

Bireysel Yine/Yenilenmeyi (Rezilyansı/Dayanıklılığı) Destekleyici İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Bir Ölçek Geliştirme Çalışması¹

Merve GERÇEK²

Dilek Yılmaz BÖREKÇİ³

Öz

Araştırma Makalesi

Organizasyonel yine/yenilenme (rezilyans) kapasitesi, örgütlerin kriz anlarında ve yıkıcı olaylar karşısında sağ kalma ve dönüşebilme becerilerini ifade etmektedir. Organizasyonel yine/yenilenme kapasitesinin, örgütün çalışanları aracılığıyla oluşturulabileceği öne sürülmektedir. Bireysel yine/yenilenme kapasitesi, çalışanların zorlukları aşmaya yönelik belirli bilgi, beceri, yetkinlik ve davranış kalıplarına sahip olmasını ifade etmektedir. Çalışanların bilgi, beceri ve tutumları üzerinde değişimlere yol açmayı hedefleyen İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamaları, yine/yenilenme kapasitesi oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır. Bu çalışmada, bireysel yine/yenilenmeyi destekleyici İKY uygulamalarını değerlendirecek bir ölçüm aracının geliştirilmesi amaçlanmıştır. İki ayrı örneklemeden elde edilen veriler ile keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Ölçeğin 27 ifade ve 6 boyuttan oluştuğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Organizasyonel Rezilyans, Bireysel Yine/Yenilenme (Rezilyans), Yine/yenilenme (Rezilyans/Dayanıklılık) Kapasitesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Ölçek Geliştirme.

A Scale Development Study On Individual Level Resilience Enhancing Human Resource Management Practices

Abstract

Research Paper

Organizational resilience capacity refers to the ability of organizations to survive and transform in times of crisis and disruptions. Individual resilience capacity means that employees have certain knowledge, skills, competencies and behavioral patterns to overcome challenges. Human Resource Management (HRM) practices, which leads changes in knowledge, skills and attitudes of employees, have an important role in development of resilience capacity. It was aimed to develop a scale which evaluates individual level resilience enhancing HRM practices. Exploratory and confirmatory factor analyzes were performed with data from two different samples. Results indicated that the scale consisted of 27 items and 6 dimensions.

Key Words: Organizational Resilience, Individual Level Resilience, Resilience Capacity, Human Resource Management Practices, Scale Development.

Makale Bilgileri / Article Info

Alındığı Tarih / Received 03.05.2019

Kabul tarihi / Accepted 04.07.2019

¹ Yazarın, Doç. Dr. Dilek Yılmaz BÖREKÇİ danışmanlığında İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı'nda yapmış olduğu "İnsan Kaynakları Yönetimi Aracılığıyla İlişkisel Ve Operasyonel Rezilyans Kapasitesi Oluşturma" adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

² Dr. Öğr. Üyesi, Kocaeli Üniversitesi Hereke MYO Yönetim ve Organizasyon Bölümü İnsan Kaynakları Yönetimi Programı, merve.gercek@kocaeli.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-7076-8192>.

³ Doç. Dr., İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü, dborekci@istanbul.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-0055-4869>.

Giriş

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için insan kaynağının etkin ve verimli yönetilmesini sağlayan süreç, uygulama ve işlevleri içermektedir. Değişim ve belirsizliğin organizasyonların amaç ve hedeflerine ulaşmalarını tehdit ettiği günümüz iş ortamında organizasyonların zorlukları bertaraf etme ve gereken değişim cevaplarını verebilecek organizasyonel yine/yenilenme (rezilyans) kapasitesine sahip olmaları önem taşımaktadır. İnsan kaynakları planlaması, personel temin-seçim, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans yönetimi, ücret yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, çalışan ilişkileri gibi işlevler çerçevesinde ortaya koyulan İKY uygulamalarının, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini şekillendirmesinin, birey düzeyinde organizasyonel yine/yenilenme kapasitesinin oluşturulmasında güçlü İK sistemlerinin bulunduğu işletmelerde oldukça etkili olacağına ilişkin görüşler bulunmaktadır (Lengnick –Hall, Beck ve Lengnick-Hall, 2011; Bardoel, Pettit, De Cieri ve McMillian,2014).

Sutcliffe ve Vogus (2003) organizasyonel yine/yenilenme kapasitesinin artırımı için çalışanların kullanabileceği insani, sosyal ve malzemelere ilişkin kaynakların miktar, erişim ve kalitesinin artırılmasını; çalışanların eğitim ve çeşitli deneyimlerle donatılmasını; kişilerin başarı gösterebilecekleri rollerde konumlandırılmalarını; çalışanların karar verme, değerlendirme, hata yapma ve hataları toparlama fırsatı yakalayabilecekleri yapıları güçlendirilmesini salık vermektedir. Bu bağlamda, çalışanların dayanıklılığını arttırmaya odaklı İKY uygulamaları ön plana çıkmaktadır.

İKY uygulamalarının ölçümlenmesinde farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Genellikle İKY uygulamalarının setler/demetler (bundles) halinde birlikte ölçümlendiği görülmektedir. Bir başka deyişle, araştırmanın odağına göre belirli İKY uygulamaları seçilerek bir arada değerlendirilmektedir. Çoğu çalışmada, İKY uygulamalarının varlığının yanı sıra çalışanlar tarafından nasıl algılandığının önemli olduğu varsayımıyla (Bowen ve Ostroff, 2004), uygulamaların algılanma düzeylerine göre ölçümlenmeler yapılmıştır. Ancak, yapılan ölçümlerin Yüksek Performanslı İş Sistemleri (YPİS); politika, prosedür ve uygulamalardan duyulan memnuniyet; tek bir İKY uygulaması veya seti yaklaşımlarıyla yapıldığı görülmüştür (Dessler, 2013; Mathis ve Jackson, 2003; Singh, 2004; Edgar ve Geare, 2005; Tsai,2006; Sun vd., 2007; Pare ve Tremblay, 2007; Elmas-Atay, Gerçek ve Uygargil, 2017). Mevcut ölçüm araçlarının, çalışan yine/yenilenme kapasitesi (employee resilience) olarak da adlandırılan birey düzeyinde yine/yenilenme kapasitesine yönelik olmayışı, bu çalışmaya ilham vermiştir. Söz konusu ölçek çalışması yapılırken, Lengnick vd.'nin (2011), organizasyonel yine/yenilenme kapasitesinin oluşturulmasında stratejik İKY uygulamalarının birey düzeyinde katkıda bulunacağına ilişkin kuramsal modeli temel alınmıştır. Bir başka deyişle, belirli İKY uygulamalarının bireylerde bilgi, beceri ve yeteneklerin gelişmesine destek olarak yine/yenilenme kapasitesini oluşturan davranış kalıplarının ortaya çıkmasında etkili olabileceği öngörülmektedir.

Bu çalışmanın amacı, bireysel seviyede yine/yenilenme kapasitesi artırımına yönelik İKY uygulamaları ölçeğinin geliştirilmesidir. Bu amaca yönelik olarak önerilen ölçek, bireyin kriz durumlarında ayakta kalma (kendini yineleme) ve değişip dönüşmeye (kendini yenileme) hazır olma kapasitesini etkileyecek İKY uygulamalarını değerlendirmeyi hedeflemektedir. Bireylerin toplam yine/yenilenme kapasitesi üzerinden örgütlerin de yine/yenilenme kapasitesinin gelişeceği varsayılmaktadır. Dolayısıyla, bireysel yine/yenilenme kapasitesinin İKY uygulamaları aracılığıyla arttırılacak olması, örgütün bütününe yönelik yine/yenilenme kapasitesini geliştirici bir etki yapmaktadır. Bu çalışma, bireysel yine/yenilenme kapasitesini destekleyici İKY uygulamalarının ortaya koyulması ve değerlendirilmesi açısından alana katkıda bulunabilecek özgünlüktedir.

