



**T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

İSLAMİ BAKIŞ AÇISIYLA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

NASSER M. E. ALGHALBAN

DANIŞMAN: DR. ÖĞR. ÜYESİ KEMAL DEMİR

**YALOVA
Mart 2023**



T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

İSLAMİ BAKIŞ AÇISIYLA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

NASSER M. E. ALGHALBAN
207201014

DANIŞMAN: DR. ÖĞR. ÜYESİ KEMAL DEMİR

YALOVA
Mart 2023

ETİK BEYAN

Yalova Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım “İSLAMİ BAKIŞ AÇISIYLA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ” başlıklı bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksinin tespiti halinde doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi taahhüt ve beyan ederim.

Nasser M. E. ALGHALBAN

ÖNSÖZ

Yüksek lisans tezimi hazırlama aşamasından tamamlanması kısmına kadar yardımcı olan tez danışmanım ve değerli hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Kemal DEMİR hocama teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu mütevazı çalışmayı, babamın saf ruhuna, cennet ayaklarının altında olana canım anneme, bu yolculukta bana çok yardımı dokunan kardeşlerime, yaralı ve işgal altındaki vatanım Filistin'e, Filistin'i savunan şehitlere, yaralılara ve esirlere, İki kıblenin birincisi ve iki Mescid-i Haram'ın üçüncüsü olan Mescid-i Aksa'ya ithaf ediyorum.

Mart – 2023

Nasser M. E. ALGHALBAN





İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN	i
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
İslami bir perspektiften insan kaynakları yönetimi uygulamalarının iş tatminini artırmadaki rolü	xii
ÖZET.....	xii
ABSTRACT.....	xiv
1. GİRİŞ	1
2. METODOLOJİ	2
2.1. Araştırmanın Problemi	2
2.2. Araştırmanın Amacı	2
2.3. Araştırmanın Önemi	2
2.4. Araştırmanın Yöntemi	2
2.5. Araştırma Soruları	3
2.6. Önceki Çalışmalar	4
3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	11
3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	11
3.1.1. Endüstri devrimi	11
3.1.2. İşçi hareketlerinin ortaya çıkışı.....	11
3.1.3. Bilimsel yönetim.....	11
3.1.4. Endüstriyel psikolojinin ortaya çıkışı	12
3.1.5. İnsan ilişkileri hareketinin ortaya çıkışı.....	12
3.1.6. Bazı insan yönetimi uygulamalarının ortaya çıkışı	12
3.1.7. İkinci Dünya Savaşı'ndan günümüze kadar olan gelişmeler	12
3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Sistem Teorisinin Kullanımı	13
3.2.1. Sistem konsepti	13
3.2.2. Sistem bileşenleri.....	14
3.2.3. Girdiler.....	14
3.2.4. Operasyonlar.....	15
3.2.5. Çıktılar	16
3.2.6. Geri bildirim	16

3.2.7. Sistem sınırları	17
3.2.8. İnsan kaynakları yönetiminin başlıca tanımları	17
3.3. İnsan Kaynaklarının Planlanması	18
3.3.1. İnsan kaynakları planlaması kavramı	19
3.3.2. İnsan kaynakları planlamasının amaçları.....	19
3.3.3. İnsan kaynakları planlamasının önemi	19
3.3.4. İnsan kaynakları planlama süreci.....	20
3.4. İşe Alma, Seçme ve Kadrolama	22
3.4.1. Kadrolama.....	22
3.4.1.6 Dışı kaynakların avantaj ve dezavantajları	25
3.4.2. Seçme.....	26
3.4.3. İşe alma	27
3.5. Eğitim ve Geliştirme.....	28
3.5.1. Eğitim konsepti	29
3.5.2. Eğitimin önemi	29
3.5.3. Eğitim hedefleri	32
3.5.4. Eğitim türleri.....	34
3.6. Ücret ve Maaşlar.....	35
3.6.1. Ücretlerin önemi	35
3.6.2. Ücret türleri.....	36
3.6.3. Ücretin bileşenleri.....	37
3.6.4. Ücretleri etkileyen faktörler.....	38
3.6.5. Ücret sistemi kurmak için başlıca belirleyiciler	39
3.7. Motivasyon.....	40
3.7.1. Motivasyon kavramı	40
3.7.2. Teşvik sisteminin amaçları	40
3.7.3. Teşvik ilke ve kriterleri.....	40
3.7.4. Teşvik türleri.....	41
3.8. Performans Değerlendirme.....	43
3.8.1. Performans değerlendirmesinin tanımı	43
3.8.2. Performans değerlendirmesinin önemi	44
3.8.3. Performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları	44
3.8.4. Performans değerlendirmenin unsurları.....	45
4. İSLAM'DA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE İLİŞKİN İLKE VE BULGULAR	49

4.1. İslami Perspektiften İKY literatürünün tarihçesi.....	49
4.2. İslam'a göre şirket ve kurumlarda insan kaynaklarını yönetme sorumluluğu.....	50
4.3. İslami Perspektiften İKY uygulamaları.....	52
4.3.1. İslami Perspektiften İnsan Kaynakları Planlamasına İlişkin İlkeler.....	52
4.3.2. İslami Perspektiften İnsan Kaynakları, İşe Alma, Seçme ve Kadrolamaya İlişkin İlkeler.....	53
4.3.3 İslami Perspektiften İnsan Kaynakları Eğitimine İlişkin İlkeler	56
4.3.4 İslam'da Ücretler ve Maaşlar	58
4.3.5 İslam'da Motivasyon.....	62
4.3.6 İslam'da Performans Değerlendirme.....	63
4.5. İslami Perspektiften İKY çalışmalarında ampirik örnekler.....	65
4.5.1 İnsan kaynakları planlamak için divanlar sistemi.....	65
4.5.2 Kadrolamak için Fütüvvet sistemi	65
4.6. İslami Perspektiften İKY Tarihsel Örneği; Ahilik	66
4.6.1 Ahilik'te insan kaynakları planlaması	66
4.6.2 Ahilik'te insan kaynakları kadrolaması	67
4.6.3 Ahilik'te insan kaynakları eğitim verme	68
4.6.4 Ahilik'te insan kaynakları ücretlendirme	69
4.6.5 Ahilik'te insan kaynakları Motivasyon	70
4.6.6 Ahilik'te insan kaynakları Performans değerlendirme	70
4.7. İslami Perspektiften İKY'nin Günümüz İşletmelerinde Uygulanabilme Durumu.....	71
4.8. İslami bir bakış açısıyla insan kaynakları yönetiminin uygulanmasının sonuçları	72
4.9. Sonuç ve Öneriler	74
KAYNAKLAR	78
ÖZGEÇMİŞ	88

KISALTMALAR LİSTESİ

Hz.	: Hazreti
İİK	: İslami İnsan Kaynakları
İİKS	: İslami İnsan Kaynakları Sistemi
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
s.a.v.	: sallallahu aleyhi ve sellem





ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1. Sistem bileşenleri	14
Şekil 3.2. Sistem operasyonları	16
Şekil 3.3. İnsan kaynakları planlama süreci	22
Şekil 3.4. Kadrolama sürecinin adımları	24
Şekil 3.5. İnsan kaynakları eğitiminin önemi.....	32





İSLAMİ BAKIŞ AÇISIYLA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÖZET

Bu çalışmada İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) İslami ilke ve kurallar açısından ele alınmıştır. İslami perspektiften yönetim ve İKY konularında farklı dillerde önemli bir yazın olmasına rağmen, Türkçe alan yazında bu konu ihmal edilmiştir. O nedenle bu çalışma konunun Türkçe alan yazında tartışılmasının sağlanması açısından önemlidir. Çalışma İslami perspektiften insan kaynakları yönetimi kavramına açıklık getirmeyi ve İslami yönetim yaklaşımına dayalı bir insan kaynakları yönetimi modeli önermeyi amaçlaması bakımından özgün bir çalışma olma hedefindedir. Bu amaçla çalışmada, İslam'ın temel kaynakları ve Arap dilinde yer alan metinleri incelenmiştir. Çalışma içeriğine bakıldığında sistem teorisinin insan kaynakları yönetiminde kullanımı, insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi incelendikten sonra, planlama, eğitim ve geliştirme, kadrolama, seçme ve atama, ücret, ödül yönetimi, performans yönetimi kavramları İKY ve İslami perspektiften İKY ilkelerine göre ele alınmıştır. Araştırmanın bulguları bağlamında ise İslami bilgi kaynaklarında planlama, ücret, kadrolama başta olmak üzere birçok İKY fonksiyonunda uygulanabilecek olan ilkeler bulunduğu ve bu ilkelere dayalı olarak mevcut İKY yazınına katkı sağlanabileceği ifade edilebilir.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları, İslami insan kaynakları, İslami sistem



HUMAN RESOURCES MANAGEMENT WITH AN ISLAMIC PERSPECTIVE

ABSTRACT

In this study, Human Resources Management (HRM) is discussed in terms of Islamic principles and rules. Although there is important literature in different languages on management and HRM from an Islamic perspective, this subject has almost been neglected in the Turkish literature. Therefore, this study is important in terms of ensuring that the subject is discussed in the Turkish literature. The study aims to be an original study in that it aims to clarify the concept of human resources management from an Islamic perspective and to propose a human resources management model based on the Islamic management approach. For this purpose, the main sources of Islam and the texts in the Arabic language were examined by content analysis method. Looking at the content of the study, after examining the use of system theory in human resources management and the historical development of human resources management, the concepts of planning, training and development, staffing, selection and assignment, wage, reward management, and performance management are discussed according to the principles from the classical HRM and Islamic perspective. In the context of the findings of the research, it can be stated that there are principles that can be applied in many HRM functions, especially in planning, wages and staffing in Islamic information resources, and an alternative HRM system can be created based on these principles.

Keywords: Human resources, Islamic human resources, Islamic system



1. GİRİŞ

İslam hukukunda hayat sistemleri, ekonomik, sosyal, siyasi ve çeşitli açılardan bütünleşmiştir. Hiç şüphe yok ki Kur'an ve Sünnet, İslami yasaların ana kaynaklarıdır; onlarda pek çok hayır ve henüz ortaya çıkmamış sırlar vardır. Bu nedenle İslam sistemi, diğer konuların yanı sıra insan kaynaklarında yönetim anlayışını köklendirmek ve bu konuda faydalı sonuçlara ulaşmak için derin bir bakış açısı yakalamak isteyen herkes için iyi bir perspektif sunacaktır.

İslam'ın insan kaynakları yönetimine olan ilgisinin temel nedeni, insana olan ilgisinden kaynaklanmaktadır. “Ben yeryüzünde bir halife yaratacağım” ayeti, insanın İslam'da Yüce Allah'ın yeryüzündeki halifesi olarak görüldüğünü göstermektedir. Dolayısıyla insan, kaynağını Kur'an-ı Kerim ve Peygamber'in Sünneti olmak üzere iki ana kaynaktan alan İslam'da ana eksenidir. (Bakara Suresi, 30)

İslam, insan unsuruna büyük önem vermiş ve bu bakış açısı diğer unsurları aşmıştır. Sermaye, makine, malzeme ve diğer unsurların, yatırımcısı ve yöneticisi insan olmadıkça hiçbir önemi yoktur. Yüce Allah, “Ademoğullarını şerefledirdik, onları karada ve denizde taşıdık ve onları temiz rızıklarla rızıklandırdık.” Buyurmaktadır. (İsra Suresi, 70)

Geleneksel düşüncede insan kaynakları yönetiminin temel amacı, kuruluş için en büyük kârı elde etmektir. Bu nedenle, eseri İslami karakterinden arındırmak, onu daha da küçültmüş, kusuru artırmış, hizmet ve üretim kurumlarındaki eksiklikleri artırmıştır.

İslami yönetim düşüncesi, bireyin rolünü ve performansını vurgulamış ve birçok insan kaynakları sorununu ele alarak bireysel ve grup mutluluğunu elde etmeyi amaçlayan ayrıntılı çalışmaları teşvik etmiştir. Bunlarla sınırlı olmamak üzere, bu çalışmada şu başlıklara değinilmiştir: sistem teorisinin kullanımı, insan kaynaklarının tarihsel gelişimi, planlanma, eğitim ve geliştirme, işe alma, seçme ve kadrolama, ücret, performans değerlendirme, ödül ve teşvik.

Çalışmada ilk önce insan kaynakları yönetimi anlayışları incelenmiş, ardından İslam'ın temel kaynaklarında bahsedilenler gözden geçirilerek insan kaynakları yönetimi alanına İslami ilkeler bakımından katkıda bulunulmaya çalışılmıştır.

2. METODOLOJİ

2.1. Araştırmanın Problemi

Çalışmanın problemi, geleneksel düşüncedeki insan kaynakları yönetimi ile İslami bakış açısıyla insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki fark etrafında dönmektedir. Ayrıca İslami bakış açısıyla insan kaynakları yönetimi uygulamaları çok eski zamanlardan beri var olmakla birlikte bu konuda özellikle Türkçe dilinde makale ve araştırma sayısı nispeten azdır.

2.2. Araştırmanın Amacı

Bu tez, literatürde önceki çalışmalarda insan kaynakları yönetimini İslami bir bakış açısıyla özetlemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca bu çalışma, özellikle İngilizce makaleler olmak üzere bu konuyu ele alan makaleleri ve bilimsel araştırmaları bir araya getirmek ve daha sonra Türkçe dilinde çalışacak araştırmalar için bir referans haline getirmeyi amaçlamaktadır.

2.3. Araştırmanın Önemi

Son yıllarda başta Arapça ve İngilizce olmak üzere hem teorik hem de uygulamalı yönleriyle İslami İKY alanında çok sayıda araştırma yapılmıştır. Ancak literatürde İslam'da insan kaynakları yönetimine ışık tutan Türkçe araştırmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmanın, alandaki ilk Türkçe araştırma olması nedeniyle önemli bir adım olacağı değerlendirilmektedir.

2.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada, insan kaynakları yönetimini İslami bir bakış açısıyla ele alan bilgileri toplamak ve detaylandırmak için literatür taraması yöntemi kullanılmıştır.

Literatür taramaları bilimde önemli bir rol oynar çünkü bilim her şeyden önce kümülatif bir çaba olarak kalır (Broke ve diğerleri, 2009),

Bilimsel literatür taraması, bir kavramın ve düşünce okulunun açıklamasını, özetini ve eleştirel değerlendirmesini sağlayan belirli bir konu, çalışma alanı veya teori ile ilgili bilimsel kitapların, bilimsel makalelerin ve diğer tüm literatür tarama hizmetlerinin taranmasıdır (Pubrica, 2019)

Ayrıca, araştırmanın farklı ve disiplinler arası olduğu alanlara genel bir bakış sağlamaya da yardımcı olabilir. Buna ek olarak, bir literatür taraması, meta düzeyde kanıt göstermek ve daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyan alanları ortaya çıkarmak için araştırma bulgularını derlemenin mükemmel bir yoludur; bu, teorik çerçeveler oluşturmanın ve kavramsal modeller oluşturmanın kritik bir bileşenidir (Tranfield, 2003, s.s. 207-222)

Hannah Snyder'a göre, literatür taraması üç bölüme ayrılmıştır: (Hannah Snyder, 2019, s.s. 334-345) Sistematik literatür taraması, Sistematik derlemeler, araştırma bulgularını sistematik, şeffaf ve tekrarlanabilir bir şekilde sentezleme yöntemi olarak öncelikle tıp bilimleri bünyesinde geliştirilmiş ve derlemeler arasında altın standart olarak anılmıştır (Davis et al., 2014, s.511), yarı-sistematik literatür taraması, Yarı-sistematik veya öyküleyici inceleme yaklaşımları, farklı disiplinlerdeki farklı araştırmacı grupları tarafından farklı şekilde anlaşılan ve incelenen ve tam sistematik inceleme sürecini engelleyen konular için tasarlanmıştır (Wong et al., 2013), bütünlendirici literatür taraması, Yarı yapılandırılmış denetim yaklaşımı, bütünlendirici veya kritik denetim yaklaşımıyla yakından ilgilidir. Yarı yapılandırılmış bir inceleme ile karşılaştırıldığında, bütünlendirici bir incelemenin genellikle araştırma konusuyla ilgili literatürü yeni teorik çerçevelerin ve bakış açılarının ortaya çıkmasını sağlayacak şekilde değerlendirmek, eleştirmek ve sentezlemek amacıyla farklı bir amacı vardır (Torraco, 2005, s.s.356-357).

Bu çalışmada ikinci yöntem (yarı-sistematik literatür taraması) kullanılmış. Bu, konunun zorluğundan ve bu konuyu araştıran dillerin ve araştırmacıların az olmasından kaynaklanmaktadır. daha önceki çalışmalardan elde edilen bilgiler, İslami bir bakış açısıyla insan kaynakları yönetiminde toplanan bilgilere erişimi kolaylaştıracak şekilde organize bir şekilde toplanmıştır.

2.5. Araştırma Soruları

1. İslami İKY literatürünün tarihsel gelişimi nasıldır? Ne zaman ve nasıl başlamıştır? Bu literatürdeki başlıca öncü isimler kimlerdir? Bu literatürün başlıca gelişim aşamaları nasıl sınıflandırılabilir?
2. Bu araştırma alanındaki teorik bilgilerin günümüzde veya tarihte hangi ampirik örnekleri vardır?

3. İslami İKY uygulamalarının klasik İKY uygulamalarıyla karşılaştırıldığında ne gibi farkları vardır?

2.6. Önceki Çalışmalar

Bu tezde daha önce yapılan bazı çalışmalardan bahsetme ihtiyacı, konunun daha önce Türkçe dilinde ele alınmamış olmasından kaynaklanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimini İslami bir bakış açısıyla ele alan önceki çalışmalar Arapça ve İngilizce olmaktadır.

Malezya, Pakistan, İngiltere, Suriye, Hindistan ve diğer ülkelerden 19 tez ve makale daha önceki çalışmalardan coğrafi çeşitlilik kriteri başta olmak üzere birçok ilkeye göre seçilmiştir. Diğer ilke, bilimsel araştırma yöntemlerindeki çeşitliliğidir; bunların bir kısmı anket yoluyla, bir kısmı betimleyici analitik yöntemle ve bir kısmı da tarihsel yöntemle yapılmıştır.

S.N	Çalışmanın Künyesi	Ana konusu
1	Abdul hamid chowdhury, nazamul hoque & mohammad masrurul mawla, 2019. Human resource management from islamic perspective. 7:10,s.20-36	Çalışma, insan kaynakları yönetimi kavramına ve insan kaynakları yönetimi işlevlerinin İslami bir bakış açısıyla geliştirilmesine odaklanmıştır.
2	Samira Mansour Smaida, Abdullah Ayedh ve Nasser Habtoor, 2016. Mumaresat İdaratul mawared albaşeriye min mandur islami.Arab Society for scientific consultation and human development. Education science mogazine 2016 volume 17 issue 54 part V1.	Çalışma, Malezya kurumlarında seçme, atama, geliştirme, eğitim, ücretlendirme sistemleri ve çalışan katılımında temsil edilen beş insan kaynakları yönetimi uygulaması ile sınırlandırılmıştır.
3	Zienab 1. Balla, rosima alias, abdul aziz mat isa, omar s. Zaroog, yousif osman, 2016. impact of islamic value as strenght of human resurces management practice on the organization commitment; conceptual framework.İnterntional Review of Management and Marketing.6(S8)	Çalışma, çalışanların amirleriyle sorunsuz bir şekilde çalışabilmesi için bilgi, performans, güven, bağlılık ve sadakatlerini artırmak için kuruluşlarda İslami insan kaynakları yönetiminin uygulanmasına odaklanmıştır.

4	Farahat naz rahman, 2015. islamic approaches to human resource management in organizations.Londan Journal of Resource in Management and Business.Vol.4	Çalışmada, nicel yaklaşım kullanılarak Kuran ve sünnete dayalı insan kaynakları yönetimi için İslami metodolojileri ve uygulamalarının ortaya konması amaçlanmıştır. Bu konuda İslami yaklaşımın ne olduğunu görmek için işe alım, seçim, rehberlik, gelişim, performans değerlendirme, ücret ve ücretler, yönetsel davranış ve çalışan ilişkileri, insan kaynakları uygulama alanları olarak belirlenmiştir.
5	Nik mutasim nik ab. Rahman, mohamad adnan alias, sharmin shahid, mohamad abdul hamid, syed shah alam, 2013. Relationship between islamic human resource banagement practices and trust: an empirical study.Journal of İndustrial Engineering and Management,6(4).	İslami insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve kuruma duyulan güven için teorik çerçeveleri keşfetmeyi ve incelemeyi, İslami insan kaynakları yönetimi uygulamalarının önemini doğrulamayı ve çalışanların kurumdaki konumunu canlandırmayı amaçlayan ampirik bir çalışmadır.
6	Abdel Moneim Dahmane, 2010. İdaratul mawared albaşeriye min mandur islami. (İkinci baskı). Halep: Şuaa Yayıncılık.	Bu çalışmada, insan kaynakları yönetimi konusuna ışık tutmak, insan kaynakları ve bunların İslami vizyona uygun olarak geliştirilmesine dikkat etmek ve bu konuda araştırmacılara, şirketlere, kurumlara ve İslami bankalara teorik ve pratik materyaller sağlamak amaçlanmıştır.

7	Muhammed ali hüseyin, 2012. Mavkif aleslam min tenmeyet almevarid albeşeriye. Alcamia alislamiye alalamiye.(345-354)	Bu çalışma, İslam'ın insan kaynağına verdiği temel rolün yanı sıra planlama ve çalışmaya teşvik konusunu ele almıştır.
8	Abdel Rahim Mohamad Zabadi, Ghadeer Ahmad Al khawaldeh, 2020. Role of Human Resources Management Practices from Islamic Perspective in Promoting Organizational Trust. (171-185)	Bu çalışma, İslami bir bakış açısıyla insan kaynakları yönetiminde işe alım, seçme, performans değerlendirme, ödül ve teşvik konularını ele almıştır.
9	Süheil muhammed zahir alahmet,2012. Tenmeyrt almevared albeşerye min menzur islami. Meclet camiat alaksa, birinci baskı (145- 169)	Çalışma, İslam'ın çalışma görüşü, uzmanlaşma önemi, işbölümü önemi, işçi hakları ve insan kaynaklarının gelişimi ile islami bakış açısıyla ele almıştır .
10	Bilal Khan, Ayesha Farooq, Zareen Hussain, 2010. Human resource management: an Islamic perspective. Asia-Pacific Journal of Business Administration. ISSN: 1757-4323	Bu çalışma beş geniş çerçeve üzerinde çalıştı - İslam'ın mesajı, farklı ülkelerde İslam, İslam ve iş, İslam ve idari boyutlar, İslami uygulamalar ve insan kaynakları yönetimi. İkincil veriler, insan kaynaklarını etkin bir şekilde yönetmek için İslam'ın öğretileri ve bunların nasıl uygulanabileceği hakkında bilgi edinmek için kullanılmıştır.

11	Osman, M. H. Mahphoth & M. J. Hashim, 2014. Human Resource Management from an Islamic Perspective: Experiences of GLCs.	Bu makale, Malezya'daki Devletle İlgili Şirketler (GLC'ler) için İslami bir bakış açısıyla İKY'nin uygulanmasını tartışmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi faaliyetleri, işe alım, seçme, eğitim ve geliştirme, kariyer geliştirme, performans yönetimi ve ödülleri içermektedir. Bu çalışma aynı zamanda İslami bir bakış açısıyla insan kaynakları yönetimi ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi de ele almaktadır.
12	Ahmed M. Asfahani,2022. Human Resource Management through an Islamic Len: A Systematic Review & Research Agenda and Practical Implications. Management Sciences (Business Development, Business Management). Vol 13(5)	Çalışma, karar vermede eşitlik, dürüstlük ve adalet ve liderlikte hesap verebilirlik açısından insanlığa saygı ile ilgili İslami değerleri ele almaktadır. Bu çalışma, bu ilkelerin bugün iş dünyasında uygulanması durumunda çalışan memnuniyeti üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu gösteren sistematik bir literatür incelemesi sunulmaktadır.
13	Hossin, M. S. Ali & Sentosa,2020. Human Resource Management Practices from Islamic Perspective: A Study on Bangladesh Context. Universiti Kuala Lumpur. Vol 10(6) (391- 405)	Çalışma İslami bir bakış açısıyla işe alma ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ödeme ve tazminat konularını ele almaktadır. Çalışma, dört faaliyetin de İslami esaslara uygun olarak gerçekleştirilmesi durumunda uzun vadeli organizasyonun sürdürülebileceğini ve beşeri sermaye büyümesinin sağlanacağını önermektedir.

