

**T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÇALIŞAN
PERFORMANSINA ETKİSİNDE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞUN
ARACI ROLÜ: KATILIM BANKALARI ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

Ahmet KARAARSLAN

Düzce

Aralık, 2021

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÇALIŞAN
PERFORMANSINA ETKİSİNDE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞUN
ARACI ROLÜ: KATILIM BANKALARI ÖRNEĞİ

DOKTORA TEZİ

Ahmet KARAARSLAN

Danışman: Prof. Dr. İsmail Hakkı ERASLAN

Düzce

Aralık, 2021

Jüri Üyelerinin İmza Sayfası

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında oy birliği ile DOKTORA TEZİ
Olarak kabul edilmiştir.

Başkan Prof. Dr. Şakir SAKARYA

.....

Üye Prof. Dr. İsmail Hakkı ERASLAN

.....

Üye Prof. Dr. Oktay KOÇ

.....

Üye Doç. Dr. Yusuf ÖCEL

.....

Üye Dr. Öğr. Üyesi Murat BAYAT

.....

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

27/12/2021

Prof. Dr. Zafer AKBAŞ

Enstitü Müdürü

Yemin Metni

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlâk kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite ya da başka bir üniversite de başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını onurumla doğrularım.

Ahmet KARAARSLAN



TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının hazırlanması sürecinde fikirleri ve yol göstericiliği ile akademik gelişimimde çok önemli bir rol oynayan, yaptığı rehberlik ile araştırmanın olgunlaşmasına büyük katkılar sağlayan danışman hocam Sayın Prof. Dr. İsmail Hakkı ERASLAN'a teşekkürlerimi sunuyorum. Tez savunmam ve sonrasında yaptığı değerli eleştiriler ve önerilerle tezimin iyileşmesine önemli katkılar sunan jüri üyeleri Prof. Dr. Şakir SAKARYA'ya, Prof. Dr. Oktay KOÇ'a, Doç. Dr. Yusuf ÖCEL'e ve Dr. Öğr. Üyesi Murat BAYAT'a ayrıca teşekkür ediyorum.

Düzce Üniversitesi bünyesinde tüm araştırmaların sağlıklı yürüyebilmesi için gerekli ortamın sağlanması konusunda büyük bir özveri gösteren ve hiçbir zaman desteğini esirgemeyen rektörümüz sayın Prof. Dr. Nigâr DEMİRCAN ÇAKAR'a teşekkürlerimi sunuyorum. Yükseköğretim hayatım boyunca katkı ve desteklerini esirgemeyen hocalarım Prof. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ'ye, Prof. Dr. İzzet KILINÇ'a, Prof. Dr. Selami YILDIZ'a, Dr. Arş. Gör. Oğuz DEMİREL'e ve çok değerli dostum Doç. Dr. Faruk Kerem ŞENTÜRK'e şükranlarımı sunuyorum.

Son olarak eğitim ve öğrenim hayatım boyunca her koşulda bana destek olan, bu süreçte kaybettiğim rahmetli babama, anneme, eşime, çocuklarıma ve kardeşlerime sonsuz minnet ve şükranlarımı sunuyorum. Görev yaptığım işyerinde desteklerini benden esirgemeyen çok değerli Düzce Gençlik ve Spor İl Müdürü İsa YAZICI ve Kudret KOZ'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Ahmet KARAARSLAN

ÖZET

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNDE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞUN ARACI ROLÜ: KATILIM BANKALARI ÖRNEĞİ

KARAARSLAN, Ahmet

**Doktora, İşletme Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Prof. Dr. İsmail Hakkı Eraslan**

Aralık 2021, 142 sayfa

Bu çalışma, insan kaynakları uygulamalarının çalışan performansına etkisinde psikolojik iyi oluşun aracı rolünü ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda Türkiye'de faaliyet gösteren 6 farklı katılım bankasında görev yapan personel ile anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilerle güvenirlik analizi, açımlayıcı/keşfedici faktör analizi, betimleyici analizler, normal dağılım testleri, korelasyon analizi, regresyon analizi, t-testi ve anova analizleri, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi gerçekleştirilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda insan kaynakları uygulamalarını temsil eden en önemli boyut ödüllendirme, psikolojik iyi oluşu temsil eden en önemli boyutun ise olumlu ilişkiler olduğu görülmüştür. Katılımcıların insan kaynakları uygulamalarına yönelik algısı, psikolojik iyi oluş durumları ve çalışma performanslarının çalıştıkları departmana, unvanlarına, kurumda çalışma sürelerine, kurumun faaliyet sınırı ve faaliyet alanına, cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları; psikolojik iyi oluş ve çalışan performansının önemli bir yordayıcısı konumundadır. Psikolojik iyi oluş ise çalışan performansını yordamaktadır. Çalışmada elde edilen faktörler bir model dahilinde ele alındığında, psikolojik iyi oluş hali, insan kaynakları uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkisine aracılık etmektedir.

Çalışanlar iş yerinde iletişime önem vermektedir. Bununla birlikte çalışmakta oldukları kurumların kendileriyle iletişimine yönelik tutumları kararsızlık seviyesindedir. İnsan kaynakları uygulamalarının ortaklaşa kazanç üzerine inşa edilmesi, çalışanlara yönelik plan ve politikaların salt onların performansını

yükseltmeye odaklanmaması ve yürütülen politikalarda çalışanların psikolojik konforlarının da göz önünde tutulması gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Uygulamaları, Çalışan Performansı, Psikolojik İyi Oluş, Katılım Bankacılığı.



ABSTRACT

MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL WELL-BEING IN THE EFFECT OF HUMAN RESOURCES PRACTICES ON EMPLOYEE PERFORMANCE: THE CASE OF PARTICIPATION BANKS

Ph.D., Department of Business Administration
Supervisor: Prof. İsmail Hakkı Eraslan
Dec 2021, 142 Pages

This study aims to reveal the view of participation banks employees towards human resources practices, the relationship between their psychological well-being and their work performance. In the study, a survey was conducted with employees of 6 different participation banks that are active in Turkey. With the data obtained; reliability analysis, exploratory/exploratory factor analysis, descriptive analysis, normal distribution tests, correlation analysis, regression analysis, t-test and anova analysis, confirmatory factor analysis and structural equation modeling were performed.

As a result of the analyzes, it was seen that the most important dimension representing human resources practices was rewarding, and the most important dimension representing psychological well-being was positive relationships. The participants' perceptions of human resources practices, their psychological well-being and work performance differ according to the department they work for, their titles, the duration of work in the institution, the activity limit and field of activity of the institution, their gender and marital status. Human resources practices are an important predictor of psychological well-being and employee performance. Psychological well-being predicts employee performance. When the factors obtained in the study are handled within a model, psychological well-being mediates the effect of human resources practices on employee performance.

Employees attach importance to communication with employees. However, the attitudes of the institutions they work with towards communication with them are at the level of indecision. Human resources practices should be built on mutual gain, plans and policies for employees should not only focus on improving their

performance, and the psychological comfort of employees should be considered in the policies implemented.

Keywords: Human Resources Practices, Employee Performance, Psychological Well-being, Participation Banking.



İTHAF

Rahmetli Babama...



İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	I
YEMİN METNİ.....	II
TEŞEKKÜR.....	III
ÖZET.....	IV
ABSTRACT.....	VI
İTHAF.....	VIII
İÇİNDEKİLER.....	IX
TABLolar LİSTESİ.....	XIII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XV
KISALTMALAR.....	XVI
I. BÖLÜM	
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem.....	3
1.2. Araştırmanın Amacı.....	4
1.3. Araştırmanın Önemi.....	4
1.4. Araştırmanın Varsayımları	5
1.5. Araştırmanın Sınırlıkları.....	5
1.6. Tanımlar.....	5
II. BÖLÜM	
2. İNSAN KAYNAKLARI.....	7
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	7
2.2. İnsan Kaynaklarını Yönetiminin Amacı ve Önemi.....	10
2.3. İnsan Kaynakları Yönetimin Tarihsel Gelişimi.....	12
2.4. İnsan Kaynakları Yönetimin Temel Fonksiyonları.....	14
2.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	16
2.4.2. İş Analizi.....	17
2.4.3. İş Gören Bulma ve Seçme.....	18

2.4.4. Öğrenme ve Geliştirme (Eğitim ve Uyumluluk).....	19
2.4.5. Performans Yönetimi.....	20
2.4.6. Ödül Yönetimi.....	21
2.4.7. Kariyer Yönetimi.....	22
2.4.8. Ücret Yönetimi.....	23
2.4.9. İletişim.....	23
2.4.10. Takım Çalışması ve Problem Çözme.....	24
2.4.11. Dökümantasyon ve Yazılı Politikalar.....	25
2.4.12. Geribildirim.....	26
2.5. İnsan Kaynakları Yaklaşımları.....	27
2.5.1. Paternalist Yaklaşım.....	27
2.5.2. Mekanist Yaklaşım.....	28
2.5.3. İnsan İlişkileri Yaklaşımı.....	29
2.5.4. Bürokratik Yaklaşım.....	29
2.5.5. Katılımcı Yaklaşım.....	30
III. BÖLÜM	
3. PERFORMANS KAVRAMI.....	31
3.1. Performans Kavramı.....	31
3.2. Çalışan Performansı.....	31
3.3. Firma Performansı.....	32
3.4. Performans Yönetim Sistemi.....	34
3.5. Performansı Etkileyen Unsurlar.....	35
3.6. Çalışan Performansını Etkileyen Unsurlar.....	36
3.7. Performans Değerlendirmenin Yararları.....	38
IV. BÖLÜM	
4. PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ.....	39
4.1. Psikolojik İyi Oluş Kavramı.....	39
4.1.1. Öznel İyi Oluş.....	41
4.1.2. Mutluluk.....	42

4.1.3. Yaşam Memnuniyeti.....	43
4.2. Psikolojik İyi Oluş Boyutları.....	44
4.2.1. Kendini Kabul.....	44
4.2.2. Olumlu İlişkiler.....	45
4.2.3. Özerklik.....	46
4.2.4. Çevresel Kontrol.....	47
4.2.5. Yaşam Amacı.....	47
4.2.6. Bireysel Gelişim.....	48
4.3. Psikolojik İyi Oluş İle İlgili Yaklaşımlar.....	48
4.3.1. Hedonik Yaklaşım.....	48
4.3.2. Eudomanik Yaklaşım.....	49
V. BÖLÜM	
5. YÖNTEM.....	50
5.1. Araştırma Tasarımı.....	50
5.2. Araştırma Modeli.....	51
5.3. Araştırma Modelinin Teorik Tartışması	52
5.4. Araştırma Hipotezleri.....	55
5.5. Araştırmanın Kapsamı.....	56
5.5.1. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi.....	59
5.6. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi.....	59
5.7. Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçları.....	60
5.8. Pilot Çalışma Sonuçları.....	61
VI. BÖLÜM	
6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	62
6.1. Demografik Bulgular.....	62
6.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizlerine İlişkin Bulgular.....	63
6.2.1. Güvenilirlik Testi Sonuçları.....	63
6.2.2. Geçerlilik Analizi (Faktör Analizi) Sonuçları.....	64
6.2.2.1. İKY Uygulamaları Ölçeği AFA Sonuçları.....	64

6.2.2.2. Çalışan Performansı Ölçeği AFA Sonuçları.....	66
6.2.2.3. Psikolojik İyi Oluş Ölçeği AFA Sonuçları.....	66
6.2.3. Faktör Boyutlarına Yönelik Betimleyici İstatistikler ve Normal Dağılım Testi Sonuçları.....	68
6.3. Değişkenler Arasındaki Doğrudan İlişkiler.....	69
6.3.1. İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Psikolojik İyi Oluş Arasındaki Doğrudan İlişkiler.....	69
6.3.2. Psikolojik İyi Oluş Durumu ile Çalışan Performansı Arasındaki Doğrudan İlişkiler	77
6.3.3. İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Çalışan Performansı Arasındaki Doğrudan İlişkiler.....	77
6.4. Farklılık Analizlerine İlişkin Bulgular.....	78
6.5. Yapısal Eşitlik Modellemesi ile İlgili Bulgular.....	92
6.5.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	92
6.5.2. Faktörler Arası İlişkilere Yönelik Path Analizi Sonuçları.....	98
6.5.3. Araştırma Modeline Yönelik Path Analizi Sonuçları.....	100
VII. BÖLÜM	
7. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	101
7.1. Araştırmanın Keşifsel Sonuçları ve Öneriler.....	101
7.2. Çalışmanın Doğrulayıcı Nitelikteki Sonuçları.....	107
KAYNAKÇA.....	112

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları Doğrultusundaki Faaliyetleri

Tablo 2: İnsan Kaynakları Yönetimi ile Personel Yönetimin Karşılaştırılması

Tablo 3: İnsan kaynakları Dönemsel İncelemesi

Tablo 4: Türkiye’deki Katılım Bankaları ve Sermaye Yapıları

Tablo 5: Katılım Bankaları Şube ve Personel Sayıları

Tablo 6: Pilot Uygulama Sonucu Elde Edilen Kat Sayıları

Tablo 7: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Tablo 8: Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Kat Sayıları

Tablo 9: İKY Uygulamaları Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 10: Çalışan Performansı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 11: Psikolojik İyi Oluş Ölçeği AFA Sonuçları

Tablo 12: Betimleyici İstatistikler ve Normal Dağılım Tablosu

Tablo 13: İnsan Kaynakları Uygulamaları – Özerklik/Otonom Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 14: İnsan Kaynakları Uygulamaları – Çevresel Hâkimiyet Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 15: İnsan Kaynakları Uygulamaları – Bireysel Gelişim Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 16: İnsan Kaynakları Uygulamaları – Olumlu İlişkiler Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 17: İnsan Kaynakları Uygulamaları – Yaşam Amaçları Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 18: İnsan Kaynakları Uygulamaları – Öz Kabul Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 19: Psikolojik İyi Oluş – Çalışan Performansı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 20: İnsan Kaynakları Uygulamaları – Çalışan Performansı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 21: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre T-Testi Sonuçları

Tablo 22: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre T-Testi Sonuçları

Tablo 23: Katılımcıların Kurumlarının Faaliyet Alanına Göre T-Testi Sonuçları

Tablo 24: Katılımcıların Kurum Faaliyet Sınırına Göre T-Testi Sonuçları

Tablo 25: İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Çalışılan Departmana Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Tablo 26: İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Unvanlara Göre ANOVA Analizi

Tablo 27 İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Kurumda Çalışma Süresine Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Tablo 28: Psikolojik İyi Oluş ve Çalışılan Departmanlara Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Tablo 29: Psikolojik İyi Oluş ve Unvanlara Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Tablo 30: Psikolojik İyi Oluş ve Çalışma Sürelerine Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Tablo 31: Çalışan Performansı ve Departmanlara Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Tablo 32: Çalışan Performansı ve Unvanlara Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Tablo 33: Çalışan Performansı ve Kurumda Çalışma Süresine Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Tablo 34: İKU Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 35: İKU Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri

Tablo 36: PİO Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 37: İKU Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri

Tablo 38: ÇAP Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 39: ÇAP Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri

Tablo 40: Hipotez Sonuç Tablosu

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İnsan Kaynakları Döngüsü

Şekil 2: Rekabete Dayalı İnsan Kaynakları Uygulamaları

Şekil 3: Araştırmanın Kavramsal Modeli

Şekil 4: İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği DFA Sonuçları

Şekil 5: Psikolojik İyi Oluş Ölçeği DFA Modeli

Şekil 6: Çalışan Performansı Ölçeği DFA Sonuçları

Şekil 7: İnsan Kaynakları Uygulamaları-Psikolojik İyi Oluş-Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiler ve Uyum İyiliği Sonuçları

Şekil 8: İnsan Kaynakları Uygulamaları-Psikolojik İyi Oluş-Çalışan Performansı Path Diagramı (Yapısal Model) ve Uyum İyiliği Sonuçları

KISALTMALAR

İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
İKB	İslam Kalkınma Bankası
TKBB	Türkiye Katılım Bankaları Birliği
BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
SPK	Sermaye Piyasaları Kurulu
T.C.	Türkiye Cumhuriyeti
BSMV	Banka ve Sigorta Muameleleri Vergisi
İKUO	İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği
PİÖÖ	Psikolojik İyi Oluş Ölçeği
ÇPÖ	Çalışan Performansı Ölçeği
ÖDL	Ödüllendirme
EVP	Eğitim Uygulamaları ve Performans
İĞİ	İşgörenlerle İletişim
KRS	Kariyer Sistemi
ÜCR	Ücret
ÇAP	Çalışan Performansı
ÖZK	Öz kabul
OLİ	Olumlu İlişkiler
YŞA	Yaşam Amaçları
ÇEH	Çevresel Hakimiyet
ÖZR	Özerklik
OTN	Otonom
BGL	Bireysel Gelişim
YEM	Yapısal Eşitlik Modellemesi

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Küreselleşen dünya ve değişen teknoloji modern anlamda yönetim tekniklerinin önemini artırmaktadır. İnsan kaynağı, işletme örgütlerinin sahip olduğu değerler arasında, özellikle hizmet örgütlerinde değişen pazar koşulları ile daha da fazla önem kazanmıştır. Hizmet örgütleri için olmazsa olmaz öneme sahip bu kaynağın uygun ve verimli bir şekilde yönetilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu ihtiyacın karşılanabilmesi için yenilikçi ve performansı artırmaya yönelik, insan kaynakları uygulamaları olarak adlandırılan ve çalışanların beceri, motivasyon, bilgi ve etkinliğini geliştirmeyi amaçlayan uygulamalar geliştirilmiştir (Lausen ve Foss, 2013).

İnsan kaynakları uygulamaları; eğitim faaliyetleri, ücretlendirme, kariyer sistemi, iletişim, ödüllendirme gibi uygulamaları içermektedir. İnsan kaynakları uygulamaları bu çerçevede; yeni mezun ve göreve yeni başlayan bir işe görevlisinin, alacağı eğitimlerle birlikte kendisini geliştirebileceğini, hangi koşullarda ödüllendirileceğini ve kariyerini nasıl şekillendirebileceği gibi konuları şekillendirmeyi amaçlamaktadır. Tüm bu uygulamaların ve çabaların temelinde çalışanların performanslarını artırmak dolayısı ile işletme örgütlerinin performansını ve karlılığı artırmak vardır.

Performans ise nitel ve nicel olarak belirlenen bir kavram olmasının yanı sıra, mutlak ve göreceli olarak da açıklanabilmektedir. Genel olarak hizmette etkinlik, üretimde ise tutumluluk ve verimlilik olarak ifade edilmektedir (Kubalı, 1999: 1). İşletmelerin kurumsal amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri ve içinde bulundukları sektörde rekabet avantajı elde edebilmek adına yapmış oldukları iş de yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Çalışan performansının yüksek olması işletme örgütleri açısından olduğu kadar çalışanlar açısından da önemlidir. İşlerini gereği gibi yapmaları ve sonucunda başarı elde etmeleri, bireyler açısından gurur, tatmin, yüksek bir gelir, sağlam bir kariyer ve sosyal anlamda iyi bir itibar elde etmelerini sağlamaktadır (Yelboğa, 2006: 200). Doğasında duygusallık olan

insanlığın, psikolojik durumlarının iş hayatını ve dolayısıyla da performansı etkilemesi kaçınılmazdır.

Psikolojik iyi oluş, iyi olan bireylerin ötesinde yaşanan bir durum olarak ifade edilmektedir. Bireylerin kendilerini iyi hissetmeleri, hayata yönelik iyimser yaklaşımları ve yaşanmış iyi deneyimler iyi oluş kavramı içerisinde ele alınmaktadır. Araştırmalar iyiliğin sosyal, duygusal ve işlevsel bileşenlerini içeren çok yönlü bir kavram olduğunu göstermektedir. Başka bir ifade de ise, iyi oluş kavramı çok küçük bir yapı olmakla birlikte, bireylerin yaşamlarını nasıl değerlendireceği ve kendilerini nasıl hissedeceği noktasında yardımcı olan bir terim olarak betimlenmektedir (Ryff, vd., 1999: 247).

Kurumların performansı artırmaya yönelik çabalarının çalışanların psikolojik iyi oluş durumlarını etkileyip etkilemediğini, performanslarına ne şekilde yansıyor yansımadağını ölçmek bu çalışmada temel amaç olarak belirlenmiştir. Çalışanların psikolojik durumlarının performansları üzerinde etkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Kuller ve Laike, 1998; Wright and Cropanzano, 2004). Aynı zamanda literatürde insan kaynakları uygulamalarının performansa etkisini ölçen de birçok çalışma bulunmaktadır.

Özellikle son yıllarda önemli bir gelişme kaydeden ve küresel sermayede önemli bir noktada konumlanan katılım bankacılığı özelinde literatürde böyle bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu anlamda çalışmanın literatüre önemli katkılar sunması beklenmektedir.

Bu kapsamda çalışma yedi bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde öncelikle çalışmanın probleminden bahsedilmiştir. Sonrasında çalışmanın amacı açıklanarak, çalışmanın önemi anlatılmıştır. Sırasıyla çalışmanın varsayımları, sınırlılıkları ve çalışmada geçen terimlerin tanımları verilerek birinci bölüm sonlandırılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde insan kaynakları yönetimi genel olarak ifade edilmiştir. Yönetim kavramı kısaca anlatılarak insan kaynakları uygulamalarının amacı ve önemi açıklanmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişiminden bahsedilerek personel yönetimi ile arasındaki farklar anlatılmıştır. İnsan kaynaklarının

temel fonksiyonları tek tek ele alınmıştır. Bu bölümün son aşamasında ise insan kaynakları yaklaşımları ele alınarak bölüm tamamlanmıştır.

Üçüncü bölümde performans kavramından bahsedilerek çalışan ve firma performansları açıklanmıştır. Performans yönetimi ve çalışan performansını etkileyen unsurlar anlatılarak, performans değerlendirmenin yararları ele alınmış ve bölüm tamamlanmıştır.

Dördüncü bölümde psikolojik iyi oluş kavramları ifade edilmiştir. Psikolojik iyi oluşun boyutları açıklanmıştır. Son olarak psikolojik iyi oluşla ilgili yaklaşımlar açıklanarak bölüm tamamlanmıştır.

Çalışmanın beşinci bölümünde ise yöntem bölümü yer almaktadır. Araştırma uygulamasının yapıldığı katılım bankacılığı kavramı açıklanarak Türkiye’de katılım bankacılığı kısaca anlatılmıştır. Araştırmanın modeli anlatılarak, kavramsal model açıklanmıştır. Kavramsal modele göre oluşturulan hipotezlerden bahsedilerek araştırmanın ana kütlesi ve örnekleme, kullanılan ölçme araçları ve uygulamaya yönelik pilot çalışmanın sonucu belirtilerek bölüm tamamlanmıştır.

Araştırmanın altıncı bölümünde bulgulara yer verilmiştir. Araştırmaya katılan 451 katılım bankası çalışanının demografik özellikleri sunulmuştur. Araştırmada kullanılan ölçeklere yönelik güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine ilişkin bulgular verilmiştir. Ölçeklere yönelik faktör analizleri verilerek, değişkenler arasındaki doğrudan ilişkiler, farklılık analizlerine ait tablolar ve yorumları sunulmuştur. Son olarak araştırma hipotezlerini test etmeye yönelik yapısal eşitlik modellemesine ait bulgular verilerek bölüm tamamlanmıştır.

Son olarak yedinci bölümde ise, araştırmanın hipotezlerine ilişkin sonuç tablosu sunulurken araştırmanın keşifsel ve doğrulayıcı sonuçları açıklanmıştır. Araştırmacılar için önerilere yer verilerek çalışma tamamlanmıştır.

1.1. Problem

İnsan kaynakları, örgütlerin performansında doğrudan etkisi olan önemli bir birimdir. Dünyada rekabet gücü elde etmek isteyen ve sürdürülebilir bir işleyiş yapısı kurma yolunda adım atan örgütler, insan kaynakları departmanlarına ayrı bir önem vermekte ve bunu önemli bir rekabet avantajı olarak görmektedirler (Aima vd., 2017). Etkili insan kaynakları uygulamaları ile çalışan performansını arttırmak da mümkündür (Al-Qudah vd., 2014). Bununla birlikte, insan kaynakları uygulamalarının, çalışan performansı üzerindeki etkisini arttırmakta mümkündür. Yapılan çalışmalarda, çalışanların psikolojik refah düzeyinin performansları üzerinde etkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Kuller ve Laike, 1998; Wright ve Cropanzano, 2004).

Hem insan kaynakları uygulamalarının hem de psikolojik iyi oluş durumunun iş performansı üzerindeki etkilerinin katılım bankacılığı özelinde araştırılması, literatürde var olan bir boşluğu doldurma adına önemlidir. Ayrıca, bu etkileşim modelinde, psikolojik iyi oluşun aracılık rolünü test etmek, konunun derinlemesine araştırılması açısından önem arz etmektedir. İşletme örgütlerinin tarih boyunca asıl amaçları varlığını sürdürebilmek ve kâr elde edebilmektir. Özellikle hizmet sektöründe varlığını sürdürebilmesi ve kâr elde edebilmesi ise çalışanların performansları ile doğru orantılıdır.

Bu çerçevede değerlendirildiğinde;

-Katılım bankalarında insan kaynakları uygulamaları ile çalışanların performansı artırılabilir mi?

-İnsan kaynakları uygulamalarının çalışanların performansı ile ilişkisinde psikolojik iyi oluşlarının bir etkisi var mıdır?

-Çalışanların psikolojik iyi oluş durumları performanslarını etkiler mi?

Soruları çalışmanın problemlerini oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; çalışanların insan kaynakları uygulamalarına yönelik tutumlarının, iş performansları üzerindeki etkisinde, psikolojik iyi oluş durumlarının aracılık etkisi olup olmadığını tespit etmeye yöneliktir. Ayrıca, ele alınan üç değişken arasındaki ilişkileri belirlemek ve insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları çalışmanın amaçları arasında yer almaktadır. Böylece, boyutlar arasındaki ilişkilerin daha alt düzeylerde görülmesinin de önü açılmış olacaktır. Hem insan kaynakları uygulamaları hem de psikolojik iyi oluş ve çalışan performansı değişkenlerinin, yeni bir örnekleme test edilmesi, literatürde ki çeşitliliği de arttıracaktır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Çalışanların psikolojik refah düzeyinin performansları üzerinde etkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Kuller ve Laike, 1998; Wright ve Cropanzano, 2004). Bununla birlikte katılım bankaları özelinde benzer çalışmaların gerçekleştirilmediği görülmektedir. Bu bağlamda hem İKY uygulamalarının hem de psikolojik iyi oluş durumunun iş performansı üzerindeki etkilerinin katılım bankacılığı özelinde araştırılması, literatürde var olan bir boşluğu doldurma adına önem arz etmektedir.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Bu çalışmada üç temel varsayım bulunmaktadır. Bunlardan ilki, katılım bankacılığında insan kaynakları uygulamalarının etkin bir şekilde yürütüldüğüdür. İkinci varsayım ise, insan kaynakları uygulamaları ile psikolojik iyi oluş arasında önemli bir ilişkinin var olduğudur.

1.5. Araştırmanın Sınırlıkları

Araştırmanın kapsamını, Türkiye’de faaliyet gösteren katılım bankaları ve çalışanları oluşturmaktadır.

Araştırma verilerinin eldesi 01 Ağustos 2020 ile 01 Aralık 2020 tarihleri arasında 5 aylık bir dönem içerisinde tamamlanmıştır. Bu bakımdan araştırma kesitsel nitelikte bir çalışmadır. Kesitsel nitelikteki çalışmalar, çalışmaların yapıldığı andaki durumu ifade etmektedir. Bunun yanı sıra çalışma, katılım bankaları ve çalışanları

üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu bakımdan araştırma sonucunda elde edilen veriler diğer bankalar için genelleştirilememektedir.

Araştırmaya yönelik varsayımlar ise, araştırma yöntemi ve anket katılımcılarına ilişkindir. Araştırmaya katılanların anket formunda yer alan ifadeleri aynı şekilde algıladıkları ve gerçek durumu yansıtan cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

1.6. Tanımlar

İnsan kaynakları uygulamaları; kurumların, nitelikli iş gücüne sahip olması ve bu nitelikli iş gücünü kurum içinde tutabilmesi, hizmet üretiminde istenilen düzeylere ulaşılması, rakipler karşısında rekabet avantajı sağlanması adına uygulanan yöntem ve politikaların tümü olarak ifade edilmektedir (Lado ve Wilson, 1994: 699).

Psikolojik iyi oluş; bireylerin hayattaki amaçlarını anlamlı bir şekilde sürdürebilmesini, kişisel olarak gelişimlerini sağlamasını ve çevresi ile kurduğu ilişkileri iyi bir şekilde yönetmesi olarak ifade edilmektedir (Ryff vd., 1999: 247).

Performans, gerçekleştirilecek bir işi yapan birey, grup veya örgütün, o iş ile ilgili amaçlanan veya hedeflenen olgularda nereye varılabildiği, nelerin başarılabilirdiği noktasında nitel ve nicel olarak belirlenen bir kavram olarak nitelendirilmektedir (Kubalı, 1999: 1).

Katılım bankacılığı; iktisadi anlamda kalkınmayı sağlamak adına, sermaye, girişim, teknik ve yönetsel bilgileri, kamu, özel, kamu-özel ortaklığı biçiminde oluşturulmuş finansal kurumlar olarak ifade edilmektedir (TKKB, 2020).

İnsan kaynakları uygulamalarının çalışan performansına etkisinde psikolojik iyi oluşun aracılık rolünü ölçmeye yönelik olarak yapılan bu çalışmanın birinci bölümünde, çalışmanın problemi genel olarak ifade edilmiştir. Çalışmanın amacı belirlenerek literatür kapsamında değerlendirmesi yapılmıştır. Çalışmanın önemi belirlenerek çalışmanın sayıltıları ve sınırlılıkları ifade edilmiştir. Çalışmanın ana başlıkları ile ilgili tanımlamalar yapılarak çalışmanın birinci bölümü tamamlanmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Çalışmanın bu bölümünde, ele alınan önemli değişkenlerden insan kaynakları ve uygulamaları konusunda literatür bilgisi verilecektir.

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetim kavramından ziyade öncelikle yönetim kavramının açıklanması uygun olacaktır. Literatür incelendiğinde yönetim konusunda farklı birçok tanımlama yapılmıştır. Genel manada ifade edilecek olursa; farklı örgütsel amaçları gerçekleştirmek için, başta insan kaynakları olmak üzere, finansal kaynakları, fiziksel kaynakları, hammadde ve yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiri ile uyumlu, etkin ve verimli kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçleri olarak ifade edilmektedir (Özdemir ve Akpınar, 2002). İnsan kaynakları yönetimine bakıldığında ise; örgütsel veya çevresel ortamlarda insan kaynaklarının, çevreye, bireylere, yasalara uyarak yönetimin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak ifade edilmektedir (Sadullah, 1999: 2). Öge (2016) ise İKY'yi, işletme örgütünün öncelikli hedefleri doğrultusunda insan kaynağı ihtiyacının tespit edilmesi ve örgüte en doğru biçimde katkı sağlaması amacıyla gerekli tedbirlerin alındığı süreçler bütünü şeklinde tanımlamaktadır (Öge, 2016: 1). İKY, beşerî sermaye ve performans yönetimi, çalışanların refahı, öğrenme ve gelişim, çalışanlar arası ilişkileri, ödül yönetimi ve bilgi yönetimi gibi önemli faaliyetleri kapsamaktadır (Armstrong, 2013: 5).

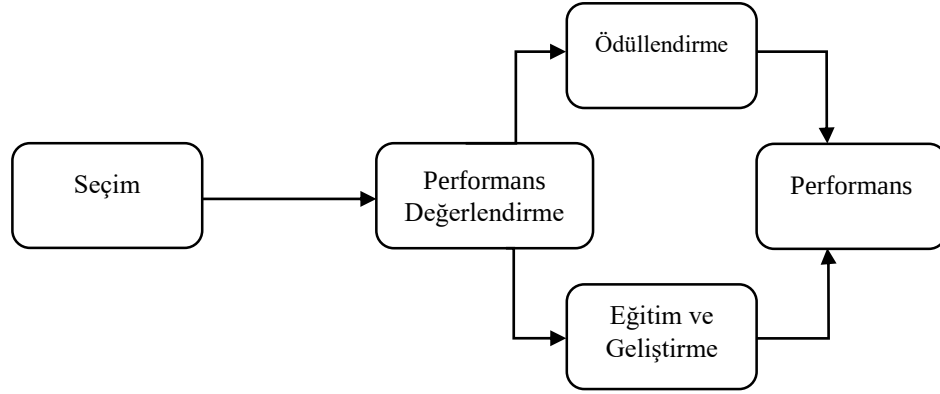
İKY farklı amaçlara sahip bütün örgütlerin belirlenen stratejik hedeflere ulaşmak adına çalışanların motivasyonu, memnuniyeti, gelişimi ve performanslarının sürekliliğini sağlamaya yönelik etkinliklerin tümü olarak ifade edilmektedir (Dolgun, 2007: 2). Neredeyse tüm örgütlerin en değerli kaynağı olarak ifade edilen insan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılması için meydana getirilen strateji ve yaklaşımlarının tümü olarak ifade edilmektedir (Akbaba ve Günlü, 2009). Özellikle işletme örgütlerinde görev yapan çalışanların verimli ve uyumlu bir şekilde

alışmasını sağlayan ve bu kapsamda amaçlara ulaşma noktasında eylem ve uğraşların kolaylaştırılmasını sağlayan faaliyetlerin tümü olarak da ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2009: 320). İşletme rgtlerinde en önemli unsur olarak insan kaynakları görülmektedir. Bu kaynağın yeri asla ama asla başka bir kaynakla temin edilemez. Çünkü diğer kaynakların sağlanması insan kaynağı ile mümkündür (Sabuncuoğlu, 2000: 2). Bunun yanı sıra insan kaynakları işletme örgütlerinin belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmasını, diğer örgütlere karşı rekabet üstünlüğü elde edilmesinde ve çevresel faktör ve unsurların beklentilerinin karşılanması noktasında işletmelerin en değerli varlıklarından biri olarak konumlandırılmaktadır (ğt vd., 2004).

Genel olarak değerlendirildiğinde insan kaynakları kavramı işletme örgütlerinde faaliyet içerisinde bulunan ve bulunabilecek konumda olan insan varlığı olarak belirtilmektedir. İşletmelerin genel yapısına bakıldığında amaç ve hedeflere ulaşma noktasında rolleri tanımlanmış ve birlikte faaliyet gösteren insanlardan meydana gelmektedir. İşletme yöneticilerinin amacı ise örgütün tüm faaliyetlerini en verimli ve en etken bir şekilde amaçlara ulaştırmaktadır. İnsan kaynakları ise kullanılması gereken en önemli kaynakların başında yer almaktadır. Bu bakımdan İKY, alışanlar ve işletme rgt arasında gerçekleşen etkileşimi şekillendiren eylemlerin tümü olarak da ifade edilmektedir (Armstrong, 2006: 175).

Küresel ekonomi dünyası ve yoğun rekabet ortamında işletme örgütlerinin ayakta kalabilmek ve devamlılığını sağlayabilmek adına insan kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirmesi gerekmektedir. Bunun nedeni olarak da insan kaynağının taklit edilemez, yerine ikamesi mümkün olmayan, örgütlerin sosyal sermayesini oluşturan ve uzun yıllar sonucunda kaybedilmesinin onarılamaz sonuçlar doğurabileceği eylem ve olguların tümünü içeren bir kaynak olmasından kaynaklanmaktadır (Delaney ve Hselid, 1996: 949). İnsan kaynakları, genel olarak bireylerin hafızasında işe alma ve personel seçiminin yapıldığı bir departman olarak ifade edilse de işe alma, performans değerlendirme, eğitim, planlama ve ücretlendirmenin yapıldığı tüm faaliyet alanları kapsayan çok kapsamlı bir disiplin olarak belirtilmektedir (Fombrun vd., 2006: 6).

Şekil 1: İnsan Kaynakları Döngüsü



Kaynak: Fombrun vd. (2006).

XIX. yüzyılda başlayan hızlı sanayileşme süreci ile örgütlerde meydana gelen, özellikle işletme örgütlerine yönelik yönetim sorunları, birlikte var olan sorunların çözümlenmesi, geliştirilen alet ve makineleri kullanabilecek çalışanların iş programları vs. eğitimlerinin belirlenmesi ve düzenlenmesi ihtiyacından doğan insan kaynakları yaklaşımı zaman içerisinde değişik süreçlerden geçerek gelişmiştir. İnsan kaynakları yönetimi klasik ve neo klasik kuramlarında yer alan personel yönetim anlayışından ziyade günümüz yönetim anlayışı çerçevesinde insanı merkezde tutan bir bakış açısı içerisinde yer almaktadır (Koçak ve Erdoğan, 2011: 262).

Bu çerçevede işletme örgütlerinin alanları, kullanmış olduğu teknoloji, ölçek büyüklüğü ne olursa olsun var olan en değerli unsur insan kaynakları unsurudur. Bu bakımdan sadece işletme örgütlerinin gereksinimlerini göz önünde tutan klasik personel yönetim uygulamaları yetersiz kalmaktadır. Etkin şekilde kullanılan insan kaynakları yönetimi küresel çerçevede değişen örgüt beklentilerinin yanı sıra değer yargılarına ve belirli bilinç düzeyine sahip bireylerin beklentileri göz önünde bulundurularak faaliyetlerini gerçekleştirmektedir (Sadullah, 2009: 17)

2.2. İKY'nin Amacı ve Önemi

İnsan kaynakları yönetimin amacı işletme örgütlerinin belirlenmiş hedeflerine ulaşma noktasında en verimli bir şekilde ve doğrultuda etkinliği ve verimliliği sağlamak ve örgüt etkinliğine katkıda bulunmaktadır. Bir işletme örgütünün temel

amacına bakıldığında, örgütün var olma nedenlerine hizmet edecek faaliyetlerde bulunmaktır. Belirlenen amaç ve hedefler insan ve madde kaynaklarını etkin kullanarak gerçekleşmektedir. İnsanlar, işletme örgütü çalışanları olarak amaçlara ulaşma adına belirli görev alanlarına dağıtılarak katkı sağlamaktadır. Amaç ve hedefleri bilen, örgütün amaçları doğrultusunda verimli, etkin ve uyumlu çalışan bireyler bu amaçlara katkı sağlamaktadır. Bu noktadan hareketle, İKY; çalışanları işletme örgütünün amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendirerek örgütsel stratejilerin gerçekleşmesini sağlamakta ve bu noktada çalışmalar yapmaktadır (Argon ve Eren, 2004: 30).

İKY, işletme örgütleri açısından iki bakımdan önem taşımaktadır. Öncelik olarak insan kaynakları seçimi işletme örgütleri açısından önem taşımaktadır. Çünkü doğru personelin doğru işe yerleştirilmesi ve kariyerleri bakımından yol, yöntem ve politikaların belirlenmesi uygulamaların içerikleri bakımından önem arz etmektedir. İkinci olarak ise, işletme örgütlerinin stratejik yönden insan kaynaklarına dair uygulama ve politikalar, işveren-işçi ilişkileri, eğitim- geliştirme ve çalışanların durumları geniş çerçevede kapsamlı stratejileri ele almaları bakımından önem arz etmektedir (Bingöl, 2013).

Literatürde, işletme örgütlerinin performanslarını etkileyen en önemli kaynağın insan kaynakları olduğu ifade edilmektedir. Bu kapsamda literatür çerçevesinde insan kaynakları yönetiminin amaçları ayrıntılı olarak şu şekilde ifade edilmektedir (Barutçigil, 2004: 37);

- Çalışanlar aracılığı ile işletme örgütlerinin amaçlarına ulaşma.
- Eğitim ve geliştirme fonksiyonları ile çalışanların niteliklerinin artırılması ve becerilerinin geliştirilmesi ile işletme performanslarının artırılması.
- Çalışanların çeşitli faaliyetler kapsamında örgüt amaçlarına bağlılıklarının sağlanması ve bu kapsamda motivasyonlarının da yüksek düzeyde tutulmaya çalışılması.
- İşletme örgütünün amaçları doğrultusunda insan sermayesinin en etkin şekilde kullanılmaya çalışılması.
- Çalışanların kariyerlerine yönelik beklentilerin sağlanması ve gelişiminin amaçlanması.

- İşletme örgütü kaynaklarının tamamının örgüt ihtiyaçları doğrultusunda biçimlendirilmesi.
- Çalışanların var olan enerjilerinin ortaya çıkarılması ve cesaretlendirilmesi.
- Toplam kalite anlayışı, yenilik yönetimi ve takım çalışması prensiplerinin gelişiminin sağlanması.

İKY'nin kurumsal bazda ele alınması yönünden incelendiğinde dört amaca hizmet ettiği görülmektedir. Bu amaçlar; toplumsal örgütsel, işlevsel ve kişisel amaçlardır. Bu amaçlar kapsamında insan kaynakları yönetiminin gerçekleştirebileceği faaliyetler aşağıda gösterilmektedir (Okakın, 2008).

Tablo 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları Doğrultusundaki Faaliyetleri

Yönetimin Amaçları	Destekleme Faaliyetleri
Toplumsal Amaçlar	Yasal Zorunluluklar Çeşitli Hizmetler Sendika – Yönetim İlişkileri
Örgütsel Amaçlar	İnsan Kaynakları Planlaması Çeşitli Hizmetler Çalışan Seçimi Eğitim ve Geliştirme Değerlendirme Yerleştirme Denetim
İşlevsel Amaçlar	Değerlendirme Yerleştirme Denetim
Kişisel Amaçlar	Eğitim ve Geliştirme Değerlendirme Yerleştirme Ücretlendirme Denetim

Kaynak: Okakın (2008).

İnsan kaynaklarının amaçlarının dört unsuru şu şekilde ifade edilmektedir (Bingöl, 2006: 16).

Toplumsal Amaç; insan kaynakları yönetimi toplumun ihtiyaç ve isteklerine karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilinciyle hareket ederek, toplumsal baskıların olumsuz etkilerini en aza indirmeyi hedeflemektedir.