Makalenin ilk kısmında yine/yenilenme kavramı ve İKY uygulamaları ile ilişkileri hakkında bilgilere yer verilmiştir. Ardından yöntem, verilerin analizi ve bulgular sunulmuştur. Son olarak sonuçlar ve öneriler tartışılmıştır.

1. Kuramsal Arka Plan

Bu bölümde organizasyonel rezilyans (yine/yenilenme) ve insan kaynakları yönetimine ilişkin kuramsal bilgilere yer verilmiştir.

1.1. Organizasyonel Yine/Yenilenme Kavramı

Organizasyonel yine/yenilenmenin çeşitli tanımları bulunmaktadır. Bu tanımlar incelendiğinde, beklenmeyen ve yıkıcı olaylar karşısında hayatta kalmak ve/veya değişimlere uyum göstererek eskisinden daha güçlü bir duruma gelerek dönüşme yeteneğine vurgu yapıldığı görülmektedir. Organizasyonel bağlamda yine/yenilenme, sürekli yeniden inşa kapasitesi (Hamel ve Valikangas, 2003); bir olayın beklendik döngüsünü bozan belirgin değişimlere üretken şekilde cevap verme özelliği (Horne ve Orr, 1998); çevreyi yönetebilme ve çevrenin ihtiyaçlarına uyum sağlayabilme özellikleri olarak tanımlanmaktadır. Organizasyonel yine/yenilenme, krizler ve beklenmedik durumlara karşı sağ kalma ve uyum sağlayarak yenilenme anlamlarını taşımaktadır. Organizasyonel yine/yenilenme, organizasyonun zorlayıcı koşullara karşı gösterdiği uyumun devamlılığı ve bu koşulların üstesinden daha güçlü bir halde gelebilmesidir (Sutcliffe ve Vogus, 2003; Vogus ve Sutcliffe, 2007). Bir başka tanıma göre organizasyonel yine/yenilenme, organizasyonun yaşamını tehdit eden yıkıcı olaylara etkin bir şekilde dayanabilme, duruma özgü cevaplar geliştirebilme ve dönüşümcü faaliyetleri gösterebilme kabiliyetidir (Lengnick-Hall vd., 2011).

Organizasyonların dış çevreyle etkileşim halinde olan bir sistem olarak ele alınması, yine/yenilenme özelliği gösterebilmek için gerekli özelliklerin neler olduğunun belirlenmesinde etkili olmuştur. Bu özellikler; iyileşme kabiliyeti (Hu, Li ve Holloway, 2008); durum farkındalığı (McManus, Seville, Vargo ve Brundson, 2008); esneklik ve çeviklik (Van Opstal, 2007) ile işbirliğidir (Christopher ve Peck, 2004). Organizasyonel yine/yenilenmenin sahip olması gereken özellikler çerçevesinde iki farklı bakış açısının olduğu görülmektedir. Fizik bilimindeki

yine/yenilenme kavramına benzer olan bakış açısına göre, organizasyonel yine/yenilenme beklenmeyen, stresli ve karşıt durumlara rağmen sağ kalabilme, toparlanıp eski haline gelebilme ve kaldığı yerden devam edebilme yeteneğidir.

Yine/yenilenmeyi oluşturan bir diğer bileşen ise davranışsal öğelerdir. Yine/yenilenen çalışanlar, kaynaklardan mümkün olan en iyi şekilde ve usta bir çeviklikle yararlanabilen, davranışsal olarak beklenmedik durumlara hazır olan bireyler olarak tanımlanmaktadır. Yine/yenilenen çalışanların davranışları, yaratıcı eylemler için düşünce ve bilgi üretmenin yanı sıra eyleme geçirilebilecek çözümler geliştirmeye yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla yine/yenilenen çalışanlar, üyesi buldukları işletmelerin belirsizlik altında daha fazla bilgi sahibi olmasını ve kaynaklarını en iyi şekilde kullanabilmelerini sağlamaktadırlar (Sheremata, 2000). Öğrenilmiş beceriklilik ve kaynakların yaratıcı kullanılması, bireyler ve organizasyonların beklenmeyen değişimlere cevap vermelerini sağlayan özelliklerdendir. Bu beceri ve yetkinlikler tecrübe ve deneyimle daha da gelişmektedir (Coutu, 2002; Eisenhardt ve Tabrizi, 1995).

1.2. Yine/Yenilenme Kapasitesini Destekleyici İnsan Kaynakları Uygulamaları

Organizasyonel yine/yenilenmenin insan kaynakları yönetimi uygulamaları aracılığıyla oluşturulması bakış açısında, temel çalışanların bireysel yetkinliklerinin yaratılması ve bu yetkinliklerin organizasyonel düzeyde, karşılaşılan olası tehditlere karşı kullanılabilmesi görüşü yatmaktadır. Lengnick-Hall vd.'nin (2011) söz konusu modeli, İKY'yi çoklu düzeyde ele almaktadır. Bir İKY sistemi insan kaynakları (İK) mimarisi, İK ilkeleri ya da İK felsefesi olarak bazı öğelerden oluşmaktadır. Bu öğeler, insan sermayesinin yönetilmesiyle ilgili genel yönelimi göstermektedirler. Orta düzeydeki öğeler ise İK politikalarını ve İK programlarını kapsamaktadır. Bunlar, İK uygulamaları ile İK mimarisine uyumlu alternatif yaklaşımları beraberinde getirmektedir. Alt düzeyde yer alan öğeler olan İK uygulamaları ve İK süreçleri ise belirli durumlarda uygulanan gerçek İK faaliyetlerini ifade etmektedir.

Yine/yenilenmenin kazandırılabilirlik özelliğinden yola çıkan araştırmacılar, yine/yenilenme artırıcı uygulamaların bireyleri değiştirme ve geliştirme konusunda etkili olacağını öne sürmektedirler. Özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde kamuda ve orduda yine/yenilenme eğitimlerinin sıklıkla kullanıldığı görülmektedir (Waite ve Richardson, 2004). Luthans, Vogelgesang ve Lester'ın (2006), psikolojik sermaye bileşenlerini öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve yine/yenilenme olarak yapılandırması ve bu özelliklerin eğitim yoluyla bireylere kazandırılabilmesini öne sürmesi, İK uygulamalarının bu amaçla kullanılabilmesine yönelik görüşlere temel hazırlamıştır. Bardoel vd. (2014), İKY uygulamalarının yine/yenilenme geliştirilmesinde gerekli olduğunu ifade ederek, bir grup yine/yenilenme artırıcı İK uygulamalarından bahsetmektedir. Yazarlar, yine/yenilenme artırıcı İK uygulamalarını, "çalışanları karşıt durumlardan geri sıçramak ve psikolojik sermayenin yine/yenilenme boyutunu güçlendirecek kaynakları geliştirmek ve

korumak için gerekli fırsatları sağlayacak planlı İKY uygulamaları” olarak tanımlamaktadır.

Yine/yenilenme arttırıcı İKY uygulamaları esas olarak psikolojik kaynaklara odaklıdır. Pozitif psikolojik sermayenin psikolojik dayanıklılığı teşvik edici kaynaklar olarak vurgulandığı düşünüldüğünde bu görüş anlam kazanmaktadır. Bardoel vd. (2014), aşağıdaki İK uygulamalarının çalışan yine/yenilenmesini arttıracaklarını öne sürmektedirler:

- İşyerinde sosyal desteğin geliştirilmesi
- İş-yaşam dengesi uygulamaları
- Çalışan destek programları
- Çalışan gelişim programları (yine/yenilenme eğitimi vb.)
- Esnek çalışma düzenlemeleri, ücret ve ödül sistemleri
- Mesleki sağlık ve güvenlik sistemleri
- Risk ve kriz yönetimi sistemleri
- Farklılık yönetimi

İK geliştirme programlarının yine/yenilenmeyi geliştirmesi konusunda iki ayrı yaklaşım öne sürülmektedir (Luthans vd., 2006). İlk yaklaşım, organizasyonun belirgin stratejiler aracılığıyla yine/yenilenme ihtiyacını yapılandırmayı içermektedir. İkinci yaklaşım ise çalışanlara olumsuz durumlar karşısında olumlu düşünmeyi ifade etmektedir. Bu yaklaşımlardan ilki proaktif, ikincisi ise reaktif-destekleyici bir nitelik taşımaktadır.