14	Olivia Fachrunnisa, arizqi. İslamic human resources management practices: conceptual reviewand scale development. Department of Management, Faculty of Economics, Sultan Agung Islamic University (UNISSULA), vol1 (1-10)	Bu çalışma, çalışana işyerinde nasıl davranılması gerektiğine ilişkin öneriyi Kuran ve sünnetteele almaktadır.
15	Shah khan,2015. İslamic perspective of human resource management. Department of management sciences, qurtuba university of science and information technology. Vol1 (1-30)	Bu çalışma İslam ahlakını anlamının gerekliliğini ele almıştır. Çeşitlilik sorunlarıyla etkili bir şekilde başa çıkmak için Şimdi yüzleşmek ve artan sayıda Müslümanın daha iyi yönetilmesini sağlamak çalışmaktadır. Artık dürüstlük ve liderliğe artan bir odaklanma var Böylece, insan kaynakları yönetimi paradigması faydacı ve uygulama odaklı bir kavramdan etik, güven, gönüllü motivasyon ve sahiplenmeye dayalı bir konsepte doğru değişmektedir.
16	Junaidah Hashim,2010. Human resource management practices on organisational commitment The Islamic perspective. Department of Business Administration, Kulliyyah of Economics and Management Sciences, International Islamic University Malaysia, Kuala Lumpur, Malaysia. PR 39,6	Bu çalışma, insan kaynakları yönetimini İslami bir bakış açısıyla ve seçilmiş Malezya'da İslami kuruluşlarda grup arasında örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışma, kendi geliştirdiği bir anket kullandı Bu çalışmanın katılımcıları olarak sekiz İslami kuruluşta farklı işlerde çalışan 121 Müslüman çalışana bizzat dağıtılmıştır.

17	Mohamed Branine,2010. Human resource management with Islamic management principles A dialectic for a reverse diffusion in management. Dundee Business School, University of Abertay, Dundee, UK, and David Pollard Leeds Business School, Leeds Metropolitan University, Leeds, UK. PR 39,6	Bu makale, İslami yönetimin doğasını ve içeriğini keşfetmeyi amaçlamaktadır. ve Arap ülkelerinde insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkileri Çok uluslu şirketler (ÇUŞ'ler) üzerindeki etkileri incelemeye ek olarak Analize geçmeden önce İslam ülkelerinde faaliyet gösteren ve küreselleşmenin etkisi Arap ülkelerindeki idari sorunlar ve İslami yönetimi anlama ihtiyacı (arap ve uluslararası) yöneticiler içindir.
18	Bilal Khan, Ayesha Farooq and Zareen Hussain, 2010. Human resource management: an Islamic perspective. Department of Business Administration, Aligarh Muslim University (AMU), Aligarh, India. APJBA 2,1	Bu araştırma, modern insan ve insan kaynakları yönetiminin yönlerini İslami bir bakış açısıyla tanımlayan kavramsal bir çerçeve geliştirmeyi amaçlamaktadır. Genel çerçeve beş genel kategoride sunulmaktadır. Şöyleki İslam'ın Mesajı , Farklı ülkelerde İslam , İslam ve çalışma , İslam ve boyutlarYönetim , İslami uygulamalar ve insan kaynakları yönetimi.
19	Kamel Mellahi,2010. İslam ve insan kaynakları yönetimi. The University of Sheffield, Sheffield, BK ve Pawan S. Budhwar Aston Business School, Aston University, Birmingham, BK. PR 39,6	Bu Makale, İslam ile İKY arasındaki ilişkinin ve İslam ülkelerindeki İKY uygulamalarının mevcut anlayışını ilerleten bu özel sayıdaki makaleleri tanıtmaktadır. Belgeler, İslami bir İKY hakkında konuşmanın mantıklı olup olmadığını tartışıyor ve mevcut normatif İKY modellerinden önemli ölçüde farklı olan İslami bir İKY modelinin temel özelliklerini belirlemeye çalışıyor.

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Eskiden personel yönetiminin rolü, yeni çalışanları seçmekle sınırlı kalmıştır. İşe alım süreçleri ile şirketin organizasyonel performansı arasındaki ilişki dikkate alınmamıştır. İşe alım süreci, birleşik bir modele dayanmadığı için yoğun rekabet yaşanmıştır.

İşletme sahipleri ve işçiler arasındaki çalışma ilişkilerinin karmaşıklaşmaya başlamasıyla birlikte, bağımsız bir insan kaynakları bilimine ve uygulamasına ihtiyaç duyulmuştur. Bu ihtiyaç, sanayi devrimi ve çalışan toplumlarda makinelerin ortaya çıkmasıyla iyice belirgin hale gelmiştir. Süreç aşağıdaki gibi gelişmiştir (Dyer, 1991).

3.1.1. Endüstri devrimi

Endüstriyel yaşam, büyük ölçüde Sanayi Devrimi'nin ortaya çıkmasıyla gelişmiştir. On sekizinci yüzyıl ve öncesinde sanayiler, uzmanlaşmış kast sistemiyle sınırlıdır ve üreticiler, el sanatlarını basit aletler kullanarak evlerinde yapmışlardır. Sanayi devriminin ortaya çıkışına çeşitli fenomenler eşlik etmiştir. Bunların en önemlileri: makinelerin kullanımındaki genişleme ve işçilerin yerini alması, uzmanlaşma ve iş bölümü ilkesinin ortaya çıkması, fabrika olan işyerinde ve yeni makineler barındıran büyük fabrikaların kurulmasıyla çok sayıda işçinin bir araya gelmesidir (AlHayat, 2018).

3.1.2. İşçi hareketlerinin ortaya çıkışı

Endüstri devrimi, işçileri patronlara karşı birleştirmiştir. Önce rastgele ayaklanmalar, sonrasında organize grevler ortaya çıkmış, sendikalar ve federasyonlar kurulmaya başlanmıştır. Sendikalar ve federasyonlar, işçilerin haklarını savunmuş ve iş saatlerinin azaltılmasını talep etmeye başlamışlardır (Maher, 2004, s.35).

3.1.3. Bilimsel yönetim

İnsan kaynakları yönetiminin öneminin ortaya çıkmasına katkıda bulunan gelişmeler arasında, yönetimin temellerinin dört temel olduğu sonucuna varan Taylor liderliğindeki bilimsel yönetim hareketinin yaygınlaşması yer almaktadır. Aşağıda gösterildiği gibi (Salah El-Din, 2014, s. 29)

1. Yönetimde pratik yöntemi takip etmek

2. İki parametrenin bilimsel seçimi.
3. İnsan kaynaklarının ve eğitimin geliştirilmesine ve geliştirilmesine önem vermek.
4. Yönetim ve çalışanlar arasında gerçek işbirliği.

3.1.4. Endüstriyel psikolojinin ortaya çıkışı

Bilimsel yönetimden sonra psikologlar, çalışma hayatında stres ve yaralanmalar gibi belirli alanlara ilgi duymaya başlamıştır. Odaklandıkları en önemli şey, işi yapmanın rasyonel gerekliliklerini bilmek için işin analizi olmuştur. Ayrıca işe başvuranlar arasından seçim yapmak için uygun psikolojik testler geliştirmeye odaklanmışlardır. İş analizi ve psikolojik test yöntemlerini kullanan şirketlerde büyük başarı görülmüştür (Maher, 2004, s.36).

3.1.5. İnsan ilişkileri hareketinin ortaya çıkışı

Bu hareket, işçilerin üretkenliğine odaklanmıştır. Sadece çalışma koşullarının iyileştirilmesi (aydınlatma ve çalışma saatleri gibi) ile sınırlı kalmamış, aynı zamanda işçilere, üzerlerindeki denetim örüntüsüne ve onlara verilen hizmetlere de dikkat edilmiştir. Bu hareket, Elton Mayo tarafından denetlenen Hawthorne fabrikalarının deneyleri sonucunda ortaya çıkmıştır (Dyer, 1991).

3.1.6. Bazı insan yönetimi uygulamalarının ortaya çıkışı

19. yüzyılın başlarında yavaş yavaş ortaya çıkmaya başlayan iş bulma büroları, daha sonra işçi-işveren ilişkisini tanımlayan endüstriyel ilişkilerin PM'den daha kapsamlı hale gelmesiyle farklı şekillerde örgütlendiklerini belirtmişlerdir. Çünkü endüstri ilişkileri, işe alım, kayıt tutma ve personel gibi temel insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini gerçekleştirirken, sendikal faaliyetler, toplu pazarlık ve devlet düzenlemelerini de ilgi alanına girmektedir. PY ise bu dönemde personel alımı, işe alım, ücret ve teşvikler, eğitim ve emeklilik gibi teknik konuları ele alan yönetsel ve işyeri odaklı bir bakış açısı benimsemiştir (Alanlı, 2022, s.64).

3.1.7. İkinci Dünya Savaşı'ndan günümüze kadar olan gelişmeler

Bu aşamada İnsan Kaynakları Departmanı tarafından yürütülen çalışmaların kapsamı, insan kaynakları dosyalarının tutulması, kontrol edilmesi gibi rutin fonksiyonların, çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi, onları motive edecek ve insan ilişkilerinin

rasyonelleştirilmesine yönelik programların oluşturulmasını da içerecek şekilde genişletilmiştir (Hassan, 2009, s, 27).

3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Sistem Teorisinin Kullanımı

Birçok yönetim teorisi, organizasyon kavramını birden fazla açıdan ele almıştır. Bazı okullar, bu kavramın sadece teknik ve operasyonel yönlerine odaklanmış ancak insan yönünü ihmal etmiştir.

Sistem teorisi bir yönetim metodolojisi değildir çünkü organizasyonları analiz etmenin ve onlar hakkında düşünmenin bir yoludur. Organizasyonların, organizmalar gibi, daha büyük sistemin başarılı olması için birlikte uyum içinde çalışması gereken birçok bileşen alt sistemden oluştuğu hipotezini ileri sürer. Sistem teorisi, örgütsel başarının farklı alt sistemlerin sinerjisine, karşılıklı ilişkilerine ve karşılıklı bağımlılığına bağlı olduğunu belirtir. Bir şirketin en değerli bileşeni olan çalışanlar, örgüt içinde hayati önem taşıyan çeşitli alt sistemleri oluşturur. Departmanlar, çalışma grupları, iş birimleri, tesisler ve bireysel çalışanlar, organizasyonları oluşturan sistemler olarak kabul edilebilir (Ingram, 2019).

3.2.1. Sistem konsepti

Sistem kelimesi, belirli hedeflere ulaşmak amacıyla homojen bir bütün halinde bütünleştirilmiş birbirleriyle çalışan bir grup parça veya alt sistem anlamına gelmektedir. Amerikan Ansiklopedisi'nde SYSTEM başlığından aşağıdaki şekilde bahsedilmiştir (Smith, 1963, s. 198).

- Karmaşık bir bütün halinde düzenlenmiş veya organize edilmiş bir dizi fikir, inanç, ilke, uygulama veya kural. Felsefi sistemler (Sokrates'in sistemi gibi), teorik sistemler, ondalık sistem, onaltılık sistem veya cebirsel sistem gibi matematiksel sistemler, parlamenter sistem gibi hükümet sistemi, kapitalist sistem gibi ekonomik sistemler vardır.

Sistem kavramı aşağıdaki gerçeklere dayanmaktadır (Salami, 1995, s. 32).

- Farklı fenomenler için birden fazla neden ve faktör
- Bu nedenlerin örtüşmesi ve gözlemlenen fenomeni üretmek için değişen derecelerde etkileşimleri

- Bu nedenlerin kaynaklarının sübjektif (sistem içinde) ve fenomeni kuşatan iklim veya çevrenin doğasından kaynaklanan dışsal olanlara bölünmesi
- Farklı sistemler arasındaki iletişim sorunu

3.2.2. Sistem bileşenleri

Sistem, dört ana bileşenden oluşur (Barry ve diğerleri, 1988, s.s. 65-70):

- Girdiler (Inputs)
- Operasyonlar (Operations)
- Çıktılar (Outputs)
- Çevreleyen dış ortamdan sistem geri bildirimi tarafından temsil edilen geri bildirim (Feedback)

Aşağıdaki gibi tasvir edilebilmektedir (Aqili, 2005 s. 39).



Şekil 3.1. Sistem bileşenleri

3.2.3. Girdiler

Sistemin girdileri, hedeflere ulaşmak için sistem operasyonlarında kullanılmak üzere dış ortamdan sisteme giren her şeydir. Bu girdiler, sistemin kendisine göre farklılık göstermektedir. Örneğin bankacılık sistemi girdileri, bir sanayi firmasının sisteminin

girdilerinden, bir iletişim veya bilgi firmasının girdilerinden farklıdır. (Al-Najjar, 1997, s. 48).

Girdiler aşağıdaki gibi bölünmektedir (Caferi, 2019 s. 25-26).

1. Finansal girdi

- Ekipman, makine ve diğer tüm tesislerde temsil edilen sermaye yatırımları ve çeşitli yatırım inşaatları
- Sistemde hâkim olan teknoloji ve benzeri sistemler
- Vergi muafiyetleri gibi devlet yetkilileri tarafından sisteme verilen ayrıcalıklar
- Sistem ile diğer sistemler ve dış çevre arasında hüküm süren çeşitli ilişkiler

2. İnsan girdisi

- Üst idari organda, yönetim kurulunda, genel müdürlükte ve çeşitli fonksiyonel sistemlerin yöneticilerinde temsil edilen girdileri koordine etme sürecini yürüten idari yetkinlikler
- Sistem çalışması alanında uzman ve teknisyenler
- Nitelikli ve vasıfsız işgücü
- Diğer insan girdisi

3.2.4. Operasyonlar

Sistem için belirlenen hedefler çerçevesinde sistemin girdilerini gerekli çıktılara dönüştürmek için çeşitli işlemler gerçekleştirilir. Bu işlemler, sistemin niteliğine ve hedef sistemin mevcut girdi ve çıktıların yüzdelere göre değişiklik göstermektedir. Teknoloji kıtlığı ve gereken teknolojinin ithal edilememesi durumunda bu işlemler, yoğun bir beşerî sermaye kullanımı ile gerçekleştirilebilmektedir. İnsan kaynaklarının mevcudiyeti ve teknoloji kullanımı, sistemin ayırt edici özelliği olabilir. Sistemdeki dönüşüm süreci veya operasyon alanı, bağımlı değişkenler (sistemin amaçları) ve bağımsız değişkenler (girdiler) göz önüne alındığında, sistemdeki bilinmeyen değişkeni temsil etmektedir. Bu işlemlerin verimli bir şekilde tamamlanması ve girdilerin hedefleri ile tamamen tutarlı olması, sistemin verimliliği anlamına gelmektedir (AL-Forsan, 2008).

Aşağıdaki şekil, sistem operasyonlarını göstermektedir.



Şekil 3.2. Sistem operasyonları

3.2.5. Çıktılar

Faaliyet alanında gerçekleşen ve iş sistemi içerisinde yer alan etkileşim sayesinde sistemin girdilerinin dönüştürülmesiyle ortaya çıkan ürünlerdir. Çıktılar, mal ve/veya hizmet şeklinde ana ürünler olabileceği gibi, başka şekilde de olabilir. Bu çıktılar, organizasyondan memnuniyet derecesi ve içindeki insan kadrosunun ihtiyaçlarının karşılanması gibi ahlaki çıktılar, çevreye sağlanan sosyal hizmetler, idari uzmanlık da olabilir. Sistemin sürekliliği, bu çıktıların değerlendirilmesini ve planlamada bunlardan yararlanmak için ilgili bilgilerin toplanmasını ve saklanmasını gerektirmektedir. Sistemin verimliliği, bu çıktıların değerinin, girdilerin değerine bölünmesiyle ölçülür. Sistemin üretim verimliliği arttıkça sürecin çıktısı da artar ve bu çıktıların sürekli akışı ve sistemi çevreleyen çevre ile etkileşimleri, sistemin misyonunu kabul ettiği ve bunu yerine getirmeye devam ettiği anlamına gelmektedir (Caferi, 2019 s. 27).

3.2.6. Geri bildirim

Sistemik döngünün tamamlanması ve devamı, sistem ve daha büyük ekosistem arasındaki ters etkileşim yoluyla gerçekleştirir. Sistem, sistemin herhangi bir aşamasında veya bileşenlerinde kullanılabilen, alınan bilgiler aracılığıyla çıktılarını

izler ve değerlendirir. Olumsuz bir etki sonucunda herhangi bir parçada yapılacak herhangi bir değişiklik, sistemin tüm bölümlerinde değişiklik anlamına gelir ve sistemi kapsamlı bir şekilde etkiler (AL-Forsan, 2008).

3.2.7. Sistem sınırları

Sistem sınırları, sistem ile çevresi arasında bir sistemin açılmasını tanımlayan sınır koşullarının tipini tanımlar. Sınırlar, uygun sistem eylemlerini tanımlamak, üyeleri ve sisteme diğer girdileri eklemek için alanları ve çizgileri böler. Sınırlar, içerdeki ve dışarıdaki arasındaki pek çok türden ilişkiyi önlemek için bir engel oluşturur, ancak düzenleyici eylem için gerekli olan belirli türdeki özel değiş tokuşları kolaylaştıran bir düzen içerir (Yalçınkaya, 2002, s.106).

3.2.8. İnsan kaynakları yönetiminin başlıca tanımları

İnsan kaynakları alanı, Abdel Moneim Al-Dahmane'nin belirttiği gibi, yapısal bakış açısıyla veya insan kaynaklarının hedefleri aracılığıyla tanımlanabilir (Dahman, 2010 s. 97-98).

1. Yapısal görünüm

Bu bölüm, tesisin büyüklüğünü, çalışan sayısını ve sürekliliğinin kapsamını takip eder.

- İnsan Kaynakları Yönetimi
 - Stratejiler oluşturur ve bunların uygulanmasını izler.
 - Çalışan listeleri oluşturur ve tutar.
 - Çalışma Daire Başkanlığı, Eğitim, Personel Daire Başkanlığı ve Sosyal İşler Daire Başkanlığı faaliyetlerini koordine eder.
 - İnsanları müzakere etme politikası
- Çalışma Yönetimi
 - Kısa ve uzun vadede büyük olasılıkla insanların hareketini yaratır.
 - İnsanların hareketi için birden fazla senaryo önerir.
 - İş ve görev sınıflandırmalarını geliştirir ve sürdürür.
- Eğitim Yönetimi

- Bilgi, beceri ve tutumlar oluşturur.
- Koşu eğitim merkezleri
- Personel Yönetimi
 - Personel yönetimi bilgilerini geliştirir, uygular ve sürdürür.
 - İnsan yönetim sistemini uygular.
 - Çalışanlar arasında bilgi dolaşımını geliştirir ve sürdürür.
- Sosyal İşler Yönetimi
 - Çalışanların duygularını ölçer ve değerlendirir.
 - İyileştirilmiş çalışma koşulları
 - Sosyal aktiviteleri kolaylaştırır ve koordine eder.

2. İK hedefleri

Bu yöntem, bir kurumdaki bireylerin gelişimi ile ilgili tüm faaliyetleri içerirken bunun yanı sıra personel yönetimini de içerir. Yani tüm faaliyetler kurumun başarısına yöneliktir.

3.3. İnsan Kaynaklarının Planlanması

İşletmelerde insan kaynakları yaklaşımının personel yönetimi yaklaşımına yer vermesi sürecinde, doğru zamanda doğru yerde doğru çalışanı sağlamak amacıyla ileriye dönük çalışmalar; Buna insan kaynakları planlaması denir. İnsan kaynaklarının verimliliğini artırmaya yönelik bir planlama çalışması olarak değerlendirilebilecek bu kavramın yerine insan gücü planlaması ve insan gücü planlaması kavramlarının kullanıldığı görölmektedir. (Arslan, 2012, s.89).

İnsan kaynakları planlaması temel olarak insan kaynakları ile ilgili verilerin toplanması ve bu verilerin analiz edilmesi sürecidir. Örgütün insan kaynağının rasyonel bir şekilde kullanılmasının bir yolu olarak kabul edilen insan kaynakları planlamasının, belirli bir zaman ve yerde en uygun sayıda ve nitelikte çalışanı sağlamayı, bilgi, beceri ve yeteneklerin organizasyonda bulunan insan kaynaklarının en uygun şekilde kullanılmasıdır. İnsan kaynakları planlaması, örgütün amaçlarına ulaşma sürecinde gerekli niteliklere sahip çalışanları bulmakla ilgilidir. (Adatepe, 2015, s.731).

3.3.1. İnsan kaynakları planlaması kavramı

İnsan kaynakları planlaması, entegre bir idari süreçtir; işe alım fonksiyonunun bir parçası değildir. İnsan kaynakları birimi, kuruluşun değişen koşullar altında insan kaynakları ihtiyaçlarını analiz etmek ve bu ihtiyaçları karşılamak için gerekli faaliyetleri geliştirmekle sorumludur (Walker, 1989).

İnsan kaynakları planlaması diğer bir deyişle doğru zamanda, doğru yerde, doğru kalitede, doğru sayıda insanın bulunmasını sağlamak demektir (Hisham, 1989).

3.3.2. İnsan kaynakları planlamasının amaçları

İnsan kaynakları planlamasının amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kamal, 1996):

- İhtiyaç duyulan iş türleri ve her bir iş için gereken emek hacmi açısından kuruluşun gereksinimlerini belirlemek
- İnsan kaynaklarının verimli ve etkin kullanımı için iyi bir temel sağlamak
- Kuruluştaki faaliyet gösterilen sektörler arasında istihdamda sektörel dengeyi sağlamak
- İş gücündeki potansiyel tehlike alanlarının erken tespitinde yönetime yardımcı olmak
- İş tatmin düzeyinin artmasını sağlamak için insan kaynaklarının optimal kullanımı ile organizasyonun hedeflerine ulaşmak
- Kurumun ihtiyaçları doğrultusunda insan kaynağı arz ve talep dengesini sağlamak
- Emeklilik, transfer ve terfi oranlarını karşılamak için gerekli insan kaynağının yönetmek üzere plan ve programlar geliştirmek
- Personel politikalarının tasarlanmasına, planlanmasına, desteklenmesine, memnun ve üretken bir iş gücü yaratılmasına yardımcı olmak
- Yönetime, yeni çalışanlar veya transfer adayları için eğitim ihtiyaçlarını belirleme fırsatı sağlamak

3.3.3. İnsan kaynakları planlamasının önemi

İnsan kaynakları planlamasının önemi aşağıdaki gibi sıralanabilir (Boudreau, 1998):

- Ülkelerin ilerlemesi esas olarak sahip oldukları beşerî sermaye miktarına bağlıdır. Bu da insan kaynaklarının ne kadar önemli olduğunu gösterir.
- İnsan kaynakları planlaması, işe alım ve seçim, kariyer yollarının planlanması ve geliştirilmesi, organizasyon düzeyinde eğitim, transfer ve terfi için politika ve programların tasarlanmasına ve rasyonelleştirilmesine katkıda bulunmaktadır.
- Kurumun işgücü ihtiyaçlarını belirleyerek işler ve ücretler için tahmini bir bütçe hazırlamak ve bu sayede örgütteki ücretlerin maliyetini bilmek mümkündür.
- Örgütsel insan kaynakları planlaması, ulusal insan kaynakları planlamasına katkıda bulunmaktadır. Örgütlerdeki işgücü ihtiyaçlarının bilinmesi, işgücü sıkıntısı çeken uzmanlıkları belirleyebilme imkânı vermektedir.

3.3.4. İnsan kaynakları planlama süreci

İnsan kaynakları planlama süreci, planlayıcının izlemesi gereken bir dizi adımı içermektedir. Bu adımlar aşağıdaki gibidir (Bolton, 1997):

1. Organizasyonel hedefleri belirlemek

Bu aşamada organizasyonun insan kaynakları planlaması ile ilgili mevcut ve gelecek hedefleri (pazarlama, üretim veya idari) belirlenmektedir. Daha sonra planlama yapan kişi, bu hedefleri ya nakit olarak ya da kuruluş tarafından sağlanan mal ve hizmet birimleri şeklinde nicel bir resme dönüştürmektedir.

2. İnsan kaynaklarına olan talebi tahmin etmek (Saad, 2015, s. 79).

İnsan kaynaklarına olan talebin tahmin edilmesi, kuruluşun gelecekteki bir istihdam dönemi için gerekli olan nicelik ve nitelik ihtiyaçlarının tahmin edilmesine bağlıdır.

Bu nedenle, insan kaynaklarına olan talebi tahmin etmek iki şeyi gerektirmektedir.

