



HAVALİMANI ÇALIŞANLARINDA STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞINA ETKİSİ

Yasemin KAYA¹, Seda ÇOLAK²

Öz

Çalışmanın amacı, stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığa ve yenilikçi iş davranışına etkisini belirlemektir. Çalışmada veri toplama yöntemi olarak nicel araştırma deseni tercih edilmiştir. Araştırmanın katılımcılarını Kayseri Havalimanında çalışan mavi ve beyaz yaka çalışanlar oluşturmaktadır. Havalimanı çalışanlarından kurumlarındaki stratejik insan kaynakları uygulamaları ile uyumlu olacak şekilde anket sorularını cevaplamaları istenmiştir. Araştırmacılar elde edilen veriler çeşitli istatistik programlarında SİKY, yatay ve dikey olmak üzere iki alt boyutta değerlendirilmiş, bu uygulamaların örgütsel sonuçlar üzerindeki farklı etkileri analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara, SİKY'nin yatay boyutu örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiş olup, buna karşılık dikey boyutun bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Yenilikçi iş davranışı açısından ise, dikey SİKY uygulamalarının pozitif ve anlamlı etkisi olduğu saptanmıştır, yatay uygulamaların ise anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Elde edilen sonuçlar, stratejik insan kaynakları uygulamalarının yönü ve yapısal biçiminin, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde farklı düzeylerde etki yarattığını ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Bağlılık, Yenilikçi İş Davranışı
JEL Sınıflandırması: M5, M54, M12

STRATEGIC HR PRACTICES AND THEIR IMPACT ON AIRPORT EMPLOYEES' COMMITMENT AND INNOVATION

Abstract

The aim of this study is to examine the impact of strategic human resource management (SHRM) on organizational commitment and innovative work behavior. A quantitative research design was preferred as the data collection method. A questionnaire was used to collect data from blue- and white-collar employees working at Kayseri Airport. Participants were asked to answer survey items in accordance with the SHRM practices adopted in their organizations. The data were analyzed using various statistical software programs. SHRM was assessed through two sub-dimensions: horizontal and vertical. The analysis showed that the horizontal dimension of SHRM had a positive and significant effect on organizational commitment, while the vertical dimension did not have a statistically significant impact. Regarding innovative work behavior, vertical SHRM practices had a positive and significant effect, whereas horizontal practices showed no meaningful influence. These results suggest that the direction and structural characteristics of SHRM practices exert different levels of influence on employees' attitudes and behaviors.

Keywords: Strategic Human Resource Management, Organizational Commitment, Innovative Work Behavior
JEL Classification: M5, M54, M12

¹ Doç. Dr., Kayseri Üniversitesi, ykaya@kayseri.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3800-0244

² Öğr. Gör., Kayseri Üniversitesi, sedacolak@kayseri.edu.tr, ORCID: 0000-0002-9575-132X

1. Giriş

Modern iş dünyasında, bilginin bu denli hızlı yer değiştirmesi kurumları da birtakım yenilikler ortaya çıkartmaya itmiştir. Rekabet avantajı elde etmek ve sürdürülebilir başarı yakalamak için kurumların yenilikçi yaklaşımları ve çalışanların örgüte olan bağlılığı büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, stratejik insan kaynakları, işletmelerin hem insan kaynağının etkili kullanılması açısından, hem de çalışanların örgüte bağlılığının artırılması açısından büyük önem taşımaktadır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY), yalnızca çalışanların işe alımı, eğitimi, gelişimi, performansı gibi insan kaynakları yönetiminin boyutları ile sınırlı kalmamakta, aynı zamanda örgütün stratejik hedefleri ile de uyumlu bir şekilde planlanmış ve uygulanmış politikaları içermektedir (Bingöl, 2019).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı hissettikleri duygusal bağlılık, sadakat ve sorumluluk duygusunu ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1991). Oluşan bu bağlılık ile çalışanlar daha fazla çaba harcamakta ve örgütün hedeflerine ulaşması için gönüllük ilkesi ile örgüte katkıda bulunmaktadırlar. Örgütsel bağlılık duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Meyer ve Allen, 1997). Duygusal bağlılık psikolojik olarak örgütte çalışanların kendini örgüte ait hissetmeleri ile, devam bağlılığı, çalışanların örgütten ayrıldığında katlanacakları maliyetlerin yüksek olması ile, normatif bağlılık ise çalışanların örgüte karşı hissettiği etik ve ahlaki değerler ile açıklanmaktadır (Bolat ve Bolat, 2008). Robbins ve Judge (2013) ise örgütsel bağlılığı, bir çalışanın kendini belirli bir örgütle ve bu örgütün amaçlarıyla eşleştirme ve örgütün üyesi olarak kalma isteğinin derecesi olarak tanımlamaktadır.

Yenilikçi iş davranışı, çalışanların yeni fikirler üretmesini, bu fikirleri geliştirerek uygulamasını kapsamaktadır (Scott ve Bruce, 1994). İnsan kaynağının etkin ve verimli kullanılması ile birlikte yenilikçi davranışı destekleyen örgütler rekabet avantajı sağlamaktadırlar. Hızla değişen pazar koşullarında, yeniliğe önem veren, çalışanlarının yenilikçi iş davranışlarını destekleyen kurumlar örgüt performansları daha olumlu yönde ilerlemektedir (De Jong ve Den Hartog, 2007). Amabile (1988), yaptığı araştırmada yenilikçi iş davranışının, bireysel yaratıcılık ve örgütsel destek ile doğrudan ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi alan yazınında SİKY'nin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinin çoğunlukla çeşitli aracı değişkenler üzerinden açıklandığı görülmektedir. Örneğin, SİKY uygulamalarının çalışanların psikolojik güçlendirme algıları aracılığıyla örgütsel bağlılık ve performans sonuçlarını etkilediği belirlenmiştir (Aryee vd., 2012). Benzer biçimde, literatürde SİKY'nin algılanan örgütsel destek (Shen ve Benson, 2016) gibi mekanizmalar üzerinden çeşitli tutumsal ve davranışsal çıktıları şekillendirdiği gösterilmiştir. Ayrıca, SİKY uygulamalarının çalışanlarda algılanan yetkinlik, otonomi ve amaç netliği yaratarak yenilikçi iş davranışlarını güçlendirdiğini ortaya koyan araştırmalar da bulunmaktadır (Jiang vd., 2012; Donate ve De Pablo, 2015). Bu nedenle mevcut araştırmada SİKY'nin örgütsel bağlılık ve yenilikçi iş davranışına etkisinin incelenmesi, literatürdeki bu aracılık mekanizmalarının havacılık sektörü bağlamında yeniden yorumlanması açısından önem taşımaktadır.

Çalışmanın konusunu, SİKY, örgütsel bağlılık ve yenilikçi iş davranışı değişkenleri oluşturmaktadır. Bu değişkenlerin havalimanı çalışanları üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılacaktır. SİKY, örgütlerin rekabet avantajı elde etmesinde ve sürdürülebilir başarı yakalamasında etkin rol oynamaktadır. Bu yönetim yaklaşımı sayesinde çalışanların motivasyonu artmakta, sonuç olarak çalışanlar organizasyonun hedeflerine katkıda bulunabilmektedir (Barney, 1991: 100). Örgütsel bağlılık, bir kurumda çalışanların o kuruma aidiyetini ifade ederken (Meyer ve Allen, 1991), yenilikçi iş davranışı ise bir kurumda çalışanların iş süreçlerinde veya ürün geliştirme aşamalarında yaratıcı çözümler ortaya atarak ürettikleri fikirleri, sonrasında bu fikirlerin uygulamaya konmasını ifade etmektedir (Amabile, 1988). Çalışmanın amacı, havalimanı çalışanlarında SİKY'nin örgütsel bağlılık ve yenilikçi iş davranışına etkisini ortaya koymaktır. Günümüzde örgütlerin rekabet avantajı elde etmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi, büyük ölçüde çalışanların örgüte duyduğu bağlılıkla mümkün hâle gelmektedir (Erarslan ve Orçanlı, 2024). Bu

bağlamda, SİKY uygulamalarının çalışanların kendilerini değerli hissederek örgütsel bağlılığı güçlendirdiği, çalışanların işlerine daha fazla katkı sağladığı, iş tatminlerini artırdığı varsayılmaktadır (Guest, 1997: 264). Dolayısıyla iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artıran çalışanın yenilikçi iş davranışı sergileme eğilimine gireceği öngörülmektedir. Bütün bunlar bir araya geldiğinde ise, kurumlarda uzun vadede sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilecektir.

