Journal of personality and social psychology*, 82(6), 1007.
- Khan, Z., Rao-Nicholson, R., Akhtar, P., Tarba, S. Y., Ahammad, M. F. ve Vorley, T. (2019). The role of HR practices in developing employee resilience: a case study from the Pakistani telecommunications sector. *International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1342–1369. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1316759>
- Kinicki, A. ve Fugate, M. (2016). *Organizational behavior: A practical, problem-solving approach* (C. 2). McGraw-Hill Education New York, NY.
- Koch, M. J. ve McGrath, R. G. (1996). Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic management journal*, 17(5), 335–354.
- Kooij, D. T. A. M., Guest, D. E., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P. G. W. ve Dikkers, J. S. E. (2013). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 18–35. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12000>
- Kossek, E. E. ve Perrigino, M. B. (2016). Resilience: A review using a grounded integrated occupational approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 0.
- Kowalski, T. H. P. ve Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. İçinde *The International Journal of Human Resource Management* (C. 28, Sayı 16, ss. 2229–2255). Taylor & Francis.
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J., Liden, R. C. ve Sparrowe, R. T. (2005). The role of job security in understanding the relationship between employees' perceptions of temporary workers and employees' performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 389–398. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.389>
- Kuntz, J., Connell, P. ve Näswall, K. (2017). Workplace resources and employee resilience: the role of regulatory profiles. *Career Development International*, 22(4), 419–435. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0208>
- Kuntz, J. R. C., Näswall, K. ve Malinen, S. (2016). Resilient employees in resilient organizations: Flourishing beyond adversity. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 456–462.

- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A. ve Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Kuyumcu, B. (2012). Türk ve İngiliz üniversite öğrencilerinin psikolojik iyi oluş duygusal farkındalık ve duygularını ifade etmelerinin ülke ve cinsiyet değişkenlerine göre incelenmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1–24.
- Labrague, L. J. ve De los Santos, J. A. A. (2020). COVID-19 anxiety among front-line nurses: Predictive role of organisational support, personal resilience and social support. *Journal of Nursing Management*, 28(7), 1653–1661. <https://doi.org/10.1111/jonm.13121>
- Lamb, D. ve Cogan, N. (2016). Coping with work-related stressors and building resilience in mental health workers: A comparative focus group study using interpretative phenomenological analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(3), 474–492.
- Larson, M. ve Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 75–92. <https://doi.org/10.1177/10717919070130020601>
- Lawler, J. J., Chen, S. J., Wu, P. C., Bae, J. ve Bai, B. (2011). High-performance work systems in foreign subsidiaries of American multinationals: An institutional model. *Journal of International Business Studies*, 42(2), 202–220. <https://doi.org/10.1057/jibs.2010.42>
- Lawton, E., Brymer, E., Clough, P. ve Denovan, A. (2017). The relationship between the physical activity environment, nature relatedness, anxiety, and the psychological well-being benefits of regular exercisers. *Frontiers in psychology*, 8, 1058.
- Lee, H. ve Chui, J. (2019). The mediating effect of interactional justice on human resource practices and organizational support in a healthcare organization. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
- Lee, J. N. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information and Management*, 38(5), 323–335. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(00\)00074-4](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(00)00074-4)
- Lee, A. V, Vargo, J. ve Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural hazards review*, 14(1), 29–41.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. ve Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review*, 21(3), 243–255.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P. ve Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of applied psychology*, 94(2), 371.



- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in Business and Management Research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4–30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Liu, L., Wu, D., Wang, L., Qu, Y. ve Wu, H. (2020). Effort-reward imbalance, resilience and perceived organizational support: A moderated mediation model of fatigue in chinese nurses. *Risk Management and Healthcare Policy*, 13, 893–901. <https://doi.org/10.2147/RMHP.S259339>
- Liu, W. (2004). *Perceived organizational support: Linking human resource management practices with important work outcomes*. (Yayımlanmamış doktora tezi). University of Maryland.
- Liu, Y., L. Cooper, C. ve Y. Tarba, S. (2019). Resilience, wellbeing and HRM: a multidisciplinary perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1227–1238. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1565370>
- Loi, R., Hang-yue, N. ve Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101–120. <https://doi.org/10.1348/096317905X39657>
- Loon, M., Otaye-ebede, L. ve Stewart, J. (2019). The paradox of employee psychological well-being practices: an integrative literature review and new directions for research. *The International Journal of Human Resource Management*, 5192, 1–32. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1479877>
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M. ve Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*. 62(3), 331-353.
- Luthans, B. C., Luthans, K. W. ve Avey, J. B. (2014). Building the leaders of tomorrow: The development of academic psychological capital. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21(2), 191–199. <https://doi.org/10.1177/1548051813517003>
- Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57–72.
- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthans, F., Avey, J. B. Bruce ve Avolio, S. J. P. (2010). The Development and resulting Pprformance impact of positive psychological capital. *Computational Complexity*, 2(1), 1–9. <https://doi.org/10.1002/hrdq>
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M. ve Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387–393. <https://doi.org/10.1002/job.373>

- Luthans, F., Avey, J. B., Clapp-Smith, R. ve Li, W. (2008). More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource? *International Journal of Human Resource Management*, 19(5), 818–827. <https://doi.org/10.1080/09585190801991194>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. ve Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and organization review*, 1(2), 249–271.
- Luthans, F., Luthans, K. W. ve Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.007>
- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Luthans, F., Youssef, C. M. ve Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. *Positive organizational behavior*, 1(2), 9–24.
- Luthans, F., Youssef, C. M. ve Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press, USA.
- Luthans, F., Youssef, C. M., Sweetman, D. S. ve Harms, P. D. (2013). Meeting the leadership challenge of employee well-being through relationship Psycap and health PsyCap. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(1), 118–133. <https://doi.org/10.1177/1548051812465893>
- Luthar, S. S., Cicchetti, D. ve Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543–562. <https://doi.org/10.1111/1467-8624.00164>
- Macdonald, L. A. C. (2005). *Wellness at work: protecting and promoting employee health and wellbeing*. CIPD Publishing.
- MacKy, K. ve Boxall, P. (2008). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 38–55. <https://doi.org/10.1177/1038411107086542>.
- Maguen, S., Vogt, D. S., King, L. A., King, D. W. ve Litz, B. T. (2006). Posttraumatic growth among Gulf War I veterans: The predictive role of deployment-related experiences and background characteristics. *Journal of Loss and Trauma*, 11(5), 373–388.
- Maguire, B. ve Cartwright, S. (2008). *Assessing a community's capacity to manage change: A resilience approach to social assessment*. Bureau of Rural Sciences Canberra.