- İş türünü ve bunları gerçekleştirmek için gereken istihdam türlerini tahmin etmek ve belirlemek, insan gücü planlayıcısının aşağıdakileri yapmasını gerektirmektedir:
 - Örgütsel faaliyetin doğasının, üretim sistemlerinin ve kullanılan araçların analiz edilmesi
 - İş analizi ve iş tanımı yapmak

- Organizasyon analizi yapmak
- İşleri niteliksel gruplar halinde değerlendirmek
- Gerekli sayıları tahmin etmek ve belirlemek için planlayıcının aşağıdakileri yapması gerekmektedir:
 - Gerçekleştirilecek iş yükünü analiz etmek
 - Teknolojik değişkenlerin etkisinin analiz etmek
 - Farklı organizasyonel değişkenlerin etkisini analiz etmek

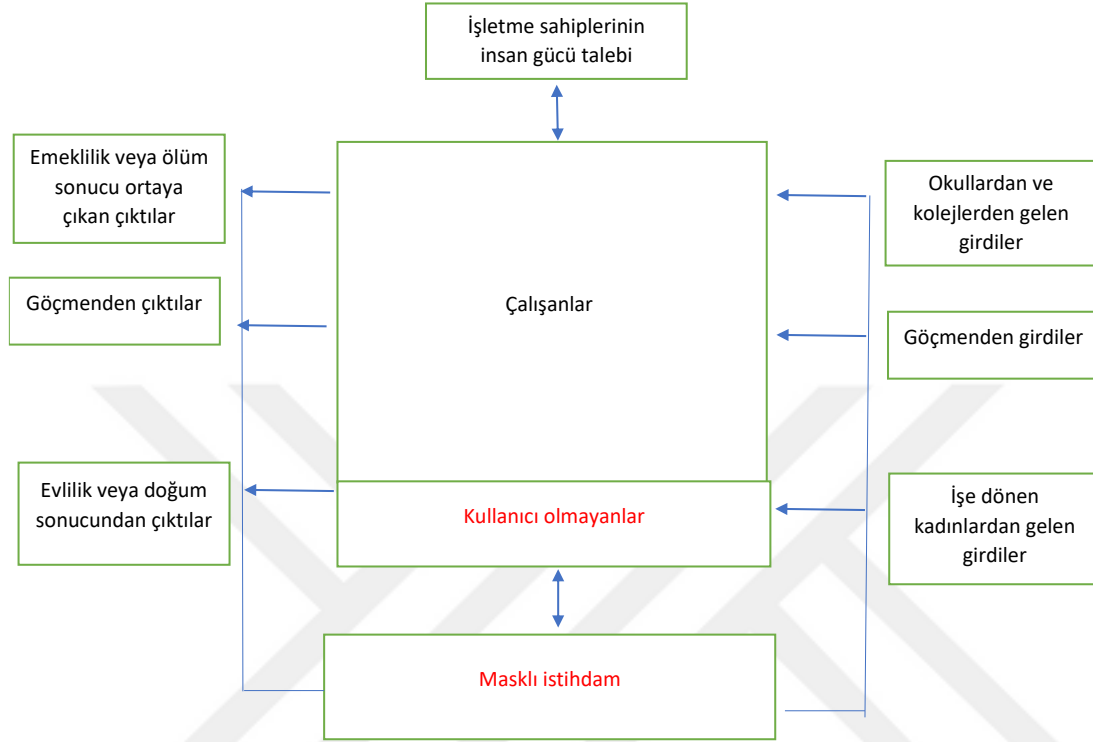
3. İnsan kaynakları arzını tahmin etmek (Öcal, 2015, s. 11).

İnsan kaynakları arzı, bir şirketin herhangi bir plan döneminde sahip olacağı insan kaynağını ifade eder. Bir örgüt için insan kaynağının belirlenmesi, çalışanların örgütteki durumlarının nicelik ve nitelik olarak belirlenmemesi sürecidir.

İnsan kaynakları arzının tahmin edilmesinde izlenecek adımlar:

- İnsan kaynakları envanterinin hazırlanması
- Plan döneminde çeşitli nedenlerle işten ayrılacak insan kaynağı sayısının tahmin edilmesi
- Transferler veya dış kaynak kullanımı yoluyla insan kaynakları envanterine personel eklemek
- Promosyonlar sonucunda sağlanan insan kaynaklarını eklemesi
- Tüm adımları göz önünde bulundurarak insan kaynağı teklifini belirlemesi

Süreç aşağıdaki şekilde gibidir. (Al-Qahtani 2008, s.79).



Şekil 3.3. İnsan kaynakları planlama süreci

3.4. İşe Alma, Seçme ve Kadrolama

3.4.1. Kadrolama

İhtiyaç duyulan iş türleri, her birinde bulunan çalışan sayısı ve bu işleri yapanların yerine getirmesi gereken koşullar tanımlanarak insan kaynakları planlama süreci tamamlandıktan sonra, bu işler için en uygun insanları aramak ve tesiste çalışmak için en nitelikli insanları çekmeye çalışmakla başlanır. Gerekli insan kaynağına ulaşmak için bu insan gücünün elde edilebileceği olası kaynaklarda dikkatli bir araştırma yapılması gerekmektedir. Kaynaklar ve önemleri, iş gücü piyasasındaki arz ve talep koşullarına göre zamandan zamana ve bir kuruluştan diğerine farklılık göstermektedir. Uygun kaynağın seçimi, tesisin büyüklüğü, koşulları ve yetenekleri ile özel olarak toplumdaki iş gücü piyasası koşulları ve genel olarak ekonomik koşullar dâhil olmak üzere birkaç temel faktöre dayanmaktadır (Abdel-Baqi, 2001.s. 127).

3.4.1.1 Kadrolama süreci kavramı

Hassan, bunu boş pozisyonları doldurmak için nitelikli ve yetkin kişilerden oluşan bir havuz aramak ve çekmek olarak tanımlamıştır (Hassan, 2004, s. 99).

Diğer bir tanımla, boşluğun ilanını takip eden adım olarak ifade edilmektedir ancak, bazı çok sınırlı durumlarda ondan önce gelebilir veya telafi edebilir (Kubaisi, 2005 s. 108).

3.4.1.2 Kadrolama önemi ve amaçları

Kadrolama sürecinin başarısı, etkili ve üretken bir iş gücü oluşturmanın ilk adımıdır. Kadrolama işlevi aşağıdakileri gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır (Saleh, 2002, s. 84):

- İyi kadrolama, kurum için mevcut tüm kapıları ve çalışma kaynaklarını açmaktadır. İşe başvuranların sayısı arttıkça başvuranlar arasında en nitelikli ve en iyiyi seçme konusunda seçenekler genişlemektedir.
- Kuruluş, kadrolama süreci boyunca adaylara, çalışmak, kariyerlerini inşa etmek ve geliştirmek için doğru yer olduğu mesajını iletebilmektedir.
- İşleri mümkün olan en düşük maliyetle doldurmak için yeterli sayıda uygun başvuru sağlamaktadır.
- İstihdam istikrarını ve kurumun etkinliğinin artmasını sağlayan yüksek nitelikli ve verimli iş gücü elde etmektedir.
- Doğru kişileri cezbetmeye odaklanarak seçim sürecinin artmasına katkıda bulunmaktadır.

Her şeyden önce kadrolama çabaları, iş ve organizasyon için doğru kişinin seçilmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca bireyin doğru işi ve organizasyonu seçmesine yardımcı olmaktadır. Birçok araştırmacı, bunu her türden organizasyonun yönetiminde önemli stratejik yönlerden biri olarak görmektedir. Bu yüzden kuruluşun, onun için zaman, çaba ve kaynak ayırmasını gerektirmektedir (Burdett, 1992 s,9).

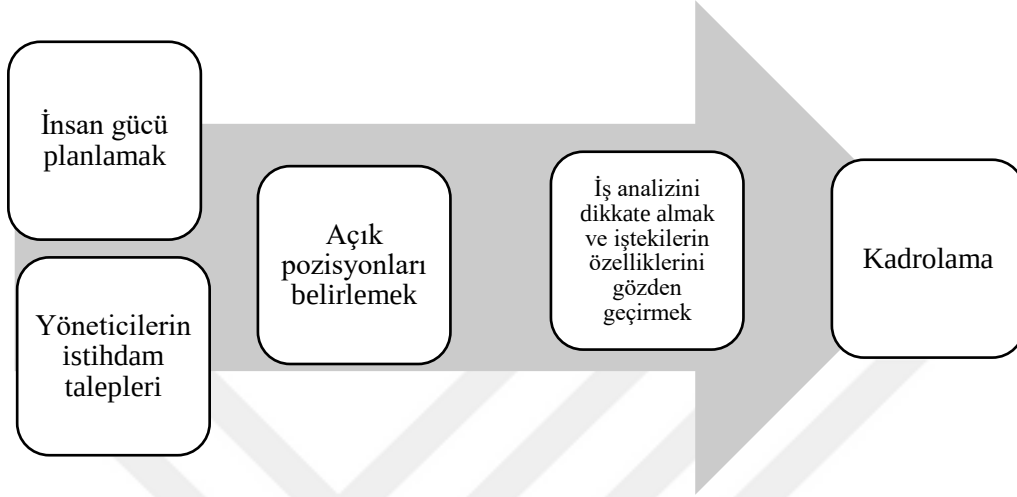
3.4.1.3 Kadrolama sürecinin adımları

İnsan kaynakları kadrolama sürecinin adımları aşağıdaki gibidir (Mahir, 2004, s. 222):

1. İnsan gücü planlamak
2. Yöneticilerin istihdam taleplerini almak
3. Açık pozisyonları belirlemek

4. İş analizini dikkate almak ve mevcut çalışanların özelliklerini gözden geçirmek
5. Kadrolama

Bu adımlar aşağıdaki şekildeki gibi şematize edilebilir.



Şekil 3.4. Kadrolama sürecinin adımları

3.4.1.4 Kadrolama kaynakları

Kuruluş, faaliyetlerinin genişlemesi veya işten ayrılanlar nedeniyle ek insan gücüne ihtiyaç duyduğuna karar verirse bu durumlarla yüzleşmek için iç insan gücü kaynaklarına veya dış kaynaklara başvurabilmektedir.

➤ İç kaynaklar (Şeyha, 2010, s,116):

- Organizasyon içinde duyuru yapmak:
- Gerekli şartları taşıyan herkesin başvuruda bulunabilmesi için kurum içinde açık pozisyonların ilan edilmesi ve daha sonra adaylar arasından seçim yapma yoluna gitmek
- Kuruluş personelinin tavsiyeleri: Burada kuruluş, boş pozisyonu doldurmak için suçlanabileceğine inandığı kişileri tavsiye etmek için çalışanları arasında güvendiği kişilere başvurmaktadır

➤ Dış kaynaklar:

Kuruluşta yetenek, beceri ve uygun eğitime sahip kişilerin yokluğunda veya kuruluşun mevcut yöntemlerle devam etmek yerine yeni bireyler eklemek istemesi durumunda başvurulur. Bütün bunlar, organizasyonun dış kaynaklardan birine değiştirilmesi ve

geliştirilmesi için yeni görüş ve fikirlere başvurma ihtiyacına yol açmaktadır (Mahir, 2004: s145).

Aşağıda belirtilen dış kaynaklardan biri ile kurum dışından çalışacak uygun kişileri temin etmek mümkündür (Al-Omari, 2020, ss. 11-12):

- Reklamlar
- Devlet işçi daireleri
 - ✓ Özel istihdam büroları
 - ✓ Eğitim kurumları
 - ✓ Sendikalar
 - ✓ Profesyonel organizasyonlar

3.4.1.5 İç kaynakların avantaj ve dezavantajları

İç kaynaklar aracılığıyla işe almanın avantajları (Bika, 2022, ss. 159-160):

- İşletmedeki işçilerin istikrarını sağlar, morallerini yükseltir.
- Çalışanlar arasında güvenlik duygusu yaratır.
- Çalışan bağlılığını güçlendirmesi.
- İşe alım sürecinde kullanılan maliyetlerin azaltılması.
- İşe alım sürecinde kullanılan sürenin azaltılması
- İşletmenin, iş gücünün en önemli kaynakları ile temasını sürdürmesini sağlar.

İç kaynakların dezavantajları (Abdel-Baqi, 2001, s.130):

- İşletmeyi, kurum dışından insan yeterliliklerinden yoksun bırakmak
- Kurum çalışanları boş pozisyonları doldurmaya uygun olmayabilmektedir.

3.4.1.6 Dış kaynakların avantaj ve dezavantajları

Kadrolama sürecinde dış kaynakları kullanmanın avantajları aşağıdaki gibidir (Aydın, 2016, s.s. 68-71):

Maliyetleri Azaltmak, Esnekliği Artırmak, Kaliteyi Artırmak, Süreç Yenileme, Riski Azaltmak, Personel Esnekliği, Temel Yeteneğin Gelişimi, Hız Kazanımı, Teknoloji Avantajı sağlamaktadır.

İşçileri cezbetmede ve seçmede dış kaynakların kullanmanın aşağıda gösterildiği gibi dezavantajları vardır (Shawish, 2005, s. 16):

- Örgütte çalışan bireylerin morallerinin bozulması, bir üst görevlere terfi edememe ve kurum dışından başkalarının tercih edilmesinin heveslerini kaybetmelerine neden olması
- Tesis dışından görevlendirilen bireylerin, tesisin şart ve koşullarına uyum sağlama sürecinde verimliliğin düşmesi
- Yeni çalışanları işe hazırlamak için ortaya çıkan eğitim masrafları
- Bu kişilerin kurum dışından istihdamına ilişkin masraflar, özel işe alım ofis ve ajanslarına ödenen ücretler veya çeşitli mecralardaki işe alım ilanlarının bedeli olarak tesise yüklenen ücretler
- Yeni ve mevcut çalışanlar arasında çatışma ihtimali

3.4.2. Seçme

Çoğu kuruluş, bir iş bulmak isteyen ve kuruluşlar tarafından ilan edilen işleri doldurmaya uygun bulunan kişiler için adalet ve uygun rekabeti sağlayacak şekilde bir seçim süreci işletmek için özel politika ve prosedürleri takip etmeye isteklidir. Seçim süreci, doğru yerde doğru kişinin konumlandırılmasının sağlamak için, işe başvuran kişilerin o iş için gerekli kriterler açısından karşılaştırmasını içermektedir. Kısaca, işin gerekleri ile işe başvuran kişinin nitelikleri arasındaki uygunluğu bulmaktır. Bireyler arasında hazır bulunuşluk, yetenek ve eğilimler açısından farklılıklar olduğu gibi, bu işlerin gerektirdiği gereksinimler ve zihinsel ve fiziksel özellikler açısından da farklılıklar vardır ve bu yüzden seçme ve atama faaliyeti gerekli ve kaçınılmazdır (Abd al-Baki, 2001, s. 169). Seçimin bir diğer tanımı, işin gerekliliklerini ve başvuranların yetenek ve becerileriyle o işi doldurma koşullarını eşleştirme sürecidir. Seçim sürecinin temel amacı, işe başvuran kişinin gelecekteki performansı hakkında doğru bir tahmine ulaşmak ve aynı zamanda adayın eğilimlerini, davranışlarını ve kuruluştaki kalma süresini tahmin etmektir (Nasrallah, 1999, s. 119).

3.4.2.1 Seçim sürecinin önemi

Seçim sürecinin öneminin, aşağıdaki nedenlerden kaynaklandığı söylenebilir (Shawish, 2005, s. 158):

- Seçim sürecinin performansı, büyük ölçüde yardımcılarının performans derecesine bağlıdır. Uygun yeteneklere sahip olmayan işçiler, işlerini etkin bir şekilde yapamayacaklardır. Bu durumdan patronun başarisı da etkileneceği için işe uygun olmayan kişiler önceden belirlenmelidir.
- İşletmede çalışmak için başvuran kişilerin etkin bir şekilde taranması, İşletmede çalışmak için başvuran kişileri cezbetmek ve atamak için kurumun maruz kalabileceği yüksek maliyetler nedeniyle önemlidir.
- Barışçıl seçim süreci, azınlıklara veya farklı ırklara karşı ayrımcılık yapmama ve eşit muamele sağlayan yasalara yanıt olarak seçim prosedürlerinin yasallığını ve meşruluğunu teyit etmek için önemlidir.

3.4.2.2 Seçmenin yöntemleri

Kurum için ihtiyaç duyulan insan gücünün seçiminde kullanılabilecek çeşitli prosedür ve aşamalar (yöntemler) vardır ve bunlardan en önemlileri şunlardır (Leonard, 2019):

- Kişilik Testlerini Kullanma
- Davranış Sorularını Kullanma
- Beceri Testlerini Yönetme
- Tıbbi muayene
- Panel Mülakatının Yürütülmesi

3.4.3. İşe alma

İşe alım, ardından test ve son olarak genellikle başvuranın işi kabul etmesi veya kabul etmemesi ile biten atama ve seçim adımları ile başlayan işe alım sürecinin son adımıdır.

İşe alma dört ana noktayı içermektedir (Amouna, 2009, s. 71):

- İşe alma kararının verilmesi:

Genellikle yetkili makam, atama kararını, seçim sürecini tamamladıktan ve adayla alacağı maaş ve diğer yardımların miktarı konusunda anlaştıktan sonra vermektedir. Genellikle, yeni kişiler, deneme süreli olarak işe başlatılır ve bu sürenin sonunda nihai karar verilir.

➤ İş başlangıcı için hazırlık:

Yeni çalışan, örgüt, iş ve mevcut çalışanlar ile tanıştırılır. Böylece işin sorumlulukları ve yetkileri, örgütün amaçları, ana politikası ve onunla olan iş ilişkisi tanıtılır. Bu tanıtım, kitaplar, broşürler, çalışma kılavuzları, filmler, kayıtlar ve birimlere yapılan saha ziyaretleri gibi çeşitli yollarla yapılabilmektedir. Birçok sanayi kuruluşundaki insan kaynakları departmanı, işe yeni başlayan çalışan için amiriyle ve onun gözetimi altında mülakatlar düzenlemekte, işe hazırlanması ve işe adaptasyonunda kaydedilen ilerlemeyi takip etmektedir. Hazırlık ve oryantasyon sürecinin olumlu sonuç verebilmesi ve istenilen hedeflere ulaşabilmesi için abartılmaması gerekmektedir.

➤ Deneme süresi boyunca bireyin takibi ve değerlendirilmesi:

Bu süre zarfında çalışan, doğrudan yöneticisi tarafından gözetim altında kalmaktadır. Dönem sonunda yönetici, yeni çalışanın yeterlilik seviyesini belirlediği bir nihai rapor hazırlamakta ve onay, işten çıkarma veya başka bir işe transfer ile ilgili kararını ortaya koymaktadır.

➤ Çalışanın işyerine yerleştirilip yetkilendirilmesi:

İşe yeni giren işçi, kendisi için belirlenen deneme süresini başarıyla tamamlayıp yeterliliğini kanıtladıktan sonra resmi olarak işe başlar. Deneme süresi sona erer ve nihayet atanır. Burada kişiye tam yetki verilerek ve işi yapmak için gerekli maddi ve manevi koşulları sağlanarak işi yapma yetkisi verilmektedir. Yetkilendirme, istihdamın temel bir ilkesi olduğu için işyerinde performans sağlamadan istikrar sağlama süreci yeterli değildir. İşin iyi bir şekilde yerine getirilmesi, yalnızca atama kararına ve kişinin yeteneklerine ve dürüstlüğüne değil, aynı zamanda kendisine ait konularda hareket etmek ve performans için uygun koşulları yaratması için yeterli yetkinin verilmesine de bağlıdır.

3.5. Eğitim ve Geliştirme

İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri, organizasyonun insan kaynakları ihtiyaçlarını belirlemek ve onları çekmek, seçmek ve atamakla sınırlı değildir. Eğitim yoluyla insan kaynakları verimliliğini iyileştirme ve geliştirme alanlarını da kapsamaktadır. Üretim ve hizmet verimliliğini artırmaya ve çalışma yöntemlerini iyileştirmeye yönelik idari faaliyetler arasında eğitim önemli bir yer teşkil etmektedir. Çeşitli idari seviyelerdeki

bu pozisyonun nedeni, kuruluşun hedeflerine verimli bir şekilde ulaşmasına yardımcı olmak için eğitimin insan yeterliliklerinin geliştirilmesinde oynadığı roldür (Hâkim, 2018, s. 21).

3.5.1. Eğitim konsepti

Tanımı üzerinde anlaşmaya varılamadığı için eğitimin birçok tanımı vardır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir.

- Eğitim, kursiyerlere işlerini daha iyi yapmak için ihtiyaç duydukları deneyim ve becerileri sağlamayı amaçlayan veya çalıştıkları organizasyonun karşılaştığı sorunlarla yüzleşme yeteneklerini geliştirmek için bir süreçtir ((Nasr, 2007, s. 244).
- Eğitim, çalışana işi yapma becerisi kazandıracak bilgi ve birikimi sağlamaya yönelik çabalardır. Ayrıca mevcut işini yaparken veya ondan sonra yakın gelecekte daha yüksek düzeyde bir iş yapmak için verimliliğini artıracak şekilde becerilerinin, bilgilerinin ve deneyiminin geliştirilmesidir (Dahman, 2010, s. 259).
- İnsanlara sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için belli standartlarda becerilerin öğretildiği ve gerekli bilgi veya davranışların verildiği süreçtir (Kshway, 2018, s. 118).

3.5.2. Eğitimin önemi

Tüm kurumların amaç ve hedeflerine ulaşmada insan unsuruna artan bağımlılığı, bu kurumların yaşamında ve gelişmesinde insan unsurunun oynadığı rolün öneminin artmasına neden olmuştur. Bu da çalışanların verimliliğine ve eğitimlerinin nihai sonucu olarak sahip oldukları becerilere ve onları uygun şekilde hazırlamaya bağlıdır. Eğitim, çalışanların verimliliğini besleyen ve becerilerini geliştiren her şeydir (Hâkim, 2018, s. 25).

Eğitimin önemi aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (Youssef, 2006 s. 273-274):

- Organizasyon için eğitimin önemi:
 - Mevcut performans veya gelecekte beklenen performans için zayıflıkları ele almakta ve ortadan kaldırmaktadır. Performans zayıflıkları ele alınarak

organizasyon üzerinde olumlu sonuçlar doğuracak performans geliştirilebilmektedir.

- Eğitim, modernleşmeyi amaçlayan kurumların bir özelliğidir.
- Organizasyonun her seviyesinde iş bilgisi ve becerilerini geliştirmektedir.
- Eğitim, organizasyonun sorunlarını çözmesini ve daha etkin kararlar almasını sağlamaktadır.
- Eğitim, kuruluşun hedeflerini sürdürmek ve politikalarını uygulamak için ihtiyaç duyduğu bilgilerin yenilenmesine ve zenginleştirilmesine yardımcı olmaktadır.
- Eğitim, çalışanların hedefleri ile organizasyonun hedefleri arasında bağlantı kurulmasına katkıda bulunmaktadır.
- Liderlik tarzları geliştirmek ve kararları rasyonelleştirmektedir.

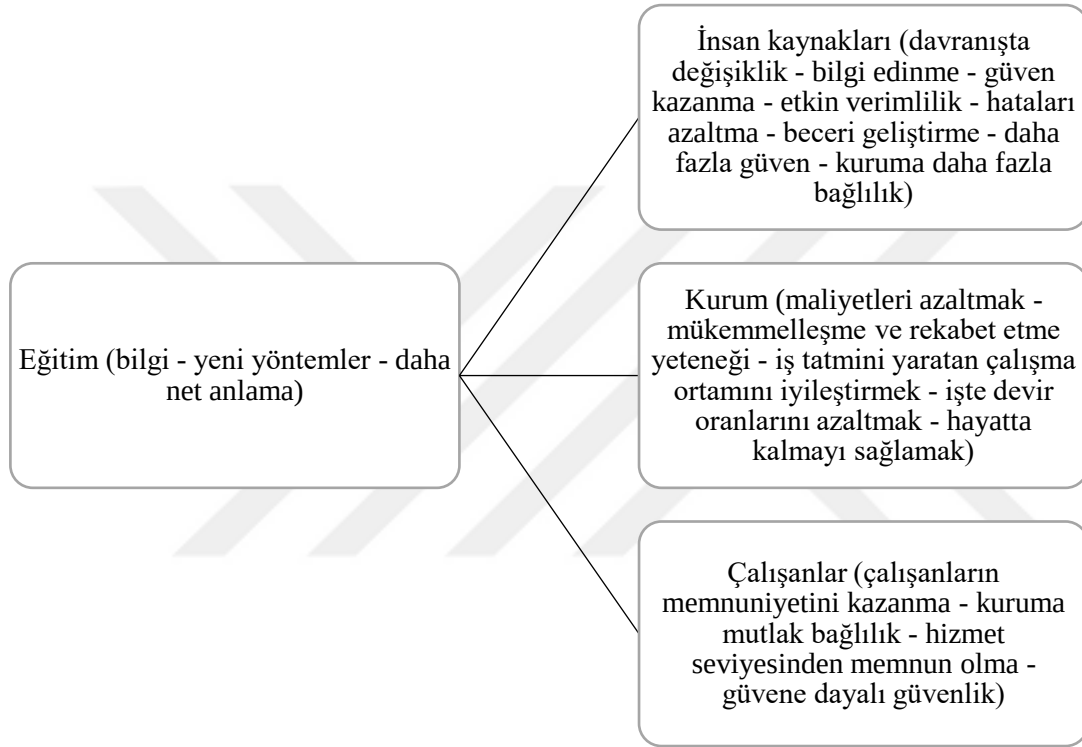
➤ Çalışanlar için eğitimin önemi:

- Bireylere, sahip olamayacakları bilgi ve becerileri kazandırmakta, görevlerini gereken verimlilikle yerine getirmelerini sağlamaktadır.
- Bireylerin daha iyi kararlar almasına yardımcı olmakta ve çalışma ortamında karşılaştıkları sorunları çözme yeteneklerini ve becerilerini artırmaktadır.
- Bireylerin davranışlarını, yaptıkları işin doğası ve bu işletmelerin gerektirdiği ilişkilerle orantılı olarak iyileştirmekte ve geliştirmektedir.
- Performans için itici faktörleri geliştirmekte ve bireylere işte gelişme, ayırt etme ve terfi etme fırsatı sağlamaktadır.
- Çalışan hatalarını ve iş kazalarını azaltmaktadır.
- Kurumun çalışmak için iyi bir yer olduğu bilincini artırarak bireylerin kuruma bağlılıklarını artırmaktadır.
- İş bilgisi eksikliğinden veya beceri eksikliğinden kaynaklanan ve düşük performansla sonuçlanan kaygıyı azaltmaya yardımcı olmaktadır.
- Çalışan bireylere liderlik becerilerini, iletişimlerini ve tutumlarını geliştiren bilgiler sağlamaktadır.