Örgütsel Amaç; insan kaynakları yönetimi örgütsel amaçlara katkıda bulunmak amacıyla var olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi sağladığı işlevlerde bu ana amacını unutmadan örgüte yardımcı olmaktadır.

İşlevsel Amaç; insan kaynakları yönetimi işletme örgütünün ihtiyaçlarından az daha ya da daha fazla karmaşık yapıya sahip olduğu için kaynakların israf edilmesi sorunu çıkabilmektedir. İnsan kaynakları işletme örgütünün ihtiyaçlarına en uygun düzeyde katkısını sürdürmeli, hizmet ettiği örgütün, hizmet düzeyine uygun katkı sağlamalıdır.

Kişisel Amaç; insan kaynakları iş görenlerin kişisel amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olmalıdır. İş görenlerin örgütte devamlılıklarını sürdürmek ve motive etmek amaçlanıyorsa, iş görenlerin kişisel hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olunmalıdır. Aksi durumda iş görenlerin motivasyonu ve iş tatmininde azalma ve işten ayrılma durumları ortaya çıkmaktadır.

2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İKY, son zamanlarda iş hayatında geniş bir yelpazede yankı uyandıran bir yönetim yaklaşımı olarak ifade edilmektedir. İKY tarihsel bazda ele alındığında, insan kaynakları alanının I. Dünya Savaşı sırasında Taylorizm'in, işçi refahına yönelik olarak akımların ve endüstri psikolojisinin katkılarının birleşmesi ile ortaya çıktığı kabul edilmektedir. Bunun yanı sıra bu dönemde *personel yönetimi* olarak ifade edilen İKY, endüstri ilişkilerinin de bir parçası olarak ifade edilmektedir. 1980'li yıllarda insan kaynakları yönetiminin gelişmesinde önemli etkenler görülmektedir. Personel yönetimi anlayışı bu dönemde değişiklik göstermektedir. İşletme çalışanları bir gider veya masraf olarak görülmekten çıkmış, rekabet avantajı ve yatırım kaynağı olarak görülmeye başlanmıştır. Bu bakımdan personel yönetimi yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. Bunun gerekçesi olarak da *personelcilik işinin destek hizmeti özelliğinden ayrılıp stratejik özellik kazanması* olarak belirtilmektedir (Üsdiken ve Wasti, 2002: 3).

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçilmesi ve insan kaynakları yönetiminin günümüzdeki kadar gelişmesi uzun ve zorlu aşamalardan geçerek mümkün olmuştur. Bu süre zarfında insan kaynakları yönetimi personel

yönetiminden ayrı olarak geniş kapsamlı ve işletme örgütlerindeki insan kaynaklarından tamamı ile yararlanmayı amaçlamıştır. Bu değişim aşamasında insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasında benzerlikler olmasına rağmen, insan kaynakları yönetimi personel yönetimine göre daha çağdaş, değişimci ve yenilikçi olarak ön plana çıkmıştır (Aykaç, 1999: 36). Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki karşılaştırma aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 2: İnsan Kaynakları Yönetimi ile Personel Yönetimin Karşılaştırılması

İnsan Kaynakları Yönetimi	Personel Yönetimi
Örgüt stratejisi ile uyumlu olmaya ve bütünleşmeye özen gösterilir.	Personel yönetimi stratejileri örgüt stratejisinden ortaya çıkmaktadır.
İş merkezli yönetim anlayışı tercih edilir.	İnsan kaynakları gibi hat yöneticilerinin çalışanları yönettiklerinin bilincindedir:
Birey-örgüt ilişkisine, örgütsel bağlılığa ve örgüt kültürüne önem verir.	Bireysel ve örgütsel ihtiyaçların değerlendirilmesi, iş tatminlerinin sağlanması ve amaçların gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir.
Örgütün hat yöneticilerin rolüne önem verir.	Doğru işlere doğru kişilerin yerleştirilmesine önem verilir.
Örgütsel bütüncülük yaklaşımı hakimdir.	Personel seçimi, yönetimi, yetkinliği vb. uygulamaları insan kaynakları yönetimi ile aynı oranda kullanır.
İK uzmanlarının personellerin yöneticilerinden ziyade iş ortağı olması beklenir.	Çalışanların işe katılımı ve çalışanlara yönelik iletişim sürecine önem verir.
Çalışanları maliyet kaynağı olarak görmemekte, en değerli kaynak olarak ifade etmektedir.	

Kaynak: Armstrong vd. (2006).

2000’li yıllarla birlikte değişim gösteren bilgi çağı ve teknolojik gelişmeler insan kaynaklarının da yaratıcılık ve esnekliğin ön plana çıktığı, davranış bilimlerindeki değişim ve gelişmelerin iş yaşamına yansması ile birlikte örgütsel performans artırma şeklinde olumlu değişikliklerin yaşandığı dönem olarak da ifade edilmektedir. İşletme örgütleri temel yeteneklerini geliştirdiklerinde rakip örgütlerden daha hızlı bir şekilde öğrenir ve öğrenilen metotlarda hızlı bir şekilde uygulamaya konulur. Bu bakımdan tarihsel süreç içerisinde insan kaynakları yönetiminin teknik,

işveren bakışı, kriter ve dönem olarak incelenmesi aşağıda belirtilmiştir (Armstrong, 2006: 21).

Tablo 3: İnsan kaynakları Dönemsel İncelemesi

Dönem	Teknik	Kriter	İşveren Bakışı
1899 ve Öncesi	Değişim Disiplinleri	Üretim Teknolojileri	Çalışanların ihtiyacı önemli değildir.
1900-1910	Güvenlik ve Yaratıcılık Programları	Çalışanların Rahatlığı	Çalışanlar güvenlik ve fırsatlara ihtiyaç duyar
1910-1920	Zaman ve İş Araştırmaları	Görev Verimliliği	Çalışanlar yüksek verimlilikle beraber yüksek ücret ister
1920-1930	Psikolojik Testler Danışmanlık Programları	Kişisel Farklılıklar	Bireysel farklılıklar dikkate alınır
1930-1940	İletişim Programları	Sendikalaşma	Çalışan ihtiyaçları kurumsal bazda tatmin edilmelidir.
1940-1950	Emeklilik ve Sağlık vb. yararlar	Ekonomik Güvenlik	Çalışanlar ekonomik güvenliğe ihtiyaç duyarlar
1950-1960	Süpervizör Eğilimleri	İnsan İlişkileri	Baskı unsuru az olan bir denetim uygulanmalıdır.
1960-1970	Yönetim Teknikleri, Eşit Fırsatlara Dayanan Kurallar	Katılım İş Kanunları	Görevlerle ilgili kararlara katılım ve çalışanlara eşit davranılması
1970-1980	Görev Zenginliği, Entegre Çalışma Takımları	Görevlerin Zorluğu ve Çalışma İlkeleri	Becerilere uygun ve kendilerini zorlayacak görevler verilmesi
1980-1990	İşten Ayrılma Eğilimleri	İşten Ayrılmalar	Ekonomik koşullar nedeni ile işini kaybedenlerin yeni iş arayışı içerisinde olması
1990-2000	İş İhtiyaçları, Eğitim, Etik Küreselleşme	Üretkenlik, Kalite, Adapte Olma	İş ve yaşamları denge içerisinde olmalı.

Kaynak: Tahiroğlu (2002).

2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonları

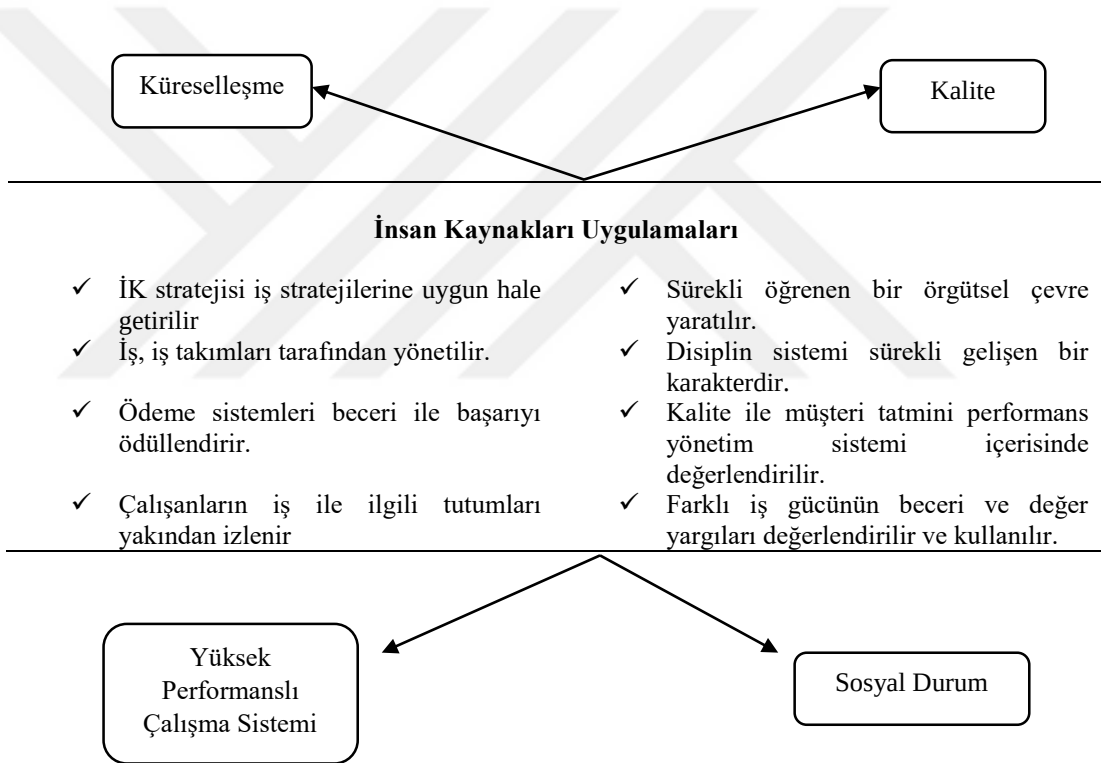
Küresel dünyada yaşanan hızlı değişimler ve yoğunlaşan rekabet koşulları örgütleri elinde bulundurdıkları kaynakları en iyi değerlendirmeye sevk etmektedir. İşletmeler açısından sürdürülebilirliğin ve başarmanın kilit faktörü insan kaynağı olarak görülmektedir (Pfeffer, 1998: 96). Bu kapsamda örgütler bazı insan kaynakları uygulamalarını kullanmaktadırlar. İnsan kaynakları uygulamaları örgüt içerisindeki en verimli kullanılması gereken süreç olarak ifade edilmektedir (Lado ve Wilson, 1994: 699).

Küreselleşmenin artması ile örgütler farklı ülkelere ekonomik yatırımlar yapma fırsatı bulmuştur. Bu da işletme örgütlerini çokuluslu bir yapı haline getirmiştir.

Meydana gelen değişiklik ve çeşitlilikle baş edebilmek adına da insan kaynaklarını örgüt içerisinde amaçlara uygun bir biçimde kullanmayı ve buna yönelik uygulamaları geliştirmeyi gereksinim haline getirmiştir (Geringer vd., 2002: 20).

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları işletme stratejilerinin işe yönelik uygun hale getirilmesi, işlerin takım bilinci çerçevesinde yönlendirilmesi, başarı ve becerilerin ödüllendirilmesi, personel iş tutumları, kalite ve hizmet anlayışı vb. uygulamalardan maksimum düzeyde yararlanmayı amaçlamaktadır. Rekabete dayalı insan kaynakları uygulamaları aşağıda gösterilmektedir (Şimşek vd., 2011: 18);

Şekil 2: Rekabete Dayalı İnsan Kaynakları Uygulamaları



Kaynak: Şimşek vd. (2011).

Literatürde insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonları ile ilgili birçok sınıflandırma mevcuttur. Genel kapsamda insan kaynakları yönetimin fonksiyonları şu şekilde ifade edilmektedir;

- İnsan Kaynakları Planlaması
- İş Analizi
- İş Gören Bulma ve Seçme

- Öğrenme ve Geliştirme
- Performans Yönetimi
- Ödül ve Ücret Yönetimi
- Kariyer Yönetimi
- İletişim
- Takım Çalışması ve Problem Çözme
- Dokümantasyon ve Yazılı Politikalar
- Geribildirim

2.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İKY'nin en önemli işlevlerinden biri olan insan kaynakları planlaması faaliyetlerin planlı bir şekilde sürdürebilirliği açısından önem arz etmektedir. İşletme faaliyetlerine yönelik uygun personellerin seçimi ve uygun zaman diliminde değerlendirilip uygun pozisyonlarda değerlendirilmesi, ücretlerin planlanması ve işten ayrılma süreçlerinin yaşandığı tüm işlevler insan kaynakları planlaması içerisinde belirlenmektedir. Planlama işletme örgütlerinin işleyişi olduğu kadar örgüt çalışanları açısından da önem arz etmektedir. İnsan kaynakları planlaması süreci şu şekilde sıralanmaktadır (Sadullah vd., 2013: 91);

- Durum analizi ve bilgi toplama
- İşgücü arz ve talep tahmininin belirlenmesi ve uygulama planlarının geliştirilmesi
- İnsan kaynakları ihtiyacına yönelik eylem planlarının belirlenmesi
- Kontrol ve değerlendirme

olarak ifade edilmektedir.

2.4.2. İş Analizi

İş analizi işletme örgütlerinin faaliyetlerinin ayrıntılı olarak belirlenmesi olarak da ifade edilmektedir. İş analizinde çalışanların faaliyetleri, sorumlulukları veya görevleri, bilgi, tecrübe ve becerileri ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır. İş analizi genel anlamda bir işin en kısa sürede, ekonomik olarak en verimli bir tarzda yapılabilmesi adına işlerle ilgili bilgi ve belgelerin sistematik bir şekilde ele alınarak

incelenmesi ve değerlendirme sürecinin yapılmasını ifade etmektedir (Mucuk, 2008: 324). İş analizinde işin gereklerinin ne olduğu? işin nasıl yapıldığı? işin ne zaman yapıldığı? işin nerede yapıldığı? ve işin neden yapıldığı? gibi temel sorulara cevap aranmaktadır (Tahiroğlu, 2003: 111).

İş analizi, örgütsel amaçlara ulaşmak adına birçok bilginin toplanmasını sağlamaktadır. Genel kapsamda iş analizi uygulamasından beklenen amaçlar şu şekilde belirtilmektedir (Kozak, 1999: 20; Sabuncuoğlu, 2000: 55; Tahiroğlu, 2003: 112);

- Gelecek zamanda ihtiyaç duyulabilecek insan ihtiyacının belirlenmesi,
- Personel işe alımlarında kriterlerin net bir biçimde ele alınması,
- Şimdi ve gelecek zamanda eğitim ihtiyacının saptanması,
- Performans standartlarının belirlenmesi
- İş kazalarının önlenmesine yönelik tedbirlerin alınması
- Kariyer planlarının sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesi
- Çalışma koşullarının iyileştirilmesi
- İş değerlemeleri için temel bilgilerin sağlanması
- İş ve eğitim faaliyetleri adına yasal düzenlemeler için gerekli olan verilerin sağlanması.

İş analizi, analizlerin seçimi ve eğitimi ile başlamakta, analizin uygulama ve denetimi ile son bulmaktadır. İş analizinde yapılan uygulamalar ile eldeki verileri sürekli olarak güncel tutmak amaçlanmaktadır. Bunun nedeni olarak da teknolojik ve örgütsel değişimler ile yenilik ve değişimler gerekli hale gelmektedir (Şimşek, 2004: 324).

2.4.3. İş Gören Bulma ve Seçme

Örgütlerde İKY'nin en zor ve önem arz eden konusu iş gören bulma ve onları seçme teknikleridir. İşletme örgütlerinin politikalarına yön veren ve işletmenin başarılı olması adına kilit rol oynayan faktör insan kaynağıdır. Bu bakımdan işletme örgütlerinin gereksinimlerini karşılayacak şekilde bilgi ve becerilere sahip insan kaynağının bulunması veya bulunamaması insan kaynakları yönetiminden en önemli

konu veya sorun olarak ifade edilmektedir (Benli ve Şahin, 2004: 56; Wagen, 2007: 124).

İşletme örgütlerinde var olan pozisyonlara işgören alımı yapılmadan önce geniş bir kapsamda iş analizinin yapılması gerekmektedir. İş analizi sonrasında iş için gerekli özellikler belirlenmeli ve buna uygun personelin seçimi yapılmalıdır. Personel bulma ve seçme genel kapsamda üç aşamada gerçekleşmektedir. Birinci aşama işgücü ihtiyacının gerekli olup olmadığının tespit edilmesi, gerekiyorsa hangi kriterlerde ne kadar iş gören ihtiyacının olduğunun belirlenmesidir. İkinci aşama ise, işletme örgütünün kaynakları çerçevesinde uygun sayı ve nitelikte personel seçim havuzunun meydana getirilmesidir. İş için uygun görülen iş görenlerin uygun maliyetle seçiminin yapılabilmesi adına personel havuzunun maksimum düzeyde olması gerekmektedir. Üçüncü aşamada ise, adaylar arasından en uygununun, çeşitli yöntemler kullanılarak seçimin yapılması ve işe yerleştirilmesidir (Acar, 2009: 154).

İşletme örgütünün aday belirleme gerekliliği *performans, maliyet ve yasal yükümlülükler* açısından önem arz etmektedir. Bu gereklilikler (Dessler, 2008: 210);

- Performans; çalışanların yetenek ve becerileri işe uygun şekilde görevini yerine getirebilecek düzeyde olmalıdır. Çalışanların performansları ne kadar yüksekse örgüte katkısı o derece yüksek olacaktır. Tam tersi durumda ise örgütsel performans gerçekleşmemektedir.
- Maliyet; iş gören bulma ve seçme yüksek maliyetli bir süreçtir. Bu bakımdan doğru ve isabetli kararların verilebilmesi gerekmektedir. Ters durumlar da sürecin tekrarlanması yaşanmakta ve örgüte ekstra maliyetler yüklenmektedir.
- Yasal yükümlülükler; yasal yükümlülüklerin yerine getirilebilmesi öncelikle aday personellerin hepsine eşit prosedürlerin uygulanması ile gerçekleşmektedir. Bu kapsamda adayların haklarını korumak adına eşit istihdam yasaları meydana getirilmiştir.

2.4.4. Öğrenme ve Geliştirme (Eğitim ve Uyumluluk)

Çalışanlar arasında uyum sağlayabilmek adına, çalışanların bilgi ve becerilerini artırmayı amaçlayan faaliyetler öğrenme ve geliştirme olarak ifade edilmektedir (Cascio ve Boudreau, 2011: 295). Öğrenme ve geliştirme genel olarak çalışanların iş

ile ilgili faaliyetleri öğrenmeleri maksadıyla uygulanan çabaların tümü olarak da ifade edilmektedir (Bingöl, 2003: 207).

Öğrenme ve geliştirme sürecinde önemli üç faktör bulunmaktadır. Bu faktörler yetiştirme, oryantasyon ve yüksek geri dönüşümlü eğitim kavramlarıdır. Yetiştirme, işletme örgütünde işe alınanların pozisyonundaki seviyeye en kısa sürede gelebilmeleri adına verilen eğitimleri kapsamaktadır. Kurumsal kültür ve iş süreçlerinin uygulanması ise oryantasyon süreci olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifade ile çalışanların kendilerini işletmenin bir parçası olarak görmelerini sağlamaları süreci olarak da ifade edilir. Yüksek geri dönüşümlü eğitim ve sürekli eğitim ise, eğitim tasarımlarının süreçlerini ve diğer işletmelerdeki eğitim uygulamalarını takip ederek işletme programları ile karşılaştırma süreci olarak ifade edilmektedir (Çetin, vd. 2014: 94).

İşletme örgütlerinde öğrenme ve geliştirme süreçleri üç farklı biçimde gerçekleşebilmektedir. Bazı programlar mesleki eğitimi temel alır, bazıları çalışanların eğitim seviyesini artırmayı amaçlar, bazıları ise yönetim yeteneklerini geliştirmeyi hedef alır ve gelecekte yönetici olabilecek kişileri geliştirmeyi amaçlamaktadırlar. Bu uygulamalar çalışanların bilgi ve becerilerini artırırken bir takım örgütsel fayda ve bireysel fayda sağlamaktadır. Bu faydalar şu şekilde ifade edilmektedir (Mucuk, 2008: 333-334);

- Üretimde ve işletme verimliliğinde artış meydana gelmektedir.
- Ürün ve hizmetlerde kalite artmaktadır.
- Meydana gelen iş kazalarında azalmalar görülür.
- İş gören devir hızı yavaşlar.
- Meydana gelen fireler azalmaya başlar.
- Devamsızlık ve işe geç gelmelerde azalmalar görülür.
- İş görenlerin moral ve motivasyonları artar
- Yakın gözetim ve denetim ihtiyacı hissedilemeyebilir.
- Gelişim ve yeniliklere uyum gerçekleştirilir.
- Makine ve teçhizat kullanımı doğru bir şekilde gerçekleşir.
- İş gören davranışları olumlu yönde gelişir.
- Örgütsel bağlılık gerçekleşir.

Öğrenme ve geliştirme örgütsel faydadan ziyade bireysel fayda da sağlamaktadır. Çalışanlar açısından sağlayan faydalar şu şekilde ifade edilmektedir (Turhan, 2012: 10-11).

- Çalışanların terfi almaları kolaylaşır.
- Sorun çözme ve karar verme becerileri artar.
- Çalışanların başarı ve güven duyguları gelişir.
- Liderlik becerileri ve iletişim yetenekleri artar.
- İş tatminleri artar.
- Bireysel amaçları gerçekleştirmek kolay hale gelir.
- Bireysel gereksinimler tatmin edilir.
- Kariyer hedefleri sağlanır.
- Dinleme, kavrama ve yazma becerileri artar.
- Yeni sorumluluklar alma becerileri artar.

2.4.5. Performans Yönetimi

Performans yönetimi insan kaynakları yönetiminin en önemli unsurlarından biri olarak ifade edilmektedir. Çalışanların herhangi bir konudaki etkinliğini ve verimliliğini belirlemek adına yapılan çalışmaların tümü performans yönetiminin işlevlerindendir. Çalışanların etkinlik düzeylerini ve başarı düzeylerini ölçmek zorlu bir süreçtir. Performans yönetiminde yaşanan diğer bir zorluk ise performansın ve başarının sübjektif olmasıdır. Zorlu bir süreç olmasına rağmen performans yönetimi insan kaynakları yönetimin vazgeçilmez unsurlarındandır (Gavcar vd., 2006: 45).

Performans yönetimi dengeli bir ücret sisteminin uygulanmasında, iş değişikliği ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, çalışanların seçimi ve atamalarının değerlendirilmesinde etkili bir süreçtir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2009: 334). Çalışanların ve işletme performanslarının artmasında, örgüt içi iletişimin iyileştirilmesinde, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesinde, var olabilecek muhtemel sorunların ortaya konulmasında ve gelişme gereksinimlerinin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 27).

2.4.6. Ödül Yönetimi

Çalışanların göstermiş oldukları emeklerinin karşılığı olarak elde ettikleri mükafat ödül olarak ifade edilmektedir. Ödüllendirme ise, işletme örgütlerinde çalışanlara taahhüt edilen ücretin dışındaki her türlü ödeme ve katkılar olarak ifade edilmektedir (Erdemir, 2012: 109).

Günümüzde işletme örgütleri rekabet avantajı elde edebilmek adına çalışanlarından tam anlamıyla verim elde etmek istemektedirler ve bunun karşılığında da çalışanların motivasyonlarını yüksek tutmak adına çalışanlarını motive edici bir unsur olan ödüllendirme ile teşvik etmektedirler. Bununla birlikte çalışanlarda göstermiş oldukları çabanın karşılığında mükafat beklemekte ve bu mükafatında adil bir şekilde gerçekleşmesini istemektedirler. Bu bakımdan işletmeler farklı ve adil bir ödüllendirme sistemi ile çalışanların istek ve beklentilerini karşılamakta ve çalışanları örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirmektedirler. Aynı zamanda bazı davranışları da ödüllendirerek bu davranışların sürekliliğini sağlamaktadır. Bu bağlamda ödüllendirmelerin amaçları üç unsurdan oluşmaktadır, bunlar (Deeprise, 1994, akt: Yürür, 2005: 9);

- İş görenlerin gayretleri sonucu eşit kazanımlar elde ederek bir eşitlik sistemi meydana getirmek,
- Performanslarını sürdürmek ve geliştirmek adına çalışanları güdülemek,
- İşletme örgütlerinin önem verdiği davranışları ve çıktılarını açık hale getirmektir.

Sonuç olarak ödüllendirme yönetimi, işletme örgütlerinin genel yönetim politikalarının bir parçası olarak, iç ve dış güdüleme etkenlerinin her ikisinin de artırılmasına yönelik olarak tasarlanmış manevi ve maddi olmayan ödüllerin birlikte uygulandığı bir kombinasyon özelliği taşımaktadır (Karatepe, 2005: 125).

2.4.7. Kariyer Yönetimi

Kariyer, çalışanların arzu ettiği yaşam şartlarına ulaşabilmesi adına uzun dönemde elde ettiği, eğitim, deneyim ve yeteneklerin birikimi olarak ifade edilmektedir (Anafarta, 2001: 3). Bunun yanı sıra kariyer, çalışanların bir meslekte

üstünden gelmesi gereken zorluklar ve izlemesi gereken yollar olarak da belirtilmektedir (Gümüştekin ve Gültekin, 2009: 148).

Kariyer yönetimi çalışanlar ve örgütler açısından başarılı olabilmek adına önem arz eden bir konudur. İşletmeler çalışanların nereye ulaşmak istediklerini, neler yapmak ve hedeflerine uygun kariyer fırsatları oluşturmak işletmelerde başarı için önem arz etmektedir (Sabuncuoğlu, 2011: 169). Günümüzde kariyer yönetimi bireylerin kendi sorunları olmaktan çıkmış örgütsel bir sorumluluk haline gelmiştir. Bu bakımdan kariyer planlama hem bireylere hem de örgütlere fayda sağlamak adına örgütler tarafından gerçekleştirilmektedir (Bolat ve Seymen, 2003: 7). Bireysel kariyer planlama aşamasına bakıldığında beş aşamanın olduğu görülmektedir. Bu aşamalar (Anafarta, 2001: 5).

- Çalışanların bireysel anlamda zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi
- Bireysel kariyer hedeflerin saptanması,
- Örgütsel anlamda iç ve dış kaynaklar tespit edilerek kariyer basamakları hakkında bilgilendirme yapılması
- Kariyer planlama aşamalarının hazırlanması ve programlama yapılması,
- Geri bildirimin sağlanması

Örgütsel kariyer planlamada ise üç önemli konu mevcuttur, bunlar (Nizam, 2005: 107);

- Çalışanların bireysel kariyer olanaklarının geliştirilmesine yardımcı olmak
- İşletmedeki kariyer fırsatlarının çalışanlara aktarılması ve geliştirilmesine yardımcı olmak,
- Çalışanların gereksinimlerini ve yeteneklerini, kariyer fırsatlarına uygun şekilde düzenlemek.

2.4.8. Ücret Yönetimi

İKY'nin en önemli unsurlarından birisi de ücret yönetimidir. Çalışanların maddi kazançlarını içeren ve hayatlarını doğrudan etkileyen ücret, çalışanların emekleri karşılığında, sosyal hasıladan pay almasını sağlayan bir etken olarak ifade edilmektedir. Dar kapsamda değerlendirildiğinde ücret, belirli bir hizmet karşılığında

bireylere emekleri karşılığında ödenen bedel olarak belirtilmektedir. Bunun yanı sıra çalışanlara ödenen ücret işletme örgütü için bir gider kalemidir ve birbirine zıt olan bu iki faktör arasında gerekli dengenin kurulması işletme verimliliği ve yönetimi açısından önem arz etmektedir (Kestane, 2003; Örüü vd., 2005).

İşletme örgütlerinde ücret yönetiminin bireysel ve örgütsel anlamda birçok amacı bulunmaktadır. Bu amaçlar (Tahiroğlu, 2003: 207);

- Potansiyel işe başvuran adayların kalitesini artırma,
- İyi çalışanların örgütsel bağlılığını kazanmak,
- Çalışanların motivasyonu ve performansını artırma ve iş verimliliğini yükseltme,
- Rekabet avantajı kazanmak adına maliyet avantajı sağlama vb. amaçları bulunmaktadır.

Aktif ve başarılı bir ücretlendirme yönetiminin uygulanması için üç önemli kriter mevcuttur. Birincisi, piyasa araştırması yaparak işletme örgütü dışarısında nasıl bir ücret stratejisi uygulandığını bilmek gerekmektedir. İkinci olarak iş değeriemesi yapılarak işlerin kolaylık ve zorluk dereceleri belirlenmelidir. Üçüncü ve son kriter olarak da performans değeriendirmesi yaparak işi yapanın başarısını ölçülmektedir (Ergül, 2006: 93).

2.4.9. İletişim

İletişim, verilerin ve bilgilerin paylaşılması ve paylaşılan verilerin de çalışanlarda, gruplarda veya işletme örgütlerinde davranış değerişikliğı meydana getirme amacıyla işlenmesi süreci olarak ifade edilmektedir. Kişiler arasında değeriçekleşen iletişim, iki veya daha fazla bireyin, veri ve bilgileri yalnız bireysel davranış ve bu davranışa bağlı düşünce, tavır ve fikir durumlarını etkileşim içine sokmaları ile meydana gelmektedir. Örgütler arasında değeriçekleşen iletişim ise temelinde bireyler tarafından yürütölüyor gibi görölünse de buradaki öğeler işletmeler için serpilten etkileşim biçimleri olup işletmenin iletişimini meydana getirmektedir (Sabuncuoğlu, 2004).

İletişim işletme örgütü çalışanları ve yöneticileri arasında anlaşma vazifesi gören bir köprü vasıtasıdır. Yapılan araştırmalar neticesinde işletmelerde çalışan yöneticiler zamanlarının %75 ile %95'ini iletişim faaliyetleri ile geçirmektedir. Toplantılar, telefon konuşmaları, konferanslar, e-posta, vb. iletişim örnekleridir (Erdem, 2003: 165).

2.4.10. Takım Çalışması ve Problem Çözme

Takım çalışması, bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş iki ve daha fazla kişiden oluşan bireylerin, aralarında etkileşimde bulunarak örgüt sorunlarını çözmek için yaptıkları etkinliklere denmektedir (Gökçegöz, 2000: 260).

İş dünyasında sürekli olarak yaşanan yoğun gelişmeler ve değişimin artan hızı, beraberinde getirdiği küresel ölçekli sorunları çözme noktasında işletmeleri zor durumda bırakmaktadır. Günümüzde bir işletmenin önüne çıkan fırsatları kullanma becerisi, genellikle işletme içindeki yetenekli insanların bir araya getirilmesi ve etkili bir şekilde yönetilmeleri ile doğru orantılıdır. Takım çalışması işletmeler açısından rekabet üstünlüğü kazanmaya ve müşteri memnuniyeti sağlamaya yönelik çalışma düşüncesinin temelini oluşturmaktadır. Takım çalışmasına dayalı bir örgütsel yapı genellikle yetki taleplerindeki daha geniş çalışma rollerine ilişkindir. Bunun arkasında yatan temel mantık genellikle daha esnek bir örgüt yaratarak müşteri ile daha yakın bir iş birliği oluşturulmasıdır (İnce vd., 2004, 424; Kesen, 2011).

Takımlar amaçlarına göre sınıflandırılabilirler. Örgütlerde bulunan en yaygın takım türleri şu şekilde sıralanabilir: Problem çözme takımları, çapraz fonksiyonel takımlar, kendi kendini yöneten ve sanal takımlardır (İnce vd., 2004, 429-432).

Problem çözme takımları, genellikle aynı mesleki faaliyet içinde olan veya aynı üniteye bağlı olarak çalışan ve sayıları 5-10 kişi arasında değişen gönüllü kişilerin oluşturduğu küçük bir gruptur. Birlikte çalışmak suretiyle periyodik toplantılar yaparak, belirlenen problemlerin kaynaklarını, nedenlerini araştıran, bulan, çözen ve üst kademe yönetime sunan çalışma grubudur. Bu takımlar yönetimin çalışanlara olan güvenini gösteren ve bu sayede, onlara örgütsel süreçte karar verme, problemlerin çözülmesi fırsatları vererek kalitenin iyileştirilmesi, verimliliğin arttırılması ve örgütsel etkinliğin sağlanması noktasında sorumluluk yükleyen bir çalışma şekli

özelliği taşımaktadır. Takım halinde hareket etmenin ve sorunları takım halinde çözmenin, yukarıda söylenenler ışığında birçok yararı ile birlikte, iletişim ve ilişkiler olumlu yönde etkilenir. Ayrıca bireylerin etkili problem çözme becerileri artar. Bireyselliğin yerini ortak çalışmalar alır ve bireyin kişisel doyumları artar (Gökçeğöz 2000: 270).

2.4.11. Dokümantasyon ve Yazılı Politikalar

Doküman, bir kurumun kullandığı belgelerdir. Dokümantasyon ve yazılı politikalar ise, süreçlerde kullanılan dokümanların paylaşımını sağlamak amacı ile kâğıt ya da dijital ortama aktarılmasıdır. Dokümantasyon ve yazılı politikalar ile örgüte bir düzen ve bilinç getirilir ve örgüt bilincinin gelişimine katkı sağlanır. Benzer durumlara karşı farklı uygulamalar geliştirmek yerine benimsenen politikalar uygulanır. Bu şekilde yöneticilerin tekrar tekrar karar için düşünmelerinin önüne geçilir, kararların kalitesi artırılabilir. Bunlara ilave olarak çalışan yeteneklerinin gelişimi ve yönetim kapasitesinin artışı için de önemlidir. Yöneticilerinin gelişiminin değerlendirilmesinde de politikaların önemli işlevi mevcuttur (Peçen, 2012).

Örgütlerde dokümantasyon ve yazılı politikaların amaçları şu şekildedir:

- Örtük bilgiyi açık bilgi haline getirmek,
- Süreç öğelerini tanımlamak,
- Örgüt içinde paylaşımı sağlamak,
- Standartlaşmayı sağlamak,
- Anlam ve algı birliği sağlamak,
- Sorumlulukların ve detayların görülmesini sağlamak,
- Kişilere bağlılığı ortadan kaldırmak,
- Analiz ve değerlendirme yapmaktır.

Yazılı politikalar ve dokümantasyon çalışmalarının içerisinde örgütsel el kitapları da önemli bir işlev görür. İşletme içindeki tüm birimlerin görevleri, yetki ve sorumluluklarını, kime emir verecekleri ve kimden emir alacakları, ne gibi raporlar düzenleyeceklerini, nerelere gönderileceklerini ve hangi kayıtları tutacaklarını kesin olarak belirler. (Kesen, 2011).

2.4.12. Geribildirim

Geribildirim, kişilerarası iletişimde verilen herhangi bir mesajın, mesajı alan kişi tarafından belirli bir biçimde algılanmasından sonra ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz tepkidir. Örgüt içinde geribildirim ise, birlikte iş yapan insanlar arasında, genellikle bir projenin ya da yapılan işin ve gösterilen performansın değerlendirilmesi ile ilgili enformasyon akışıdır (Mentor, 2011: 17). Geribildirim öncelikli amacı, davranışların yeniden düzenlenmesi olsa da çeşitli kaynaklardan sağlanan geribildirim bilgisinin aşağıdaki amaçlar için önemli bir veri kaynağı olduğu görülmektedir (Tata, 2002: 481):

- Çalışanların istenen şekilde davranmalarını sağlayarak, beklenen davranışları teşvik etmek ve sürekli kılmak,
- Çalışanların performansları ile ilgili bilgi edinmelerini sağlamak,
- Yüksek performansı teşvik etmek için çalışanları güdülemek,
- Geliştirilmesi gereken alanları belirleyerek ve bunu ileterek performans düşüklüğünü engellemek,
- Çalışanların örgütsel ve bireysel hedeflere daha kolay ulaşmalarını sağlayacak doğru yönelimlerin yolunu açmaktır.

Geribildirim hem bir çalışan uygulaması hem de yönetsel bir araç olarak insan kaynakları yönetiminde önemli roller üstlenmektedir. Günümüz işletme örgütlerinde çalışanlar, yüksek düzeyde geribildirim yoğunluğu yaşamaktadırlar. Diğer taraftan özellikle sanal örgütlerde yerleşim itibarıyla ayrı yerlerde çalışan personelin üstlerinden ve çalışma arkadaşlarından sağlayacakları geribildirim bilgisi bir hayli önem kazanmaktadır. Dil farklılıkları, iş yapma süreç ve yöntemleri arasındaki farklılıklar, kültürel çeşitliliğin yarattığı farklı bakış açıları geribildirim almanın ve vermenin gerekliliğini artırmaktadır (Kaymaz, 2007: 143).

Doğru bir bilgilendirme süreci örgüt içinde meydana gelirse, performansın geliştirilmesinde önemli bir başarı elde edilebilir. Başarılı bir geri bildirim süreci ile çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişimi iyileştirir, süreçte karşılıklı bilgi paylaşımı vasıtasıyla örgütsel şeffaflık ve açıklık artırılır, çalışanların örgüte ve yöneticilere karşı olan bağlılıkları ve güven düzeyleri yükseltilebilir. (Peçen, 2012).

2.5. İnsan Kaynakları Yaklaşımları

Uluslararası anlamda İKY'nin şekillenmesinde bazı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar aşağıda başlıklar halinde ele alınmıştır.

2.5.1. Paternalist Yaklaşım

Bu yaklaşım, klasik yönetimin benimsediği temel yaklaşımlara dayanmaktadır. Paternalist yaklaşım, Silin (1976)'ın Tayvan'daki örgütler ve yöneticiler üzerindeki araştırmasıyla batı ülkelerindeki örgütlerin işgörenlere olan yaklaşımlarından oldukça farklı olduğunu belirlediği çalışmasına dayanmaktadır. Araştırmada Tayvan'da faaliyet gösteren örgütlerde merkezi otoritenin önemli, yöneticilerin işgörenlere karşı babacan aynı zamanda otoriter davrandığı sonuçlarına ulaşmıştır (Gerçek, 2018: 111).

Örgütün yönetimine tek kişinin egemen veya hâkim olduğu durumlarda söz konusu olan bu yaklaşım, tek taraflı, örgüt içi haberleşmenin dikey olduğu dikey örgütlenme modeli ile hiyerarşinin katı olduğunu ifade etmektedir. Merkezi yönetiminin hâkim olduğu ülkelerde bürokrasinin katı, yerinden yönetim anlayışının olmadığı ve yetki devrinin olmadığı örgütlerde bu yaklaşım söz konusudur. Paternalist yaklaşımda örgüt lideri otoriteyi ve güçlü disiplini ahlaki bütünlük ve babacan yardımseverlik ile bütünleştirmeyi amaçlamaktadır (Farh ve Cheng 2000: 93). Bu alanda ülkemizde yapılan çalışmalar incelendiğinde; babacan liderlik modeli ve psikolojik yıldırma durumları arasında ters yönde bir ilişki olduğuna dair belirtiler ortaya çıkmıştır (Soylu, 2011; Cerit, 2013). Çalışanların geleneksel/kültürel aile yapıları ile yöneticilerinin babacan liderlik özelliklerine dair tutumlarına bakışları arasında olumlu bir ilişki görülmüştür (Tuncer, 2005).

Ülkemizde de sevilen birer figür haline gelmiş yöneticilerin/liderlerinin büyük bir çoğunluğunun liderlik özelliklerinin bu yaklaşıma yakın olduğu görülebilmektedir ancak ülkemizde işgörene karşı tek ve sabit bir yaklaşım türü uygulanmaktadır denilemez. Özellikle Japon örgüt kültürü ve yönetim anlayışında bu yaklaşımın hâkim olduğu söylenmektedir (Decoster, 1993: 234).

2.5.2. Mekanist Yaklaşım

Bu yaklaşımın temeli özellikle Taylor, Weber ve Fayol'un görüşlerine dayanmaktadır. Frederick Taylor tarafından geliştirilen Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nın ön plana çıktığı, Max Weber'in Bürokrasi Modeli'ni ve Henry Fayol'un Yönetim Süreci Yaklaşımı'nı da içeren mekanist yaklaşımda çalışanlar *makinenin bir uzantısı* olarak görülmektedir ve keskin denetimlerle örgüt verimliliğinin artırılması amaçlanmaktadır.

Taylor, temelde iş yapma sürecinde verimlilik oranını artırmayı amaçlamıştır. Bu nedenle, iş yapma sürecinin geleneksel yöntemlerin yerine bilimsel yönetime dayalı olması gerektiğini öne çıkarmıştır. Taylor'a göre bir işin yapılmasındaki en iyi yöntem, bilimsel yönetime dayalı olandır (Baransel, 1993:119). Bu nedenle, mekanist yaklaşımda işgörenlerin sosyolojik özellikleri göz ardı edilmektedir (Kondalkar, 2007: 17-24).

Bu yaklaşımda örgüt içi denetim ve disiplin anlayışı önem taşımaktadır. Mekanist yaklaşım olarak nitelendirilmesinin nedeni olarak da örgütsel yapıda insan ilişkilerinin en az düzeye indirilmesi ve hiyerarşik yapıya büyük önem verilmesi, katı disiplin kurallarının benimsenmesi ve örgüt çalışanlarının da bir makine parçası olarak görülmesinden kaynaklanmaktadır. Babacan yaklaşımdaki bağlılık hissinin aksine, bu yaklaşımda örgüt çalışanlarını motive eden tek unsurun ücret olduğu söylenmektedir (Aykaç ve Yüksel, 2003).

İşgörenler, onlardan beklenen işi yaptıklarında bir ücrete hak kazanırlar, belirlenen kotayı geçtiklerinde ise, kotayı geçtikleri oranın daha üstünde ücrete hak kazanırlar. (Yüksel, 1997:121). Bu durumda bu yaklaşım sonucunda alınan verim incelendiğinde, ekonomik sebepler nedeniyle, verim oranının sadece çalışma ortamı içindeki değişkenlere bağlı olmadığı, yöneticinin/liderin erişimi ve etkisi olmayan sebepler nedeniyle değiştiği sıkça görülebilir.