- Mainiero, L. A. ve Gibson, D. E. (2003). Managing employee trauma: Dealing with the emotional fallout from 9-11. *Academy of Management Perspectives*, 17(3), 130–143.
- Makanjee, C. R., Hartzer, Y. F. ve Uys, I. L. (2006). The effect of perceived organizational support on organizational commitment of diagnostic imaging radiographers. *Radiography*, 12(2), 118–126.
- Marescaux, E., De Winne, S. ve Forrier, A. (2019). Developmental HRM, employee well-being and performance: The moderating role of developing leadership. *European Management Review*, 16(2), 317–331. <https://doi.org/10.1111/emre.12168>
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American psychologist*, 56(3), 227.
- Masten, A. S. ve Narayan, A. J. (2012). Child development in the context of disaster, war, and terrorism: Pathways of risk and resilience. *Annual Review of Psychology*, 63, 227–257. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100356>
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. ve Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management journal*, 43(4), 738–748.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709–734.
- Mayes, B. T., Finney, T. G., Johnson, T. W., Shen, J. ve Yi, L. (2017). The effect of human resource practices on perceived organizational support in the People's Republic of China. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(9), 1261–1290.
- McDonald, G., Jackson, D., Vickers, M. H. ve Wilkes, L. (2016). Surviving workplace adversity: a qualitative study of nurses and midwives and their strategies to increase personal resilience. *Journal of nursing management*, 24(1), 123–131.
- McGee, J. E., Peterson, M., Mueller, S. L. ve Sequeira, J. M. (2009). Entrepreneurial self-efficacy: Refining the measure. *Entrepreneurship theory and Practice*, 33(4), 965–988.
- McLarnon, M. J. W. ve Rothstein, M. G. (2013). Development and initial validation of the workplace resilience inventory. *Journal of Personnel Psychology*.
- McNabb, R. ve Whitfield, K. (1997). Unions, flexibility, team working and financial performance. *Organization studies*, 18(5), 821–838.
- Meneghel, I., Borgogni, L., Miraglia, M., Salanova, M. ve Martinez, I. M. (2016). From social context and resilience to performance through job satisfaction: A multilevel study over time. *Human Relations*, 69(11), 2047–2067.
- Meredith, L. S., Sherbourne, C. D., Gaillot, S. J., Hansell, L., Ritschard, H. V, Parker, A. M. ve Wrenn, G. (2011). Promoting psychological resilience in the US military. *Rand health quarterly*, 1(2).

- Moenkemeyer, G., Hoegl, M. ve Weiss, M. (2012). Innovator resilience potential: A process perspective of individual resilience as influenced by innovation project termination. *Human Relations*, 65(5), 627–655.
- Moreno-Rosset, C., Arnal-Remón, B., Antequera-Jurado, R. ve Ramírez-Uclés, I. (2016). Anxiety and psychological wellbeing in couples in transition to parenthood. *Clínica y Salud*, 27(1), 29–35.
- Mossholder, K. W., Richardson, H. A. ve Settoon, R. P. (2011). Human resource systems and helping in organizations: A relational perspective. *Academy of Management Review*, 36(1), 33–52.
- Nahapiet, J. ve Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242–266.
- Narang, L. ve Singh, L. (2012). Role of perceived organizational support in the relationship between HR practices and organizational trust. *Global Business Review*, 13(2), 239–249.
- Näswall, K., Kuntz, J. ve Malinen, S. (2015). Employee resilience scale (EmpRes) measurement properties. *Resilient Organisations Research Report*, August, 1–4.
- Näswall, K., Kuntz, J., Hodliffe, M. ve Malinen, S. (2013). Employee resilience scale (EmpRes): Technical report resilient organisations research report 2015/04. *University of Canterbury*, December, 15.
- Näswall, K., Malinen, S., Kuntz, J. ve Hodliffe, M. (2019). Employee resilience: development and validation of a measure. *Journal of Managerial Psychology*, 34(5), 353–367. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2018-0102>
- Newman, A., Cooper, B., Holland, P., Miao, Q. ve Teicher, J. (2019). How do industrial relations climate and union instrumentality enhance employee performance? The mediating effects of perceived job security and trust in management. *Human Resource Management*, 58(1), 35–44. <https://doi.org/10.1002/hrm.21921>
- Ngo, T., Le, D. ve Doan, T. (2023). “Are your employees mentally prepared for the pandemic?” Wellbeing-oriented human resource management practices in a developing country. *International Journal of Hospitality Management*, 109(December 2022), 103415. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103415>
- Nilakant, V., Walker, B., Kuntz, J., de Vries, H. P., Malinen, S., Näswall, K. ve van Heugten, K. (2016). Dynamics of organisational response to a disaster: A study of organisations impacted by earthquakes. İçinde *Business and Post-disaster Management* (ss. 35–47). Routledge.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R. ve Gerhart, B. [et. al. . (2011). *Fundamentals of human resource management*. McGraw-Hill Irwin New York, NY.
- Norman, S. M., Avolio, B. J. ve Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The leadership quarterly*, 21(3), 350–364.

- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*: New York : McGraw-Hill
- OECD (2013). *Guidelines on Measuring Subjective Well-Being*, Paris:OECD.
- Ogbonnaya, C., Daniels, K., Connolly, S. ve van Veldhoven, M. (2017). Integrated and isolated impact of high-performance work practices on employee health and well-being: A comparative study. *Journal of occupational health psychology*, 22(1), 98.
- Ogbonnaya, C. ve Messersmith, J. (2019). Employee performance, well-being, and differential effects of human resource management subdimensions: Mutual gains or conflicting outcomes? *Human Resource Management Journal*, 29(3), 509–526. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12203>
- Oldham, G. R. ve Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of organizational behavior*, 31(2-3), 463–479.
- Ollier-Malaterre, A. (2010). Contributions of work-life and resilience initiatives to the individual/organization relationship. *Human Relations*, 63(1), 41–62. <https://doi.org/10.1177/0018726709342458>
- Oppenauer, V. ve Van De Voorde, K. (2018). Exploring the relationships between high involvement work system practices, work demands and emotional exhaustion: a multi-level study. *International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 311–337. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1146321>
- Organ, D. W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of management Review*, 2(1), 46–53.
- Orlitzky, M. ve Frenkel, S. J. (2005). Alternative pathways to high-performance workplaces. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(8), 1325–1348.
- Ostroff, C. ve Bowen, D. E. (2016). Reflections on the 2014 decade award: is there strength in the construct of HR system strength? *Academy of Management Review*, 41(2), 196–214.
- Oxford University Press. Gerba, D. T. (2012). Impact of entrepreneurship education on entrepreneurial intentions of business and engineering students in Ethiopia. *African Journal of Economic and Management Studies*.
- Oxford Sözlüğü. (b.t.). Oxford Learner's Dictionary. <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/resilience?q=resilience> adresinden 20 Şubat 2023 tarihinde erişilmiştir.
- Özdemirci, A. ve Behram, N. K. (2014). Linking human resources practices to corporate entrepreneurship: The mediating role of perceived organizational support. *Business Management and Strategy*, 5(1), 56–77.

- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında ilişkileri belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(2), 113–130.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management studies*, 46(1), 129–142.
- Paauwe, J., Wright, P. ve Guest, D. (2013). HRM and performance: what do we know and where should we go? İçinde *HRM and performance: Achievements and challenges* (ss. 1–13). Wiley.
- Pagán-Castaño, E., Maseda-Moreno, A. ve Santos-Rojo, C. (2020). Wellbeing in work environments. *Journal of Business Research*, 115, 469–474.
- Park, E., Kim, W.-H. ve Kim, S.-B. (2022). Tracking tourism and hospitality employees' real-time perceptions and emotions in an online community during the COVID-19 pandemic. *Current Issues in Tourism*, 25(23), 3761–3765.
- Peccei, R. (2004). Human resource management and the search for the happy workplace. *Inaugural Address to the Rotating Chair for Research in Organisation and Management in the Faculty of Economics*, 29. internal-pdf://eia-2004-021-org-0301543936/EIA-2004-021-ORG.pdf%5CnERIM Electronic Series Portal: <http://hdl.handle.net/1765/1>
- Peccei, R. ve Van De Voorde, K. (2019). Human resource management–well-being–performance research revisited: Past, present, and future. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 539–563. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12254>
- Peccei, R., Van De Voorde, K. ve Van Veldhoven, M. (2013). HRM well-being and performance: A theoretical and empirical review. *HRM & performance: Achievements & challenges*, 15-45+.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96–124. <https://doi.org/10.2307/41165935>
- Piketty, T. (2017). Capital in the twenty-first century. İçinde *Capital in the twenty-first century*. Harvard University Press.
- Pollard, E. L. ve Davidson, L. (2001). *Foundations of child well-being. Action Research in Family and Early Childhood. UNESCO Education Sector Monograph*.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M. ve Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. İçinde *Journal of Management* (C. 39, Sayı 5). <https://doi.org/10.1177/0149206313478184>
- Pyman, A., Cooper, B., Teicher, J. ve Holland, P. (2006). A comparison of the effectiveness of employee voice arrangements in Australia. *Industrial Relations Journal*, 37(5), 543–559. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.2006.00419.x>

- Qiu, J., Shen, B., Zhao, M., Wang, Z., Xie, B. ve Xu, Y. (2020). A nationwide survey of psychological distress among Chinese people in the COVID-19 epidemic: implications and policy recommendations. *General psychiatry*, 33(2).
- R Core Team (2021). *R: A Language and environment for statistical computing*. (Version 4.1) [Computer software]. Retrieved from <https://cran.r-project.org>. (R packages retrieved from MRAN snapshot 2022-01-01).
- Ramsay, H., Scholarios, D. ve Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 501–531. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00178>
- Revelle, W. (2019). *psych: Procedures for Psychological, Psychometric, and Personality Research*. [R package]. Retrieved from <https://cran.r-project.org/package=psych>.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. İçinde *Journal of Applied Psychology* (C. 87, ss. 698–714). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rhoades, L., Eisenberger, R. ve Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(5), 825.
- Richtnér, A. ve Löfsten, H. (2014). Managing in turbulence: how the capacity for resilience influences creativity. *R&d Management*, 44(2), 137–151.
- Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sarkar, M. ve Curran, T. (2015). Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 533–562. <https://doi.org/10.1111/joop.12120>
- Rosen, Z., Weinberger-Litman, S. L., Rosenzweig, C., Rosmarin, D. H., Muennig, P., Carmody, E. R., Rao, S. T. ve Litman, L. (2020). *Anxiety and distress among the first community quarantined in the US due to COVID-19: Psychological implications for the unfolding crisis*.
- Rosseel, Y. (2019). lavaan: An R package for structural equation modeling. *Journal of Statistical Software*, 48(2), 1-36. link.
- Rosseel, Y., et al. (2018). *lavaan: Latent Variable Analysis*. [R package]. Retrieved from <https://cran.r-project.org/package=lavaan>.
- Rotundo, M. ve Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of applied psychology*, 87(1), 66.
- Roy, D., Tripathy, S., Kar, S. K., Sharma, N., Verma, S. K. ve Kaushal, V. (2020). Study of knowledge, attitude, anxiety & perceived mental healthcare need in Indian population during COVID-19 pandemic. *Asian journal of psychiatry*, 51, 102083.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. İçinde *American*

- Psychologist* (C. 55, ss. 68–78). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryff, C. D. ve Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 9, 13–39. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9019-0>
- Salas-Vallina, A., Alegre, J. ve López-Cabrales, Á. (2021). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management*, 60(3), 333–347. <https://doi.org/10.1002/hrm.22021>
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Ferrer-Franco, A. (2022). Well-being-oriented management (WOM), organizational learning and ambidexterity in public healthcare: a two wave-study. *International Public Management Journal*, 25(6), 815-840.
- Salas-Vallina, A., Pozo, M. ve Fernandez-Guerrero, R. (2020). New times for HRM? Well-being oriented management (WOM), harmonious work passion and innovative work behavior. *Employee Relations*, 42(3), 561–581. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2019-0185>
- Salminen, H., von Bonsdorff, M. ve von Bonsdorff, M. (2019, January). Investigating the links between resilience, perceived HRM practices, and retirement intentions. In *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*. Emerald Publishing Limited.
- Saridakis, G., Lai, Y. ve Cooper, C. L. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*, 27(1), 87–96. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.005>
- Sarp, P., Kumral, T. ve Bozkurt, S. (2019). Babacan Liderlik ve İşte Var Olamama İlişkisinde İş Güvencesinin Aracı Rolü. *Selçuk Ün. Sos. Bil. Ens. Der.*, 41, 161–168.
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446–463. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. ve Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 893–917.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve 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.
- Seligman, M. E. P. ve Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. (C. 55, Sayı 1). *American Psychological Association*.



