

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİM BİLİM DALI

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Burcu KALAFAT

İSTANBUL 2016

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİM BİLİM DALI

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞA ETKİSİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Burcu KALAFAT

Öğrenci No:

140745055

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Vedat Zeki YENEN

İSTANBUL 2016

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

06.03.2016

İmza

Burcu KALAFAT

Adı ve Soyadı : Burcu KALAFAT
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Vedat Zeki YENEN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans 2015
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Bağlılık, insan kaynakları, işletme, örgüt, stratejik,

ÖZ

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

İnsan kaynakları, zaman içerisinde köklü bir değişim geçirmiştir. Bu değişimin temelinde, çalışanların artan önemi yer almaktadır. Onların sahip oldukları önemin potansiyeli arttıkça insan kaynaklarının önemi de artmıştır. Bu şekilde insan kaynakları bir yönetim fonksiyonu haline gelmiştir. Son yıllarda ise insan kaynakları yönetimi, stratejik bir boyuta erişmiş ve “stratejik insan kaynakları yönetimi” kavramı ortaya çıkmıştır. Buna göre stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının sade bir departman olma özelliğini değiştirmiş ve onu fonksiyonel bir işletme parçası haline getirmiştir. Bu fonksiyonellik, stratejik insan kaynaklarının, daha fazla çalışan odaklı olarak çalışmasına yardımcı olmuştur. Çalışanların gördükleri bu destek ile birlikte işletmelerine daha fazla güven duygusu beslemelerini sağlamıştır. Bu güven duygusunun bir parçası olarak “örgütsel bağlılık” kavramı, çalışanlar ile işletmeleri arasında pozitif bir ilişkinin kurulması adına önemlidir. Bu şekilde çalışanların işletmeleri için daha verimli olarak çalışmaları söz konusu olmaktadır. Bu tez çalışması stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılık kavramlarının bir değerlendirmesini içermektedir. Daha sonrasında ise tez içerisinde stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılık üzerine etkisini araştıran bir anket çalışmasına yer verilmektedir. Özel sektörde farklı işletmelerde çalışan 100 kişi üzerinde yapılan anket çalışması ile stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığı nasıl şekillendirildiği değerlendirilmiştir.

Name and Surname : Burcu KALAFAT
Supervisor : Ass. Prof. Dr. Vedat Zeki YENEN
Degree and Date : Master, 2015
Major : Business Administration
Key Words :Commitment, company, human resources, organization,
strategic,

ABSTRACT

STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND ITS EFFECT ON ORGANIZATIOANL COMMITMENT

Human resources lived a rooted changed in time. In the basis of this change, there is the increasing importance of employees. When their potential increased, the importance of human resources increased, too. With the way, human resources have become a management function. In the last years, human resources have reached a strategic dimension and the concept of “strategic human resources management”. According to that strategic human resources management changed the specialty of being a simple department and made it a functional piece of a company. This functionality helped the strategic human resources management to work more employee-focused. At the same time, it became possible for employees to feed feeling of trust on their companies by the support that they saw. As a part of this feeling of trust, the concept of “organizational commitment” is important to make a connection in positive mean between employees and their companies. With that way, it is possible for employees to work more efficiently for their companies. This study of thesis includes an evaluation on strategic human resources management and organizational commitment. After that, there is a survey, which researches the effect of strategic human resources management on organizational commitment. The role of strategic human resources management during the shaping process of organizational commitment has been evaluated by this survey, which was realized on 100 volunteer people, who work in different companies of private sector.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ.....	1

1. BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. Kavramsal Olarak Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	4
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş.....	6
1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi.....	7
1.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkışında Etkili Olan Faktörler.....	9
1.4.1. Küreselleşme.....	9
1.4.2. Teknoloji.....	10
1.4.3. Çalışan Faktörü.....	10
1.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Boyutları.....	11
1.5.1. Yatay Boyut.....	11

1.5.2. Dikey Boyut.....	12
1.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri.....	13
1.7. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Dair Yaklaşımlar.....	15
1.7.1. Evrensel Yaklaşım.....	15
1.7.2. Durumsallık Yaklaşımı.....	16
1.7.3. Biçimlendirici Yaklaşım.....	16
1.7.4. Bağlamsal Yaklaşım.....	17
1.7.5. Strateji Odaklı Yaklaşım.....	17
1.7.6. Karar Odaklı Yaklaşım.....	18
1.7.7. İçerik Odaklı Yaklaşım.....	18
1.7.8. Uygulama Odaklı Yaklaşım.....	19
1.8. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulanmasının Sonuçları.....	20
1.8.1. Olumlu Sonuçlar.....	20
1.8.2. Olumsuz Sonuçlar.....	21

2. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Kavramsal Olarak Örgütsel Bağlılık.....	22
2.2. Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkili Olan Unsurlar.....	24
2.2.1. İletişim.....	24
2.2.1.1. Çalışanlar Arasındaki İletişim.....	24
2.2.1.2.Örgüt-Çalışan İletişimi.....	24

2.2.2. İş Doyumu.....	25
2.2.3. Örgütsel Güven.....	25
2.2.4. Kurumsal Disiplin Uygulamaları.....	25
2.2.5. Terfi.....	26
2.2.6. Örgüt Kültürü.....	27
2.2.7. Örgütsel Adalet.....	27
2.2.8. Yönetici Profili.....	28
2.2.9. Kurumsal Yönetim Anlayışı.....	28
2.3. Örgütsel Bağlılık Modelleri.....	29
2.3.1. Davranışsal Bağlılık.....	29
2.3.2. Devamlı Bağlılık.....	29
2.3.3. Zorunlu Bağlılık.....	30
2.4. Örgütsel Bağlılıkta Sorumluluk Alanı.....	30
2.4.1. Çalışanların Tutumları.....	30
2.4.2. Örgütsel Uygulamalar.....	31
2.5. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	31
2.5.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	31
2.5.2. Orta (İlımlı) Düzeyinde Örgütsel Bağlılık.....	32
2.5.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	32
2.6. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri.....	33
2.6.1. Kurumsal Değerleri Benimseme.....	33

2.6.2. Örgüt İçin Fedakârlık.....	33
2.6.3. Örgüt Kimliği ile Özdeşleşme.....	34
2.6.4. İçselleştirme.....	34
2.7. Örgütsel Stresin Etkileri.....	32
2.7.1. Kurumsal Açıdan.....	32
2.7.2. Çalışanlar Açısından.....	32
2.8. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlar.....	36
2.8.1. Richard T. Mowday.....	36
2.8.2. Amitai Etzioni.....	36
2.8.3. Charles O'Reilly ve Jennifer Chatman.....	37
2.8.4. Daniel Katz ve Robert L. Kahn.....	37
2.8.5. Yoash Wiener.....	38
2.8.6. N. J. Allen ve J.P. Meyer.....	38
2.8.7. Chris Argyris.....	39

3. BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA

3.1. Verilerin İstatistiksel Analizi.....	40
3.2. Bulgular ve Yorumlar.....	40
SONUÇ.....	63
KAYNAKÇA.....	71
EK – Anket Formu Örneği.....	76

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1.Örgütsel Bağlılık ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı

Düzeylelerine İlişkin Diyagram..... 43



TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1. Çalışanların Demografik Özellikleri.....	41
Tablo 2. Örgütsel Bağlılık ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı Düzeylerinin Ortalaması.....	42
Tablo 3. Örgütsel Bağlılık ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının bulunduğu yerde çalışma süresine Göre Ortalamaları.....	44
Tablo 4. Örgütsel Bağlılık ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının eğitim durumuna Göre Ortalamaları.....	47
Tablo 5. Örgütsel Bağlılık ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının mesleki deneyime Göre Ortalamaları.....	49
Tablo 6. Örgütsel Bağlılık ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının yaşa Göre Ortalamaları.....	52
Tablo 7. Örgütsel Bağlılık ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının cinsiyete Göre Ortalamaları.....	54
Tablo 8. Örgütsel Bağlılık ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının medeni duruma Göre Ortalamaları.....	56
Tablo 9. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişki.....	57
Tablo 10. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi.....	59
Tablo 11. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi.....	60
Tablo 12. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi.....	61

Tablo 13.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının Örgütsel Bağlılık

Genel Üzerine Etkisi.....	61
---------------------------	----



GİRİŞ

İşletmelerin yönetim anlayışlarının giderek kurumsallaşması sonucu, işletmelerin yapılanma süreçleri, genel anlamda bir modernizasyon süreci yaşamıştır. Bu sürecin içerisinde, yönetim anlayışlarının değişmesinde nitelikli çalışan istihdamına kadar uzanan bir süreçte birbirinden farklı uygulamalar söz konusudur. Fakat sonuç odaklı olarak düşünüldüğünde, mevcut süreçte, tüm dünya genelinde işletmelerin gerçek anlamda modern düşünen ve kurumsal hareket eden varlıklar haline geldiklerini söylemek mümkündür.

Bu gelişim sürecinin temelinde ise kurumların iç yapılarında bulunan insan kaynakları departmanının önemli bir yeri ve etkisi bulunmaktadır. Çalışanların organizasyonu kadar çalışanların kontrolünü de içeren insan kaynakları, zaman içerisinde önce bir sistem bütünü, daha sonrasında ise bir yönetim anlayışı haline gelmiştir. Özellikle kapasitesi büyüyen işletmeler açısından kontrolün güçlü olması ve sistemin işleyişinin sağlanması açısından insan kaynakları önemli bir destekçi ve kontrol aracıdır. Fakat zaman içerisinde insan kaynaklarının bu durumu da yeterince etkin bir şekilde kullanılamamıştır.

Bu nedenle insan kaynaklarının dönüşümü sonucu ortaya çıkan "stratejik insan kaynakları yönetimi" düşüncesi, insan kaynaklarının ne denli etkin bir faktör olduğunu göstermektedir. Buna göre stratejik insan kaynakları yönetimi, bilindik ve alışlagelmiş olan insan kaynakları sisteminin daha gelişmiş ve daha geniş yetkilerle donatılmış halini temsil etmektedir. Belki de en önemlisi, stratejik insan kaynakları yönetiminin sadece çalışanlarla sınırlı kalmayan, bunun ötesinde tüm işletme fonksiyonları ile ilintili olan bir kavram şeklinde ortaya çıkmış olmasıdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi kurumsal yönetimde önemli bir şekilde ortaya çıkmanın yanı sıra kurumsal yönetim için son derece önemli bir tavsiye mekanizmasıdır.

Artık insan kaynakları, belirli bir çerçeve içerisinde kendisini sınırlayan ve bu kısıtlara göre hareket eden bir fonksiyon olmaktan çıkmıştır. Stratejik insan kaynakları anlayışı ile birlikte güçlenen bu fonksiyon, işletmenin yönetimi konusunda kurumsal yapı için önemli bir aracı, önemli bir tavsiye, hatta karar merciidir.

Bu sorumluluklarının ötesinde stratejik insan kaynakları yönetimi, çalışanların sistem içerisinde daha fazla ön plana çıkarılması adına önemli adımlar atan ve bu adımları atarken de çalışanlar ile kurum yönetimini aynı platformda buluşturmaya çalışmaktadır. Fakat bu sürecin içerisinde stratejik insan kaynakları yönetimi için önemli olan, çalışanların ön plana çıkarılması kadar, çalışanların beklentilerinin karşılanmasıdır. Çünkü bu beklenti giderimi, çalışanlar için gerçek anlamda bir performans yükselişi ve kurum ile kendisini özdeşleştirme adına süreci ifade etmektedir. Çalışanlar, mutlak olarak çıkarlarının belirli oranda ön planda tutulmasına önem vermektedirler.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışanları bu denli önemsemesinin kuruma olumlu geri dönüşlerinden biri olan örgütsel bağlılık da bu süreçte ortaya çıkmaktadır. Büyük ölçüde beklentilerine karşılık bulan, kurumunun kendisini önemseydiğini fark eden ve bu şekilde de daha rahat bir çalışma ortamında bulunduğunu fark eden bireyler için kurumlarına karşı bir bağlılık hissetmeleri son derece doğal bir durumu teşkil etmektedir. Basit bir yaklaşımla örgütsel bağlılığın oluşmasında çalışanların istekleri, bunların karşılık bulması ve çalışanların buna reaksiyonu ile ortaya çıkan süreç söz konusudur.

Örgütsel bağlılığın ortaya çıkışında, çalışanların verdikleri reaksiyonların ötesinde işletmelerin uygulamaların ve çalışanları ile iletişim kurma şekillerinin de büyük bir önemi bulunmaktadır. Çalışanların kurumlarından beklentileri yüksek olsa da olmasa da işletmelerin mutlak olarak onların yaklaşımlarını göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Fakat çalışanların kendilerini işletmelerine bir şekilde kabul ettirebilmeleri ve beklentilerinin anlaşılabilmesi adına stratejik insan kaynakları yönetimi çalışanları temele alan yaklaşımı ile büyük bir fayda sağlamaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi, çalışanları sadece performansları bazında ele almamakta, bunun ötesinde onların fiziksel ve ruhsal anlamda da değerlendirilmesini sağlamaktadır. Bu değerlendirmeler ışığında çalışanlara verilecek olan destek ve sunulacak imkanlar, onların örgütsel bağlılık da dahil olmak üzere birçok farklı konuda güçlü bir şekilde işletmelerine hizmet etmelerine imkan

sağlayacaktır; bunun için de stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışanları anlaması, algılaması, değerlendirmesi ve yönlendirmesi gerektirmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin, çalışanlar ve işletmeler nazarındaki ilişkilerini inceleyerek değerlendiren bu tez çalışmasında, çalışanlar açısından örgütsel bağlılığın ortaya çıkması ya da yokluğu ile ilgili stratejik insan kaynakları yönetiminin etkisi ele alınmaktadır. Tezin son bölümünde, stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılık konuları ile ilgili, çeşitli sektörlerde, farklı demografik gruplara mensup gönüllü 100 katılımcı üzerinde gerçekleştirilen bir anket çalışmasının sonuçları ile konu pratikte değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Tezin birinci bölümünde insan kaynaklarından stratejik insan kaynaklarına geçiş ile birlikte, bu kavramın nasıl bir yönetim anlayışını ifade ettiği konusu ele alınmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi kavramının kavramsal değerlendirilmesi ile birlikte teorik olarak konu üzerindeki yaklaşımlara yer verilmiştir.

Aynı şekilde, tezin ikinci bölümü, örgütsel bağlılık konusunun teorik çerçevesini içermekle birlikte kavramının genel bir değerlendirmesini, ortaya çıkış şeklini ve bu süreçte çalışanlar ile işletme yönetimlerinin sorumluluk alanları, olumlu ve olumsuz yönleri ile ele alınmaktadır.