2.5.3. İnsan İlişkileri Yaklaşımı

İnsan ilişkileri modelinin temeli, Elton Mayo tarafından 1924 yılında başlatılan Hawthorne araştırmalarına dayanmaktadır. Hawthorne araştırma verilerinde örgütsel yapıyı etkileyen biçimsel boyutta olmayan bir yapının varlığı tespit edilmiş ve bu varlığın da örgüt içindeki çalışma arkadaşları tarafından kabul edilme ve takdir edilme olduğu belirlenmiştir. Bu yaklaşım, örgütsel yapı içerisinde ücret faktörünün dışında çalışanları başka unsurların da motive ettiği ve hatta bazı durumlarda ücret faktöründen de daha çok etkili olduğu savunulmaktadır (Baransel, 1979). Bunun yanı sıra Baransel (1979), bu yaklaşımın belli bir disipline bağlı olmayan nitelikler taşıdığını ve sosyoloji, psikoloji ve sosyal psikoloji gibi alanlardan etkilendiğini ve bunlara bağlı olarak bu yaklaşımın her geçen gün daha bilimsel bir nitelik kazandığını ifade etmektedir.

Örgüt çalışanlarının geleceğe dönük yatırım yapılan bir nesne olarak değerlendirilmesi ve yapılan yatırımın getirisinin hesaplanması insan kaynakları yönetiminin nicel yönünü ifade etmektedir. Elton Mayo'nun araştırmalarıyla örgüt çalışanlarının duygusal yönlerinin de verimlilik üzerinde etkisi olduğu anlaşıncı insan kaynakları yönetiminin nitel özelliği de ortaya çıkmıştır. Örgüt çalışanlarına gerekli sosyal değerin verilmemesinin verimliliği düşüreceği kabul edilmiştir. (Baysal, 1993: 76).

2.5.4. Bürokratik Yaklaşım

Bu yaklaşım, Max Weber tarafından ortaya atılan görüşe dayanmaktadır. Bu yaklaşımda kilit rol oynayan *yasal* ve *ussal* kavramları insan kaynakları yönetiminde büyük önem taşımaktadır. Bürokratik yaklaşım örgüt çalışanlarını makinenin bir parçası olarak değil de örgütü harekete geçiren ve işleyen bir unsur olarak görmektedir. Bu yaklaşım aynı zamanda örgüt çalışanların önemli bazı özelliklerinin bulunması gerekliliğine işaret ederek insan kaynakları yönetimi açısından önemli olan bir konuya vurgu yapmaktadır (Decoster, 1993: 250).

Weber, bürokrasi yaklaşımı üzerinde çalışırken, başlangıçta meşruiyet ve güç kavramlarına odaklanmıştır (Ergun ve Polatoğlu, 1992: 55-56). İlk olarak *İnsanlar neden itaat ederler* sorusuna cevap aramıştır. Örgüt çalışanları arasındaki otoriter ilişkiyi incelemiştir. Weber'e göre yönetim, verilen talimatların yerine getirilmesini

sağlayan unsurdur (Öztaş, 2015: 148). Weber'in kuramına göre örgütü oluşturan bireylerin görevleri açık şekilde belirlenir, örgüt üyelerinin görevlerini yerine getirmesi ve örgüt içi kurallara uyması sağlanırsa örgüt içi çatışmanın da önüne geçilmiş olur. Örgüt içi çatışmalar örgüt üyelerinin güvenlerini zedeleyecek, örgüt içi barış ve huzurun kaçmasına neden olacaktır, bu durumda örgütün hedeflerine ulaşması mümkün olmayacak ya da zorlaşacaktır. Ancak meşruiyet ve güce dayanan bir otoritede bu çatışmaların yaşanma sıklığı daha az olacaktır.

2.5.5. Katılımcı Yaklaşım

Bu yaklaşım, Drucker tarafından ortaya atılan amaçlara göre yaklaşım modeline dayanmaktadır. Örgüt çalışanları ile örgüt başarısı arasında olumlu bir ilişki bulunduğu varsayımı ile çalışanların örgütsel kararlara katılımı sağlanarak örgütsel başarı yöntemleri araştırılmaktadır. Bu yaklaşımda bürokratik yaklaşımdan ziyade, ast-üst ilişkilerin esnek yapıda olduğu daha çok katılımcı ve daha az kuralcı bir anlayış hakimdir. Bu bağlamda Saydam (2005), *insan kaynakları* yerine *insan kıymetleri* kavramını önerirken temel motivasyonunu, insanın maddi bir değer gibi değerlendirilmesini çağrıştıran *kaynak* teriminin değişmesi gerekliliğine dayandırmaktadır. Katılımcı yaklaşımda insan ilişkileri yaklaşımından farklı olarak, yetki devrini önemseyen ve örgüt çalışanlarının söz sahibi olduğu bir çalışma ortamı oluşturmak amaçlanmaktadır. Günümüzde benimsenen insan kaynakları yönetiminin bu anlayışta olduğu söylenmektedir (Tortop vd., 2000: 451).

Bu yaklaşımda, katılımcılar arasında eşitlikçi, adil, demokratik ve hoşgörülü bir yönetim anlayışı benimsenmelidir. Bu alanda alt gereksinimler olarak işgörenlerin iş yüklerinin adil olması, terfi sisteminde adaletli yaklaşım, yöneticimerkezli yaklaşımın aksine yöneticilerin de çalışanlar tarafından değerlendirilmesi, ölçülebilir başarı hedeflerinin ortaya konması gibi faktörler dile getirilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS VE ÇALIŞAN PERFORMANSI

Çalışmanın üçüncü bölümünde, araştırmanın bir diğer önemli değişkeni olan çalışan performansına ilişkin literatür bilgisi sunulacaktır.

3.1 Performans Kavramı

Fransızca kökenli bir kavram olan *performans* sözcüğünün asıl anlamı, *yapılan iş, uygulama, herhangi bir durum veya olguyu başarma isteği veya gücü, bireyin gerçekleştirebileceği en iyi derece, herhangi bir iş, oyun vb. ortaya koyarken gösterilen başarı* olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2020).

Performansın literatür kapsamında genel kabul gören tanımına bakıldığında ise; gerçekleştirilecek bir işi yapan birey, grup veya işletmenin, o iş ile ilgili amaçlanan veya hedeflenen olgularda nereye varılabildiği, nelerin başarılabildiği noktasında nitel ve nicel olarak belirlenen bir kavram olarak ifade edilmektedir. Performans nitel ve nicel olarak belirlenen bir kavram olmasının yanı sıra, mutlak ve göreceli olarak da açıklanabilmektedir. Genel olarak hizmette etkinlik, üretimde ise tutumluluk ve verimlilik olarak ifade edilmektedir (Kubalı, 1999: 1).

Tanım anlamında kaynaktan kaynağa veya kurumdan kuruma değişiklik gösterse de genel anlamda performans değerlendirme, iş davranış ve alışkanlıkları, çalışanların yetenek ve becerilerini, potansiyelleri ve benzer anlamdaki niteliklerini diğerleri ile karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçme olarak tanımlanmaktadır (Yücel, 1999: 110).

3.2. Çalışan Performansı

Çalışan performansı işletme örgütlerinin belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmasında önemli rol oynayan ve örgütün başarısını doğrudan etkileyen bir unsurdur. İşletme örgütü yönetim kademesinin en önemli işlevlerinden birisi işletmelerin kuruluş amaçlarının gerçekleşmesi yönünde adımlar atmaktır. Bu süre zarfında başarıların ayırt edilmesi için performans değerlendirme sürecinden yararlanılmaktadır. Diğer bir ifade ile, işletme örgütlerinin varlıklarını devam ettirebilmeleri adına veya sürdürülebilirliklerini sağlayabilmeleri adına performans

değerlendirme sürecinin varlığını devam ettirebilmesi, bu anlayışın doğruluk ve geçerliliği ile doğrudan bağlantılıdır. Buna eş değer olarak da çalışan performansı araştırmacılar için olduğu kadar çalışanlar ve yöneticiler açısından önem arz eden temel bir unsurdur. İşletmelerin kurumsal amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri ve içinde bulundukları sektörde rekabet avantajı elde edebilmek adına yapmış oldukları iş de yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Çalışan performansının yüksek olması işletmeler açısından olduğu kadar çalışanlar açısından da önemlidir. İşlerini gereği gibi yapmaları ve sonucunda başarı elde etmeleri, bireyler açısından gurur, tatmin, yüksek bir gelir, sağlam bir kariyer ve sosyal anlamda iyi bir itibar elde etmelerini sağlamaktadır (Yelboğa, 2006: 200).

3.3 Firma Performansı

İşletme örgütlerinin uyguladığı stratejilerin belirli bir dönem sonunda, uygulamalardaki veya çıktılardaki hedeflerin ne oranda gerçekleştirdiğinin, diğer ifade ile gerçekleşen başarı düzeyini ifade etmektedir. Firma performans ölçümünden elde edilen verileri genel anlamda başarı indeksinde dikkate alınan göstergeler olması nedeni ile stratejik karar alma süreçlerinde başvuru kritik girdiler olarak ifade edilmektedir (Bulut vd., 2009: 515).

Literatür kapsamında firma performansı farklı açılardan ele alınıp değerlendirilmektedir. Firma performansının belirlenmesi adına kurumsal hedefler dikkate alınmış ve ürün, pazar, ekonomik ve çalışanlar olmak üzere dört grupta incelenmiştir, bu kategoriler; (Ahmet, vd., 1996);

- Pazar; pazar payı ve satış hacmi olarak,
- Ürün; ürün kalitesi, geliştirilen ürünlerin tanıtımı, iyileştirme vb.,
- Ekonomik; karlılık oranları, yatırımların getirisi ve yıllık kazançlar,
- Çalışanlar; çalışanların yetenek ve kabiliyetlerinin artırılması, çalışanların esnekliği şeklinde ele alınmaktadır.

Ele alınan bu kategoriler, örgütler açısından hedeflenen stratejileri geniş bir yelpazede görme ve stratejilerin ise örgütsel performansın sınırlı yüzeyde dar yönlü bir etkiye sahip olduğu zaman meydana çıkabilecek olası sorunları önlemektedir.

Bunun yanı sıra elde edilen bu geniş sonuç yelpazesi, etkileri ve sonuçları bakımından farklı seçeneklerde araştırma fırsatı sağlamaktadır.

Firma performansı, farklı değişkenlerin belirlendiği bütünsel bir başarı göstergesi olarak da nitelendirilmektedir. Bu bakımdan işletmelerin dönemsel veya bütünsel olarak performansları ve bu performanslarının oluşmasına katkı sağlayan dolaylı veya dolaysız tüm faktörlerin eş zamanlı olarak ele alınması gerekmektedir. Sonuç itibari ile, maddi ve beşerî kaynaklarından elde edilen çıktılarının tamamı firma performansı olarak nitelendirilmektedir (Yavuz, 2010: 147).

Firma performansı, işletme örgütlerinin satış ve pazar payındaki büyüme ve karlılıklarını gösteren çok boyutlu bir parametre olmasının yanı sıra, işletmelerin belirli dönemlerdeki sonuçları dikkate alındığında bütünsel ölçümü olarak da nitelendirilmektedir (Baykal vd., 2018: 118). Ayrıca, işletmelerin çalışma göstergelerinin amaçlarına, endüstri ortalamasına veya nesnel anlamda önceden belirlenmiş rasyo veya değerlere ulaşma derecesine ait veri sunmakta ve stratejik yönetim bakış açısı ile bütünsel anlamda örgütsel etkinlik kavramının bir alt bileşenini ifade etmektedir (Venkatraman ve Ramanujam, 1986: 803; Küçük vd., 2015: 55).

Firma performansının ölçülmesi, işletme örgütlerinin mevcut gelişmelere seyirci kalmasının yanı sıra, bu gelişmelere cevap verebilme, sebep ve nedenlerini araştırma vb. birçok hususta aktif bir şekilde rol oynamaktadır. Bunların yanı sıra ise (Erdem vd., 2011: 84);

- Örgütsel gelişimin nasıl hareket ettiğini izleme fırsatı,
- İşletme örgütlerinde meydana gelen sorunların kaynaklarının belirlenmesi ve başarı faktörlerinin temel nedenlerini saptama açısından yararlı bilgilerin rapor edilmesi,
- Performans açıklarının belirlenmesine imkân tanınması,
- Performans ödüllendirilmesinde etkin rol oynaması,
- Planlar çerçevesinde önceden belirlenmiş kaynak kullanımının ne oranda gerçekleştirildiğinin gösterilmesi noktasında olanak sağlamaktadır.

Firmalar performans sürekliliği sağlamak adına, performanslarını artırıcı stratejileri uygulamak için genel bir vizyon uygulamak zorundadırlar. Bu kapsamda bütçelerini yeniden yapılandırmakta, performans geliştirici göstergeleri netleştirmekte, maliyetleri azaltmakta, finansal planlamalarını iyileştirmekte ve genel kapsamda ise kurumsal yapılarını güçlendirmektedirler (Burns, 2006: 18).

3.4. Performans Yönetim Sistemi

Performans yönetiminin temel amacına bakıldığında, örgütlerin kültür, etkinlik, çalışanların sorumlulukları ve becerileri vs. gelmektedir. Bunun yanı sıra, performans yönetimi ile belirlenen amaçlar üzerinde uzlaşmanın sağlanması, işletmeler adına ortak amaçların gerçekleştirilmesi, çalışanların performanslarının daha derinlemesine incelenmesi ve geri bildirim sağlanması amaçlar arasındadır. Bu şekilde, gelişim, bilgi, beceri ve çalışma temalı konularda ilerleme sağlanmakta ve işletmenin genel anlamda ve çalışanlar açısından verimlilikleri sağlanmaya çalışılmaktadır (Fındıkçı, 2009: 11).

Çalışanların bireysel performanslarının yanı sıra takım performansları da performans yönetiminin ilgi alanına girmektedir. Performans yönetiminde çalışan kişiler bireysel olarak algılanmalarının yanı sıra takım performansları da değerlendirme içerisinde yer almaktadır. Performans yönetim süreci örgütsel bir süreç olarak değerlendirilmekte ve kendini de sürekli olarak yenilemektedir. Ayrıca performans yönetimi işletmelerin ortak amaçları çerçevesinde, çalışanların becerilerinin artırılması, geri bildirimlerin sağlanması, rehberlik ve danışmanlık hizmetlerinin sürdürülerek takip edilmesini gerekli kılmaktadır (Cemaloğlu, 2002:153-154).

3.5. Performansı Etkileyen Unsurlar

İşletme örgütlerinde performansı belirleyen unsurlar; bireysel, çevresel ve örgütsel olmak üzere üç kısımda incelenmektedir.

Performansın belirlenmesinde etkili olan bireysel unsurlara ise; cinsiyet, yaş, dil, yetenek ve nitelikler, tutumlar, rekabetçi özellikler ve demografik özellikler yer almaktadır (Tokay, 2000: 11).

Performansın belirlenmesinde etkin rol oynayan örgütsel unsurlara bakıldığında ise örgüt içerisinde yer alan fiziki koşullar ve örgütsel amaçlar olmak üzere iki kısımda incelenmektedir. Fiziki koşulları; işletme örgütü içerisindeki aydınlatma, ısıtma, gürültü vb. örgütün fiziki yapısından kaynaklanan unsurlar oluşturmaktadır. Örgütsel amaçların net olmadığı durumlarda ise, çalışanlardan yeterli performans beklemek ise doğru olmamaktadır. Örgütsel çalışma ortamlarında, çalışanların performanslarını etkileyen engellere bakıldığında şu hususlar ön plana çıkmaktadır (Tokay, 2000: 10);

- İşletme örgütlerinde iş bölümlerinin hatalı yapılması ile ortaya çıkan zaman sorunu,
- Hedeflenen işlerin başarılması için gerekli olan araç ve gereç yetersizliği, teknik imkânların yetersiz oluşu,
- Zaman ve doğruluk anlamında iletişimin yetersiz oluşu,
- Otoritenin yokluğu
- İşbirliğinin noksanlığı
- Çalışanların yeteneklerinin ve özelliklerin üzerinde başarı beklenmesi.

Performansı belirleyen çevresel unsurlar ise kulüp, dernek, aile, vb. toplumsal unsurlar, gelir düzeyi ve gelir dağılımı gibi ekonomik etkenler, yönetmelik ve yasalar gibi siyasal unsurlar, din, eğitim gibi kültürel unsurlar çevresel unsurlar olarak değerlendirilmektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 281).

3.6. Çalışan Performansını Etkileyen Unsurlar

İşletme örgütlerinin içinde bulunduğu sektörde rekabet edebilmeleri, ayakta kalabilmelerini sağlayan en önemli unsur insandır. Bu unsur, çalışan performansına duyulan ihtiyacı ve önemi artırmaktadır. Bu bakımdan çalışan performansını etkileyen unsurlar aşağıdaki gibi ele alınmaktadır (Aktaş ve Gürkan, 2015: 141-142).

- Yetenek: çalışan bireylerin sahip olduğu ruhsal ve fiziksel anlamdaki özelliklerin tümünü kapsamaktadır. Bu kapsamda çalışan bireylerden yeteneklerini aktif bir şekilde kullanmalarını beklemek onları yetenekleri ile doğru orantılı işlere yerleştirilmiş olmaları ile doğru orantılıdır. Tam tersi durumda ise yeteneklerini tam anlamı ile sergileyemeyen çalışanlarda motivasyon ve performans düşüklüğü sergilenmektedir (Kır, 2018: 56).
- İşletme örgütü yapısı ve yönetim biçimi: işletme örgütlerinde kural ve politikalar net bir şekilde belirlenmelidir. Alınan kararlar çalışanlar ile paylaşılmalı ve çalışanların da fikri sorulmalıdır. Bu şekilde yapıldığı takdirde çalışanların bilgi ve tecrübelerini geliştirme imkânının yanı sıra performanslarının da artmasına yardımcı olmaktadır. Bunun yanı sıra, yöneticilerin çalışanlar üzerindeki otoritesi, çalışanlara yönelik sergilemiş olduğu tutum, çalışanlara kararlarda katılım imkânı vermesi, terfi, kariyer ve ücret noktasındaki politikalar, çalışanlar açısından önemli olduğundan dolayı motivasyon ve performans artışı sağlamaktadır (Tsang, 2007: 272).
- Yükselme imkânı ve kariyer gelişimi; işletme örgütü içerisindeki yükselme imkânı çalışanlar arasında farklılık göstermektedir. Bazı çalışanlar açısından yükselme, kariyer olarak algılanmakta iken bazı çalışanlar için ise iyi bir maaş olarak algılanmaktadır. İşletme örgütü içerisinde adil bir yükselme imkânının olması çalışanlar açısından önem arz etmektedir. Kariyer planlarını işletme içerisindeki olanaklara yönelik olarak planlayan çalışanların hedeflerine ulaşabilmeleri adına tatmin duyguları ve performansları artmaktadır (Kır, 2018: 56).
- Eğitim; çalışanların bilgi ve tecrübelerinin yanı sıra işi ile ilgili çeşitli eğitimler alarak yeteneklerini geliştirme faaliyetlerinin tümünü kapsamaktadır. İşletme örgütü içerisinde kalifiye elaman sıkıntısının giderilmesi adına eğitim unsuru önem arz etmektedir. İşletme örgütü içerisinde yer alan iyi bir eğitim sisteminin varlığı çalışanların işe yönelik özverisini ve tatminini artırmaktadır (Kılınç, 2016: 80).
- Çalışma şartları ve çalışanların güvenliği; işletme içerisindeki fiziksel şartların çalışanlara yönelik uygun olması çalışanlar üzerinde pozitif etki meydana getirmektedir. Çalışanların sağlığı, güvenliği, onları kapsayıcı ve koruyucu

önlemlerin alınması motivasyon ve performanslarını artırmaktadır (Kılınç, 2016: 79).

- Ödüllendirme sistemi ve performans değerlendirme; çalışanlar yaptıkları işin veya harcadığı emeğin karşılığını almak istemektedirler. Harcanan emek karşılığında ücret ve kademe artışının sağlanması motivasyonlarını artırmaktadır. Bu bakımdan ödüllendirme sisteminin de ücret artışı tek başına yeterli olmayabilmektedir. Çalışanların kararlara katılım olanaklarının sağlanması ve yapmış oldukları işlerde uzmanlaşmalarının sağlanması çalışanların tatmin duygularını artırmaktadır (Çelik ve Çelik, 2008: 373).
- Etkinlik; işletme örgütü açısından bakıldığında, işletme amaçlarının yerine getirilmesi adına eldeki kaynaklarının verimli bir şekilde kullanılması olarak ifade edilmektedir. Etkinlik, ürünlerin kalitesini kontrol etmeyi sağlar, başarıyı amaçlar, geleceğe yönelik olarak planları kolaylaştırır, fiyatlandırmaya destek olur, çalışanların performanslarının belirlenmesinde yardımcı olur. İşletme içerisinde etkinliğin ölçülmesi, amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını belirler. Bu ve buna benzer sebeplerden dolayı etkinlik performans açısından önemli bir faktördür (Akal, 2005: 39)
- Tutumluluk kavramı; eldeki kaynakların minimum kullanılması ve sonucunda azami maliyet planlaması yapılarak azami faydanın sağlanması olarak ifade edilmektedir (Akal, 2005: 5).
- Motivasyon; çalışan bireylerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda iş yapma isteklerinin işletmelerin katkısı ile artırılmasıdır. Bireylerin emekleri karşılığında bazı ihtiyaçlarının karşılanmasını ister. Beklentilerinin karşılanması da performans ve motivasyon ile ilgili doğrudan etkilidir (Akay, 2017: 38).

3.7. Performans Değerlendirmenin Yararları

Küresel piyasalarda işletmelerin değişen ve gelişen rekabet ortamlarında ayakta kalabilme becerileri, insan kaynağına olan yatırımların artması, performans değerlendirme süreçleri ile önem kazanmış ve gelişme göstermiştir. Performans değerlendirme süreçlerinin faydaları, çalışanlar, yöneticiler ve örgütler açısından olmak üzere üç başlık altında ele alınmaktadır

Yöneticiler açısından bakıldığında (Güçlü, 2016);

- İşletme örgütlerinin belirlenen amaç ve hedeflerine ulaşmalarını sağlamaktadır.
- Çalışan bireylerin eksik olan yönlerinin belirlenerek, geliştirme imkanlarını sağlamaktadır.
- Yönetici ve çalışan arasında etkin bir iletişimin olmasını sağlamaktadır.
- Çalışanların yetenekleri keşfedilerek yükselme imkânı sağlamaktadır.
- Yöneticilerin yönetsel becerilerini geliştirme imkânı sunmaktadır

Çalışanlar açısından bakıldığında (Saruhan ve Yıldız, 2014: 316);

- İşletmenin ve yöneticilerin çalışan bireylerden neler beklediğini tam anlamıyla ortaya koymayı sağlamaktadır.
- Çalışanların eksik yönleri belirlenmektedir.
- Olumlu performans bildirimleri sayesinde performans ve iş tatmini sağlamaktadır.
- Çalışanlar, işletmedeki konum ve sorumluluklarını öğrenir.
- Adil bir değerlendirme sisteminin var olması çalışanların motivasyonu artırır ve örgütsel bağlılıklarını geliştirir.

Örgütsel açıdan bakıldığında (Fındıkçı, 2051);

- Ürün ve hizmet kalitesini artırır.
- Örgüt içi iletişimi sağlar.
- Karlılık ve verimlilik artışını sağlar.
- Doğru işe doğru eleman seçimini sağlar.
- Etkin bir eğitim sisteminin oluşmasını sağlar.
- Ücret, terfi, yükselme ve ödüllendirme politikalarının iyileştirilmesini sağlar.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya konu olan psikolojik iyi oluş değişkeni üzerinde durulacaktır.

4.1. Psikolojik İyi Oluş Kavramı

İyi oluş kavramı ile ilgili, insanlığın var oluşundan beri süregelen bir terim olarak pek çok tanımlama yapılmıştır. İyi oluş kavramı öznel bir kavramdır. Kavramın temeline bakıldığında olumlu duyguların var olması, olumsuz duygulardan kurtulma durumu olarak nitelendirilmektedir. Bunun yanı sıra mutluluk kavramı olarak da kullanılmaktadır (Deci ve Ryan, 2008: 1).

İyi oluş kavramı duygusal, psikolojik ve fiziksel sağlık açısından da iyi olma kriterini ifade etmektedir. Literatür çalışmaları dikkate alındığında ideal anlamda iyi ve sağlıklı olmaya yönelmiş; akıl, ruh ve bedenin bütünleştiği, kişisel anlamda iyi bir hayat geçirme hedefinde, çevresel ve bireysel tüm alanlarda iyiliği temsil eden *yaşam yolu* olarak ifade edilmektedir (Myers vd., 2004).

Psikolojik iyi oluş, iyi olan bireylerin ötesinde yaşanan bir durum olarak ifade edilmektedir. Bireylerin kendilerini iyi hissetmeleri, hayata yönelik iyimser yaklaşımları ve yaşanmış iyi deneyimler iyi oluş kavramı içerisinde ele alınmaktadır. Araştırmalar iyiliğin sosyal, duygusal ve işlevsel bileşenlerini içeren çok yönlü bir kavram olduğunu göstermektedir. Başka bir ifade de ise, iyi oluş kavramı çok küçük bir yapı olmakla birlikte, bireylerin yaşamlarını nasıl değerlendireceği ve kendilerini nasıl hissedeceği noktasında yardımcı olan bir terim olarak betimlenmektedir (Ryff, vd., 1999: 247). Aynı zamanda bireylerin hayata yönelik pozitif yaklaşımları, neticesinde olumlu düşüncelerin üstünlüğü olarak da belirtilmektedir. Hayata pozitif bakanların iş, aile ve diğer özel alanlarında genel bir tatmin duygusunun da yaşandığı belirtilmektedir (Myers ve Diener, 1995:11).

Ryff (1989)'un geliştirdiği psikolojik iyi oluş, negatif veya pozitif duygulardan ziyade, hayata yönelik tutumların yer aldığı geniş bir yelpaze ve yapı olarak tanımlanmaktadır. Ryff'a göre bireylerin kendisini pozitif algılaması, bireyselliğinin

sınırlarını bilmesi ve yaşadığı durumdan hoşnutluğunu ifade etmesi psikolojik iyi oluş olarak ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra diğer kişilerle samimi ve güvenli ilişkiler sergilemesi, hayatın amacı ve gayesini tanımlaması ve kendi seviyesinin bilincinde olması ve bu durumu sürekli geliştirmesi gerektiği vurgulanmıştır (Keyes vd, 2002: 1007).

Literatür incelendiğinde, iyi oluşu ifade eden çeşitli kavramların varlığı göze çarpmaktadır. Bu kavram bazı çalışmalarda “psikolojik iyi olma durumu”, bazısında “öznel iyi olma durumu”, bazı farklı çalışmalarda ise “duygusal iyi olma durumu”, “mutluluk hali”, “yaşam doyumu”, “yaşam kalitesi” olarak yer almaktadır. Bu kavramların tümü aynı anlama gelmemekle birlikte birbirleriyle önemli ölçüde ilişkilidirler. Psikoloji biliminde farklı iyi oluş türlerine de yer verilmektedir. Bunlar; ruhsal açıdan iyi olma hali, mesleki anlamda iyi olma hali, sosyal olarak iyi olma hali gibi türlerdir. Psikoloji bilimi bu tür kavramlara da yer vermesine karşın bilimsel çalışmalarda daha çok “psikolojik iyi olma durumu” ve “öznel iyi olma durumu” üzerine yoğunlaşmıştır (Polatcı, 2011: 101-102).

İngilizce yazınında “iyi oluş” (well-being) kavramı ile birlikte “wellness” kavramı da kullanılmaktadır. Fakat bu iki kavram birbirinden farklıdır. “Wellness” kavramı Türkçe’de zinde olmak, fiziksel iyilik hali gibi anlamlara karşılık gelmektedir ve herhangi bir hastalık, rahatsızlık olmaması durumunu ifade eden esenlik, sıhhat, afiyet kavramları ile ifade edilmektedir (Eroğlu, 2013: 9). Bu bakımdan *wellness* kavramı sağlıklı ve iyi olmanın tüm hallerini yansıtır. Hem vücut hem de akıl sağlığı olarak iyilik halini ifade eder. Well-being ise herhangi bir hastalık olmaması durumunun aksine bireyin psikolojik, sosyolojik özelliklerine vurgu yapan bir kavramdır (Göcen, 2012: 26).

Literatür incelendiğinde iyi oluşla ilgili birçok tanımla karşılaşilmektedir. Psikoloji alanında iyi olma kavramı, olumlu ve olumsuz duyguların dengede olması ve mutluluk esasına dayanması şeklinde ifade edilmiştir (Taslak vd., 2015: 38). Andrews ise, iyi olma konusunda *hayat kalitesinin yüksek bir düzeyde olması* tanımını yapmıştır (Andrews, 1974: 280). Başka bir tanıma göre iyi oluş, kişinin kendisini iyi hissetmemesine sebep olacak duyguların içerisinde olmamasıdır (Demirtaş, 2016: 4). Bir başka tanıma göre ise iyi oluş, bireylerin sahip oldukları potansiyelleri daha üst

seviyelere taşıma, çalışma konusunda verimli ve yaratıcı olabilme, bireyler arasında iyi ilişkiler kurabilme, içerisinde bulunduğu topluma katkı sağlama şeklinde ifade edilmektedir (Albayrak, 2013: 13). Bu tanımlardan da anlaşıldığı gibi iyi oluş kavramı kişiden kişiye değişen farklı tanımlar içermektedir. Bu yüzden bu konuda tek bir tanımın yapılması söz konusu olmamaktadır (Önalgil, 2012; 15).

Yapılan araştırmalara göre iyi oluş ile ilgili iki farklı görüş olduğu kabul edilmektedir. Birincisi hazcılık (hedonizm), diğer bir kavram ise psikolojik işlevselliği temel alan *eudaimonism* kavramıdır (Keyes vd., 2002: 1007; Ryan ve Deci, 2001: 143). Hazcı yaklaşıma göre iyi oluş, yaşamdan alınan haz, mutluluk ve doyum olarak tanımlanmaktadır. Hazcı yaklaşımda esas ölçüt kişinin öznel değerlendirmelerine göre yaşamını şekillendirmesidir. Yani hazcı yaklaşıma göre iyi oluş öznel değerlendirmelere dayanmaktadır (Diener, 1984: 543; Diener vd., 1999: 278). Hazcı yaklaşım mutluluğu da olumlu ve olumsuz duygular olarak ele almaktadır (Deci ve Ryan, 2008: 2). Eudomanism kavramı, yani psikolojik işlevsellik kavramına göre ise iyi oluş, kişinin kendini gerçekleştirme ve tam olarak faaliyette bulunması olarak tanımlanmaktadır (Waterman, 1993: 673). Yapılan çalışmalar neticesinde hazcı yaklaşım, öznel iyi oluş kavramının ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Psikolojik işlevsellik yaklaşımı ise psikolojik iyi oluşun ortaya çıkmasına sebep olmuştur ve zamanla bu kavramlarla anılmaya başlamışlardır (Gülaçtı, 2009: 54).

Psikolojik iyi oluş ile ilgili literatür kapsamında ele alınan kavramlar başlıklar halinde ele alınacaktır.

4.1.1. Öznel İyi Oluş

Psikoloji alanında insanların mutluluğu deneysel açıdan ilk olarak öznel iyi oluş kavramı ile ele alınmıştır (Doğan, 2014: 151). Daha önceki dönemlerden beri ele alınan öznel iyi oluş kavramı birçok tanımlama ve betimleme yapılarak günümüze kadar gelmiştir. Genel kapsamda pozitif duyguların, negatif duygulardan daha fazla yaşanması olarak ifade edilen öznel iyi oluş, kişilerin hayatlarına yönelik duygusal ve bilişsel değerlendirmeleri içermekte ve ele almaktadır (Akın, 2015: 1).

Öznel iyi oluş bireylerin kendi hayatları hakkındaki değerlendirmelerine odaklanmak ve bireylerin yaşamlarında yaşam doyumunu hissetmesi noktasında iki

bileşen üzerinde durmaktadır. Bu bileşenlerden ilki, iyi olma kavramının bir nitelik mi yoksa bir durum olarak biçimlendireceği noktasıdır. Öznel iyi oluş bir nitelik olarak ifade edildiğinde, mutluluk duygusundan ziyade, pozitif bir eğilim olarak ifade edilmektedir. İkinci bileşen ise, iyi olma durumunu meydana getiren olayların rolleridir. Mutluluk veya memnuniyet hissi veren duyguların eksikliği bireyleri depresyona itmektedir. Bu bakımdan bireylerde pozitif duyguların negatif duygulardan fazla olması bireysel açıdan tam anlamı ile mutluluğu ifade etmeyebilir. Çünkü bazen mutluluk veren durumlar bireylerin iyi oluşlarına etki etmeyebilmektedir (Doğan, 2014: 153).

Pozitif durumlarla ilgili olan psikolojik iyi oluş, kişilerin çevresel, bireysel mutluluklarını ve gelişimleri ele alırken, öznel iyi oluş ise kişilerin kendi yargıları ile mutluluklarını değerlendirmektedir. Öznel iyi oluş üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında mutluluğun içsel yargılarla değerlendirilebileceğini ifade etmektedir. Bu bakımdan öznel iyi oluş, objektif kriterlerden ziyade kişilerin kendi hayatlarında sahip olduğu amaç, değer ve gelişimleri değerlendirmeleri ile mümkün olacağını ifade etmektedir (Yavuz, 2006: 14).

4.1.2. Mutluluk

Mutluluk kavramı yıllardır insanların kafasını karıştıran bir kavramdır. Düşünce tarihi boyunca birçok düşünürün mutluluk üzerine tanımlamaları ihtilaf içerisinde olsa da genel çerçevede mutluluk olumlu duygularla nitelendirilen ruh hali olarak ifade edilmektedir (Cohen, 2017: 311). Mutluluk kavramı genel manada üç anlamda kullanılmaktadır. Birinci anlamı zevk, haz vb. gibi geçici duyguları ifade eder. İkinci anlamı ise yaşamdan duyulan memnuniyet, hoşnut olma durumlarıdır. Üçüncü anlamı ise, bireylerin gelişimi ve yaşam kaliteleri ile ilgili olguları nitelendirmektedir (Karslı, 2018: 22).

Mutluluğu bireyin en büyük başarısı olarak nitelendiren Fromm, bireyin dış dünyaya ve kendisine yönelik olarak takındığı yaratıcı yönelişe karşı kişiliğinin vermiş olduğu cevap olarak da nitelendirmektedir (Fromm, 1994: 221). Seligman ise mutluluğun bilimsel olmadığını vurgular ve mutluluğun belirsiz bir kavram olduğunu ifade ederek, onun yerine iyi yaşam kavramını ele almaktadır (Cohen, 2017: 311).

Literatürde, bazı çalışmalarda mutluluk öznel iyi oluş kavramı ile kavramsallaştırılmakta ve aynı anlamda kullanılmaktadır.

Aristo'ya göre mutluluk kavramı *iyi olmak* kavramıyla bağlantılıdır. Bireyleri mutluluğa götürecek kavramın temelinde doğrudan iyi olmak vardır. (Diener, 1994: 103). Sokrates ise mutluluk kavramının temelinde *akıl* olduğunu savunmaktadır. Sokrates'in yaklaşımına göre mutluluk için öncelikle iyiliğe ulaşmak gerekmekte, iyiliğe ise bireyler aklını kullanarak ulaşabilecektir (Çalışkan, 2010: 121). Konfüçyüs ise mutluluğa ulaşmanın yolunun çalışmaktan geçtiğini, çalışma ahlakının ve yapılan işte ulaşılan verimin mutluluğun temeli olduğunu savunmaktadır. Bireyler çalışarak çevrelerine ve kendilerine katkı sağlar, faydalı bir birey olduğunu düşünerek mutluluğa ulaşır (Hızlalp, 2003; Çalışkan, 2010: 121). Descartes ise mutluluğun temelini manevi huzur olduğunu savunmaktadır (Kara, 2010: 13).

İslam perspektifinden bakıldığında ise dinin belirttiği kurallar çerçevesinde, ahlaklı ve erdemli bir hayat ile ilişkili bir kavram olarak ifade edilmektedir. Mutluluk kavramı hadis çerçevesinde ele alındığında ise “iman, ahlak, ibadet ve hayat” olmak üzere dört unsur bakımından ilişkilendirilmiştir (Bilgen, 2018). İbni Sina'ya göre geçici hazlar mutluluk değildir, mutluluğun temeli iyilik yapmaya dayanmaktadır. Fârâbi ise, Mutluluğun Kazanılması adlı eserinde, mutluluğu dünya ve ahiret mutluluğu olarak ikiye ayırmıştır. En büyük mutluluğun ahiret mutluluğu olduğunu anlatmıştır (Ayten, 2014: 76).

4.1.3. Yaşam Memnuniyeti

Literatürde yaşam memnuniyeti yaşam doyumu olarak da ifade edilmektedir. Doyum kavramı, ihtiyaçların, beklentilerin, istek ve arzuların tatmin edilmesi olarak tanımlanmakla birlikte kişilerin fiziksel anlamdaki ihtiyaçlarının, şefkat, merak, yakınlık gibi psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması olarak da ifade edilmektedir (Budak, 2017: 218). Yaşam doyumu öznel iyi oluştaki gibi yaşamın bilişsel olarak değerlendirilmesi olarak belirtilmektedir. Bireyler yaşam doyumlarını kendi kriterlerine göre değerlendirme yaparak kendi yaşam kalitelerini yargılama sürecinde yaşamını bu kriterlere uygun buluyorsa yaşam doyumunu yüksek olarak algılamaktadır (Akın, 2015: 3).

Yaşam memnuniyeti öznel iyi oluştaki bileşenlerden farklı olarak geçmiş yaşantının bir değerlendirmesi olarak görülmektedir. Mutluluk duygusal bir memnuniyet içeriyor olmasından dolayı bilişsel bir kavram olarak ifade edilmekte, yaşam memnuniyeti ise mutluluğa oranla daha özel konuları ifade etmektedir (Gundelach ve Kreiner, 2014, akt: Karşı, 2018: 24).

4.2. Psikolojik İyi Oluş Boyutları

Bu başlık altında Ryff (1999)'un oluşturduğu psikolojik iyi oluş alt boyutları yer almaktadır. Bu boyutlar kendini kabul, olumlu ilişkiler, özerklik, çevresel kontrol, yaşam amacı, kişisel gelişim olmak üzere altı boyutta ele alınmaktadır.

4.2.1. Kendini Kabul

Kendini kabul boyutu, bireyin kendisine yönelik pozitif duygularını içermektedir. Psikolojik ve ruhsal anlamda sağlıklı, fonksiyonel özelliğini koruyan bir nitelik olarak tanımlanan bu kavram Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki kendini gerçekleştirme olarak da ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra bireyin kendi benliğini kabul etmesinin yanı sıra geçmiş yaşantısındaki anılarının, başarı ve başarısızlıklarının da benimsenmesi olarak nitelendirilmektedir (Özbek, 2016: 31).

Kendini kabul boyutu, bireyin psikolojik iyi oluşunun meydana gelmesinde etkili olan ana etkenlerden biridir. Bu sayede birey başarılarını veya başarısızlıklarını net bir şekilde görür ve kendini bu şekilde kabul eder. Bu görüş sayesinde insanların, psikolojik iyi oluş seviyelerinin daha yüksek olacağı üzerinde duran araştırmalar bulunmaktadır. Maslow ise kendini kabul kavramının insanın sadece kendini değil, aynı zamanda doğayı ve başkalarını kabul edip, benimseyip, sevebilmesi olarak ifade etmektedir (Ryff, 1989: 41).

Bireyin kendisini kabul etmesinin bütün pozitif ve negatif nitelikleri ile kabul etmek olduğu söylenebilmektedir. Geçmiş hayatından memnun olan bireylerin kendini kabul seviyelerinin yüksek, kendi bireysel özelliklerinden memnun olmayan insanların kendini kabul seviyelerinin zayıf olduğu temel alınmaktadır. Kısacası “kendini kabul” kavramı, maksimum seviyede fonksiyonellik ve olgunluk kavramlarını içeren bir kavram olmakla birlikte kişinin benliğini değerlendirmesi, farkında olması ve

kendisinin olumlu ve olumsuz yanlarını da içine alan bir durumdur (Ryff vd. 1999: 248).

4.2.2. Olumlu İlişkiler

Çok Boyutlu Psikolojik İyi Oluş modelinin diğer önemli bileşenlerinden biri de diğerleri ile olumlu ilişkiler kurmaktır. Benliğini tanıyıp, kendini gerçekleştiren insanlar, karşıdaki kişinin duygularını daha iyi anlayan, empati kurabilen, iletişim sağlama yetenekleri gelişmiş kişilerdir. Toplumdaki diğer insanlar ile pozitif ilişki yürütebilmeleri onların ne derece olgunluğa sahip olduklarını da göstermektedir. Gelişimsel kuramlarda da diğer insanlar ile iyi ilişkiler yürütülmesi üzerinde durulan konulardan biri olmuştur (Ryff ve Singer, 1996: 15).

Maslow'a göre kendini gerçekleştirebilmiş insanlar, diğer insanlara karşı derin samimiyet, sevgi ve arkadaşlıklar kurabilmektedirler. Fakat kendini gerçekleştirememiş kişilerde ise bu durum daha zayıftır. Bu tarz kişiler aşk ilişkilerinde de sağlıklı adımlar atabileceklerdir. Ek olarak, araştırmalar diğerleri ile olumlu ilişkiler kurabilen kişilerin aile üyeleri ve dostlarıyla da samimi ilişkilere girebileceğini belirtmektedir. Erikson'un ise bu konudaki görüşleri şu şekildedir. İnsanlar erişkinlik evresinde pek çok problem ve çatışmalar yaşamaktadır. Çoğunlukla insan merkezli olan bu çatışmalar sonucunda kişi olgun ilişki yürütememektedir. Bunun aksine olgun ilişki yürütebilen kişiler ise diğerlerine rehber olma, olayları yönetebilme becerisine sahiptirler (Ryff, 1989: 42).