- Shah, M., Asad, M. ve Lahore, P. (2018). Effect of motivation on employee retention: Mediating role of perceived organizational support. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 7(2), 511–520. <http://www.european-science.com>
- Shahzadi, M., Shah, M., & Zafar, M. A. (2022). The impact of well-being oriented HRM practices on adaptive performance and internal reputation: The mediating role of emotional culture. *City University Research Journal*. 12(3).
- Shaw, J., McLean, K. C., Taylor, B., Swartout, K. ve Querna, K. (2016). Beyond resilience: Why we need to look at systems too. *Psychology of Violence*, 6(1), 34.
- Sheikh, A. M. (2023). Impact of perceived organizational support on organizational commitment of banking employees: role of work-life balance. *Journal of Asia Business Studies*, 17(1), 79–99. <https://doi.org/10.1108/JABS-02-2021-0071>
- Shin, J., Taylor, M. S. ve Seo, M.-G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management journal*, 55(3), 727–748.
- Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2007). Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. *Academy of man. review*. 32(1), 9-32.
- Snell, S. ve Bohlander, G. (2013). *Managing Human Resources*, 16th Edit ion. USA: South-Western Cengage Learning.
- Sola-Carmona, J. J., Lopez-Liria, R., Padilla-Góngora, D., Daza, M. T. ve Sánchez-Alcoba, M. A. (2013). Anxiety, psychological well-being and self-esteem in Spanish families with blind children. A change in psychological adjustment? *Research in developmental disabilities*, 34(6), 1886–1890.
- Spector, P. E. ve Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of occupational health psychology*, 3(4), 356.
- Standing, G. (2011). *Prekarya: Yeni tehlikeli sınıf* (E. Bulut, Çev.). İstanbul: İletişim.
- Stergiou, D. P. ve Farmaki, A. (2021). Ability and willingness to work during COVID-19 pandemic: Perspectives of front-line hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102770.
- Stinglhamber, F. ve Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 251–270. <https://doi.org/10.1002/job.192>
- Stokes, P., Smith, S., Wall, T., Moore, N., Rowland, C., Ward, T. ve Cronshaw, S. (2019). Resilience and the (micro-) dynamics of organizational ambidexterity: implications for strategic HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1287–1322.

- Sutcliffe, K. M. (2003). Organizing for resilience. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*.
- Takeuchi, R., Chen, G. ve 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.
- Telef, B. B. (2013). Psikolojik iyi oluş ölçeği: Türkçeye uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Hacettepe üniversitesi eğitim fakültesi dergisi*, 28(28–3), 374–384.
- Tessema Gerba, D. (2012). Impact of entrepreneurship education on entrepreneurial intentions of business and engineering students in Ethiopia. *African Journal of Economic and Management Studies*, 3(2), 258–277.
- The jamovi project (2022). *jamovi*. (Version 2.3) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>.
- Thompson, P. ve Newsome, K. (2004). Labor process theory, work, and the employment relation. *Theoretical perspectives on work and the employment relationship*, 2004, 133–162.
- Todt, G., Weiss, M. ve Hoegl, M. (2018). Mitigating negative side effects of innovation project terminations: The role of resilience and social support. *Journal of Product Innovation Management*, 35(4), 518–542.
- Tonkin, K., Malinen, S., Näswall, K. ve Kuntz, J. C. (2018). Building employee resilience through wellbeing in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 29(2), 107–124. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21306>
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W. ve Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? *Academy of Management journal*, 40(5), 1089–1121.
- Tugade, M. M., Fredrickson, B. L. ve Barrett, L. F. (2004). Psychological resilience and positive emotional granularity: Examining the benefits of positive emotions on coping and health. *Journal of Personality*, 72(6), 1161–1190. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2004.00294.x>
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W. ve Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 29(2), 187–206.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 183–206.
- Tzafrir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600–1622.
- Uhl-Bien, M. ve Arena, M. (2017). Complexity leadership: enabling people and organizations for adaptability. *Organizational dynamics*.

- Urbancová, H., Vrabcová, P., Hudáková, M. ve Petru, G. J. (2021). Effective training evaluation: The role of factors influencing the evaluation of effectiveness of employee training and development. *Sustainability (Switzerland)*, 13(5), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su13052721>
- Uslu, O. ve Şimşek, A. (2020). Çalışma arkadaşlarına güven ve psikolojik iyi oluşun çalışanların iş performansına etkileri. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 2(1), 6–12.
- Valizade, D., Ogbonnaya, C., Tregaskis, O. ve Forde, C. (2016). A mutual gains perspective on workplace partnership: Employee outcomes and the mediating role of the employment relations climate. *Human Resource Management Journal*, 26(3), 351–368. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12113>
- Van De Voorde, K., Paauwe, J. ve Van Veldhoven, M. (2012). Employee Well-being and the HRM-Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>
- Van De Voorde, K., Veld, M. ve Van Veldhoven, M. (2016). Connecting empowerment-focused HRM and labour productivity to work engagement: The mediating role of job demands and resources. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 192–210. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12099>
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E. ve Peeters, M. C. W. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of occupational and organizational psychology*, 88(3), 511–532.
- Van Der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlström, M. ve George, G. (2015). Managing risk and resilience. İçinde *Academy of Management Journal* (C. 58, Sayı 4, ss. 971–980). Academy of Management Briarcliff Manor, NY.
- Verburg, R. M. (1998). Human resource management: Optimale HRM-praktijken en configuraties. *Vrije Universiteit, Amsterdam*.
- Vo-Thanh, T., Vu, T.-V., Nguyen, N. P., Nguyen, D. Van, Zaman, M. ve Chi, H. (2020). How does hotel employees' satisfaction with the organization's COVID-19 responses affect job insecurity and job performance? *Journal of Sustainable Tourism*, 29(6), 907–925.
- Wagnild, G. M. ve Young, H. M. (1993). Development and psychometric. *Journal of nursing measurement*, 1(2), 165–17847.
- Waite, P. J. ve Richardson, G. E. (2004). Determining the efficacy of resiliency training in the work site. *Journal of allied Health*, 33(3), 178–183.
- Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R. ve Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social–ecological systems. *Ecology and society*, 9(2).
- Wall, T. D. ve Wood, S. J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. İçinde *Human Relations* (C. 58, Sayı 4). <https://doi.org/10.1177/0018726705055032>