2. Literatür Özeti

2.1.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi kavramı 20. yüzyılın başlarında literatürde yer almaya başlamış olmasına rağmen, stratejik bir boyut kazanması ve işletmeler açısından kritik bir unsur olarak görülmesi daha sonraki dönemlerde gerçekleşmiştir. Bu dönüşümün ilk işaretlerinden biri, Chandler'ın (1962) "Strategy and Structure" adlı çalışmasında görülmektedir. Chandler, işletmelerin stratejik karar alma süreçlerinde insan kaynaklarının belirleyici rolüne dikkat çekerek bu alandaki kuramsal gelişime öncülük etmiştir. Bu yaklaşım, insan kaynakları yönetiminin yalnızca operasyonel değil, aynı zamanda stratejik bir unsur olarak ele alınması gerektiğini ortaya koymuştur. Ardından gelen Huselid'in (1995) "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance" başlıklı ampirik çalışması, insan kaynakları uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkilerini somut verilerle ortaya koyarak, bu alanın stratejik değerini bilimsel olarak temellendirmiştir. Ulrich'in (1997) "Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results" adlı eseri ise, insan kaynakları yönetiminin organizasyonel stratejiyle bütünleşmesi gerektiğini savunarak, insan kaynaklarının bir yetenek geliştirme mimarisi olarak konumlandırılmasını önermiştir. Bu çalışmalar, insan kaynaklarının yalnızca destekleyici bir fonksiyon değil, aynı zamanda örgütsel rekabet gücünü şekillendiren stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

SİKY, personel yönetiminin insan kaynakları yönetimine geçişi ile birlikte ortaya çıkmış bir kavramdır (Yıluzar, 2023: 114). Günümüzde iş ortamlarının yoğun rekabet, küreselleşme ve belirsiz bir ortamda yer alması, yöneticilerin kararlar alırken örgütlerini ve dış çevrelerini iyi tanımlarını da beraberinde getirmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetiminin temelini stratejik olarak ele alınmasını sağlamayı amaçlamaktadır (Armstrong, 2006).

SİKY ile geleneksel insan kaynakları yönetiminin farkı incelendiğinde, stratejik insan kaynakları yönetimi bir kurumun tüm kademelerinde çalışanların yönetilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejilerin uygulanmasına yönelik tüm karar ve hareketler olarak tanımlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ise, bir kurumun gelecekte ulaşmak istediği yönü belirlemek için insan kaynağının stratejik yönetimi ile alakalı makro bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Bingöl, 2019:17). Bir kurumda çalışanların kabiliyetlerini, kurumun kaynaklarını, kurumda çalışanlar arasındaki ilişkileri, kurumun kendi lehine kullanması, o pazardaki tehlikelerden koruması kurumun rekabet avantajı sağlamasını öngörmektedir (Hofer ve Schendel, 1978). Bir kurumda bulunan insan kaynağının etkin yönetimi, insan kaynaklarının gelişmesine neden olmaktadır. İnsan kaynağının gelişimi ise Porter'in (1985) rekabet avantajı kavramı ile birlikte değerlendirilmektedir. Porter, rekabet avantajını, bir kurumun insan kaynağını en iyi şekilde yöneterek, maliyetlerini azaltarak ya da ürün ya da hizmet çeşitliliğine giderek açıklamaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi iki boyuttan oluşmaktadır. Birinci boyut dikey yani dişsal boyut olarak ele alınmaktadır. Dikey uyum bir kurumun rekabetçi stratejisiyle tanımlanmaktadır (Gratton, 2003: 7). İşletme stratejileri ile insan kaynakları yönetimi süreçleri arasındaki uyum, stratejik uyum (dikey uyum) olarak tanımlanmaktadır (Delery ve Doty, 1996: 807). Yatay uyum ise, bir kurumun insan kaynakları uygulamaları arasındaki uyum olarak ele alınmaktadır (Coşkun ve Kayar, 2011: 73). Buradan hareketle, bir kurumun işletme stratejileriyle, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının birbirinden bağımsız düşünülmemeyeceği görülmektedir.

2.2.Örgütsel Bağlılık

Bağlılık, insanların en temel duygularından biridir. Çalışma hayatında ise, çalışanların bağlı olduğu kuruma aidiyet hissetmeleri, şüphesiz çalışma performanslarını da etkilemektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların bir işletmeye duyduğu bağlılık düzeyini ifade eden önemli bir kavramdır. Örgütsel bağlılık, işletme literatüründe sıkça tartışılan bir konudur ve birçok araştırmacı tarafından farklı açılardan ele alınmıştır. Meyer ve Allen'in (1991) "Örgütsel Bağlılık: Yönetimsel Bir Perspektif" adlı çalışması, örgütsel bağlılığı üç boyutta ele almış ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık kavramlarını tanımlamıştır. Duygusal bağlılık, çalışanın kurumuna duygusal olarak bağlanmasını ifade ederken; devam bağlılığı, çalışanın organizasyondan ayrılmasının getireceği maliyetler ve kayıplar nedeniyle organizasyonda kalmaya devam etmesini ifade etmektedir. Normatif bağlılık ise, çalışanın organizasyona karşı hissettiği etik ve ahlaki sorumlulukları ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1991).

Bir kurumda çalışanların görevlerini etkin ve verimli bir şekilde tamamlayabilmeleri için çalışanlara yönelik örgütsel bağlılık oluşturulmalıdır. Böylece kurum çalışanlarında yüksek bağlılık ve sadakat oluşacak, örgütsel hedefler konusunda birbirini destekleyen bir ekip oluşacaktır. Dolayısıyla, bir kurumun başarısı sadece liderlerin ve yöneticilerin değil, kurum çalışanlarının da dahil olduğu bir kurumun tüm çalışanlarının sorumluluğundadır. Düşük seviyedeki örgütsel bağlılık kurumun örgütsel hedeflere ulaşmasını zorlaştıracak ve kurumun ilerlemesini engelleyecektir (Hadi ve Tentama, 2020: 149). Örgütsel bağlılık, çalışanların kurumun hedeflerine inanarak, kurumda kalma arzusuna sahip olmasıdır. Yapılan çalışmalar işlerinden memnun olan çalışanların kurumuna daha fazla bağlılık gösterdiğini göstermektedir, buna rağmen, işlerinden memnun olmayan ve kurumuna bağlılık hissetmeyen çalışanlar ise işlerini bırakma eğilimindedirler (Ridwan, Mülyani ve Ali, 2020: 841). Örgütsel bağlılık, bir bireyin örgütün bir üyesi olarak kalma isteği, örgütün hedeflerine yönelik çaba gösterme arzusu ve örgütün değer ve hedeflerini kabul eden belirli inançları içermektedir. Başka bir deyişle, çalışanların örgüte bağlılığını yansıtan bir tutumdur ve örgüt üyelerinin örgüt ve devam eden başarı ve ilerleme için endişelerini ifade ettikleri sürdürülebilirlik sürecidir (Luthan, 2006).

2.3.Yenilikçi İş Davranışı

Yenilik ile ilgili çalışmalarda, yeniliğin tanımının tam olarak yapılamayışı görülmektedir (Çimen ve Yücel, 2017: 367). Rogers ve Williams (1983) yeniliği, kişiler ya da o kişilerle etkileşimde bulunan diğer kişiler tarafından algılanan fikir ve nesneler olarak tanımlarken, Dosi (1990), yeniliği bir süreç olarak görmektedir yani bir ürün ya da yöntemi araştırmak, geliştirmek ya da keşfetmekler ilgili süreç olarak görmektedir. Yenilikçi iş davranışı, kişinin çalışma ortamına yeni, faydalı ve özgün fikirler, süreçler ve ürünler katma amacı güden davranışlarıdır (Farr ve Ford, 1990). Ayrıca, bu davranış fikirlerin öncüsü olmayı (De Jong ve Den Hartog, 2010: 19), fikir üretimini ve üretilen fikirlerin uygulanmasını içeren (Krause, 2004: 98) ve çalışanın kişilik özellikleriyle bağlantılı olan bir tutumdur (Janssen ve diğerleri, 2004: 129).

Yenilikçi iş davranışı sürecine geçiş genellikle yeni fikirler üretilmesi ve bu fikirlerin uygulanması olmak üzere iki ana aşamadan oluşmaktadır. Bu iki aşama arasındaki ayrımın, fikrin ilk kez ortaya çıktığı nokta olduğuna inanılmaktadır. Yeniliği uygulama kararının verildiği nokta ilk aşama olarak görülür ve bir fikrin üretilmesiyle sona ererken, ikinci aşama ise fikrin uygulamaya konulmasıyla sona ermektedir (Zaltman vd., 1973). Yenilikçi iş davranışı, çalışanların yaratıcılığı ile yakından ilişkili bir kavramdır. Yenilikçi iş davranışı ile yaratıcılık arasındaki farkları tanımlamış ve tartışmışlardır. Yaratıcılıktan farklı olarak, yenilikçi iş davranışının bir tür fayda üretmesi amaçlanmaktadır. Yeniliğin katma değer yaratması ve örgüte bir fayda sağlaması gerekmektedir (Goswami ve Mathew, 2005). Yaratıcılık ile kıyaslandığında, yenilikçi iş davranışı, yenilikçi çıktılarla sonuçlanması beklendiğinden daha net bir uygulama bileşenine sahiptir. Bununla birlikte, yenilikçi iş davranışları çalışanların davranışlarını kapsadığı için sadece uygulamayı içerdiği söylenemez (Jong ve Hartog, 2007: 44).