Yukarıda da değinildiği üzere, tezin son bölümünde yer alan anket çalışması ile ankete gönüllü olarak katılan farklı demografik gruplara mensup katılımcılar üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları ile konu iş dünyası içerisinde bireylerin yaklaşımları üzerinden değerlendirilmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. Kavramsal Olarak Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynaklarının, kurumsal sistem dahilinde, kendisine özgü bir çalışma yapısı ve kısıtları bulunmasına karşın, mevcut görev potansiyelinin yetersiz görülmesi ile birlikte, değişimi ve kendi sınırlarının dışına çıkması bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu sınırların dışına çıkma eylemi ise insan kaynaklarının sahip olduğu görevlerden fazlasını yerine getirmesi zorunluluğu olarak değerlendirilmektedir ve insan kaynakları için diğer kurumsal faktörler karşısında da bir güç kazanımı anlamını taşımaktadır.

Bu değişim ve etkinlik alanının genişlemesi durumu üzerinden değerlendirildiğinde insan kaynakları, kendi içerisinde yaşadığı değişim sürecinde, daha etkin ve daha modern bir yapıya bürünmüştür. Böylelikle ortaya çıkan “stratejik insan kaynakları yönetimi” kavramı yeni dönemdeki insan kaynaklarının rolünü belirlemektedir.

Temelde stratejik insan kaynakları yönetimi, “bir işletmenin belirlediği hedefleri gerçekleştirebilmesi için plan ve proje dahilinde belirlenen, birbiri ile uyumluluğu olduğu kadar birbirinden farklı da olabilen faaliyetler bütünü” olarak tanımlanmaktadır (Şimşek ve Öge, 2004, 282). Bu tanımlama ile stratejik insan kaynakları yönetimi için daha planlı ve daha programlı bir sürecin var olduğunu, bunun yanı sıra insan kaynakları için artık daha fazla sayıda fonksiyonun var olduğu görülmektedir.

Diğer bir taraftan, stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetiminin bir ardılı gibi gözüксе de modern işletme mantığı içerisinde, kendisine göre de bir sistemi bulunmaktadır.

Bunun temelinde de rekabet ve teknoloji ile uyumluluk gibi kavramlar yer almaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, bu kavramlar dahilinde, “işletmelerin içerisinde bulundukları rekabet sürecinde, aktif bir şekilde devam eden sektörel

şartlara uyum göstermek için işletme performansını yukarıya çekmek ve bu yüksek performansın devamlı olarak işlemlerini sağlamak adına, uzun süreli ve modern uygulamalarla uyumlu stratejiler” şeklinde değerlendirilmektedir (Deniz ve Bakkalbaşı, 2010, 187). Stratejik insan kaynakları yönetimi açısından rekabet algısı geçmiş yıllardaki uygulamalara göre son derece yüksektir ve bu nedenle de yönetim ve kara alma sürecine katılım daha fazla ön plandadır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile birlikte ortaya çıkan ve göze çarpan en önemli olguların başında, yönetim kademesi ile yönetim kademesi dışında kalan tüm birimlerin daha etkin ve daha fazla iletişim kurma şanslarının söz konusu olmasıdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, kurumsal sistem içerisinde işletme için böyle bir avantajı sağlayabilmektedir. Bu durum, her işletme için farklılık gösterse de stratejik insan kaynakları yönetimi, dahilinde bulunduğu tüm işletmeler içerisinde, sisteme, yönetim yapısına, çalışanların durumuna ve rekabet edilen ortama göre çalışma prensipleri ve sistemleri ile birlikte plan ve proje geliştirebilmektedir (Keçecioğlu, 2006, 72-73).

Stratejik insan kaynakları yönetiminin bu köprü görevi gören konumu, onu diğer çalışanlar için de büyük bir avantaj yaratmaktadır. Her ne kadar bu durum işletme yönetimleri için gücün paylaşılması anlamını taşıyor olsa da çalışanların, stratejik insan kaynakları yönetimi dahilinde sürece aktif ve nitelikli katılımı, her iki taraf arasında kurulacak olan nitelikli iletişim ile birlikte planlamaların da daha nitelikli ve uzun vadeli olması söz konusudur.

Bu süreçte stratejik insan kaynakları yönetimi ile birlikte daha fazla ortaya çıkan konuların başında çalışanların artan önemi ve sistem içerisinde gelişen konumları bulunmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, çalışanların yararına olabilecek her türlü fonksiyonu (ücret belirleme, performans değerlendirme, iş sağlığı ve iş güvenliği önlemleri alma vb.) gerçekleştirmenin yanı sıra, onların bu süreçteki düşüncelerini de göz önünde bulundurarak hareket etmektedir. Bu faaliyetlerin her birinin niteliği ve kalitesi, çalışanların da performans kalitesini belirlemektedir (Sabuncuoğlu 2000, 71).

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile birlikte, çalışanların sadece değerlendirilerek ödüllendirilmeleri ya da disiplin uygulamalarına maruz kalmaları durumu geride bırakılmıştır; temel hedef, çalışanların performanslarının üst düzeye çekilmesi adına çaba sarf edilmesi ve onların yönetim ile ilişkilerinde, eskisinden daha fazla söz sahibi olmalarının sağlanabilmesidir. Bu adımlar, geçmişte çalışanların konumunu gerileten faaliyetlerin ortadan kaldırılmasını sağlamaktadır.

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Sanayi Devrimi sonrasında makinelerin insanların yerini alarak daha fazla ön plana çıktığı dönemde, artık insanların birer çalışan olarak önemli fonksiyonlara sahip olmadıkları düşünülse de insanoğlunun yaratıcılığının söz konusu olduğu bir süreçte çalışanların değeri 1960'lar itibari ile tekrardan anlaşılmış ve artmıştır. İnsan kaynakları ile ilgili ilk denemelerin kurumlar içerisinde mümkün olması da bu dönemlere denk gelmektedir.

İnsan kaynaklarının yükselişe geçtiği ve çalışanların, sosyal haklarını da elde etmeleri ile birlikte işletmeler için artık önemli ve vazgeçilmez birer faktör oldukları süreçte, teknolojinin de çalışanlar tarafından yüksek kapasite ile kullanılması sonucu, gerçek anlamda bir değişim yaşanmıştır. Bu değişimin yaşandığı süreç “insan kaynakları çağı” olarak adlandırılmaktadır (Öğüt, 2001, 73). Bu çağ, işletmeler içerisinde çalışanların daha fazla önemli olduğu ve onları organize eden insan kaynaklarının tüm işletmeler açısından yavaş yavaş vazgeçilmez bir hal almasını öngörmüştür.

Kurumsal olarak gerçekleşen bu değişimlerin her biri mutlak olarak kurumların çıkarlarıdır. Ancak bu sürecin stratejik olarak planlanması gerekmiş ve bu stratejik hamlenin sadece dönemsel olarak değil, insan kaynaklarının bir doğal faaliyeti olması üzerinde odaklanılmıştır (Bayraktaroğlu, 2001, 449). Böylelikle de insan kaynaklarının bir yönetim faaliyeti olarak mevcut dizaynından, stratejik insan kaynaklarına geçiş büyük bir önem arz etmiştir. Sıradan insan kaynakları, önce bir yönetim sistemi olmuş, bir adım sonrasında ise çalışanların da daha etkin bir şekilde içerisine dahil olduğu, daha geniş kapsamlı olarak kurumsal faaliyetlerin ele alındığı

ve yönetimin katı merkezietiliğinin bir nebze olsun aşıldığı bir stratejik sistem haline gelmiştir.