Özetle, başkaları ile olumlu ilişkiler kurabilen ve bu becerisi yüksek olan kişiler, diğer bireyler ile güvenilir ve samimi ilişkiler yaşayabilmektedir. Ancak, diğerleri ile pozitif ilişki seviyesi düşük olan kişiler ise çevresindekilere güven duymayan, içedönük bir yaşam devam ettiren insanlar olarak açıklanmaktadır (Kaplan ve Ulutaş, 2016). Buradan da yola çıkılarak, diğer insanlar ile kurulan ilişkilerin yüksek olması psikolojik sağlık açısından önemlidir.

4.2.3. Özerklik

Ryff (1989)'a göre özerklik kavramı, özgür iradeyi, kişinin hareketlerinin içsel özgürlüğünü, kontrolünü ve düzenini kapsamaktadır. Özerklik kavramını kişinin

sosyal korkulara sahip olmaması olarak açıklamasıyla birlikte ayrıca, çoğunluk olan halkın toplumsal inanışları ve kuralları, otonomi sahibi kişileri çok fazla alakadar etmediğinin de üzerinde durulmuştur (Ryff ve Singer, 1996: 15).

Ryff (1989)'in özerklik kavramı, kişinin kendi kararlarını alması, bağımsızlık, iç kontrolünü sağlayabilmesi, bireyselleşme gibi terimler ile ilişkilidir. Özerkliğin temelinde yatan düşünceye göre ise, bireyin fikir ve hareketleri kişinin kendisi tarafından netleştirilmektedir. Kişinin denetimi dışındaki sebepler açığa çıkmamaktadır. Ryff ve arkadaşlarının (1999) düşüncesini destekler nitelikte olan Christopher, onların üzerine ek olarak kültürlerin sosyal ve toplumsal değer yargılarına göre çeşitlilik gösterdiğinin altını çizmiştir. Örnek olarak, Çin'de saygı kavramının önemli olduğunu ama Amerika gibi batı ülkelerinde özerkliğin daha ön planda tutulduğunun altını çizmiştir. Ona göre, pek çok bölgede halkın çoğunluğuna ayak uydurmak ve uyum sağlamak bir sorun teşkil etmezken Amerika'da bu bir acizlik olarak nitelendirilmektedir. Bu neden ile otonomi kavramı kültürden kültüre toplumdan topluma değişebilen bir kavram olduğu için içindeki bulunan şartlara göre değerlendirilmesi gerekmektedir.

Maslow, Rogers, Neugarten, Jung ve Jahoda gibi pek çok kuramcının fikirleri baz alınarak açıklanan özerklik kavramı şu şekilde açıklanmaktadır. Maslow'a göre özerklik, özgürlük ve hür irade olarak ele alınmakta ve kültürel aktarımlara karşı bir tavır almaktadır. Bu nedenle kişiler kendi benliklerini meydana getirdiklerinde toplumsal sıkıştırmaların etkisinde kalmayarak, kendi düşünceleri doğrultusunda gidebilmeleri gerektiğinin altı çizmektedir. Rogers'a göre ise özerklik, kişilerin başkalarının onaylamasına ihtiyaçları olmayan fakat düşünce ve davranışlarını bireysel standartlara göre ayarlamak olarak tanımlanmıştır. Jung ise özerklik kavramı için, insanların pek çoğunun yaptığı ya da inandığı normlar, değerler ve fobilerden kurtulma olarak tanımlamıştır (Özbek, 2016: 33).

Ayrıca, Erikson, Neugarten ve Jung gibi gelişim kuramcıları ortak fikir olarak kişinin düşünce ve kararlarında yaş aldıkça daha fazla içe dönüş tecrübe edebileceklerini, bu kararlarını daha kolay söyleyebileceklerini, günlük hayatın kurallarından özgürlüğünü kazanabileceğini söylemişlerdir (Ryff ve Singer, 2008: 23).

4.2.4. Çevresel Kontrol

Ryff (1989:1071)'a göre çevre kontrolü, kişinin bireysel ve psikolojik şartlarına uygun şekilde bir çevre oluşturma ya da belirleme yetisi olarak açıklanmaktadır. Aynı zamanda Ryff ve Keyes (1995:720) ise çevresel kontrolü, insanların kendi yaşamlarını ve çevrelerini idare edebilme becerisi veya kapasitesi olarak tanımlamaktadır. Bu açıklamalara göre bireylerin yaşamları süresince bireysel ruhsal gereksinimlerine göre bir çevre kurması ve geliştirdiği bu çevreyi kontrol altında tutabilmesi ruhsal sağlıkları bakımından kritik önem taşımaktadır (Ryff, 1989).

Bu sebepler ile çevreyi kontrol altına alabilmenin ruhsal anlamda iyi oluşun bir belirleyicisi olduğunu düşünmek, bunun sonucunda ise kuramın bir alt boyutu olarak ele alınması yanlış olmayacaktır. Özetle, psikolojik iyi oluşu etkileyen çevresel kontrol alt boyutun kritik tarafı ise kişinin gerek duyduğunda çevresel şartlarında değişiklikler yapabilmesi veya farklı bir çevre oluşturulabilme yetisinin olmasıdır (Ryff, 1989: 1071).

4.2.5. Yaşam Amacı

Ryff (1989: 43)'un yaptığı tanıma göre yaşam amacı, kişilerin arzu ettikleri gayeler ve bunlarla birlikte oluşan bütünlük ve anlamlılık duygularıdır. Diğer bir değiş ile insanların, istekleri ve amaçlarına varmaları için çaba göstermesi ve ek olarak belirli yolda yürüyerek hayatlarında bütünlük ve anlam duygusu hissetmesi olarak açıklanmıştır. Hayat boyu süren gelişim dönemlerine ve bunlara temel sağlayan gelişim kuramlarına göre, kişilerin yaşamları boyunca gayeleri ve istekleri değişebilmektedir (Ryff ve Singer 2008:22). Kısacası, pozitif anlamda psikolojik iyi oluşa sahip kişilerin, hayatlarında kendi oluşturdukları hedeflere yöneldiklerini ve bu duygunun hayatlarını anlamlı hale getirdiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

4.2.6. Bireysel Gelişim

Ryff, kişinin psikolojik sağlığının temel özelliği olarak bireyin kendini olduğu gibi kabul etmesi gerektiğinin üzerinde durmaktadır. Ona göre bireysel gelişim kavramı insanların kendilerini kabul edip, kendisi olarak gelişmesi, büyümesi için kendi potansiyellerini geliştirme yetisidir (Ryff, 1989: 1071). Kısacası, bireylerin farklı pek çok deneyime açık olması olarak da değerlendirmek mümkündür. Özbek

(2016) araştırmasında Maslow üzerinde durmuştur. Ona göre insanoğlunun kendini gerçekleştirme isteği, insan gelişiminin en büyük hedeflerindendir. Yaşam süreçli gelişim kuramları da değişik hayat evrelerindeki gelişim ödevleri ve yeni dönemin krizlerle ilgili mücadele etme üzerinde durmuşlardır. Kısaca sürekli kişisel gelişim ve kendini anlama kavramları yaşam boyu gelişim kuram ve kuramcılarının belli başlı konuları arasındadır (zbek, 2016: 37). Ek olarak, kişilerin var olan hedefleri ile yetinmeyip devamlı olarak kendini daha iyiye yönlendirmeleri ve mevcut potansiyellerini geliştirmek istemeleri psikolojik iyi oluşun gidişatı için temel olabilmektedir.

4.3. Psikolojik İyi Oluş İlgili Yaklaşımlar

Psikolojik iyi oluş ile ilgili yaklaşımlar “hedonik ve eudomanik yaklaşım olmak üzere iki kısımda ele alınmaktadır.

4.3.1. Hedonik Yaklaşım

Hazzı temel alan bir yaklaşım olarak ifade edilen “hedonik yaklaşım”, Hedonizm olarak Türkçeye çevrildiğinde “zevkilik” olarak ifade edilmektedir. Bu yaklaşımda hayatın temel amacının zevk olduğunu, mutluluğun haz yoluyla elde edilebileceği savunulmaktadır (Cevizci, 2017: 206).

Bu yaklaşımın temeli M.. IV. yüzyılda yaşamış Yunan düşünür Aristippus’a dayanmaktadır (Carr, 2016: 57). Bunun yanı sıra, Epikuros acı ve zevkin kötü ve iyininkkleri olduğunu savunmuştur. Adalet ve erdem gibi niteliklerde bu yaklaşım sonrası türediği belirtilmektedir. Epikuros’a göre haz tinsel ve tensel olmak üzere iki kısımda ele alınmaktadır. Bunun yanı sıra, hazzlık niteliksel ve niceliksel olmak üzere de ayrımı yapılmaktadır. Niteliksel hazzlık manevi hazlara, maddi hazlardan daha fazla değer vermektedir. Niceliksel hazzlık ise anı yaşama felsefesini savunmaktadır (Cevizci, 2017: 206).

Bu yaklaşım psikolojide bireyin haza yönelmesinin acıdan uzaklaşma güdüsünü tetiklediği görüşüne dayalı teoriyi savunmaktadır (Budak, 2017: 349). Bununla birlikte iyi oluş literatüründe yaygın olarak kullanılan öznel iyi oluş kavramı ile güncel psikolojide temsil olarak ifade edilmektedir (Göcen, 2014: 96).

4.3.2. Eudomanik Yaklaşım

Eudomania, bireyin ruhundaki var olan bir gücü belirten, mutluluk felsefesinde ise ahlak terimi olarak adlandırılan ve Sokrates'ten sonra gelişen bir kavram olarak ifade edilmektedir. Bu yaklaşım bireyin nasıl iyi olabileceğini anlaması üzerine kurulu bir yaklaşımdır. Bu bakımdan birçok din ve tinsel harekette taraftar bulmuş ve birçok düşünür tarafından benimsenmiştir (Carr, 2016: 59).

Eudomanik Sokrates ile başlayıp, Aristoteles, Platon, Stoacılar ve Epikürosçular tarafından devam ettirilmekle birlikte, ahlaki hayatın amacın veya birey için en iyinin eudonami olduğunu ifade eden etik ahlak olarak ifade edilmektedir. Eudonami kimi düşünürler tarafından mutluluk olarak tanımlanırken, kimi düşünürler içinde kendini gerçekleştirme ve bireyin kendisinden hoşnut olması olarak ifade edilmektedir. Tanımında olan farklılıklar kadar eudonamiye nasıl ulaşacağı konusunda da farklılıklar mevcuttur (Cevizci, 2017: 167).

Çalışmanın bu bölümünde psikolojik iyi oluş kavramı incelenmiştir. Psikolojik iyi oluş ile ilgili kavramlar ele alınarak psikolojik iyi oluş ile ilgili yaklaşımlar ifade edilmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın yöntemi sunulmuştur. Araştırmanın tasarımı hakkında bilgiler verilmesinin ardından, araştırma modelinin geliştirilmesi süreci incelenmiştir. Araştırma modelinin sunulmasının ardından araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin kavramsal arka planı sunulmuştur. Araştırmanın uygulama alanı olan katılım bankacılığı ile ilgili genel bilgiler verilmiş, Türkiye’de faaliyet gösteren katılım bankaları ve personel sayıları ile ilgili bilgiler verilmiştir. Araştırmanın evreni, örnekleme, veri toplama araçları ve veri analizinde kullanılan tekniklere ilişkin bilgiler verilmiştir. Son olarak ise, araştırmaya yönelik pilot çalışmanın sonuçları verilmiştir.

5.1. Araştırma Tasarımı

Bilimsel araştırma, mevcut bilime katkı sunabilmek adına belirli bir plan ve sistematik dâhilinde belirlenen kaynaklardan verilerin toplanması, işlenmesi, değerlendirilmesi, yorumlanması sürecidir. Bilimsel araştırma süreci başlatılmadan önce, çalışma konusu seçilmeli, planlanmalı ve yöntemine karar verilmelidir (Çaparlar ve Dönmez, 2016).

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın amacı doğrultusunda, araştırmanın problemi ve hipotezlerinin test edilebilmesi için en uygun yöntemin nicel araştırma yöntemi olduğuna karar verilmiştir. Nicel araştırmalar büyük örneklemle gerçekleştirildiğinden sonuçların geçerliliği, güvenilirliği ve genellenebilirliği daha güçlü bulgularla desteklenmektedir. Görgül bir araştırma niteliğinde olan çalışmada, ihtiyaç duyulan birincil veriler anket formları aracılığıyla elde edilmiştir. Çevrimiçi olarak oluşturulan anket formları tek seferde birçok katılımcıya iletilmiştir. Araştırmacı tarafından uygulama sürecine herhangi bir müdahalede bulunulmamıştır. Bu haliyle deneysel olmaktan uzak bir yapıdadır ve deneysel olmayan araştırmalar sınıfına aittir.

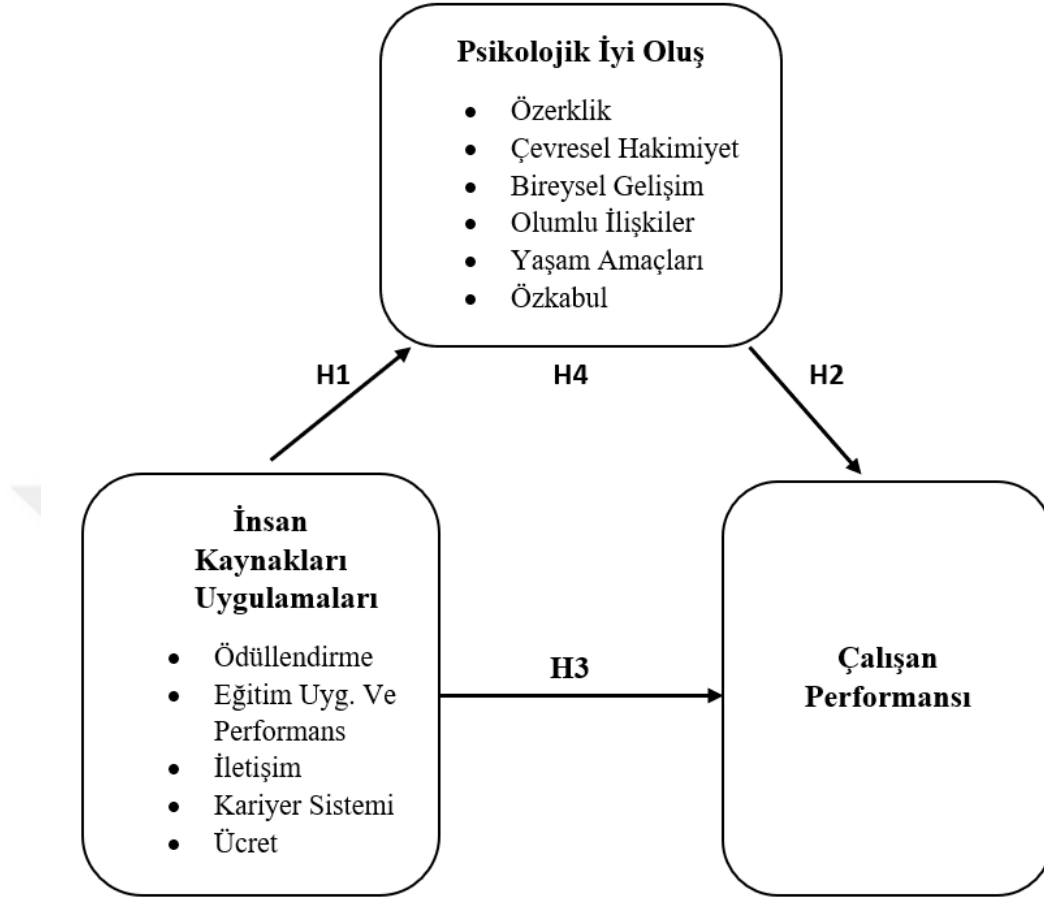
Çalışma kapsamında ilk olarak araştırmanın konusuna karar verilmiştir. Sonrasında araştırma problemi tanımlanmıştır. Yerli ve yabancı literatürün taranması sonrasında hipotezler oluşturulmuş ve metodolojik yapılandırma aşamasına geçilmiştir. Araştırmanın evren ve örnekleminin seçilmesinin ardından veri toplama aracı ve analizde kullanılacak yöntemlere karar verilmiştir. Verilerin toplanması sonrasında ise ilgili tekniklerle analizler yapılmış ve bulgular ortaya konulmuştur. Mevcut literatür çerçevesinde bulguların tartışılmasının ardından çalışma sonlandırılmıştır.

5.2. Araştırma Modeli

Araştırmanın ana problemi ve bu doğrultuda oluşturulan hipotezler çerçevesinde kavramsal bir model ortaya konulmuştur. Bu sayede değişkenler arası ilişkilerin ve etkileşimin daha iyi anlaşılması ve neden ve sonuç ilişkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Literatürde yer alan birçok çalışmada insan kaynakları uygulamalarının çalışan performansı ile yakın ilişki içerisinde olduğu ifade edilmektedir. Çalışan performansı, insan kaynakları tarafından izlenen plan ve politikaların algılanma düzeyine göre artmakta veya azalmaktadır (Yaylı ve Temiraliyeva, 2006; Soysal ve Kılınç, 2016; Çakı vd., 2020; Da Silva, Rianan ve Soares, 2020). Ayrıca, çalışanların psikolojik durumları ile iş performansları arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar olduğunu göstermek de mümkündür (Acaray, 2019; Kundi vd., 2020).

Araştırma konusu hakkındaki ilgili literatür çerçevesinde hipotezleri test etmeye yönelik kavramsal model oluşturulmuştur. Bu bağlamda kavramsal modelde insan kaynakları uygulamaları, çalışan performansı ve psikolojik iyi oluş aracı değişkeni olmak üzere üç ana değişken bulunmaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları *ödüllendirme, eğitim uygulamaları ve performans, iletişim, kariyer sistemi ve ücret* olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Psikolojik iyi oluş aracı değişkeni ise *özerklik, çevresel hakimiyet, bireysel gelişim, olumlu ilişkiler, yaşam amaçları ve öz kabul* olmak üzere altı boyuttan oluşmaktadır. Araştırmaya yönelik model aşağıda yer alan şekil 3'te sunulmuştur.

Şekil 3: Araştırmanın Kavramsal Modeli



5.3. Araştırma Modelinin Kuramsal Tartışması

Küreselleşen dünya piyasalarında ülke sınırları ortadan kalkmıştır. Böylece işletmeler için ulusal rakiplerin yanına küresel rakipler de eklenmiştir. Artan rekabet ortamında işletmeler için çalışanları en önemli sermayeleri pozisyonuna yükselmiştir (Uzuntarla vd., 2017). Çünkü işletmelerin koymuş oldukları hedeflere ulaşmalarında çalışanlarının göstereceği performans düzeyi büyük bir paya sahiptir (Acaray, 2019).

Fiziki bir malın üretilip tüketime sunulduğu sektörlerde, ürünün kendisi fiziki açıdan bir çekiciliğe sahiptir. Tüketiciler ürünü görebilmekte ve değerlendirebilmektedir. Bu sektörlerde ürünün ambalajı ve sunulduğu mekân gibi unsurlar doğrudan ürünün pazarlanmasını kolaylaştıran unsurlar olabilmektedir (Yıldırğan ve Zengin, 2014; Çallı ve Kılıç, 2019). Fiziksel bir ürünün var olmadığı

hizmet sektöründe ise farklı unsurlar ön plana çıkmaktadır. Bunlar, sunulan hizmetin kalitesi, destekleyici ürünler, hizmetin sunulduğu mekân, satış sonrası destek ve diğer unsurlardır. Tüm bu süreçlerde başarıya götürecek ana eleman ise insan kaynağıdır. Hizmet kurumlarında markanın doğrudan temsilcisi, sunumu veya pazarlamayı yapan çalışanlardır. Çalışanlar fiziksel olmayan, yani soyut ürünü anlatan, tanıtan ve satışını gerçekleştiren ana faktör konumundadır. Bu açıdan hizmet işletmelerinde çalışan performansı daha öncelikli bir sıradadır.

Bu açıdan değerlendirildiğinde hizmet sektöründe yer alan kurumlar için yönetim birimlerince alınan kararların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı, onların psikolojik durumları üzerinde nasıl bir etki meydana getirdiği iyi analiz edilmelidir. Çünkü yönetim departmanları uygulamaları çalışanların mutluluğu, olumlu ve olumsuz tutumları üzerinde etkili olmaktadır. Sonucunda ise çalışanların daha üretken bir hale gelmelerini sağladığı gibi (Wright ve Stac, 1999), stres, kaygı ve depresyon gibi ruhsal sorunlar veya birçok fiziksel problemler yaşamalarına neden olabilmektedir (Siu vd., 2007). Böylece, çalışanların performanslarının düşmesine zemin hazırlamaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde insan kaynakları uygulamalarının çalışan performansları üzerindeki etkisinin psikolojik iyi oluş değişkeni üzerinden incelenmesi, hem literatüre önemli bir katkı sağlayacak, yöneticilerin uygulayacağı stratejilerde çalışan psikolojisinin ne derece dikkate alınmasının gerekliliği noktasına ışık tutacaktır.

Çakı ve arkadaşları (2020) yapmış oldukları çalışmada insan kaynakları uygulamalarının personeller hakkında kayıt tutmaktan öteye gidemediği ve personel yönetimine stratejik bir önem atfedilmediği görülmüştür. Örneklemeye dahil edilen işletme özelinde etkin bir insan kaynakları planlamasının varlığına değinilmiştir. Bu durum, çalışanlara da olumlu yansımış ve performanslarını da arttırmıştır. Da Silva ve arkadaşları (2020), insan kaynakları uygulamalarının çalışan performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. İnsan kaynaklarının ücretlendirme politikası, ücretlendirmede eğitim seviyesi ve performansın dikkate alınması, düzenli olarak performans değerlendirmesinin yapılması, işlerin çalışanların yeteneklerine göre dağıtılması ve iş dağılımında çalışanların mevcut yüklerinin göz önünde

bulundurulması performans düzeyini en fazla etkileyen insan kaynakları uygulamaları olarak ön plana çıkartılmıştır.

Soysal ve Kılınç (2016), çalışmalarında insan kaynakları uygulamalarını adil, ölçülebilir, nesnel ve uzun vadeli bakış açısıyla yönetmeyi, işletmelerin geleceklerini oluşturmada en önemli adım olarak göstermişlerdir. Yaylı ve Temiraliyeva (2006) ise insan kaynakları uygulamalarının çalışan performansını doğrudan etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Özellikle işe alıştırma eğitimine tabi tutulan personellerin performans düzeyinin yüksek olduğu vurgulanmıştır. Örgütlerin başarısı, çalışanların istenen davranışları gerçekleştirmesi ile doğru orantılıdır. Bu davranışlar üzerinde etkili olan birçok değişken vardır. İnsan kaynakları uygulamalarından hariç olarak, çalışanların psikolojik durumu da bu değişkenlerden birisidir.

Acaray (2019), psikolojik iyi oluş durumunun, çalışan performansına aracılık ettiği sonucuna ulaşmıştır. Kundi ve arkadaşları (2020), çalışanların psikolojik refahının geliştirilmesinin, örgütler için avantajlı olabileceğini ifade etmişlerdir. Çünkü, çalışanlarda bu yönde oluşan algı doğrudan performanslarına etki etmektedir. Wright ve Cropanzano (2000), mutlu ve psikolojik refaha ulaşmış çalışanların iş tatminlerinin de yüksek olduğunu, bu durumun performanslarına da olumlu yansıdığını ortaya koymuşlardır. Wrigth ve Cropanzaro (2004), iş yerinde çalışan odaklı müdahalelerin psikolojik anlamda olumlu sonuçlar doğuracağını ifade etmiştir. Bu müdahaleler kompozisyon, eğitim ve durum mühendisliğidir. Kompozisyon; çalışanlara yetkinlik ve becerilerine uygun işler vermeyi kapsamaktadır. Eğitim; onlara iş yerinde ve dışında yardımcı olmayı kapsamaktadır. Durum mühendisliği ise; çalışma ortamını ve havasını olumlu yönde sürekli değiştirmeyi ve yenilemeyi kapsamaktadır. Mutlu ve yüksek performans gösteren çalışanlara ulaşma hedefinde, psikolojik refahı bu şekilde tesis etmek mümkündür.

Obrenovic ve arkadaşları (2020), iş performansını etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla yapmış oldukları çalışmalarında, çalışanların psikolojik iyi oluş halinin önemli bir belirleyen olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Buna göre, psikolojik iyilik hali çalışanların performanslarına olumlu yansırken, psikolojik refahın kaybolduğu durumlarda iş performansı düşüş göstermektedir. Aynı zamanda,

psikolojik refahın düşmesi, psikolojik güvenlik algısını da olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum, iş performansında ki düşüş oranını da artırmaktadır.

Literatürde, insan kaynakları uygulamalarının, iş performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik pek çok çalışma vardır. Yine, psikolojik iyi oluş değişkenini aracı değişken olarak ele alan çokça çalışma görmektedir. Ancak, insan kaynakları uygulamalarının iş performansı üzerindeki etkisini belirleme de psikolojik iyi oluş değişkenini aracı değişken olarak ele alan çalışma miktarı oldukça azdır. Bu çalışmanın, literatürde var olan boşluğa katkı sunması beklenmektedir. Bahsedilen bilgilerden özetle araştırmanın hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir.

5.4. Araştırma Hipotezleri

Araştırmanın kavramsal modellemesi çerçevesinde test edilecek olan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: İnsan kaynakları uygulamalarının, psikolojik iyi oluş üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H1_a: İnsan kaynakları uygulamalarının psikolojik iyi oluşun özerklik boyutu üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H1_b: İnsan kaynakları uygulamalarının psikolojik iyi oluşun çevresel hâkimiyet boyutu üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H1_c: İnsan kaynakları uygulamalarının psikolojik iyi oluşun bireysel gelişim boyutu üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H1_d: İnsan kaynakları uygulamalarının psikolojik iyi oluşun olumlu ilişkiler boyutu üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H1_e: İnsan kaynakları uygulamalarının psikolojik iyi oluşun yaşam amaçları boyutu üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H1_f: İnsan kaynakları uygulamalarının psikolojik iyi oluşun öz-kabul boyutu üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H2: Psikolojik iyi oluş durumunun çalışan performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3: İnsan kaynakları uygulamalarının çalışan performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

H4: İnsan kaynakları uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkisinde psikolojik iyi oluşun aracılık rolü vardır.

H5: Katılımcıların insan kaynakları uygulamalarına yönelik tutumu, cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.

H6: Katılımcıların insan kaynakları uygulamalarına yönelik tutumu, medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır.

H7: Katılımcıların psikolojik iyi oluş seviyeleri, medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır.

H8: Katılımcıların insan kaynakları uygulamalarına yönelik tutumu, kurumlarının faaliyet alanına göre farklılaşmaktadır.

H9: Katılımcıların insan kaynakları uygulamalarına yönelik tutumu, kurumlarının faaliyet sınırlarına göre farklılaşmaktadır.

H10: Katılımcıların performanslarını değerlendirme durumu, departmanlarına göre farklılaşmaktadır.

H11: Katılımcıların performanslarını değerlendirme durumu, kurumda çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.

5.5. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın ana kütlesini Türkiye’de faaliyet gösteren katılım bankaları çalışanları oluşturmaktadır. Katılım bankacılığı, İslami kurallar bazında ele alınan mevzuat çerçevesinde değerlendirildiğinde vatandaşların parasını en iyi şekilde değerlendirmek ve kredi olanaklarını meşru yollardan temin etmek maksadıyla bankacılık ihtiyaçlarını yerine getirmekle birlikte faiz ve vb. hile işlemlerine kapalı, mali ve iktisadi yönden İslami inanç, adap ve ahlakına saygılı bir kurum olarak ifade edilmektedir (Beki, 2005: 127).

Klasik bankalarla kıyas edildiğinde, İslami bankaların işlevsel olarak belirli bir farkı yoktur. İş yapma modellerine göre farklılık göstermektedir. Katılım bankacılığında esas alınan temel prensip şer’i kurallara uygun hareket etmektir. Şer’i kurallara çerçevesinde işlevlerini yürüten bu bankalar uluslararası literatür kapsamında *katılım bankacılığı* olarak isimlendirilmektedir (Yanpar, 2015: 125).

5411 sayılı Bankacılık Kanunu’nda katılım bankacılığı; özel cari ve katılma hesapları kapsamında fon sağlamak ve bu çerçevede kredi kullandırma işlemleri esas

olmak üzere faaliyet içerisinde bulunan, bunun yanı sıra yurt dışında kurulu bu nitelikteki kuruluşların Türkiye'deki şubelerini ifade etmektedir (5411 Bankacılık Kanunu). Katılım bankacılığı, nominal işlemler üzerinden kar veya zararı meydana getirmeyen, ticaret ve üretim faaliyetleri kapsamında finansman sağlayan, bunun yanı sıra bu faaliyetleri doğrudan gerçekleştiren ve bu faaliyetler sonucunda meydana gelen kar veya zarar müşterileri ile paylaşan kurumsal kurumlar olarak da ifade edilmektedir (Tunç, 2010: 113).

Katılım bankacılığı veya diğer bir ifade ile İslami finansın ortaya çıkmasına neden olan dinamikler dini, sosyal ve ekonomik olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. (Emeç, 2014: 1).

- **Dini Nedenler**

Katılım bankacılığı sisteminin kurulma nedenleri her ne kadar farklı olsa da temel noktası faizin İslam inancına aykırı olması gerçeğidir. Din temelli yasaklar, İslam ülkelerinde yaşayan Müslümanların geleneksel bankalardan uzak kalmasına sebep olmuş ve sahip oldukları mevduatlar da buna bağlı olarak âtıl durumda kalmıştır. Çıkış noktası faiz olarak başlayan katılım bankacılığı sistemi, sermaye birikimlerini artırmak ve hızlandırmak, bireylerin dini inançları doğrultusunda hizmet edebilecek bir bankacılık sistemini geliştirmeye çalışmışlar ve geleneksel bankalardan bazıları da çalışma şekillerini bu prensipler doğrultusunda yeniden ele alarak faizsiz bankacılık sistemini uygulamaya koymuşlardır (Türkmenoğlu, 2007: 15).

- **Sosyal Nedenler**

Geleneksel olarak bakıldığında İslam dini, bireylerin yaşayışlarını ve içtimai hayatlarını şekillendiren ve var olan eşitsizlik ve adaletsizlikleri ortadan kaldıran düzenlemeler getirmiştir. Bu düzenlemeler içerisinde de sosyal olarak sermaye birikimine sahip olmayan işletme sahipleri ve kişiler için gerekli görülen sermaye nasıl temin edilir vb. sorular ışığında finans kurumlarının doğuşuna ışık tutacak yol ve yöntemler göstermiştir (Baykara, 2012: 19).

- **Ekonomik Nedenler**

İslami finans içerisinde meydana gelen değişimler veya gelişimlerin başında Arap ülkelerinin sahip oldukları petrol rezervlerinin ne şekilde değerlendirme çabası içerisinde olduklarını ortaya koyma amacıdır. 1970’li yıllarda petrol gelirlerinden dolayı İslam ülkelerinin ekonomisi canlanmış ve bu gelişmeler katılım bankacılığı sisteminin kurulmasına öncülük etmiştir. İslam ülkeleri de bu sistem ile elde edilen gelirleri değerlendirmeye çalışmışlardır (Ustaoğlu, 2014: 17). İslami olarak *faiz* kavramının toplumda ve ekonomide meydana getirdiği tahribat ele alındığında İslami bankacılığın önemi bir kez ortaya çıkmaktadır. Katılım bankacılığı 1950’lilerden itibaren pratikte uygulamaya geçmiş ve günümüz bankacılık sisteminde önemli finans kurumları olarak dikkat çekmeye başlamıştır (Emeç, 2014: 3).

Türkiye’de 2020 yılı itibari ile faaliyet gösteren 6 katılım bankası bulunmaktadır. Bu bankalar; Kuveyt Türk, Vakıf Katılım, Albaraka Türk, Türkiye Finans, Ziraat Katılım ve Emlak Katılım bankalarıdır. Bu bankaların kuruluş ve sermaye yapılarına bakıldığında tablodaki bilgilere ulaşılmaktadır.

Tablo 4: Türkiye’deki Katılım Bankaları ve Sermaye Yapıları

Unvan	Kuruluş Yılı	Sermaye Yapısı
Türkiye Finans Katılım	1984	1984 yılında Faisal Finans unvanı altında kurulmuştur. Anadolu Finans Kurumu ile 2005 yılında birleşerek Türkiye Finans Kurumu olarak faaliyetine devam etmiştir. Suudi Arabistan’ın en büyük bankalarından biri olan The National Commercial Bank tarafından 2008 yılında hisselerin %60’sı satın alınmıştır.
Albarak Türk	1985	Albaraka Türk’ün %66 hissesi yabancı ortaklara (Orta Doğu merkezli Albaraka Bankacılık Grubuna) aittir.
Kuveyt Türk	1989	Kuveyt Türk 1989 yılında Özel Finans Kurumu olarak kurulmuştur. 1999 yılında ise katılım bankası olarak faaliyet göstermeye başlamıştır. Bankanın %62,24’üne Kuwait Finance House KSC sahiptir. %18,72’sine Vakıflar Genel Müdürlüğü, %9’una İslam Kalkınma Bankası, %9’una Kuveyt Sosyal Güvenlik Kuruluşu ve %1,04’de diğer ortaklara aittir.
Ziraat Katılım	2015	2014 yılında kurulmuş ve 2015 yılında 6302 sayılı karar ile faaliyete geçmiştir. 675 milyon TL sermayesinin tamamı T.C. Hazinesi tarafından ödenmiştir.
Vakıf Katılım	2016	2015 tarihinde kurulmuş ve 2016 tarihinde faaliyete başlamıştır. 805 milyon TL sermayesinin tamamı T.C. Başbakanlık Vakıflar Genel Müdürlüğü tarafından ödenmiştir.
Emlak Katılım	2019	30699 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 26 Şubat 2019 tarih ve 8262 sayılı kararı ile faaliyet izni almış ve 21 Mart 2019 itibarıyla faaliyete başlamıştır. 1,26 Milyar TL sermayesinin tamamı Hazine ve Maliye Bakanlığına aittir.

Kaynak: TMSF (2019).

Araştırmanın bu kısmında katılım bankaları ve Türkiye'deki katılım bankaları hakkında kısa bilgiler verilmiştir.

5.5.1. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK) verilerine göre Türkiye’de toplam 6 katılım bankası bulunmaktadır (BDDK, 2020). Bankaların toplam şube sayısı 1.212, toplam çalışan sayısı ise 16.597’dir (Türkiye Katılım Bankaları Birliği, 2020). Ana kütleden verilerin toplanmasında anket formlarından yararlanılmıştır. Pandemi süreci nedeniyle, anket formları elektronik ortamda oluşturulmuştur. Böylece hem katılımcılar hem de uygulayıcı açısından enfekte olma riski ortadan kaldırılmıştır. Daha sonra, anket linki, e-posta ve GSM numaraları üzerinden ana kütlede yer alan çalışanlara ulaştırılmıştır. Ulaşılan kişilerden bu linki katılım bankalarında çalışan arkadaşlarıyla paylaşması istenmiştir. Böylece kartopu örnekleme yöntemi takip edilmiştir (Koç-Başaran, 2017). Toplanacak anket sayısında sosyal bilimlerde %95 güvenilirlik seviyesinde, yeterli sayı olarak kabul edilen 384 hedef olarak belirlenmiştir (Yıldız, 2017). 400 ankete ulaşıldıktan sonra katılımcı sayısında yavaşlama meydana gelmiştir. İlerlemede zorlanmaya başlanması üzerine yeter sayıya ulaşıldığından dolayı, tamamlanan anket miktarı 451’e ulaşınca uygulama durdurulmuştur. Analizler, bu rakam üzerinden elde edilen veriler aracılığıyla yürütülmüştür.

Tablo 5: Aralık 2020 İtibariyle Katılım Bankaları Şube ve Personel Sayıları

Katılım Bankası	Personel Sayısı	Şube Sayısı
Kuveyt Türk	5.988	434
Albaraka Türk	3.884	229
Türkiye Finans	3.581	311
Vakıf Katılım	1.454	111
Ziraat Katılım	1.186	104
Türkiye Emlak Katılım	504	23
Toplam	16.597	1.212

Kaynak : Türkiye Katılım Bankaları Birliği (2020).

5.6. Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçları

Araştırmada birincil verilerin toplanmasında kullanılan anket formu başlıca dört bölümden oluşmaktadır. Formun birinci bölümünde katılımcıların karakteristik özelliklerini belirlemeye yönelik 11 sorudan oluşan demografik değişkenler bulunmaktadır.

İkinci bölümde bireylerin insan kaynakları uygulamalarındanduydukları memnuniyeti ölçmek üzere kullanılan insan kaynakları uygulamaları ölçeği (İKUÖ) bulunmaktadır. Ölçek, Gürbüz ve Bekmezci (2012) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte; İKY'nin ödüllendirme, ücretleme, eğitim geliştirme, performans değerlendirme, kariyer sistemi, örgütsel iletişim işlevlerine yönelik toplam 22 ifade yer almaktadır. Ölçek soruları 5'li Likert biçimindedir. Araştırmacılar ölçekteki maddelerin faktör yüklerinin 0.50'nin üzerinde olduğunu tespit etmişlerdir. Açıklanan toplam varyans oranı %70.7'dir. Ölçeğin geneline ait Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0.90 olarak bulunmuştur.

Üçüncü bölümde çalışan performansını belirleyebilmek adına çalışan performansı ölçeği (ÇPÖ) bulunmaktadır. Ölçek ilk olarak Kirkman ve Rosen (1999) tarafından kullanılmış, daha sonra Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Çöl (2008) tarafından yapılmıştır. Ölçek 5'li Likert biçiminde oluşturulan ölçekte ve 4 ifade yer almaktadır. Ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları incelendiğinde Çöl (2008) tarafından yapılan çalışmada faktör yüklerinin 0.781 ile 0.847 arasında değişmekte olduğu tespit edilmiş olup tüm değişkenlerin güvenilirlikleri 0.70 Cronbach Alpha düzeyinin üzerinde bulunmuştur ve kabul edilebilir olduğu tespit edilmiştir. Aşık (2016), çalışmasında aynı ölçeği kullanmış ve Cronbach Alpha sayısını 0.835 olarak bulmuştur. Ölçeğin güvenilir olduğunu tespit etmiştir. Yılmaz ve Karahan (2010), ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.73 olarak tespit etmiştir. Özdemir ve Yirmibeş (2016), yapmış oldukları çalışmada Cronbach Alpha değeri 0.81 olarak hesaplanmıştır ve çalışan performans ölçeği güvenilir olarak değerlendirilmiştir. Şantaş, Uğurluoğlu, Kandemir ve Çelik (2016)'in çalışmasında ölçeğe ilişkin Cronbach Alpha değeri 0.91 olarak hesaplanmış ve çalışan performans ölçeği güvenilir olarak değerlendirilmiştir.

Dördüncü ve son bölümde katılımcıların psikolojik iyi olma düzeylerini belirlemek amacıyla, Ryff (1989) tarafından geliştirilen ve Akın ve arkadaşları (2012) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan Psikolojik İyi Olma Ölçekleri'nin (PİÖÖ) 42 maddelik formu kullanılmıştır. Ölçek özerklik, çevresel hâkimiyet, bireysel gelişim, diğerleriyle olumlu ilişkiler, yaşam amaçları ve öz-kabul olmak üzere altı boyut ve toplam 42 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçme aracı, psikolojik iyi olma yapısının özelliklerini ölçen ve bireyin kendisi hakkında bilgi vermesine dayanan (self-report) bir ölçektir. (1) “Hiç katılmıyorum”, (2) “Katılmıyorum”, (3) “Bazen katılmıyorum”, (4) “Kararsızım”, (5) “Bazen katılıyorum”, (6) “Katılıyorum” ve (7) “Tamamen katılıyorum” şeklinde 7’li bir derecelendirmeye sahip olan PİÖÖ’nün, her bir alt ölçekte yer alan 3, 5, 8, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 23, 26, 27, 30, 31, 32, 34, 36, 39, 41 numaralı maddeleri ters kodlanmıştır.

5.7. Pilot Çalışma Sonuçları

Çalışma kapsamında birincil verilerin toplanması için belirlenen örneklemin uygunluğunu, anket formunun anlaşılabilirlik düzeyini ölçebilmek için ana uygulama öncesi bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Böylece, anket formuna yerleştirilen ölçeklerin güvenilirlik ve yapısal geçerlilik kat sayıları da önceden test edilebilmiştir (Hair vd., 1998). Toplamda 97 katılımcı ile gerçekleştirilen ön test sonucunda anket formundaki maddelerin anlaşılabilir düzeyde olduğu değerlendirilmiştir.

Tablo 6: Pilot Uygulama Sonucu Elde Edilen Kat Sayılar

ÖLÇEK	Güvenilirlik (α)	Yapısal Geçerlilik		
		KMO	Barlett's Test of Sphericity:	Sig.
İKY Uygulamaları	.957	.905	1831.294	.000
Psikolojik İyi Oluş	.875	.740	118.814	.000
Çalışan Performansı	.790	.718	2778.702	.000

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik kat sayılarının 0,70'in üzerinde olduğu ve Nunnally (1978) istatistiksel olarak yeterli düzeyde olduğu görülmüştür. Böylece araştırma kapsamında ana uygulamaya geçilmiştir.

ALTINCI BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmaya başlamadan önce 27.08.2020 sayılı ve 2020/169 sayısıyla bilimsel araştırma ve yayın etik kurulu kararı alınmıştır. Katılan katılımcılardan elde edilen birincil veriler, araştırma amaçlarına ve hipotezlerine uygun analizlere tabi tutulmuştur. Elde edilen bulgular ve açıklamaları tablolar halinde sunulmuştur.