- Wang, J., Cooke, F. L. ve Huang, W. (2014). How resilient is the (future) workforce in China? A study of the banking sector and implications for human resource development. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(2), 132–154. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12026>
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford University Press.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of occupational Psychology*, 63(3), 193–210.
- Warr, P. (2002). *Psychology at work*. Penguin UK.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H. ve Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of applied psychology*, 87(3), 590.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. ve Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, 40(1), 82–111.
- Westerberg, J. (2020). *Leadership and Resilience: A Moderated-Mediation Analysis*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Alliant International University.
- Whitener, E. M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of management*, 27(5), 515–535.
- Williams, T. A. ve Shepherd, D. A. (2016). Building resilience or providing sustenance: Different paths of emergent ventures in the aftermath of the Haiti earthquake. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2069–2102.
- Wood, S. ve Ogbonnaya, C. (2018). High-involvement management, economic recession, well-being, and organizational performance. *Journal of Management*, 44, 3070–3095. <https://doi.org/10.1177/0149206316659111>
- Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M. ve de Menezes, L. M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human relations*, 65(4), 419–445.
- Wright, P. M. ve Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of management*, 28(3), 247–276.
- Wright, T. A. ve Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 84.
- Wu, W. Y., Tsai, C. C. ve Fu, C. S. (2013). The relationships among internal marketing, job satisfaction, relationship marketing, customer orientation, and organizational performance: An empirical study of TFT-LCD companies in Taiwan. *Human Factors and Ergonomics In Manufacturing*, 23(5), 436–449.

- Xu, J., Ou, J., Luo, S., Wang, Z., Chang, E., Novak, C., Shen, J., Zheng, S. ve Wang, Y. (2020). Perceived social support protects lonely people against COVID-19 anxiety: A three-wave longitudinal study in China. *Frontiers in Psychology, 11*, 566965.
- Yaoprukchai, S. ve Kardkarnklai, U. (2014). Organizational Culture: The perspectives of new hires and existing employees of a pharmaceutical company in Thailand. *Asian Social Science, 10*(14), 224.
- Yidong, T. ve Xinxin, L. (2013). *How Ethical Leadership Influence Employees ' Innovative Work Behavior : A Perspective of Intrinsic Motivation*. 441–455.
- Yoshimura, K. E. (2003). *Employee traits, perceived organizational support, supervisory communication, affective commitment, and intent to leave: group differences*. (Yayımlanmamış doktora tezi). North Carolina State University.
- Youssef, C. M. ve Luthans, F. (2005a). A positive organizational behavior approach to ethical performance. *Positive psychology in business ethics and corporate responsibility, 1–22*.
- Youssef, C. M. ve Luthans, F. (2005b). Resiliency development of organizations, leaders and employees: Multi-level theory building for sustained performance. *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development, 3*(1), 303–343.
- Youssef, C. M. ve Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management, 33*(5), 774–800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>
- Yu, J., Park, J. ve Hyun, S. S. (2021). Impacts of the COVID-19 pandemic on employees' work stress, well-being, mental health, organizational citizenship behavior, and employee-customer identification. *Journal of Hospitality Marketing & Management, 30*(5), 529–548.
- Zacharatos, A., Barling, J. ve Iverson, R. D. (2005). High-performance work systems and occupational safety. *Journal of applied psychology, 90*(1), 77.
- Zagenczyk, T. J. (2001). *A social influence analysis of perceived organizational support*. University of Pittsburgh.
- Zekic, N. (2016). Job security or employment security: What's in a name? *European Labour Law Journal, 7*(4), 548–575.
- Zhang, Y., Farh, J. L. ve Wang, H. (2012). Organizational antecedents of employee perceived organizational support in China: A grounded investigation. *The International Journal of Human Resource Management, 23*(2), 422–446.
- Zhong, L., Wayne, S. J. ve Liden, R. C. (2016). Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross-level investigation. *Journal of Organizational Behavior, 37*(6), 823–844.

## **EKLER**

### **Ek 1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu**

Değerli Katılımcı,

Özel sektörde yer alan beyaz yakalı çalışanlara yönelik bir araştırma için oluşturulan bu anket formu sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. Elde edilen veriler gizli tutulacak ve kesinlikle başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Anketteki ifadeleri şu an çalıştığınız işletmeyi dikkate alarak yanıtlamanız önem arz etmektedir. Bu ankete zaman ayırdığınız ve değerli görüşlerinizi paylaştığınız için teşekkür ederiz.

### Ek 1.1. İyi Oluş Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derece katılıp katılmadığınızı belirtiniz. İfadeleri değerlendirirken şu anda çalıştığınızı işletmeyi göz önünde bulundurunuz.