Stratejik insan kaynakları yönetimine geçişte, dönemsel olarak ortaya çıkışında, dönemsel olarak kurumların, rekabet ortamı sebebi ile giderek artan ihtiyaçlarının büyük önemi bulunmaktadır. Özellikle stratejik olarak bir işletmenin modern rekabet koşullarına uyum sağlaması açısından çalışanlarını verimli kullanması ve bunun için de stratejik olarak tasarlanan bir insan kaynakları yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminden stratejik insan kaynakları yönetimine geçişte entegrasyon faktörü büyük bir öneme sahiptir. “Stratejik entegrasyon” olarak adlandırılan bu süreç, kurumun içerisinde belirlenen stratejiler ile dışarıdaki rekabet ortamının şartlarının birbirine uyumlu hale getirilmesi, çalışanların daha fazla ön plana çıkarılması ve böylelikle mevcut sürece uygun stratejilerin uygulanmasına yardımcı olmaktadır (Bayraktaroğlu, 2001, 450). Stratejik entegrasyon ile birlikte çalışanlar ile yönetim, yönetim ile çalışanlar, kurum ile pazar ve tüm bu faktörler arasında etkin bir iletişim süreci yaratılabilmektedir (şimşek ve ğe, 2004, 33-34).

İnsan kaynaklarının normal bir fonksiyon olduğu düşünüldüğü bir süreçte stratejik insan kaynakları da herhangi bir anlam ifade etmemektedir. Ancak insan kaynaklarının bir yönetim fonksiyonu haline gelmesi ile birlikte stratejik insan kaynakları da önemli bir yönetim fonksiyonu haline gelmiştir ve böylelikle de kurumların gerçek anlamda bir stratejik bir yapılanma gerçekleştirmeleri söz konusudur. Bu yapılanmanın başarı adına da en önemli etki stratejik insan kaynakları yönetimin fonksiyonları ile mümkün olmaktadır.

1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin rgtsel Performans zerindeki Etkisi

Stratejik insan kaynakları yönetimini kavramsal olarak değerlendirirken, kesin bir şekilde insan kaynakları yönetiminden ayırmak gerekmektedir. Zira insan kaynakları yönetiminde kurumsal sistemin dışında kalan bir departmandan bahsediliyorken, stratejik insan kaynakları yönetimi ile mutlak bir kurumsal yönetim

fonksiyonundan bahsedilmektedir. Kurumun yönetim kademesi ile daha doğrudan ve daha etkili iletişim kurabiliyor olmak, stratejik insan kaynaklarını hem yönetim anlayışı hem de fonksiyon açısından bilinen insan kaynakları yönetiminden ayırmaktadır.

Genel olarak stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisine bakılacak olursa, bu konuda ön plana çıkan faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Deniz ve Bakkalbaşı, 2010, 190):

- Ekip çalışmasının teşvik edilmesi,
- Yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişimin geliştirilmesi,
- Elde edilen başarının finansal ve sosyal olarak paylaşımı,
- Atılan her adımın belirli bir strateji dahilinde gerçekleştirilmesi,
- Performans odaklı ücret dağılımı ile çalışanların teşviki,
- Görevlendirmede görülen eksikliklerin giderilmesi,
- Yeniden tasarlanan işlere göre çalışanların kapasitesi dahilinde görev dağılımı gerçekleştirilmesidir.

Tüm bu faktörler, öncelikli olarak çalışanların teşviki, daha sonrasında ise kurumun tüm unsurları ile bir arada hareket etmesi adına ön plana çıkmaktadır. Bilhassa çalışanların teşvik edilmesi, stratejik insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından biri olarak kendisini göstermekte ve ulaşılması planlanan hedefler adına ilk adımı teşkil etmektedir.

Pazarlarda giderek artan rekabet baskısı kesin olarak işletmelerin dışarıdan olduğu kadar kendi içlerinde de odaklanmayı ve yeniden yapılanmayı gerektirmektedir. Bu yapılanma konusunda, kurumsal yönetim kademesinden ziyade stratejik açıdan insan kaynakları yönetiminin fonksiyonu ve sorumluluk alma düzeyi daha büyük önem arz etmektedir. Çünkü stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmenin iç yapısını ve kapasitesini en iyi bilen sistem unsurudur (Barutçugil, 2004,

66). Bu bilgi birikimi ve yapılan tespitler, insan kaynaklarının stratejik olarak alınacak her bir karar konusunda sorumluluk alma şansını güçlendirmektedir. Bir başka deyişle, stratejik insan kaynakları yönetimi açısından sistemi ve yapıyı bilmek, değerlendirmek ve bu doğrultuda gelecek öngörüsü oluşturmak bir bakıma zorunlu bir görevdir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin kurumsal yapıda toplu olarak kalkınmayı, başarıyı ve çıkarları düşünmesi ile birlikte mutlak olarak sistemin işleyişine olumlu katkısı bulunmaktadır. Özellikle sistemin parçalarını birbirlerinden ayırt etmeden, çalışanlar temelinde, kurumun ve çalışanların geleceğini, sistemin bekasını ortak bir akıl çerçevesinde değerlendiren stratejik insan kaynakları yönetimi bu hali ile teşvik edici bir etkiye sahiptir. Bu noktada özellikle çalışanların teşviki büyük önem taşımaktadır.

1.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkışında Etkili Olan Faktörler

Stratejik insan kaynakları yönetimine geçiş herhangi bir şekilde bir tesadüfün ya da ortaya çıkan bir şansın eseri değildir. Kurumsal yapıların değişim, hatta yer yer devrim gerçekleştirmelerinin bir zorunluluk haline gelmesi sonucu işletmelerin büyük bir çoğunluğu bu zorunluluğa boyun eğmek durumunda kalmıştır. Fakat stratejik olarak gerçekleştirilen insan kaynakları yönetiminin mutlak olarak kurumsal çıkarlara hizmet etmesi de işletmelerin stratejik insan kaynakları üzerinde yatırım yapmaları konusunda teşvik edici bir etki yaratmıştır. Yine de stratejik insan kaynaklarının ortaya çıkışı konusunda belli başlı üç etmen ortaya çıkmaktadır. Bunlar, küreselleşme, teknoloji ve çalışanlardır.

1.4.1. Küreselleşme

Küreselleşme ile birlikte pazarların da geniş bir mecrada rekabet ortamı yaratması, her işletmenin kendisini bu sürece hazırlaması gereğini yaratmıştır. Bu nedenle de işletmelerin yapılanmaları birer zorunluluk halini almıştır. Bu yapılanma içerisinde de en önemli faktör, insan kaynakları yapısının daha stratejik ele alınarak değerlendirilmesidir (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004, 284).

Küreselleşmenin etkisi genel olarak zincirleme bir şekilde cereyan etmiştir. Öncelikle kültürel bir geçiş süreci olarak başlasa da zaman içerisinde küreselleşme, insan hayatının aktif olan her alanında kendisini göstermiştir. Bunlardan biri olarak iş dünyası içerisinde de etkinliği hissedilen küreselleşmenin insan kaynaklarına etkisi, stratejik olarak, bu olgunun daha geniş perspektifte düşünerek, sadece yerel ve sektörel bazda değil, uluslararası alanda da gelişmelerin takip edilmesi şeklinde olmuştur (Erdut, 2002, 33).