6.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan 451 çalışanın demografik özelliklerine ilişkin bulgular tablo 7’de sunulmuştur. Buna göre katılımcıların %63,4’ü erkek, %36,6’sı kadındır. Katılımcıların büyük çoğunluğu 45 yaş ve altındadır (%90,7). Medeni durumunu evli olarak belirten katılımcılar toplam katılımcıların %52,1’ini oluştururken, bekar olan katılımcılar %47,9’unu oluşturmaktadır. Katılımcıların 89,4’ü üniversite veya yüksek lisans mezunu iken, yarısından fazlasının aylık geliri 4000 TL’nin üzerindedir (%60,5). Katılımcıların çalışmakta oldukları kurum statülerine dağılımı birbirlerine yakın düzeydedir. Kamu kurumda çalışan katılımcıları oranı %47,5, özel kurumda çalışanların oranı ise 52,5’tir. Katılımcıların %62,1’i çalışmakta olduğu kurumu ulusal olarak tanımlamıştır. Operasyon bölümünde çalışan katılımcıların oranı %42,6 iken yine aynı oranda katılımcı gişe yetkilisi olarak görev yapmaktadır. Bulunduğu kurumda 3 veya daha az süredir çalışan katılımcıların oranı %46,8’dir. Günlük çalışma süresi bakımından ise %88,9 ile 8-11 saat aralığında çalışan katılımcılara aittir.

Tablo 7: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Kriterler	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	165	36.6
	Erkek	286	63.4
Yaş	18-30	202	44.8
	31-45	207	45.9
	46 ve üzeri	42	9.3
Medeni Durum	Evli	235	52.1
	Bekar	216	47.9
Eğitim Durumu	Lise	16	3.5
	Üniversite	312	69.2
	Yüksek Lisans	91	20.2
	Doktora	32	7.1
Aylık Gelir	3000 TL'nin altında	42	9.3
	3001-4000 TL	136	30.2
	4001 TL ve üzeri	273	60.5
Kurum Statüsü	Kamu	214	47.5
	Özel	237	52.5
Kurum Faaliyet Sınırı	Ulusal	280	62.1
	Uluslararası	171	37.9
Çalışılan Departman	Operasyon	192	42.6
	Satış ve Pazarlama	123	27.3
	İnsan Kaynakları	75	16.6
	Bütçe/Muhasebe	51	11.3
	Diğer	10	2.2
Unvan	Gişe Yetkilisi	192	42.6
	Alt Düzey Yönetici	130	28.8
	Orta Düzey Yönetici	92	20.4
	Üst Düzey Yönetici	37	8.2
Kurumda Çalışma Süresi	3 yıl veya daha az	211	46.8
	4-5yıl	101	22.4
	6 yıl veya daha fazla	139	30.8
Günlük Çalışma Süresi	8 saatten az	24	5.3
	8-11 saat	401	88.9
	12 saat ve üzeri	26	5.8

6.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizlerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin veri analizi için uygunluğunu test etmek amacıyla önce güvenilirlik kat sayıları (Cronbach's Alpha- α) hesaplanmıştır. Sonrasında geçerlilik ve iç tutarlılık testi için faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

6.2.1. Güvenilirlik Testi Sonuçları

Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek için Cronbach's Alpha (α) katsayısından yararlanılmıştır. Ölçeklere ilişkin elde edilen güvenilirlik kat sayıları tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8: Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Kat Sayıları

Ölçek	Madde Sayısı	α
İKY Uygulamaları Ölçeği	22	.956
Çalışan Performansı Ölçeği	4	.883
Psikolojik İyi Olma Ölçeği	42	.929

Tabloya göre araştırmada kullanılan üç ölçekte yeterli güvenilirlik düzeyini sağlamıştır (İslamoğlu ve Alınışık, 2014). Böylece diğer analizlere devam edilmiştir.

6.2.2. Geçerlilik Analizi (Faktör Analizi) Sonuçları

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliklerini test etmek ve alt boyutlarını belirleyebilmek için açımlayıcı faktör analizinden (AFA) yararlanılmıştır. Analizler sırasında döndürme yöntemi olarak varimax metodu tercih edilmiştir. Böylece, faktörlere yüklenen önerme sayısını en aza indirme yoluyla isimlendirme işleminin kolaylaşması amaçlanmıştır (Altunışık vd., 2010; Kalaycı, 2010). Ayrıca, maddelere ilişkin faktör yükü 0.50 ile sınırlandırılmıştır. Analizlere ilişkin sonuçlar aşağıda başlıklar halinde sunulmuştur.

6.2.2.1. İKY Uygulamaları Ölçeği AFA Sonuçları

Faktör analizi öncesinde ölçekte yer alan IKU15 kodlu madde ters kodlanmıştır. Analiz sonrasında ölçeğe ilişkin KMO değeri 0.911 olarak elde edilmiştir. Kat sayının 0.90'dan büyük olması, uygulama gerçekleştirilen örneklem büyüklüğünün bu ölçek için “mükemmel” derecede yeterli olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2010). Yine analiz sonrasında Barlett testi sonucu istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0.000<0.05$). Buna göre, ölçeği oluşturan maddeler arasında ortak faktörler oluşturabilmeleri için yüksek düzeyli ilişkilerin varlığı mevcuttur. Analiz sonucunda ölçeği oluşturan 22 madde özdeğeri 1'in üzerinde olan 5 faktör altında toplanmıştır. Elde edilen sonuçlar tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9: İKY Uygulamaları Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Değişkenler	Ort.	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Öz Değer
Ödüllendirme (ÖDL) <i>m</i> = 3.52	IKU2	3.46	.882	52.7	11.61
	IKU4	3.44	.846		
	IKU1	3.43	.842		
	IKU3	3.50	.823		
	IKU5	3.18	.818		
Eğitim Uygulamaları ve Performans (EVP) <i>m</i> =3.24	IKU11	3.37	.808	10.73	2.36
	IKU10	3.35	.795		
	IKU14	3.15	.733		
	IKU13	3.39	.710		
	IKU12	2.94	.686		
İşgörenlerle İletişim (İGİ) <i>m</i> =3.10	IKU19	3.11	.731	5.80	1.27
	IKU18	3.05	.692		
	IKU16	3.04	.684		
	IKU15	3.10	.662		
	IKU17	3.18	.655		
Kariyer Sistemi (KRS) <i>m</i> =2.91	IKU20	2.93	.856	5.13	1.13
	IKU22	2.90	.840		
	IKU21	2.89	.836		
Ücret (ÜCR) <i>m</i> =2,87	IKU6	3.01	.792	4.62	1.01
	IKU8	2.57	.704		
	IKU7	3.19	.669		
	IKU9	2.73	.637		
Değerlendirme Kriterleri	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: 0.911 Approx. Chi-Square: 101184.863 Barlett's Test of Sphericity: 0,000 Extraction Method: Principal Components Rotation Method: Varimax Açıklanan Varyans Toplamı: 79.07				

Elde edilen faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı %79.07'dir. Oluşan faktör yapıları literatürdeki çalışmalar ve yapıları oluşturan maddelerin ortak özellikleri dikkate alınarak isimlendirilmiştir. Birinci faktör “Ödüllendirme (ÖDL; $\alpha=0.937$)”, ikinci faktör “Eğitim Uygulamaları ve Performans (EVP; $\alpha=0.938$)”, üçüncü faktör “İşgörenlerle İletişim (İĞİ; $\alpha=.883$)”, dördüncü faktör “Kariyer Sistemi (KRS; $\alpha=0.973$)” ve beşinci faktör “Ücret (ÜCR; $\alpha=0.857$)” olarak isimlendirilmiştir. Tüm faktörlerin güvenirlik kat sayıları iyi düzeydedir.

ÖDL, EVP ve İĞİ faktörleri beş maddeden oluşmaktadır. KRS faktörü üç maddeden oluşurken, ÜCR faktörü dört maddeden oluşmaktadır. ÖDL faktörünün toplam varyansı açıklama oranı %52.7, özdeğeri 11.61'dir. EUP faktörünün varyans açıklama oranı %10.73, özdeğeri 2.36'dır. İĞİ faktörünün varyans açıklama oranı %5.80, özdeğeri 1.27'dir. KRS faktörünün varyans açıklama oranı %5.13, özdeğeri

1.13'tür. ÜCR faktörünün varyans açıklama oranı %4.62, özdeğeri 1.01'dir. Faktör yapılarının aritmetik ortalamaları $m=2.87$ ile $m=3.52$ arasında değişmektedir.

6.2.2.2. Çalışan Performansı Ölçeği AFA Sonuçları

Çalışan performansı ölçeğine yönelik AFA sonucunda KMO değeri 0.822 olarak elde edilmiştir. Bartlett kat sayısı ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0.000<0.05$). Ölçeği oluşturan dört madde tek faktör altında toplanmıştır. Oluşan faktör yapısı literatürle uyumlu olarak “Çalışan Performansı (ÇAP)” şeklinde isimlendirilmiştir. Faktörün varyansı açıklama oranı %74.15, öz değeri ise 2.97'dir. Faktörü oluşturan maddelerin ortalamaları $m=4.08$ ile $m=4.35$ arasındadır. Faktör yapısının genel ortalaması ise $m=4.20$ 'dir.

Tablo 10: Çalışan Performansı Ölçeği Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Değişkenler	Ort.	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Öz Değer
Çalışan Performansı (ÇAP) <i>m</i> =4.20	CP2	4.08	.897	74.15	2.97
	CP3	4.23	.882		
	CP4	4.15	.845		
	CP1	4.35	.819		
Değerlendirme Kriterleri	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: 0.822 Approx. Chi-Square: 0.000 Barlett’s Test of Sphericity: 988.835 Extraction Method: Principal Components Rotation Method: Varimax Açıklanan Varyans Toplamı: 74.15				

6.2.2.3. Psikolojik İyi Oluş Ölçeği AFA Sonuçları

Psikolojik İyi Oluş Ölçeği (PİÖÖ) AFA analizi öncesinde literatürle uyumlu olarak PIO3, 5, 8, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 23, 26, 27, 30, 31, 32, 34, 36, 39, 41 kodlu maddeler ters kodlanmıştır. Faktör yükü 0.50'nin altında kalan veya oluşan faktör yapılarında tutarsızlık meydana getiren PIO 2, 9, 19, 21, 27, 41 kodlu maddeler analizden çıkartılmış ve analiz yenilenmiştir. Analiz sonucunda KMO değeri 0.863 olarak elde edilmiştir. Bartlett testi ise istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0.000<0.05$). Analizde kullanılan 36 madde altı faktör altında toplanmıştır. Faktör yapılarını oluşturan maddelerin ortak noktaları ve ilgili literatür dikkate alınarak birinci faktör “Öz Kabul (ÖZK; $\alpha=0.940$)”, ikinci faktör “Olumlu İlişkiler (OLİ; $\alpha=0.926$)”, üçüncü faktör “Yaşam Amaçları (YŞA; $\alpha=0.934$)”, dördüncü faktör “Çevresel Hakimiyet

(ÇEH; $\alpha=0.917$)”, beşinci faktör “Özerklik/Otonom (ÖZR/OTN; $\alpha=0.870$)” ve altıncı faktör “Bireysel Gelişim (BGL; $\alpha=0.860$)” olarak adlandırılmıştır. Oluşan yapıların toplam varyansı açıklama oranı %73.40 düzeyindedir (Bkz. Tablo 11).

Tablo 11: Psikolojik İyi Oluş Ölçeği AFA Sonuçları

Faktörler	Değişkenler	Ort.	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Öz Değer
Öz Kabul (ÖZK) <i>m</i> =4.92	PIO24	5.09	,870	30.71	11.05
	PIO6	4.95	,820		
	PIO42	4.94	,807		
	PIO12	5.21	,804		
	PIO36	4.71	,758		
	PIO30	4.66	,747		
	PIO18	4.90	,743		
Olumlu İlişkiler (OLİ) <i>m</i> =6.20	PIO22	5.65	,864	12.33	4.44
	PIO28	5.16	,858		
	PIO40	5.56	,809		
	PIO10	5.15	,796		
	PIO4	5.54	,796		
	PIO34	4.98	,744		
	PIO16	5.16	,733		
Yaşam Amaçları (YŞA) <i>m</i> =5.29	PIO29	5.43	,887	9.68	3.48
	PIO11	5.33	,877		
	PIO35	5.13	,833		
	PIO5	5.59	,825		
	PIO17	5.20	,806		
	PIO23	5.08	,779		
Çevresel Hakimiyet (ÇEH) <i>m</i> =4.68	PIO38	4.65	,838	8.16	3.48
	PIO32	4.67	,823		
	PIO20	5.05	,797		
	PIO26	4.89	,782		
	PIO8	3.80	,778		
	PIO14	5.02	,692		
Özerklik/Otonom (ÖZR/OTN) <i>m</i> =5.04	PIO1	5.32	,843	6.40	2.30
	PIO25	5.25	,814		
	PIO31	5.18	,788		
	PIO7	4.84	,765		
	PIO13	4.86	,710		
	PIO37	4.80	,696		
Bireysel Gelişim (BGL) <i>m</i> =4.99	PIO15	4.76	,838	6.09	2.19
	PIO39	4.83	,789		
	PIO3	5.28	,710		
	PIO33	5.10	,677		
Değerlendirme Kriterleri	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: 0.863 Approx. Chi-Square: 14784.057 Barlett’s Test of Sphericity: 0,000 Extraction Method: Principal Components Rotation Method: Varimax Açıklanan Varyans Toplamı: 73.40				

Birinci faktörün toplam varyansı açıklama oranı %30.71, öz değeri 11.05; ikinci faktörün varyans açıklama oranı %12.33, öz değeri 4.44; üçüncü faktörün varyans açıklama oranı %9.68, özdeğeri 3.48; dördüncü faktörün varyans açıklama oranı %8.16, özdeğeri 3.48; beşinci faktörün varyans açıklama oranı %6.40, özdeğeri 2.30 ve altıncı faktörün varyans açıklama oranı %6.09 ve öz değeri 2.19'dur. Faktörlere ilişkin aritmetik ortalamalar $m=4.68$ ile $m=6.20$ arasındadır. Tüm faktör yapılarının güvenilirlik kat sayıları 0.70'in üzerindedir.

6.2.3. Faktör Boyutlarına Yönelik Betimleyici İstatistikler ve Normal Dağılım Testi Sonuçları

Çalışma kapsamında oluşturulan hipotezlere yönelik analizlere karar vermeden önce, faktör yapılarının normal dağılıp dağılmadığı kontrol edilmelidir (Hair, Black, Babin, Anderson ve Tatham, 2013). Bu nedenle ölçeklere yönelik faktör analizleri sonucunda elde edilen toplam 12 faktör, normal dağılım testine tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlar tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12: Betimleyici İstatistikler ve Normal Dağılım Tablosu

Ölçek	Faktörler	m	Std. Sapma	α	Skewness	Kurtosis
İKUÖ	ÖDL	3.52	.053	.937	-.414	-.525
	EVP	3.24	.056	.938	-.284	-.871
	İĞİ	3.10	.048	.883	-.294	-.717
	KRS	2.91	.061	.973	.019	-.244
	ÜCR	2.87	.051	.857	.303	-.638
PİOÖ	ÖZK	4.92	.072	.940	-.554	-.446
	OLİ	6.20	.068	.926	-.017	.628
	YŞA	5.29	.071	.934	-.115	.889
	ÇEH	4.68	.079	.917	-.585	-.705
	ÖZR/OTN	5.04	.062	.870	-.705	.400
	BGL	4.99	.070	.860	-.695	-.108
ÇPÖ	ÇAP	4.20	.036	.883	-.526	.850

İKU ölçeğinde yer alan faktör yapılarından en yüksek ortalamaya sahip olan boyut ÖDL ($m=3.52$) en düşük ortalamaya sahip boyut ise ÜCR ($m=2.87$)'dir. PİO ölçeği faktörlerinden en yüksek ortalama OLİ ($m=6.20$), en düşük ortalamaise ÇEH ($m=4.68$) boyutuna aittir. ÇP ölçeğinde yer alan tek faktör ÇAP'ın ortalaması ise $m=4.20$ 'dir.Çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ile +1 arasında yer almaktadır. Bu

değerler elde edilen faktör yapılarının normal dağılım gösterdiğini ortaya koymaktadır (Hair vd., 1998). Böylece araştırma verilerine parametrik testlerin uygulanmasına karar verilmiştir.

6.3. Değişkenler Arasındaki Doğrudan İlişkiler

Araştırmanın ana amaçlarından birisi olan; değişkenler arasındaki ilişki ve etkileşimi inceleyebilmek için çoklu doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır. Çoklu doğrusal regresyon analizi, bir bağımlı değişken ve birden fazla bağımsız değişkenin yer aldığı regresyon modellerini temsil etmektedir (Altunışık vd., 2010).

Regresyon analizlerinde değişkenler arasında yüksek düzeyli korelasyonların ve çoklu doğrusal bağlantı problemlerinin olmaması gerekmektedir (Hair vd., 1998). Değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı problemi olup olmadığı VIF (Variance Inflation Factor/Varyans Artış Faktörü) ve Tolerans kat sayıları ile kontrol edilmiştir. Buna göre $VIF \leq 10$; tolerans kat sayısının ise 0.2'den büyük olması gerekmektedir. Böylece, çoklu doğrusal bağlantı probleminin varlığına ilişkin hipotez reddedilir (Albayrak, 2005; Büyükuysal ve Öz, 2016).

Değişkenler arasında otokorelasyon olup olmadığı Durbin Watson (DW) katsayısı aracılığıyla test edilmiştir. Katsayının $0 \leq DW \leq 4$ aralığında yer alması, otokorelasyonun olmadığını göstermektedir. Ancak; $DW=0$ durumu değişkenler arasında pozitif otokorelasyona işaret etmektedir. $DW>4$ ise değişkenler arasında negatif otokorelasyonun varlığını göstermektedir (Genceli, 1973; Farebrother, 1980).

Son olarak değişkenler arasında var olan ilişkilerin derecesini belirlemek amacıyla kısmi ve ikili korelasyon katsayılarından yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda başlıklar halinde sunulmuştur.

6.3.1. İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Psikolojik İyi Oluş Arasındaki Doğrudan İlişkiler

Faktör yapıları arasındaki nedensellik ilişkilerini tespit etmek için, ilk önce insan kaynakları uygulamalarının psikolojik iyi oluş üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Tablo 13, insan kaynakları uygulamalarının psikolojik iyi oluş alt boyutlarından Özkabul üzerindeki etkilerine yönelik kat sayıları göstermektedir. İnsan kaynakları

ölçeğinde yer alan ÜCR ($\beta=-.035$; $t=-597$; $p>0.05$) bağımsız değişkeni ÇEH üzerinde herhangi bir anlamlı etkiye sahip olmadığından analize dahil edilmemiştir.

Tablo 13: İnsan Kaynakları Uygulamaları – Özerklik/Otonom Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Std. Hata	β	t	p	Kısmi r	İkili r	Tol.	VIF
(Sabit)	4,627	,220		21,053	,000				
ÖDL	-,160	,065	-,137	-2,472	,014	-,112	-,116	,679	1,473
EVP	-,191	,080	-,174	-2,394	,017	-,109	-,113	,390	2,565
İĞİ	,305	,090	,239	3,376	,001	,154	,158	,412	2,425
KRS	,218	,064	,216	3,401	,001	,155	,159	,515	1,941
Bağımlı değişken: ÖZR/OTN									
R: 0.277 R ² : 0.077 F:9.257 p: 0.000 Durbin-Watson:2.099									

Tablo 13 incelendiğinde ÖZR/OTN bağımlı değişkeninin ÖDL, EVP, İĞİ ve KRS bağımsız değişkenleriyle arasında düşük düzeyli pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir (sırasıyla $r=-.116$; $-.113$; $.158$; $.159$). Kısmi ilişkiler dikkate alındığında bu ilişki düzeyinin daha da azaldığını söylemek mümkündür. Analizlerde 10'dan büyük bir VIF değeri veya 0.20'den küçük bir tolerans değeri olmadığı görülmektedir. Böylece, değişkenler arasında çoklu dorusal bağlantı problemi olmadığı yorumu yapılabilmektedir. Durbin-Watson katsayısının $0 \leq 2.099 \leq 4$ olması, bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında problemleri bir ilişkinin olmadığını yani otokorelasyonun yokluğunu ifade etmektedir.

Regresyon analizi sonucunda insan kaynakları uygulamalarının özerklik boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu ve bağımlı değişkenin %7.7'sini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır (R:0.277; R²:0.077; p:0.000). Bu kapsamda **H1a** hipotezi kabul edilmiştir. İĞİ bağımsız değişkeni ÖZR/OTN bağımlı değişkenini açıklamada en önemli faktör olarak ön plana çıkmıştır.

Tablo 14'de insan kaynakları uygulamalarının psikolojik iyi oluş ölçeği alt boyutlarından çevresel hakimiyet üzerindeki etkilerine yönelik katsayılar yer almaktadır. İnsan kaynakları ölçeğinde yer alan ÖDL ($\beta=-.074$, $t=-1.543$; $p>0.05$); KRS ($\beta=-.016$; $t=-.274$; $p>0.05$) ve ÜCR ($\beta=-.035$; $t=-597$; $p>0.05$) bağımsız

değişkenleri ÇEH üzerinde herhangi bir anlamlı etkiye sahip olmadığından analize dahil edilmemiştir.

Tablo 14: İnsan Kaynakları Uygulamaları – Çevresel Hâkimiyet Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Std. Hata	β	t	p	Kısmi r	İkili r	Tol.	VIF
(Sabit)	2,169	,216		10,034	,000				
EVP	-,272	,081	-,195	-3,360	,001	-,133	-,157	,466	2,147
İGİ	1,096	,094	,673	11,602	,000	,459	,481	,466	2,147
Bağımlı değişken: ÇEH									
R: 0.547; R ² :0.296 F:95.435 p: 0.000 Durbin-Watson:2.039									

Tablo 14 incelendiğinde ÇEH bağımlı değişkenin EVP ve İGİ bağımsız değişkenleriyle arasında düşük düzeyli ilişki mevcuttur (Sırasıyla; $r=-.157$; $.481$). Kısmi ilişki kat sayıları dikkate alındığında ikili ilişkilere göre bir miktar azalmanın olduğu görülmektedir. Analizlerde 10'dan büyük bir VIF değeri veya 0.20'den küçük bir tolerans değeri olmadığı görülmektedir. Böylece, değişkenler arasında çoklu dorusal bağlantı problemi olmadığı yorumu yapılabilmektedir. Durbin-Watson katsayısının $0 \leq 2.039 \leq 4$ olması, bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında problemli bir ilişkinin olmadığını yani otokorelasyonun yokluğunu ifade etmektedir.

Regresyon analizi sonucunda insan kaynakları uygulamalarının çevresel hakimiyet boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu ve bağımlı değişkenin %30'unu açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır (R:0.547; R²:0.296; p:0.000). Bu kapsamda ÇEH faktörünü açıklamada en önemli bağımsız değişken İGİ'dir. Buna göre **H1b** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 15'de insan kaynakları uygulamalarının psikolojik iyi oluş ölçeği alt boyutlarından bireysel gelişim üzerindeki etkilerine yönelik katsayılar yer almaktadır. ODL ($\beta=.334$; $t=.968$; $p>0.05$) ve KRS ($\beta=.020$; $t=.319$; $p>0.05$) bağımsız değişkenleri BGL bağımlı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığından analiz dışı bırakılmıştır.

Tablo 15: İnsan Kaynakları Uygulamaları – Bireysel Gelişim Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Std. Hata	β	t	p	Kısmi r	İkili r	Tol.	VIF
(Sabit)	3,395	,214		15,833	,000				
EVP	,301	,087	,241	3,473	,001	,150	,162	,386	2,590
İGİ	,488	,096	,336	5,092	,000	,220	,234	,427	2,344
ÜCR	-,309	,085	-,225	-3,620	,000	-,156	-,169	,483	2,072
Bağımlı değişken: BGL									
R: .410 R ² : .168 F: 30.098 p: 0.000 Durbin-Watson: 2.026									

Tablo 15 incelendiğinde BGL bağımlı değişkenin EVP, İGİ ve ÜCR bağımsız değişkenleriyle arasında düşük ve orta düzeyli ilişkiler mevcuttur. (Sırasıyla; $r=.162$; $.234$; $-.169$). Kısmi ilişki kat sayıları dikkate alındığında ikili ilişkilere göre bir miktar azalmanın olduğu görülmektedir. Analizlerde 10'dan büyük bir VIF değeri veya 0.20'den küçük bir tolerans değeri olmadığı görülmektedir. Böylece, değişkenler arasında çoklu dorusal bağlantı problemi olmadığı yorumu yapılabilir. Durbin-Watson katsayısının $0 \leq 2.026 \leq 4$ olması, bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında problemli bir ilişkinin olmadığını yani otokorelasyonun yokluğunu ifade etmektedir.

Regresyon analizi sonucunda insan kaynakları uygulamalarının BGL boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu ve bağımlı değişkenin yaklaşık %17'sini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır (R:0.410; R²:0.168; p:0.000). BGL faktörünü açıklayan en önemli bağımsız değişken İGİ'dir. Buna göre H1c hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 16'de insan kaynakları uygulamalarının psikolojik iyi oluş ölçeği alt boyutlarından olumlu ilişkiler üzerindeki etkilerine yönelik katsayılar yer almaktadır. ÖDL ($\beta=0.74$; $t=1.294$; $p>0.05$); EVP ($\beta=-.109$; $t=-1.392$; $p>0.05$), KRS ($\beta=-.088$; $t=-1.324$; $p>0.05$) ve ÜCR ($\beta=.031$; $t=.440$; $p>0.50$) bağımsız değişken olan OLİ üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığından analize dahil edilmemiştir.

Tablo 16: İnsan Kaynakları Uygulamaları – Olumlu İlişkiler Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Std. Hata	β	t	p	Kısmi r	İkili r	Tol.	VIF
(Sabit)	4,615	,214		21,551	,000				
İĞİ	,226	,066	,161	3,446	,001	,158	,161	1,000	1,000
Bağımlı değişken: OLİ									
R: .161 R ² : .026 F: 11.873 p:0.005 Durbin-Watson:2.115									

Tablo 16 incelendiğinde OLİ bağımlı değişkenin İĞİ bağımsız değişkeni ile arasında düşük düzeyli ilişki mevcuttur (Sırasıyla; $r=.161$). Kısmi ilişki kat sayısı dikkate alındığında ikili ilişkiye göre kısmi bir miktar azalmanın olduğu görülmektedir. Analizde 10'dan büyük bir VIF değeri veya 0.20'den küçük bir tolerans değeri olmadığı görülmektedir. Böylece, değişkenler arasında çoklu dorusal bağlantı problemi olmadığı yorumu yapılabilir. Durbin-Watson katsayısının $0 \leq 2.115 \leq 4$ olması, bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında problemlili bir ilişkinin olmadığını yani otokorelasyonun yokluğunu ifade etmektedir.

Regresyon analizi sonucunda insan kaynakları uygulamalarının OLİ boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu ve bağımlı değişkenin yaklaşık %3'ünü açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır (R:0.161; R²:0.026; p:0.005). Buna göre **H1a** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 17'de insan kaynakları uygulamalarının psikolojik iyi oluş ölçeği alt boyutlarından yaşam amaçları boyutu üzerindeki etkilerine yönelik katsayılar yer almaktadır. EVP ($\beta=-.125$; $t=-1.665$; $p>0.05$), KRS ($\beta=-.018$; $t=-.287$; $p>0.05$) ve ÜCR ($\beta=-.044$; $t=-.651$; $p>0.05$) bağımsız değişkenlerinin YŞA bağımlı değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkileri yoktur. Bu nedenle üç değişken analize dahil edilmemiştir.

Tablo 17: İnsan Kaynakları Uygulamaları – Yaşam Amaçları Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Std. Hata	β	t	p	Kısmi r	İkili r	Tol.	VIF
(Sabit)	4,439	,248		17,904	,000				
ÖDL	-,223	,068	-,165	-3,251	,001	-,146	-,152	,778	1,286
İGİ	,521	,074	,356	6,996	,000	,314	,314	,778	1,286
Bağımlı değişken: YŞA									
R: .314 R ² : .098 F: 24.475 p: 0.000 Durbin-Watson: 1.997									

Tablo 17 incelendiğinde YŞA bağımlı değişkenin ÖDL ve İGİ bağımsız değişkenleriyle arasında düşük düzeyli ilişkiler mevcuttur (Sırasıyla; $r=-.152$; $.314$). Kısmi ilişki kat sayıları dikkate alındığında ikili ilişkilere göre bir miktar azalmanın olduğu görülmektedir. Analizlerde 10'dan büyük bir VIF değeri veya 0.20'den küçük bir tolerans değeri olmadığı görülmektedir. Böylece, değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı problemi olmadığı yorumu yapılabilmektedir. Durbin-Watson katsayısının $0 \leq 1.997 \leq 4$ olması, bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında problemli bir ilişkinin olmadığını yani otokorelasyonun yokluğunu ifade etmektedir.

Regresyon analizi sonucunda insan kaynakları uygulamalarının YŞA üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu ve bağımlı değişkenin %10'unu açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır (R: 0.314; R²: 0.098; p: 0.000). Buna göre **H1e** hipotezi kabul edilmiştir. Bağımlı değişken üzerinde en fazla açıklama etkisine sahip olan bağımlı değişken İGİ 'dir ($\beta=.356$; $t=6.996$; $p<0.05$).

Tablo 18'de insan kaynakları uygulamalarının psikolojik iyi oluş ölçeği alt boyutlarından öz kabul/otonom boyutu üzerindeki etkilerine yönelik katsayılar yer almaktadır. ÖDL ($\beta= -.012$; $t= -.217$; $p>0.05$), EVP ($\beta= -.126$; $t= -1.660$; $p>0.05$), KRS ($\beta= -.042$; $t= -.654$; $p>0.05$) ve ÜCR ($\beta= .049$; $t= .724$; $p>0.05$) bağımsız değişkenlerinin ÖZK bağımlı değişkeni üzerinde anlamlı etkisi olmadığından analize dahil edilmemişlerdir.

Tablo 18: İnsan Kaynakları Uygulamaları – Öz Kabul Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Std. Hata	β	t	p	Kısmi r	İkili r	Tol.	VIF
(Sabit)	3,569	,219		16,318	,000				
İGİ	,438	,067	,295	6,545	,000	,295	,295	1,000	1,000
Bağımlı değişken: ÖZK									
R: .295 R ² : .087 F:42.833 p:0.000 Durbin-Watson: 2.085									

Tablo 18 incelendiğinde ÖZK bağımlı değişkeni ve İGİ bağımsız değişkeni arasında düşük düzeyli ilişki mevcuttur (Sırasıyla; $r = .107$; $.158$; $.295$; $.150$; $.181$). Kısmi ilişki kat sayıları dikkate alındığında ikili ilişkilere göre bir miktar azalmanın olduğu görülmektedir. Analizlerde 10'dan büyük bir VIF değeri veya 0.20'den küçük bir tolerans değeri olmadığı görülmektedir. Böylece, değişkenler arasında çoklu dorusal bağlantı problemi olmadığı yorumu yapılabilmektedir. Durbin-Watson katsayısının $0 \leq 2.085 \leq 4$ olması, bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında problemli bir ilişkinin olmadığını yani otokorelasyonun yokluğunu ifade etmektedir.

Regresyon analizi sonucunda insan kaynakları uygulamalarının ÖZK boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu ve bağımlı değişkenin yaklaşık %9'unu açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır (R:0.295; R²:0.087; p:0.000). Buna göre **H1** hipotezi kabul edilmiştir.

6.3.2. Psikolojik İyi Oluş Durumu ile Çalışan Performansı Arasındaki Doğrudan İlişkiler

Tablo 20'te insan psikolojik iyi oluşun, çalışan performansı ölçeğine ait tek boyut üzerindeki etkisine yönelik katsayılar yer almaktadır. YŞA bağımsız değişkeni ($\beta = -.089$; $t = -1.886$; $p > 0.05$) ÇAP bağımlı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığından analize dahil edilmemiştir.

Tablo 19: Psikolojik İyi Oluş – Çalışan Performansı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Std. Hata	β	t	p	Kısmi r	İkili r	Tol.	VIF
(Sabit)	2,426	,195		12,436	,000				
ÖZK	,071	,027	,141	2,606	,009	,110	,123	,616	1,624
OLİ	,052	,026	,098	2,018	,044	,086	,095	,764	1,309
ÇEH	,068	,023	,147	2,916	,004	,124	,137	,706	1,416
ÖZR/OTN	,079	,026	,134	3,029	,003	,128	,142	,912	1,096
BGL	,086	,025	,166	3,463	,001	,147	,162	,776	1,288
Bağımlı değişken: ÇAP									
R: .449 R ² : .201 F: 11.005 p: .000 Durbin-Watson: 2.084									

Tablo 20 incelendiğinde ÇAP bağımlı değişkenin ÖZK, OLİ, ÇEH, ÖZR/OTN ve BGL bağımsız değişkenleriyle arasında orta düzeyli ilişkiler mevcuttur (Sırasıyla; $r = .123; .095; .137; .142; .162$). Kısmi ilişki kat sayıları dikkate alındığında ikili ilişkilere göre azalmanın olduğu görülmektedir. Analizlerde 10'dan büyük bir VIF değeri veya 0.20'den küçük bir tolerans değeri olmadığı görülmektedir. Böylece, değişkenler arasında çoklu dorusal bağlantı problemi olmadığı yorumu yapılabilmektedir. Durbin-Watson katsayısının $0 \leq 2.084 \leq 4$ olması, bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında problemlili bir ilişkinin olmadığını yani otokorelasyonun yokluğunu ifade etmektedir.

Regresyon analizi sonucunda psikolojik iyi oluşun ÇAP boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu ve bağımlı değişkenin %20'sini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır (R:0.449; R²:0.201; p:0.000). Bu kapsamda ÖZK (t: 2.793; p=0.005; $\beta=.151$); OLİ(t:2.244; p=0.025; $\beta=.109$); ÇEH(t:3.150; p=0.002; $\beta=.160$), ÖZR/OTN (t=3.196; p=.001; $\beta = .142$) ve BGL (t=3.741; p=.000; $\beta = .182$) bağımsız değişkenlerinin etkisi anlamlı bulunmuştur. ÇAP faktörünü açıklayan boyutlar içerisinde en önemlisi BGL'dir. Buna göre **H2** hipotezi kabul edilmiştir.

6.3.3. İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Çalışan Performansı Arasındaki Doğrudan İlişkiler

Tablo 20’de insan kaynakları uygulamalarının çalışan performansı ölçeğine ait tek boyut üzerindeki etkilerine yönelik katsayılar yer almaktadır. EVP ($\beta = .043$; $t = .632$; $p > 0.05$) ve İGİ ($\beta = .077$; $t = 1.212$; $p > 0.05$) bağımsız değişkenlerinin ÇAP bağımlı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığından analize dahil edilmemişlerdir.

Tablo 20: İnsan Kaynakları Uygulamaları – Çalışan Performansı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Std. Hata	β	t	p	Kısmi r	İkili r	Tol.	VIF
(Sabit)	2,857	,108		26,365	,000				
ÖDL	,183	,033	,265	5,604	,000	,225	,256	,721	1,387
KRS	,102	,032	,171	3,231	,001	,129	,151	,573	1,747
ÜCR	,148	,038	,207	3,910	,000	,157	,182	,571	1,753
Bağımlı değişken: ÇAP									
R: .531 R ² : .282 F: 58.475 p: 0.000 Durbin-Watson: 2.067									

Tablo 20 incelendiğinde ÇAP bağımlı değişkenin ÖDL, KRS, ve ÜCR bağımsız değişkenleriyle arasında orta düzeyli ilişkiler mevcuttur (Sırasıyla; $r = .256$; $.151$; $.182$). Kısmi ilişki kat sayıları dikkate alındığında ikili ilişkilere göre azalmanın olduğu görülmektedir. Analizlerde 10’dan büyük bir VIF değeri veya 0.20’den küçük bir tolerans değeri olmadığı görülmektedir. Böylece, değişkenler arasında çoklu dorusal bağlantı problemi olmadığı yorumu yapılabilmektedir. Durbin-Watson katsayısının $0 \leq 2.067 \leq 4$ olması, bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında problemli bir ilişkinin olmadığını yani otokorelasyonun yokluğunu ifade etmektedir.

Regresyon analizi sonucunda insan kaynakları uygulamalarının çalışan performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu ve bağımlı değişkenin %28’ini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır (R: 0.531; R²: 0.282; p: 0.000). ÇAP faktörünü açıklayan boyutlar içerisinde en önemlisi ÖDL’dir. Buna göre **H3** hipotezi kabul edilmiştir.

6.4. Farklılık Analizlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde insan kaynakları uygulamalarının algılanma durumunun, psikolojik iyi oluş halinin ve çalışan performansının araştırmaya katılan katılım bankası çalışanlarının demografik özelliklerine göre, farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testi ve ANOVA yapılmıştır. Katılım bankası çalışanlarının insan kaynakları uygulamalarını algılama düzeyi, psikolojik iyi oluş durumları ve performans seviyelerinin cinsiyet gruplarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına ait sonuçlar Tablo 21’te gösterilmektedir.

Tablo 21: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre T-Testi Sonuçları

Faktörler	Cinsiyet Grubu	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
ÖDL	Kadın	165	3.31	1.125	-1.377	.169
	Erkek	286	3.46	1.124		
EVP	Kadın	165	2.96	1.219	-3.737	.000*
	Erkek	286	3.40	1.172		
İGİ	Kadın	165	2.83	.954	-4.226	.000*
	Erkek	286	3.25	1.050		
KRS	Kadın	165	2.65	1.331	-3.208	.001*
	Erkek	286	3.05	1.270		
ÜCR	Kadın	165	2.56	1.054	-4.589	.000*
	Erkek	286	3.04	1.078		
ÇAP	Kadın	165	4.09	.921	-2.286	.023*
	Erkek	286	4.26	.677		
ÖZK	Kadın	165	4.90	1.560	-.252	.801
	Erkek	286	4.94	1.527		
OLİ	Kadın	165	5.39	1.437	.840	.401
	Erkek	286	5.27	1.470		
YŞA	Kadın	165	5.51	1.298	2.402	.017*
	Erkek	286	5.16	1.615		
ÇEH	Kadın	165	4.62	1.641	-.555	.579
	Erkek	286	4.71	1.715		
ÖZR/OTN	Kadın	165	4.82	1.453	-2.616	.009*
	Erkek	286	5.16	1.226		
BGL	Kadın	165	4.83	1.534	-1.726	.085
	Erkek	286	5.08	1.481		

Tablo 21 incelendiğinde erkek katılımcılar EVP, İGİ, KRS, UCR, ÇAP ve ÖZR/OTN boyutlarına kadın katılımcılara göre daha yüksek düzeyli katılım sağlamıştır. Kadın katılımcıların YŞA faktörüne ilişkin ortlamaları, erkek katılımcılara göre daha yüksektir. Buna göre **H5** hipotezi kabul edilmiştir.

Katılım bankası çalışanlarının insan kaynakları uygulamalarını algılama düzeyi, psikolojik iyi oluş durumları ve performans seviyelerinin medeni durum gruplarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına ait sonuçlar tablo 22’de gösterilmektedir.

Tablo 22: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre T-Testi Sonuçları

Faktörler	Medeni Durum Grubu	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
ÖDL	Evli	235	3.48	1.157	1.596	.111
	Bekar	216	3.31	1.085		
EVP	Evli	235	3.48	1.215	4.466	.000*
	Bekar	216	2.98	1.144		
İGİ	Evli	235	3.28	1.068	4.005	.000*
	Bekar	216	2.89	.961		
KRS	Evli	235	3.09	1.339	3.236	.001*
	Bekar	216	2.70	1.239		
ÜCR	Evli	235	3.16	1.139	6.146	.000*
	Bekar	216	2.55	.946		
ÇAP	Evli	235	4.34	.750	4.054	.000*
	Bekar	216	4.04	.782		
ÖZK	Evli	235	5.14	1.464	3.200	.001*
	Bekar	216	4.68	1.583		
OLİ	Evli	235	5.51	1.430	3.148	.002*
	Bekar	216	5.09	1.457		
YŞA	Evli	235	5.45	1.653	2.379	.018*
	Bekar	216	5.11	1.330		
ÇEH	Evli	235	5.08	1.563	5.440	.000*
	Bekar	216	4.24	1.713		
ÖZR/OTN	Evli	235	5.22	1.223	3.077	.002*
	Bekar	216	4.84	1.398		
BGL	Evli	235	5.19	1.543	2.967	.003*
	Bekar	216	4.77	1.431		

Tablo 22 incelendiğinde evli katılımcıların EVP, İGİ, KRS, UCR, ÇAP, ÖZK, OLİ, YŞA, ÇEH, ÖZR/OTN ve BGL düzeyleri bekar katılımcılara oranla istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksektir. Buna göre **H6** (katılımcıların insan kaynakları uygulamalarına yönelik tutumu, medeni tutumlarına göre farklılaşmaktadır), ve **H7** (katılımcıların psikolojik iyi oluş seviyeleri, medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır) hipotezleri kabul edilmiştir.

Katılım bankası çalışanlarının insan kaynakları uygulamalarını algılama düzeyi, psikolojik iyi oluş durumları ve performans seviyelerinin kurum faaliyet

alanına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına ait sonuçlar tablo 23’de gösterilmektedir.