Yine/yenilenmenin bağlamsal ögesi ile uyumlu İK uygulamaları, çalışan müşteri takım ve ağı; güçlendirme; açık iletişim; sonuç temelli değerlendirme; kullanıcı dostu, erişilebilir ve bütünlük bilgisi sistemleridir. Bu politikalar, işletmenin sınırlarını aşarak, iç ve dış çevresiyle ilişkilerini geliştirmesini sağlamaktadır. İK ilkeleri ve uygulamalarının yine/yenilenme kapasitesi oluşturmada, bireysel tutumları ve davranışları etkileyerek organizasyonel yine/yenilenmeye yansımaları açısından önem taşımaktadır. Çalışan tutum ve davranışlarının zamanla paylaşılan değerler haline gelmesiyle birlikte organizasyon düzeyinde yine/yenilenmenin yaratılmasını sağlamaktadır.

2. Araştırmanın Amacı, Modeli ve Bulguları

Bu bölümde araştırmanın amacı, modeli ve bulgularına yer verilmiştir.

2.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu araştırmada birey düzeyinde yine/yenilenme kapasitesini destekleyici İKY uygulamalarını değerlendirmeyi hedefleyen bir ölçüm aracı geliştirilmiştir. Bu ölçüm aracının geliştirilmesinde, DeVellis'in (2014) ölçek geliştirme aşamaları takip edilmiştir. Öncelikle ölçümlenecek kavramın kuramsal alt yapısı incelenmiş, İKY uygulamalarını değerlendiren çeşitli ölçüm araçları bir araya getirilmiştir. Bu ölçüm araçları içinden araştırma amacına yönelik ifadelerden ve uzmanlar ile yapılan görüşmelerden yararlanılarak yeni ifadeler yazılmıştır. Madde havuzu

oluşturulduktan sonra ölçme biçimi belirlenmiş ve pilot uygulamaya geçebilmek için alanında uzman kişilerin görüşüne başvurulmuştur. Uzman görüşü alındıktan ve bazı ifadeler üzerinde düzenlemeler yapıldıktan sonra pilot ölçek, pilot uygulama örneklemini üzerinde uygulanmıştır. Elde edilen veriler ile madde analizleri yapılmıştır. Ölçek yapısını ortaya koyabilmek amacıyla keşfedici faktör analizi (KFA) ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ana uygulama örneklemini ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış, KFA sonucu ortaya çıkan yapının doğrulanıp doğrulanmadığı incelenmiştir. Alt faktörlerin güvenilirlik değerleri ve birbirleriyle korelasyon düzeyleri incelenmiş, ölçek nihai şekline getirilmiştir.

2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemini

Bu çalışmada bir ölçek geliştirilmesi amaçlandığı için iki farklı örneklem ile çalışılmıştır. Pilot uygulama örneklemini kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılan 202 hizmet sektöründe çalışan beyaz yakalı katılımcıdan oluşmaktadır. Katılımcıların %49,5'inin kadın, %50,5'inin erkek olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumlarına göre katılımcıların, %2,5'inin önlisans, %39,6'sının lisans, %28,2'sinin yüksek lisans ve %29,7'sinin doktora mezunu olduğu görülmüştür. Katılımcıların %25,7'si 24-32 yaş arasında, %28,7'si 33-41 yaş arasında, %26,2'si 42-50 yaş arasında ve %19,3'ü, 51 yaş ve üzerindedir. Pilot uygulama örneklemini katılımcıların %26,7'si 1-8 yıl, %19,3'ü 9-15 yıl, %24,8'i 16-23 yıl ve %29,2'si 24 yıl ve üzeri kurum kıdemine sahiptir.

Ana uygulama örneklemini ise kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılan 206 beyaz yakalı katılımcıdan oluşmaktadır. Katılımcıların %50'sinin kadın, %50'sinin erkek olduğu görülmüştür. Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, %49'unun lisans, %29,6'sının yüksek lisans ve %21,4'ünün doktora mezunu olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların %48,1'i 24-32 yaş arasında, %21,4'ü 33-41 yaş arasında, %14,6'sı 42-50 yaş arasında ve %16'sı, 51 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %48,1'i 1-8 yıl, %17'si 9-15 yıl, %14,6'sı 16-23 yıl ve %20,4'ü 24 yıl ve üzeri kurum kıdemine sahiptir.

2.3. Araştırmanın Veri toplama Aracı

İKY uygulamaları ve faaliyetleri ile ilgili kuramsal bilgiler önceki bölümlerde detaylı olarak sunulmuştur. İKY uygulamalarının bireyler tarafından algılanma şekliyle değerlendiren birçok ölçüm aracı bulunmaktadır. Genel olarak yapılan çalışmalarda, araştırmanın konusu ve amacına bağlı olarak farklı İKY uygulamalarının ele alındığı ve ölçümlendiği görülmüştür (Mathis ve Jackson, 2003; Singh, 2004; Edgar ve Geare, 2005; Tsai, 2006; Sun, Aryee ve Law, 2007; Pare ve Tremblay, 2007). Alanyazında kullanılan ölçüm araçlarındaki ifadeler bir araya getirilerek değerlendirilmiş; bu çalışmada organizasyonel yine/yenilenme kapasitesine katkıda bulunabilecek İKY uygulamalarının değerlendirilmesi amaçlandığı için, yine/yenilenme kapasitesinin oluşturulması ile ilgili ifadeler derlenmiştir. Bu ifadelerden, organizasyonel yine/yenilenme kapasitesine katkıda

bulunabilecek olan İKY uygulamalarını temsil eden ölçek ifadeleri belirlenmiş ve madde havuzunun oluşturulmasında kullanılmıştır. Ayrıca, ölçüt geçerliliği için Gerçek'in (2017) tez çalışmasında kullandığı "Birey Düzeyinde Organizasyonel Yine/Yenilenme (Rezilyans) Ölçeği" ile arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Söz konusu ölçek 18 ifade ile birey düzeyinde operasyonel ve ilişkisel yine/yenilenme kapasitesini sağkalım ve sürdürülebilirlik açısından incelemektedir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,907'dir.

2.4. Ölçek Geliştirme Aşamaları ve Verilerin Analizi

İKY ölçeği için madde havuzunun oluşturulmasında alanyazında bulunan ölçüm araçları incelenmiş ve araştırmanın amacına uygun ifadeler bir araya getirilmiştir. Ayrıca, 3 farklı İK uzmanından maddelerin yazımı için görüş alınmıştır. İKY uygulamalarının değerlendirilmesinde uygulamaların ve stratejilerin bütüncül bir yapıda olduğundan dolayı uygulamaların bir arada incelenmesinin daha iyi sonuçlar göstereceğine ilişkin görüşler bulunmaktadır (Wright ve Boswell, 2002). Dolayısıyla; önceki bölümde sözü edilen alanyazındaki mevcut ölçeklerin yanı sıra Lengnick vd.'nin (2011) kuramsal modeli temel alınarak iş analizi ve tasarımı, işe alım, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans değerlendirme ve sosyal etkileşim boyutlarını temsil edebilecek 80 ifadeden oluşan bir madde havuzu oluşturulmuştur.

Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde 1 (Kesinlikle katılmıyorum)'den 5'e (Kesinlikle katılıyorum) uzanan likert tipi ölçek kullanılmıştır. Oluşturulan madde havuzu içinden uygun ifadelerin seçimi için uzman görüşüne başvurulmuştur. 80 ifadeden oluşan madde havuzunun değerlendirilmesi için, açıklayıcı yönerge, ölçek ifadelerinin ve değerlendirme ölçütlerinin yer aldığı "ölçek değerlendirme formu" oluşturulmuştur. Madde havuzunun değerlendirilmesinde alanında uzman ve ölçek geliştirme süreçleri hakkında bilgi sahibi 5 İK uzmanı, 1 psikolog, 1 ölçek geliştirme uzmanı, 1 eğitimci ve 1 Türk Dili uzmanının görüşlerine başvurulmuştur. Ölçekte yer alan ifadelerin ölçülen yapıyı ölçme düzeyi, anlaşılabilirlik, açıklık, dilin doğru kullanımı ve ölçüm biçiminin uygunluğu ölçütleri bakımından incelenmesi istenmiştir. Uzmanların üzerinde görüş sunduğu ifadelerde değişiklikler yapılmış, birbiriyle aynı özellikleri ölçmeye yönelik ve anlaşılmadığı düşünülen ifadeler çıkartılmıştır. İfadelerin elenmesinde, birey düzeyinde yine/yenilenme kapasitesine doğrudan etkisi bulunabilecek İKY uygulamalarının temsil edilmesine dikkat edilmiştir. Yapılan düzenlemelerin ardından 47 ifadeden oluşan bir pilot ölçek elde edilmiştir. Pilot uygulama örnekleminde elde edilen verilerle madde analizi, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Maddelerin analizinde madde-toplam korelasyon değerleri hesaplanmış, üst-alt grup %27lik gruplara göre t-testi yapılmıştır. Madde analizleri, KFA ve güvenilirlik analizleri SPSS 21.0 yazılımı ile DFA ise LISREL 8.80 yazılımı ile gerçekleştirilmiştir.

2.5. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde sırasıyla madde analizi, KFA, güvenilirlik ve DFA'ya ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

2.5.1. Madde Analizi Bulguları

Bu çalışmada geliştirilen ölçeğin ifadelerinin birbirleriyle anlamlı ilişkilere sahip olup olmadığını belirlemek üzere her ifadenin düzeltilmiş madde-toplam korelasyon değerleri incelenmiştir. Ölçek maddelerinin ayırt ediciliğini belirlemek üzere ölçek toplam puanına göre sıralanan üst %27'lik ve alt %27'lik puan aralığındakilerin, madde puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi analizi yapılmıştır. Analiz sonucu elde edilen veriler Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1: Maddelerin madde toplam korelasyonları ve t-testi sonuçları

<i>Madde No</i>	<i>Madde Toplam Korelasyon</i>	<i>Üst-Alt %27'lik gruplara göre t-testi sonuçları</i>	<i>Madde No</i>	<i>Madde Toplam Korelasyon</i>	<i>Üst-Alt %27'lik gruplara göre t-testi sonuçları</i>
IK1	0,269	-3,894(**)	IK25	0,533	-8,187(**)
IK2	0,465	-7,337(**)	IK26	0,664	-11,417(**)
IK3	0,218	-3,484(**)	IK27	0,751	-14,303(**)
IK4	0,366	-5,582(**)	IK28	0,642	-10,665(**)
IK5	0,524	-8,176(**)	IK29	0,729	-14,716(**)
IK6	0,615	-9,887(**)	IK30	0,741	-15,130(**)
IK7	0,577	-9,386(**)	IK31	0,784	-15,523(**)
IK8	0,619	-9,429(**)	IK32	0,695	-11,548(**)
IK9	0,229	-3,596(**)	IK33	0,759	-13,386(**)
IK10	0,611	-8,750(**)	IK34	0,802	-15,077(**)
IK11	0,645	-10,043(**)	IK35	0,774	-13,921(**)
IK12	0,685	-11,002(**)	IK36	0,744	-13,086(**)
IK13	0,639	-10,890(**)	IK37	0,625	-11,699(**)
IK14	0,727	-13,147(**)	IK38	0,664	-12,369(**)
IK15	0,485	-6,280(**)	IK39	0,687	-10,715(**)
IK16	0,697	-10,807(**)	IK40	0,731	-11,173(**)
IK17	0,576	-8,676(**)	IK41	0,705	-10,805(**)
IK18	0,640	-9,748(**)	IK42	0,678	-10,659(**)
IK19	0,661	-10,628(**)	IK43	0,737	-13,384(**)
IK20	0,613	-11,155(**)	IK44	0,730	-12,292(**)
IK21	0,698	-12,730(**)	IK45	0,768	-14,470(**)
IK22	0,733	-14,560(**)	IK46	0,726	-13,792(**)
IK23	0,531	-8,735(**)	IK47	0,612	-9,512(**)
IK24	0,465	-6,336(**)			

* p<0,05 ** p<0,01 IK:İnsan Kaynakları

Maddelerin değerlendirilmesinde, madde-toplam korelasyon değerinin 0,20'nin altında olmaması arzu edilmektedir (Büyüköztürk, 2007). T-testi sonuçları tüm maddelerin üst %27'lik grubun madde ortalama puanının alt %27'lik grubun puanlarından anlamlı (p<0,05) düzeyde farklılaştığını göstermiştir. Dolayısıyla, analiz dışına bırakılan madde olmamıştır.

2.5.2. Yapı Geçerliliğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi ve Güvenilirlik Bulguları

Madde analizini takiben, ölçeğin faktör yapısını belirlemek üzere KFA yapılmıştır. Faktör analizinde faktör yükleri 0,40'ın altında bulunan ve çapraz yük sorunu olan ifadeler elenmiştir (Şencan, 2005). KFA için KMO ve Bartlett Testi değerleri Tablo 2'de görülmektedir. Pilot ölçeğin KMO istatistiğinin 0,922 değeriyle “çok iyi” düzeyde olduğu; Bartlett testi Ki-kare katsayısının ise anlamlı ($p=0,000<0,05$) olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, verilerin faktör analizine uygun olduğu sonucuna varılmıştır. KFA sonucunda 27 ifadedeli ve 6 faktörden oluşan bir yapı ortaya çıkmıştır.

Tablo 2: Keşfedici faktör analizi sonuçları

KMO değeri=0,938 Bartlett Testi sonucu Ki-kare=4189,722 sd=351 p=0,000 IK: İnsan Kaynakları	
İfadeler	Faktör Yükleri
Faktör 1: Performans Değerlendirme (Varyansı açıklama oranı= % 14,387)	
IK34	0,757
IK33	0,755
IK32	0,741
IK35	0,694
IK31	0,597
IK29.	0,522
Faktör 2: İşe Alım (Varyansı açıklama oranı= % 13,700)	
IK11	0,714
IK10	0,707
IK8	0,696
IK7	0,680
IK12	0,649
Faktör 3: Kariyer Yönetimi (Varyansı açıklama oranı= % 12,891)	
IK20	0,819
IK19	0,721
IK22	0,699
IK21	0,639
Faktör 4: Sosyal Etkileşim (Varyansı açıklama oranı= % 12,872)	
IK41	0,814
IK40	0,783
IK39	0,773
IK42	0,562
Faktör 5: Eğitim- Geliştirme (Varyansı açıklama oranı= %11,782)	
IK15	0,709
IK18	0,674
IK13	0,625
IK16	0,576
IK17	0,541
Faktör 6: İş Analizi ve Tasarımı (Varyansı açıklama oranı= % 6,988)	
IK5	0,729
IK6	0,638
IK2	0,608
Toplam varyansı açıklama oranı=%72,620	