1.4.2. Teknoloji

Küreselleşmenin bir ardılı olarak düşünülebilecek teknoloji, işletmeler için belki de birçok şeyi daha fazla kolaylaştıran nadir faktörlerdendir. Bir diğer bakış açısı ile işletmelerin kendilerini geliştirmeleri konusunda bir zorunluluk durumu da yaratan teknoloji rekabetçi olmayı tetikleyen unsurlardan biri olarak da işletmelerin ve çalışanların karşısına çıkmaktadır (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004, 284).

İnsan kaynaklarının sadece bir evrak birimi olduğu düşüncesi ile konumu uzun yıllar bir türlü gelişmemiş olsa da stratejik insan kaynaklarının ortaya çıkışında teknolojik olarak kurumların bünyesinde kullanılan sistemlerin büyük etkisi bulunmaktadır. Bu etki, genel olarak değerlendirildiğinde, stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı ile birlikte kurum içerisindeki faaliyetlerin elektronik ortama taşınmış olmasıdır. Stratejik insan kaynaklarında zaman ve maliyetten tasarruf ön plandayken, teknoloji faktörü tüm bunları bir fırsat olarak sunma kapasitesine sahiptir (Bingöl, 2003, 60).

1.4.3. Çalışan Faktörü

Gelişen ve değişen iş dünyasının şartları, yeni meslekler ve yeni işler, görevler ortaya çıkarmanın yanı sıra çalışanların çeşitliliğine dair de bir ihtiyaç yaratmıştır. Bu ihtiyacın içerisine demografik farklılıkların yanı sıra yetenek açısından da farklılıklar eklenmiştir. Bu şekilde stratejik insan kaynakları, birbirinden farklı mecralardan, birbirinden farklı özelliklere sahip çalışanlara ihtiyaç duymaktadır (Aykaç, 2000, 572).

Uzun yıllar boyunca çalışanların geri planda tutulmuş olduğu bir sistem onları istihdam eden taraflar için normal olarak gözüксе ve teknoloji her ne kadar iş dünyasının en önemli faktörü olsa bile çalışanların öneminin geri plana itilmesine izin vermemiştir. Aksine, değişen şartlar, çalışanların varlıklarının, bunun ötesinde yaratıcılıklarının sistemin işleyişine önemli bir katkı sağlamasına olanak tanımıştır (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004, 284). Böylelikle stratejik insan kaynakları yönetimi içerisinde çalışan faktörü temelde yer almaktadır.

1.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Boyutları

1.5.1. Yatay Boyut

Stratejik insan kaynakları yönetiminde gerçekleştirilen uygulamalar arasındaki uyum son derece büyük bir önem taşımaktadır. Sistemin kendi içerisindeki tutarlılığı ve bu durumun çalışanlar ile yönetim kademesi nezdinde güven ortamı yaratması stratejik insan kaynakları yönetiminin sürekliliği açısından son derece olumlu bir etkiye sahiptir.

Bu şekilde ortaya çıkan stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay boyutu ya da başka bir deyişle iç uyum, insan kaynakları sistemi içerisinde çalışanlar, işletme politikaları ya da yapılan konuları üzerinde gerçekleştirilen tüm faaliyetlerde kendi içerisinde bir tutarlılık öngörmektedir (Cingöz ve Akdoğan, 2013, 97). Bu tutarlılığın ya da uyumun anlamı, sistemin kendi içerisinde geliştirmiş olduğu uygulamaların her birinin diğerini tamamlayıcı nitelikte olması ve bu şekilde de uygulamaların kurumsal gelişime ve başarıya hizmet etmesidir. Uygulamalar arasında oluşabilecek farklılıklar, doğru şekilde anlaşılmasını ve bu nedenle de çalışanların uyum göstermelerini engelleyecektir.

Yatay uyumda iç faktörler ortaya çıkmaktadır ve iç faktörlerin kapsamına çalışanlar, görevler, faaliyetler, finansal veriler, yapılanma modelleri ve planlamalar dahil olmaktadır (Gürbüz, 2011, 401). Asıl olarak, stratejik insan kaynakları yönetimi içerisinde kurumsal yapının parçası olan her bir unsur uyumun sağlanabilmesi adına kendi içerisinde faydalı olmaktadır. Bu nedenle sistemin her bir unsura ihtiyacı bulunmaktadır. Bu noktada en fazla ön plana çıkan çalışanlar olmakla birlikte görev

ve faaliyetler de uygulamalardaki uyumun sağlanabilmesi adına tutarlılık arz etmesi gereken faktörlerdir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay uyumu özellikle uluslararası operasyonlar ve rekabet halinde olunan taraflarla kurulacak iletişim konusunda tutarlılık sağlanması ve kendi içerisinde güvenilir bir yapı oluşturulması adına kurumlara sağlam bir zemin sunmaktadır. Dağınık politikalarla işletme içerisinde çok başlılığın ortaya çıkması ve tüm yetkilerin yeniden merkezi yönetim elinde toplanması konusunda yatay uyumun yokluğu göze çarpmaktadır.

1.5.2. Dikey Boyut

Stratejik insan kaynakları yönetiminde, çalışanların baz alınarak uygulamaların dizayn edilmesi ve onların performansları üzerinden planların belirlenmesi aslında kurumsal stratejilerin tamamını yansıtmamaktadır. Asıl olan, sistemin tabanında kurulmuş olan düzen ve ona uygun olarak dizayn edilen stratejilerin, yönetim mekanizması tarafından da anlamlı bulunması ve geleceğe dair uygulanabilir olmasıdır.

Stratejik insan kaynakları yönetiminde “dikey boyut” olarak nitelendirilen bu durumda, çalışanlar ve genel sistem dahilinde insan kaynaklarının oluşturduğu stratejilerin, genel işletme stratejileri ile uyumu ve bu şekilde de çalışanların daha fazla karar mekanizmasına katılabilmeleri söz konusu olmaktadır (Cingöz ve Akdoğan, 2013, 97). Başka bir açıdan bakıldığında, stratejik insan kaynakları yönetiminde dikey boyut, sistemin alt katmanında oluşturulan strateji ve planların, zaman içerisinde yönetim kademesi ve işletmenin genel strateji ve planları ile uyumlu hale gelmesidir.

Özellikle çalışanlar temelinde, insan kaynaklarının geliştirdiği stratejilerin, kurumun çıkarlarına olacak şekilde dizayn edilmesi ve bunun da yönetim kademesinin beklentilerine uyum sağlıyor olması, gerçek anlamda, aşağıdan yukarıya doğru bir uyumun ortaya çıkışına yol açmaktadır. Böylelikle, dolaylı olarak da olsa stratejik insan kaynakları yönetimi, tüm bir kurumun stratejilerini ve yol haritasını belirlemektedir (Gürbüz, 2011, 401).

Dikey boyut ile birlikte, bir bakıma insan kaynaklarının kurumsal yönetim açısından artan önemini anlamak daha kolay hale gelmektedir. Artık yönetim kademesi adına ciddi anlamda bir yön verici mekanizma haline gelen insan kaynakları yönetimi ne denli önem kazandığını da göstermiştir. Sistemin geçmiş yıllarda sadece üreten kesimi olan çalışanlar ve departmanlar açısından değişen şartlar, onların çok daha fazla ön plana çıkmaları açısından da bir fırsattır.

1.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

İnsan kaynaklarının sahip olduğu özelliklere temeli dayanıyor olsa da stratejik insan kaynakları yönetimi için kendine has özelliklerinin olduğunu söylemek gerekmektedir. Bilhassa da teknoloji ile iç içe hareket etmesi, kurum yapısının geneline hitap ediyor olması ve yönetim sistemi içerisinde kendisine önemli ve etkin bir yer edinmiş olması, stratejik insan kaynakları yönetiminin genel anlamda kendisine özgü özelliklerini olmasını, böylelikle de insan kaynakları yönetimine göre farklılıklarının bulunmasını sağlamaktadır.