- Çalışan bireyler arasındaki iletişimi geliştirmekte ve organizasyon içindeki uyumlarını güçlendirmektedir.
- Bireyin ekonomik ve sosyal düzeyini iyileştirilmekte ve iş güvenliğini artırmaktadır.



İnsan kaynakları eğitiminin önemi aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Haitham, 2009, s. 186).



Şekil 3.5. İnsan kaynakları eğitiminin önemi

3.5.3. Eğitim hedefleri

Eğitim süreci, kurumun amaçlarına ulaşması için insan gücünü hazırlamayı amaçlamaktadır. Genel olarak eğitimin amaçları şu şekilde tanımlanabilir:

- Eğitim, sürekli öğrenmeye bir giriştir.

Bu, temel bilgileri geliştirmek ve derinleştirmek ve düşünme, öngörü ve analiz için öz kapasiteyi geliştirmek amacıyla çalışanların bilgi sistemine yönelik eğitime odaklanmayı gerektirmektedir. Çalışanların bilgi hareketine katılmaları

sağlanmakta ve kişisel yargı ve yetenekleriyle ulaşabilecekleri bilgilerle geliştirilmektedir (AlShibli, 2009, s. 187).

➤ Eğitim, sürekli yetiştirmeye bir giriştir.

Bu hedef, eğitim ve öğretim kurumlarının birçok kurumda başaramadığı, oynayabilecekleri etkili rol nedeniyle eğitim bölümlerinin karşılaştığı en önemli zorluklardan biri gibi görünmektedir.

Bu hedefle Eğitim Departmanı aşağıdaki gibi amaçlanmaktadır (Assaf, 2012, s.s. 46-47).

- Kuruluşun kendi iç çevresinde oluşturmayı talep ettiği değerler sistemi ile tutarlı olan çalışanlar arasında mevcut eğilimleri ve değerleri geliştirmektedir.
- Ulaşılan değerler sistemine göre değiştirilmesi gereken değerleri ve eğilimleri değiştirmektedir.
- Ulaşılan değerler sistemiyle çelişiyormuş gibi görünen, çalışanların var olan değerlerini ve tutumlarını değiştirmektedir.

➤ Eğitim, beceriye giriştir.

Bu hedefin odaklandığı hususlar aşağıdaki gibidir (Assaf, 2012, s.s. 47-48).

- Teyit edilmesi gereken mevcut beceriler geliştirilmekte ve idari etkinliğin gerekleri doğrultusunda iyileştirilmektedir.
- Çalışanlara modern ve ileri teknoloji alanındaki ilerlemeye ayak uydurup yeni beceriler sağlayarak, bazı becerileri yenilenebilir teknoloji doğrultusunda değiştirmektedir.
- İş teknolojisindeki sürekli yenilenmenin bir sonucu olarak organizasyonun artık ihtiyaç duymadığı bazı beceriler değiştirilmekte ve bunların yerine yeni, uygun beceriler getirilmektedir.
- Becerilerini geliştirmeye devam etmek için çalışanların kendi yeteneklerini geliştirmek ve beceri sistemini desteklemek için yöntem ve araçların oluşturulmasına katkıda bulunmakta ve bunları geliştirmeye yardımcı olmaktadır.

3.5.4. Eğitim türleri

Ahmed Maher, eğitim türlerinin aşağıda gibi gruplara ayrıldığını söylemektedir (Maher, 2004, s.s. 323-328).

➤ İstihdam aşamasına göre eğitim türleri:

○ Yeni çalışan oryantasyonu

Yeni çalışanın, işine alışmak için bir dizi bilgiye ihtiyacı vardır. Yeni çalışanın işinin ilk günlerinde ve haftalarında edindiği bilgiler, onun performansını ve psikolojik eğilimlerini uzun yıllar boyunca etkilemektedir.

○ İş başında eğitim

Kuruluşlar bazen daha yüksek bir eğitim verimliliği sağlamak için başka bir yerde değil iş ortamında eğitim vermek isterler. Kursiyerlere bireysel düzeyde bilgi ve eğitim sağlamak için doğrudan denetçilerini teşvik eder ve ararlar. Bu eğitimin önemini artıran şey, günümüz makinelerinin birçoğunun, işçinin hazırlığı veya geçmiş tecrübesi ile yeterli olmayan karmaşıklık ile karakterize edilmesidir. Bunun yerine, makinenin kendisi ve amirinden doğrudan eğitim almalıdır.

○ Kaliteli Eğitim

Üretim odaklı bir işte, iyi eğitim çok önemlidir. Kalite eğitimi, genellikle bir ürün üreten bir organizasyonda, çalışanların kalite dışı kalemleri önleme, tespit etme ve ortadan kaldırma araçlarıyla tanıştırılması anlamına gelir. Kalitenin işletmenizi rakiplerinden ayırabileceği bir dünyada, bu tür bir eğitim, çalışanlara kalite standartlarına uygun olmayan ürünleri tespit etme bilgisini sağlar ve onlara bu senaryoda ne yapmaları gerektiğini öğretir (Story, 2010).

➤ İş türüne göre eğitim türleri

○ Beceri Eğitimi

Beceri eğitimi, işi fiilen gerçekleştirmek için gereken yeterlilikleri içerir. Örneğin, bir idari asistan telefona nasıl cevap verileceği konusunda eğitilirken, bir Best Buy satış görevlisi müşteri ihtiyaçlarını değerlendirme

ve bir satın alma kararı vermek için müşteri bilgilerini nasıl sunacağı konusunda eğitilebilir. Beceri eğitimi, işinizi yapmak için gerçekten bilmeniz gereken şeyler olarak düşünür. Kasiyerin yalnızca biriyle iletişim kuracak teknolojiyi değil, bir şey yanlış fiyatlandırılırsa ne yapacağını da bilmesi gerekir. Çoğu zaman, beceri eğitimi dahili olarak verilir ve bir akıl hocasının kullanımını içerebilir (Whitney, 2011).

- Uzmanlık Eğitimi

Bu eğitim, teknik ve profesyonel işlerden daha yüksek olan işler için bilgi ve becerileri içermektedir. Genellikle muhasebe, satın alma, satış, üretim mühendisliği, bakım mühendisliği bilgi ve becerilerini içermektedir. Burada rutin prosedürlere çok fazla odaklanmaz, bunun yerine çeşitli problemleri çözmeye, sistemleri tasarlamaya ve planlamaya odaklanılmaktadır.

- Mesleki eğitimi

Bazı işlerde çıraklık sürekli olarak yapılmalıdır. Çıraklık, kişinin mesleki alanında güncel olması gereken bir eğitim türüdür. Örneğin, vergi kanunları sık sık değişir ve sonuç olarak bir muhasebecinin yeni vergi kanunları hakkında yıllık mesleki eğitim alması gerekir (Silkey, 2010).

3.6. Ücret ve Maaşlar

Ücretler ve maaşlar konusu hem çalışanların hem de kurumların ilgisinin büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. Bir yandan da ihtiyaçlarını karşılamının bir yolu olarak çalışan kazanımlarının temel taşı; öte yandan organizasyonda ise maliyetin önemli unsurlarından biridir.

Ücret, bir iş aracılığıyla belirli bir fiziksel çaba ve zihinsel enerji harcayan bir işçi ile bu çaba için ücret ödeyen bir işletme sahibi arasındaki ilişki olarak da tanımlanmaktadır. Bu nedenle, harcanan emek ile ödenen ücret arasında bir denge sağlanmasının garantisi olmalıdır (Falah, 2008, s. 34).

3.6.1. Ücretlerin önemi

➤ Şirket için ücretlerin önemi (Maher, 2004, s.188):

- Ücret, bunun için çalışacak doğru yeteneği çekmenin bir yoludur.
 - Ücretlendirme, şirketin şu anda içinde çalışan en iyi yeteneği elde tutma yöntemidir.
 - Ücret, çalışmanın adil karşılığıdır ve işçiler arasında adaleti yaymanın aracıdır.
- Çalışanlar için ücretin önemi (Salama, 2018, s. 66):
- Ücret, özellikle bağımlılık oranının yüksek olduğu üçüncü dünya ülkelerinde bireyler ve aileleri için ana geçim kaynağıdır. Bu da ücreti, bireyler ve aileleri için yaşam standardının temel belirleyicisi haline getirmektedir.
 - Ücret, bireyin ihtiyaçlarını karşılarken aynı zamanda içinde yaşadığı ve ikamet ettiği toplum içindeki sosyal konumunu yansıtmaktadır.
 - Ücret, bireylerin psikolojik durumlarının belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle birey, aldığı ücretin kendisi için psikolojik istikrarı güvence altına aldığını hissetmelidir (Mağribi, 2009, s. 63).
 - Ücret, bireyin değerinin ve çalıştığı kurum için öneminin bir ölçüsünü temsil eder. Birey, kurumdaki ne kadar yüksek bir ücret alırsa kendisini o kadar değerli hisseder.
 - Ücretler, bireyin çalıştığı mevcut kuruluştaki kalma veya ayrılma kararında önemli bir rol oynamaktadır.
 - Ücret ve ödüller, mevcut avantajlardan yararlanmak için bireyi verimliliğini ve niteliklerini geliştirmeye ve mesleki ve bilimsel yükselmeye teşvik etmektedir (Mursi, 2014, s. 234).

3.6.2. Ücret türleri

Farklı bölümler ve ücret türleri vardır ve en yaygın olanları aşağıdaki gibidir.

- Ekonomik ve sosyal açıdan ücretler: (Falah, 2008, s.70).
- Nominal parasal ücret: İşçinin belirli bir işi, belirli bir süre içinde yapması sonucunda elde ettiği para miktarıdır. Satın alma gücünü ve bireysel verimlilik düzeyini yansıtmaz.

- Gösterge ücret: Satın alma gücünü korumak için enflasyonun ücretler üzerindeki olumsuz etkilerini göstermek için ücret düzeyinin genel fiyatlar düzeyiyle ilişkilendirildiği ücret (Jaoudi, 2007, s. 138).
 - Gerçek ücret: Nominal ücretin satın alma gücünü ifade ettiği için işçinin nominal ücretin belirli bir miktarı ile elde edebileceği mal ve hizmet miktarıdır. Satın alma gücü ne kadar düşükse satın alınan mal ve hizmet hacmi o kadar küçüktür.
 - Doğal Ücret: Çalışana, onu işe alan ve onun iş enerjisini kullanan kişiye sağladığı hizmet karşılığında ödenen mal ve hizmetler bütünüdür. Bu ücret, çalışmasının tamamı veya bir kısmı karşılığında aldığı meta fiyatlarındaki dalgalanmalardan etkilenmektedir (Kamel Allavi, 2009, s. 1).
- İdari açıdan ücretler:
- Mesleki niteliklere göre ücretlendirme: iş pozisyonu, görevlerin kalitesi ve zorluğu dikkate alınarak tanımlanmakta ve analiz edilmektedir. Çünkü analiz, bu işin uygulanmasından kaynaklanan tehlike ve zorluklara ek olarak, her işin gerektirdiği belirli bir ücret için fiziksel, manuel ve kültürel özelliklere sahip meslek kategorilerinin belirlenmesi amacını taşımaktadır (Bayraktar, 2006).
 - Zamana göre ücret: Ücret, işçinin çalıştığı saat, gün ve ay sayısına göre değişir ve üretilen işin miktarıyla ilgisi yoktur. Ancak üretim, kalite ve nicelik açısından bazı standartlar vardır. Bu yöntem, işin tanımlanması ve ölçülmesi zor olduğunda kuruluş tarafından kullanılmaktadır. İşçi için daha fazla güvenlik ve bağımsızlığı temsil etmekte, idari düzeyde işveren için basit ve ekonomik olarak kabul edilmektedir (Jaoudi, 2007, s. 140).

3.6.3. Ücretin bileşenleri

Ücretin Bileşenleri şunlardır (Salama, 2018, s. 71):

- Nakit ücret: Nakit ücret, periyodik olarak ödenen sabit kısım ve çalışma koşulları ve işçinin harcadığı emek ile ilgili olan hareketli kısım olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır.

- Sabit ücret (kök ücret veya temel ücret): Şirketteki ücret ödeme sistemine ve yapılan işin niteliğine göre saat, gün, hafta veya yıl başına sabit ücret ödenmektedir. Geçici iş yapıp şirketle ilişkisini sonlandıran geçici işçilere aidatları günlük veya hafta sonunda ödenmekte; sürekli çalışanlara ise genellikle ayın sonunda ödenmektedir.
- Hareketli (değişken) ücret: Kuruluşlar, çalışanlarına sabit ücrete ek olarak ek tutarlar öderler. Bunun bir örneği, işçinin üretiminde gerekli seviyenin üzerinde bir artış elde etmesi sonucunda işçiye verilen teşvik ücretidir. Maliyetleri düşürme veya gelirleri artırmada temsil edilen proje için bir fayda elde etmek için çalışanın gerçekleştirdiği yenilikçi çalışma ile ilgili teşvik ödülleri.

3.6.4. Ücretleri etkileyen faktörler

Ücretler, insan kaynaklarının dağılımında ve en iyi şekilde kullanımında önemli bir rol oynamaktadır. Ücretler, diğer işlerdeki ücretlerden nispeten daha yüksekse bireyleri belirli işlere çekebilmektedir. Ayrıca bir yerden başka bir yere taşınmak, bireylerin belirli işleri yapmak için aldıkları ücretlerde farklılıklar bularak da teşvik edilebilmektedir. Böylece ücret ve maaş sistemi, bir yapı ve adil bir ödeme sistemi oluşturmayı amaçlamaktadır. Kişilere yaptıkları işlere ve bu işlerde gösterdikleri performans düzeyine göre uygulanmaktadır. Bu hedefin netliğine rağmen uygulanması o kadar kolay değildir. Ücret politikası için bir dizi ekonomik, sosyal, politik, psikolojik ve etik değerlendirme vardır (Falah, 2008, s. 35).

Ücretleri etkileyen faktörler aşağıdaki hususlara ayrılmaktadır (Abdel-Baqi, 2001, s. 215):

➤ Ekonomik hususlar:

İş gücü piyasası, arz ve talep arasında güçlü bir etkileşim sağlayacağından ücret, arz ve talep koşullarının bir sonucu olarak belirlenmektedir. İşe hizmet etmek için satıcıları ve alıcıları bir araya getirir. Bu hizmet için fiyatları belirler ve toplumda önemli bir rol oynamaktadır. Toplumda çalışan bireylerin çoğunluğu, emek hizmetlerini satma karşılığında gelir elde ettiğinden bu girdi, ekonomik varlığın önemli bir bölümünü temsil etmektedir.

➤ Sosyal hususlar:

- Her birey, aldığı ücreti, işgal ettiği pozisyonun sembolü olarak kabul etmektedir. İhtiyaçlarını satın alma aracı olmanın yanı sıra bu, bireyler tarafından ücretlendirmedeki küçük farklılıklara ilişkin göstergeleri açıklamaktadır. Bu da bireylerin ödeme yöntemlerine verdiği önemi (günlük, aylık...) açıklamaktadır.
- Psikolojik hususlar:

Ücretler, psikolojik ihtiyaçları karşılayan bir araçtır. İhtiyaçları karşılama, bireyler için bir motivasyon kaynağı olduğu için ücretlerin önemi ihtiyaçları karşılayabildiği ölçüdedir. Ücretler, zamanla çalışan bireyleri motive etmenin bir aracı haline gelir ve iş için tek ödeme olduğu varsayılmaktadır. Ancak birbiriyle etkileşime giren ve bireylerin motive olmasına neden olan daha birçok faktörün olduğu kanıtlanmıştır.
- Etik hususlar:

Ödülün adil olması gerektiği konusunda görüş ayrılığı yoktur. Ancak, ödülde adaletten ne kastedildiğinin belirlenmesinde fark ortaya çıkmaya başlamıştır. Genel kabul görmüş adalet standartları yoktur. Bu nedenle, işverenlerin ikramiye ödediği faktörleri belirleme konusunda farklılıklar ortaya çıkmıştır.

3.6.5. Ücret sistemi kurmak için başlıca belirleyiciler

Ücret sistemi kurmak için başlıca belirleyiciler aşağıdaki gibi (Dessler,2003, s.s. 379-383).

- Her işçi için bir asgari ücret sağlanmalıdır.
- Azami çalışma saatleri belirlenmelidir.
- Ücret adil olmalıdır.
- İşçiler için güvenlik ve sağlık malzemeleri sağlanmalıdır.
- Aynı işi yapan işçilere (cinsiyet, ırk ve renk ayrımı yapılmaksızın) eşit ücret verilmesi zorunludur. Aralarında üretimin hacmine ve kalitesine yansıyan beceri düzeyinde farklılıklar olması normaldir.
- Çalışanın kazanılmış haklarının (emeklilik) ve bu hakların bir kuruluştan diğerine aktarılabilmesi sağlanmalıdır.
- Yasalarda belirtilen yaş aralıklarına dikkat edilmelidir.

3.7. Motivasyon

Son zamanlarda çalışanları motive etmeye ve örgütün ekonomik hedeflerine ulaşmasını sağlamak için etkili bir şekilde çalışma arzusu yaratmaya ilgi artmıştır. Özellikle ekonomik ve sosyal büyüme aşamalarında, teşvik politikalarının gerek kuruluş düzeyinde gerekse bir bütün olarak toplum düzeyinde birçok verimlilik sorununun ele alınmasında etkin bir rol oynadığını göz önünde bulundurulmaktadır (Kahtani, 2008, s. 189).

3.7.1. Motivasyon kavramı

Teşvik sistemi, çalışanları belirlenen hedeflere ulaşmak için daha fazla çaba sarf etmeye motive etmek için kullanılan araçlardan biridir. Bu nedenle teşvik sisteminin temel amacı, çalışanları yüksek performans seviyelerine ulaştırmaktır. Dolayısıyla teşviklerin, örgütte çalışan bireylerin üstün performansına eşdeğer olduğunu söylenebilir. Ücret veya maaş, bireyin işgal ettiği iş için bir değer olarak aldığı ücret; teşvik ise performanstaki mükemmelliğin bir sonucu olarak elde ettiği getiridir (John, 1992).

3.7.2. Teşvik sisteminin amaçları

Armstrong (2006), organizasyondaki ödül sisteminin aşağıda gösterildiği gibi bir dizi hedefe ulaşmayı amaçladığını belirtmiştir: (Armstrong, 2006):

- Beklentileri aşan performanslarını takdir ederek bireyleri kuruma kattıkları değere göre ödüllendirmek.
- İhtiyaç duyduğu yetenekli bireylere sahip olmasını sağlayarak kuruluşun hedeflerine ulaşmasını desteklemek.
- Bu performansı destekleyen ve teşvik eden bir ödül sistemi aracılığıyla yüksek performansı teşvik etmek.
- Ödüller ile temel değerleriyle uyumlu davranışlar arasında bağlantı kurarak kuruluşun kültürünü destekleyin ve geliştirmek.

3.7.3. Teşvik ilke ve kriterleri

Teşvik ilke ve kriterleri şunlardır (Maher, 2004, s. 239):

- Performans:

Performans miktar, kalite, çalışma süresinden tasarruf, maliyet tasarrufu veya başka herhangi bir kaynak sağlama açısından tipik performans oranından daha fazlasını ifade etmektedir. Normalin üzerinde performans veya nihai çıktı, teşvikleri hesaplamak için en önemli kriterdir.

➤ Çaba:

Bazen işin çıktısını ölçmek zordur. Çünkü hizmetlerin performansında ve devlet işletme fonksiyonlarında olduğu gibi somut ve net değildir.

➤ Kıdem:

Bireyin işte geçirdiği süreyi ifade etmektedir. Bir şekilde ödüllendirilmesi gereken bir sadakat ve aidiyet anlamına gelmektedir. Çoğunlukla ikramiye şeklinde gelmekte ve devlette kıdemin, özel sektörden daha önemli olduğunu göstermektedir.

➤ Yetenek:

Bazı kuruluşlar, bireyi daha yüksek sertifikalar, lisanslar, patentler veya eğitim kurslarından elde ettikleri için ödüllendirmektedir. Belirtilen son kriterin payı çok sınırlıdır ve çalışan teşviklerinin hesaplanmasına sadece küçük bir katkı sağlamaktadır.

3.7.4. Teşvik türleri

Teşvikler iki ana bölüme ayrılmaktadır:

➤ Maddi teşvikler

Bunlar, doğrudan maddi teşvikleri ve dolaylı maddi teşvikleri içermektedir.

○ Doğrudan maddi teşvikler (Armstrong, 2006):

Mali ödül: Mali ödüller, işin değeri ile ilgili işe dayalı ücretlerden ve bireyin katkısını tanıyan ödüller olarak kişiye dayalı ücretlerden oluşur. Ayrıca sosyal yardımlar ve emekli maaşlarını da içerir.

▪ Ücretler (Al-Salami, 1985):

Ücretler, farklı toplumlarda üretim için en önemli teşviklerden biridir. İşçi için ücret, seviyesini korumak ve yaşam standardını

yükseltmeyi ve mal ve hizmet ihtiyaçlarını karşılamayı umduğu geliri temsil etmektedir.

- İkramiyeler (Maher, 2004, ss. 244-245):

İkramiye, kişinin yaptığı işteki verimliliğine bağlı olarak ücret veya maaş artışı olan verimlilik ikramiyesine bölünmekte ve yaklaşık bir yıl sonra verilmektedir.

- Kıdem ikramiyesi, bireyin örgüt üyeliğinden tam bir tazminat ve bir yıl boyunca sadakatının bir ifadesidir.
- İstisnai ikramiye, olağanüstü performans ve istisnai tazminat gerektiren çaba nedeniyle verilmektedir.
- Tüm ikramiyeler, etkilerinin kümülatif olması gerçeğiyle ayırt edilir. Yani kişi onları elde ettiğinde, onun için kazanılmış bir hak haline gelmekte ve gelecekteki getiriler terimine eklenmektedir.
- Ödenekler (Kahtani, 2008, s. 193):
Ödenekler, bireyin iş performansı ile bağlantılı olağanüstü çabasını ve olağanüstü koşullarda çalışmasını telafi etmek için bir teşviktir. Farklı adlara sahip birçok ödenek türü vardır.

- Dolaylı maddi teşvikler (Sayed, 2000):

Bu teşvikler, kuruluşun çalışanlarına sağlanan beslenme, barınma, ulaşım, eğitim ve benzeri sosyal hizmetleri içermektedir. Bu sosyal hizmetler, çalışanların performansını etkileyen hizmetler olarak kabul edilir. Hayatlarını hedef almalarının yanı sıra, onları korumak ve işten gelen memnuniyet derecelerini yükseltmek ve çalışmaya hazırlamak amaçlanmaktadır. Çalışanların örgütün iş gücüne devam etmeleri için bir teşviktir.

➤ Manevi teşvikler

Aşağıda gösterildiği gibi bölünmektedir: (Cascio, 1986).

- Denetim:

Denetim, performans sorumluluğuna ek olarak manevi yönü de içermelidir. Süpervizörün rolü, bir grup işçinin performansına ilişkin sorumluluğuyla sınırlı değildir. Aynı zamanda, çalışanları planlanan hedeflere ulaşmak için etkin bir şekilde birlikte çalışmaya hazırlayan uygun bir manevi atmosfer yaratmaktan ve geliştirmekten de sorumludur.

- Fiziksel çalışma koşulları:

Aydınlatma, havalandırma, ısı, gürültü, temizlik gibi fiziksel çalışma koşullarını içermektedir. Bireyin performansı, çalışma ortamı hakkındaki izlenimlerinden ve onunla olan etkileşiminden etkilendiğinden, iş tatmininin derecesinin belirlenmesine katkıda bulunmaktadır.