Tablo 2’de görüldüğü üzere KFA sonucunda, ölçek maddelerinin oluşturulduğu aşamada belirlenen iş analizi ve tasarımı, işe alım, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans değerlendirme ve sosyal etkileşim boyutlarıyla uyumlu bir ayrışma olduğu görülmüştür. Birinci faktör olan “performans değerlendirme”de yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,522 ile 0,757 arasında değiştiği görülmektedir. Birinci faktörün varyansı açıklama oranı %14,387’dir. İkinci faktör olan “işe alım” maddelerin faktör yükleri 0,649 ile 0,714 arasında değişmektedir. İkinci faktörün varyansı açıklama oranı %13,700’dür. Üçüncü faktör olan “kariyer yönetimi”ndeki faktör yüklerinin 0,639 ile 0,819 arasında değiştiği görülmektedir. Üçüncü faktörün varyansı açıklama oranı %12,891’dir. Dördüncü faktör olan “sosyal etkileşim” faktör yüklerinin 0,562 ile 0,814 arasında değiştiği görülmüştür. Dördüncü faktörün varyansı açıklama oranı %12,872’dir. Beşinci faktör olan “eğitim ve geliştirme”nin faktör yüklerinin 0,541 ile 0,709 arasında değiştiği görülmektedir. Beşinci faktörün varyansı açıklama oranı %11,782’dir. Altıncı faktör olan “iş analizi ve tasarımı”nın faktör yüklerinin 0,608 ile 0,729 arasında değiştiği görülmektedir. Altıncı faktörün varyansı açıklama oranı %6,988’dir. Tüm faktörlerdeki faktör yüklerinin yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. KFA sonucu toplam varyansı açıklama oranının %72,620 olması, faktörlerin toplam varyansa katkısının iyi düzeyde olduğunu göstermektedir.

Pilot ölçeğin alt faktörleri arasındaki ilişkileri belirlemek üzere Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda ölçeğin altı faktörünün birbiriyle anlamlı düzeyde pozitif ilişki içinde olduğu bulunmuştur. Tablo 3’te görüldüğü üzere faktörler arası korelasyonların anlamlı ($p<0,01$) ve orta düzeyde pozitif yönde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3: Faktörler arası korelasyonlar ve güvenilirlik katsayıları

	Madde Sayıları	Cronbach’s α	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Faktör 1: Performans değerlendirme	6	0,935	1					
Faktör 2: İşe alım	5	0,881	0,687**	1				
Faktör 3: Kariyer yönetimi	4	0,888	0,692**	0,611**	1			
Faktör 4: Sosyal etkileşim	4	0,890	0,688**	0,642**	0,580**	1		
Faktör 5: Eğitim-geliştirme	5	0,837	0,678**	0,633**	0,668**	0,594**	1	
Faktör 6: İş analizi ve tasarımı	3	0,637	0,592**	0,564**	0,534**	0,565**	0,569**	1
Ölçek Toplamı	27	0,960						

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

Tablo 3’te pilot ölçeğin Cronbach alfa değerleri görülmektedir. Ölçeğin geneli için güvenilirlik katsayısının 0,960 değeri ile oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Faktörlerin güvenilirlik katsayıları sırasıyla 0,935; 0,881; 0,888; 0,890; 0,837 ve 0,637'dir. İş analizi ve tasarımı faktörü dışındaki faktörlerin yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir. İş analizi ve tasarımı faktörü ise yeterli düzeyde güvenilirlidir.

KFA ile söz konusu ölçeğin 27 maddeli ve 6 faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Bu yapının ana uygulama örneğinde doğrulanması için DFA yapılmıştır.

2.5.3. Geçerlilik ve Güvenilirliğe İlişkin Bulgular

Ölçeğin KFA sonucu ortaya çıkan 27 maddeli ve 6 faktörlü yapısını doğrulamak üzere, 206 katılımcıdan oluşan ana uygulama örnekleme ile DFA yapılmıştır. DFA'nın değerlendirilmesinde uyum indeksleri kullanılmaktadır. Uyum indekslerinin yorumlanmasında elde edilen değerlerin belirli aralıklar arasında olması önerilmektedir (Hu ve Bentler, 1999; Jöreskog ve Sörbom, 2002; Schumacker ve Lomax, 2004). Bu çalışmada, model uyum indekslerinden ki-kare/serbestlik derecesi, RMSEA (Yaklaşık hataların karekökü); RMR (Ortalama hataların karekökü); NNFI (Normlaştırılmamış uyum indeksi); NFI (Normlaştırılmış uyum indeksi); IFI (Artırımlı uyum indeksi); CFI (Karşılaştırmalı uyum indeksi); GFI (İyilik uyum indeksi); AGFI (Düzeltilmiş İyilik uyum indeksi) ve analizin yapılması için gerekli asgari örneklem büyüklüğünü gösteren Kritik N (Critical N-CN) değerinden yararlanılmıştır.

Modeli değerlendirmek üzere faktör yüklerinin yanı sıra, Tablo 4'te görülen t değerleri ve hata varyansları değerlendirilmiştir.

Tablo 4: DFA faktör yükleri, t değerleri, hata varyansları, CR ve AVE değerleri

<i>Madde</i>	<i>Standardize Edilmiş Faktör Yükleri</i>	<i>t değeri</i>	<i>Hata varyansı</i>	<i>R² Açıklanan varyans</i>	<i>Bileşik Güvenilirlik (Composite Reliability)</i>	<i>Ortalama Varyans Değeri (Average Variance Extracted-AVE)</i>
İş Analizi ve Tasarımı					0,726	0,475
İK2	0,54	7,69	0,71	0,29		
İK5	0,68	10,17	0,54	0,46		
İK6	0,82	12,74	0,33	0,67		
İşe Alım					0,895	0,632
İK7	0,77	12,82	0,41	0,59		
İK8	0,71	11,46	0,49	0,51		
İK10	0,74	12,14	0,45	0,55		
İK11	0,87	15,59	0,24	0,76		
İK12	0,87	15,34	0,25	0,75		
Eğitim-Geliştirme					0,866	0,567
İK13	0,80	13,52	0,35	0,65		
İK15	0,59	8,97	0,65	0,35		
İK16	0,72	11,55	0,48	0,52		

İK17	0,78	12,91	0,39	0,61		
İK18	0,85	14,69	0,28	0,72		
Kariyer Yönetimi					0,881	0,648
İK19	0,78	13,10	0,38	0,62		
İK20	0,79	13,21	0,38	0,62		
İK21	0,82	14,05	0,32	0,68		
İK22	0,83	14,37	0,30	0,70		
Performans Değerlendirme					0,935	0,706
İK29	0,71	11,51	0,50	0,50		
İK31	0,76	12,80	0,42	0,58		
İK32	0,86	15,34	0,26	0,74		
İK33	0,93	17,42	0,14	0,86		
İK34	0,90	16,62	0,18	0,82		
İK35	0,86	15,29	0,26	0,74		
Sosyal Etkileşim					0,876	0,645
İK39	0,85	14,73	0,29	0,71		
İK40	0,94	17,61	0,11	0,89		
İK41	0,82	14,11	0,32	0,68		
İK42	0,55	8,21	0,70	0,30		

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi ile ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği benzeşim geçerliliği (convergent validity) ve ayırışım geçerliliği (discriminant validity) açısından değerlendirilmiştir. Benzeşim geçerliliği için her boyut için bileşik güvenilirlik (Composite Reliability-CR) ve ortalama açıklanan varyans (Average Variance Extracted-AVE) değerleri hesaplanmıştır (Fornel ve Larcker, 1981). CR değerinin 0.70 ve üzeri, AVE değerlerinin ise 0.50 ve üzeri olması yakınsak geçerliliği için arzu edilmektedir (Hair vd., 2010; Malhotra, 2010). Tablo 4'te görüldüğü üzere faktörlerin CR düzeyleri 0,726 ile 0,935 arasındadır. Faktörlerin AVE değerleri ise 0,475 ile 0,706 arasında değişmektedir.