Birbirinden farklı özellikleri olmasına karşın, stratejik insan kaynakları yönetimi için farkı yaratan ve onu gerçek anlamda kurumun sisteminin önemli bir parçası haline getiren, onun sahip olduğu stratejik planlama algısıdır (Özakman, 1994, 9). Bu algı, stratejik insan kaynakları yönetiminin sadece çalışanlar üzerindeki planlamalarını ifade etmemektedir; bunun ötesinde, stratejik planlama, bir kurum içerisinde gerçekleştirilmesi adına fikir yürütülen bütün alanlarda bir planlamanın varlığından bahsetmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi için stratejik planlama özelliği temelinde sıralanabilecek ve onu büyük ölçüde insan kaynakları yönetiminden özellikler şunlardır (Aykaç, 1999, 74-76):

- “Stratejik insan kaynakları yönetimi güçlü, etkin, sürekliliği olan ve kurumun tüm parçaları için geçerli olan bir planlama anlayışına sahiptir,

- Stratejik insan kaynakları yönetiminin hakimiyet alanı sadece çalışanlar ile sınırlı değildir; işletmenin geri kalan tüm alanlarında ve faaliyetlerinde stratejik olarak fikir beyanında bulunma durumu söz konusudur,
- Stratejik insan kaynakları yönetiminin temelinde planlama kadar önemli olan analiz, işletme içi ve dışı tüm faktörleri değerlendirmeyi öngörmektedir,
- Stratejik insan kaynakları yönetimi hem kurum içerisinde hem de kurum dışında güçlü bir iletişim algısına sahiptir; bilhassa kurum içerisindeki iletişim ağının gelişiminde önemli bir rol üstlenmektedir,
- Stratejik insan kaynakları için çalışanlar sadece iş gören, emek veren ve maaş alan kesim değildir; aynı zamanda çalışanlar teşvike ihtiyaç duyan ve ancak bu teşvik ile kuruma hizmet edebilecek taraftır,
- Stratejik insan kaynakları yönetimi ile çalışanların yönetime daha fazla katılımı için yaklaşımları, tutum ve davranışları göz önünde bulundurulmaktadır,
- Stratejik insan kaynakları yönetimi açısından teknoloji vazgeçilmez bir öğedir ve bu yönetim anlayışının etkinliğini belirleyici niteliktedir,
- Stratejik insan kaynakları yönetimi, kurumsal yönetime doğrudan ya da dolaylı olarak müdahale etme yetkisine sahiptir,
- Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletme içerisindeki faaliyetler başta olmak üzere işletme dışındaki süreci de değerlendirmekte ve araştırmalarla kurum yönetimini ve çalışanları aynı anda bilgilendirmektedir,
- Stratejik insan kaynakları yönetiminin tüm hamleleri ve planları geleceğe odaklıdır”.

Özellikleri ışığında değerlendirildiğinde, stratejik insan kaynakları yönetimi, kurumlar açısından yenilikçi ve değişime açık bir sistemin yaratıcısı olarak gözükmemektedir. Çünkü kurumlar giderek daha fazla stratejik desteğe kurum içerisinde

ihtiyaç duyarken onların bu ihtiyaçlarını karşılamak adına stratejik insan kaynaklarının geniş bir perspektifte süreçleri ve bireyleri ele alması, aynı zamanda onun iyi bir tavsiye makamı olduğunu da göstermektedir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008, 112). Bu tavsiye yetkisi ve gücü onu mutlak olarak önemli bir kurumsal parça haline getirmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin bu özellikleri göz önünde bulundurulduğunda, bilindik insan kaynakları yönetimine göre daha fazla ön plana çıkması ve sistem olarak daha fazla kurumsal işletme tarafından neden tercih edildiğini anlamak daha da kolaylaşmaktadır. İki kavramın ve iki yönetim anlayışının arasındaki temel fark, stratejik insan kaynakları yönetiminin mutlak olarak gelecek odaklı bir şekilde ve çalışanları güçlendirerek, onları teşvik ederek hareket etmesidir. Böylelikle stratejik insan kaynakları yönetimi daha geniş ufka sahip bir kurum içi yönetim anlayışı haline gelmektedir.

1.7. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Dair Yaklaşımlar

1.7.1. Evrensel Yaklaşım

İnsan kaynakları uygulamalarının genel olarak kurumlar açısından büyük faydaları olmasına karşın, her insan kaynakları uygulaması her işletme için uyumlu ve yararlı olmamaktadır. Bu nedenle işletme için birbirinden farklı uygulamaların söz konusu olması muhtemeldir.

Evrenselci yaklaşım, dünyanın her yerindeki ve her sektöründeki işletmenin, kendisi için en uygun olan insan kaynakları uygulamasını tercih etmesini ve bu tercihin de stratejik insan kaynakları yönetiminin öngördüğü niteliklere uygun olarak belirlenmesi gerektiğini öne sürmektedir (Ünnü ve Keçecioğlu, 2009, 1176). Böylelikle evrenselci yaklaşım, bir işletme için en iyi ve en faydalı olabilecek uygulamalar bütününe seçilmesine odaklanmaktadır. İşletme için seçilebilecek uygun faaliyetler bütünü ile stratejik insan kaynakları yönetiminin işletme için en düşük güç uygulaması ile en yüksek verim sağlaması mümkün olmaktadır.

1.7.2. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, evrenselci bakış açısının öngörmüş olduğu, her işletme için farklı bir stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamasının seçimine dair fikri bir adım öteye taşımaktadır. Bir başka deyişle durumsallık yaklaşımı ile birlikte kurum içerisindeki sistemin yapılandırılması detaylandırılmaktadır.

Durumsallık yaklaşımı, stratejik insan kaynakları yönetimi ile birlikte geliştirilmesi öngörülen uygulama ve faaliyetlerin, işletme içerisindeki faaliyetler, çalışanların özellikleri ve işletmenin dış ilişkileri gibi önemli ve etkin faktörlerle şekillendirilmesini öngörmektedir. Aynı zamanda bu faktörlerin değerlendirilmesi sürecinde, yapılan tüm değerlendirmeler sonucunda ortaya çıkan uygulama ve faaliyet şablonunun işletmenin stratejileri ile uyumlu olması gerekmektedir (Akar vd., 2011, 100).

Söz konusu olabilecek herhangi bir uyumsuzluk ve mevzu bahis faktörlerin herhangi birinin değerlendirilmesindeki eksiklik, özellikle işletmenin iç dinamiklerinin göz ardı edilmesi ile ortaya çıkabilecek bir strateji uyumsuzluğu, stratejik insan kaynaklarının verimli uygulamalar gerçekleştirmesi adına büyük bir engeli teşkil etmektedir.

1.7.3. Biçimlendirici Yaklaşım

Evrenselci yaklaşım ve durumsallık yaklaşımının aksine, biçimlendirici yaklaşım, derinlemesine ve birbirinden ayrı olarak kavramları ele almayı kabul etmemekte ve bunun aksine strateji geliştirme sürecinde faktörleri bir arada ele alma taraftarıdır.