Yenilikçi iş davranışı sergileyen çalışanların, kurumdaki mevcut durumları değişik yönleriyle ele alarak sorguladıkları, sorguladıkları durumlar içerisinde en doğru çıkarımı yaptıkları ve bu çıkarımları yaparken kurum içinde ve dışında gözlem yaptıkları, gerektiğinde kendi kurumlarındaki iş arkadaşları ile gerektiğinde ise diğer kurum çalışanları ile paylaşımda bulunarak kendilerine destek aradıkları, son olarak ise uygulama aşamasında bu yenilikçi iş davranışının kalıcı olması ve kuruma rekabet avantajı sağlaması açısından olumlu dönüşler için uğraştıkları görülmektedir (Çimen ve Yücel, 2017: 368).

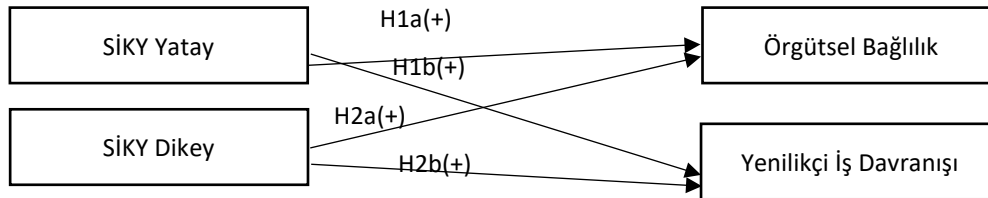
3. Veri Seti ve Yöntem

Bu bölümde araştırmanın amacı ve modeli, evren ve örneklem, veri toplama yöntemi ve verilerin analizi konularına değinilmektedir.

3.1.Araştırmanın Modeli

SİKY ve örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, SİKY'nin örgütsel bağlılığı pozitif yönlü orta derecede etkilediği görülmüştür (Öylek, 2016: 108). Başka bir çalışmada ise (Meyer ve Allen, 1991), çalışanların insan kaynakları yönetimi konusundaki algısı, örgütsel bağlılıklarını pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Ayrıca, Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modeli, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyuttan oluşmakta ve bu bağlılık türlerinin, çalışanların örgüte olan aidiyet duygularını ve bağlılıklarını arttırdığı belirtilmektedir. SİKY ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalarda ise, çalışanların insan kaynakları yönetimi konusundaki algısı, yenilikçi iş davranışlarını pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir (Amabile 1988; De Jong ve Den Hartog 2007). SİKY, örgütsel bağlılık ve yenilikçi iş davranışı ile ilgili yapılan çalışmalar gözden geçirildiğinde aşağıdaki model oluşturulmuştur. Bu çalışmanın temel amacı, stratejik insan kaynakları yönetiminin (SİKY) örgütsel bağlılık ve yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini incelemektir. Bu amaca yönelik olarak SİKY iki alt boyutu olan yatay stratejik İK uygulamaları ve dikey stratejik İK uygulamaları ile birlikte ele alınmıştır. Modele göre her iki alt boyutun hem örgütsel bağlılık hem de yenilikçi iş davranışı üzerinde etkili olduğu varsayılmaktadır.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



Bu model baz alınarak 4 adet hipotez geliştirilmiştir.

H_{1a}: Yatay stratejik İK uygulamaları, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.

H_{1b}: Dikey stratejik İK uygulamaları, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.

H_{2a}: Yatay stratejik İK uygulamaları, yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.

H_{2b}: Dikey stratejik İK uygulamaları, yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.

3.2.Evren – Örneklem

Araştırmanın evrenini havalimanlarında çalışan DHMİ (Devlet Hava Meydanları İşletmesi) personelleri oluşturmaktadır. Kayseri Havalimanı DHMİ çalışanları çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Kayseri Havalimanı'nda DHMİ'de çalışan 450 personele 300 adet anket formu dağıtılmış, bunlardan 252 tanesinin geri dönüşü gerçekleşmiştir. 252 anketin 221 tanesinin kullanılabilir olduğu tespit edilmiş ve analize tabi tutulmuştur. Çalışanlar memur, işçi ve taşeron

firma çalışanlarından rastgele seçilmiştir. Araştırmada olasılıklı olmayan örnekleme tekniklerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu teknik, erişimi kolay ve gönüllü katılım sağlayan bireylerden oluşan bir örneklem yapısına dayanmaktadır (Büyüköztürk vd., 2020). Araştırmanın uygulandığı havalimanı gibi güvenlik ve zaman kısıtlaması bulunan ortamlarda, çalışanlara rastlantısal yollarla erişim sağlamak mümkün olmadığından, bu yöntem özellikle tercih edilmiştir. Bu bağlamda örnekleme dahil edilen bireyler, belirli bir sistematik sıraya göre değil, araştırmacının ulaşabildiği ve katılım sağlamayı kabul eden çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırma için Kayseri Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 24.04.2024 tarih ve –E.96819 sayı numarası ile onay alınmış bulunmaktadır.

3.3.Verİ Toplama Yöntemi

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Çalışmada yapılan literatür taraması sonucunda, SİKY'nin örgütsel bağlılığa ve yenilikçi iş davranışına etkisini ölçebilmek amacıyla üç farklı ölçek kullanılmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, SİKY ile ilgili (25 soru) sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde örgütsel bağlılık ile ilgili (18 soru) yer almaktadır. Üçüncü bölümde yenilikçi iş davranışı ile ilgili (10 soru) yer almaktadır. Son bölümde ise, demografik sorular (cinsiyetiniz, yaşıınız, eğitim durumu gibi) yer almaktadır. Ölçeklerde beşli likert ölçeği (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği: Green, Wu, Whitten ve Medlin (2006) tarafından geliştirilen özel sektör için stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeği, Öylek (2016) tarafından kamu kurumlarına güncellenerek geliştirilmiştir. Ölçek 25 madde ve iki boyuttan oluşmaktadır. Yatay boyutu oluşturan maddeler; 2, 3, 4, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17,19 ve 23'tür. Dikey boyutu oluşturan maddeler ise; 1, 5, 9, 15, 18, 20, 21, 22, 24 ve 25'tir. Ölçeğin iki boyutunun yapı geçerliliği ve güvenirliği incelenmiş olup, yatay boyutunun Cronbach Alpha değeri 0.913, dikey boyutunun Cronbach Alpha değeri ise 0,882 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Meyer ve Allen tarafından geliştirilen ve örgütsel bağlılık ölçeği üç boyuttan (duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık) oluşmaktadır. Bu ölçek, örgütsel bağlılık alanında en kapsamlı ve sık kullanılan ölçüm araçlarından biri olarak kabul edilmektedir. Toplam 18 ifadeden oluşan ölçek, Baysal ve Paksoy (1999) tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Ölçekte her bir boyut, 6 ifadeyle temsil edilmektedir. Özmen, Özer ve Saatçioğlu (2005) tarafından yapılan geçerlilik ve güvenirlik analizlerinde, ölçeğin Cronbach Alpha katsayıları; duygusal bağlılık için 0,82, devam bağlılığı için 0,68 ve normatif bağlılık için 0,76 olarak belirlenmiştir. Ölçek içerisindeki bazı maddeler, yansıtıcı değil ters yönlü olacak şekilde formüle edilmiştir. Bu tür ifadeler, katılımcıların dikkat düzeyini artırmayı ve yanlış yanıtları azaltmayı hedefleyen psikometrik bir tekniktir (DeVellis, 2017). Ters yönlü ifadeler olan 3, 4, 5, 11 ve 13. maddeler veri analizine geçilmeden önce, ölçekteki diğer maddelerle aynı yönelimde değerlendirilebilmesi amacıyla ters kodlanmıştır.

Yenilikçi Davranış Ölçeği: De Jong ve den Hartog (2010) tarafından geliştirilen ölçek, Türk kültürüne Çimen ve Yücel (2017) tarafından uyarlanmıştır. On madde ve dört boyuttan oluşan ölçeğin geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0.93 olarak belirlenmiştir, bu da ölçeğin yüksek bir iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

3.4.Verilerin Analizi

Toplanan anket formları SPSS programında analiz edilmiştir. Güvenirlik analizi yapılmıştır, ayrıca uyum iyiliği değerlerine bakılmıştır.