Tablo 5: DFA sonucu faktörler arası korelasyonlar*

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Faktör 1: İş analizi ve tasarımı	<i>0,689</i>					
Faktör 2: İşe alım	0,79**	<i>0,794</i>				
Faktör 3: Eğitim-Geliştirme	0,74**	0,76**	<i>0,752</i>			
Faktör 4:Kariyer yönetimi	0,72**	0,83**	0,87**	<i>0,827</i>		
Faktör 5:Performans değerlendirme	0,67**	0,83**	0,71**	0,79**	<i>0,840</i>	
Faktör 6: Sosyal etkileşim	0,69**	0,75**	0,71**	0,67**	0,70**	<i>0,803</i>

* p<0,05 ** p<0,01

*AVE değerlerinin karekökleri köşegen üzerinde italik olarak verilmiştir.

Faktörler arası korelasyonlar ve AVE değerlerinin karekökleri Tablo 5'de görülmektedir. Ayırışım geçerliliği için değişkenler arası korelasyonların hesaplanması ve AVE değerlerinin kareköklerinin bu korelasyon değerlerinden büyük olması gerekmektedir (Fornell ve Lacker, 1981). Tablo 5'te iş analizi ve

tasarımı, işe alım ve eğitim ve geliştirme faktörlerinin bazı faktörlerle korelasyonlarının AVE değerlerinin biraz altında olduğu görülmektedir. Söz konusu kriterdeki değerler ortaya çıkışı, iş analizi ve tasarımı ile işe alım uygulamalarının İKY süreçleri bağlamında bütünleşik faaliyetler olarak hayata geçirilmesi ile açıklanabilir. Bir başka deyişle, iş analizi ve tasarımı aşamasında elde edilen verilerden yararlanılarak iş tanımları oluşturularak işe alım sürecine girdi sağlanmakta ve bazı işletmelerde kuramsal olarak ayrı görülen bu uygulamalar bir arada sürdürülebilmektedir. Aynı durum, eğitim ve geliştirme ve kariyer yönetimi için de geçerlidir. Eğitim ve geliştirme ile kariyer yönetimi arasındaki değerlerin durumu, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile kariyer yönetimi faaliyetlerinin birbirini besleyen süreçler olarak düşünülmesinden kaynaklanmış olabilir. Faktörler arası korelasyonların orta ve üzeri düzeyde olduğu görülmektedir. Korelasyon katsayısı 0,70 ile 0,89 arası olması yüksek korelasyonu ifade etmektedir (Kalaycı, 2010). Bazı İK uygulamalarının yüksek korelasyon göstermesi, daha önce alanyazındaki örneklerinden de bahsedilen birbirlerini tamamlayıcı özellikte olmalarından kaynaklanabilmektedir.

DFA sonucu model için hesaplanan Ki-kare değeri (χ^2) 647,61 (sd=309, $p<0,01$) ve ki kare değerinin serbestlik derecesine oranı (χ^2/sd) 2,17 olarak mükemmel uyuma karşılık gelmektedir. RMSEA indeksinin 0,076 değeriyle ve Standardize edilmiş RMR'nin 0,078 değeriyle 0,08 altında olması kabul edilebilir uyumu göstermektedir. NNFI değerinin 0,98 ve NFI değerinin 0,97 olması 0,95 üzeri oldukları için mükemmel uyumu ifade etmektedir. IFI (0,98) ve CFI (0,98) uyum indekslerinin 0,95'ten büyük olmasıyla mükemmel uyuma işaret ettiği görülmüştür. GFI ise 0,80 ile sınıra yakındır. Kritik N sayısı 189 olarak belirlenmiştir. Örnek sayısı 206 olduğu için analiz uygundur. Uyum indeksleri birlikte değerlendirildiğinde olumlu göstergelere sahip olduğu için modelin kabul edilebilir olduğuna karar verilmiştir.

Çalışmada geliştirilen ölçeğin ölçüt geçerliliğini değerlendirebilmek amacıyla Gerçek'in (2017) tez çalışmasında kullandığı "Birey Düzeyinde Organizasyonel Yine/Yenilenme (Rezilyans) Ölçeği" ile arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 6).

Tablo 6: Değişkenler arası korelasyonlar

	1	2	3	4	5	6	7	8
İKY Toplam	1							
Faktör 1: İş analizi ve tasarımı	0,749**	1						
Faktör 2: İşe alım	0,893**	0,657**	1					
Faktör 3: Eğitim-Geliştirme	0,849**	0,607**	0,674**	1				
Faktör 4:Kariyer yönetimi	0,875**	0,596**	0,739**	0,741**	1			
Faktör 5:Performans değerlendirme	0,165*	0,190**	0,160*	0,170*	0,182**	1		
Faktör 6: Sosyal etkileşim	0,836**	0,579**	0,700**	0,683**	0,639**	0,125*	1	
BDORKÖ	0,308**	0,313**	0,267**	0,344**	0,259**	0,729**	0,280**	1
Toplam								

*p<0,05;**p<0,01

Değişkenler arası ilişkilerin belirlenmesinde SPSS 21.0 programında Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Analiz bulguları, ölçek toplamının ve alt boyutlarının birey düzeyinde organizasyonel yine/yenilenme kapasitesi ile olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Bir başka deyişle, çalışanların işyerlerinde yine/yenilenme kapasitelerine katkıda bulunabilecek İKY uygulamalarının varlığına ilişkin algılarının artması durumunda, birey düzeyinde yine/yenilenme kapasitelerine yönelik algılarının da artacağını söylemek mümkündür.

Sonuç

Organizasyonel yine/yenilenme, beklenmedik durumlar karşısında örgütlerin ayakta kalma, uyum sağlayabilme ve değişim kapasiteleri ile ilişkili bir kavramdır. Organizasyonel yine/yenilenme kapasitesine, bireysel yine/yenilenme kapasitesinin oluşturulmasıyla ulaşılabileceği savunulmaktadır (Lengnick-Hall vd., 2011; Yılmaz Börekçi ve Yurt, 2014). Bu bağlamda da organizasyonel yine/yenilenme kapasitesinin geliştirilmesinde bireylere beklenmedik durumlar karşısında hızlı cevap verebilme, hazır olma, uyum gösterme ve radikal çözümlere başvurabilmelerine yönelik bilgi, beceri ve yeteneklerin kazandırılması önem taşımaktadır. Lengnick-Hall vd.'nin (2011) oluşturduğu modelde, stratejik İKY uygulamalarının birey düzeyinde yine/yenilenme kapasitesini destekleyerek organizasyonel yine/yenilenme kapasitesinin oluşumunda rol oynayacağı öne sürülmüştür. Çeşitli İK süreçlerinin, organizasyonel krizler karşısında rol oynadığına ilişkin çalışmalar bulunmaktadır (Yılmaz Börekçi ve Yurt, 2014; Kırbaslar ve Yılmaz Börekçi, 2015).

Bireysel düzeyde ele alınan organizasyonel yine/yenilenme kapasitesi, çalışanların gerçekçi değerlendirmeler yapabilmeleri, risk alabilmeleri ve radikal çözümler üretebilmelerini sağlayan bir anlayışa sahip olmalarını ifade etmektedir. Bu bağlamda, İKY uygulamalarının çalışanlar üzerinde tutum ve davranış değişikliklerini hedeflediği göz önünde bulundurulduğunda, bireyler üzerinden organizasyonel yine/yenilenme kapasitesinin oluşturulmasında önemli bir role sahip olduğu anlaşılmaktadır (Lengnick-Hall vd., 2011). Tüm bu bilgiler ışığında, çalışanların tutum ve davranışlarında değişimlere yol açabilecek, bireysel yine/yenilenme kapasitesini destekleyici İKY uygulamalarının değerlendirilmesine yönelik bir ölçüm aracına ihtiyaç bulunduğu sonucuna varılmıştır.