Tablo 23: Katılımcıların Kurumlarının Faaliyet Alanına Göre T-Testi Sonuçları

Faktörler	Kurum Faaliyet Alanı	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
ÖDL	Kamu	214	3.08	1.057	-6.077	.000*
	Özel	237	3.70	1.106		
EVP	Kamu	214	3.02	1.188	-3.653	.000*
	Özel	237	3.43	1.192		
İĞİ	Kamu	214	2.84	.995	-5.117	.000*
	Özel	237	3.32	1.018		
KRS	Kamu	214	2.74	1.182	-2.535	.012*
	Özel	237	3.05	1.394		
ÜCR	Kamu	214	2.62	.890	-4.750	.000*
	Özel	237	3.10	1.206		
ÇAP	Kamu	214	4.15	.859	-1.217	.224
	Özel	237	4.24	.697		
ÖZK	Kamu	214	4.81	1.538	-1.423	.156
	Özel	237	5.02	1.535		
OLİ	Kamu	214	5.19	1.486	1.621	.106
	Özel	237	5.42	1.426		
YŞA	Kamu	214	5.23	1.636	-.734	.463
	Özel	237	5.34	1.399		
ÇEH	Kamu	214	4.67	1.799	-.107	.914
	Özel	237	4.68	1.584		
ÖZR/OTN	Kamu	214	5.16	1.261	1.929	.054
	Özel	237	4.92	1.368		
BGL	Kamu	214	5.03	1.608	.489	.625
	Özel	237	4.96	1.405		

Tablo 23’de ki veriler incelendiğinde, özel sektörde faaliyet gösteren katılım bankası çalışanlarının ÖDL, EVP, İĞİ, KRS ve ÜCR faktörlerine yönelik cevap ortalamaları, kamu sektöründe faaliyet gösteren katılım bankası çalışanlarına oranla istatistiksel açıdan anlamlı derecede yüksektir. Buna göre **H8** hipotezi kabul edilmiştir.

Katılım bankası çalışanlarının insan kaynakları uygulamalarını algılama düzeyi, psikolojik iyi oluş durumları ve performans seviyelerinin, çalışmakta oldukları kurumların faaliyet sınırlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına ait sonuçlar tablo 24’de gösterilmektedir.

Tablo 24: Katılımcıların Kurum Faaliyet Sınırına Göre T-Testi Sonuçları

Faktörler	Kurum Faaliyet Alanı	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
ÖDL	Ulusal	280	3.19	1.070	-5.301	.000*
	Uluslararası	171	3.75	1.128		
EVP	Ulusal	280	3.06	1.141	-4.080	.000*
	Uluslararası	171	3.53	1.255		
İĞİ	Ulusal	280	2.94	.983	-4.127	.000*
	Uluslararası	171	3.34	1.070		
KRS	Ulusal	280	2.80	1.161	-2.073	.039*
	Uluslararası	171	3.07	1.502		
ÜCR	Ulusal	280	2.63	.908	-6.163	.000*
	Uluslararası	171	3.26	1.251		
ÇAP	Ulusal	280	4.15	.783	-1.767	.078
	Uluslararası	171	4.28	.766		
ÖZK	Ulusal	280	4.68	1.543	-4.262	.000*
	Uluslararası	171	5.31	1.452		
OLİ	Ulusal	280	5.18	1.411	-2.404	.017*
	Uluslararası	171	5.52	1.512		
YŞA	Ulusal	280	5.17	1.555	-2.140	.033*
	Uluslararası	171	5.48	1.429		
ÇEH	Ulusal	280	4.60	1.756	-1.294	.196
	Uluslararası	171	4.81	1.565		
ÖZR/OTN	Ulusal	280	5.00	1.315	-.703	.482
	Uluslararası	171	5.09	1.336		
BGL	Ulusal	280	4.95	1.561	-.728	.467
	Uluslararası	171	5.05	1.406		

Tablo 24'e bakıldığında, uluslararası ölçekte faaliyet gösteren katılım bankasında çalışmakta olan katılımcıların ÖDL, EVP, İĞİ, KRS, ÜCR, ÖZK, OLİ ve YŞA faktörlerine ait cevap ortalamaları, ulusal ölçekli katılım bankası çalışanlarına oranla istatistiksel açıdan anlamlı derecede yüksektir. Buna göre **H9** hipotezi kabul edilmiştir.

Katılım bankası çalışanlarının insan kaynakları uygulamalarını algılama düzeylerinin çalışılan departmana göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına ait sonuçlar tablo 25'de gösterilmektedir.

Tablo 25: İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Çalışılan Departmana Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Faktörler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P	Anlamlı Fark
ÖDL	Gruplararası	47.048	4	11.762	10.026	.000*	Operasyon Satış/Paz. İnsan Kay. Diğer
	Grupiçi	523.207	446	1.173			
	Toplam	570.254	450				
EVP	Gruplararası	26.317	4	6.579	4.666	.001*	Operasyon Satış/Paz. İnsan Kay. Bütçe/Muh. Diğer
	Grupiçi	628.899	446	1.410			
	Toplam	655.216	450				
İGİ	Gruplararası	30.814	4	7.704	7.605	.000*	Operasyon Satış/Paz.
	Grupiçi	451.771	446	1.013			
	Toplam	482.585	450				
KRS	Gruplararası	28.378	4	7.094	4.280	.002*	Operasyon Bütçe/Muh.
	Grupiçi	739.217	446	1.657			
	Toplam	767.595	450				
ÜCR	Gruplararası	26.496	4	6.624	5.772	.000*	Operasyon Satış/Paz. İnsan Kayn.
	Grupiçi	511.801	446	1.148			
	Toplam	538.297	450				

Tablo 25'e bakıldığında ÖDL [$F(4-446)=10.026$; $p<.05$], EVP [$F(4-446)=4.666$ $p<.05$], İGİ [$F(4-446)=7.605$; $p<.05$], KRS [$F(4-446)=4.280$; $p<.05$] ve ÜCR [$F(4-446)=5.772$; $p<.05$] faktörlerini algılamaları bakımından katılımcıların çalıştıkları departman grupları arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre;

- ÖDL faktörüne göre; satış pazarlama departmanında çalışanlar ($X=3.82$), operasyon ($X=3.24$), insan kaynakları ($X=3.29$) ve diğer ($X=2.00$) departmanlarda çalışanlardan daha olumlu tutum içerisindedir.
- EVP faktörüne göre; diğer departmanlarda çalışanlar ($X=1.78$), operasyon ($X=3.16$), satış pazarlama ($X=3.34$), insan kaynakları ($X=3.41$) ve bütçe/muhasebe ($X=3.31$) departmanlarından çalışanlardan daha olumsuz bir tutum içerisindedir.

- İGİ faktörüne göre; satış/pazarlama departmanında çalışanlar ($X=3.39$), operasyon departmanında çalışanlara göre ($X=2.84$) olumlu tutum içerisindeydir.
- KRS faktörüne göre; bütçe/muhasebe departmanı çalışanları ($X=3.44$), operasyon departmanı çalışanlarına ($X=2.75$) oranla olumlu tutum içerisindeydir.
- ÜCR faktörüne göre; operasyon bölümü çalışanları ($X=2.62$), satış/pazarlama ($X=3.10$) ve insan kaynakları ($X=3.09$) departmanı çalışanlarına göre olumsuz tutum içerisindeydir.

Katılım bankası çalışanlarının insan kaynakları uygulamalarını algılama düzeylerinin çalışılan departmana göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına ait sonuçlar Tablo 26’da gösterilmektedir.

Tablo 26: İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Unvanlara Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Faktörler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P	Anlamlı Fark
ÖDL	Gruplararası	94.939	3	31.646	29.761	.000*	Giş e Alt Düz. Yön. Ort. Düz. Yön Üst Düz. Yön.
	Grupiçi	475.316	447	1.063			
	Toplam	570.254	450				
EVP	Gruplararası	122.546	3	40.849	34.279	.000*	Giş e Alt Düz. Yön. Ort. Düz. Yön Üst Düz. Yön.
	Grupiçi	532.670	447	1.192			
	Toplam	655.216	450				
İGİ	Gruplararası	146.584	3	48.861	65.003	.000*	Giş e Alt Düz. Yön. Ort. Düz. Yön Üst Düz. Yön.
	Grupiçi	336.001	447	.752			
	Toplam	482.585	450				
KRS	Gruplararası	122.956	3	40.985	28.420	.000*	Giş e Alt Düz. Yön. Ort. Düz. Yön Üst Düz. Yön.
	Grupiçi	644.639	447	1.442			
	Toplam	767.595	450				
ÜCR	Gruplararası	218.404	3	72.801	101.728	.000	Giş e Alt Düz. Yön. Ort. Düz. Yön Üst Düz. Yön.
	Grupiçi	319.893	447	.716			
	Toplam	538.297	450				

Tablo 26'ya bakıldığında ÖDL [$F(3-447)=29.761$; $p<.05$], EVP [$F(3-447)=34.279$ $p<.05$], İGİ [$F(3-447)=65.003$; $p<.05$], KRS [$F(3-447)=28.420$; $p<.05$] ve ÜCR [$F(3-447)=101.728$; $p<.05$] faktörlerini algılamaları bakımından katılımcıların unvan grupları arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre;

- ÖDL faktörüne göre; üst düzey yöneticiler ($X=4.89$), gişe yetkilileri ($X=3.16$), alt düzey yöneticiler ($X=3.44$) ve orta düzey yöneticilere göre ($X=3.16$) daha olumlu tutum içerisindedir.
- EVP faktörüne göre; gişe yetkilileri ($X=2.83$) diğer tüm kategorideki katılımcılara göre daha olumsuz tutum içerisindedir. Üst düzey yöneticiler ise ($X=4.77$) diğer tüm kategorideki katılımcılara göre daha olumlu tutum içerisindedir.
- İGİ faktörüne göre; gişe yetkilileri ($X=2.51$) diğer tüm kategorideki katılımcılara göre daha olumsuz tutum içerisindedir. Üst düzey yöneticiler ise ($X=4.41$) diğer tüm kategorideki katılımcılara göre daha olumlu tutum içerisindedir.
- KRS faktörüne göre; üst düzey yöneticiler ($X=4.42$) diğer tüm kategorideki katılımcılara göre daha olumlu tutum içerisindedir. Gişe yetkilileri ise ($X=2.52$), alt düzey yöneticilere ($X=3.15$) göre olumsuz tutum içerisindedir.
- ÜCR faktörüne göre; EVP faktörüne göre; gişe yetkilileri ($X=2.29$) diğer tüm kategorideki katılımcılara göre daha olumsuz tutum içerisindedir. Üst düzey yöneticiler ise ($X=4.84$) diğer tüm kategorideki katılımcılara göre daha olumlu tutum içerisindedir.

Katılım bankası çalışanlarının insan kaynakları uygulamalarını algılama düzeylerinin kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına ait sonuçlar tablo 27'de gösterilmektedir.

Tablo 27: İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Kurumda Çalışma Süresine Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Faktörler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P	Anlamlı Fark
ÖDL	Gruplararası	18.168	2	9.084	7.372	.001*	3 yıl ve alt. 6 yıl ve üz.
	Grupiçi	552.086	448	1.232			
	Toplam	570.254	450				
EVP	Gruplararası	60.078	2	30.039	22.612	.000*	3 yıl ve alt. 6 yıl ve üz.
	Grupiçi	595.138	448	1.328			
	Toplam	655.216	450				
İGİ	Gruplararası	59.330	2	29.665	31.399	.000*	3 yıl ve alt. 4-5 yıl 6 yıl ve üz.
	Grupiçi	423.255	448	.945			
	Toplam	482.585	450				
KRS	Gruplararası	38.917	2	19.459	11.963	.000*	3 yıl ve alt. 4-5 yıl 6 yıl ve üz.
	Grupiçi	728.678	448	1.627			
	Toplam	767.595	450				
ÜCR	Gruplararası	104.012	2	52.006	53.648	.000	3 yıl ve alt. 4-5 yıl 6 yıl ve üz.
	Grupiçi	434.285	448	.969			
	Toplam	538.297	450				

Tablo 27'e bakıldığında ÖDL [$F(2-448)=7.372$; $p<.05$], EVP [$F(2-448)=22.612$ $p<.05$], İGİ [$F(2-448)=31.399$; $p<.05$], KRS [$F(2-448)=11.963$; $p<.05$] ve ÜCR [$F(2-448)=53.648$; $p<.05$] faktörlerini algılamaları bakımından katılımcıların kurumda çalışma süresi grupları arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre;

- ÖDL faktörüne göre: 6 yıl ve daha fazla süredir kurumda çalışanlar ($X=3.70$), 3 yıl ve daha az süredir çalışanlara oranla ($X=3.23$) daha olumlu bir tutuma sahiptir.
- EVP faktörüne göre; 6 yıl ve daha fazla süredir kurumda çalışanlar ($X=3.78$) diğer gruplara oranla daha olumlu tutum içerisindedir.
- İGİ faktörüne göre; 6 yıl ve fazla süredir kurumda çalışanlar ($X=3.61$) diğer gruplara oranla daha olumlu tutum içerisindedir.
- KRS faktörüne göre; aynı kurumda 3 yıl ve daha az süredir çalışanlar ($X=2.60$) diğer gruplara oranla daha olumsuz tutuma sahiptir.

- ÜCR faktörüne göre; 6 yıl ve daha fazla süredir kurumda çalışanlar ($X=3.57$) diğer gruplara oranla daha olumlu tutum içerisindedir.

Katılım bankası çalışanlarının psikolojik iyi oluş düzeylerinin çalışılan departmana göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına ait sonuçlar tablo 28’de gösterilmektedir.

Tablo 28: Psikolojik İyi Oluş ve Çalışılan Departmanlara Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Faktörler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P	Anlamlı Fark
ÖZK	Gruplararası	97.507	4	24.377	11.238	.000*	Operasyon İnsan Kay. Bütçe/Muh
	Grupiçi	967.418	446	2.169			
	Toplam	1064.925	450				
OLİ	Gruplararası	81.994	4	20.499	10.452	.000*	Operasyon Satış Paz. İnsan Kay. Bütçe/Muh. Diğer
	Grupiçi	874.672	446	1.961			
	Toplam	956.66	450				
YŞA	Gruplararası	37.537	4	9.384	4.203	.000*	----
	Grupiçi	995.773	446	2.223			
	Toplam	1033.310	450				
ÇEH	Gruplararası	82.683	4	20.671	7.686	.000*	Operasyon Satış/Paz. İnsan Kay.
	Grupiçi	1199.428	446	2.689			
	Toplam	1282.110	450				
ÖZR/OTN	Gruplararası	48.953	4	12.238	7.393	.000*	Operasyon Bütçe/Muh. İnsan Kay.
	Grupiçi	738.274	446	1.655			
	Toplam	787.227	450				
BGL	Gruplararası	62.622	4	15.655	7.309	.000*	Operasyon İnsan Kay. Satış/Paz. Bütçe/Muh.
	Grupiçi	955.299	446	2.142			
	Toplam	1017.921	450				

Tablo 28’e bakıldığında ÖZK [$F(4-446)=11.238$; $p<.05$], OLİ [$F(4-446)=10.452$; $p<.05$], YŞA [$F(4-446)=4.203$; $p<.05$], ÇEH [$F(4-446)=7.686$; $p<.05$], ÖZR/OTN [$F(4-446)=7.393$; $p<.05$] ve BGL [$F(4-446)=7.309$; $p<.05$] faktörlerini algılamaları bakımından katılımcıların çalışmakta oldukları departman grupları

arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre;

- ÖZK faktörüne göre; satış/pazarlama departmanı çalışanları ($X=5.43$) operasyon ($X=4.75$) ve insan kaynakları ($X=4.14$) departmanı çalışanlarına göre olumlu tutum içerisindedir.
- OLİ faktörüne göre; satış/pazarlama ($X=5.88$) departmanı ve diğer departman çalışanları ($X=6.57$), operasyon ($X=5.15$), insan kaynakları ($X=4.85$) ve bütçe/muhasebe ($X=4.97$) departmanı çalışanlarına göre daha olumlu bir tutuma sahiptir.
- ÇEH faktörüne göre; satış/pazarlama departmanı çalışanları ($X=5.28$), operasyon ($X=4.28$) ve insan kaynakları ($X=4.50$) departmanı çalışanlarına göre daha olumlu tutum içerisindedir.
- ÖZR/OTN faktörüne göre; bütçe/muhasebe departmanı çalışanları ($X=5.78$), operasyon ($X=4.77$) ve insan kaynakları ($X=4.86$) departmanı çalışanlarına göre daha olumlu tutuma sahiptir.
- BGL faktörüne göre; insan kaynakları departmanı çalışanları ($X=4.30$), operasyon ($X=4.98$), satış/pazarlama ($X=5.21$) ve bütçe/muhasebe ($X=5.60$) departmanı çalışanlarına göre daha az olumlu tutum içerisindedir.

Katılım bankası çalışanlarının psikolojik iyi oluş düzeylerinin çalışanların unvanlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına ait sonuçlar aşağıda yer alan tablo 29’da gösterilmektedir.

Tablo 29: Psikolojik İyi Oluş ve Unvanlara Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Faktörler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P	Anlamlı Fark
ÖZK	Gruplararası	107.235	3	35.745	16.684	.000*	Gişe Yet. Alt. Düz. Yön Ort. Düz. Yön Üst. Düz. Yön
	Grupiçi	957.690	447	2.142			
	Toplam	1064.925	450				
OLİ	Gruplararası	42.627	3	14.209	6.949	.000*	Gişe Yet. Alt. Düz. Yön Ort. Düz. Yön
	Grupiçi	914.039	447	2.045			
	Toplam	956.666	450				
YŞA	Gruplararası	64.615	3	21.538	9.939	.000*	Gişe Yet. Alt. Düz. Yön Ort. Düz. Yön Üst. Düz. Yön
	Grupiçi	968.695	447	2.167			
	Toplam	1033.310	450				
ÇEH	Gruplararası	150.829	3	50.276	19.866	.000*	Gişe Yet. Alt. Düz. Yön Ort. Düz. Yön Üst. Düz. Yön
	Grupiçi	1131.281	447	2.531			
	Toplam	1282.110	450				
ÖZR/OTN	Gruplararası	79.098	3	26.366	16.643	.000*	Gişe Yet. Alt. Düz. Yön Ort. Düz. Yön Üst. Düz. Yön
	Grupiçi	708.130	447	1.584			
	Toplam	787.227	450				
BGL	Gruplararası	60.603	3	20.201	9.432	.000*	Gişe Yet. Alt. Düz. Yön Ort. Düz. Yön Üst. Düz. Yön
	Grupiçi	957.318	447	2.142			
	Toplam	1017.921	450				

Tablo 29'a bakıldığında ÖZK [F(3-447)=16.684; p<.05], OLİ [F(3-447)=6.949; p<.05], YŞA [F(3-447)=9.939; p<.05], ÇEH [F(3-447)=19.866; p<.05], ÖZR/OTN [F(3-447)=16.643; p<.05] ve BGL [F(3-447)=9.432; p<.05] faktörlerini algılamaları bakımından katılımcıların çalışmakta oldukları departman grupları arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre;

- ÖZK faktörüne göre; üst düzey (X=5.92) ve orta düzey (X=5.49) yöneticilerin ortalaması, alt düzey yönetici (X=4.92) ve gişe yetkilisi (X=4.46) çalışanlara oranla daha yüksektir.
- OLİ faktörüne göre; orta düzey yöneticilerin ortalaması (X=5.85), gişe yetkilisi (X=5.25) ve alt düzey yöneticilere (X=4.98) oranla daha yüksektir.

- YŞA faktörüne göre; üst düzey yöneticilerin ortalaması (X=6.35) diğer çalışanlara oranla daha yüksektir.
- ÇEH faktörüne göre; gişe yetkilisi (X=4.09) çalışanların ortalaması, diğer çalışanlara oranla düşük düzeydedir.
- ÖZR/OTN faktörüne göre; gişe yetkilisi (X=4.58) çalışanların ortalaması, diğer çalışanlara oranla düşük düzeydedir.
- BGL faktörüne göre; üst düzey yöneticilerin (X=6.05) ortalaması, diğer çalışanlara oranla daha yüksektir.

Katılım bankası çalışanlarının psikolojik iyi oluş düzeylerinin çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına ait sonuçlar Tablo 30'da gösterilmektedir.

Tablo 30: Psikolojik İyi Oluş ve Çalışma Sürelerine Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Faktörler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P	Anlamlı Fark
ÖZK	Gruplararası	145.145	2	72.572	35.348	.000*	3 yıl ve altı 4-5 yıl 6 yıl ve üzeri
	Grupiçi	919.780	448	2.053			
	Toplam	1064.925	450				
OLİ	Gruplararası	50.163	2	25.082	12.396	.000*	3 yıl ve altı 4-5 yıl 6 yıl ve üzeri
	Grupiçi	906.503	448	2.023			
	Toplam	956.666	450				
YŞA	Gruplararası	157.924	2	78.962	40.411	.000*	3 yıl ve altı 4-5 yıl 6 yıl ve üzeri
	Grupiçi	875.386	448	1.954			
	Toplam	1033.310	450				
ÇEH	Gruplararası	173.836	2	86.918	35.135	.000*	3 yıl ve altı 4-5 yıl 6 yıl ve üzeri
	Grupiçi	1108.274	448	2.474			
	Toplam	1282.110	450				
ÖZR/OTN	Gruplararası	35.019	2	17.510	10.428	.000*	3 yıl ve altı 4-5 yıl 6 yıl ve üzeri
	Grupiçi	752.208	448	1.679			
	Toplam	787.227	450				
BGL	Gruplararası	66.643	2	33.321	15.693	.000*	3 yıl ve altı 4-5 yıl 6 yıl ve üzeri
	Grupiçi	951.278	448	2.123			
	Toplam	1017.921	450				

Tablo 30'a bakıldığında ÖZK [F(2-448)=35.348; $p<.05$], OLİ [F(2-448)=12.396; $p<.05$], YŞA [F(2-448)= 40.411; $p<.05$], ÇEH [F(2-448)= 35.135; $p<.05$], ÖZR/OTN [F(2-448)= 10.428; $p<.05$] ve BGL [F(2-448)= 15.693; $p<.05$] faktörlerini algılamaları bakımından katılımcıların çalışmakta oldukları departman grupları arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre;

- ÖZK faktörüne göre; aynı kurumda çalışma süresi 6 yıl ve üzerinde olan katılımcılar ($X= 5.75$), 4-5 yıl ($X=4.34$) ile 3 yıl ve altında ($X=4.65$) olan katılımcılara göre daha olumlu düzeydedir.
- OLİ faktörüne göre; aynı kurumda çalışma süresi 6 yıl ve üzerinde olan katılımcılar ($X= 5.14$), 4-5 yıl ($X=4.99$) ile 3 yıl ve altında ($X=5.14$) olan katılımcılara göre daha olumlu düzeydedir.
- YŞA faktörüne göre; aynı kurumda çalışma süresi 6 yıl ve üzerinde olan katılımcılar ($X= 6.04$), 4-5 yıl ($X=4.41$) ile 3 yıl ve altında ($X=5.22$) olan katılımcılara göre daha olumlu düzeydedir. Bununla birlikte çalışma süresi 3 yıl ve altında olan katılımcılar, 4-5 yıl aralığında olan katılımcılara oranla daha olumlu düzeydedir.
- ÇEH faktörüne göre; aynı kurumda çalışma süresi 6 yıl ve üzerinde olan katılımcılar ($X= 5.60$), 4-5 yıl ($X=4.20$) ile 3 yıl ve altında ($X=4.29$) olan katılımcılara göre daha olumlu düzeydedir.
- ÖZR/OTN faktörüne göre; aynı kurumda çalışma süresi 6 yıl ve üzerinde olan katılımcılar ($X=5.44$), 4-5 yıl ($X=4.99$) ile 3 yıl ve altında ($X=4.80$) olan katılımcılara göre daha olumlu düzeydedir.
- BGL faktörüne göre; aynı kurumda çalışma süresi 6 yıl ve üzerinde olan katılımcılar ($X= 5.44$), 4-5 yıl ($X=4.37$) ile 3 yıl ve altında ($X=4.99$) olan katılımcılara göre daha olumlu düzeydedir. Bununla birlikte çalışma süresi 3 yıl ve altında olan katılımcılar, 4-5 yıl aralığında olan katılımcılara oranla daha olumlu düzeydedir.

Katılım bankası çalışanlarının performans düzeylerinin, çalıştıkları departmanlara göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına ait sonuçlar Tablo 31'de gösterilmektedir.

Tablo 31: Çalışan Performansı ve Departmanlara Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Faktörler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P	Anlamlı Fark
ÇAP	Gruplararası	16.400	4	4.100	7.120	.000*	Operasyon İnsan Kay. Bütçe/Paz.
	Grupiçi	256.825	446	.576			
	Toplam	273.225	450				

Tablo 31'e bakıldığında katılımcıların ÇAP [F(2-446)=7.120; $p < .05$] düzeyleri, çalışmakta oldukları departmanlara göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre; insan kaynakları departmanında çalışanların ($X=3.86$) performansları, operasyon ($X=4.20$), satış/pazarlama ($X=4.30$) ve bütçe/muhasebe ($X=4.51$) departmanında çalışanlara göre daha düşüktür. Buna göre **H10** hipotezi kabul edilmiştir.

Katılım bankası çalışanlarının performans düzeylerinin, unvanlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına ait sonuçlar Tablo 32'de gösterilmektedir.

Tablo 32: Çalışan Performansı ve Unvanlara Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Faktörler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P	Anlamlı Fark
ÇAP	Gruplararası	36.648	3	12.216	23.081	.000*	Gişe Yet. Alt. Düz. Yön Ort. Düz. Yön Üst. Düz. Yön
	Grupiçi	236.577	447	.529			
	Toplam	273.225	450				

Tablo 32'ye bakıldığında katılımcıların ÇAP [F(3-447)=23.081; $p < .05$] düzeyleri, çalışmakta oldukları departmanlara göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre; üst düzey yönetici pozisyonunda olan çalışanların performansı ($X=4.95$), alt düzey ($X=4.26$) ve orta düzey ($X=4.34$) yöneticiler ile gişe yetkililerine göre $X=(3.94)$ daha yüksektir. Bununla birlikte, alt düzey ve orta düzey yönetici pozisyonunda çalışan katılımcıların performansı gişe yetkililerine oranla daha yüksektir.

Katılım bankası çalışanlarının performans düzeylerinin, kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına ait sonuçlar tablo 33’de gösterilmektedir.

Tablo 33: Çalışan Performansı ve Kurumda Çalışma Süresine Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Faktörler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P	Anlamlı Fark
ÇAP	Gruplararası	26.780	2	13.390	24.341	.000*	3 yıl ve altı 4-5 yıl 6 yıl ve üstü
	Grupiçi	246.445	448	.550			
	Toplam	273.225	450				

Tablo 33’e bakıldığında katılımcıların ÇAP [F(3-447)=23.081; p<.05] düzeyleri, aynı kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre; aynı kurumda 6 yıl ve daha fazla süredir çalışanların performans düzeyleri (X=4.55), 4-5 yıl (X=4.15) ve 3 yıl ve daha az (X=3.99) süredir çalışanlara göre daha yüksektir. Elde edilen bulgulara göre **H11** hipotezi kabul edilmiştir.

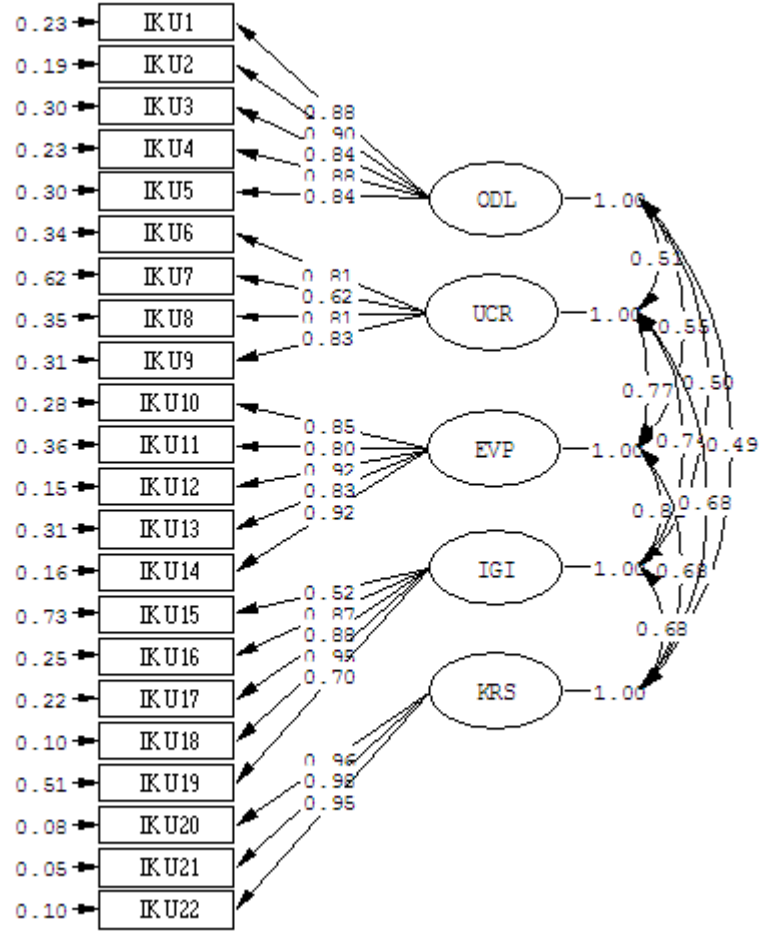
6.5. Yapısal Eşitlik Modellemesi ile İlgili Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın ana hipotezini test etmeye yönelik yapısal eşitlik modellemesi adımları takip edilmiştir. İlk olarak gözlenen değişkenler aracılığıyla gizil değişkenleri ölçmek için doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) yapılmıştır. Ardından, yapısal doğrulaması yapılan gizil değişkenler üzerinden araştırma modeli test edilmiştir.

6.5.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

AFA sonucunda elde edilen faktör yapılarının doğrulanmasında DFA’dan yararlanılmıştır. İlk olarak İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği’ne ilişkin DFA gerçekleştirilmiştir. Elde edilen model şekil 4’te verilmiştir. Ölçeğe ait 22 madde ile yapılan DFA sonucunda $\chi^2=1333.45$, serbestlik derecesi (df.) 402.97 olarak elde edilmiştir. Model istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (p<0.05).

Şekil 4: İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği DFA Sonuçları



Chi-Square=1333.45, df=402.97, P-value=0.00000, RMSEA=0.080

Modelin iyi bir uyum gösterip göstermediğine yönelik uyum indeksleri tablo 34’te verilmiştir. Buna göre tüm maddelerin kritik t değerleri 0.05 düzeyinde 1.96’nın çok üzerindedir (Şimşek, 2007). Faktör yükleri 0.52 ile 0.98 arasında değişmektedir.

Tablo 34: İKU Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Maddeler	Faktör Yüğü	t-değeri	Varyans
ÖDL	IKU1	0.88	23.45	88.26
	IKU2	0.90	24.31	89.02
	IKU3	0.84	21.74	87.26
	IKU4	0.88	23.31	88.16
	IKU5	0.84	21.67	87.22
ÜCR	IKU6	0.81	20.16	88.56
	IKU7	0.62	13.85	86.09
	IKU8	0.81	20.02	88.47
	IKU9	0.83	20.91	89.16
EVP	IKU10	0.85	22.29	86.99
	IKU11	0.80	20.19	86.02
	IKU12	0.82	25.46	89.31
	IKU13	0.83	21.50	86.69
	IKU14	0.92	25.36	89.16
İĞİ	IKU15	0.52	11.71	85.30
	IKU16	0.87	22.85	87.55
	IKU17	0.88	23.53	88
	IKU18	0.95	26.70	92.37
	IKU19	0.70	16.75	85.78
KRŞ	IKU20	0.96	27.70	90.03
	IKU21	0.98	28.56	93.07
	IKU22	0.95	26.95	88.38

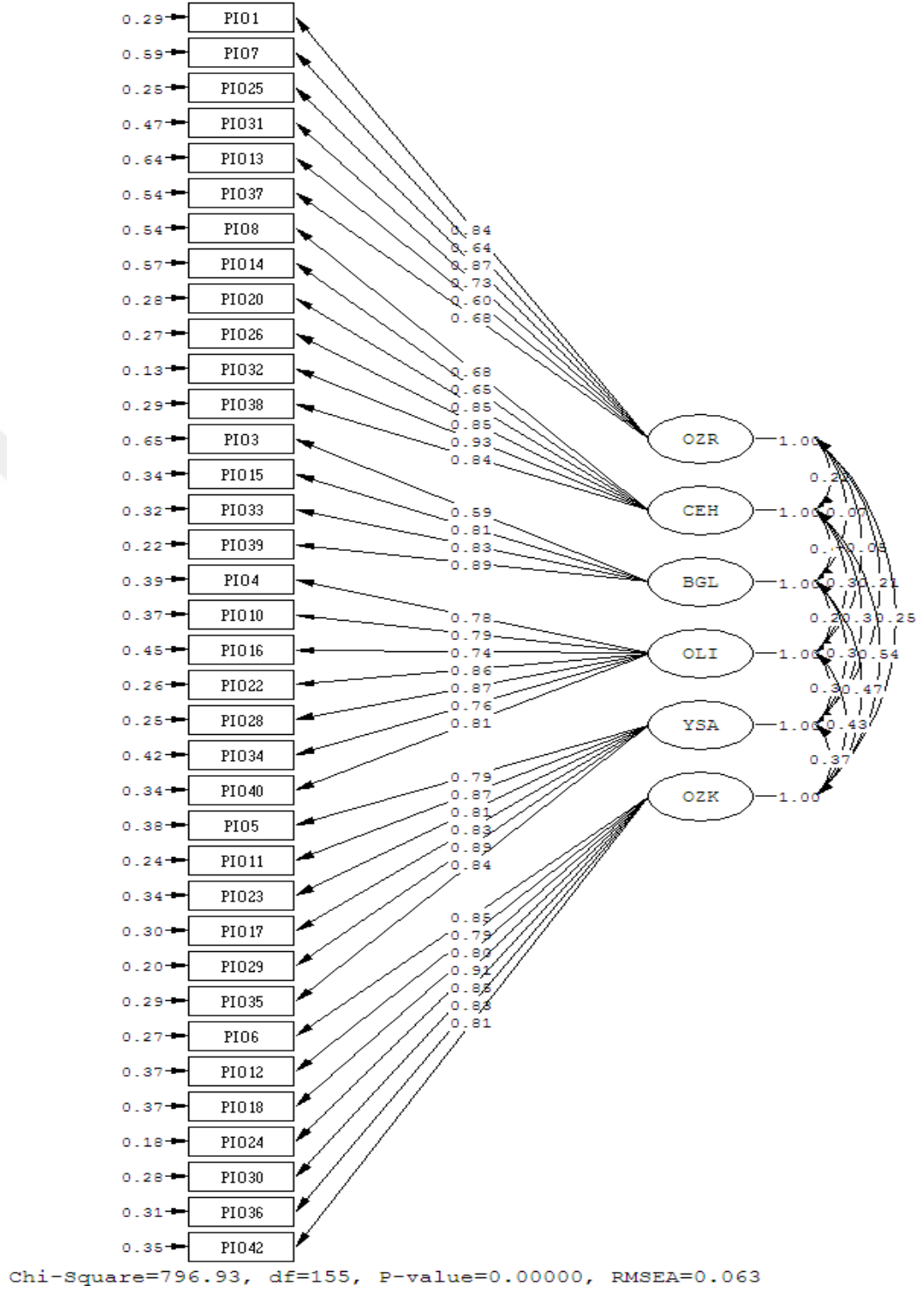
Elde edilen DFA modelinin uyum değerleri aşağıda yer alan tablo 35’de verilmiştir. Tabloda yer alan kat sayılar değerlendirildiğinde, doğrulayıcı faktör analizi modelinin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmakta ve modelin doğrulandığı kabul edilmektedir.

Tablo 35: İKU Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri

Genel Model Uyumu	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Uyum Değerleri
χ^2/sd	≤ 3	≤ 5	3.31
RMSEA	≤ 0.05	≤ 0.08	0.080
NFI	≥ 0.95	≥ 0.90	0.97
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.98
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.98
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.87
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.92

İkinci olarak AFA sırasında 6 maddesi analiz dışında bırakılan psikolojik iyi oluş ölçeğine yönelik DFA geręekleřtirilmiřtir. Elde edilen model şekil 5’de verilmiştir. Ölçeğe ait 36 madde ile yapılan DFA sonucunda $\chi^2=796.93$, serbestlik derecesi (df.) 155 olarak elde edilmiştir. Model istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$).

Şekil 5: Psikolojik İyi Oluş Ölçeği DFA Modeli



Modelin iyi bir uyum gösterip göstermediğine yönelik uyum indeksleri tablo 36'da verilmiştir. Buna göre tüm maddelerin kritik t değerleri 0.05 düzeyinde 1.96'nın çok üzerindedir (Şimşek, 2007). Faktör yükleri 0.59 ile 0.93 arasında değişmektedir.

Tablo 36: PİO Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Maddeler	Faktör Yüğü	t-değeri	Varyans
ÖZR	PIO1	0.84	21.27	89.34
	PIO7	0.64	14.62	86.21
	PIO25	0.87	22.32	90.43
	PIO31	0.73	17.17	86.93
	PIO13	0.60	13.47	85.97
	PIO37	0.68	15.64	85.80
CEH	PIO8	0.68	16.11	85.80
	PIO14	0.65	15.30	85.69
	PIO20	0.85	22.07	87.44
	PIO26	0.85	22.28	87.55
	PIO32	0.93	25.82	91.18
	PIO38	0.84	21.90	87.35
BGL	PIO3	0.59	13.12	85.93
	PIO15	0.81	20.20	88.64
	PIO33	0.83	20.64	89.01
	PIO39	0.89	22.90	91.64
OLI	PIO4	0.78	19.43	86.75
	PIO10	0.79	19.80	86.84
	PIO16	0.74	18.01	86.33
	PIO22	0.86	22.51	88.13
	PIO28	0.87	22.73	88.28
	PIO34	0.76	18.65	86.49
	PIO40	0.81	20.50	87.09
YSA	PIO5	0.79	19.81	86.59
	PIO11	0.87	23.20	88.15
	PIO23	0.81	20.60	86.85
	PIO17	0.83	21.53	87.21
	PIO29	0.89	24.07	88.76
	PIO35	0.84	21.82	87.35
ÖZK	PIO6	0.85	22.39	87.25
	PIO12	0.79	19.99	86.44
	PIO18	0.80	20.06	86.43
	PIO24	0.91	24.80	88.94
	PIO30	0.85	22.04	87.10
	PIO36	0.83	21.49	86.88
	PIO40	0.81	20.58	86.58

Elde edilen DFA modelinin uyum değerleri tablo 37’de verilmiştir. Buna göre; doğrulayıcı faktör analizi modelinin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmakta ve modelin doğrulandığı kabul edilmektedir.

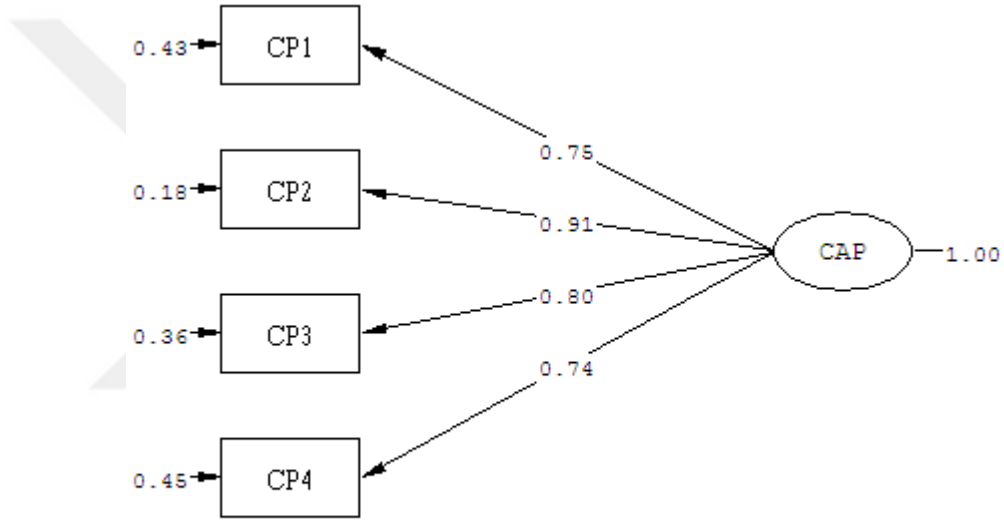
Tablo 37: İKU Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri

Genel Model Uyumu	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Uyum Değerleri
χ^2/sd	≤ 3	≤ 5	5.13

RMSEA	≤ 0.05	≤ 0.08	0.067
NFI	≥ 0.95	≥ 0.90	0.92
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.91
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.91
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.81
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.90

ÇAP ölçeğini oluşturan 4 madde ile yapılan DFA'ya ilişkin model şekil 6'da sunulmuştur. Ölçeğe ait 4 madde ile yapılan DFA sonucunda $\chi^2=1.03$, serbestlik derecesi (df.) 1 olarak elde edilmiştir. Model istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$).

Şekil 6: Çalışan Performansı Ölçeği DFA Sonuçları



Chi-Square=1.03, df=1, P-value=0.00000, RMSEA=0.008

Modelin iyi bir uyum gösterip göstermediğine yönelik uyum indeksleri tablo 38'de verilmiştir. Buna göre tüm maddelerin kritik t değerleri 0.05 düzeyinde 1.96'nın çok üzerindedir (Şimşek, 2007). Faktör yükleri sırası ile 0.75, 0.91, 0.80 ve 0.74'tür.

Tablo 38: ÇAP Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Maddeler	Faktör Yüğü	t-değeri	Varyans
ÇAP	CP1	0.75	17.88	87.75
	CP2	0.91	22.81	94.34
	CP3	0.80	19.08	89.55

	CP4	0.74	17.05	88.22
--	-----	------	-------	-------

Elde edilen DFA modelinin uyum değerleri tablo 39’da verilmiştir. Buna göre; doğrulayıcı faktör analizi modelinin iyi uyum değerlerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmakta ve modelin doğrulandığı kabul edilmektedir.