3.5.Bulgular

3.5.1.Demografik Bilgiler

Kayseri havalimanında çalışan beyaz yaka ve mavi yaka toplam 221 çalışan üzerinde yapılan araştırmanın bulgularına dair detaylı bilgiler Tablo 1'de gösterilmiştir;

Tablo 1: Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Demografik Özellik	Seçenek	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	59	26.7
	Erkek	162	73.3
	Toplam	221	100
Yaş	21-25	10	4.5
	26-35	83	37.6
	36-45	103	46.6
	46-55	22	10
	56-65	3	1.4
	Toplam	221	100
Eğitim	Lise ve Altı	114	51.6
	Üniversite Mezunu	98	44.3
	Lisansüstü	9	4.1
	Toplam	221	100
Pozisyon	Memur	90	40.7
	İşçi	61	27.6
	Taşeron Firma Çalışanı	70	31.7
	Toplam	221	100
Çalışılan Süre	1-3 Yıl	45	20.4
	4-7 Yıl	43	19.5
	8-11 Yıl	57	25.8
	12-15 Yıl	33	14.9
	16 Yıl ve Üstü	43	19.5
	Toplam	221	100

Tablo 2: Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri

Değişkenler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Değeri	Güvenilirlik Düzeyi
SİKY - Yatay	10	,90	Çok Yüksek
SİKY - Dikey	9	,91	Çok Yüksek
Örgütsel Bağlılık - Duygusal	3	,82	Yüksek
Örgütsel Bağlılık - Devam	4	,84	Çok Yüksek
Örgütsel Bağlılık - Normatif	4	,85	Çok Yüksek
Yenilikçi İş Davranışı - Araştırma	3	,87	Çok Yüksek
Yenilikçi İş Davranışı - Destekleme	2	,80	Yüksek
Yenilikçi İş Davranışı - Uygulama	3	,87	Çok Yüksek

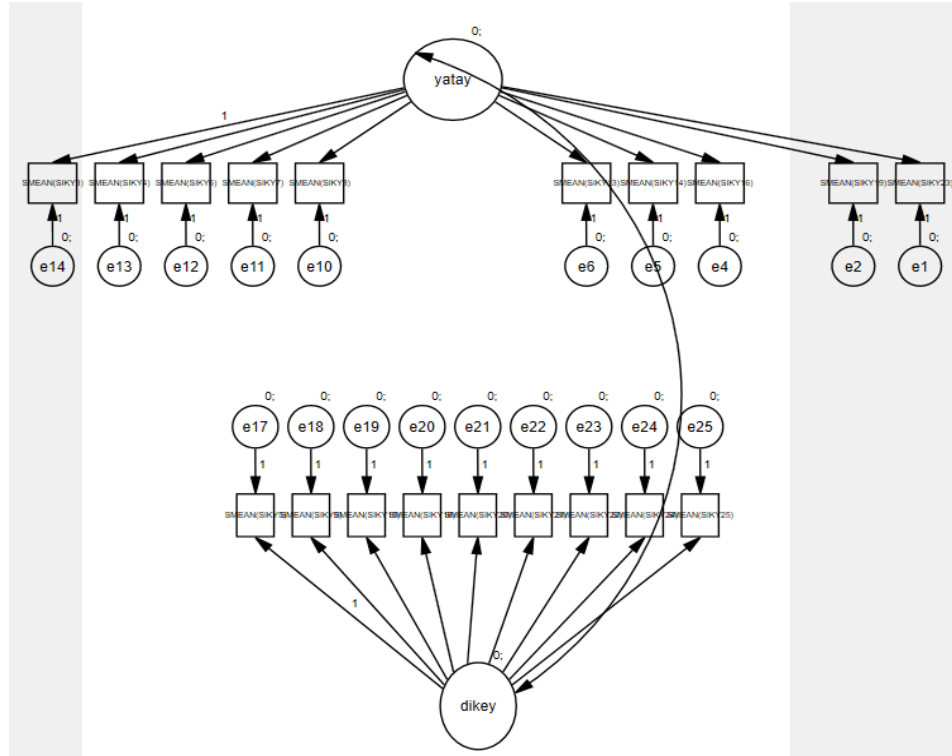
Tablo 1’de yer alan bilgilere göre araştırmaya 59 kadın 162 erkek olmak üzere toplam 221 kişi katılmıştır. Araştırmaya katılanların demografik özellikleri incelendiğinde 36-45 yaş arası çalışanların araştırmanın büyük bir bölümünü (%46.6) oluşturmaktadır. Yine katılımcıların eğitim seviyesi incelendiğinde araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunu (%51.6) lise ve altı eğitim seviyesi oluşturmaktadır. Ayrıca üniversite mezunu olanların oranı %44.3, lisansüstü derecesine sahip olanların oranı ise %4.1’dir. Araştırmaya katılanların %40.7’sini memurlar oluştururken, %27.6’sını işçiler, %31.7’sini ise taşeron firma çalışanları oluşturmaktadır. Çalışanlara çalıştıkları süre açısından bakıldığında ise, 1-3 Yıl, 4-7 yıl, 8-11 yıl, 12-15 yıl, 16 yıl ve üstü olmak üzere ortalama %20 oranlarında seyretmektedir.

Tablo 2’de verilen ölçeklerin güvenirlik katsayılarına bakıldığında, ölçekteki maddeler arasındaki iç tutarlılık değerinin kabul edilebilir seviyelerde olduğu görülmektedir. Temel araştırmalarda en az 0,80 uygulama araştırmalarında ise en az 0,90 olması gerektiği belirtilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

3.5.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmada değişkenlere birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. DFA’nın sonuçlarına ilişkin veriler aşağıda sıralanmaktadır.

Şekil 2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Değişkenine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi



Bu çalışmada kullanılan Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY) ölçeği, başlangıçta toplam 25 maddeden oluşan iki boyutlu (yatay ve dikey) bir yapıya sahipti. Ancak ölçüm modelinin geçerliliğini sağlamak ve örnekleme özgü faktör yapısının tutarlılığını artırmak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmış, modelin istatistiksel uyum düzeyi ve yapısal geçerliği esas alınarak bazı maddeler analiz dışı bırakılmıştır. Madde çıkarımı sürecinde, ölçekte yer alan her bir maddenin kavramsal ve istatistiksel tutarlılığı detaylı biçimde incelenmiştir. İlk olarak, doğrulayıcı faktör analizinde (DFA) faktör yükü 0.40'ın altında kalan maddeler belirlenmiş ve modelin yapısal geçerliğine katkı sağlamadıkları gerekçesiyle çıkarılmıştır (Kline, 2011; Hair vd., 2014). Bunun yanı sıra, yüksek hata kovaryansına sahip maddeler, ölçekteki diğer maddelerle anlamlı şekilde örtüşmediği ve model uyum indekslerini zayıflatmış gerekçesiyle değerlendirme dışı bırakılmıştır. Ayrıca, yapılan "Cronbach's Alpha if item deleted" analizinde, bazı maddelerin çıkarılması durumunda ölçeğin iç tutarlılık düzeyinin arttığı görülmüş ve bu maddelerin toplam güvenilirlik üzerindeki olumsuz etkisi dikkate alınmıştır. Tüm bu istatistiksel kriterlerin yanı sıra, çıkarılması önerilen maddelerin anlamsal bütünlüğü, kuramsal bağlamı ve alt boyutlarla içerik uyumu da değerlendirilmiş, bazı maddelerin kavramsal olarak örtüşmediği gözlemlenmiştir. Bu çok yönlü değerlendirme sonucunda, SIKY2, SIKY10, SIKY11, SIKY12, SIKY17 ve SIKY26 numaralı maddeler hem yapısal hem de anlamsal gerekçelerle ölçekten çıkarılmıştır. Söz konusu maddeler ya hedefledikleri faktörle yeterli düzeyde örtüşmemekte ya da ölçeğin genel iç tutarlılığını zayıflatmaktadır. Sonuç olarak, SİKY ölçeği 25 maddeden 19 maddeye düşürülerek hem kuramsal tutarlılık hem de istatistiksel uyum açısından daha sağlam bir yapı elde edilmiştir. Ölçüm aracının madde azaltımı, yalnızca teknik gerekçelere değil, aynı zamanda içerik geçerliliği ve anlam bütünlüğüne göre yapılmış, ölçeğin her bir alt boyutunun kavramsal bütünlüğü korunmuştur. Şekil 2'te verilen doğrulayıcı faktör analizine ait veriler Tablo 3'te sunulmuş olup, çalışmada kullanılan Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY) ölçeği, ilgili literatürde tanımlanan iki boyutlu yapıya uygun olarak analiz edilmiştir. Ölçek, dikey ve yatay stratejik İK uygulamalarını içeren iki alt boyuttan oluşmaktadır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda modelin genel geçerliliği sağlanmış ve yapısal uyumun oldukça iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3: SİKY DFA Sonuçları

Gösterge	Değer	Kabul Edilen Sınır	Kaynak
CMIN/DF	2.374	< 3.00 (iyi)	Schermelleh-Engel vd., 2003
RMSEA	0.077	< 0.08 (kabul)	Browne ve Cudeck, 1993
CFI	0.961	≥ 0.90 (çok iyi)	Hu ve Bentler, 1999
GFI	0.900	≥ 0.90 (kabul)	Kline, 2011
TLI	0.953	≥ 0.90 (çok iyi)	Hu ve Bentler, 1999