İKY uygulamalarının bireysel düzeyde değerlendirilmesinde, uygulamaların varlığından çok, çalışanların bu uygulamaları nasıl algıladığının daha önemli olduğu vurgulanmaktadır. İKY uygulamalarının nasıl sınıflandırılması gerektiği konusunda farklı görüşler bulunmakla birlikte, çalışan becerilerini, motivasyonunu ve güçlendirmeyi artırıcı uygulamalar şeklinde ayrımlar bulunmaktadır (Garnder, Moynihan, Park ve Wright, 2000). İKY uygulamalarının ele alınmasında tek tek uygulama odaklı yapılan incelemeler ve en az iki uygulamanın bir arada ele alındığı çoklu uygulamalar/uygulama demetleri (bundles) odaklı olmak üzere iki yaklaşım bulunmaktadır (Wright ve Boswell, 2002). Yapılan ölçümlerde araştırmanın odak noktasına bağlı olarak farklı İKY uygulamalarının değerlendirildiği görülmektedir. Dolayısıyla, hangi İKY uygulamalarının seçileceği araştırmanın amacına göre farklılaşmaktadır. İKY araştırmalarında benimsenen bütüncül yaklaşıma göre, İKY uygulamalarının birbirinin yerine geçebildiği, birbirini tamamlayabildiği ya da birbiriyle çatışabildiği için İKY uygulamalarının bir kombinasyon halinde ele alınması daha iyi sonuçlara ulaşabilmek için kullanılan bir yöntemdir (Wright ve Boswell, 2002). İKY yazınında seçici işe alım (Yu ve Egri, 2005), kapsamlı eğitim (Edgar ve Geare, 2005), iş tanımları (Singh, 2004), kararlara katılım (Delery ve Doty, 1996) ve personel güçlendirme (Tsai, 2006) gibi sınıflandırmaların da olduğu görülmektedir. Bu çalışmada da, görece en yaygın sayılabilecek İKY uygulamalarından iş analizi ve tasarımı, işe alım, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans değerlendirme ve sosyal etkileşim boyutları ele alınmıştır. İKY'nin çalışan ilişkileri, güven ortamı, örgütsel rutinler ve benzeri üzerindeki etkileri sosyal etkileşim başlığı altında toplanmıştır.

Bu çalışmada, bireysel açıdan organizasyonel yine/yenilenme kapasitesini destekleyebilecek İKY uygulamalarının ele alınması amaçlanmıştır. Alanyazından ve uzmanlarla yapılan görüşmelerden elde edilen verilerden yararlanılarak İK süreçlerini temsil edecek şekilde İK planlama, iş analizi ve tasarımı, işe alım, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans değerlendirme, ücret yönetimi ve sosyal etkileşime yönelik uygulamalar kapsamında madde havuzu oluşturulmuştur. Uzmanlarca değerlendirilen madde havuzu 202 katılımcıdan oluşan pilot uygulama örneklemini ile KFA'ya tabi tutulmuştur. KFA sonucu 27 madde ve 6 faktörden oluşan bir yapı ortaya çıkmıştır. Ölçek yapısını oluşturan faktörler; iş analizi ve tasarımı, işe alım, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans değerlendirme ve sosyal

etkileşime yönelik uygulamaları kapsamaktadır. 206 katılımcıdan oluşan ana uygulama örnekleme ile DFA yapılmış, uyum indekslerinin kabul edilebilir aralıklarda olduğu görülmüştür.

Analizler sonucu ortaya çıkan iş analizi ve tasarımı, işe alım, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve sosyal etkileşim boyutlarını kapsayan yapının, ölçek geliştirme aşamasında kuramsal olarak kabul edilen yapıya uygun olduğu yorumu yapılabilir. Bir başka deyişle, genel kabul görmüş İKY uygulamalarının temel alınarak kurgulandığı bu çalışmanın istatistiki sonuçlarına bakıldığında, her uygulamayı temsil eden benzer maddelerin bir arada toplandığı görülmüştür. Ancak, faktörlerarası korelasyonların yüksek olması bazı uygulamaların birbirini tamamlayıcı doğasından kaynaklandığı şeklinde açıklanabilir (Wright ve Boswell, 2008). Bu ölçek geliştirme çalışmasında Lengnick- Hall vd.'nin (2011) bakış açısı temel alındığı için İKY uygulamalarının ayrı ayrı ele alınması tercih edilmiştir. Bununla birlikte, iş analizi ve tasarımı ile işe alım, eğitim ve geliştirme ile kariyer yönetimi gibi birbirini izleyen ve birbirlerine girdi sağlayan süreçlerin işletmelerde uygulama aşamasında bir arada ele alınabileceğinden dolayı, gelecek çalışmalarda örnekleme oluşturan işletmelerde İK'nin organizasyonuna göre araştırma planlanabilir ve yeni bir ölçek denemesi gerçekleştirilebilir.

Lengnick-Hall vd.'nin (2011) stratejik İKY bakış açısını benimsediği modeli ile bu çalışmanın ele aldığı uygulama temelli yaklaşımının benzer sonuçlar gösterdiğini söylemek mümkündür. İKY uygulamaları arasında ölçek yapısında kendini gösteren sosyal etkileşim boyutunun kapsamı içindeki güven ortamı ve ilişki yönelimli örgüt kültürünün organizasyonel yine/yenilenme kapasitesi üzerinde etkili olabileceği söylenebilir. Güvene dayalı ilişkilerin, bireylerin sorunları fark etme ve yardım etmesiyle örgütsel özdeşleşmeyi arttıracak ve paylaşılmış değerlerin farklı durumlarda nasıl davranılacağı konusunda bireyleri yönlendireceği öngörülmektedir (Dutton, Worline, Frost ve Lilius, 2006). Bu bağlamda, İKY uygulamalarının örgüt içi ilişkilerde ve örgütle özdeşleşme sürecinde önemli bir rol oynadığı yorumu yapılabilir.

Önceki İKY üzerinden yine/yenilenme artırmaya dönük çalışmalarda daha çok değişim boyutuna odaklanılmışken (Lengnick-Hall vd., 2011) bu çalışmada İKY uygulamaları hem krizlerle mücadele edip ayakta kalmaya hem de değişime ve adaptasyona yönelik olarak kurgulanmıştır. Bu genel bakış, çalışmanın yazına önemli bir katkısı olarak düşünülmektedir. Bu çalışmanın sonuçları, pilot uygulama ve ana uygulama örneklemeden elde edilen veriler ile sınırlıdır. Ölçeğin ölçüt geçerliliği için birey düzeyinde organizasyonel yine/yenilenme kapasitesi ile ilişkilerine bakılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, bireylerin çalıştıkları işyerinde yine/yenilenme kapasitelerine katkıda bulunabilecek İKY uygulamalarının varlığına ilişkin algıları yükseldikçe, organizasyonel yine/yenilenme kapasitelerini oluşturan davranışlarında da bir artış olacağı sonucuna varılmıştır. Ölçeğin yordama gücünün daha iyi incelenebilmesi için psikolojik dayanıklılık, esneklik, örgüte/yöneticiye

güven gibi farklı değişkenler ile ilişkilerine bakılması önerilebilir. Söz konusu ölçek, gelecek çalışmalarda farklı örneklemeler üzerinde yeniden denenebilir. Belirli sektörler, farklı örgüt büyüklükleri veya örgüt grupları arasında kıyaslamalar yapılabilir.