Tablo 39: ÇAP Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri

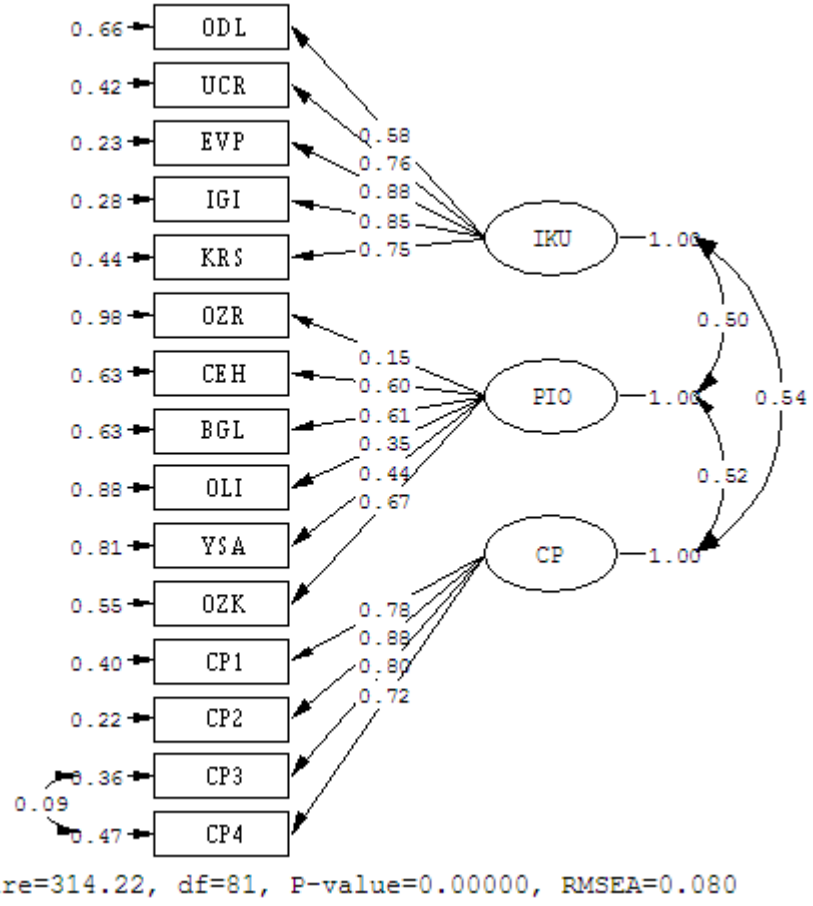
<i>Genel Model Uyum</i>	<i>İyi Uyum</i>	<i>Kabul Edilebilir Uyum</i>	<i>Elde Edilen Uyum Değerleri</i>
χ^2/sd	≤ 3	≤ 5	1.03
RMSEA	≤ 0.05	≤ 0.08	0.008
NFI	≥ 0.95	≥ 0.90	1.00
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	1.00
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	1.00
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.99
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	1.00

6.5.2. Faktörler Arası İlişkilere Yönelik Path Analizi Sonuçları

Path analizi, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisine dayalı olarak, modelde yer alan bir değişkenin başka bir değişken ile arasındaki korelasyonu belirlemek ve değişken üzerindeki nedensel etkisini ortaya koymak amacıyla kullanılmaktadır. Katsayıların yorumlanmasında standartlaştırılmış regresyon katsayıları tercih edilmektedir. Bu doğrultuda araştırma modelindeki yapıları oluşturan alt değişkenler (boyutlar) ile ilgili ayrıntılı model değerlendirmeleri yapılarak kavramsal konsepti en iyi açıklayan modeller yorumlanmıştır. Ölçeklere ait güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinin tamamlanmasının ardından, araştırmanın ana hipotezini test etmek amacıyla ölçüm modeli analizine geçilmiş test edilmiş ve daha sonra yapısal modelin incelenmesine başlanmıştır.

Analiz iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci adımda faktör yapıları ve ikincil derece örtük değişkenler arası ilişkileri belirlemek için yol analizi yapılmıştır. İkinci aşamda ise aracılık rolünü belirlemek amacıyla araştırma modeli test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre; regresyon ağırlıkları ve anlamlılık değerleri incelendiğinde yapısal olarak kurulan tüm yolların anlamlı olduğu görülmüştür. Şekil 7’de insan kaynakları uygulamaları, psikolojik iyi oluş ve çalışan performansı ile ilgili path analizi sonuçları ve uyum iyiliği değerleri gösterilmektedir.

Şekil 7: İnsan Kaynakları Uygulamaları-Psikolojik İyi Oluş-Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiler ve Uyum İyiliği Sonuçları



[(X²/df: 3.88; GFI: 0.91; NFI: 0.94; CFI: 0.95; RMSEA: 0.080; IFI: 0.95; AGFI: 0.87)]

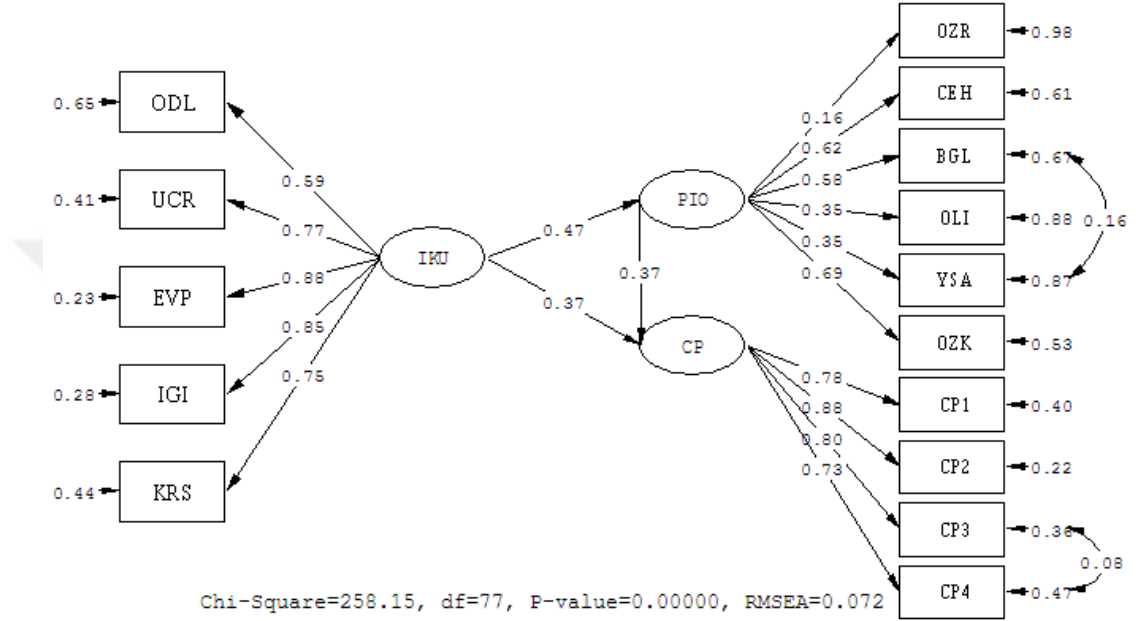
Şekil 7’de görüldüğü üzere, IKU ve PIO ikinci derece örtük değişkenleri arasındaki ilişki kat sayısı $\beta=0.50$ ’dir. IKU ve CP arasındaki ilişki kat sayısı $\beta=0.54$ ’tür. PIO ve CP arasındaki ilişki kat sayısı $\beta=0.52$ ’dir. Elde edilen model istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0.05$). Bununla birlikte, yol analizine ilişkin model iyi derece de uyum göstermektedir.

6.5.3. Araştırma Modeline Yönelik Path Analizi Sonuçları

Araştırmanın ana hipotezine cevap aramak amacıyla gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli analizi sonuçları şekil 8’de sunulmuştur. Buna göre elde edilen model

istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Modele ilişkin uyum indekslerine bakıldığında, elde edilen modelin iyi uyum değerlerine sahip olduğu ve bu haliyle modelin doğrulandığı görülmüştür.

Şekil 8: İnsan Kaynakları Uygulamaları-Psikolojik İyi Oluş-Çalışan Performansı Path Diagramı (Yapısal Model) ve Uyum İyiliği Sonuçları



[(X^2/df : 3.49; **GFI**: 0.93; **NFI**: 0.95; **CFI**: 0.96; **RMSEA**: 0.072; **IFI**: 0.97; **AGFI**: 0.89)]

Araştırmada kullanılan ikinci derece örtük değişkenler arası ilişkilere bakıldığında, IKU örtük değişkeninin PIO üzerindeki etkisi $\beta=0.47$ düzeyindedir. IKU örtük değişkeninin CP örtük değişkeni üzerindeki etkisi $\beta=0.37$ düzeyindedir. PIO örtük değişkeninin CP örtük değişkeni üzerindeki etkisi 0.37 düzeyindedir. Şekil 7'ye bakıldığında İKU örtük değişkeninin CP örtük değişkeni ile arasındaki doğrudan yola ilişkin kat sayının $\beta=0.54$ olduğu görülmektedir. Ancak, her iki örtük değişken arasındaki yola PIO örtük değişkeninin eklenmesi, β katsayısını 0.37 seviyesine düşürmüştür. Bu durumda, IKU örtük değişkeninin CP üzerindeki etkisinde PIO örtük değişkeninin aracılık ettiği doğrulanmıştır. Bu durumda **H4** hipotezi kabul edilmiştir.

YEDİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan kaynakları uygulamaları, psikolojik iyi oluş ve çalışan performansı değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada, istatistiksel analizlerden elde edilen bulgulara dayanarak ulaşılan sonuçlar 2 ana başlık altında irdelenmiştir.

İlk olarak, keşifsel analiz sonuçları ele alınmış sonrasında ise doğrulayıcı analizlerden elde edilen sonuçlara yoğunlaşılmıştır.

7.1. Araştırmanın Keşifsel Sonuçları

Keşifsel analizlerden faktör analizi sonuçlarına göre katılım bankası çalışanları insan kaynakları uygulamalarını beş boyutta algılamaktadır. Bunlar “ödüllendirme”, “ücret”, “eğitim uygulamaları ve performans”, “iş görenlerle iletişim” ve “kariyer sistemi” dir. Ödüllendirme, bu boyutlar içerisinde en fazla önem verilen faktör olurken onu sırasıyla, Eğitim ve performans, işgörenlerle iletişim, kariyer sistemi ve ücret takip etmiştir. İnsan kaynakları uygulamalarından ücret ve kariyer sistemi çalışanlar tarafından olumsuz yönde puanlanmıştır. Buna göre katılım bankası çalışanları, aldıkları ücretin ihtiyaçlarını karşılamadığını, gelecekte alacakları ücretin yeterli olacağını düşünmediklerini, aldıkları ücretin verdikleri emeği karşılayacak bir seviyede olmadığını ve adil bir ücret sisteminin olmadığını düşünmektedirler. Tüm bu ifadeler, katılım bankalarında ücret boyutunda yaşanan önemli sıkıntılar olarak tespit edilmiştir. Bununla birlikte katılımcılar, çalıştıkları kurumlarda adaletli bir terfi sisteminin olmadığını, işini iyi yapan personelin adaletli bir şekilde terfi edemediğini ve terfi sisteminin beklentileri karşılayacak düzeyde olmadığını belirtmişlerdir. Elde edilen bu bulgular, kariyer sisteminde yaşanan sıkıntıların ana nedenlerini ortaya koymuştur.

Yılmaz ve Ömürgönülşen (2013) çalışmalarında eğitim, ücret ve ödül boyutlarının çalışanların performanslarıyla anlamlı bir ilişkisi olmadığı sonuçlarına ulaşmıştır. Bu çalışmada ise aksine özellikle ücret ve ödül boyutlarının performansı en anlamlı şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Doğrul ve Tekeli (2010)'ye göre çalışanların bireysel hayatlarındaki ve iş hayatlarındaki memnuniyetleri, çalıştıkları örgütleri olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri için ihtiyaç duydukları zamana sahip olmaları, kalite ve yeteneklerini arttırmakta bu durumda iş verimliliğini de artırmaktadır.

Katılım bankaları çalışanlarının bakış açılarına göre psikolojik iyi oluşu ortaya koyan 6 boyut olduğu görülmüştür. Bunlar içerisinde en yüksek ortalamaya sahip olan boyut “olumlu ilişkiler” dir. Çalışanların aile fertleriyle ve arkadaşlarıyla sohbet etmekten hoşlanması, çevreleri tarafından özverili ve paylaşımcı bir birey olarak tanımlandıklarını bilmeleri, arkadaşlarıyla karşılıklı güven ilişkisi içerisinde olmaları, yakın ilişkileri sürdürmekte zorlanmamaları, yalnızlık hissi duymamaları çalışanların, olumlu ilişkiler boyutuna yönelik tutumlarını olumlu yönde yükselten önemli etkenlerdir.

İkinci sırada “yaşam amaçları” boyutu bulunmaktadır. Çalışanların geleceği düşünerek ve bununla ilgili planlar yaparak yaşamaları, yaşamlarının bir amacı olduğunu düşünmeleri, günlük aktivitelerini önemli olarak değerlendirmeleri, yaşamdan ne elde etmek istediklerini bilmeleri bu konudaki tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir. Üçüncü sırada “özerklik/otonom” boyutu yer almaktadır. Çalışanların düşüncelerini dile getirmekten çekinmemeleri, düşüncelerine güvenmeleri ve tartışmalı konularda dahi düşüncelerini kolaylıkla ifade edebilmeleri, özerklik boyutuna yönelik olumlu tutumlarını yükselten etkenler olarak belirlenmiştir. Dördüncü sırada “bireysel gelişim” faktörü bulunmaktadır. Çalışanların ufuklarını geliştirici aktivitelerle ilgilenmesi ve yaşamı sürekli bir öğrenme, değişim ve gelişim süreci olarak görmeleri, bireysel gelişime yönelik tutumlarını olumlu yönde etkileyen etkenler olarak belirlenmiştir. Beşinci sırada bulunan faktör “öz kabuldür”. Katılım bankaları çalışanlarının kendilerini genellikle güvende ve hissetmeleri, kişiliklerinin birçok yönünü beğenmeleri ve kendileriyle barışık bir halde olmaları, öz kabule yönelik tutumlarını olumlu yönde arttıran etkenlerdir. Son sırada bulunan faktör ise “çevresel hakimiyet” tir. Katılımcıların günlük yaşamlarında çoğu sorumluluklarını yerine getirdiklerine inanmaları ve topluma uyum sağlamada zorluk çekmemeleri, çevresel hakimiyet konusunda ön plana çıkan özelliklerdir.

Katılım bankası çalışanları, herhangi bir sorun ortaya çıktığında hızlı bir şekilde çözüm üretmekte, görevlerini zamanında tamamlamakta, sundukları hizmet kalitesinde standartlara ve iş hedeflerine fazlasıyla ulaştıklarını düşünmektedirler. Böylece, çalışan performansı konusunda oldukça olumlu bir noktada bulunmaktadır.

Çalışanların, psikolojik iyi oluş durumlarından özerklik boyutu üzerinde en etkili olan insan kaynakları uygulaması işgörenlerle iletişimidir. Buna göre, işyerinde bölümler arası ve yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimin kalitesi, özerklik/otonoma yönelik olumlu tutumu arttırmaktadır.

Çalışanların çevresel hakimiyet düşünceleri üzerinde en etkili olan faktörler işgörenlerle iletişim ile eğitim uygulamaları ve performans değerlendirme sistemidir. İşyerinde yöneticilerin çalışanlarla samimi bir iletişim süreci yürütmesi, çevresel hakimiyet boyutunu olumlu yönde etkilemektedir. İş yerinde, iş ile ilgili yeterli düzeyde eğitim verilmediği ve performans değerlendirme sisteminin yetersiz olduğu yönündeki kanaat, çevresel hâkimiyete yönelik tutumu olumsuz yönde etkilemektedir.

İş yerindeki olumlu iletişim ortamı ile eğitim uygulamaları ve performans değerlendirme kriterlerinin yeterli olduğu yönündeki tutum, çalışanların bireysel gelişimini olumlu etkilemektedir. Yapılan işe ve verilen emeğe karşılık alınan ücretin yetersiz olarak görülmesi ise bireysel gelişim istekliliğini olumsuz bir şekilde etkilemektedir.

Çalışanların çevreleriyle olan iletişim performansları (olumlu ilişkiler) üzerinde en etkili olan faktör işgörenlerle iletişimidir. Katılım bankalarında yöneticiler ve departmanlar arasındaki iletişim sürecinin sağlıklı bir şekilde yönetilmesi, çalışanların hem aileleriyle hem de arkadaş çevreleriyle olan iletişimleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Katılım bankası çalışanlarının yaşam amaçları üzerinde en etkili olan insan kaynakları uygulamaları işgörenlerle iletişim ve ödüllendirmedir. İş yerindeki olumlu iletişim süreci, çalışanların yaşam amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmaktadır. İnsan kaynaklarının uygulamakta olduğu ödüllendirme sisteminin adil olmaması ve çalışanlarını teşvik edecek düzeyde bulunmaması, çalışanların yaşamsal amaçlarını

gözü açmalarına yol açmakta ve bu konuda onları olumsuz bir tutuma yönlendirmektedir.

Katılım bankası çalışanlarının özkabul düzeyleri üzerinde etkili olan tek insan kaynakları uygulaması, iş görenlerle iletişimdir. İş yerindeki iletişim sürecinin olumlu olması, çalışanların özkabul düzeylerini arttırmakta ve kendilerine olan inançlarını olumlu yönde etkilemektedir.

Ünal (2016: 162) işletmelerin performansının çalışanların bireysel performanslarının toplamından fazla olduğunu –sinerjik etki- ancak çalışanların üretimin gerektirdiği performansı göstermediği örgütlerde kurumsal performansın kurumun potansiyeline uygun düzeyde olamayacağı üzerinde durur. Katılım bankası çalışanlarının iş performansları üzerinde etkili olan insan kaynakları uygulamaları ödüllendirme, kariyer sistemi ve ücret politikalarıdır. Buna göre çalışanların göstermiş oldukları performansın ödüllendirilmesi, verdikleri emeği karşılar nitelikte bir maaş düzenlemesi yapılması ve adil ve tarafsız bir kariyer sisteminin kurulması performanslarını arttıran faktörler olarak ön plana çıkmıştır.

Psikolojik iyi oluş durumunu gösteren faktörlerden özerklik, olumlu ilişkiler, çevresel hâkimiyet, özerklik ve otonom ile bireysel gelişim; çalışan performansı üzerinde etkilidir. Çalışanların düşüncelerini çekinmeden ifade etmelerini temsil eden özerklik/otonom düzeylerinin yüksek olması, çevreleriyle olumlu ilişkileri içerisinde olmaları, çevrelerine hâkim olmaları, öz kabul düzeylerinin yüksek olması ve bireysel gelişime yönelik faaliyetlerle ilgilenmeleri performanslarını arttırıcı yönde etki meydana getirmektedir.

Katılım bankası çalışanlarının insan kaynakları uygulamalarından eğitim uygulamaları ve performans, işgörenlerle iletişim, ücret ve kariyer sistemine yönelik algıları ile çalışan performansı düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılıklar göstermektedir. Aydemir (2013), çalışmada cinsiyetin ücret ya da performans algısında farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada analiz sonuçlarına göre erkek çalışanlar eğitim uygulamaları ve performans, işgörenlerle iletişim, ücret, kariyer sistemi ve çalışan performansı konularında kadın çalışanlara göre daha olumlu bir tutum içerisindeydi. Psikolojik iyi oluş alt boyutlarından yaşam amaçları ve

özerklik/otonom konusunda kadın çalışanlar, erkek çalışanlara göre daha olumlu bir tutum içerisindedir.

Katılım bankası çalışanlarının insan kaynakları uygulamaları, çalışan performansı ve psikolojik iyi oluş durumları medeni hallerine göre değişiklik göstermektedir. Buna göre evli çalışanların insan kaynakları uygulamalarına (eğitim uygulamaları ve performans, işgörenlerle iletişim, kariyer sistemi, ücret) yönelik tutumları, çalışan performansı düzeyleri ve psikolojik iyi oluş (*özkabul, olumlu ilişkiler, yaşam amaçları, çevresel hakimiyet, özerklik/otonom ve bireysel gelişim*) durumları bekar katılımcılara göre daha olumlu bir düzeydedir.

Katılım bankası çalışanlarının insan kaynakları uygulamalarına yönelik tutumları çalıştıkları kurumların faaliyet alanına göre değişiklikler göstermektedir. Kamu sektöründe faaliyet gösteren katılım bankası çalışanlarının insan kaynakları uygulamalarına (*ödüllendirme, eğitim uygulamaları ve performans, işgörenlerle iletişim, kariyer sistemi ve ücret*) yönelik tutumları, özel sektör çalışanlarına göre daha olumludur.

Katılım bankası çalışanlarının insan kaynakları uygulamalarına yönelik tutumları ve psikolojik iyi oluş durumları çalışmakta oldukları kurumların faaliyet sınırlarına göre değişiklik göstermektedir. Uluslararası alanda faaliyet gösteren katılım bankası çalışanlarının insan kaynakları uygulamalarına (*ödüllendirme, eğitim uygulamaları ve performans, işgörenlerle iletişim, kariyer sistemi ve ücret*) yönelik tutumları ve psikolojik iyi oluş durumları (*özerklik, olumlu ilişkiler ve yaşam amaçları*) ulusal düzeyli katılım bankası çalışanlarına göre daha olumlu seviyededir.

Katılım bankası çalışanlarının insan kaynakları uygulamalarına yönelik tutumları ve psikolojik iyi oluş durumları çalışmakta oldukları departmanlara, işyerindeki ünvanlarına, aynı kurumda çalışma sürelerine, çalıştıkları departmanlara göre farklılık göstermektedir.

Araştırma modeline yönelik olarak oluşturulan hipotezlere ait sonuçlar aşağıda yer alan tablo 40’da sunulmuştur.

Tablo 40: Hipotez Sonuç Tablosu

Hipotez	Önerme	Bulgu
H1	İnsan kaynakları uygulamalarının, psikolojik iyi oluş üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	Kısmen Kabul
H1a	İnsan kaynakları uygulamalarının psikolojik iyi oluşun özerklik boyutu üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	Kısmen Kabul
H1b	İnsan kaynakları uygulamalarının psikolojik iyi oluşun çevresel hâkimiyet boyutu üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	Kısmen Kabul
H1c	İnsan kaynakları uygulamalarının psikolojik iyi oluşun bireysel gelişim boyutu üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	Kısmen Kabul
H1d	İnsan kaynakları uygulamalarının psikolojik iyi oluşun olumlu ilişkiler boyutu üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	Kısmen Kabul
H1e	İnsan kaynakları uygulamalarının psikolojik iyi oluşun yaşam amaçları boyutu üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	Kısmen Kabul
H1f	İnsan kaynakları uygulamalarının psikolojik iyi oluşun öz-kabul boyutu üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	Kısmen Kabul
H2	Psikolojik iyi oluş durumunun çalışan performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen Kabul
H3	İnsan kaynakları uygulamalarının çalışan performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen Kabul
H4	İnsan kaynakları uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkisinde psikolojik iyi oluşun aracılık rolü vardır.	Kabul
H5	Katılımcıların insan kaynakları uygulamalarına yönelik tutumu, cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.	Kabul
H6	Katılımcıların insan kaynakları uygulamalarına yönelik tutumu, medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır.	Kabul
H7	Katılımcıların psikolojik iyi oluş seviyeleri, medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır.	Kabul
H8	Katılımcıların insan kaynakları uygulamalarına yönelik tutumu, kurumlarının faaliyet alanına göre farklılaşmaktadır.	Kabul
H9	Katılımcıların insan kaynakları uygulamalarına yönelik tutumu, kurumlarının faaliyet sınırlarına göre farklılaşmaktadır.	Kabul
H10	Katılımcıların performanslarını değerlendirme durumu, departmanlarına göre farklılaşmaktadır.	Kabul
H11	Katılımcıların performanslarını değerlendirme durumu, kurumda çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır	Kabul

7.2. Çalışmanın Doğrulamayı Nitelikteki Sonuçları

Çalışma kapsamında yapılan doğrulamayı faktör analizi sonuçlarına göre katılım bankası çalışanlarının insan kaynakları uygulamalarına yönelik tutumları beş

boyut altında doğrulanmıştır. Bunlar; ödüllendirme, ücret, eğitim uygulamaları ve performans, işgörenlerle iletişim ve kariyer sistemidir. Bu boyutlar içerisinde insan kaynakları uygulamalarını en iyi temsil eden tutum eğitim uygulamaları ve performanstır ($R^2=0.83$). Bunu sırasıyla işgörenlerle iletişim ($R^2=0.78$), ücret ($R^2=0.71$), kariyer sistemi ($R^2=0.59$) ve ödüllendirme ($R^2=0.36$) takip etmektedir.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda katılım bankası çalışanlarının psikolojik iyi oluş durumlarının altı boyutta temsil edildiği görülmüştür. Bunlar; özerklik/otonom, çevresel hakimiyet, bireysel gelişim, olumlu ilişkiler, yaşam amaçları ve özkabuldür. Bu boyutlardan psikolojik iyi oluşu en iyi temsil eden özkabuldür ($R^2=0.60$). Bunu çevresel hakimiyet ($R^2=0.50$), bireysel gelişim ($R^2=0.39$), yaşam amaçları ($R^2=0.27$), olumlu ilişkiler ($R^2=0.24$) ve özerklik/otonom ($R^2=0.065$) takip etmektedir.

İnsan kaynakları uygulamaları, psikolojik iyi oluş ve çalışan performansı arasındaki ilişkilere bakıldığında, İnsan kaynakları uygulamaları ile psikolojik iyi oluş ve çalışan performansı arasında doğru yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. İnsan kaynakları uygulamalarından memnun olan çalışanların psikolojik iyi oluş durumlarında iyileşme olurken, iş performansları da artış göstermektedir. Aynı şekilde, katılım bankası çalışanlarının psikolojik iyi oluş durumları ile iş performansları arasında doğru yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Psikolojik anlamda kendilerini rahat hisseden çalışanların iş performansları da yükselmektedir.

Katılım bankası çalışanlarının insan kaynakları uygulamalarına yönelik tutumu, çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Yani, insan kaynakları uygulamalarına yönelik tutum, çalışan performansının anlamlı bir yordayıcısı konumundadır. İnsan kaynakları uygulamaları psikolojik iyi oluş ve çalışan performansı arasındaki etkileşim, katılım bankası çalışanları özelinde bir model dâhilinde incelendiğinde, insan kaynakları uygulamalarına yönelik tutumun, çalışan performansı üzerindeki etkisine, psikolojik iyi oluş durumu aracılık etmektedir. Araştırmanın ana sorusunu da destekleyen bu bulgu, hem işletmeler hemde literatür açısından önem taşımaktadır.

Yapısal model içerisinde insan kaynakları uygulamalarına en fazla katkı sunan alt boyutu eğitim uygulamaları ve performanstır ($R^2=0.76$). Bunu işgörenler ile

iletişim ($R^2=0.72$), ücret ($R^2=0.59$), kariyer sistemi ($R^2=0.56$) ve ödüllendirme ($R^2=0.35$) takip etmektedir. Psikolojik iyi oluş durumuna en fazla katkı yapan alt boyutu öz kabuldür ($R^2=0.48$). Onu çevresel hakimiyet ($R^2=0.39$), bağlanma ($R^2=0.32$), olumlu ilişkiler ($R^2=0.15$), yaşam amacı ($R^2=0.13$) ve özerklik/otonom ($R^2=0.04$) takip etmektedir.

İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel anlamda önemli etkileri olduğu bilinmektedir. Olumlu örgüt iklimi oluşturma yoluyla iş performansını etkilemesi (Sani, 2012), iş tatmininin sağlanması (Kaya vd., 2010), örgütsel performansı etkilemesi (Riana vd., 2020), çalışan bağlılığının sağlanması (Johansen ve Sowa, 2019), çalışanlarda proaktif davranışın benimsenmesinin sağlanması (Lee vd., 2019) bu etkiler arasında gösterilebilir. Bununla birlikte bazı çalışmalarda, insan kaynakları uygulamalarının çalışan performansına etkisine aracılık eden değişkenler üzerine yoğunlaşılmıştır. Sani (2012), insan kaynakları uygulamalarının örgütlerde olumlu örgüt iklimi oluşturmada önemli bir araç olduğunu, bununda çalışan performansını etkilediğini ortaya koymuştur. Jaiswal ve Dhar (2017) insan kaynakları uygulamalarının çalışanlara iş özerkliği sağlama yoluyla onların yaratıcılığını ve performanslarını arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Bununla birlikte, insan kaynakları uygulamalarının doğrudan çalışan performansı üzerinde etkilerini araştıran çalışmalarda mevcuttur. Ogbonnaya ve Messersmith (2019) insan kaynakları uygulamalarının çalışan refahının sağlanması yoluyla iş performansınıarttırdığını ortaya koymuştur. Sattar ve arkadaşları (2015) banka çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında, insan kaynakları uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkisinde, çalışan bağlılığının önemli bir aracılık etkisinin olduğunu doğrulamışlardır. Pahos ve Galanaki (2019), insan kaynaklarının personel ile ilgili uygulamalarının çalışan performansını etkilediğini, çalışanların yaş faktörünün ise bu etkiye aracılık ettiğini ifade etmişlerdir. Bir başka çalışma ise refah odaklı insan kaynakları uygulamalarının, iş yerinde sosyal iklimin oluşmasını teşvik ettiği ve çalışan dayanıklılığını arttığını göstermiştir. Sonucunda ise çalışan performansı da artış göstermiştir (Cooper vd., 2019). İnsan kaynakları uygulamalarından işe alım ve seçme süreci ile ücret politikaları, çalışan performansı üzerinde etkilidir (Al-Qudah vd., 2014). Khoreva ve Wechtler (2018) ise fiziksel ve sosyal iyi olma halinin, insan kaynakları uygulamalarının çalışan performansı

üzerindeki etkisine aracılık ettiğini bulgulamıştır. İnsan kaynakları uygulamalarının doğrudan iş performansına etkisini ortaya koyan birçok çalışmada mevcuttur. (Apalia, 2017; Ngwenya ve Aigbavboa, 2017; Nguyen vd., 2020).

Çalışan performansı üzerinde etkili olan bir diğer değişken psikolojik iyi oluş halidir. Kundi vd., (2020) çalışmalarında psikolojik iyi oluş halini hedonik ve ödömanik olarak ele almışlardır. Çalışma sonucunda psikolojik iyi oluşun, çalışan performansını etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Daniels ve Harris (2000), psikolojik iyi oluş biçimlerinin iş performansı üzerinde etkileri olmasına rağmen bu etkinin hafif bir etki olduğunu ifade etmişlerdir. Bununla birlikte bu etkinin bazı iyi oluş boyutlarında derinleştiğini, bu nedenle her iki değişken üzerine yeni çalışmalar yapılmasının ve sonuçlarının çeşitlenmesinin gerekliliğini vurgulamışlardır. Wright ve Cropanzano (2004), psikolojik iyi oluş ile çalışan performansı arasında güçlü ve tutarlı bir ilişki olduğunu, psikolojik olarak iyi durumda olan çalışanların performanslarının da yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır.

İnsan kaynakları uygulamalarından iş görenlerle iletişim, psikolojik iyi oluş ve üzerinde geneli itibariyle en etkili faktör konumundadır. Bu çalışmada elde edilen önemli bulgulardan birisidir. Ross ve arkadaşları (2006) yapmış oldukları çalışmada iletişim ile psikolojik iyi oluş arasında anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmişlerdir. Örgüt içi sağlıklı bir iletişim ikliminin oluşması çalışanların psikolojik açıdan daha konforlu bir çalışma ortamına sahip olmasını desteklemektedir. İletişimin örgüt içerisinde ki etkisi bununla sınırlı değildir. Örgüt içi iletişim çalışan performansını da önemli ölçüde etkilemektedir. Rajhans (2012), çalışanlarıyla iletişim kuran örgütlerde çalışanların moral ve performanslarının yükseldiğini ortaya koymuştur. Çalışanlarla yönetim arasında kurulan etkili iletişim, iş tatmini, işe bağlılık ve örgüte duyulan güveni de arttırmaktadır.

Lalić ve arkadaşları (2020), yapmış oldukları çalışma ile örgüt içi iletişimin çalışan bağlılığını ve mutluluğunu doğrudan etkilediğini belirlenmiştir. Bu çalışmada, katımcı grupta yer alan çalışanların iş görenlerle iletişim sorularına vermiş oldukları cevapların kararsızlık seviyesinde olduğu açıkça görülmüştür. İş görenlerle iletişimin tek başına psikolojik iyi oluş hali üzerinde en etkili faktörlerden birisi olduğu göz önüne alındığında, elde edilen sonuçların bir uyarı niteliği taşıdığı ifade edilebilir.

Guest (2017) bu durumu örgütlerin çalışanlarıyla iletişimlerinin yalnızca işletme odaklı olmasına bağlamaktadır. Boxall ve arkadaşları (2016) ise örgütsel iletişimin çalışan yeteneği, çalışan motivasyonu ve çalışanlara katkıda bulunma üzerine yoğunlaştığını ortaya koymuştur. Tüm bunların salt amacı, çalışan performansını yükseltmektir. Bu model açıkca çalışan refahından çok performans hedefine yoğunlaşmıştır. Bu nedenle uzun vade de örgütsel sorunların yaşanması kaçınılmazdır.

Vorde ve arkadaşları (2012) toplam 36 çalışmanın sonuçlarını inceleyerek, insan kaynakları uygulamalarının çalışanların psikolojik iyi oluş hali ve performansları üzerinde önemli etkilerinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ancak burada yalnızca işletme performansına odaklanan insan kaynakları uygulamalarının başarısız olduğu belirtilmiştir. Çalışanlarında menfaatini gözetken ve ortak kazanç politikası üzerine kurulan insan kaynakları uygulamaları ise her iki taraf içinde olumlu sonuçların elde edilmesini sağlamaktadır. Ayrıca, yalnızca performans üzerine kurgulanan uygulamaların çalışan sağlığını da olumsuz etkileyeceği uyarısında bulunulmuştur. Elde edilen bu sonuçlar çalışanların yalnızca işletme için varoldukları düşüncesinden sıyrılmak gerektiğini ortaya koymaktadır.

Ogbonnaya ve Messersmith (2019), insan kaynakları uygulamalarında tutarlılığa vurgu yapmıştır. Ancak bu sayede çalışanlarda davranış değişikliği sağlamak mümkün olacaktır. İnsan kaynakları uygulamaları çalışanlar açısından beceri, motivasyon ve fırsat artırıcı bir politika üzerine kurgulanmalıdır. Bu aslında, kazan-kazan politikasında gerekliliğidir. Böylece ortaklaşa kazancın yolu açılmış olacaktır. Sonucunda ise işinden memnun, performansı yüksek, sağlık açısından risklerinden arındırılmış ve yenilikçi davranış kapasitesi artmış çalışanlara ulaşmak mümkün olacaktır.

Pellegrini ve arkadaşları (2018) insan kaynakları uygulamalarını sürdürülebilirliğin sağlamasında önemli bir anahtar olarak değerlendirmiştir. Örgüt içerisinde sürdürülebilir davranış biçiminin benimsenmesi aşamasında insan kaynakları uygulamaları anahtar rol üstlenmektedir. Eğitimler, ödül ve teşvikler bu yolda insan kaynaklarının başvurabileceği önemli yapı taşlarıdır. Sürdürülebilir davranış kalıbının benimsenmesi beraberinde kaliteyi ve standartizasyonu da

getirecektir. Böylece, örgütlerin hedeflerine ulaşma oranı ve olasılığı da artmış olacaktır.

Tüm bu sonuçlar, bu çalışmada ele alınan ve modellenen değişkenlerin isabetli olduğunu ortaya koymakla birlikte, elde edilen sonuçlarında tutarlı olduğunu kanıtlamaktadır. Ancak, psikolojik iyi oluş alt boyutlarının modele olan katkısı orta veya düşük seviyelerdedir. Daniels ve Harris (2000)'de çalışmalarında benzer bir sonuçla karşılaşmışlardır. Psikolojik iyi oluş ölçeğinin henüz çok yaygın kullanılmaması, başka çalışmalar da farklı faktör boyutlarının elde edilmesi veya farklı boyutların ele alınması, bu durumun başlıca nedenleri olarak gösterilebilir. Ölçeğin yaygın kullanımının artmasıyla birlikte, daha standart sonuçların ve yüksek düzeyli ilişkilerin ortaya çıkması muhtemel hale gelecektir.

Literatürde psikolojik iyi oluşun çalışan performansına etkisini araştıran çalışmalar mevcuttur, aynı şekilde İKY uygulamalarının performansa olan etkilerini araştıran çalışmalar da bulunmaktadır. Ancak psikolojik iyi oluşun aracı değişken olarak kullanıldığı çalışmalar oldukça sınırlı sayıda kalmaktadır. Araştırmacılara yazının geliştirilmesi adına psikolojik iyi oluşun aracı değişken olarak kullanıldığı çalışmalar yapması önerilmektedir. Ayrıca İKY uygulamalarının çalışan performansına etkisinde psikolojik iyi oluşun aracılık etkisini farklı sektörlerde ölçen çalışmalar yapılması tavsiye edilmektedir. Sektöre katkı sunması adına da katılım bankacılığının farklı boyutlarının araştırmalara konu olması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Abod, Sheikh Ghazali Sheikh, Syed Omar Syed Agil and Aidit Hj. Ghazali (2005), *An Introduction to Islamic Economics & Finance*, CERT Pub., Kuala Lumpur.

- Acar, Ahmet Cevat, (2009). *İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi, İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde, Beta Yayınları* (4. Basım). İstanbul.
- Acaray, A. (2019). Örgüt Temelli Özsaygının İş Performansına Etkisinde Psikolojik İyi Oluş ve Çalışmaya Tutkunluğun Aracılık Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 10 (3).
- Aima, H., Rizki Adam, M. M., ve Hapzi Ali, C. M. A. (2017). Model of Employee Performance: Competence Analysis and Motivation. (Case Study at PT. Bank Bukopin, Tbk Center). *Quest Journals Journal of Research in Business and Management Volume 4 ~ Issue 11*
- Akbaba, A. ve Günlü, E. (2009). *Otel İşletmelerinde İşgören Bulma, Seçme ve Eğitim Sürecinin Stratejik İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 9 (18).
- Akdoğan, A.&Polatçı, S. (2013). Psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde iş aile yayılımı ve psikolojik iyi oluşun etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1).
- Akın, A., & Akın, Ü. (2015). *Psikolojide Güncel Kavramlar -1- Pozitif Psikoloji*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Akın A. (2015). *Psikolojide Kullanılan Güncel Ölçme Araçları* (2. basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Akkuş, B., ve İzci, N. A. (2018). Sistem Yaklaşımı, Kavramları ve Yönetim. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7).
- Aktepe, İshak Emin (2010). *İslam Hukuku Çerçevesinde Finansman ve Bankacılık*, İstanbul, Erkam Matbaası.
- Albayrak, A. S. (2005). Çoklu Doğrusal Bağlantı Halinde En küçük Kareler Tekniğinin Alternatifi Yanlı Tahmin Teknikleri ve Bir Uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 1 (1).

- Al-Qudah, H. M. A., Osman, A., & Al-Qudah, H. E. M. (2014). The effect of human resources management practices on employee performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 3(9).
- Altaş, Gökbel, (2008). İslami Finans Sistemi, *Sermaye Piyasasında Gündem*, Sayı:69
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu ve S., Yıldırım, E. (2010). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı, *Sakarya Yayıncılık: Sakarya*.
- Anafarta, Nilgün, (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2.
- Anderson, E.W., Fornell, C., & Rust, R.T. (1997). Customer satisfaction, productivity, and profitability: Differences between goods and services. *Marketing science*, 16(2).
- Angelova, B., & Zekiri, J. (2011). Measuring customer satisfaction with service quality using American Customer Satisfaction Model (ACSI Model). *International journal of academic research in business and social sciences*, 1(3).
- Apalia, E. A. (2017). Effects of discipline management on employee performance in an organization: The case of county education Office human resource department, Turkana County. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 2(3).
- Argon, T. ve Eren, Altay. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, İstanbul, 1. Baskı.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice (10th ed.)*. London ; Philadelphia: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2013) *Armstrong's handbook of human resource management practice (Thirteen ed.)*. UK: Ashford Colour press Ltd.

- Ayanoğlu, Y., Atan, M., Beylik, U., (2010). Hastanelerde veri zarflama analizi (VZA) yöntemiyle finansal performans ölçümü ve değerlendirilmesi. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*. Sayı: 2.
- Aydemir, P. (2013). *İş Görenlerin Ücret Tatmini, iş Tatmini Ve Performans Algısı: Bir Uygulama*. Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak.
- Aykaç Burhan (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 1999.
- Aykaç Burhan ve Yüksel, Öznur. (2003). *Frederick Taylor'ın Görüşlerinin Değerlendirilmesine Yeni Bir Yaklaşım, Türkiye'de Kamu Yönetimi*, Yargı Yayınevi, Ankara.
- AAOIFI, A. (2014). *Psikoloji ve Mutluluk Yolu Erdeme Dönüş*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Baransel, Atilla (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Baysa, Hüseyin (2006). *Faizsiz Finans Kurumları Çalışma Yöntemlerinin İslam Hukuku Bakımından Değerlendirilmesi*, Bitirme Tezi, Diyanet İşleri Başkanlığı Akçaabat Darıca İhtisas Eğitim Merkezi Müdürlüğü, Trabzon.
- Baysal, Ayşe Can, 1993. *Çalışma Yaşamında İnsan*. İstanbul: Fakülte Yayınları No: 225.
- Bayındır, Adülaziz (2007), *Ticaret ve Faiz*, İstanbul, Süleymaniye Vakfı Yayınları.
- Baykara, Halid Velid, (2012), *Katılım Bankalarında Etkinlik ve Verimlilik Analizi*, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı İktisat Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Tokat.
- Beki, A. (2005). *İslam'da Güncel Ticari Meseleler*. Kayseri: Bekke Yayınları.

- Bilgen, S. (2018). *Hadislerde Mutluluk ve Mutsuzluk Sebepleri*. Yüksek Lisans Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Benli, A. ve Şahin, L. (2004). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (1).
- Bingöl, D. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basın Yayın.
- Bingöl, Dursun. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 8. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Bingöl, Dursun. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Basın Yayın Dağıtım Ltd, Şti, 6. Baskı, İstanbul.
- Bolat, T., ve Oya, A.S., (2003). Örgütlerde İşEtiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Yıl: 14, Sayı: 45.
- Boxall, P., Guthrie, J. and Paauwe, J. (2016). Editorial introduction: progressing our understanding of the mediating variables linking HRM, employee well-being and organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 26: 2, 103– 111.
- Bozkurt, S. (2011). İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Finansal Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 22(70).
- Budak, S. (2017). *Psikoloji Sözlüğü* (5.bs). Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Bulut, Ç., Yılmaz, C., & Alpkın, L. (2009). Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 9(2).
- Burns, Micheal (2006). First BI, now CPM, CA Magazine. *CanadianInstitute of Chartered Accountants*, 139 (5).