**1: Kesinlikle katılmıyorum.**

**2: Katılmıyorum.**

**3: Biraz katılmıyorum.**

**4: Ne katılıyorum ne katılmıyorum.**

**5: Biraz katılıyorum.**

**6: Katılıyorum.**

**7: Kesinlikle katılıyorum.**

1	Bu şirkette gelecekte her şey benim için güvenli görünüyor.	1	2	3	4	5	6	7
2	Bu şirkette istediğim sürece kalmayı bekleyebilirim.	1	2	3	4	5	6	7
3	Bu işte iş güvencemin neredeyse garanti edildiğini hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
4	Şirketim, uzun vadeli bir istihdam güvencesi hedefine kendini adanmıştır.	1	2	3	4	5	6	7
5	Eğer bu şirket ekonomik sorunlarla karşı karşıya kalsaydı, çalışan sayısını azaltmaya gitmek kullanılan son seçenek olurdu.	1	2	3	4	5	6	7
6	Bu şirkette yeni bilgi ve beceriler edinmek için resmi (formal) eğitim programlarına katılma fırsatım vardır.	1	2	3	4	5	6	7
7	Bu şirket bana beceri ve yeteneklerimi artırmamı sağlayan eğitim fırsatları sunmuştur.	1	2	3	4	5	6	7
8	Bu şirkette çalışanların organizasyon içerisinde terfi edilebilirliklerini artıran resmi (formal) eğitim programları sunulmaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
9	Bu şirket, çalışanlarının eğitimine yeterince kaynak ayırmaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
10	Bu şirket, çalışanlarının eğitim ve gelişimine kendini adanmıştır.	1	2	3	4	5	6	7
11	Bu şirkette yüksek çalışma standartlarına ulaşmak için gereken eğitimler bize sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
12	Bu şirkette iş süreçlerini veya prosedürlerini geliştirmek için aktif olarak öneriler sunabilirim.	1	2	3	4	5	6	7
13	Bu şirkette yönetim kararları, çalışanların görüşlerinden önemli ölçüde etkilenmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
14	İnsanlar temel şirket kararlarına dâhil oldukları hissederler.	1	2	3	4	5	6	7
15	Ekibimde iletişim kurmak bir sorundur. (R)	1	2	3	4	5	6	7
16	Ekibimin üyeleri, işle ilgili konularda birbirlerini bilgilendirirler.	1	2	3	4	5	6	7
17	Ekibimizdeki bilgi alışverişinin kalitesi iyidir.	1	2	3	4	5	6	7
18	İş arkadaşlarımdan yeni fikirler, görüşler ve bilgiler edinirim.	1	2	3	4	5	6	7
19	İş toplantılarında birbirimize daha önceden bildiklerimizi anlatırız ve yeni bilgi alışverişinde bulunmayız.	1	2	3	4	5	6	7
20	İlk amirimden (yöneticimden) destek ve rehberlik alırım.	1	2	3	4	5	6	7
21	İşimi iyi yaptığımda fark edilip takdir gördüğümü hissederim.	1	2	3	4	5	6	7
22	Fırsat verilse ilk amirim beni kendi çıkarı için kullanırdı. (R)	1	2	3	4	5	6	7
23	Bir sorunum olduğunda ilk amirim yardıma hazırdır.	1	2	3	4	5	6	7

## Ek 1.2. Çalışan Dayanıklılığı Ölçeği

**1: Kesinlikle katılmıyorum.**

**2: Katılmıyorum.**

**3: Biraz katılmıyorum.**

**4: Ne katılıyorum ne katılmıyorum.**

**5: Biraz katılıyorum.**

**6: Katılıyorum.**

**7: Kesinlikle katılıyorum.**

1	İş yerinde değişime etkili bir şekilde uyum sağlarım.	1	2	3	4	5	6	7
2	İş yerinde beklenmeyen zorluklarla başa çıkabilmek için diğer çalışanlarla etkin bir şekilde işbirliği yaparım.	1	2	3	4	5	6	7
3	Ağır iş yükü ile uzun dönemli olarak çalışabilirim.	1	2	3	4	5	6	7
4	İşteki sorunları çözmek için çaba gösteririm.	1	2	3	4	5	6	7
5	İşteki krizleri yetkin bir şekilde çözebilirim.	1	2	3	4	5	6	7
6	İşimdeki hatalardan ders alarak işimi yapma şeklimi geliştiririm.	1	2	3	4	5	6	7
7	İşteki performansımı sürekli olarak yeniden değerlendirerek çalışmamı iyileştirme yolunda çaba gösteririm.	1	2	3	4	5	6	7
8	İşimle ilgili değerlendirmeleri eleştiri bile olsa dikkate alarak geri dönüş yaparım.	1	2	3	4	5	6	7
9	İşteki özel uzmanlık bilgisine veya desteğe ihtiyaç duyduğumda kiminle iletişim kuracağımı bilirim.	1	2	3	4	5	6	7
10	Yöneticilerime onların uzmanlık veya desteğine ihtiyaç duyduğumda yaklaşırım.	1	2	3	4	5	6	7
11	İşteki yeniden değerlendirme ve iyileştirme fırsatlarını yakından takip ederim.	1	2	3	4	5	6	7
12	Genellikle değişimi, büyüme (gelişme) için bir fırsat olarak algılarım.	1	2	3	4	5	6	7
13	İşteki en zor durumlardan pozitif (olumlu) sonuçlar çıkarma eğilimi gösteririm.	1	2	3	4	5	6	7
14	Sektörü yakından izleyerek ortaya çıkacak sorunlar için ikazlarda bulunurum.	1	2	3	4	5	6	7



**Ek 1.3. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği**

**1: Kesinlikle katılmıyorum.**

**2: Katılmıyorum.**

**3: Biraz katılmıyorum.**

**4: Ne katılıyorum ne katılmıyorum.**

**5: Biraz katılıyorum.**

**6: Katılıyorum.**

**7: Kesinlikle katılıyorum.**

1	Çalıştığım kurum çıkarları için alınan sorumluluklara değer verir.	1	2	3	4	5	6	7
2	Çalıştığım kurum genel olarak iş memnuniyetime önem verir.	1	2	3	4	5	6	7
3	Çalıştığım kurum kişisel hedeflerime ve değerlerime oldukça uygundur.	1	2	3	4	5	6	7
4	Çalıştığım kurum benim iyi olmama ve mutlu olmama önem verir.	1	2	3	4	5	6	7
5	Çalıştığım kurum özel bir isteğim olduğunda yardımcı olmaya hazırdır.	1	2	3	4	5	6	7
6	Çalıştığım kurum çalışanlara çok az ilgi gösterir. (R)	1	2	3	4	5	6	7
7	Çalıştığım kurumdan ayrılmaya karar versem iş yerim kalmam için beni ikna etmeye çalışır.	1	2	3	4	5	6	7
8	Çalıştığım kurum başarılarımdan dolayı gurur duyar.	1	2	3	4	5	6	7
9	Çalıştığım kurum kapansa veya faaliyet alanını değiştirirse beni yeni işe transfer etmektense işten çıkarmayı tercih eder. (R)	1	2	3	4	5	6	7
10	Çalıştığım kurum işimi mümkün olduğu kadar ilgi çekici hale getirmeye çalışır.	1	2	3	4	5	6	7