- Meslektaşları ile ilişkiler:

Çalışan, gününün yaklaşık yarısını işte geçirdiği için iş arkadaşlarıyla ilişkiler, sosyal ihtiyaçların karşılanmasına ve ekip ruhunun yayılmasına katkıda bulunmaktadır.

3.8. Performans Değerlendirme

İnsan kaynaklarının performansının değerlendirilmesi, herhangi bir organizasyonun veya herhangi bir ekonomik projenin başarısının bağlı olduğu temel faktörlerden biridir. Herhangi bir organizasyonda insan kaynaklarının performansını değerlendirmek, insan kaynakları departmanının, diğer departman yöneticileriyle koordinasyon ve iş birliği içinde yerine getirmesi gereken ana işlevlerden biri olarak kabul edilmektedir. Amacı, çalışanlar arasında tam memnuniyet, psikolojik istikrar, yönetime tam güven ve hedeflere ulaşma motivasyonu sağlamaktır.

3.8.1. Performans değerlendirmesinin tanımı

"Performans değerlendirme" terimi, bir çalışanın iş performansının ve bir şirkete genel katkısının düzenli olarak gözden geçirilmesini ifade eder. Yıllık gözden geçirme, performans incelemesi veya değerlendirmesi veya çalışan değerlendirmesi olarak da bilinen performans değerlendirmesi, bir çalışanın becerilerini, başarılarını ve gelişimini veya bunların eksikliğini değerlendirir (Hayes, 2022).

Çalışan performans değerlendirmesi, çalışanların kendilerine verilen işlevleri ne ölçüde yerine getirdiğini ve onlardan beklenen hedeflere ne ölçüde ulaştıklarını

ölçmeyi amaçlamaktadır. İşteki ilerlemelerinin kapsamı ve terfi ve ücret artış fırsatlarından yararlanma yeteneklerinin ölçülmesidir (Thabet, 2001, s. 87).

Performans değerlendirmesi, bir bireyin şu anki işindeki performansı ve gelecekte daha yüksek seviyeli işleri üstlenme yeteneği ile ilgili olarak organize bir değerlendirmesidir (Muhsin, 2004, s. 55).

3.8.2. Performans değerlendirmesinin önemi

Performans değerlendirmesinin önemi aşağıdaki gibidir (Zoelef, 1998, s. 240):

- Çalışanların moralini yükseltir.
- Performans değerlendirmesi, günümüzde toplam kalite yönetimi metodolojisinin önemli bir parçasıdır.
- Çalışanlara sorumluluklarını hatırlatır.
- Adil muamele sağlamanın bir yoludur.
- Performans değerlendirme sonuçları geri bildirim sağlar.

3.8.3. Performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanların bilinmesi, uygulanabilirliğine ve önemine iyi bir kanıttır. Yöneticiler, üstler ve astlar, buna meyilli olmasalar da gerekliliği ve vazgeçilmezliği konusunda hemfikir olmuşlardır.

Performans değerlendirme sonuçları aşağıdaki alanlarda kullanılmaktadır:

➤ Terfi:

Yönetimin organizasyon içindeki üst düzey boş pozisyonları doldurmak için iç işe alıma (terfi) güvenmesi, yaygın biçimde uygulanmaktadır. Çalışanların performansının değerlendirilmesi, her bireyin daha yüksek pozisyonlara terfi etme hakkının ölçüsünü göstermektedir. Çünkü bir çalışanın birkaç yıl boyunca işteki performansını ve verimliliğini değerlendirmek, mevcut işinden daha yüksek bir pozisyonda yer alabilmek için niteliklerini, yeteneklerini ve yeterliliklerini ortaya çıkarmak için objektif bir ölçüdür (Aqili, 2005, s. 376).

➤ Rotasyon:

Performans değerlendirmenin sonuçları, bir bireyin kendi yetkinlik ve yeteneklerine uygun bir ie seçilmesinin ve atanmasının güvenliğini değerlendirmek için önemli bir kriterdir. Ayrıca, yeteneklerine uyan başka bir ie kimin geçmesi gerektiğini bulmanın etkili bir yoludur (Zoelif, 2003, s. 194).

➤ Eğitim ihtiyaçlarını belirlemek:

Performans değerlendirme sonucunda yeterli performansı gösteren çalışanlar ilerini yapmak için gerekli bilgi ve becerilerde yeterli değilse, bu eksiklikler uygun bir eğitim programı ile giderilmelidir. Değerlendirme sonuçlarına göre yönetici, aşın gelecekte ihtiyaç duyacağı gelişmeler ile çalışanın eğitilmesi ve geliştirilmesi gereken konulara ilişkin önerilerini sistem üzerinden tanımlar. Böylece eğitime ihtiyaç duyan çalışanların gelişimi sağlanmakta ve ie katkıları artırılmaktadır. (Kaynak ve Diğerleri, 1998, s. 207).

➤ İnsan kaynakları planlaması:

Performans değerlendirmenin sonuçları, bu kaynakları planlama sürecinde insan kaynakları yönetimine faydalı bilgiler sağlamaktadır. Yetersiz olanlardan vazgeçilmesinin ve yeni insan kaynakları ile değiştirilmesinin gerekliliğini ortaya koyduğu için planlama yapmaya yardımcı olmaktadır. Organizasyonun gelecekteki insan kaynağı ihtiyaının büyüklüğünü ve kalite gereksiniminin tahmin edilmesine katkıda bulunmaktadır. Aslında bu süreç, insan kaynakları planlama sürecinin özüdür (Aqili, 2005, s. 376).

➤ Disiplin ve ceza:

İşten ayrılma kararları da performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları arasında yer alır. Hemen hemen her işletmede işten ayrılma kararında değerlendirme sonuçları kullanılmaktadır. nceki dönemlerde performansı uygun görülmeyen çalışanlar kurumdaki hemen ihraç edilmemekte, eğitim programları ile gelişimleri takip edilmektedir. Son olarak, herhangi bir ilerleme kaydedemeyen çalışanlar şirketten kovulur (Bakan, 2003, s.109).

3.8.4. Performans değerlendirmenin unsurları

➤ Performans değerlendirmenin amacını belirlemek:

Performans değerlendirmenin amacı aşağıdakilerden biri veya birkaçı olabilir:(Personnel, 1987).

- Bilgi kazanmak ve performansı doğru geliştirmek için çalışanların yaptıkları işlerde performanslarının kalitesi ve verimliliği hakkında bilgi sağlamak
- Bireyin alabileceği ücret artışlarını, ikramiyeleri ve ödenekleri belirlemek
- Birey için mevcut işin uygunluğunu, başka bir işe transfer olanaklarını veya mevcut içinde yeterli niteliklere sahip değilse ondan vazgeçme olasılığını belirlemek
- Kuruluşun bireye atayabileceği özel görevleri belirlemek

➤ Performans değerlendirmesinden kimin sorumlu olduğunu belirlemek:

Performans değerlendirmesi çeşitli şekillerde yapılabilir:(Maher, 2004, s.291).

- Patronun astlarını değerlendirmesi
 - Astların patronu değerlendirmesi
 - Meslektaşların birbirlerini değerlendirmesi
 - Bir değerlendirme komitesi oluşturarak istenen kişilerin değerlendirilmesi
- Performans değerlendirmesi için uygun zamanı belirlemek: (Bakan, 2003, s.109).
- Performans değerlendirmede önemli bir nokta, değerlendirmenin gerçekleşeceği zamandır. Bu konuda farklı fikirler geliştirilmiştir ve değerlendirmenin belirli aralıklarla hatta yılda bir kez yapılması yaygın bir uygulamadır.

➤ Performans değerlendirme kriterlerini tanımlamak:

Performans değerlendirme kriterleri aşağıdaki gibidir (Maher, 2004, s.293):

- Performansın miktarı ve kalitesi dâhil olmak üzere performans ıktıları için standartlar
- Müşteri şikayetlerini ele alma, toplantıları yönetme, rapor yazma, işte sebat etme, iş arkadaşları ve lider astlarla iş birliği yapma dahil olmak üzere performans yönetim standartları
- Girişim, dikkat, yüksek motivasyon ve duygusal denge dahil olmak üzere kişilik özellikleri için kriterler

Performans standartlarının kullanımına ilişkin ilkeler (Aşur, 1985):

- Performans değerlendirme için nispeten çok sayıda kriter kullanılmalı ve tek bir kriterle yetinilmemelidir. Çünkü çalışanlar çeşitli faaliyetlerde bulunurlar ve her bireyin performansının farklı yönlerini kapsayacak birden fazla standart olmalıdır.
 - Kriterler mümkün olduğunca objektif olmalıdır. En objektif kriterler, performans çıktıları için kriterlerdir. Ancak performans davranışı kriterleri vardır ve en az objektif olan kişisel nitelikler için kriterlerdir.
 - İnsan kaynakları departmanı, performansın yönlerini belirlemek için işi inceleyip analiz etmeli ve objektif kriterlere ulaşılabilirliktir.
 - Standartlar, performans üzerindeki etkilerini ve ilişkilerini yansıtmak için farklı ağırlıklar alabilirler.
- Performans değerlendirme yöntemleri:
- Performans değerlendirmenin birkaç yöntemi vardır ve bunlar aşağıdaki gibidir: (Schuller, 1989).
- Değerlendirme kriterleri listesi
 - Basit düzenleme yöntemi
 - Çalışanlar arasında karşılaştırma yöntemi
 - Zorunlu dağıtım yöntemi
 - Hedeflere göre yöntemi
- Değerlendirme sonuçlarını paylaşmak



4. İSLAM'DA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE İLİŞKİN İLKE VE BULGULAR

Eski uygarlıklara ait anıtlar ve yazılar, bu uygarlıkların inşasında insan kaynaklarının yönetimine rehberlik eden düşüncenin varlığına tanıklık etmektedir. Ayrıca tek tanrılı dinler, iş alanında insan kaynakları için de derin felsefeler sağlamıştır. Belki de mevcut araştırmacıların, bunlar ile şu anda yürürlükte olan uygulamalar arasında net bağlantılar bulması gerekmektedir (Maher, 2004, s. 35).

Alimlerin çoğunluğu, Allah Resulü'ne (s.a.v.) ilk vahyin miladi 611 yılında geldiğini ve bunun Alak Suresi'nin ilk ayetleri olduğu görüşündedir. Bu ayetlerde Allah, "Yaratan Rabbinin adıyla oku. O, insanı rahim duvarına tutunan aşlanmış bir hücreden yarattı. Oku! Rabbin sonsuz lütuf ve kerem sahibidir. Kalemle yazmayı öğreten O'dur." buyurmuştur (Alak Suresi 1-4).

İnsanlar ve toplum için okumak çok önemlidir. Kur'an'da bahsedilen bu okuma ve eğitim, insan kaynakları yönetiminde formasyon ve eğitimin temelidir (Mahmoud, 2018, s. 361).

Yukarıdaki bilgilerden de görüldüğü üzere İslam, bin dört yüz elli yıl önce Kuran'da insan yönetimi yönelik bazı uygulamalardan bahsetmiştir.

4.1. İslami Perspektiften İKY literatürünün tarihçesi

"İslami" örgütün değerleri Kuran ve hadislerle dayanmaktadır. Müslümanlar için İslam, sosyal ve ekonomik uygulamalarını açıklamak ve netleştirmek için Kuran'dan ve Hz. Muhammed'in yaşam tecrübesinden yararlanan bir kurumdur. Aslında, Kur'an-ı Kerim ve Peygamberin hadisleri, şariat ilkelerinin (İslam hukuku) ve insanlık kurallarının temelidir. Temel olarak, vahyin temel bir parçası olan şariat, hayatın her alanını kapsayan insan eylemleri için bir rehberdir. Dini açıdan bakıldığında, her İslami kuruluş çalışma ortamının tüm yönleriyle ilgili olarak şariat ilkeleri ve İslami bilgi ve anlayış olarak adlandırılan İslam hukukuna uymak zorundadır (Seidu, 2006).

"İslam ve Yönetim" adlı kitabında, İslami gelişmenin insan hayatının birçok alanında çok büyük ve çok temel katkılarda bulunduğunu belirtmektedir. Yönetim ve liderlikle ilgili olarak, Müslüman liderlerin iyi takipçileri hak etmek için nasıl davranmaları gerektiğine dair birçok özellik verdi (Jabnoun, 1994).

İslami yönetim, insan refahı, adalet ve kaynak yönetiminin adalet ilkelerini vurgular. Aslında, yönetim örgütsel adaletin ve uyumlu çalışan ilişkilerinin varlığıyla ilgileniyorsa, o zaman İslami İKY uygulamalarının yönlerinin potansiyel katkısını göz ardı edemez (Ali, 2005).

Namazi ve Freim (2007), Kur'an ve Hadislere dayanarak beş İslami insan kaynakları yönetimi uygulamasıyla ilgili olarak ele almıştır. Bunlar seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, kariyer geliştirme, performans yönetimi ve ödüllendirme sistemidir (Namazie, 2007, s.s. 159-171).

Hashim (2009), İslami ilkelerle ilgili kaygılar olan işe alma, seçme, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme ve tazminat gibi beş İslami insan kaynakları yönetimi uygulaması olduğunu açıklamıştır (Hashim, 2009, s.s.251-267).

Ayrıca Al-Dahman 2010 insan kaynakları planlaması, işe alma, seçme, atama, eğitim, ücretler, motivasyon ve performans değerlendirmesi olan altı insan kaynakları yönetimi uygulamasını İslami bir bakış açısıyla ele almıştır (Dahman, 2010).

Khan, 2015 yılında İslami İnsan Kaynakları Yönetimi başlıklı çalışmasında planlama, işe alım, seçme, atama, performans değerlendirme, eğitim, problemlerle baş etme gibi birçok insan kaynakları yönetimi uygulamasını ele almıştır. (Khan, 2015, s.s.116-170).

Çalışmaların çoğu 2010 yılında gerçekleştirilmiştir ve çoğu Malezya, Pakistan ve Birleşik Krallık'ta İngilizce olarak yürütülmüştür.

4.2. İslam'a göre şirket ve kurumlarda insan kaynaklarını yönetme sorumluluğu

İslami şirket ve kurumlarda insan kaynaklarının yönetilmesi sorumluluğu ortaktır ve aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Dahman, 2010, s. 90):

Kuruluşun üst yönetimi, değerleri ve İslami temellere dayalı insan kaynaklarına bakışı uyumlu olmalıdır.

Organizasyondaki insan kaynakları departmanı, insan kaynakları hedeflerini, stratejisini ve politikasını tanımlamaktan ve bu hedef ve stratejilerin organizasyonun genel direktifleri dahilinde olmasını sağlamaktan sorumludur. Burada insan kaynakları departmanı, gördüklerini üst yönetime yönlendirebilir. Bu bağlamda, uygulanmasının etkinliğini ve ilgili yöneticilerin insan kaynakları strateji ve politikalarının uygulanmasını ve bu uygulamanın kuruluşun rekabet edebilirliğinin sağlanmasına ve

geliştirilmesine ve İslami değerlerin korunmasına ne ölçüde katkıda bulunduğunu da takip etmeli ve değerlendirmelidir.

İnsan kaynakları politikalarını uygulayan ve astlarının eğitime, değerlendirilmesine ve motive edilmesine katkıda bulunan yöneticiler ve doğrudan üstler de dahil olmak üzere çeşitli düzeylerdeki icra departmanları dahil olmalıdır.

- Organizasyondaki çalışanların pozisyonları ile uyumlu olarak İK yönetimi destek olmalıdır.

Bu nedenlerle insan kaynakları geliştirme stratejisi, insan unsurunun organizasyonda kilit bir ortak ve gelecek planlarının odak noktası olarak oluşturulmasına dayanmalı ve sürekli iyileştirme için en önemli giriş noktası olarak görülmelidir (Adlouni, 2002, s. 85).

4.3. İslami Perspektiften İKY uygulamaları

4.3.1. İslami Perspektiften İnsan Kaynakları Planlamasına İlişkin İlkeler

4.4.1.1. İslam’da planlama

Planlama, hayatın bilinmeyenlerinden ve onu kuşatan tehlike ve felaketlerden korkan insanoğlu için yaşamın gerekliliklerinden biridir. Bu nedenle koşullar, onun bilinmeyenle yüzleşmek için dikkatli ve tedbirli olmasını ve karşılaşacağı zorlukların üstesinden gelebilmek için çeşitli faaliyetlerini planlamasını gerektirmiştir. İnsan, planlayarak yaşam meselelerini düzenlemeyi ve bilinmeyen geleceği amaç ve hedeflerine uyarlamayı amaçlamıştır (Issa, 2019, s. 142).

İslami yönetimde planlama kavramı, gelecekteki beklentileri karşılamak için sebeplere riayet eden ve kadere inanan, Allah'a güvenen ve meşru bir amaca ulaşmaya çalışan inançlı bir entelektüel yaklaşıma dayanan kolektif bir eylem yöntemidir (Henedy, 2010).

Resulullah (s.a.v) önemli Medine'ye göçüne girişmeden önce, plânlanan işlemleri yapmış, mümkün olan bütün tedbir ve hazırlıkları yapmıştır. Geceyi seçmek, Hz. Ali'den yolculuk için deveyi, parayı ve yiyeceği önceden hazırlamasını istemek, eğitilmiş bir rehber tutmak, yolculuk için kısa ve alışılmadık bir rota benimsemek ve yolculuk için tam bir gizlilik içerisinde hareket etmek biçiminde planını uygulamaya yansıtmıştır (Asad, 1961, s.142).

Resulullah Mekke'ye gitmek için hazırlıklara başladığı sırada hedefi o kadar gizli tuttu ki, Ebu Bekir onların nereye gittiklerini önceden bilmiyordu. İnsanlar nereye gittiklerini anlayamıyorlardı, hicretin sekizinci yılının Ramazan ayında İslam ordusuna Mekke'ye doğru yürüme talimatı verildikten sonra insanlar nereye gideceklerini bilmiyorlardı. Yürüyüş gizli tutuldu ve o kadar bağımsızdı ki, Müslüman ordusu Maruz Zahran'a (Mekke yakınlarındaki bir yer) ulaşana kadar Kureyş, Müslüman ordusunun yanlarına geldiğini bilemedi (Khan, 2015, s.136).

Bütün bunlar, Peygamber'in sadece kendisi için uygun planlama yapıp kaynakları ayarlamakla kalmayıp, herhangi bir eylemde bulunmadan önce rakiplerinin olası karşı planlarını da dikkate aldığını gösterir. Bedir savaşının yapılacağı yeri seçmesinden, tarafların savaş için siper hazırlamasından, düşmanla karşılaşmadan önce insan ve malzeme kaynaklarını düzenlemesinden de bu anlaşılmaktadır. Düzgün planlama ve

etkili uygulama için, rakipleri hakkında tüm ilgili bilgilerin toplanmasını sağladı (Din Khan, 2002, s. 36).

4.3.1.2. İslam'da insan kaynakları planlaması

Tanımı

İnsan kaynakları planlaması, yönetimin, Tanrı'nın emirlerini dikkate alarak görevleri etkin ve verimli bir şekilde tamamlayabilen ve kuruluşun genel hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak, doğru yerde ve doğru zamanda doğru sayıda ve türde insana sahip olmasını sağladığı süreçtir (Chowdhury, 2019, s.22).

Peygamber'in hayatının son günlerinde, şimdiki Ürdün bölgesinde Müslümanlarla Romalılar arasında Gazve (Mu'tah) denilen bir savaş meydana geldi. Birkaç gün içinde on iki sahabe şehit oldu. Bu noktada Halid bin Velid'e kısa bir süre önce Müslüman ordusunun komutanlığına atandıktan sonra Roma ordusunun sayısının 200.000, Müslüman ordusunun ise sadece 3.000 olduğu söylendi. Böylesine eşitsiz bir sayı farkının Müslümanların zaferinin önünde aşılmaz bir engel olduğuna inanan Halid, ordusunu savaş alanından çekmeye karar verdi. Ordusu Medine'ye vardığında oradaki bazı Müslümanlar onları alaycı bir tavırla "Ey asker kaçakları!" diye selamladılar. Bunun üzerine Peygamber şöyle izah etmiştir: Onlar kaçmadılar, bilakis Allah'ın izniyle geri dönecekler. Dolayısıyla, İslam'ın insan kaynakları planlamasını dikkate aldığını görüyoruz. (Din Khan, 2002 , s.36).

Müslümanların ikinci halifesi Ömer ibn el-Hattab'ın hilafeti sırasında zekat ve haraç, imar, savunma, bakım ve savunmadan elde edilen toplam gelirleri belirlemek için Irak'ta bir nüfus sayımı yaptığı da belirtilmektedir (Asad, 1961, s.142).

Müslümanların ikinci halifesi Ömer ibn el-Hattab, askerlerin gelirleri, hibeleri, maaşları ve detaylarının kayıtlarını tutmak için bir sistem geliştirdi. Gıda maddelerini ve diğer günlük ihtiyaçları hak edenlere dağıtmak için, İslam'ın ikinci halifesi, önce bir kişi için gerekli olan uygun gıda miktarı üzerinde bazı pratik testler yaptı ve sonra belirledi (Asad, 1961 , s.143).

4.3.2. İslami Perspektiften İnsan Kaynakları, İşe Alma, Seçme ve Kadrolamaya İlişkin İlkeler

4.3.2.1 Kadrolama

Kadrolama, kuruluşların açık pozisyonları doldurmak için potansiyel ve yetenekli başvuru sahiplerini belirlediği. Bunun ışığında İslam, işe alımdan sorumlu olanların dindar ve adil olmasını gerektirir. Ahmed, müdürün namaz, oruç, zekat ve İslam'ın diğer şartları gibi dini görevleri yerine getirmesi gerektiğini belirtmektedir (Ahmad, 1995).

Bu, kadrolamanın adil bir şekilde yapılmasını ve tüm başvuru sahiplerine adil muamele sunulmasını sağlamak içindir. Dini görevlerini yerine getiren gerçek, çalışan bir Müslüman, Allah'a ve O'nun emirlerine karşı sorumlu olduğu için dünyevi görevlerine karşı sorumlu bir insan olduğunu yansıtacaktır. Gerçekten dindar bir kişinin daha dürüst olma eğiliminde olduğuna dair genel bir inanç vardır. Gerçek bir dindar yöneticinin Allah rızası için açık pozisyonların güvenle ve sorumlulukla sunulmasının gerekliliklerinin farkında olması umulur. İslam'da bir kişi Allah'ın emrini yerine getirirse dindar kabul edilir. Salih amelde bulunur, kendini kötülük ve zarardan korur. Bu nedenle, gerçekten Allah'tan korkan yönetici, Allah rızası için güven ve sorumlulukla yapılması gereken kadrolama ihtiyacının ve diğer insan kaynakları uygulamalarının farkında olmaktan en çok umutlu olan kişidir (Chowdhury, 2019, s.24).

İşverenlerin, işlerle ilgili gerçeği başvuru sahiplerine iletmesi gerekmektedir. Bunlar, iş gerekliliklerini, işveren standartlarını ve ödenecek tazminatı içermektedir (Hashim, 2009 s.s. 251-267).

Ali, Peygamberimiz döneminde devlet kadrolarına eleman seçiminde iş tanımı gerekliliklerinin ve görev gerekliliklerinin uygulandığından bahsetmiştir. Başvuru sahipleri için de benzer şekilde, kendileri hakkında doğru bilgiler vermeleri gerekmektedir (Ali, 2005).

4.3.2.2 Seçme

Bir adayın seçim için değerlendirilmesine yönelik Kur'an-ı Kerim'deki yönergeler arasında yetenek, bilgi, uzmanlık, deneyim, kişisel yetenekler, çalışkanlık ve örgütün kurallarına olduğu kadar dinin kanunlarına da itaat yer alır (Salleh, 2012).

İslami yönergeler, seçim için yerine getirilmesi gereken beş koşulu içerir: Yetkinlik, deneyim, sorumluluk, örgütsel uygunluk ve itibardır (Ali, 2010, s.s. 692-711).

İslam, çalışanların liyakat ve yeterlilik temelinde seçilmesini vurgular. Seçim hiçbir şekilde arkadaşlık, kan bağı, akrabalık, yaş, zenginlik, ırk veya siyasi güçten etkilenmemelidir. İslami öğretilere göre, seçimden sorumlu kişiler, hiçbir ayırım yapılmamasını sağlamalı, başvuruların nitelikleri ve deneyimlerine ek olarak, kişilik özellikleri de değerlendirilmeli ve gereken önem verilmelidir (Alorfi, 2012, s.s. 86-92).

Bu nedenle sahabeden biri olan Ebu Zer önemli bir göreve atanmak istediğinde, Peygamber Efendimiz bu atamayı açık bir şekilde reddetmiş ve "Ey Ebu Zer, sen (idari yönden) zayıf bir kimsesin ve zikredilen makam bir emanettir" buyurmuştur.