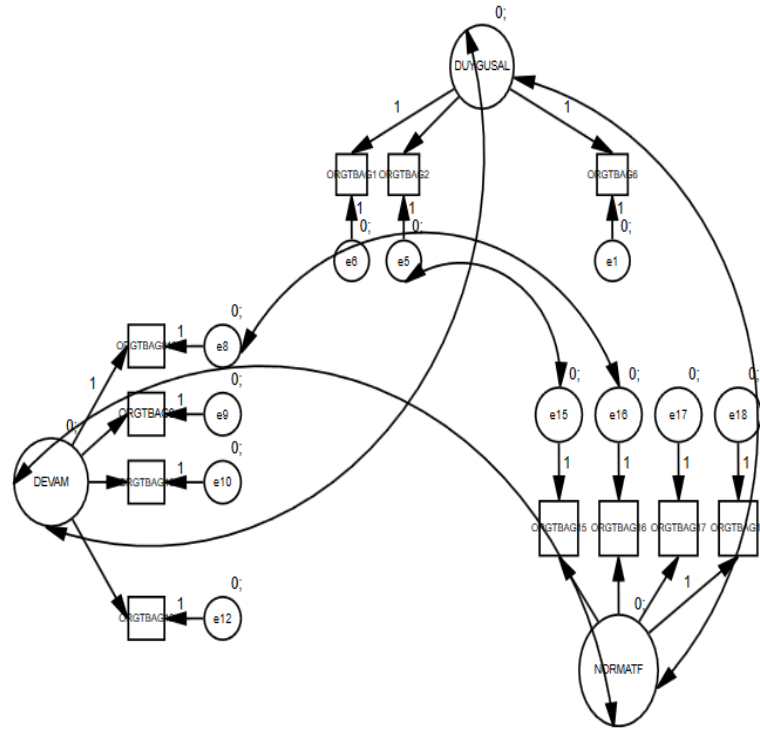
Modelin CFI, TLI ve GFI değerleri oldukça yüksektir. RMSEA değeri 0.077 ile kabul edilebilir sınırlar içerisinde. Bu nedenle, iki boyutlu model veriyle güçlü şekilde örtüşmektedir.

Tablo 4. SİKY Ölçeğine Ait Maddelerin Faktör Yükleri

Faktör	Maddeler	Faktör Yükleri
Yatay	SIKY3-4-6-7-8-13-14-16-19-23	0.607 – 0.790
Dikey	SIKY5-9-15-18-20-21-22-24-25	0.666 – 0.791

Tüm maddelerin standartlaştırılmış faktör yükleri **0.60'ın üzerindedir**. Bu da her bir maddenin ait olduğu faktörü güçlü biçimde temsil ettiğini göstermektedir (Hair vd., 2014; Fornell ve Larcker, 1981).

Şekil 3: Örgütsel Bağlılık Değişkenine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi



Araştırmada kullanılan Örgütsel Bağlılık ölçeği, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve üç alt boyuttan (duygusal, devam ve normatif bağlılık) oluşan çok boyutlu bir yapıyı içermektedir. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda, bazı maddelerin faktör yapılarına yeterli katkı sunmadığı, madde-toplam korelasyonlarının düşük olduğu ve modelin genel uyum düzeyini olumsuz etkilediği belirlenmiştir. Bu nedenle, faktör yükü 0.40'ın altında olan ya da yüksek hata kovaryansı gösteren maddeler analizden çıkarılmıştır (Kline, 2011; Hair vd., 2014). Ayrıca, "Cronbach's Alpha if item deleted" değerlerine bakılarak, bazı maddelerin ölçeğin iç tutarlılığına zarar verdiği tespit edilmiş ve güvenilirlik düzeyini artırmak amacıyla bu maddeler de analiz dışı bırakılmıştır. Bunun yanı sıra, içerik açısından benzer ifadeler içeren veya örneklem bağlamında

anlamsal olarak muğlak bulunan maddelerin de geçerlilik sürecinde model dışı bırakılması gerekmiştir. Bu kapsamda, Madde 3, Madde 4, Madde 5, Madde 7, Madde 11, Madde 13 ve Madde 14 DFA ve güvenirlik analizleri doğrultusunda çıkarılmıştır. Bu maddeler, ya bulundukları faktör yapısı ile anlamlı düzeyde örtüşmemekte ya da modelin genel tutarlılığını düşürücü etkiye sahip olmaktadır. Ölçeğin bazı maddeleri, örneklem bağlamında yeterli istatistiksel ve anlamsal bütünlük sunmaması nedeniyle çıkarılmıştır. Her bir alt boyutta minimum üç madde kalacak şekilde yapı korunmuş ve tüm alt boyutların iç tutarlılığı Cronbach's Alpha > .80 düzeyinde kalmıştır. Bu bağlamda yapılan sadeleştirme, geçerliği artıran ancak kavramsal yapıyı bozmayan bir müdahale olarak değerlendirilmiştir. Üç boyutlu örgütsel bağlılık değişkenine ait verilere ait doğrulayıcı faktör analizinin yapısı Şekil 3'te verilmiştir. Tablo 5'te ise örgütsel bağlılık ölçeğine ait DFA sonuçları yer almaktadır.

Tablo 5: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait DFA Sonuçları

Gösterge	Değer	Kabul Edilen Sınır	Kaynak
CMIN/DF	3.070	< 5.00 (kabul)	Schermelleh-Engel vd., 2003
RMSEA	0.097	< 0.08 (hafif yüksek)	Browne ve Cudeck, 1993
CFI	0.935	≥ 0.90 (çok iyi)	Hu ve Bentler, 1999
GFI	0.911	≥ 0.90 (kabul)	Kline, 2011
TLI	0.911	≥ 0.90 (iyi)	Hu ve Bentler, 1999

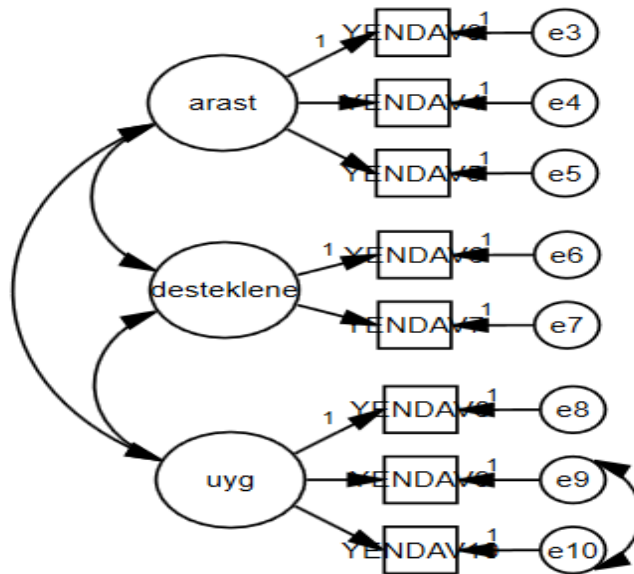
Model, özellikle CFI, GFI ve TLI değerleri açısından iyi düzeyde uyum göstermektedir. RMSEA değeri 0.097 ile önerilen sınırın biraz üzerindedir ancak literatürde 0.10'un altındaki değerler kabul edilebilir olarak yorumlanmaktadır (Hair vd., 2014)

Tablo 6: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Maddelerin Faktör Yükleri

Faktör	Maddeler	Yük (β)
Duygusal	ORGTBAG1, 2, 6	0.740 – 0.793
Devam	ORGTBAG8, 9, 10, 12	0.710 – 0.853
Normatif	ORGTBAG15–18	0.687 – 0.888

Tablo 6'da verilenlere göre, tüm maddelerin standartlaştırılmış faktör yükleri **0.687'nin üzerinde** olup, yapısal geçerlilik açısından güçlü bir yapı sunduğu görülmektedir (Fornell ve Larcker, 1981)

Şekil 4: Yenilikçi İş Davranışı Değişkenine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi



Yenilikçi İş Davranışı (YİD) ölçeği, örneklem bağlamına uygunluğu test edilmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizine (DFA) tabi tutulmuştur. Ölçek başlangıçta araştırma, destekleme, uygulama ve üretme olmak üzere dört alt boyuttan oluşan 10 maddelik bir yapıya sahipti. Ancak yapılan analizlerde, üretme boyutundaki maddelerin faktör yüklerinin düşük olduğu ve modelin genel uyum düzeyini olumsuz etkilediği görülmüştür. Özellikle DFA çıktılarındaki bu boyuttaki maddelerin hedef faktörle yeterli düzeyde örtüşmediği, bazı maddelerin ise diğer alt boyutlarla yüksek kovaryans gösterdiği belirlenmiştir. Bunun yanı sıra, modelin CFI, RMSEA ve GFI gibi uyum indekslerinin iyileştirilmesi amacıyla, istatistiksel olarak yetersiz ve kavramsal olarak örtüşmeyen maddeler analiz dışı bırakılmıştır (Kline, 2011; Hair vd., 2014). Bu doğrultuda üretme alt boyutunda yer alan iki madde modelden çıkarılmış, kalan 8 madde ile üç alt boyutlu bir yapı korunmuştur. Yapılan bu düzenleme sonucunda her bir alt boyutta en az iki madde kalacak şekilde ölçek yapısı korunmuş ve elde edilen yeni model, Tablo 7’de verilen uyum değerlerini sağlamıştır:

Tablo 7: Yenilikçi İş Davranışı Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Gösterge	Değer	Önerilen Sınır	Kaynak
CFI	0.987	≥ 0.90	Hu ve Bentler, 1999
GFI	0.963	≥ 0.90	Kline, 2011
RMSEA	0.073	≤ 0.08	Browne ve Cudeck, 1993
CMIN/DF	2.159	≤ 3.00	Schermelleh-Engel vd., 2003

Yukarıdaki değerlere göre modelin verilerle iyi düzeyde uyum sağladığı görülmektedir. Özellikle CFI ve GFI değerlerinin 0.90’ın üzerinde olması, modelin yapı geçerliğini desteklemektedir. Faktör yükleri ve yapı geçerliği incelendiğinde ise, ölçek maddelerinin her biri ait oldukları faktöre .775 ile .877 arasında değişen yüksek düzeyde standartlaştırılmış faktör yükleriyle bağlanmaktadır. Bu durum, her bir alt boyutun kendi içinde homojen bir yapı sergilediğini ve yapı geçerliğinin sağlandığını göstermektedir (Hair vd., 2014). Tüm yükler kabul edilen eşik değer olan 0.50’nin (Fornell & Larcker, 1981) oldukça üzerindedir.