**Ek 1.4. Demografik Sorular**

Cinsiyetiniz	Erkek <input type="checkbox"/>	Kadın <input type="checkbox"/>
Medeni Durumunuz	Evli <input type="checkbox"/>	Bekar <input type="checkbox"/>
Yaşınız	...	
En Son Mezun Olduğunuz Okul	İlköğretim <input type="checkbox"/>	Lise <input type="checkbox"/>
	Önlisans (MYO) <input type="checkbox"/>	Lisans (Üniv.) <input type="checkbox"/>
	Yüksek Lisans <input type="checkbox"/>	Doktora <input type="checkbox"/>
Mezun Olduğunuz Bölüm	...	
Toplam Aylık Geliriniz	Asgari Ücret <input type="checkbox"/>	8506 - 12500 TL
	12501 - 15000 TL	15001 - 17500 TL
	17501 - 20000 TL	20001 TL ve üzeri
Şu An Çalıştığınız İşletmedeki Toplam Çalışma Süreniz	1 yıldan az <input type="checkbox"/>	1 yıl – 5 yıldan az <input type="checkbox"/>
	5 yıl – 10 yıldan az <input type="checkbox"/>	10 yıl–15 yıldan az <input type="checkbox"/>
	15 yıl–20 yıldan az <input type="checkbox"/>	20 yıl ve üzeri
Toplam Çalışma Süreniz	1 yıldan az <input type="checkbox"/>	1 yıl – 5 yıldan az <input type="checkbox"/>
	5 yıl – 10 yıldan az <input type="checkbox"/>	10 yıl–15 yıldan az <input type="checkbox"/>
	15 yıl–20 yıldan az <input type="checkbox"/>	20 yıl ve üzeri <input type="checkbox"/>
Çalıştığınız İşletmedeki Toplam Çalışan Sayısı	0-50 çalışan <input type="checkbox"/>	51-100 çalışan <input type="checkbox"/>
	101-250 çalışan <input type="checkbox"/>	251-500 çalışan <input type="checkbox"/>
	501-1000 çalışan	1001 ve üzeri <input type="checkbox"/>
Çalıştığınız İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör (Gıda, Tekstil, İnşaat vb şeklinde yazınız.)	...	
Çalıştığınız İşletmedeki İK Biriminin Tam Adı	...	

## Ek 2. Etik Kurul İzin Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 03.03.2022-113216



T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Etik Kurulu



Sayı : E-61923333-050.99-113216  
Konu : 43/16 Arş. Gör. Samet ÖZDEMİR

03.03.2022

Sayın Samet ÖZDEMİR

İlgi : Samet ÖZDEMİR 22.02.2022 tarihli ve 0 sayılı yazı

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunun 02.03.2022 tarihli ve 43 sayılı toplantısında alınan "16" nolu karar ile Arş. Gör. Samet ÖZDEMİR'in başvurusu **uygun** görülmüş ve karar örneği ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Bayram TOPAL  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu  
Başkanı

### KARAR

16. Arş. Gör. Samet ÖZDEMİR'in " İyi Oluş Odaklı İKY'nin Çalışan Dayanıklılığına Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Rolü " başlıklı çalışması görüşmeye açıldı.

Yapılan görüşmeler sonunda Arş. Gör. Samet ÖZDEMİR'in " İyi Oluş Odaklı İKY'nin Çalışan Dayanıklılığına Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Rolü " başlıklı çalışmasının Etik açıdan **uygun** olduğuna oy birliği ile karar verildi.

### Ek 3. Uyarılama Çalışması Yapılan İyi Oluş Odaklı İKY Ölçeğinin Kullanım İzni

**S** Samet Özdemir <sametozedemir@sakarya.edu.tr>  
Alici: Brian Cooper

23 Eyl 2021 Per 17:08

Dear Sir,

I am a Ph. D. candidate at Management & Organization of Sakarya University in Turkey.

I am really interested in your work about Well-being-oriented HRM (Cooper, B., Wang, J., Bartram, T., & Cooke, F. L. (2019). Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience. *Human Resource Management*, 58(1), 85-97).

I want to prepare my Ph. D. thesis on the basis of WBHRM framework. I ask your permission to adapt the WBHRM scale to Turkish and use it in thesis and thesis-related publications. I am waiting for your reply in this regard.

Thank you for your concern.  
Best regards

Res. Ass: Samet OZDEMIR  
Sakarya University  
Business School  
HRM Department

Sakarya University, Business School 54187 Esentepe/SAKARYA  
Tel: 0 (264) 295 71 29 Fax: 0 (264) 295 71 30

**B** Brian Cooper <brian.cooper@monash.edu>  
Alici: ben

1 Eki 2021 Cum 09:52

İngilizce > Türkçe > İletiyi çevir

İngilizce için kapat x

Dear Samet,

Attached is the scale we used. It is adapted from work of Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. (2005). High-performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 90, 77-93. Please see our paper for more details. Items were worded from the original scale so that employees could respond and adapted to suit the cultural context of our study.

Regards,  
Brian  
\*\*\*

#### About WBHRM scale Hatırla Gelen Kutusu x

**S** Samet Özdemir <sametozedemir@sakarya.edu.tr>  
Alici: andres.salas

8 Kas 2021 15:00

Dear Sir,

I am a Ph. D. candidate at Management & Organization of Sakarya University in Turkey.

I am really interested in your work about Well-being-oriented HRM ( Salas-Vallina, A., Alegre, J., & López-Cabrales, Á. (2021). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management*, 60(3), 333-347.)

I want to prepare my Ph. D. thesis on the basis of WBHRM framework. I know scale of WBHRM was proposed by Cooper et al. (2019). I also emailed him and asked for permission. He gave me permission to adapt the scale into Turkish and sent the all items of scale. However, some of the items you use in your article are different from this. May I know your reason? Because I aim to use the most suitable scale for my thesis. Thank you very much in advance for your interest. I am waiting for your reply in this regard.

Thank you for your concern,  
Best regards from Turquia

Res. Ass. Samet OZDEMIR  
Sakarya University  
Business School  
HRM Department

**A** ANDRES SALAS VALLINA <andres.salas@uv.es>  
Alici: ben

8 Kas 2021 19:45

İngilizce > Türkçe > İletiyi çevir

İngilizce için kapat x

Dear Samet,

I appreciate your interest in the WBHRM scale, and I wish it can help you to the development of your Thesis. In our article, we consider a measurement scale of evaluative items (you should assess which type of measurement scale best suits to the aim of your study) (see Beijer et al., 2019), and the literature background on well-being based on Guest (2017), Warr(1987) and Grant (2007). It might help you.

Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51-63.

Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human resource management journal*, 27(1), 22-38.

Warr, P. (1987). Work, unemployment, and mental health. London: Oxford University Press.

I wish it will help you.

Best regards,  
Andrés  
\*\*\*  
--  
Department of Business Management  
Faculty of Economics  
University of Valencia  
Av. Tanongers s/n, 46022, Valencia (Spain)  
+34 96 162 5385

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı:** Samet ÖZDEMİR

### ÖĞRENİM DURUMU

Doktora	Sakarya Üniversitesi/İşletme Enstitüsü/ Yönetim ve Organizasyon	2023
Yüksek Lisans	Sakarya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/İnsan Kaynakları Yönetimi	2016
Lisans	Sakarya Üniversitesi/İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi/Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	2013
Önlisans	Anadolu Üniversitesi/Açıköğretim Fakültesi/Sağlık Kurumları İşletmeciliği	2013
Lise	Figen Sakallıoğlu Anadolu Lisesi	2008

### İŞ DENEYİMİ

Yıl	Yer	Görev
2013-Devam Ediyor	Sakarya Üniversitesi	Araştırma Görevlisi

### YABANCI DİL

İngilizce

### ESERLER

#### Hakemli Makaleler

- Özdemir S. ve Ardıç, K. (2022). An Evaluation of Reverse Mentoring: A Case Study of Research Assistants and Advisors. *e-mentor*, 96(4), 38-47., Doi: 10.15219/em96.1582
- Özdemir S. ve Ardıç, K. (2020). Tersine Mentorluk Üzerine Bir Değerlendirme: The Intern (Stajyer) Filmi Örneği. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(1), 137-146.
- Latif, H., Polat, F. B., Özdemir, S., Hajrullahu, V., Sarkhanov, T. ve Djamanca, B. (2017). Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında Yürütülen Lisansüstü Tezlerde Araştırma Yeri Seçimi Sorunsalı. *Turan-Sam: Turan Stratejik Araştırmalar Merkezi*, 9(33), 110-118.
- Özdemir, Y., Aras, M. ve Özdemir, S. (2016). Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Algılarına Metaforik Bakış Türk Azeri Türkmen Kazak ve Kırgız Öğrenciler Örneği. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(4), 113-133.

Özdemir, Y., Haldız, K. ve Özdemir, S. (2016). İnsan Kaynakları Pozisyonlarına Yönelik İş İlanlarında Ayrımcılık Söz Konusu mu? İstanbul İli Örneği. *Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics Journal*. Vol.S2, 368-381.

Bayraktaroğlu, S., Özdemir, Y., Aras, M. ve Özdemir, S. (2015). Mavi Yakalı Çalışanlar Neden Akademik Çalışmalar İçin Cazip Bir Örneklem Değil?. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(3), 141-157.

### **Uluslararası Kitap Bölümleri**

Özdemir, S. ve Ardıç K. (2021). Dijital Çağda E-Mentorluk ve Webinar. İçinde E. Kaygın (Ed.), *Dijital Çağ Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*. (1. Baskı, ss. 87-106). Gazi Kitabevi.

Özdemir, S., Balaban, Ö. ve Özdemir, Y. (2021). Covid-19 Pandemisinde Sektörün İnsan Kaynakları Gündemi: HRdergi Üzerine Bir Araştırma. İçinde M. Akbolat ve Ö. Ünal (Ed.), *Covid-19 Pandemisinde İşletme Yönetiminin Dönüşümü*. (1. Baskı, ss. 315-338). Gazi Kitabevi.

Özdemir, S. ve Ardıç, K. (2019). Tersine Mentorluk Kavramı Üzerine Bir İnceleme. İçinde E. Kaygın ve Y. Zengin (Ed.), *Kariyer-Temel Kavramlar, Yönetimi, Güncel Konular*. (1. Baskı, ss. 257-270). Eğitim Yayınevi.

Özdemir, S. ve Özdemir, Y. (2015). İşten Ayrılma Niyeti ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Akademik Çalışanların İncelenmesi. İçinde R. Özen Kutanis (Ed.), *Türkiye de Örgütsel Davranış Çalışmaları 1*. (1. Baskı, ss. 335-356). Gazi Kitabevi.

### **Uluslararası Bildiriler**

Özdemir S. (2022). En Etkin 50 Üst Düzey İnsan Kaynakları Yöneticisinin (CHRO) LinkedIn Profillerinin İncelenmesi. *Ege 6. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi*, İzmir.

Ergüzel, O. Ş., Özdemir, S. ve Özsoy S. (2022). Discovering and Syhentezing of Key Entrepreneurship Competencies. *8th International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress*, Aksaray, Türkiye.

Üstündağ, A. ve Özdemir, S. (2019). İnsan Kaynakları Risklerinin Bulanık Bilişsel Haritalama Yöntemi ile Değerlendirilmesi. *Uluslararası Bilim, Teknoloji ve Sosyal Bilimlerde Güncel Gelişmeler Sempozyumu*, Ankara, Türkiye.

Özdemir, S. ve Ardıç, K. (2017). The Intern (Stajyer) Filminin Tersine Mentorluk Açısından İncelenmesi. *Usos-2017 Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi*. Granada, İspanya.

### **Ulusal Bildiriler**

Özdemir, S. ve Ardıç, K. (2017). Tersine Mentorluk Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *16. Ulusal İşletmecilik Kongresi*, Aydın, Türkiye.

- Bayraktaroğlu S., Özdemir, Y., Aras, M. ve Özdemir, S. (2015). Buzdağının Görünmeyen Kısmı Mavi Yakalı Çalışanlar Neden Akademik Çalışmalar için Cazip Bir Örneklem Değil. 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Muğla, Türkiye.
- Özdemir S. ve Aras, M. (2015). İnsan Kaynakları Uzmanında Aranılan Nitelikler İş İlanları ve Meslek Standartları Karşılaştırması. 14. *Ulusal İşletmecilik Kongresi*. Aksaray, Türkiye.