Bu çalışmada geliştirilen ölçeğin, organizasyonel yine/yenilenme kapasitesinin oluşturulmasında destek olabilecek İKY uygulamalarını ortaya koymasından uygulamacılara yol göstereceği düşünülmektedir. Günümüz iş ortamındaki belirsizlik, değişkenlik ve çalkantılar karşısında süreçleri devam ettirecek ve operasyonel hedefleri gerçekleştirmeye çalışacak bunları yaparken mevcut deneyiminden, bilgisinden faydalanacak, kriz ve stres yönetimi yapabilecek, sonraki mücadeleler için deneyim kazanacak yine/yenilenme kapasitesindeki bireylere ihtiyaç duyulmaktadır. Aynı zamanda, beklenmeyen olumsuzluklara karşı çalışanların proaktif davranış sergileyebilmesine yönelik adımlar atılması için tüm İKY süreçlerinde yine/yenilenme anlayışına yönelik bakış açısının yerleştirilmesi önerilmektedir. Özellikle belirsizliğin hüküm sürdüğü, dış çevre koşullarından görece daha fazla etkilenen işletmeler için rekabet üstünlüğünü sürdürebilmeleri doğrultusunda bu bakış açısının önem taşıdığı öne sürülmektedir. Bu çalışmada geliştirilen ölçek ile organizasyonlar çalışanlarının bireysel yine/yenilenme düzeylerini artırmaya dönük olarak mevcut İKY uygulamalarını ölçümleyerek, geliştirmeler gerçekleştirebileceklerdir.

Kaynakça

- Bardoel, E.A., Pettit, T.M., De Cieri, H., Mcmillan, L. (2014). "Employee Resilience: An Emerging Challenge For HRM". *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(3), 279-297.
- Bowen, D. E., Ostroff, C. (2004). "Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role Of The "Strength" Of The HRM System", *Academy Of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Boxall, P., Macky, K. (2009). "Research And Theory On High - Performance Work Systems: Progressing The High - Involvement Stream". *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23.
- Büyüköztürk, Ş., (2007). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Christopher, M., Peck, H. (2004). "Building The Resilient Supply Chain", *The International Journal Of Logistics Management*, 15(2), 1-14.
- Coutu, D. L. (2002). "How Resilience Works", *Harvard Business Review*, 80(5), 46-56.
- Delery, J. E., Doty, D. H. (1996). "Modes Of Theorizing In Strategic Human Resource Management: Tests Of Universalistic, Contingency, And

- Configurational Performance Predictions”, *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*, Pearson, 13th Edition.
- Devellis, R. F. (2014). *Ölçek Geliştirme: Kuram Ve Uygulamalar*, (Ed). T. Totan, N. Dilek, ve Y. Çağlayan, Nobel
- Dutton, J. E., Worline, M. C., Frost, P. J., Lilius, J. (2006). “Explaining Compassion Organizing”. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 59-96.
- Edgar, F., Geare, A. (2005). “HRM Practice and Employee Attitudes: Different Measures–Different Results”, *Personnel Review*, 34(5), 534-549.
- Eisenhardt, K. M., Tabrizi, B. N. (1995). “Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation In The Global Computer Industry”, *Administrative Science Quarterly*, 84-110.
- Elmas Atay, S., Gerçek, M., Uyargil, C. (2017). “Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2),253-266.
- Evans, W. R., Davis, W. D. (2005). “High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure”. *Journal of management*, 31(5), 758-775.
- Gardner, T.M., Moynihan, L.M., Park, H.J., Wright, P.M. (2000). *Unlocking the black box: Examining the processes through which human resource practices impact business performance*, Unpublished manuscript, Cornell University.
- Gerçek, M. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi Aracılığıyla İlişkisel ve Operasyonel Rezilyans Kapasitesi Oluşturma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis (7th ed.)*, Pearson Education.
- Hamel, G., Valikangas, L. (2003). “The Quest For Resilience”, *Harvard Business Review*, 81(9), 52-65.
- Horne, J.F., Orr, J.E. (1998). “Assessing Behaviors That Create Resilient Organizations”, *Employment Relations Today*, 24, 29–40.
- Hu, L., Bentler, P. M. (1999). “Cutoff Criteria For Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives”. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.

- Hu, Y., Li, J., Holloway, L. E. (2008). "Towards Modeling Of Resilience Dynamics in Manufacturing Enterprises: Literature Review And Problem Formulation". In *Automation Science and Engineering*, 2008. CASE 2008, 279-284.
- Jöreskog, K., Sörbom, D. (2002), LISREL 8.53: User's reference guide. Chicago: Scientific Software International Inc (SSI).
- Kalaycı, Ş. (2010). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 5. Baskı, Asil Yayın Dağıtım.
- Kırbaşlar, M., Yılmaz Börekçi, D. (2015). "İnsan Kaynakları Yönetimi Aracılığıyla İlişkisel ve Operasyonel Rezilyans Kapasitesi Oluşurma", 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 14-16 Mayıs 2015, MUĞLA, TÜRKİYE, ss.436-441
- Lengnick-Hall, C. A., Beck T. E. (2005). "Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change". *Journal of Management*, 31(5), 738-757.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. (2009). "Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment". UTSA, College of Business.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., ve Lengnick-Hall, M. L. (2011). "Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management", *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
- Lepak, D.P., Snell, S.A. (2002). "Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations", *Journal Of Management*, 28(4), 517-543.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., Lester, P. B. (2006). "Developing the psychological capital of resiliency", *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.
- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing Research: An Applied Orientation* (6th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., (2003). *Human resource management* (10th ed.), Ohio: SouthWestern/Thomson.
- Mcmanus, S., Seville, E., Vargo, J., Brunson, D. (2008). "Facilitated process for improving organizational resilience", *Natural Hazards Review*, 9(2), 81-90.
- Paré, G., Tremblay, M. (2007). "The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions", *Group & Organization Management*, 32(3), 326-357.

- Ponomarov, S. Y., Holcomb, M. C. (2009). "Understanding the concept of supply chain resilience", *The International Journal of Logistics Management*, 20(1), 124-143.
- Ramsay, H., Scholarios, D., Harley, B. (2000). "Employees and high - performance work systems: Testing inside the black box". *British Journal of industrial relations*, 38(4), 501-531.
- Schumacker, R. E., Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural. equation modeling (2nd ed.)*, Mahwah, NJ: Erlbaum and Associates.
- Sheremata, W. A. (2000). "Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure", *Academy Of Management Review*, 25(2), 389-408.
- Singh, K. (2004). "Impact of HR practices on perceived firm performance in India", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(3), 301-317.
- Sun, L.Y., Aryee, S., Law, K.S. (2007). "High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective", *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.
- Sutcliffe, K.M., Vogus, T.J. (2003). *Organizing for Resilience*, In Cameron, K., Dutton, J.E., and Quinn, R.E. (Eds.), *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler. Chapter 7, 94-110.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*, Seçkin Yayıncılık.
- Thomas, J. B., Clark, S. M., Gioia, D. A. (1993). "Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes", *Academy of Management Journal*, 36(2), 239-270.
- Tsai, C.J. (2006). "High performance work systems and organizational performance: an empirical study of Taiwan's semiconductor design firms", *The International Journal of Human Resource Management*, 17(9), 1512-1530.
- Van Opstal, D. (2007). *The resilient economy: integrating competitiveness and security (report)*, Washington, DC: Council on Competitiveness.
- Vogus, T.J., Sutcliffe, K.M. (2007). "Organizational resilience: towards a theory and research agenda. In *Systems, Man and Cybernetics*", 2007. ISIC. IEEE International Conference on Oct 7, 3418-3422.
- Waite, P. J., Richardson, G. E. (2004). "Determining the efficacy of resiliency training in the work site", *Journal of Allied Health*, 33(3), 178-183.

- Wright, P. M., McMahan, G. C. (1992). "Theoretical perspectives for strategic human resource management", *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P.M., Boswell, W.R. (2002). "Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research", *Journal of management*, 28(3), 247-276.
- Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M. (2003). "The impact of HR practices on the performance of business units", *Human Resource Management Journal*, 13(3),21-36.
- Yılmaz Borekçi, D., Yurt, İ. (2014). "İnsan Kaynakları Yönetimi Aracılığıyla Bireysel ve Kurumsal Rezilyans", 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Konya, Mayıs
- Yu, B. B., Egri, C. P. (2005). "Human Resource Management Practices And Affective Organizational Commitment: A Comparison Of Chinese Employees in A State-Owned Enterprise And A Joint Venture". *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(3), 332-360.