3.5.3. Korelasyon ve Regresyon Analizi

Araştırmaya dair verilere ait korelasyon ve regresyon analizlerinin sonuçları Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 8: Değişkenlere Ait Korelasyon Analizleri

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1. SIKY_Dikey	1	.738**	.540**	.552**	.431**	.511**	.477**	.512**
2. SIKY_Yatay	.738**	1	.511**	.509**	.465**	.507**	.439**	.464**
3. Duygusal_Bağlılık	.540**	.511**	1	.639**	.513**	.480**	.400**	.457**
4. Devam_Bağlılığı	.552**	.509**	.639**	1	.517**	.477**	.447**	.487**
5. Normatif_Bağlılık	.431**	.465**	.513**	.517**	1	.437**	.380**	.441**
6. YID_Araştırma	.511**	.507**	.480**	.477**	.437**	1	.574**	.612**
7. YID_Destek	.477**	.439**	.400**	.447**	.380**	.574**	1	.531**
8. YID_Uygulama	.512**	.464**	.457**	.487**	.441**	.612**	.531**	1

Not: Tüm korelasyonlar pozitif ve anlamlı ($p < .01$).; En yüksek korelasyon: SIKY_Dikey ile SIKY_Yatay ($r = .738^{**}$)

Tablo 8’deki veriler incelendiğinde yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeğinin dikey ve yatay boyutları ile örgütsel bağlılık (duygusal, devam, normatif) ve yenilikçi iş davranışı (araştırma, destek, uygulama) boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur. En yüksek korelasyon, SIKY’nin yatay ve dikey alt boyutları arasında ($r = .738$; $p < .01$) gerçekleşmiş, bu durum alt boyutların kavramsal olarak birbirine yakın ancak ayrışabilir olduğunu göstermiştir.

Ayrıca, stratejik insan kaynakları yönetimi ile yenilikçi iş davranışının araştırma boyutu arasındaki ilişki de güçlü düzeyde anlamlı çıkmıştır ($r = .511$; $p < .01$). Tüm değişkenler arasında korelasyonların $p < .01$ düzeyinde anlamlı olması, regresyon analizine geçmek için uygun istatistiksel zemin hazırlamaktadır.

Tablo 9: SİKY'nin Örgütsel Bağlılığa Etkisi-Regresyon Analizi Değerleri

Gösterge	Değer
R	0.642
R ² (R Square)	0.412
Adjusted R ²	0.406
F Değeri (Anova)	76.326

Yapılan regresyon analizi sonucunda stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi test edilmiştir. Model anlamlı bulunmuştur ($F(2, 218) = 76.326, p < .001$) ve açıklayıcılığı oldukça yüksektir ($R^2 = 0.412$). Yatay stratejik İK uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi bulunmaktadır ($\beta = 0.527, p < .001$). Buna karşın dikey uygulamalar anlamlı bir etkiye sahip değildir ($\beta = 0.123, p = .348$). Bu bulgu, çalışanların yatay süreçlerde aktif katılımının bağlılık düzeyini daha güçlü etkilediğini göstermektedir. Dolayısıyla H_{1a} kabul, H_{1b} reddedilmiştir.

Tablo 10: SİKY'nin Örgütsel Bağlılığa Etkisi-Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Std. Beta (β)	t değeri	Sig. (p)
SIKY_Yatay	Örgütsel Bağlılık	0.527	4.017	.000
SIKY_Dikey	Örgütsel Bağlılık	0.123	0.940	.348

Tablo 11: SİKY'nin Yenilikçi İş Davranışına Etkisi-Regresyon Analizi Değerleri

Gösterge	Değer
R	0.605
R ² (R Square)	0.366
Adjusted R ²	0.360
F (ANOVA)	62.954

Tablo 12: SİKY'nin Yenilikçi İş Davranışına Etkisi-Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Std. Beta (β)	t-değeri	Sig. (p)
SIKY_Dikey	0.679	4.992	.000
SIKY_Yatay	-0.082	-0.602	.548

Stratejik insan kaynakları yönetiminin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini test etmek amacıyla yapılan, regresyon analizi sonucunda modelin anlamlı olduğu belirlenmiştir ($F(2, 218) = 62.954, p < .001$). Modelin açıklayıcılık düzeyi $R^2 = .366$ olarak bulunmuş, bu da yenilikçi iş davranışının %36.6'sının stratejik insan kaynakları uygulamaları tarafından açıklandığını göstermektedir. Bağımsız değişkenlerden yalnızca dikey SİKY uygulamaları, YİD üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta = 0.679, p < .001$). Yatay SİKY uygulamalarının etkisi ise istatistiksel olarak anlamlı değildir ($\beta = -0.082, p = .548$). Dolayısıyla H_{2a} reddedilmiş, H_{2b} kabul edilmiştir.

Tablo 13: Hipotez Sonuçları

Hipotez	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Hipotez İfadesi	Sonuç
H_{1a}	SIKY_Yatay	Örgütsel Bağlılık	Yatay stratejik İK uygulamaları, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.	Kabul edildi
H_{1b}	SIKY_Dikey	Örgütsel Bağlılık	Dikey stratejik İK uygulamaları, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.	Reddedildi
H_{2a}	SIKY_Yatay	Yenilikçi İş Davranışı	Yatay stratejik İK uygulamaları, yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.	Reddedildi
H_{2b}	SIKY_Dikey	Yenilikçi İş Davranışı	Dikey stratejik İK uygulamaları, yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.	Kabul edildi

Çalışmada yürütülen istatistiksel analizler sonucunda Tablo 13'te yer alan sonuçlar elde edilmiştir.

4. Sonuç

Bu araştırmada, stratejik insan kaynakları yönetiminin (SİKY) örgütsel bağlılık ve yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkileri incelenmiş, analizler havalimanı çalışanlarından elde edilen nicel veriler aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Literatürde sıklıkla dile getirilen SİKY uygulamalarının çalışan davranışları üzerindeki etkisi, bu çalışmada yatay ve dikey uygulamalar ayrımı çerçevesinde değerlendirilmiştir. Araştırmanın bulguları, teorik beklentilerle örtüşmekte ve bazı açılardan ise farklılaşan yönleri de bulunmaktadır.

Doğrulamalı faktör analizleri neticesinde, her üç ölçekte de model uyum değerleri (CFI, RMSEA, GFI, TLI) kabul edilebilir düzeyde bulunmuş, madde çıkarımları yoluyla hem geçerlilik hem de güvenilirlik artırılmıştır. Faktör yüklerinin tamamının .60'ın üzerinde seyretmesi, yapı geçerliliğinin güçlü olduğunu göstermektedir. Cronbach's Alpha değerlerinin .80 ile .91 arasında olması ise her bir alt boyutun iç tutarlılığının yüksek olduğunu doğrulamaktadır.

Regresyon analizlerinden elde edilen bulgulara göre, SİKY'nin boyutları olan yatay ve dikey uyum, örgütsel çıktılar üzerinde farklı yönlerde etkiler göstermektedir. Özellikle yatay uyumun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve güçlü bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ($\beta = 0.527$; $p < .001$). Bu bulgu, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını ve yönetsel şeffaflığı öne çıkaran uygulamaların, bireylerin örgütle duygusal ve normatif bağlarını pekiştirdiğini göstermektedir. Diğer yandan, dikey uyumun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır ($\beta = 0.123$; $p = .348$). Bu sonuç, hiyerarşik ve yukarıdan aşağıya yönlendirilen stratejik uygulamaların çalışanların bağlılık algılarını güçlendirmekte yetersiz kalabileceğini düşündürmektedir. Literatürde SİKY'nin yatay uyum boyutunun çalışan bağlılığı üzerindeki etkisine vurgu yapan bulgularla (Batt ve Colvin, 2011; Boxall ve Macky, 2009) paralel biçimde, bu çalışma da demokratik ve katılımcı uygulamaların bağlılığı artırdığını göstermektedir.