Doğru kişinin doğru yere atanmasında Kur'an-ı Kerim'in ısrar etmesi de iyi yönetim ilkesiydi. Yani bir İslam ülkesinde insan gücünün belirlenmesinde liyakat tek kriterdir. Renk, mezhep ve ırk seçim ve atamaları etkilemekten dışlanmıştır (Siddiqui, 2000, s.35).

Hz.Peygamber'in gayrimüslimleri bile mesleki yeterlilikleri ve dürüstlükleri temelinde diplomatik ve diğer hizmetler için görevlendirmesi dikkate değerdir. Peygamber Efendimiz, Mekke'den Medine'ye yapılan yolculukta bir gayrimüslimin hizmetlerini rehber olarak kullanmıştır, çünkü bu rehber, alanında ve hizmetlerinde dürüst bir adam olarak tanınmıştır (Din Khan, 2009, s.16).

Hakim seçimi gibi önemli atama durumlarında bazen atama yapmadan önce testler yaptırırdı. Ayrıca Ömer bin Hattab, yeterli zenginliğe ve saygıya sahip olmayan bir kişinin hakim olmamasını, çünkü bu gibi durumlarda hakim yozlaşmaya ve güçlü kişilerden gereksiz yere etkilenmeye eğilimli olabileceğini emretti (Khan, 2015, s.116).

4.3.2.3 İşe alma

Akraba atamaktan kaçının Hz. Peygamber, Ali bin Ebi Talib dışında akrabalarından hiçbirini devlette görevlendirmede (Saleem, 2003, s.52).

İlk halife Ebu Bekir, akrabalarından herhangi birini kamu hizmetine atamaktan titizlikle kaçındı. İkinci halife Ömer, kamu yönetiminin bu yönünde o kadar katıydı ki, oğlu Abdullah bin Ömer de dahil olmak üzere, çeşitli devlet görevlerine atanmak için gerekli niteliklere ve dürüstlüğü sahip olan akrabalarına iş ve pozisyon vermedi (Haykal, 2005, s.599).

İlk halife Ebu Bekir, devletin görevinin sadece doğru insanı doğru işe atamakla kalmayıp, aynı zamanda işlerinin hakkını korkusuzca yerine getirebilmeleri için onlara yeterli mesleki özgürlük ve devredilmiş yetki sağlaması gerektiğini de açıkladı. Çünkü bir organizasyondaki yönetici veya daha yüksek otorite sürekli olarak astlarının işine müdahale etme eğiliminde olursa, cesaretlerini kaybedecek ve işlerinde askıda ve tereddütlü kalacaklardır (Haykal, 2004, s.600).

Ayrıca, taşra görevlilerinin atanmasında, illerden yetenekleri ve dürüstlükleri hakkında geri bildirimde bulunularak seçimlerine ilişkin tekliflerin isteneceği de bildirilmektedir (Khan, 2015, s.116).

4.3.3 İslami Perspektiften İnsan Kaynakları Eğitimine İlişkin İlkeler

İslami eğitim ve gelişim, insanın ahlaki ve ruhsal gelişimi ile başlayan ve fiziksel gelişimde tezahür eden bir kapsamdır. Eğitim ve geliştirme de Allah'a olan inancı artırmak için yapılmalıdır. Bilgi ve eğitim şüphesiz birbiriyle bağlantılıdır. İslam, çalışanların bilgi ve becerilerini daha üst seviyelere çıkarmak için eğitim ve geliştirmeyi önermektedir. İslam'da vurgulanan bilgi, erkeklerin dini inanç ve uygulamalarını geliştirebilecek genel bilgileri içermektedir. Âlimler, diğerlerinden üstündürler ve öğüt almakla, Rableri katında dereceleri bilen ve anlayanlarla yetinirler ve onlar, diğerlerinden daha lütufta bulunurlar. Yüce Allah şöyle buyurmaktadır: "Allah,sizden iman edenleri ve ilim sahiplerini derecelere yükseltir." (Hashim, 2009, s.s. 251-267).

İşçiler, kendileri ve toplum ve en önemlisi ahiret hayatı için mükemmel ve başarıya ulaşmak için tam kapasite, gayret ve samimiyetle çalışmalıdır. Dolayısıyla ilim peşinde koşmak ve amelde mükemmelliğe ulaşmak Müslümanların görevidir. İslam'da ihsan kavramı iyilikle ilişkilendirilir ve Yüce Allah tarafından istenir. Müslümanlar, Cenâb-ı Hakk'ın yaptıkları her şeyi gözetlediğinin sürekli şuuruyla, ibadetlerde ve hayatın bütün fiillerinde kemâle ve mükemmelliğe ulaşmak için ellerinden gelenin en iyisini yapmakla yükümlüdürler (Al-Marsati, 1980).

İslam, yeteneklerdeki farklılıkların varlığını açıkça kabul etse de, gelişmeye ve yaşamda ve işte öğrenme yeteneğine kısıtlamalar getirmez (Berkovits, 1964, s.s. 183-97).

Peygamber Efendimiz ilk vahyin ilim aramak olduğunu söyleyerek eğitimin önemini vurgulamaktadır. Kur'an-ı Kerim'in bilim ve eğitimin önemine dair birçok talimat içerdiğini tekrarlar. Resulullah eğitim ve öğretime o kadar önem verirdi ki, farklı devletlere yönetici olarak atanan kimseler, kendi yetkileri altında halkın eğitimini sağlamak için talimatlar alırlardı. Kur'an-ı Kerim, öğrenmenin takipçileri için zorunlu bir faaliyet olduğunu beyan eder. Hz.Peygamber, dini ve dünyevi ilmin en hararetli savunucularından biriydi (Hameedullah, 1995).

İslami öğretilere göre işverenler, ayırım gözetmeksizin eğitim, özel görevler ve mentorluk yoluyla çalışanların kariyer gelişimini kolaylaştırmalıdır (Azmi, 2010, s.s. 27-42).

Eğitim ve gelişim, çalışanın kuruma olan güvenini olumlu yönde artırır. İslami eğitim ve gelişim kavramı, bilgi ve becerilerin kazanılmasını ve ruhun arındırılması yoluyla kişiliğin geliştirilmesini içerir. İslami yönetim ilkelerine uygun olarak, yöneticilerin kendileri bilgili olmalı ve sorumlu oldukları kişilerin bilgi ve becerilerini geliştirmek için sürekli olarak fırsatlar ve araçlar aramalıdır (Salleh, 2012).

Bedir Savaşı'nda 70 kadar düşman esir alındı, çoğu okuyup yazabiliyor, Peygamber Efendimiz bu savaş suçlularından Medineli on çocuğa okuma yazma öğretmek isteyenlere hürriyet verileceğini bildirdi. Fidyeye yerine eğitim hizmetleri sayıldı. Bu, İslam tarihinde tüm öğrencilerinin Müslüman olduğu ve tüm öğretmenlerin düşman tarafından olduğu ilk eğitim merkeziydi (Khan, 2015, s.119).

Hazreti Peygamber'in kalemiydi Zeyd bin Sabit, önceleri yazma-okuma bilmezken, bu ilmi o esirlerden almış, daha sonra Peygamber Efendimiz'e inen vahyi kaleme almakla görevlendirilmiştir. Bu uygulama, zaman içinde test edilmiş tedricilik ilkesi ve toplumun oluşumu ve gelişiminin yeni ortaya çıkan aşamasında basit ve kolay seçimler için insan sevgi ve yakınlık ruhunun dikkate alınmasıyla tutarlıdır. Manevi değerlerin zorlama veya korkutma yoluyla değil, eğitim ve öğretim yoluyla gönüllü ve kademeli olarak uygulanması daha sürdürülebilir ve kalıcıdır. olmuştur (Din Khan, 2007, s.s.16-17).

4.3.4 İslam'da Ücretler ve Maaşlar

Ücretler ve maaşlar, insan kaynakları ve yönetim arasında sağlıklı bir ilişki kurulmasına yardımcı olan en önemli faktörlerden biridir. Bireyin yaptığı işten memnuniyet derecesi, büyük ölçüde aldığı paranın ve tazminatın değerine bağlıdır. İslam, kiralama konusunu, iki türüyle (mülkün kirası ve kişilerin kirası) bin dört yüz yıldan fazla bir süre önce ele almıştır ve bu konu, günümüzde İslami kurumlar için en önemli yatırım ve finansman formüllerinden biri olarak kabul edilmektedir. En başarılı, esnek ve çağın gereklerine cevap verebilen finansal araçlardan biri olarak kabul edilen leasing araçları da bunlardan formüle edildiğinden, finansal araçlar için en önemli esnek ürünlerden biridir.

Modern iş ilişkilerinde yerleşmiş önemli uygulamalardan biri de örgütsel amaçlara en iyi şekilde ulaşabilmek için, işveren ile çalışanlar arasında istihdamın başlangıcında bir iş sözleşmesinin olması gerektiğidir. İslami teori ve pratik, her şeyden çok böyle bir anlaşmayı sağlamaktadır (Islahi, 1991, s. 37).

Ücret tanımı

İslam'da ücret, kiraya verenin sağladığı fayda karşılığında aldığı bedel olarak tanımlanmıştır. Fakihler, kiranın paradan veya satılabilecek tekliflerden veya başka herhangi bir menfaatten yapılmasının caiz olduğu konusunda anlaşmışlardır. Kiranın bir teklif olması halinde, değeri olması ve karşılığında para harcanması şart koşulmuştur (Eyüp, 2008, ss. 81-82).

4.3.4.1 Kişiler için ücret sözleşmesinin esasları ve koşulları

Fakihler, sözleşmenin aşağıdaki şekilde detaylandırılan üç temel şartı olduğu konusunda oy birliği ile anlaşmışlardır (Daghi, 2008).

➤ İki akit tarafı (kiracı ve kiralayan)

Bunlardan biri, belirli bir kişiyi değil, bir kurumu temsil edebilir ve akıl ve uygunluk şartlarını sağlamalıdır. Uygunluk, bir kişinin yükümlü tutma ve uyma kapasitesi anlamına gelir. Yani hakları kendisine tahsis edilmiş olup başkalarının haklarına bağlı olmayan ve bu haklara uymaya muktedir olan kişidir.

➤ Formül- sözleşme

Bu, sözleşmenin yerine getirildiği anlamına gelmektedir. İster sözlü ister yazılı ister akdedilir bir işaret ister bir elçi, isterse diğer yollarla olsun, akdedenin akit yapma iradesini ve arzusunu gösteren her şeydir. Ancak sözleşmenin asıl ifadesi, sözleşme taraflarının sözleşmeye rızasını gösteren açık ifadeleridir.

➤ Sözleşmeli ücretler

Aşağıdaki gibidir: (Dahman, 2010, s.s.217-218).

- Ücret:

Fakihler, kiranın herhangi bir nakitten bir miktar olabileceği ve bir tür değer olabileceği konusunda hemfikirdir. Çalışana bir veya iki aylık maaş vererek onu motive etmek ve kendisine çeşitli vesilelerle verilen hibe gibi kazançtan pay vermek gibi faydalar da olabilmektedir. Üretmenin ödülü ve yapılan işin takdiri gibi hususların hepsi, İslam fikhında bir ücret olarak kabul edilmektedir.

İslam'da kiranın temel kuralı, bir satışta fiyat için geçerli olan her şeyin ister nakit ister aynı olsun, bir kira için de geçerli olmasıdır.

- Fayda veya iş

İş sözleşmesi, aşağıda açıklanan koşulları öngörmektedir:

- Çalışmaya başlamadan önce netleştirilmeli ve bilinmeli ve bir anlaşmazlığa yol açmamalıdır.

Bilinen bağlamda bilgi, iki şekilde elde edilir. Birincisi, işin niteliğinin beyanı; ikincisi ise kiralama ve sözleşme süresinin bir göstergesidir. Alimler, sözleşmenin süresini açıklarken üç görüşe varmışlardır:

- Süre nasıl belirlenmektedir:

Saat, gün, ay, yıl vb. şekilde veya hasat zamanına göre belirlenebilir.

- Zaman uzunluğu:

Alimlerin çoğunluğu, belirtilen sürenin kısa veya uzun olmasının caiz olduğu görüşündedir. Hz. Musa'nın hikayesine dayanarak uzun bir süre kiralınmışsa ve süre eğer spesifikse, bir anlaşmazlığa yol açmayacağından caizdir.

- Sonu olmayan kira:

Bu görüşe göre Malikiler ve Mansur rivayetinde Ahmed, taraflardan biri tarafından feshedilinceye kadar bu sözleşmenin geçerliliğine gitmişlerdir. Fakat çoğunluğa göre sözleşmede süre şarttır.

- Fayda var olmalıdır.
- Elde edilecek menfaat mubah olmalıdır.

Haram veya yasak bir günah olmadığı gibi, bir yükümlülük ve yasal zorunluluk da olmamalıdır.

4.3.4.2 Kiralayanın yükümlülükleri

Kiralayan (işveren) şunları yapmalıdır: (Daghi, 2008).

- İşin tamamlanmasından sonra ücretleri sözleşmeye göre ödemelidir. Resulullah, "İşçinin ücretini teri kurumadan veriniz." buyurmuştur. Yüce Allah, "Eğer sizin için emzirirlerse, onlara söz verdiğiniz gibi ücretlerini verin." buyurmuştur.
- Çalışana işinin gereklerini sağlamak
- Etik yükümlülükler

İslam, çeşitli ahlaki yükümlülükler yüklemiştir:

- İşçiye eşitlik ve kardeşlik esasına dayanan bir gözle bakmak. Yüce Allah şöyle buyurmuştur: "Ey insanlar, biz sizi bir erkek ve bir dişiden yarattık ve birbirinizi tanıyasınız diye sizi kavimler ve kabileler kıldık. Allah katında en şerefliiniz, en takvalı olanınızdır."
- Uygun ve güzel muamele. Yüce Allah şöyle buyurmuştur: "Öfkeyi bastıran ve insanları bağışlayanlar..."
- İşçiye tahammül edemeyeceği işi vermemek. Hz. Peygamber şöyle buyurmuştur: "Onlara dayanamayacakları şeyler yüklemeyin."

İslam, diğer ekonomik sistemlerin sahip olmadığı işsel motivasyon kavramını ortaya koyar. İslami tazminat kavramı iki yönlüdür. Maaş ve ücret dahil maddi menfaatler sadece geçim aracı iken, işin asıl karşılığı ibadet sayıldığı için Allah katındadır (Ahmad, 2009, s.s.72-84).

İslami öğretilere göre tazminat belirli esaslara dayanmalıdır: işveren ve işçi tarafından karşılıklı olarak belirlenmeli, yapılan işle ve işçinin yetenek ve yeterliliği ile orantılı

olmalı ve her türlü kusurdan arınmış olmalıdır. İslam ayrımcılığı ve zorlamayı kesinlikle yasaklar (Rahman, 2013, s.s. 1105-1123).

Hashem (2010), ücretlerin adil ve çalışanların çıktılarına uygun olması gerektiğini öne sürmekte ve Allah, tazminatla ilgili İslami ilkeleri, muğlak olmayan bir önceden belirleme, adil bir ücret, deneyime ve duruma dayalı, koşullara göre artan ve insana yakışır bir yaşam sağlamaya yeterli olma olarak listeler (Hashim, 2010, s.s. 785-799).

Ücretle ilgili İslami ilkeler, iyi tanımlanmış bir sözleşmenin şartlarına göre, geçerli piyasa standartlarına uygun, çalışanın deneyim ve niteliklerine dayalı, performansla orantılı, adil, adil, temel ihtiyaçları ve işin tamamlanmasından hemen sonra verilimektedir (Salleh, 2012).

Tazminat önceden belirlenmeli ve ücret iş biter bitmez ödenmelidir. Peygamber, “bir kimse bir işçiyi işe alırsa ücretini kendisine bildirmelidir” ve “işçi ücretini iş biter bitmez hemen almalıdır” vurgusu yapmıştır (Asaf, 1987).

4.3.5 İslam'da Motivasyon

İslami yaklaşıma göre bireyler yeteneklerini kaybetme konusunda farklılık gösterirler. Kimi yüksek yeteneklere sahip olur, bazıları basit yeteneklere sahip olur. Yüksek yeteneklere sahip olanları motive edecek, başarılarını devam ettirmeye teşvik edecek ve başarılı olmaya devam edecekleri bir sistem kurulmalıdır. Basit yeteneklere sahip olanları büyük yeteneklere sahip olmaya teşvik etmelidir (Dahman, 2010, s. 240).

Müslüman yöneticiler, çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılamamanın yanı sıra onları ellerinden gelenin en iyisini yapmaya motive edecek bir motivasyon sistemi geliştirmelidir. Ücret paketini tasarlarken Müslüman yöneticiler, çalışanın ihtiyacı ve çalışanın performansı, şirketin kapasitesi gibi çok önemli bazı faktörleri göz önünde bulundurmak zorundadır. Doğrudan veya dolaylı herhangi bir teşvikin amacı, çalışan performansının değerini tanımak ve onları sürekli değişen bir iş ortamında tam verimlilikle çalışmaya motive etmenin yollarını yaratmaktır. İslam, işçilere, işin niteliğini ve niceliğini, ihtiyaçlarını ve gereksinimlerini ve toplumun genel ekonomik durumunu dikkate alarak, çalışmalarını için uygun ve makul teşvik verme ihtiyacını vurgulamaktadır (Hashim, 2009, s.s. 251-267).

Ödül ve ceza kavramı ahiret ile sınırlı değildir. Dünyevi meseleler için de geçerlidir. Bu nedenle, yalnızca devletler ve diğer insan gruplama biçimleri tarafından değil, aynı zamanda insan kaynakları yönetimini iyileştirmek ve örgütsel hedeflere ulaşmak için kuruluşlar tarafından da benimsenmiştir. Ödül ve ceza kurallarının etkinliği için, ödül ve ceza kurallarının etkililiğini, zorlayıcı bir mekanizma yoluyla zorlama yerine bu kurallara gönüllü olarak uyma yoluyla artırma ihtiyacı her zaman hissedilmiştir (Khan, 2015, s.182).

İslam devrinde pek çok motivasyon yöntemi vardı, bu nedenle manevi yöntem, işini yapana aferin demek gibi bir şeydi ve Peygamber Efendimiz'in Süraka bin Malik'e söylediği gibi, maddi motivasyon, maddi bir ödül ayırmakta tecelli ediyordu. "Eğer yaparsan sana iki altın bilezik veririm." (Dahman, 2010, s. 244).

4.3.6 İslam’da Performans Değerlendirme

Performans değerlendirmenin kökeni insan uygarlığının başlangıcına kadar gitmektedir. Zorunlu olanlara (dürüstlük, adalet, bütünlük, adalet, iyilikseverlik, yeterlilik) emanete vurgu yapmaları açısından Kur'an-ı Kerim'in öğretileri ve Peygamber'in sünneti, doğru performans için gerekli temel ilkeleri bize sağlamaktadır. Değerlendirme, bireysel iş performansını ve kuruluşların ve toplumun hedeflerine ulaşmak için gerekli becerilerde gelecekteki gelişimi değerlendirme amacına hizmet eder. Daha önce bahsedilen temel rehberlik, Râşid Halifeler tarafından daha fazla uygulanmış ve geliştirilmiştir (Khan, 2015, s.113).

İslam, ilahi bir hesap verebilirlik kavramı ve yüksek düzeyde bir öz disiplin sağlar. İnsanlara eylemlerinde seçme özgürlüğü verildiğini ve buna göre ödüllendirildiğini beyan eder; İyi işler mükâfatı hak eder, kötü işler ise cezaya mahkûmdur (Ahmad, 2009, s. s. 72-84).

İslami talimatlara göre performans değerlendirmesi, sözleşmeye dayalı düzenlemeler, kişisel sorumluluk ve Yaraticı'ya karşı kontrol ve hesap verebilirlik olmak üzere üç kategoriye ayrılabilir. Sözleşme ile ilgilidüzenlemeler, iş sözleşmesinin sözleşme hükümlerine göre işverenin yanı sıra çalışanlar üzerinde de zorunlu bir yükümlülüğün yerine getirilmesini içerir. Sorumluluk ve özdenetim, bireyleri bu dünyada ve ahirette sorumlu olacakları anlayışıyla kendi performanslarını izlemeye zorlayan insan etkileşiminin ahlaki ve manevi yönlerini kapsar. Yaradan'a hesap verebilirlik, kişinin Yaradan'a karşı sorumlu hissettiği ve dünyevi kazancın herhangi bir etkisi olmadan elinden gelenin en iyisini yapmaya çalıştığı insan performansının manevi boyutudur (Hashim, 2009, s. s 251-267).

İkinci halife Ömer tarafından benimsenen performans değerlendirmesine yönelik üç yaklaşım vardı: genel şikayetlerden gelen geri bildirim (müşteri geri bildirimi), astlardan gelen geri bildirim (360 derece performans değerlendirmesi) ve performansı değerlendirmek için gözlemci gönderme (izleme). İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir yönü olan performans değerlendirme, bireysel performansı iyileştirmek amacıyla verimliliği değerlendirmeyi ve geri bildirim sağlamayı amaçlar. İslam, iş performansı için bireysel sorumluluğu ve adil değerlendirme için örgütsel sorumluluğu vurgular. Dinin kattığı ilahi hesap verebilirlik boyutu, yöneticiler tarafından yapılan

performans değerlendirme hatalarının yanı sıra çalışanların değerlendirme hatalarına ilişkin yanlış algılamalarına karşı etkilidir (Ali, 2010, s.s. 692-711).

Dördüncü halife, astların değerlendirilmesinin kesinlikle halka karşı eylem ve davranışlara dayanması gerektiğini belirtti. Hem doğrudan hem de dolaylı yaklaşımlar vardı, bizzat halifenin kendi çevresinde çalışanlara veya kayıtlarını değerlendirmek için yanlarında getirmesini istediği kişilere karşı uyguladığı doğrudan yaklaşım. İkincisi, valileri ve diğer çalışanları değerlendirmek için uzak bölgelere gözlemciler göndererek uygulardı (Ali, 1989, s.325).

Ömer ibn el-Hattab, hükümdarlarının, askeri komutanlarının ve vergi tahsildarlarının performansını değerlendirdi, denetledi ve yıllık hac sırasında onlardan halka yıllık hesap verme talep etti. Kendisinden sonra gelen çeşitli devletlerin yöneticileri ve vergi tahsildarları hakkında kamuoyuna görüş ve şikayetlerde bulunuyordu. Ayrıca çalışanlarını saçma sapan şikayetlere karşı savunacak ki, haksız yere baskı olmadan çalışsınlar ve devletin düzenine hanel getirmesinler. Üstelik tahttaki on yıllık süre boyunca bir akrabasını sadece vergi toplamakla görevlendirmiş ve daha sonra o da iki içmek suçundan görevden almıştır (Khan, 2015, s.115).

Hem normatif hem de pratik yönergelerde, İslami bakış açıları etik olarak temellendirilmiş ve performansa dayalı bir değerlendirmeyi ereveliyor gibi görünmektedir. Daha da önemlisi, böyle bir çerçevenin, çalışanların kendi performanslarını organizasyonlarına ve topluma katkıları ışığında değerlendirmelerine olanak sağlamayı amaçladığı görölmektedir. Bu bağlamda, çalışanlar bakış açılarını genişletme ve katılımlarını geliştirme fırsatına sahip olabilir (Ahmed, 2006, s.s 219-32).

4.5. İslami Perspektiften İKY çalışmalarında ampirik örnekler

4.5.1 İnsan kaynakları planlamak için divanlar sistemi

İhtiyaç, hicretin on beşinci yılında, Müminlerin Emiri Ömer İbnü'l-Hattab'ın halifeliği sırasında bu sistemin kurulmasını ve uygulanmasını zorunlu kılmıştır. Arap Yarımadası'nın komşu bölgelerinde İslam fetihleri başladıktan sonradır. Para, İslam şehrine akmaya başlamış ve bu fonları kontrol etmek ve hak sahiplerini kaydetmek için doğru bir sistem kurmak gerekli hale gelmiştir. Divan el-Cund, Halife Ömer İbn el-Hattab tarafından kurulan divanların ilkidir. Ordunun Divanı veya Veren Divanı olarak da bilinmektedir. Askerlerin adlarını, tanımlarını, soy kütüğünü ve onlara ait bağışları yazmakta uzmanlaşmıştır. Emevîler devri gelince fetih hareketi harekete geçmiş ve devletin çeperleri genişlemiştir. Bir dizi başka divanlar kurmak gerekmiştir. Bunların başında, Muaviye İbn Ebu Süfyan tarafından devlet işlerinin gizliliğini sağlamak için kurulan Divan-ı Hatim gelmektedir. Böylece Divan-ı Hatim, İslam Devleti'nin en önemli Divanı olmuştur. Onun görevi, halifenin emirlerini ve mektuplarını arşivlemek ve bunları bir iple toplayıp mumla yapıştırarak muhatabından başkası kırmaya cesaret etmesin diye halifenin mührü ile mühürlemektir (Zaqzouq, 1996, s. 291).