- Büyükdeniz, Adnan, (2000). *Faizsiz Finans Kurumlarının Mali Sistem İçindeki Yeri ve Çalışma Prensipleri*, Türkiye’de Özel Finans Kurumları Teori ve Uygulama, İstanbul, Albaraka Türk.
- Büyükkuysal, M. Ç., ve Öz, İ. (2016). Çoklu Doğrusal Bağintı Varlığında En Küçük Karelere Alternatif Yaklaşım: Ridge Regresyon. *Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 6 (2).
- Carolan, S., Harris, P. R., &Cavanagh, K. (2017). Improving employee well-being and effectiveness: systematic review and meta-analysis of web-based psychological interventions delivered in the workplace. *Journal of medical Internet research*, 19 (7).
- Carr, A. (2016). *Pozitif Psikoloji*. (Çev.: Ümit Şendilek). İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Cerit, Yusuf (2013). *Paternalist Liderlik ile Öğretmenlere Yönelik Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki*. Educational Sciences: Theory & Practice 13, no. 2.
- Soylu, Soydan (2011), "Creating a family or loyalty-based framework: The effects of paternalistic leadership on workplace bullying." *Journal of business ethics* 99, no. 2: 217-231.
- Cascio, W. F. and Boudreau, J. W. (2011). Investing in people: financial impact of human resource initiatives (2nd ed.). *Upper Saddle River, N.J: FT Press*.
- Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen performansının artırılmasında okul yöneticisinin rolü. *Milli Eğitim Dergisi*, 153(154).
- Chapra, Muhammad Umar (2005b), Objectives of the Islamic Economic Order, An Introduction to Islamic Economics & Finance, Sheikh Ghazali Sheikh Abod, Syed Omar Syed Agil, Aidit Hj. Ghazali, Kuala Lumpur: *CERT Publ*.
- Cibafi. (2019). About CIBAFI. Nisan8, 2019 tarihinde <http://www.cibafi.org/Pages.aspx?id=pvRm8sofDxI=> adresinden alınmıştır.

- Çapra, Ömer (1993), *İslam'da İktisadi Nizam*, Çev: Hulusi Yavuz, İstanbul: Sebil Yayınları.
- Cohen, L. J. (2017). *A'dan Z'ye Psikoloji*. (Çev. Mihriban Doğan). İstanbul: Say Yayınları.
- 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).
- Çakı, O., Sezerel, H. ve Geylan, A. (2020). Uluslararası Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: Hilton Örneği. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 20 (2).
- Çalı, M. K., ve Kılıç, S. (2019). Ürün Tercihlerini Etkileyen Ambalaj Tasarım Faktörlerinin. *Business and Economics Research Journal*, 10 (1).
- Çalışkan, K. (2010). *Kurumlarda İyilik Var*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Çaparlar, C. Ö., & Dönmez, A. (2016). Bilimsel araştırma nedir, nasıl yapılır. *Turk J Anaesthesiol Reanim*, 44.
- Çetin, C., Arslan, M. L. ve Dinç, E. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basımevi.
- Çöl, G., (2008), Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 9 (1).
- Daniels, K., & Harris, C. (2000). Work, psychological well-being and performance. *Occupational Medicine*, 50 (5).
- Da Silva, J., Riana, I. G., & Soares, A. D. C. (2020). The Effect of Human Resources Management Practices on Innovation and Employee Performance (Study Conducted at NGOs Members of FONGTIL). *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7 (9).

- Deeprise, D., (1994). How To Recognize and Reward Employee, AMACOM American Management Association, New York, USA.
- Deci, E.L. and Ryan, R.M. (2008). Hedonia, Eudaimonia, and Well-being: An Introduction. *Journal of Happiness Studies*. 9.
- Decoster, M., (1993), Sociologie du Travail et Gestion des Ressources Humaines, Labor, Bruxelles.
- Delaney, J. T. and Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal*, 39 (4).
- Dessler, G., (2008). *Human Resource Management*, Pearson-Prentice Hall, Eleventh Edition, New Jersey.
- Diener, E. (1994). *Assessing Subjective Well-being: Progress And Opportunities*. Social Indicators Research, 31(2)
- Döndüren, Hamdi (2008). *Osmanlı Para Vakıfları, Bazı Kredi Kullandırma Yöntemleri ve Günümüz Türkiye Tecrübesi, Ekonomik Kalkınma ve Değerler*, UTESAV, İstanbul: Ebru Matbaacılık.
- Doğan, T., Eryılmaz, A., ve Ercan, L. (2014). İşe bağlılığın öznel iyi oluş üzerindeki yordayıcı rolü: Akademisyenler üzerine bir çalışma. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33.
- Doğan, M. (2014). *Dindarlık Sabır ve Psikolojik İyi Olma Arasındaki İlişkiler*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğrul, B. Ş., Tekeli, S. (2010). İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, C: 2, S: 2.
- Dolgun, U. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş*, Ekin Yayınları, Bursa

- Elgari, Mohamed Ali (2003). Credit Risk in Islamic Banking and Finance, *Islamic Economic Studies*, Vol. 10, No. 2.
- Emeç, Ömer, (2014). *Katılım Bankacılığının Tarihi ve Geleceği*, İstanbul Şehir Üniversitesi İşletme Tezsiz Yüksek Lisans Programı Bitirme Projesi, İstanbul.
- Erdem, F., (2003). *Örgütsel Yaşamda Güven, Sosyal Bilimlerde Güven*, Vadi Yayınları, 1. Baskı, Ankara.
- Erdem, Barış, Gökdeniz, Ayhan ve Met, Önder (2011). Yenilikçilik ve işletme performansı ilişkisi: Antalya'da etkinlik gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2).
- Erdemir, E., (2012). “Ödüllendirme”, *Ücret ve Ödül Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- Erdoğan, S., (1992). *İslam Ekonomisinde Tasarruf ve Ekonomik Gelişme*, İstanbul: Marmara Üniv. İlahiyat Fakültesi Yayınları No: 61.
- Ergun, Turgay Ve A. Polatoglu (1992). *Kamu Yönetimine Giriş*, Ankara: TODAİE Yayınları
- Ergül, H.F., (2006). Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri Ve Ücret- Başarı İlişkisi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 18.
- Ernst&Young, *The World Islamic Banking Competitiveness Report 2011-2012*.
- Ernst&Young, *The World Islamic Banking Competitiveness Report 2012-2013*.
- Esen, A., (1993). *Sosyal Siyaset Açısından İslam'da Ücret*, Türkiye Diyanet Vakfı, Ankara.
- Farebrother, R. W. (1980). The Durbin-Watson test for serial correlation when there is no intercept in the regression. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 48(6).

- Farh, J. L., Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. *In Management and organizations in the Chinese context*. 84- 127. Palgrave Macmillan, London
- Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Fındıkçı, İ. (2019). İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlemenin gereği ve yararları. *Sektörel İnternet Haber*.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1984). Strategic human resource management. Wiley.
- Fromm, E. (1994). *Erdem ve Mutluluk* (2. bs.). (Çev.: Ayda Yörükân). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Gavcar, E., Bulut, A., Z. ve Engin K. (2006). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2)
- Genceli, M. (1973). İki Değişkenli Doğrusal Regresyonda Zaman Faktörü. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 33.
- Gerçek, M., 2018. Yöneticilerin babacan (Paternalist) liderlik davranışlarının psikolojik sözleşme bağlamındaki beklentileri üzerindeki etkilerine yönelik bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 13 (2).
- Geringer, J. M., Frayne, C. A. and Milliman, J. F. (2002). In search of “best practices” in international human resource management: Research design and methodology. *Human resource management*, 41(1).
- Göçen, G. (2013). Pozitif Psikoloji Düzleminde Psikolojik İyi Olma ve Dini Yönelim İlişkisi: Yetişkinler Üzerine Bir Araştırma. *Toplum Bilimleri*, 7.
- Gökçeğöz, F. (2000). Etkili Takım Çalışması, *Polis Bilimleri Dergisi*, 2 (7-8).

- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human resource management journal*, 27(1).
- Gümüştekin Eren, G., & Öztemiz , B. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1).
- Gümüştekin, Eren, Gültekin, Gülten ve Fikret, , (2009). Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 23.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis (5th edition)*. UpperSaddleRiver, NJ: PrenticeHall.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Aderson, R.E. andTathan, R.L. (2013). *Multivariate Data Analysis: Pearson Education Limited*.
- Hallowell, R. (1996). Therelationships of customersatisfaction, customerloyalty, andprofitability: an empiricalstudy. *International journal of service industrymanagement*.
- Hamidullah, M. (1963), *Modern İktisat ve İslam*, (Çev: Salih Tuğ), İstanbul: Yağmur Yayınları.
- Hazine Müsteşarlığı Tebliği. *Resmî Gazete 1997: 22874*
- Hudayri Muhsin Ahmed (1990). *El-Bunuku 'l-İslamiyye*, Daru'l-Hurriyye, 1990.
- IDB. (2010). Islamic Finance and Global Financial Stability. *Cidde: IDB*.
- IDB. (2010). Islamic Finance and Global Financial Stability. *Cidde: IDB*.
- Iqbal, Munawar and Philip Molyneux (2005), *Thirty Years of Islamic Banking History, Performance and Prospects*, Palgrave Macmillan.
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Liderlik Nitelikleri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11.

- İslamoğlu, A. H. ve Alınacı, Ü. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- İsmail, İbrahim Muhammed (1990), *Çağdaş Ekonomik Doktrinler ve İslam*, Çev: Cemal Aydın, İstanbul: Boğaziçi Yayınları.
- Jaiswal, D., & Dhar, R. L. (2017). Impact of human resources practices on employee creativity in the hotel industry: The impact of job autonomy. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(1).
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., ve Winkler, A. L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human resource management review*, 22(2).
- Johansen, M. S., & Sowa, J. E. (2019). Human resource management, employee engagement, and nonprofit hospital performance. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(4).
- Johnes, J., Marwan, I. and Vasileios, P., (2010). Report on: Efficiency of Islamic and Conventional Banks in the GCC, *Gulf One Lancaster Centre for Economic Research*, Issue:1, February.
- Kalaç, E., (2000). Türk Mali Piyasalarında Özel Finans Kurumlarının Yeri, *YTÜ Bitirme Ödevi, İstanbul*.
- Kalay, F. (2016). İşletmelerde Örgütsel Adaletin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi: Teorik Bir İnceleme. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1).
- Kalaycı, Ş., (2010). *Faktör Analizi, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 321-331, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kalaycı, İ. (2013). Katılım Bankacılığı: Mali Kesimde Nasıl Bir Seçenek? *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Vol:9, No:19.

- Kaplan, M. ve Ulutaş, Ö. (2016). Duygusal Emeğin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Selçuk Ün. Sos. Bil. Ens. Der.* 2016; (35)
- Kara, M. M. (2010). The Relation Of Job Satisfaction With Happiness And Success Level. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*
- Karatepe, S., (2005). Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 60, Sayı: 4.
- Karslı, N. (2018). *Mutluluk ve Dindarlık*. Kayseri: Kimlik Yayınları.
- Kaymaz, K. (2007). Davranış Boyutu ile Performans Geribildirim Olgusu ve Süreci, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 62, Sayı: 4.
- Kaya, N., Koç, E. ve Topçu, D., (2010). An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in Turkish banks. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11).
- Kestane, D. (2003). Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği, *Maliye Dergisi*, Sayı:142.
- Kesen, M. (2011). İnsan Kaynakları Uygulamalarının Yenilikçilik Düzeyi ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Gebze İleri teknoloji Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Gebze*
- Keyes, C. L., Shmotkin, D. ve Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of personality and social psychology*, 82(6), 1007-1022. doi: 10.1037//0022-3514.82.6.1007
- Khoreva, V. ve Wechtler, H. (2018). HR practices and employee performance: The mediating role of well-being. *Journal of Employee Relations*, 40(2).

- Koç-Başaran, Y. (2017). Sosyal Bilimlerde Örnekleme Kuramı, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(47).
- Koçak, Orhan ve Zeynep Büşra, Erdoğan, (2011). Bankacılık Sektöründe Yeni İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları Hakkında Bir Uygulama, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Sayı: 60.
- Kondalkar, V.G. (2007). *Organisational Behaviour*. New Age International (P) Limited, Publishers.
- Koys, D.J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel psychology*, 54(1).
- Kozak, A.M. (1999). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kubalı, D., (1999). Performans Denetimi, *Amme İdaresi Dergisi*, 35(1).
- Kuller, R. ve Laike, T. (1998). The impact of flicker from fluorescent lighting on well-being, performance and physiological arousal. *Ergonomics*, 41(4).
- Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M. Ve Shahid, S. (2020). Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Kutub, S., (2011), *İslam'da Sosyal Adalet*, Çev: Harun Ünal, İstanbul: Hikmet Neşriyat.
- Küçük, O., Yılmaz, E., Şen, H. İ., ve Küçük, N., (2015). Toplam kalite yönetiminin işletme performansına etkisi: Lojistik sektöründe bir uygulama. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 34(2).
- Lado, A. A. ve Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of management review*, 19(4).

- Lalić, D., Milić, B., & Stanković, J. (2020). Internal Communication and Employee Engagement as the Key Prerequisites of Happiness. In Joy. *Emerald Publishing Limited*.
- Lausen, K., & Foss, N. J. (2013). Handbook of Innovation Management. In M. Dodgson, D. Gann, & N. Phillips. *Human Resource Management Practices And Innovation*. New York NY: Oxford University Press
- Lee, H. W., Pak, J., Kim, S. and Li, L. Z. (2019). Effects of human resource management systems on employee proactivity and group innovation. *Journal of Management*, 45(2).
- Mannan, M. ve Credit S., (2008). *Islamic Capital Markets, Islamic Finance: A Guide for International Business and Investment*, Consultant Editor: Roderick Millar Editor: Habiba Anwar, GMB Publishing, United Kingdom and United States of America.
- Mentor, P. (2011). *Geribildirim*, Optimist Yayınları, İstanbul
- Merginani, B., Ebu Bekir, E.H., (1990), *El-Hidâye*, çev. Ahmet Meylani, Kahraman Neşriyat, 2. Baskı, 3. Cilt.
- Mucuk, İ. (2008). *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Munjuri, M. G. (2011). The effect of human resource management practices in enhancing employee performance in catholic institutions of Higher Learning in Kenya. *International Journal of Business Administration*, 2(4).
- Myers, D. G. and Diener, E. (1997). The Pursuit of Happiness. *Harvard Mental Health Letter*, 14.
- Myers, D. G., ve Diener, E. (1995). Who is happy?. *Psychological Science*, 6(1).
- Nizam, Banu, (2005). Performans Değerleme Sonuçlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Katkısı Ve Uygulama Örneği, Yüksek Lisans Tezi, *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa*.

- Nguyen, P. T., Yandi, A. And Mahaputra, M. R. (2020). Factors That Influence Employee Performance: Motivation, Leadership, Environment, Culture Organization, Work Achievement, Competence and Compensation (A Study Of Human Resource Management LiteratureStudies). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1 (4).
- Ngwenya, L. ve Aigbavboa, C. (2017). Improvement of productivity and employee performance through an efficient human resource management practices. In *Advances in humanfactors, business management, training and education*. Springer, Cham.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd Edition). McGraw-Hill
- Obaidullah, M., (2005), Islamic Financial Services, *Islamic Economics Research Center*.
- Ogbonnaya, C. ve Messersmith, J. (2019). Employee performance, well-being, and differential effects of human resource management subdimensions: Mutual gains or conflicting out comes?. *Human Resource Management Journal*, 29(3).
- Orman, S., (2001), *İktisat, Tarih ve Toplum*, 3. Baskı, İstanbul: küre yayınları
- Öge, H. S. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Öğüt, A., Aygen, S. ve Demirsel, M. T. (2007). Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı*.
- Öğüt, A., Akgemici, T. ve Demirsel, M., T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12.
- Örücü, E., Bulut, A., Z. ve Karabulut, A., N. (2005). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Ücret ve Ödül Yönetim Sistemi Muğla İli Örneği, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 7 (1).

- Örücü, E. ve Köseoğlu, M., A. (2003). *İşletmelerde İşgören Performansının Değerlendirme*, Gazi Kitabevi, Ankara
- Önal, R., (2000). *Türkiye’de Özel Finans Kurumları’nın Dünü, Bugünü ve Yarını Sempozyumu Konuşması*, Türkiye’de Özel Finans Kurumları Teori ve Uygulama, İstanbul, İstanbul, Albaraka Türk Yayınları.
- Öner, Y. (1995). Faizsiz Kazanç Sistemi Kar Garantisi Vermez. *Ticaret Gazetesi Eki*.
- Özsoy, İ., (2012). *Fıkıh Doktrinde Para ve Faiz, Fıkhi Açından Finans ve Altın İşlemleri*, İstanbul: İSAV Yayınları.
- Özsoy, İ., (1995). “Faiz” *İslam Ansiklopedisi*, 12.Cilt, Türkiye Diyanet Vakfı Yayını.
- Öztaş, Nail (2015). *Yönetim*, Üçüncü Baskı, Ankara, Otorite Yayınları
- Özdemir, E. ve Akpınar, T.A. (2002). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya’daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3).
- Pahos, N. ve Galanaki, E. (2019). Staffing practices and employee performance: the role of age. *Journal of Evidence-based HRM*, 7(1).
- Peçen, Ü. (2012). İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Organizasyonel İklimin Firma Yenilikçilik Düzeyi Üzerine Etkileri: ABD Firmaları ve Türk Firmaları Karşılaştırılması. Yayımlanmamış Doktora Tezi, *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze*.
- Pellegrini, C., Rizzi, F., & Frey, M. (2018). The role of sustainable human resource practices in influencing employee behavior for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 27(8).
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California management review*, 40(2).

- Pehlivan, P., (2016). Türkiye’de Katılım Bankacılığı ve Bankacılık Sektöründeki Önemi. *Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 16, Sayı: 31.
- Pincus, J.D., (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human communication research*, 12(3).
- Porter, M.E., (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining SuperiorPerformance, *New York: The Free Press*.
- Presley J.R. ve John G. S. (1994). Islamic Economics: The Emergence of A New Paradigm, *New Horizon*, No:23, January.
- Rajhans, K. (2012). Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance. *Interscience Management Review*, 2(2).
- Ramazanoğlu, F., Arslan C., Karahüseyinoğlu, F. (2013). “İşletme ve Organizasyonlarda Personel Yönetimi, İşlevi Ve Boyutlarının Değerlendirilmesi” *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları* 4; 2003
- Riana, I. G., Suparna, G., Suwandana, I. G. M., Kot, S. ve Rajiani, I. (2020). Human resource management in promoting innovation and organizational performance. *Problemsand Perspectives in Management*, 18(1).
- Ross, A., Winslow, I., Marchant, P. ve Brumfitt, S. (2006). Evaluation of communication, life participation and psychological well-being in chronic aphasia: The influence of group intervention. *Aphasiology*, 20(5).
- Ryff C.D., Magee, J.W., Kling, C.K. ve Wing, H.E. (1999). Forging macro-microlinkagesin the study of psychological well-being. The self and society inaging procesess, *New York: Springer Publishing Company*.
- Sabuncuoğlu, Z., (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tokol, T. (2009). *İşletme*, Furkan Ofset, Bursa

- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa
- Sadullah, Ö., (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler*, Beta Yayınları, 4. Baskı, İstanbul, ss. 1-45.
- Sadullah Ö. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, No: 537, Eskişehir.
- Samad, A., Norman D. G., ve Bradley J. C., (2005). Islamic Banking and Finance in Theory and Practice: The Experience of Malaysia and Bahrain, *The American Journal of Islamic Social Sciences*, No: 22:2.
- Sani, A. D. (2012). Strategic human resource management and organizational performance in the Nigerian insurance industry: The impact of organizational climate. *Business Intelligence Journal*, 5(1).
- Saruhan, Ş., ve Yıldız, M. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Sattar, T., Ahmad, K., ve Hassan, S. M. (2015). Role of human resource practices in employee performance and job satisfaction with mediating effect of employee engagement. *Pakistan Economic and Social Review*.
- Saydam, A. (2005). *Algılama Yönetimi*. İstanbul: Rota.
- Serpan Araştırma Notları (2013), *İslami Finans Kavramı, Ürünler, Dünya’da ve Türkiye’de Gelişimi ve Geleceği*
- Shaju, M., ve Subhashini, D. (2017). A Study on the Impact of Job Satisfaction on Job Performance of Employees Working in Automobile Industry. *Journal of Management Research* 17(2).
- Shantz, A., ve Latham, G. (2011). The effect of primed goals on employee performance: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 50(2).

- Shaukat, H., Ashraf, N. ve Ghafoor, S. (2015). Impact of human resource management practices on employees performance. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 23(2).
- Sıddıki, M. N., (1976), *İslam Ekonomisinin Temelleri*, Çev: Bahar Gürsan, Kaynak Yayınları.
- Silin, R. H., 1976. *Leadership and values: The organization of large-scale Taiwanese enterprises* (No. 62). Harvard Univ Asia Center
- Singh, H. (2006). The importance of customer satisfaction in relation to customer loyalty and retention. *Academy of Marketing Science*, 60(193-225), 46.
- Soysal, A. ve Kılınç, E. (2016). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi Uygulamaları. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(31).
- Stabell, C.B. ve Fjeldstad, Q.D., (1998). “Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks”, *Strategic Management Journal*, 19, 1998.
- Şimşek, Ö.F., (2007), Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları, Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Şimşek, A., ve Osman, U., (2020). Çalışma arkadaşlarına güven ve psikolojik iyi oluşun çalışanların iş performansına etkileri. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 2(1).
- Şimşek, M., Hesapçıoğlu, M., Öge, H. S. ve DüNDAR, S. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. Konya: Akademi Eğitim Kitapevi.
- Tahiroğlu, F., (2002). “*Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*”, Hayat Yayınları, İstanbul,
- Tahiroğlu, F. (2003). *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2. Baskı

- Tata, J. (2002). The Influence of Managerial Accounts on Employees Reactions to Negative Feedback, *Group & Organization Management*, 27(4).
- Tekin, E. (2018). Lider-Üye Etkileşiminin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16).
- TKBB. (2005). *Dünyada ve Türkiye’de Faizsiz Bankacılık*. İstanbul: TKBB.
- TKBB. (2013). *Katılım Bankaları 2013*, İstanbul.
- TKBB. (2015). *Türkiye Katılım Bankacılığı Strateji Belgesi 2015- 2025*. İstanbul: TKBB
- Tortop, T., Üçücü, N., Yüksel, S. (2000). A comparison of chinap and maxillary protraction appliances in the treatment of skeletal Class III malocclusions. *The European Journal of Orthodontics*, 22(1)
- Turhan, E. (2012). *İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- Tuncer, Güneri (2005). The Self in Family Context and Traditional Family Values on Attitudes toward Paternalistic Leadership Style. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Koç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Tunç, Hüseyin (2010). *Katılım Bankacılığı Felsefesi, Teorisi ve Türkiye Uygulaması*, İstanbul; Nesil Yayınları.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: OSTİM İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(02).
- Türkmenoğlu, R.E., (2007), Katılım Bankacılığı ve Türkiye’deki Finans Yapısı, *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale*.

- Uddin, M.J., Luva, R. H., ve Hossian, S.M.M. (2013). Impact of organizational culture on employee performance and productivity: A casestudy of telecommunication sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 8(2).
- Uludağ, S., (2012), *İslam 'da Faiz Meselesine Yeni Bir Bakış*, 2010, İstanbul: Dergâh Yayınları.
- Usman, A. (2017). Theeffect of psychological wellbeing on employee job performance: Comparison between the employees of Projectized and non-projectized organizations. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 6(01).
- Ustaoglu, D., (2014). Türkiye’de Katılım Bankacılığı Sektördeki Yeri ve Önemi, *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Aydın*.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1).
- Uzuntarla, Y., Ceyhan, S. ve Fırat, İ. (2017). Çalışan performansının incelenmesi: Sağlık sektörü örneği. *Gulhane Medical Journal*, 59(1).
- Ünal, Ö, F. (2016). Hizmet Sektöründe Çalışan Memnuniyeti: Şirketler Grubuna Bağlı Kargo Şirketi ve Kırtasiye Mağazalar Zinciri Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*.
- Üsdiken B. ve Wasti, S.A., (2002). “Türkiye’de Akademik Bir İnceleme Alanı olarak Personel veya “İnsan Kaynakları” Yönetimi, 1972-1999,” *Amme İdaresi Dergisi*, 35 (3).
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & 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).

- Vasseux, M., (2009), The Next Chapter in Islamic Finance, Oliver Wyman, http://www.oliverwyman.com/pdf_files/OW_En_FS_PUBL_2009_IslamicFinance.pdf; E.T. 17.04.2012.
- Venkatraman, N. ve Ramanujam, V., (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4).
- Yavuz, Ç. (2006). Rehberlik Ve Psikolojik Danışmanlık Öğrencilerinde Öznel İyi Olma Hali, Psikiyatrik Belirtiler Ve Bazı Kişilik Özellikleri: Karşılaştırmalı Bir Çalışma. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). *İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Yılmaz, Ö. Ve Ömürgönülşen, M. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Algılanmasının Üretim Performansı Algısı Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 31, Sayı 2, 2013.
- Yüksel, Öznur. (1997) *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara
- Wagen, L.D., (2007). “Human Resource Management for EventsManaging The Event Workforce”, *Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier Linacre House, Jordan Hill, Oxford*.
- 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).
- Wright, T. A., ve Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A freshlook at an age-old quest. *Organizational dynamics*, 33(4).
- Wright, T.A. ve Staw, B. M. (1999). Affect and favorable work outcomes: Two long itudinal tests of the happy–productive worker thesis. *Journal of Organizational Behavior*, 20(1).

- Wu, C. H., Chen, I.S., ve Chen, J.C. (2017). A Study Into The Impact of Employee Wellness and Job Satisfaction On Job Performance. *International Journal of Organizational Innovation*, 10(2).
- Yahşı, F., (2000). “Özel Finans Kurumları’nın Mevzuat Serüveni”, *Albaraka Türk Bereket Dergisi*, 9(6).
- Yanpar, A. (2015). *İslami Finans, İlkeler, Araçlar ve Kurumlar*. İstanbul: Scala Yayıncılık.
- Yahşı, F., (2003). “Özel Finans Kurumları’nın Mevzuat Serüveni”, Albaraka.
- Yavuz, Ç., (2010). İşletmelerde inovasyon-performans ilişkisinin incelenmesine dönük bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(2).
- Yaylı, A. ve Temiraliyeva, K. (2006). Otel işletmelerinde işe alıştırma eğitiminin işgören performansına etkisi üzerine Kazakistan’da bir uygulama. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1.
- Yee, R. W., Yeung, A. C., ve Cheng, T. E. (2008). The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. *Journal of operations management*, 26(5).
- Yıldırğan, R. ve Zengin, B. (2014). Turizm Ürünlerinin Pazarlanmasında Fiziksel Kanıt Stratejileri, *Bilgi*, 16(2).
- Yıldız, S., (2017). Sosyal Bilimlerde Örnekleme Sorunu: Nicel ve Nitel Paradigmalarından Örnekleme Kuramına Bütüncül Bir Bakış, *Kesit Akademisi Dergisi*, 3(11).
- Yukcu, S. ve Atağan, G. (2009). “Etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarının yarattığı karışıklık” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4).

- Yelboğa, A., (2006). Kişilik Özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 196-211.
- Yücel, R. (1999). İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(3).
- Yürür, Ş., (2005). “Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama”, Doktora Tezi, *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa*.
- Zaim, S., (1995), *İslam-İnsan-Ekonomi*, 2. Baskı, İstanbul: Yeni Asya Yayınları
- Zaim, H. ve Polat, M. (2013). “İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Mukayeseli Önem Derecelerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama.” *Sosyal Siyaset Konferansları / Journal of Social Policy Conferences* Sayı / Issue: 64-65 – 2013/1-2.
- 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu. *Mükerrer Sayılı Resmî Gazete* 2005: 259831

İNTERNET KAYNAKLAR

- Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions (2019). *About AAOIFI*. <http://aaoifi.com/about-aaoifi/?lang=en>
- Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş. (2017). *Bağımsız Denetim Raporu*. <https://www.albaraka.com.tr/pdf/ALBARAKATURK-31-12-2016-TR-SOLO.pdf>
- Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurumu (2020). *Bankacılık Sektörü Verileri*. <https://www.bddk.org.tr/kuruluslar-kategori/bankalar/1>

Güray, K. (2009). *İslâmi Bankalar ve İslâmi Finans Kurumları*.
<http://www.baskent.edu.tr/~gurayk/finpazcuma17.doc>

Hızlıalp, F. (2003). *Tao ve Konfüçyüs Felsefeleri (Taoculuk ve Konfüçyüsçülük)*
Taoizm (Taoisme)- Konfüçyanizm (Confucianisme).
http://historicalsense.tripod.com/Archive/taoconfuc_1.htm

Islamic Development Bank (2019). *About IDB*.
<http://www.isdb.org/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://24de0d5f10da906da85e96ac356b7af0>

Islamic Financial Services Board (2019). *About Islamic Financial Services Board*.
<http://www.ifsb.org/background.php>

Islamic Financial Services Board (2007). *Stability Report 2017*.
<https://www.ifsb.org/sec03.php>

International Islamic Financial Market (2019). *About IIFM*.
http://www.iifm.net/about_iifm/corporate-profile

Islamic International Rating Agency (2019). *About IIRA*.
<http://www.iirating.com/aboutus.aspx>

Islamic Development Bank Institute (2019). *About IRTI*.
<http://www.irti.org/English/AboutIRTI/Pages/default.aspx>

Kaplinsky, R. Ve Morris, M. (2000). *Spreading the Gains from Globalization: whatcan be Learned from Value Chain Analysis*
<http://ideas.repec.org/a/mes/prectr/v47y2004i2p74-115.html>

Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş. (2017). *Bağımsız Denetim Raporu*.
<https://www.kuveytturk.com.tr/medium/document-file-721.vsf>

Türkiye Katılım Bankaları Birliği, (2020), *Katılım Bankaları Katılım Bankaları Raporu*
https://tkbb.org.tr/Documents/Yonetmelikler/TKBB_FR20_TR_KOD2.pdf?v=1

Türkiye Katılım Bankaları Birliği, (2020), *Katılım Bankaları Birliği Denetim Raporları*

<https://tkbb.org.tr/sayfa/detay/denetim-raporlari-122>

Türkiye Finans Katılım Bankası A.Ş. (2016). *30.09.2016 Bağımsız Denetim Raporu.*

<https://www.turkiyefinans.com.tr/Lists/BagimsizDenetimRaporlari/Attachments/76/bagimsiz-denetim-raporu-3-donem-30092016-konsolide.pdf>

Vakıf Katılım Bankası A.Ş. (2016). *30.09.2016 Bağımsız Denetim Raporu.*

<http://vakifkatilim.com.tr/pdf/bagimsiz-denetim-raporu-2016-3.pdf>

adresinden alındı.

Ziraat Katılım Bankası A.Ş. (2021). *31.12.2016 Bağımsız Denetim Raporu.*

<http://www.ziraatkatilim.com.tr/yatirimci-iliskileri/Documents/ara-donem-faaliyet-raporu/2016/Ziraat-Katilim-Aralik-2016-Denetim-Raporu.pdf>

İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışan Performansına Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracı Rolü: Katılım Bankaları Örneği

Sayın Katılımcı

Elinizde bulunan bu ankette, *İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışan Performansına Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracı Rolü* araştırılacaktır. Ankette size uygun gelen kutucuğu işaretlemeniz yeterli olacaktır. Sorulara vereceğiniz cevapların doğruluğu, araştırmanın sağlıklı bir şekilde sonuçlanması açısından önemlidir. Vereceğiniz cevaplar araştırma amacıyla kullanılacak ve **hiçbir kurum ve kişilerle paylaşılmayacaktır**. İlginiz için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Ahmet KARAARSLAN

1- Faaliyet Alanı:	☐ Kamu	☐ Özel			
2- Faaliyet Alanı Sınırları:	☐ Bölgesel	☐ Ulusal			
3- Çalışılan Departman:	☐ Operasyon	☐ Satış Pazarlama	☐ İnsan kaynakları	☐ Bütçe/Muhasebe	☐ Diğer....
4- Unvan:	☐ Gişe Yetkilisi	☐ Orta Düzey Yönetici	☐ Üst Düzey Yönetici	☐ Alt Düzey Yönetici	
5- Cinsiyet:	☐ Kadın	☐ Erkek			
6- Yaş:	☐ 18-30	☐ 31-45	☐ 46 ve üzeri		
7- Medeni Durum:	☐ Evli	☐ Bekâr			
8- Eğitim durumu:	☐ Lise	☐ Üniversite	☐ Yüksek Lisans ve Doktora		
9-Bu kurumda kaç yıldır çalışmaktasınız?	☐ Bir yıldan az	☐ 1-3 Yıl	☐ 4-5 Yıl	☐ 6 yıl ve üzeri	
10- Geliriniz:	☐ 3000TL ve altı	☐ 3001-4000	☐ 4001- ve üzeri		
11- Günlük çalışma saatleriniz	☐ 8 saatten az	☐ 8-11 Saat	☐ 12 Saat ve üzeri		

Lütfen aşağıdaki soruları dikkatlice okuyunuz ve size en uygun gelen kutucuğu işaretleyiniz. Her soruya ilişkin sadece tek bir kutucuğa işaret koyunuz.

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

İnsan Kaynakları Uygulamaları

1. Şirketimizde ödül sistemi üstün nitelikli personeli motive edecek şekildedir.	1	2	3	4	5
2. Şirketimizde üstün başarı gösterenlere, ilave olarak ödül verilir.	1	2	3	4	5
3. Çalışanların aldıkları ödül gösterdikleri başarıya ve performansa bağlıdır.	1	2	3	4	5
4. Şirketimizde adil bir ödül sistemi bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
5. Çalışanlar hesaplı risk aldıkları için ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
6. Aldığım ücret ailem ve benim ihtiyaçlarımı karşılaması bakımından yeterlidir.	1	2	3	4	5
7. Gelecekte alacağım ücretin yeterli olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
8. Harcadığım çabanın tam karşılığı olan bir ücret alıyorum.	1	2	3	4	5
9. Şirketimizde adil bir ücret sistemi vardır.	1	2	3	4	5
10. Çalışanlara, ihtiyaç olduğunda yeterli ölçüde eğitim verilmektedir.	1	2	3	4	5
11. Verilen eğitimler sayesinde yeni beceriler kazanmaktayım.	1	2	3	4	5
12. Şirketimizde, adil bir performans değerlendirme sistemi vardır.	1	2	3	4	5
13. Mevcut performans değerlendirme sisteminde performansımı geliştirmek için neler yapmam gerektiğini görebiliyorum.	1	2	3	4	5
14. Performans değerlendirme sistemi, yüksek nitelikli personeli doğru şekilde ayırt etmektedir.	1	2	3	4	5
15. Çalışanlar ile yönetici arasında iletişim sorunları yaşanmaktadır.	1	2	3	4	5

16. Tüm bölüm ve birimler arasında açık ve kaliteli bir iletişim vardır.	1	2	3	4	5		
17. Yöneticilerimiz, çalışanların fikir ve önerilerine açık ve saygılıdır.	1	2	3	4	5		
18. Yönetim kademeleri arasındaki iletişimin kalitesi yüksektir.	1	2	3	4	5		
19. Çalışanlar arasındaki iletişimin kalitesi yüksektir.	1	2	3	4	5		
20. İşletmemizdeki terfi sistemi herkes için adaletli bir süreçtir.	1	2	3	4	5		
21. İşini iyi yapan personel adil şekilde terfi ettirilir.	1	2	3	4	5		
22. Terfi sistemi beklentilerimi karşılayabilecek düzeyde yeterlidir.	1	2	3	4	5		
Çalışan Performansı							
23. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5		
24. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum	1	2	3	4	5		
25. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	1	2	3	4	5		
26. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	1	2	3	4	5		
Lütfen aşağıdaki soruları dikkatlice okuyunuz ve size en uygun gelen kutucuğu işaretleyiniz. Her soruya ilişkin sadece tek bir kutucuğa işaret koyunuz. (1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Önemli ölçüde katılmıyorum (3) Çok az katılmıyorum (4) Kararsızım (5) Bazen Katılıyorum (6) Önemli ölçüde katılıyorum (7) Kesinlikle katılıyorum							
Psikolojik İyi Oluş							
1. Çoğu insanın görüşlerine ters düşse bile düşüncelerimi dile getirmekten korkmam.	1	2	3	4	5	6	7
2. Genellikle yaşamımdaki olaylardan sorumlu olduğumu hissedirim.	1	2	3	4	5	6	7
3. Ufkumu genişletecek aktivitelerle ilgilenmem.	1	2	3	4	5	6	7
4. Çoğu insan, beni sevecen ve şefkatli biri olarak görür.	1	2	3	4	5	6	7
5. İçinde bulunduğum günü yaşarım ve geleceğe yönelik hiçbir şey düşünmem.	1	2	3	4	5	6	7
6. Yaşamımı gözden geçirdiğimde, yaşamımdaki olayların sonuçlarından memnuniyet duyarım.	1	2	3	4	5	6	7
7. Verdiğim kararlar çoğunlukla diğer insanların davranışlarından etkilenmez.	1	2	3	4	5	6	7
8. Günlük yaşam gereksinimleri sıklıkla enerjimi tüketir.	1	2	3	4	5	6	7
9. Kendime ve dünyaya yönelik bakış açımı değiştirecek yeni deneyimleri önemserim.	1	2	3	4	5	6	7
10. Yakın ilişkilerimi sürdürmek benim için zordur.	1	2	3	4	5	6	7
11. Yaşamımın bir yönü ve amacı olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
12. Genellikle kendimi güvenli ve iyi hissedirim.	1	2	3	4	5	6	7
13. Diğer insanların benim hakkımdaki düşünceleri beni kaygılandırır.	1	2	3	4	5	6	7
14. Çevremdeki insanlara ve topluma pek uyum sağlayamam.	1	2	3	4	5	6	7
15. Bir birey olarak yıllardır kendimi gerçekten çok fazla geliştirmediyimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
16. Problemlerimi paylaşabileceğim yakın arkadaşım az olduğu için kendimi çoğunlukla yalnız hissedirim.	1	2	3	4	5	6	7
17. Günlük aktivitelerim çoğunlukla bana saçma ve önemsiz gelir.	1	2	3	4	5	6	7
18. Tanıdığım insanlardan çoğunun yaşamlarında benim elde ettiklerimden daha fazla şey elde ettiklerini düşünürüm.	1	2	3	4	5	6	7
19. Güçlü fikirleri olan insanlardan etkilenme eğilimim var.	1	2	3	4	5	6	7
20. Günlük yaşamımdaki çoğu sorumluluğumu yerine getirmede gayet iyiyim.	1	2	3	4	5	6	7
21. Bir birey olarak zamanla kendimi çok geliştirdiyimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
22. Ailem ve arkadaşarımla sohbet etmekten hoşlanırım.	1	2	3	4	5	6	7
23. Yaşamdan ne elde etmeye çalıştığıma yönelik sağlıklı bir hisse sahip değilim.	1	2	3	4	5	6	7
24. Kişiliğimin birçok yönünü beğenirim.	1	2	3	4	5	6	7
25. Genel kaniye ters düşse bile görüşlerime güvenirim.	1	2	3	4	5	6	7

26. Çoğunlukla sorumluluklarımın altında ezildiğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
27. Eski alışkanlıklarımı değiştirmemi gerektiren yeni ortamlarda bulunmaktan hoşlanmıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
28. İnsanlar beni özverili ve zamanını diğerleriyle paylaşmaya istekli birisi olarak tanımlarlar.	1	2	3	4	5	6	7
29. Geleceğe yönelik planlar yapmaktan ve onları gerçekleştirmek için çalışmaktan zevk alırım.	1	2	3	4	5	6	7
30. Birçok yönden yaşamdan elde ettiklerime ilişkin hayal kırıklığı yaşadığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
31. Tartışmalı konularla ilgili görüşlerimi söylemek benim için zordur.	1	2	3	4	5	6	7
32. Yaşamımı doyum sağlayacak şekilde düzenlemede zorluk yaşıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
33. Benim için yaşam sürekli bir öğrenme, değişim ve gelişim sürecidir.	1	2	3	4	5	6	7
34. Diğer insanlarla çok sayıda samimi ve güvenilir ilişkiler yaşamadım.	1	2	3	4	5	6	7
35. Bazı insanlar yaşamını amaçsızca geçirir ancak ben onlardan biri değilim.	1	2	3	4	5	6	7
36. Kendime yönelik tutumlarım, muhtemelen diğer insanların kendilerine yönelik tutumları kadar olumlu değildir.	1	2	3	4	5	6	7
37. Kendimi değerlendirirken başkalarının önemseydiği değerleri değil kendi düşüncelerimi dikkate alırım.	1	2	3	4	5	6	7
38. Zevklerime uygun bir ev ve yaşam tarzı kurabildim.	1	2	3	4	5	6	7
39. Yaşamımda büyük gelişimler veya değişiklikler yapmayı denemekten uzun zaman önce vazgeçtim.	1	2	3	4	5	6	7
40. Arkadaşıma güvenebileceğimi bilirim, onlar da bana güvenebileceklerini bilirler.	1	2	3	4	5	6	7
41. Bazen kendimi yapılması gereken her şeyi yapmış gibi hissedirim.	1	2	3	4	5	6	7
42. Kendimi arkadaşlarım ve tanıdıklarımla karşılaştırdığımda kim olduğuma ilişkin kendimi iyi hissedirim.	1	2	3	4	5	6	7