Yenilikçi iş davranışına ilişkin sonuçlarda ise farklı bir eğilim gözlenmiştir. Dikey uyumun yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta = 0.679$; $p < .001$). Bu bulgu, kurumsal düzeyde oluşturulan vizyon, stratejik yönlendirmeler ve üst düzey politikaların, çalışanların yenilik geliştirme, uygulama ve destekleme yönelimlerini teşvik ettiğini ortaya koymaktadır. Buna karşın, SİKY'nin yatay uyumunun yenilikçi iş davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunamamıştır ($\beta = -0.082$; $p = .548$). Bu durum, yenilikçiliğin çalışan düzeyindeki özgürlük ve katılımı değil, kurumsal destek mekanizmaları ve liderlik uygulamalarıyla daha fazla ilişkilendirildiğini düşündürmektedir. Literatürde dikey liderlik ve stratejik yönelimlerin inovasyon üzerindeki belirleyiciliğine işaret eden çalışmalarla (Jiang vd., 2012; Collins ve Smith, 2006) uyumlu olarak, bu araştırmanın sonuçları da yenilikçi davranışın stratejik düzeyde kurumsallaşan İK uygulamalarıyla daha doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir.

Bu çerçevede, dört hipotezden yalnızca H1a ve H2b desteklenmiş, H1b ve H2a hipotezleri reddedilmiştir. Bulgular genel olarak, stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisinin uygulamanın yönü ve niteliğine bağlı olarak değişkenlik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Yatay uygulamalar örgütsel bağlılık üzerinde etkili olurken, yenilikçi davranışların gelişimi daha çok dikey ve kurumsal düzeyde yönlendirilen stratejik sistemlere dayanmaktadır. Bu durum, insan kaynakları uygulamalarının "tek yönlü ve homojen" değil, örgüt bağlamına, stratejik vizyona ve çalışan beklentilerine göre farklı etkiler üretebileceğini göstermektedir.

Elde edilen sonuçlar, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık ve yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkilerinin bağlamsal olarak farklılaşabildiğini göstermektedir. Özellikle yatay SİKY uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki pozitif ve güçlü etkisi, çalışan katılımı, şeffaf iletişim ve karar süreçlerine dahil olmanın bağlılık düzeylerini artırdığına yönelik önceki araştırmalarla uyumludur (Batt & Colvin, 2011; Boxall & Macky, 2009). Bu çalışmalar, çalışanların örgütün stratejik karar alma mekanizmalarında kendilerine yer bulduklarında örgüte

karşı daha derin bir aidiyet geliştirdiklerini ortaya koymaktadır. Mevcut araştırmanın bulguları da benzer biçimde, yatay uygulamaların havalimanı gibi çok paydaşlı ve operasyonel baskının yüksek olduğu bir sektörde bile çalışan bağlılığını güçlendirdiğini göstermektedir. Bu durum, havacılık sektörünün dinamik yapısı içinde katılımcı yönetim anlayışının önemini bir kez daha vurgulamaktadır.

Bu araştırmanın bulguları, SİKY'nin çalışan davranışları üzerindeki etkisinin, uygulamanın yönelimi ve düzeyine bağlı olarak farklılaşabildiğini ortaya koymaktadır. Özellikle yatay düzlemde uygulanan İK sistemlerinin örgütsel bağlılığı güçlendirdiği, buna karşılık stratejik düzeyde hiyerarşik olarak yönlendirilen uygulamaların ise yenilikçi iş davranışını teşvik ettiği görülmüştür. Bu durum, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etki alanının tek boyutlu olmadığını, farklı çalışan davranışlarını farklı biçimlerde etkileyebileceğini göstermektedir.

Yatay SİKY uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki pozitif etkisi, katılımcı yönetim anlayışının ve şeffaf İK politikalarının çalışanların örgüte duyduğu aidiyeti artırmasından kaynaklanmaktadır. Bu bulgu, demokratik iş ortamlarının çalışan bağlılığını teşvik ettiği yönündeki literatürle örtüşmektedir (Gül ve Saraç, 2018; Ergin vd, 2022). Diğer yandan, yenilikçi davranışların gelişiminde dikey SİKY uygulamalarının belirleyici olması, üretkenlik ve yaratıcılık gibi davranışların daha çok üst yönetimin stratejik yönlendirmesiyle ortaya çıktığına işaret etmektedir. Bu durum, yenilikçiliğin bireysel girişimden çok örgütsel yapı ve iklim tarafından desteklenmesi gerekliliğini göstermektedir.

Bu çalışma sonucunda, çok paydaşlı ve dinamik iş ortamlarında çalışan bağlılığını güçlendirmek amacıyla, SİKY kapsamında insan kaynakları uygulamalarında çalışanların karar alma süreçlerine aktif katılımını teşvik eden politika ve uygulamaların hayata geçirilmesi önerilmektedir. Ayrıca, söz konusu uygulamalar arasında pozitif sinerji oluşturan etkileşimler güçlendirilmelidir. Yönetimle çalışanlar arasındaki yatay iletişimin kuvvetlendirilmesi, örgütsel aidiyetin artmasında belirleyici olabilir. Bunun yanı sıra, yenilikçi iş davranışlarını destekleyen bir örgüt ikliminin oluşturulması için üst yönetimin stratejik vizyonunun, çalışanlara net ve tutarlı bir şekilde aktarılması gerekmektedir.

Teorik açıdan ise bu çalışma, SİKY uygulamalarının çalışan davranışları üzerindeki etkilerinin homojen olmadığını, farklı yönere ve düzeylere sahip uygulamaların farklı örgütsel sonuçlar doğurabileceğini ortaya koyarak literatüre katkı sağlamaktadır. Ayrıca, havacılık sektörü gibi yoğun düzenlemelere ve operasyonel baskıya maruz kalan iş ortamlarında SİKY uygulamalarının çalışan davranışlarına yönelik etkilerinin incelenmesi, sektörel bazda özgün bulgular sunmaktadır. Ayrıca, bu araştırma ile işletmelerin stratejik insan kaynakları uygulamalarını kullanarak uzun vadede sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacakları ortaya konulmuştur.

Bu araştırma belirli sınırlılıklara sahiptir ve elde edilen bulgular bu çerçevede değerlendirilmelidir. Çalışma yalnızca bir havalimanında görev yapan çalışanlardan elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Bu durum, bulguların farklı havalimanlarına, farklı operasyonel yapıya veya havacılık sektörünün diğer iş birimlerine (yer hizmetleri, bakım, kabin-ekip, DHMİ vb.) genellenebilirliğini sınırlamaktadır. Gelecek araştırmalarda farklı şehirlerdeki veya farklı ölçeklerdeki havalimanlarını kapsayan çok merkezli örneklem tercih edilerek dışsal geçerliliğin artırılması önerilmektedir.

Bu çalışmada, SİKY'nin yatay ve dikey uygulamalar çerçevesinde örgütsel bağlılık ve yenilikçi iş davranışına etkileri incelenmiş olsa da bu ilişkileri açıklayabilecek aracı ve düzenleyici değişkenler bu çalışmanın kapsamı dışında bırakılmıştır. Literatürde özellikle psikolojik güçlendirme, işe angaje olma, lider-üye etkileşimi ve örgütsel iklim gibi mekanizmaların çalışan davranışlarını etkilediği bilinmektedir. Bu nedenle gelecekteki çalışmaların, bu değişkenleri modele dâhil ederek daha kapsamlı teorik çerçeveler geliştirmesi, bulguların kavramsal açıklayıcılığını artıracaktır.

Havacılık sektörünün dinamik, çok paydaşlı ve yüksek regülasyonlara sahip yapısı dikkate alındığında, SİKY uygulamalarının etkileri farklı örgütsel bağlamlarda değişkenlik gösterebilir. Bu nedenle ileride yapılacak araştırmaların örgüt kültürü, liderlik tarzları, emniyet iklimi ve düzenleyici

çerçeveler gibi bağlamsal faktörlerin SİKY ile çalışan davranışları arasındaki ilişkilerde oynadığı rolü incelemesi önerilmektedir.

Bu sınırlılıkların giderilmesine yönelik çalışmalar, hem havacılık sektörüne özgü SİKY modellerinin geliştirilmesine katkı sağlayacak hem de farklı örgütsel ortamlarda çalışan davranışlarının nasıl şekillendiğine yönelik teorik bilgi birikimini derinleştirecektir.