4.5.2 Kadrolamak için Fütüvvet sistemi

Feta teşkilatı İslam öncesi dönemde olup çağlar boyunca uzanmıştır ve Feta kelimesi kuvvet ve gençlikten gelmektedir. Feta teşkilatı, Abbasi halifesi Müstansir Billah döneminde büyük bir genişleme ve talebe ve insan kaynağını cezbetmede bir genişlemeye tanık olmuştur. Halife el-Mustansir, şehzadeleri, ileri gelenleri ve bakanları bu teşkilata çekmeye ve hilafetinin bulunduğu şehirlere yaymaya odaklandı, insanları bu teşkilata çekmek için özel kıyafetleri ve büyük teklifleri vardı. Fütüvvet hareketi, yazılı kurallara ve özel iç düzenlemelere dayanan gençlik çalışmalarından örgütlenmeler oluşturmak için bir model olarak ortaya çıktı. Tarihçi Al-Masoudi feta hareketinin Çin'e ulaştığını ve orada büyük bir etkiye sahip olduğunu söyledi (Altahavı, 2020).

4.6. İslami Perspektiften İKY Tarihsel Örneği; Ahilik

Ahilik tanımı

MS 14. yüzyılda Anadolu'da ortaya çıkmış, insanlara hizmet etmeye ve onlara çalışmayı sevdirmeye, muhtaçlara ve yoksullara yardım etmeye odaklanmış bir sosyal kurumdur. Fransız oryantalist Denni, Ahi kelimesinin Türkçe sözlükten geldiğini, yiğit ve ağırbaşlı adam anlamına geldiğini, Arapça kardeş kelimesinden alınmadığını belirtir. Ancak kaynaklar bunun tam tersini söyleyip Arapça'dan alındığından bahsetmektedir (Mostafa, 1950, s.28).

4.6.1 Ahilik'te insan kaynakları planlaması

Ahilik sistemi, insan kaynaklarını geniş bir şekilde planlamaya ve görev ve işlevleri, her biri kendi işine ve rütbesine göre tüm kaynaklar üzerinde tutarlı bir şekilde bölmeye odaklanmıştır.

Birçok referansta Ahilik sistemi, idari fonksiyonları dört pozisyona ayırmış ve sorumluluklarını her bir pozisyona tahsis etmiştir. Bu dört işlevin adlandırılması şu şekildeydi (Erken, 1998, s.s.56-57):

Yiğitbaşı; Yiğitbaşının görevleri şöyle özetlenebilir: Kethüda ile esnaf arasındaki işleri takip etmek, esnafı kontrol edip, ihtilaf ve problemleriyle meşgul olmak, ilk planda esnafın karşılaştığı meseleleri halletmek, esnafı kethüda ile beraber mahkemede temsil etmek, ceza verilen esnafın cezasını infaz etmek, kendi esnafına alınan malzemeyi, esnaf arasında teksim etmek. Kethüda ise. Kethüda'nın görevleri şöyle özetlenebilir: Esnafın bütün işlerine nezaret etmek, esnaf arasında çıkan sıkıntıları halletmek, hükümetin emirlerini yiğitbaşı vasıtasıyla esnafa bildirmek, ceza vermek, kadılıkça verilen cezayı infaz etmek. Nakibin görevleri şöyle özetlenebilir: Esnafı denetlemek, merasimlerde şeyhi temsil etmek, esnafın isteklerini şeyhe iletmek, Zaviyenin hizmetlerine bakmak, Şeyhin isteği esnafı zaviyeye devam etmek. Şeyhin görevleri şöyle özetlenebilir: Merasimlerde esnafa başkanlık etmek, kendisine getirilen suç ve hatalar hususunda, gerekirse ehl-i hibreden olanların reyleriyle cezalar vermek, esnafın hükümete karşı temsilciliğini yapmak, esnafa lazım olan malzemeyi temin etmeye çalışmak.

Yukarıda belirtilen bilgilere göre, Ahilik sisteminin, pozisyonları bölerek ve çalışanlarına roller ve görevler dağıtarak insan kaynakları planlaması üzerinde çalıştığını görüyoruz.

4.6.2 Ahilik'te insan kaynakları kadrolaması

Ahi olabilmek için, bir meslek sahibi olmak gerekiyordu. Yani, Ahilik teşkilatına girmek isteyen kişinin mesleği, çocukların ise meslek edinmeye hevesinin olması gerekiyordu. Yamak ve cırak olacak çocuklar velisinin izni ve girişimi ile Ahilik teşkilatı ile ilgi kurabilirlerdi (İstesob, 2020).

Ahi olmak ve peştamal kuşanmak için kişinin bir ahi tarafından önerilmesi zorunludur. üye olmak isteyenlerden yedi fena hareketi bağlaması ve yedi güzel hareketi açması beklenmektedir:(Kızılyer, 2021, s.27).

- Cimrilik kapısını bağlamak, lütuf kapısını açmak
- Kahır ve zulüm kapısını bağlamak, hilim ve mülâyemet kapısını açmak
- Hırs kapısını bağlamak, kanaat ve rıza kapısını açmak
- Tokluk ve lezzet kapısını bağlamak, riyazet kapısını açmak
- Halktan yana kapısını bağlamak, hak'tan yana kapısını açmak
- Herze ve hezeyan kapısını bağlamak, marifet kapısını açmak
- Yalan kapısını bağlamak, doğruluk kapısını açmak
- Kafirler, çevresinde iyi tanınmayanlar, kötü söz getirebileceği düşünülenler, zina ettiği ispatlananlar, katiller, (kasaplar), hırsızlar, dellallar, vergi memurları, vurguncular örgüte katılamaz.

Ahilik teşkilatına üye olmanın iki şartı vardı. Teşkilata girecek olan kimse kendisinin üyeliğini kabul edecek, bir asil azaya başvurur. Buna talib usta olana matlub adı verilirdi. Talip olanda aranılan vasıflar hakkında çok dikkatli olunurdu. Ahiliğe giriş şerbet içmek (Şûrb), Şed veya peştamal kuşanmak, şalvar giymek şeklinde belirli ritüellerle gerçekleşirdi. Ahilik teşkilatına girecek olan kişilerin çok önemli bir vazifeyi üstlendiklerinin farkında olmaları için teşkilata giriş ve üyelik aşamalarına büyük önem verilmiştir (Karaman, 2004, s.98).

Derneğe katılmak isteyen kişinin başvurusu ile terbiye sınavları olumlu çıkarsa durum görülür ve uygun görmesi halinde törenle üyeliğe kabul edilir. Ahilik teşkilatına katılan gencin kariyerinin ilk aşaması arkadaş olmaktır. Yamak, atölyelerde ve iş yerindeki atölyelerde mesleki eğitim alırken, Zaviyelerin dini, ahlaki ve sosyal bilgilerini de alarak bütünlük içinde eğitim gördüler (Bulut, 2009, s.30).

Yukarıdaki bilgilere göre, bu kurumdaki işe alma, seçme ve atamanın üyelerinden birinin aday gösterilmesine ve tavsiye edilmesine dayandığını ve ayrıca büyük ölçüde etik konularına odaklanıldığını görüyoruz.

4.6.3 Ahilik'te insan kaynakları eğitim verme

Ahilik sistemi, insan kaynağının eğitim ve öğretimine büyük önem vermiş, hatta deneyim ve becerilerin başkalarıyla paylaşılmasını da şartlarından biri haline getirmiştir.

Ahilik, hedefine köklü bir eğitim sistemi ve güçlü bir teşkilat modeli ile ulaşmaya çalışmıştır. Esnaf ve sanatkârlara, işyerlerinde çırak, kalfa ve usta hiyerarşisine göre mesleğin incelikleri öğretildi, medreselerde yetenekli çırak, sanatkâr ve ustaların elinden tutularak eğitim görmeleri sağlandı ve onlara maddi destek verildi. Ahiler, eğitimi insanın doğumuyla başlayan ve yaşamı boyunca devam eden bir süreç olarak görmüştür. Ahiliklerde kırk yaşını geçenlere de okuma-yazma öğretilirdi. Hatta divan yazacak olgunlukta olanlar bile vardı. Böylece günümüzde “hayat boyu eğitim” olarak tanımlanan eğitim anlayışı, yüzyıllardır Ahilik dernekleri tarafından uygulanmaktadır (Günay, 2003, s.67) .

Hiyerarşi açısından ahilikteki profesyonel dereceler yamak, çırak, kalfa ve ustadır. Ailesinin, 10 yaşında bir erkek çocuğu sanatını öğrenmesi için ustasına vermesiyle ahilik dönemi başladı. Delikanlının Ahilik camiasına kabul edilmesi çok önemliydi. Bir çırak, Ahiliğe kabul edilmeden önce aylarca araştırma ve incelemeyi geçer ve en ufak bir şüphe uyandırırsa bile Ahiliğe kabul edilmez. Örgüte katılmak isteyen kişinin ahlak ve edep sınavları olumlu çıkarsa ilgili kişi üyeliğe kabul edilirdi. İki yıl serbest ve sürekli çıraklık yapan bir kişi, usta, çırak, vasi ve tüccar şeyhinin katıldığı bir törenle çıraklığa terfi ettirilirdi. Çıraklığa terfi ettirilen kişi, ustasının oğlu gibi oldu ve usta, çırağın mesleki ve sosyal hayatından sorumluydu. Usta, çırağın tüm haklarına saygı duyar ve onu asla sömürmezdi. 1001 gün çalışarak çıraklığını tamamlayan bir gencin ustası, çırağın mesleki ve sosyal açıdan yeterince geliştiğini ve ahlaki olarak olgunlaştığını kuruluşa bildirir. Etik ve mesleki kurallara uygun olarak üç yılını dolduran ve en az üç çırak yetiştiren bir tamirci işini Ustalar Kurulu'na sunmuş ve ciddi bir sınavdan geçmiştir (Durak, 2010, s.154).

Çırak adayının işyerindeki tutum, davranış ve becerileri göz önünde bulundurularak, aynı işyerinde çıraklığına devam etmesine veya başka bir sanat dalında çıraklığa başlamasına karar veriliyordu. Her durumda, işyerine çırak olarak girmek için ahi birliğinden izin almak gerekiyordu. Çırağın veya kalifiye işçinin izni olmadan dükkândan çıkıp başka bir ustaya gidemezdi. Çünkü başka hiçbir usta bunu kabul etmezdi. Ustalar, sanatın mahiyetine göre sınırlı sayıda çırak çalıştırmak zorundaydılar. Toplu olarak daha fazla kursiyer almak ve işe almak yasaklardı. Aynı iş kolunda gereğinden fazla personel bulundurmanın yaratabileceği sorunların farkındaydılar. Meslek türleri ile her meslekte çalışacak kişi sayısı o bölgenin ihtiyaçları dikkate alınarak belirlenirlerdi (Günay, 2003, s.69).

Ahilik eğitiminin temel amaçları şunlardır:(Yücel, 2010, s.153).

- Dürüst, namuslu üretken insanlar yetiştirmek
- Meslek ve sanat becerisi olan vatandaşlar yetiştirmek
- Vatan savunması, otorite boşluğunun doldurulması için askeri güç kullanmak
- Kültür ve sanat erbabı yetiştirmek

Dolayısıyla ahilik sisteminin eğitime geniş bir alan açtığını, eğitimi gençliğe bağladığını ve onu sürekli kıldığını görüyoruz.

4.6.4 Ahilik'te insan kaynağı ücretlendirme

Ahilik sisteminde ücret ayrıntılı değildi, ancak ücretin şartlarından biri, bazılarının aksine, iyi bir yaşam için yeterli olması ve işçilerin tedavi, refah ve temel ihtiyaçlar gibi tüm ihtiyaçlarını karşılamaya yeterli olmalıdır.

Ahilik sisteminde ücretler, Peygamber Efendimiz'in (s.a.v.) "İşçiye ücretini teri kurmadan önce veriniz" hadisi uygulanarak günlük olarak, daha doğrusu iş bitiminden hemen sonra tahsil edilmiştir. Ahilik sisteminde gönüllülük sistemi de dikkate alınmış ve Ahiliğin şartlarından biri de sisteme girmeden önce gönüllü olunmalıdır, Vakıf sistemi şirketlerin temellerini oluşturuyordu ve bir süre gönüllülüğten sonra şirkete dönüştü (Durak, 2010, s.154).

4.6.5 Ahilik'te insan kaynakları Motivasyon

Toplumsal dayanışma, bekarlarla evlenmek, iflas etmiş esnafa yardım etmek, kaliteli mal üretmek, helal lokma yemek, kazanca haramı karıştırmamak, amansız rekabet içinde değil kardeşçe iş yapmak Ahilik anlayışının esaslarıdır (Okumuş ve diğerleri 2018, s.16) .

Bu sistemde en çok kullanılan motivasyon yöntemi terfidir. Bu yöntem, bu sistemdeki ortakları çok ve özenli çalışmaya motive etmede çok başarılı olmuştur. Ancak terfi etmek için belli bir süre genelde üç yıl geçmesi gerekmektedir ve o süre içerisinde hiç şikâyet olmamış gerekmektedir ve en az üç çırak yetiştirmesi gerekmektedir (Çağatay, 1989: 138).

4.6.6 Ahilik'te insan kaynakları performans değerlendirme

Ahilik sistemi, bu sistemin bütünlüğünü kontrol etmek ve sürdürmek için performans değerlendirmesine büyük önem vermiştir. Değerlendirme sistemi yılda bir veya iki kez değildi, sürekliydi ve sorunlar doğrudan ele alınıyordu. Denetim sistemi vardır. Bir esnafın malında kusur varsa düzeltmesi istenir, eğer düzeltmezse meslekten men edilir. Sistemin belirlediği özelliklere uymayan malzemeler üretildiği takdirde üreticiye ücret ödenmiyordu, sonuç işyerinin kapanmasına kadar ulaşıyordu (Durak, 2010, s.158).

Bu sistemde farklı olan performansın değerlendirilme, bu sistemin belirli kurallarını çiğnediği tespit edilirse, bir iyilik yapması gerekir, böylece kurban kesip dağıtmak gibi cezası ihtiyaç sahiplerine gider. Ayrıca bu sistem, bireysel performanstan çok kolektif performans değerlendirmesine dayanıyordu, bu yüzden bu sistemdeki ahiler, Pipped'i hata yapmaktan doğru yola sokmak ve bu hatadan çıkmasına yardımcı olmak zorundaydı (İrmiş ss. 37-38).

4.7. İslami Perspektiften İKY'nin Günümüz İşletmelerinde Uygulanabilme Durumu

İnsan kaynakları yönetiminin temel ilkeleri İslam'ın temel kaynaklarında yer almasına ve günümüzde İslam ülkelerinin sayısının 55 olmasına rağmen İslam ülkelerinde bu ilkelerin uygulaması yok denecek kadar azdır.

Malezya'da yapılan bir araştırmaya toplam sekiz şirket katıldı. 88 tam zamanlı çalışan ve 33 yeni çalışanın katıldığı ankette İslami insan kaynakları yönetiminin bu kurumda ne ölçüde uygulandığına odaklanılmış ve sonuçlar aşağıdaki gibidir (Hashim, 2010, s.793-797):

- Ankete katılanların çalıştığı kuruluş, insan kaynakları yönetiminin tüm işlevlerinde İslami yaklaşımı uygulamaktadır.
- İşe alım ve performans değerlendirme belgeleri hariç tüm insan kaynakları yönetimi işlerinin ortalama puanı 5.00 üzerinden olup, en yüksek ortalama puanı 5.614 ile ücret fonksiyonu almıştır. İslami insan kaynakları uygulamaları (işe alım, işe alım, seçme, performans değerlendirme, eğitim ve ücretler) 5.149'dur ve bu, İslami insan kaynakları yönetimine işaret etmektedir.
- Organizasyonda birçok İslami insan kaynakları yönetimi uygulaması uygulanmaktadır, ancak insan kaynakları yönetiminin dini temelleri önemli olmasına rağmen, organizasyonun genel literatüründe nadiren vurgulanmaktadır.
- İslami insan kaynakları yönetimi bilgisi gayrimüslim yöneticiler için bile faydalı olacaktır. Gayrimüslim yöneticiler, Müslüman çalışanlarının iş yerindeki davranışlarını daha iyi anlayacaklardır.

Yukarıda belirtilen örneğe bakarak, İslami insan kaynakları yönetimi uygulamalarının hem İslami hem de İslami olmayan şirketlerde uygulanabileceğini görmektedir.

4.8. İslami bir bakış açısıyla insan kaynakları yönetiminin uygulanmasının sonuçları

İslami İKY'nin işlevleri, işleyiş açısından İKY'ye benzer görünse de içerik, felsefe ve ruh açısından önemli farklılıklar vardır. Çünkü İslami insan kaynakları yönetimi işlerindeki tüm gereklilikler Kur'an ve Sünnet'e dayanmaktadır. Dolayısıyla bu çalışma, idari ve mesleki hayatlarını Kur'an ve Sünnet'in rehberliğinde yönetmek isteyen Müslüman işveren, yönetici ve çalışanların örgütsel performanslarını geliştirmelerine yardımcı olacaktır (Chowdhury 2019, s.34).

İnsan kaynaklarına ilişkin İslami görüşler, ekonomik büyüme ve refahın elde edilmesinde çalışmanın rolünü vurgular ve işyerinde işbirlikçi bir çalışma ilişkisini sağlamak için faydalı kılavuzlar sağlar. İslami öğretim, toplumun genel çıkarlarına en iyi şekilde hizmet eden ve kuruluşların toplumun genel refahına katkısını artıran insan kaynakları politikaları tasarlamak için hayati ve zengin bir kaynaktır (Ali, 2010, s.708).

İslami işe alma ve seçme süreci, kuruluşa olan güveni artırabilir. Sonuç bu öneriyi destekler ve Şeriat kanununun adam kayırmayı kesinlikle yasakladığı ve işe alım ve seçme sürecinde yalnızca liyakat ve yetkinliğe sahip adayı seçtiği ve bunun da çalışanların yönetime ve organizasyona olan güvenlerini artırmak için doğrudan etkilediğine dair literatürle tutarlıdır. Etkili eğitim ve gelişim de kuruma olan güveni artırmak için olumlu bir şekilde teşvik edilir. İslami faktörün ve İslami hareketin bilgi aramaya adanmış literatür, özgüveni artırmaya çalışır. Örgüte duyulan güven ile İslam'daki ödül ve tazminat sistemi arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki görülmektedir. İslam, bir ödül ve uygun tazminat sistemi aracılığıyla çalışmanın ve istihdamın saygınlığını uygun şekilde tanır (Nik, 2013, s.1118).

Şirketin çalışmalarında uyguladığı İslami insan kaynakları uygulamalarının iyileştirilmesi ve çalışanların şirkette kalması için elde tutulmasının etkisini göstermektedir (Khan, 2015, s.115).

İslam'ın tazminat ve ücretler alanındaki bir diğer önemli katkısı, çalışanın temel ihtiyaçlarını karşılayan ve yaşam standardını artıran adil ve zamanında tazminat ilkesinin izlenmesidir. Bugün çalışan birey için, uyanık olduğu saatlerin büyük bir kısmını işyerinde geçirmekte ve bu nedenle her Müslümanın dürüst, namuslu, erdemli

ve özverili bir işçi olması gerekli ve zorunlu hale gelmektedir. Eğer iş etik bir şekilde yapılıyorsa Allah'ı memnun etmek her Müslümanın tek amacıdır (Ali, 2005).

İslami öğretiler de amirin çalışanlarına rol model olması için büyük önem vermektedir. Çünkü her çalışanın doğru yönde rehber olarak bir lidere veya sorumlu bir kişiye ihtiyacı vardır. Süpervizör, ekibini çeşitli yollarla ve doğrudan veya dolaylı olarak öğretmeye alternatif olarak destekleyebilir (Nasharudin, 2019, s.76).

İslami ilkeler, özellikle farklı dinlere, ırklara ve kültürlere mensup çalışanların bulunduğu kuruluşlarda ve bu tür toplumlarda modern çeşitlilik sorunlarının ortaya çıkardığı sorunların ele alınmasına da yardımcı olur. Bu aynı zamanda Müslüman toplumlarda mezhepsel ve etnik uyumun yaratılmasına ve sürdürülmesine de yardımcı olabilir, çünkü neredeyse tamamı çok etnikli ve çok dinlidir (Khan, 2015, s.115).

Ancak aşağıda gösterildiği gibi bazı zorluklar vardır:

- Seçim yaparken, Müslümanlar diğerlerine göre önceliklidir ve birçok şirket gayrimüslimdir, bu nedenle bu ilkeleri uygulamak zor olacaktır.
- Ücretlerde, aylık ücret sistemi günlük ücret sistemine göre daha kolay olduğu için günlük ücret sistemini uygulamak firmalar için zorlayıcı olacaktır.
- Performans değerlendirmede devamlılık şirketler için daha maliyetli olacaktır çünkü değerlendiriciler sürekli şirket üyelerini değerlendireceklerdir. Bu, giderleri kısmaya çalışan şirketler için daha fazla finansal gider oluşturacaktır.

4.9. Sonuç ve Öneriler

İnsan kaynaklarına ilişkin İslami görüşler, ekonomik büyüme ve refahın elde edilmesinde çalışmanın rolünü vurgular ve işyerinde iş birliğine dayalı bir çalışma ilişkisinin sağlanması için faydalı kılavuzlar sağlar. Bu bakış açıları 1.400 yılı aşkın bir süre önce yazılmış olmasına rağmen, inananların zihninde hala canlıdır (Ali, 2010, s.708).

Son zamanlarda, Müslümanlar arasında dinlerini ve onun toplumdaki uygulamalarını anlama konusunda artan bir eğilim gözlemleniyor. Müslümanlar, İslam'ın iş hayatı da dahil olmak üzere insan hayatının her yönü için rehberlik aranabilecek eksiksiz bir yaşam kodu sağladığına inanırlar. İslami değerler, evrensel olarak kabul edilmiş etik kurallarla uyumludur. İslam, tüm ticari paydaşların haklarını, refahını ve gelişimini savunur. İşverenlere adil ve düşünceli olmaları tavsiye edildiğinde, çalışanlardan da ellerinden gelenin en iyisini yapmaları ve kuruluşlarına sadık olmaları istenmektedir. Yukarıda tartışılan insan kaynakları yönetimine ilişkin ilke ve uygulamalar, dini yönlerinden bağımsız olarak evrensel bir çekiciliğe sahiptir. İslam, fiziksel boyutlara ek olarak ahlaki ve manevi boyutlar da sağlar. Bireyler dünyevi kazançların yanı sıra ahirette amellerinin karşılığını almayı beklerler. Bu düşünce boyutu, örgütteki yöneticilerin yanı sıra çalışanların bağlılığına ek güç verir çünkü motivasyonun rutin olarak anlaşılan yönlerine dini bir boyut ekler. Yönetimdeki Batı materyalist yönelimi de ilkelere dayanmaktadır; Dolayısıyla İslam düşüncesi ile bütünleşmesi veya benzemesi mümkündür. Bir yandan maddi kazancın soğuk mantığıyla prensipler anlaşılıp uygulanıyor, bir yandan da manevi boyut ekleniyor. İslami motivasyonun manevi bakış açısı onu Maslow, McClelland ve Freud'un sunduğu ve sadece maddi yönü kapsayan motivasyon kavramlarından daha kapsamlı kılmaktadır. Çalışma ilişkileri, dini boyutuyla birey ile işveren arasındaki yazılı ve psikolojik sözleşmelerin ötesine geçmektedir (Malik, 2016. S.121).

Bu araştırmanın başında ortaya çıkan soruları cevaplamak için, bu konuyu ele almanın neredeyse 2009 yılında başladığını, ardından araştırmanın devam ettiğini ve bu konuya en çok odaklanılan yılın 2010 olduğunu görüyoruz. Malezya, Pakistan, Hindistan, Suriye, İngiltere, Filistin gibi ülkelerde farklı araştırmacılar vardı. Bu konuyu ele alanların en ünlüleri arasında Malezya'dan haşim Pakistan'dan Kan ve Suriye'den Muhammed El-Dahman vardı. İslam tarihine baktıktan sonra, en önemlileri divan

sistemi, feta sistemi ve ahilik sistemi olan insan kaynaklarını yönetmek için birkaç pratik uygulama buldu.

Klasik insan kaynakları yönetiminin temel kaynakları ile İslami açıdan insan kaynakları yönetiminin temel kaynaklarına bakıldığında, aralarında büyük bir benzerlik olduğunu görüyoruz. İnsan kaynakları planlaması açısından, her ikisi de insan kaynakları yönetimi için iyi planlamanın daha büyük iş başarısı üzerinde çalıştığını belirtti. Kadrolama, seçme ve atama konusunda ise her ikisi de kadrolama sürecinin başlangıçta zor olduğunu ve örgütün geleceğini önemli ölçüde etkilediğini belirtirken, seçme konusunda ise hem yeteneklere dayalı seçimi hem de adayların yerleştirilmesi gerekliliğini tercih etmişlerdir. Eğitim konusuna gelince, atama sürecinden sonra çalışanın işin detaylarını anlamasına yardımcı olacak bir eğitim sürecine yerleştirildiği için büyük önem taşıyordu. İnsan Kaynakları Departmanı ve İslami açıdan İnsan Kaynakları Departmanı, maaşların yeterli olması ve işçinin her bakımdan refahını sağlaması gerektiği konusunda hemfikir. Teşviklere gelince, teşvikler her iki departmanda da olumlu teşvikler ve olumsuz teşvikler olmak üzere nitelikseldi. Pozitif teşvikler ayni veya maddi olarak verilmek suretiyle, negatif teşvikler ise maddi veya ayni alınmak suretiyle temsil edilmektedir.