Biçimlendirici yaklaşım, işletme içerisindeki ve dışındaki farklı faktörlerin, stratejik insan kaynakları yönetimi için birbirinden ayrı değerlendirilmesinin büyük ölçüde bir karmaşaya ve dağınık bir strateji yaratılmasına sebep olacağını öne sürmektedir. Bunun yerine, biçimlendirici yaklaşım, söz konusu iç ve dış faktörlerin mutlak olarak bir arada değerlendirilmesi gerektiğini, böylelikle de ortaya çıkabilecek olan sentezin stratejik insan kaynakları yönetimi strateji ve planlama sürecinde farklı,

dağınık ve bölünmüş bir şekilde organize olmasını engelleyeceğini dile getirmektedir (Yüksel, 2004, 19).

1.7.4. Bağlamsal Yaklaşım

Karma bir strateji sistemini öngören bağlamsal yaklaşım için küreselleşen piyasaların sunmuş olduğu imkan dahilinde, tüm dünya genelinde ve tüm sektörlerde uygulanabilecek stratejiler ve planlamalar gerçekleştirmek mümkündür. Bağlamsal yaklaşım uygulama açısından tüm dünya genelinde tüm işletmeler için geçerli olabilecek bir sistemi ifade etmektedir.

Bağlamsal yaklaşım ile birlikte işletmeler, ulusla ya da uluslararası piyasalarda rekabet halinde olduklarına bakılmaksızın, işletmenin tüm iç ve dış faktörlerini göz önünde bulundurarak, bunları bir arada değerlendirilmesi ile dünyanın her yerinde politik, finansal ve sosyal şartlara uygun bir stratejik insan kaynakları uygulamaları bütünü oluşturulmasının, mevcut şartlar dahilinde mümkün olabileceğini dile getirmiştir (Bayat, 2008, 79). Bağlamsal yaklaşım, herhangi bir şekilde işletmenin bölgesel ayrımının önemli olmadığını ve her bölge için farklı uygulamaların fazladan bir yük oluşturacağını ve küreselleşen dünya şartları altında bunun gerekli olmadığını öne sürmektedir.

1.7.5. Strateji Odaklı Yaklaşım

Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımları içerisinde çalışan faktörünü önemli bir yere koyan strateji odaklı yaklaşım, diğer teorik görüşlerden bu yönü ile ayrılmaktadır. Çoğunlukla stratejik insan kaynakları üzerinde geliştirilen yaklaşımların büyük bir kesimi toplu olarak işletmenin tüm faktörlerini ele alırken, bu yaklaşım içerisinde çalışanlara büyük bir önem atfedilmektedir.

Buna göre bir işletmenin, kamu ya da özel sektör olmasına bakılmaksızın, sahip olduğu çalışan kitlesi ve onların çalışma kapasitesi, büyük ölçüde işletmenin başarı ya da başarısızlığı konusunda büyük bir etkiye sahiptir. Bu nedenle de kurumsal yapı içerisinde çalışanların bu denli önemli olduğu gözetilerek, insan kaynakları ve diğer proje konularında, planlama gerçekleştirilirken insan faktöründen,

bir başka deyişle çalışan faktöründen hareketle stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir (Cingöz ve Akdoğan, 2013, 93-94).

Çünkü çalışanlar sadece üreten kesimi değil, aynı zamanda tanıtan, sorgulayan, destek olan ve fikir veren bir kesimi de ifade etmektedir. Bu nedenle değerlendirme safhasında stratejilerin büyük ölçüde çalışanlar üzerine inşa edilmesi ve bunun da pozitif yönlü faaliyetlerle gerçekleştirilmesi gerçek bir rekabet avantajı sağlayacaktır.

1.7.6. Karar Odaklı Yaklaşım

Strateji odaklı yaklaşımın aksine, karar odaklı yaklaşım içerisinde ön plana çıkan ve önemli olarak addedilen kesim, kurumun yönetim kademesidir. Onların alacakları kararlar ve uygulamalar konusundaki yaklaşımları, mutlak olarak, orta vadede işletmenin çıkarlarının korunması için dizayn edilmelidir.

Karar odaklı yaklaşım içerisinde, stratejik insan kaynakları ile ilgili karar alma süreçleri içerisinde, sadece insan kaynaklarının fikirleri ve yaklaşımları değil, bunun ötesinde, karar mercisinin en üst seviyesinde bulunan işletme yönetiminin de büyük bir etkisi ve değeri vardır. Onların stratejik ve operasyonel anlamdaki kararlar, işletmenin her bir faktörü için yönlendirici etkiye sahiptir ve bu şekilde tepeden en alt noktaya kadar uzanan bir silsilede kararların etkin ve doğru şekilde uygulanması sağlanmaktadır (Cingöz ve Akdoğan, 2013, 94). Etkin karar alma yetisine ve kabiliyetine sahip olmayan bir üst yönetimin başarılı olması söz konusu değildir ve çok başlı bir yapının olması stratejilerin başarısını olumsuz yönde etkileyebilir.

1.7.7. İçerik Odaklı Yaklaşım

Stratejik insan kaynakları yaklaşımları içerisinde, insan kaynaklarını ön plana çıkaran ve onun uygulamalarını gerçek anlamda işletmenin asli stratejisi olarak gören içerik odaklı yaklaşım ile insan kaynaklarının kendi içerisindeki strateji ve planlamaların dışı yansımalarının önemi söz konusudur.

İçerik odaklı yaklaşımda, insan kaynaklarının belirlediği stratejileri, her ne kadar kendi içerisinde, çalışanlara karşı bir bağlayıcılığı olduğu düşünülse de stratejik insan kaynakları yönetimine geçiş ile birlikte bu kapsamın tüm işletme içerisine ve hatta işletmenin dışındaki faktörlere doğru yayıldığı öne sürülmektedir. Stratejik insan kaynakları öncelikle kendi stratejilerini geliştirmekten sorumludur; daha sonrasında da kurumun diğer fonksiyonları için yine kendi belirlediği strateji, plan ve projeleri dışı aktarma hakkına ve sorumluluğuna sahiptir (Kazmi ve Ahmad, 2001, 135).

Bu yaklaşım sayesinde stratejik insan kaynakları yönetiminin kendi kabuğunun dışına çıkarak işletmenin neredeyse her noktasında etkin kararlar aldığı görülmektedir. Yaşanan bu değişim, genel olarak insan kaynaklarının yönetim ve strateji geliştirme kabiliyetinin gelişimine de işaret etmektedir.

1.7.8. Uygulama Odaklı Yaklaşım

Bazı araştırmacılar için her ne kadar kurum içerisinde bir parça olarak gözükse de aslında insan kaynakları sanki ayrı bir kurumsal yapıya sahipmiş gibi gözükmektedir. Özellikle stratejik insan kaynakları yönetimi algısı, bu yaklaşımı güçlendirmiştir. Bu nedenle stratejik açıdan insan kaynakları, bir kurumun strateji ve planlama yönündeki tüm ihtiyaçlarını karşılama kapasitesine sahiptir. Bu da insan kaynaklarını kurumunda dışarıdan destek aldığı, profesyonel bir yapıya benzetmektedir (Cingöz ve Akdoğan, 2013, 95).

Bu durum insan kaynaklarının stratejik olarak işletme içerisinde değerini hem yönetim hem de çalışanlar bazında arttırmaktadır. Bu nedenle işletme yönetiminin kendi karar mekanizmasını merkezileştirmeden, stratejik insan kaynakları ile birlikte tabana yayılmış bir sistem kurması öngörülmektedir.