Kaynakça

- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Amabile, T. M. (1988). From Individual Creativity to Organizational Innovation. In K. Grønhaug & G. Kaufmann (Eds.), *Innovation: A Cross-disciplinary Perspective* (139–166). *Norwegian University Press*.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y. M., & Otake, L. E. (2012). Impact of High-performance Work Systems on Individual-and Branch-level Performance: Test of A Multilevel Model of Intermediate Linkages. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 287–300.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Batt, R. ve Colvin, A. J. S. (2011). An Employment Systems Approach to Turnover: HR Practices, Quits, Dismissals, and Performance. *Academy of Management Journal*, 54(4), 695–717.
- Bingöl, D. (2019) İnsan Kaynakları Yönetimi.11. Basım, Beta Yayınları. İstanbul
- Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.
- Boxall, P. ve Macky, K. (2009). Research and Theory on High-Performance Work Systems: Progressing The High-Involvement Stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3–23.
- Browne, M. W. ve Cudeck, R. (1992). Alternative Ways of Assessing Model Fit. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 230-258.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2020). Bilimsel Araştırma Yöntemleri (28. Baskı). *Pegem Akademi*.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Empire*. Cambridge Mass, 5(1), 12-48.
- Collins, C. J. ve Smith, K. G. (2006). Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544–560.
- Coşkun, S. ve Kaya, N. (2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Kamuda Uygulamalar ve Türk Kamu Yönetimi için Öneriler. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 69-95.
- Çimen, İ. ve Yücel, C. (2017). Yenilikçi Davranış Ölçeği (YDÖ): Türk Kültürüne Uyarlama Çalışması. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 6(3), 365-381.
- De Jong, J. P. ve Den Hartog, D. N. (2007). How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.

- De Jong, J.P.J. ve Den Hartog, D.N. (2010). Measuring Innovative Work Behavior. *Creativity and Innovation Management*, 19(1): 23-36.
- Delery, J. E. ve Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- DeVellis, R. F. (2017). Scale Development: Theory and Applications (4th ed.). SAGE Publications.
- DeVellis, R. F. ve Thorpe, C. T. (2021). Scale Development: Theory and Applications. Sage publications.
- Donate, M. J. ve De Pablo, J. D. S. (2015). The Role of Knowledge-oriented Leadership in Knowledge Management Practices and Innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360-370.
- Dosi, G. (1990). Finance, Innovation and Industrial Change. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 13(3), 299-319.
- Erarslan, İ. ve Orçanlı, K. (2024). Organizasyon Bağlılığın İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Türkiye’de Yapılan Çalışmalar Üzerinde Bir Meta Analiz Çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 45, 149-166.
- Ergin, O., İltaş, İ., Çeliğ, C. G., Balcı, C. ve Cerit, Ö. (2022). Okul Müdürlerinin Demokratik Liderlik Davranışları ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 9(87), 1770-1775.
- Farr J.L. ve Ford C.M. (1990). Individual Innovation. Managing Innovation (pp.63- 80). Editors Mishel A. West and Farr James L. London: Sage.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Goswami, S. ve Mathew, M. (2005). Definition of Innovation Revisited: An Empirical Study on Indian Information Technology Industry. *International Journal of Innovation Management*, 9(03), 371-383.
- Gratton, L., Hope Hailey V., Stiles P. ve Truss C. (2003). Strategic Human Resource Management, New York: Oxford University Press.
- Guest, D. E. (1997). Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. *International Journal Of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Gül, İ. ve Saraç, G. (2018). Okul Müdürlerinin Demokratik Tutumları. *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(10), 155-172.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. 5. Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hadi, N. ve Tentama, F. (2020). Affective Commitment, Continuance Commitment and Normative Commitment in Reflecting Organizational Commitment. *American International Journal of Business Management*, 3(8), 148-156.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2014). Multivariate Data Analysis (7th Ed.). Pearson Education.
- Hofer, C. W. ve Schendel, D. (1978). Strategy Formulation: Analytical Concepts. West Pub. Co.
- Hu, L. T. ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.

- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy Of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Janssen, O., Van De Vliert, E. ve West, M. (2004). The Bright and Dark Sides of Individual and Group Innovation: A Special Issue Introduction. *Journal of Organizational Behavior*. 25(2): 129-145.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. ve Baer, J. C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. ,
- Kline, R. B. (2011). Principles and Practice of Structural Equation Modeling (3rd ed.). Guilford Press.
- Krause, D.E. (2004). Influence-Based Leadership as a Determinant of the Inclination to Innovate and of Innovation-Related Behaviors: An Empirical Investigation. *Leadership Quarterly*. 15(1), 79-102.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. Sage Publications.
- Porter, M. E. (1985). Technology and Competitive Advantage. *Journal of Business Strategy*, 5(3), 60-78.
- Ridwan, M., Mulyani, S. R. ve Ali, H. (2020). Improving Employee Performance Through Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Systematic Reviews In Pharmacy*, 11(12).
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). Örgütsel Davranış (İ. Erdem, Çev. Ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Rogers, E. M. ve Williams, D. (1983). Diffusion of Innovations (Glencoe, IL: The Free Press, 1962).
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Scott, S. G. ve Bruce, R. A. (1994). Creating Innovative Behavior Among R&D Professionals: The Moderating Effect of Leadership on the Relationship Between Problem-Solving Style and Innovation. In *Proceedings of 1994 IEEE International Engineering Management Conference-IEMC'94* (pp. 48-55). IEEE.
- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a Social Norm: How Socially Responsible Human Resource Management Affects Employee Work Behavior. *Journal of management*, 42(6), 1723-1746.
- Ulrich, D. (1997). Measuring Human Resources: An Overview of Practice and A Prescription for Results. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 36(3), 303-320.
- Yıldız, M. L. ve Demirtaş, O. (2014). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (32), 233–246.

Yıluzar, H. (2023). Kaynak Bağımlılığı Kuramı Temelinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Teorik Bir İnceleme. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (38), 112-129.

Zaltman, G., Duncan, R. ve Holbek, J. (1973). *Innovations and Organizations*. John Wiley & Sons. Inc.

STRATEGIC HR PRACTICES AND THEIR IMPACT ON AIRPORT EMPLOYEES' COMMITMENT AND INNOVATION

Extended Abstract

Aim: This study aims to examine the impact of strategic human resource management (SHRM) practices on organizational commitment and innovative work behavior among airport employees. In the context of increasing global competition and rapidly evolving aviation industry standards, human capital has become a critical factor in achieving organizational effectiveness. The research specifically seeks to determine whether the implementation of SHRM practices—such as performance-based career management, training and development, participatory decision-making, and fair performance appraisal systems—has a significant effect on employees' psychological attachment to their organizations and their tendency to engage in innovation-oriented work behavior. In doing so, the study also aims to contribute to the growing body of literature emphasizing the strategic role of HRM in fostering both employee alignment and adaptive organizational culture, particularly in high-reliability and service-intensive sectors like aviation. By focusing on public sector employees in an airport context, the research offers context-specific insights that may inform HR policy development in similarly structured institutions.

Method(s): A quantitative research design was employed in this study. The sample consisted of 221 blue- and white-collar employees working at Kayseri Airport under the General Directorate of State Airports Authority (DHMI). Data were gathered through structured questionnaires, which included validated scales for SHRM, organizational commitment, and innovative work behavior. SHRM practices were measured in two distinct dimensions—horizontal (participatory, employee-centered) and vertical (top-down strategic alignment)—following the framework of Green et al. (2006), adapted for the public sector. Organizational commitment was assessed via Meyer and Allen's (1991) three-component model (affective, continuance, and normative), while innovative work behavior was measured through De Jong and Den Hartog's (2010) scale, focusing on idea generation, support, and implementation. The data were analyzed using SPSS and AMOS 24. Exploratory and confirmatory factor analyses (CFA) were conducted to validate the measurement models. Reliability coefficients (Cronbach's alpha) ranged between 0.80 and 0.91 across subscales. Regression analyses were used to test the direct effects of SHRM dimensions on organizational commitment and innovative behavior. All assumptions of normality, linearity, and multicollinearity were examined prior to testing.

Findings: The results indicate that SHRM practices positively influence both organizational commitment and innovative work behavior. Specifically, performance evaluation, career development, and employee participation were found to have significant direct effects on organizational commitment. Moreover, organizational commitment was shown to be a strong predictor of innovative work behavior. The mediation analysis revealed that organizational commitment partially mediates the effect of SHRM practices on innovative work behavior, highlighting its central role in transforming strategic HR practices into behavioral outcomes. These findings are consistent with previous studies in the field, reinforcing the importance of aligning HR policies with employee motivation and innovation strategies in service-intensive industries such as aviation.

Conclusion: In conclusion, the findings underscore the differentiated roles of SHRM practice orientations in shaping employee behavior. Horizontal SHRM applications—which emphasize collaboration, transparency, and shared decision-making—are crucial for cultivating strong organizational commitment. These practices align well with theories of social exchange and organizational justice, reinforcing employees' sense of belonging and loyalty. Conversely, innovation-related behaviors such as idea implementation and proactive change are more strongly driven by vertically integrated SHRM strategies that provide strategic clarity, resources, and goal

alignment. The theoretical contribution of this study lies in its demonstration that SHRM is not a monolithic construct; rather, its effects vary significantly depending on the direction and scope of implementation. For practitioners, the findings offer a dual-path strategy: strengthen horizontal practices to enhance loyalty and retention, while reinforcing vertical systems to drive innovation. Particularly in complex, multi-stakeholder sectors like aviation, where both stability and innovation are required, such nuanced HR strategies may provide a sustainable competitive advantage. Future research could benefit from exploring mediating mechanisms such as psychological empowerment or job engagement to further illuminate the pathways through which SHRM influences behavior. Additionally, cross-sectoral and longitudinal studies could enrich our understanding of contextual influences in the relationship between strategic HR and employee outcomes.