Klasik ve İslami insan kaynakları yönetimini karşılaştırdığımızda, farklılıkların çok fazla olmadığını ancak günlük ücret sisteminin uygulanması, seçiminde müslümanlara öncelik vardır ve performans değerlendirme için dönemsel ve kalıcı sistemin kullanılması gibi bazılarının esas olduğunu görüyoruz.

Öneriler

- İnsan kaynakları uygulaması, İslami öğretilere göre insan kaynaklarının yönetiminin temel işlevlerini içeren İslami bir tanıma sahip olmalıdır.
- İslami İnsan Kaynakları farklı ülkelerden araştırmacılardan oluşan bir ekip tarafından incelenmelidir. Ekip, ilgili alanları ele almalı ve belirli uygulamaların neden diğerlerine göre geliştiğine dair içgörü sağlamalıdır. Gelecekteki araştırmalar, insan kaynakları konularını İslami bir bağlamda incelemek için bir çerçeve sağlamaya ve ideal biçimlerle tutarlı olan ve örgütün ve toplumun amaçlarına en uygun şekilde hizmet eden en uygun konuları vurgulamaya odaklanmalıdır (Ali, 2010, s.708).

- Şeriat veya İslam hukukuna göre insan kaynakları yönetiminde zorunlu bir uygulama olarak dahil edilmesi gereken İslami ilkeleri bilmek, anlamak ve uygulamak için araştırmaların sayısını artırmak.
- Bu araştırmalar aynı zamanda gayrimüslimleri veya gelenekçileri iş misyonlarında etik ve uygulamaları sonuçların kanıtı ile uygulamak için genişletir (Nasharudin, 2019, s.78).





KAYNAKLAR

- Abbas J. Ali, (2010), *Islamic challenges to HR in modern organizations*, School of International Management, Eberly College of Business and Information Technology, Indiana University of Pennsylvania, Indiana, Pennsylvania, USA, s.708.
- Abdel Moneim Dahmane, (2010). *İdaratul mawared albaşeriye min mandur islami*. (İkinci baskı). Halep: Şuaa Yayıncılık.
- Abdel Rahim Mohamad Zabadi, Ghadeer Ahmad Al khawaldeh, (2020). *Role of Human Resources Management Practices from Islamic Perspective in Promoting Organizational Trust*. (171-185).
- Abdel-Baqi, S. E.-D. (2001). *Alcewanib alelmiye walamaliye fi İdaratul mawared albaşeriye fi almunadamat*. İskenderiye, Mısır: Üniversite Yayıncılık ve Dağıtım Evi.
- Abdul Aziz Ali Hassan, (2009), *Seçkin insan kaynakları yönetimi Sınır tanımayan ayırım*, Modern Yayıncılık ve Dağıtım Kütüphanesi Mansoura Mısır Birinci baskı s, 27.
- Abdul hamid chowdhury, nazamul hoque & mohammad masrurul mawla, (2019) *Human resource management from islamic perspective*. 7:10, s.20-36.
- Abdul Hamid Chowdhury, Nazamul Hoque & Mohammad Masrurul Mawla, (2019), *Human Resource Management from Islamic Perspective*, s.22.
- Abdul Muti Muhammed Assaf, Y. H. (2012). *Altadrib wetenmiyet almawared albaşeriye: alasas walameliyaat*. Amman: Zahran Evi.
- Abdullah Günay, (2003), *Ahilik'te Mesleki ve Sosyal Dayanışma*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, S.S.67-70.
- Adam Hayes, (2022), *Performance Appraisals in the Workplace: Use, Types, Criticisms*, <https://www.investopedia.com/what-is-a-performance-appraisal-4586834>.
- Adlouni, M. E. (2002). *Dirastul muassat*. Kuveyt: Yayıncılık ve Dağıtım için Gulf Creativity House.
- Ahmad, K. (2009), "Leadership and work motivation from the cross cultural perspective", *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 19 No. 1, s.s. 72-84.
- Ahmad, M. (1995). "Business Ethics in Islam", *The International Institute of Islamic Thought (IIIT)*, Islamabad.
- Ahmed Abdel Rahim Mostafa, (1950), *Osmanlı İmparatorluğu'nun kökenlerinde*, s.28

- Ahmed M. Asfahani, (2022). *Human Resource Management through an Islamic Len: A Systematic Review & Research Agenda and Practical Implications. Management Sciences (Business Development, Business Management)*. Vol 13(5).
- Ahmed, A. (2006), “*Human resource management in Sudan*”, in Budhwar, P. and Mellahi, K. (Eds), *Managing Human Resources in the Middle East*, Routledge, London, s.s. 219-32.
- Ahmet A, (2022), *insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi, süleyman demirel üniversitesi*, s.64.
- Ali, A. (2005). *Islamic Perspectives on Management and Organization*. Cheltenham, Northampton, MA: Edward Elgar.
- Ali, A. (2005). *Islamic Perspectives on Management and Organization*. Cheltenham, Northampton, MA: Edward Elgar.
- Ali, A.J. (2010), “*Islamic challenges to HR in modern organizations*”, *Personnel Review*, Vol. 39 No. 6, s.s. 692-711.
- Ali, I. (1989), *Nahjul Balagah* (Ebeid, F., trans. And Ed.), Dar Al-kitab Al-lubnani, Beirut.s.325.
- Al-Marsati, S. (1980). “*Al-Amal Wal Ummal Bainul Islam Wannuzumi AlWadhiyati Mu”asirah*”, *Home of Science Research*, Kuwait.
- Al-Najjar, F. R. (1997). *Mukadimma fi idaret alnuzum alarabiye altatbikiye* (İkinci baskı). Kuveyt: Yayınlar Ajansı.
- Al-Omari, B. b. (2020). *İstikttab almawared albaşeriye*. Maliye Bakanlığı, Suudi Arabistan Krallığı.
- Alorfi, S. (2012), “*Human resource management from an Islamic perspective*”, *Journal of Islamic and Human Advanced Research*, Vol. 12 No. 2, s.s. 86-92.
- Al-Salami, A. (1985). *İdaratul elmawared liziyadet alkafaa alentacye*. Al-Salami, Ali.
- Amin Ahsan Islahi, (1991), *Tadabure Quraan* (Lahore, Faraan Foundation,), Vol 1, s. 37.
- Amouna, Y. M. (2009). *Vakii İdaratul elmawared albaşeriye alelikitroniye fi alcamaat alfilistinye*. Gazze Şeridi, Filistin: İslam Üniversitesi.
- Aqili, O. W. (2005). *İdaratul elmawared albaşeriye almuasıra buud istratici*. Wael Yayınevi.
- Aqili, O. W. (2005). *İdaratul elmawared albaşeriye almuasıra buud istratici*. Wael Yayınevi.

- Armstrong, M. (2006), *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th edition). London: Kogan Page Limited.
- Asaf, M. (1987), *The Islamic Way in Business Administration*, Ayen Shamis Library, Cairo.
- Aşur, A. S. (1985). *İdaratul mawared albaşeriye*. İskenderiye Üniversitesi Bilgi Evi.
- Azmi, I.A.G. (2010), “Islamic human resource practices and organizational performance: a preliminary finding of Islamic organizations in Malaysia”, *Journal of Global Business and Economics*, Vol. 1 No. 1, pp. 27-42.
- Barry ve değileri, (1988), *systems theory applied to human resource development, published by the university of minnesota s.s.* 65-70.
- Berkovits, E. (1964), “When man fails God”, in *Millgram, A. (Ed.)*, Great Jewish Ideas, Colonial Press, Clinton, MA, s.s. 183-97.
- Bilal Khan, Ayesha Farooq and Zareen Hussain, (2010). *Human resource management: an Islamic perspective. Department of Business Administration, Aligarh Muslim University (AMU), Aligarh, India. APJBA 2,1.*
- Bilal Khan, Ayesha Farooq, Zareen Hussain, (2010). *Human resource management: an Islamic perspective. Asia-Pacific Journal of Business Administration. ISSN: 1757-4323.*
- Bolton, T. (1997). *Human resource management black well*. Cambridge.
- Boudreau, J. W. (1998). *Human Resources and Organization Success*. Cornell University.
- Bulut, E. (2009), *Anadolu Selçuklu Devleti Zamanında Kurulan Sosyal Müesseselerin Devlet Yönetimine Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Burdett, M. J. (1992). *Recruitment: More than Aside Show. Canadian Manager* 17NO.3.
- Caferi, M. E. (2019). *General System Theory and its Managerial Applications*. El Nur Kütüphanesi.
- Cascio, W. F. (1986). *Managing Human Resources Productivity, Quality of work Life Profits*.
- Çağatay, Neşet, (1989), *Ahlâkla Sanatın Bütünleştii Türk Kurumu Olan Ahilik Nedir?* 2. Baskı, Türkiye Esnaf ve Sanatkârlar Konfederasyonu Yayınları, Yayın No. 40.
- Daghi, A. M.-Q. (2008). *Alicar hasab maslahatul nas. Konseyin on sekizinci oturumu için-* Paris. Katar: açıklanmadı.

- David Ingram, 2019, <https://smallbusiness.chron.com/relationship-between-systems-theory-employee-relations-22465.html>.
- Davis et al., (2014), J. Davis, K. Mengersen, S. Bennett, L. Mazerolle *Viewing systematic reviews and meta-analysis in social research through different lenses, SpringerPlus*, 3 (2014), s. 511.
- Dessler, G. (2003). *Human Resource Management*. Mars Yayınevi.
- Dyer, L. (1991). *Evolving Role of Human Resource Organization*. Industrial Relations School. Cornell University.
- Erken, Veysi, (1998), *Ahilik Bir Sivil Örgütlenme Modeli, Seba Yayınları*, Ankara, s.s.56-57.
- Eyüp, H. (2008). *Fikih almuamalat almaliye fi alislam*. Yayın ve Dağıtım için Dar Al Salam.
- Ezgi Erdem, (2007), *İnsan Kaynaklarında Ücret Yönetimi Sisteminin Oluşturulması ve Bir Uygulama*, Yıldız Teknik Üniversitesi s.s 19-22.
- Falah, M. (2008). *Dirasa tahliliye wetakyimiye linizam alucur fi almuassat alama alsinaeye walticariye*. Cezayir: Mentouri Konstantin Üniversitesi.
- Farahat naz rahman, (2015). *Islamic approaches to human resource management in organizations. London Journal of Resource in Management and Business*. Vol.4.
- Ferhat Sayim, (2021), *sosyal bilimlerde araştırma ve tez yazım yöntemleri*, dördüncü baskın, seçkin, s. 43.
- Hadadi Salah El-Din, (2014), *İnsan Kaynakları Departmanı*, Muhammad Khudair Üniversitesi, s. 29.
- Haitham Hammoud Al-Shibli, M. M.-N. (2009). *İdaratul marafik almuasira*. Amman: Dar Safa.
- Hâkim, G. A. (2018). *Daur tedrim wetahfiz almawared albaşeriye fi taziz alada almustadam dirasat hala limacmua min almuassat aliktisadiye biwelayet setif*. Setif: Farhat Abbas Setif Üniversitesi.
- Hameedullah, M. (1995), *Khutbaat-e-Bahawalpur*, Services Book Club GHQ, Rawalpindi.
- Hannah Snyder, (2019), *Literature review as a research methodology: An overview and guidelines*, Journal of Business Research, Volume 104, s.s. 333-339
- Hashim, J. (2009). *Islamic revival in human resource management practices among selected Islamic organizations in Malaysia. International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 2, 251-267.

- Hashim, J. (2010), “Human resource management practices on organisational commitment: the Islamic perspective”, Personnel Review, Vol. 39 No. 6, s.s. 785-799.
- Henedy, K. A. (2010). *Altahtit fi alidara alislamiye*. Al-Alukah Kùltür.
- Hisham, Z. M. (1989). *İdaratul mawared albaşeriye*. Kuveyt: Dar Al Salasil Basım ve Yayıncılık.
- Hossin, M. S. Ali & Sentosa, (2020). *Human Resource Management Practices from Islamic Perspective: A Study on Bangladesh Context*. Universiti Kuala Lumpur. Vol 10(6) (391- 405).
- Issa, A. N. (2019). *Mukadima fi alidara alislamiye alhadise*. Amman: Dar Al-Yazuri.
- İbrahim Durak, Atilla Yücel, (2010), *Ahiliğin Sosyo-Ekonomik Etkileri Ve Günümüze Yansımaları*, s.153.
- İrmiş Ayşe, (1998), “Bir Örgüt Kùltürü Örneği Olarak Türk Milli Kùltüründe Ahilik”, Türk Yurdu, Cilt:18, sayı:126, s.s. 37-38.
- İsmail Bakan, (2003), *Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması* Süleyman, Demirel Üniversitesi, s.109.
- Jabnoun, N. (1994), *Islam and Management*, Institut Kajian Dasar, Kuala Lumpur.
- Jaoudi, H. (2007). *İdaret alucur fi alcezayir*. Cezayir Üniversitesi yayını.
- Jeannine Silkey, (2010) “Tax Preparer Certifications, Suite 101.
- Junaidah Hashim, (2010). *Human resource management practices on organisational commitment The Islamic perspective*. Department of Business Administration, Kulliyah of Economics and Management Sciences, International Islamic University Malaysia, Kuala Lumpur, Malaysia. PR 39,6.
- Kahtani, M. b. (2008). *İdaratul mawared albaşeriye* (ikinci baskı). Obeikan Yayıncılık ve Dağıtım.
- Kamal, M. M. (1996). *İdaratul mawared albaşeriye*. Kahire: Kahire Yayıncılık ve Dağıtım.
- Kamel Allavi, K. A.-F.-Z. (2009). *Mebadiul iktisat Kamel Allavi*. Amman, Ürdün: Yayıncılık ve Dağıtım için Dar Safaa.
- Kamel Mellahi, (2010). *İslam ve insan kaynakları yönetimi*. The University of Sheffield, Sheffield, BK ve Pawan S. Budhwar Aston Business School, Aston University, Birmingham, BK. PR 39,6.
- Karaman, R. (2004), *Türk Ahi Teşkilatının İşleyişi ve Çorum Tarihinde Ahilik*, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.1, ss.93-109.

- Kaynak, T. ve Diğerleri, (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, I.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 276 Dönence Basım ve Yayın Hiz. İstanbul, s. 207.
- Kimberlee Leonard, (2019), *Methods of HR Selection Techniques*, <https://smallbusiness.chron.com/methods-hr-selection-techniques-57856.html>.
- Kshway, B. (2018). *İdaratul mawared albaşeriye* (ikinci baskı). Yayıncılık ve Dağıtım için Dar Al Farouk.
- Kubaisi, A. K. (2005). *Kisim almawared albaşeriyefi alkıdme alama* (ikinci baskı). Arap İdari Kalkınma Teşkilatı.
- Lance Whitney, (2011), “*Apple, AT&T Reportedly Prepping Staff for iPhone 5 Launch*,” CNET.
- Mağribi, A. A. (2009). *Delil alidare alzekiye litemiyet almawared albaşeriye fi almunazamat almuasıra* (ikinci baskı). Modern kütüphane.
- Maher, A. (2004). *İdaratul mawared albaşeriye* (ikinci baskı). Mısır: Üniversite Yayıncılık ve Dağıtım Evi.
- Mehmet lütfi Arslan, (2012), *İnsan kaynakları gereksinime süreç yaklaşımı: stratejik insan kaynakları planlaması*, istanbul medeniyet üniversitesi, s.89.
- Mohamed Branine, (2010). *Human resource management with Islamic management principles A dialectic for a reverse diffusion in management*. Dundee Business School, University of Abertay, Dundee, UK, and David Pollard Leeds Business School, Leeds Metropolitan University, Leeds, UK. PR 39,6.
- Muhammad Asad: (1961), *Principles of State and Government in Islam*, California University, s.142.
- Muhammad Hussain Haykal, (2004), *Umar Farooq Lahore, Ilm o Irfan publishers*, s.600.
- Muhammad Hussain Haykal, ibid. s.599.
- Muhammad Yasin Mazhar Siddiqui, (2000), *The System of Government under the Prophet Lahore*, Al Faisal Publishers, s.35.
- Muhammed Ali hüseyin, (2012). *Mavkif aleslam min tenmeyet almevarid albeşeriye*. Alcamia alislamiye alalamiye. (345-354).
- Muhammed, T. (25 Ağustos 2018). *Ömer İbnü'l-Hattab'ın cemaate ilgisi*. https://mawdoo3.io/article/27797_%D8%A7%D9%87%D8%AA%D9%85%D8%A7%D9%85_%D8%B9%D9%85%D8%B1_%D8%A8%D9%86_%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%B7%D8%A7%D8%A8_%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%B9%D9%8A%D8%A9.
- Muhsin, T. A. (2004). *Takyiim alada "duhul cedit alem cedit"*. Özel (ikinci baskı).

- Mursi, E. E. (2014). *İdaratul usul albaşeriye fi duu nuzum almalumat HRM "nazeriyat ve mumaresat idaratul almawared albaşeriye fi duu nuzum almalumat "*. Özel.
- Mustafa Öcal, (2015), *İnsan kaynakları yönetimi*, ondokuz mayıs üniversitesi, s. 11.
- Mustafa Yalçinkaya, (2002), *Açık Sistem Teorisi ve Okula Uygulanması*, Gazi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Ankara, s.106.
- Namazie, P., & Frame, P. (2007). *Developments in human resource management in Iran*. Int.Journal of Human Resource Management, 18, 159-171.
- Nasr, M. M. (2007). *Management and Development of Human Resource*. Kahire: Arap Nil Grubu.
- Nasrallah, H. (1999). *İdaratul mawared albaşeriye*. s.199.
- Nevin Aydın, (2016), *Dış Kaynak Kullanım Nedenleri ve Uygulamaları*, ABMYO Dergis, s.s. 68-71.
- Nik mutasim nik ab. Rahman, mohamad adnan alias, sharmin shahid, mohamad abdul hamid, syed shah alam, (2013). *Relationship between islamic human resource banagement practices and trust: an empirical study*. *Journal of Industrial Engineering and Management*,6(4).
- Nik Mutasim Nik Ab. Rahman, Mohamad Adnan Alias, Sharmin Shahid, (2013), *Relationship between Islamic Human Resource Management (IHRM) practices and trust: An empirical study*, s.1118.
- Nikoletta Bika, (2022), *The advantages and disadvantages of internal recruitment*, ss. 159-160.
- Nur Yusra Afifah Binti Nasharudin, (2019), *Relationship Between Islamic Human Resource Practices, Supervisory Supports And Islamic Work Ethics (Iwe) On Employee Retention*, S.76.
- Olivia fachrunnisa, arizqi. *İslamic human recources management practices: conceptual reviewand scale development*. Department of management, faculty of economics, sultan agung islamic university (unissula), voll (1-10).
- Osman Bayraktar, (2006), *Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*.
- Osman, M. H. Mahphoth & M. J. Hashim, (2014). *Human Resource Management from an Islamic Perspective: Experiences of GLCs*.
- Ömer Kızılyer, (2021), *Yüzyıllardır Anadolu'ya ışık tutan birlik: ahilik*, s.27
- Personnel, D. P. (1987). *The management of human resources* (4 th. Ed). Belmont Calif: Kent Publishing.
- Prof. Dr. Muhammad Saleem, ibid, s.52.

- Pubrica-academy, (2019), *The Importance of Literature Review in Scientific Research Writing*, <https://pubrica.com/academy/research/the-importance-of-literature-review-in-scientific-research-writing/>.
- Rahman, N.M.N.A., Alias, M.A., Shahid, S., Hamid, M.A. and Alam, S.S. (2013), “*Relationship between Islamic human resources management (IHRM) practices and trust: an empirical study*”, Journal of Industrial Engineering and Management, Vol. 6 No. 4, s.s. 1105-1123.
- Saad, M. b. (2015). *İdaratul mawared albaşeriye bimenhac istratici mutekamel* (Dördüncü baskı). Suudi Arabistan: Obeikan yayıncılık.
- Salama, K. (2018). *Dawr nizam alucur fi ziyadet iltizam almuazaf bilmunazama*.
- Salami, A. A. (1995). *Tahlil alnuzum alsulukiye*. Basım ve Yayıncılık için Gharib Evi.
- Saleh, M. A. (2002). *İdaratul mawared albaşeriye- nehc istratici*. Amman, Ürdün: Yayıncılık ve dağıtım için modern kitap dünyası.
- Salleh, M.J. (2012), “*Islamic principles of administration: implications on practices in organization*”, Unpublished manuscript, International Islamic University, Kuala Lumpur.
- Samira Mansour Smaida, Abdullah Ayedh ve Nasser Habtoor, (2016). *Mumaresat İdaratul mawared albaşeriye min mandur islami. Arab Society for scientific consultation and human development*. Education science magazine 2016 volume 17 issue 54 part V1.
- Sayed, M. A. (2000). *İdaratul mawared albaşeriye fi alkarn 21*. King Saud Üniversitesi.
- Seidu, A.M. (2006). *Islamic Concept of Employer-Employee Relationships*. Islamic Economics Research Centre. King Abdul Aziz University, Jeddah, Saudi Arabia.
- Shah khan, (2015). *İslamic perspective of human resource management*. Department of management sciences, qurtuba university of science and information technology. Vol1 (1-30).
- Shawish, M. (2005). *İdaratul mawared albaşeriye*. Amman, Ürdün: Dar Al-Shorouk Yayıncılık ve Dağıtım.
- Smith, J. J. (1963). *The Encyclopedia Americana: The International Reference Work*. Rand McNally & Company.
- Süheil muhammed zahir alahmet, (2012). *Tenmeyrt almevared albeşerye min menzur islami*. Meclet camiat alaksa, birinci baskı (145- 169).
- Şaban Esen, Eda Adatepe, (2015), *İnsan kaynakları planlama araç ve yöntemleri: sakarya otomotiv yan sanayi firmaları üzerine bir çalışma*, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, s.731.

- Şeyha, N. A. (2014). *İdaratul almawared albaşeriye: itar nazari ve amsile amaliye*. Dar Safaa.
- Thabet, Z. (2001). *Kayfe tukayim eda alşerikat ve almuazafin*. Mısır Kahire: Dar Qubaa.
- The ISO Story, (2010), *International Organization for Standards*, accessed http://www.iso.org/iso/about/the_iso_story/iso_story_early_years.htm.
- Torraco, (2005), R.J. *Torraco Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples*, *Human Resource Development Review*, s.s. 356-367.
- Tranfield D. Tranfield, D. Denyer, P. (2003), *Smart Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review*, *British Journal of Management*, s.s. 207-222.
- Vom Broke, (2009), *Reconstructing the giant: on the importance of rigour in documenting the literature search process. Paper presented at the Proceedings of the 17th European Conference on Information Systems*, Verona, Italy.
- Waheedud Din Khan, (2002), *Mutale a Sunnat Lahore*, Darut Tazkeer, s. 36.
- Waheedud Din Khan, (2009), *Tazkeer (monthly) September*, (Lahore, Darut Tazkeer), s.16.
- Walker, J. (1989). *Human resource hannig*. New York: Mcgraw- Hill book company.
- Wong et al, (2013), G. Wong, T. Greenhalgh, G. Westhorp, J. Buckingham, R. Pawson *RAMESES publication standards: Meta-narrative reviews BMC Medicine*, 11 (2013), Article 20.
- Zaqzouq, M. H. (1996). *Almausua alamaa lilmefahim alislamiye- Divanlar-*. Mısır: Modern kapsamlı kütüphane.
- Zienab 1. Balla, rosima alias, abdul aziz mat isa, omar s. Zaroog, yousif osman, (2016). *Impact of islamic value as strenght of human resurces management practice on the organization commitment; conceptual framework*. *İnterntional Review of Management and Marketing*.6(S8).
- Zoelif, M. H. (1998). *İdaratul alafrat ve alilakat alinsaniye min manzur kemi*. Dar Majdalawi.
- Zoelif, M. H. (2003). *İdaratul alinsan / nahic kemi* (Üçüncü baskı). Majdalawi Yayıncılık ve Dağıtım Evi.



ÖZGEÇMİŞ

İlk ve orta öğrenimini Filistin’de tamamladı. 2016 yılında girdiği El-Kudüs Üniversitesi işletme Bölümünden 2019 yılında mezun oldu. 2020 yılında Türkiye’ye geldi. Türkçe öğrendikten sonra Yalova Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü’nde yüksek lisansa başladı.