1.8. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulanmasının Sonuçları

1.8.1. Olumlu Sonuçlar

Stratejik insan kaynakları yönetimi açısından ele alındığında, işletmelerin gelişim, zaman ve maliyetten tasarruf, çalışanların artan verimliliği ve teknoloji odaklı gelişim hamleleri gibi konular bu yönetim anlayışının olumlu olarak ortaya çıkan sonuçlarına işaret etmektedir.

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa, stratejik insan kaynakları yönetiminin olumlu sonuçları için şunlar söylenebilir (Yılmazer ve Eroğlu, 2008, 121):

- “Kurum yönetiminden tabana yayılacak şekilde güçlü bir iletişim,
- İşlemlerin teknoloji aracılığı ile gerçekleştirilmesi sonucunda zamandan ve işlem maliyetlerinden tasarruf,
- Çalışanların yönetim sürecine katılımı ve teşvik edildiklerini hissetmeleri sonucu kendilerine olan güvenlerinin ve verimlilik düzeylerinin artması,
- Strateji ve planlama çeşitliliği ile işletmeye en uygun yöntemlerin belirlenebilmesi,
- Strateji ve planlamaların uzun vadeli olarak geliştirilerek sürekli olarak strateji odaklı çalışmak ile kaybedilecek zamanın telafi edilebilmesi,
- İç ve dış iş paydaşlarının bir çatı altında toplanarak aynı strateji ve sistem dahilinde çalışmalarının sağlanması”.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile işletmelerin kendilerini revize etmeleri konusunda gerçek anlamda bir destekçi ve yönlendiricidir. Çalışanların kendilerini daha fazla önemli hissetmeleri ve yönetim katılım düzeylerinin arttırılmasını sağlaması ile ciddi anlamda bir arabulucu role sahiptir. Böylelikle de sistem kopukluklarının giderilerek her anlamda verimlilik elde edilmesine olanak tanımaktadır.

1.8.2. Olumsuz Sonuçlar

Genel perspektiften ele alındığı süre zarfında, stratejik insan kaynakları yönetiminin işletmeler açısından herhangi bir olumsuz etkileri söz konusu değildir. Fakat bu yönetim anlayışının doğru şekilde algılanması ve sistemin gereksinimi olan faktörlerin mantıklı bir şekilde uygulanmaması sonucunda işletmelerin zarar görmesi de mümkündür.

Ortaya çıkması muhtemel stratejik insan kaynaklarına dair olumsuz için şunlar söylenebilir (Yılmazer ve Eroğlu, 2008, 122-123):

- “İnsan kaynaklarının stratejik bir yapıya kavuşması açısından fazla ve gereksiz çalışan istihdamının bu departman içerisinde gerçekleşmesi,
- Çalışanların kurumsal yönetime katılma istekleri ile birlikte ortaya çıkan karmaşa, kargaşa ve çok başlılığın yaratacağı kaos ortamı,
- Stratejik insan kaynakları yönetiminin sorumluluk alanının genişlemesine karşın bu sorumluluğu üstlenebilecek bireylerin işletme içerisinde yokluğu ya da istihdamının zorluğu ve yaratacağı maliyet yükü,
- Mevcut işletme yapısının, yetki paylaşımı konusunda hazır ve etkin bilgi ve tecrübe birikime sahip olmaması sonucu yaşanabilecek tartışma ortamı,
- Yönetim kademesinin yetkilerini paylaşma isteği içerisinde olmaması sonucu stratejik insan kaynakları yönetimine dair yapılan yatırım ve değişim hamlelerinin sonuçsuz kalması, vakit ve finansal kayıp”.

Bu faktörler göz önünde bulundurulduğunda, stratejik insan kaynakları yönetiminin inşa sürecinde işletmenin yönetim ve çalışan algısının bu sisteme uyumlu olması gerekmektedir. Aksi takdirde ortaya çıkan tablo, fikir çatışmalarının, yetki tartışmalarının ve finansal kayıpların temelinde sorunlu bir işletme yapısını işaret edecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Kavramsal Olarak Örgütsel Bağlılık

Çalışanların işletmeleri için önemlerinin anlaşılması kadar onların işletmeleri ile olan iletişimlerinde mutlak olarak pozitif yönlü bir ilişki yaşamaları amacı ile gerçekleştirilen çekici ve teşvik edici faaliyetler de son derece önemlidir. Bu faaliyetlerin sonucunda ortaya çıkması planlanan tabloda çalışanların işletmeleri ile daha güçlü bağlar kurarak hareket etmeleri ve bunun ardından da işletmeleri için manevi olarak güçlü duygularla performans göstermeleri beklenmektedir.

Çalışan kesimin işletmesi ile kurabileceği bu güçlü bağların sürekliliğinin olması sonucunda, örgütsel bağlılık kavramı ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık, işletmesi ile çalışan arasında öncelikle kurulan iş bağının zaman içerisinde manevi yönlü bir bağa dönüşmesi ve bunun sonucunda da çalışanların işletmelerinin çıkarlarını kendi çıkarları ile eş, hatta ondan daha ileride değerlendirmeleri sonucunda ortaya çıkan ilişkisinin bir derecesidir (Bozkurt ve Yurt, 2013, 123).

Örgütsel bağlılık, çalışanların işletmelerin karşı besleyebilecekleri duyguların belki de en yüksek seviyede olanıdır; çünkü seviyede çalışanlar için bağlı bulundukları işletmeleri ile olan ilişkilerinde gerçek anlamda manevi duyguların ve özverili bir biçimde çalışma isteğinin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu istek, her ne kadar çalışanların kendisi ile alakalı olarak gözüксе de aslında sürecin içerisinde işletmelerin yönetim anlayışlarının, tutum ve davranışları ile faaliyetlerinin büyük bir önemi bulunmaktadır.

Kavramsal olarak örgütsel bağlılık, çalışanların sadakat odaklı olarak işletmelerine bağlı ve güçlü duygularla işletmelerini her anlamda seviyor olmalarını ifade etmektedir (Bayram, 2005, 125). Bu noktada sadakat faktörü örgütsel bağlılığın derecesini belirleyen önemli bir faktördür. Bu faktör eşliğinde işletmenin çalışanların verdiği değer ve onların beklentilerini karşılama hususundaki etkinliği ve kapasitesi daha iyi anlaşılmaktadır. Eğer çalışanlar kedileri ile ilgili konularda işletmelerinde

bekledikleri ölçüde destek ve onları mutlu edecek ilgi görürlerse örgütsel bağlılık kendiliğinden güçlü ve etkin bir şekilde çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılık ile birlikte, çalışan bireyler için örgütün amaç ve hedefler doğrultusunda bir kabullenme de söz konusudur. Buna göre, örgütsel bağlılık, çalışanların, kurum tarafından belirlenmiş, mantıklı bir çerçevede düzenlenmiş, amaç, hedef, faaliyet ve çalışmaları çok büyük ölçüde kabullenerek, bunların her birinin uygulanma safhasında gönüllü ve istekli olarak katılım göstermesidir (Durna ve Eren, 2006, 211).

Bu tanımlamada karşılıklı olarak çalışanların beklentilerinin yerine getirilmesi ve kurumların da bu beklentileri karşılaması sonucu ortaya çıkan bir örgütsel bağlılıktan bahsedilmemektedir. Bu tanımlama ile örgütsel bağlılığın büyük ölçüde ruhani tarafına göndermede bulunulmakta ve çalışanların duygusal bir bağ ile bağlandıkları işletmelerine karşı yaklaşımları ön plana çıkmaktadır. Her ne kadar kurumlardan mantık çerçevesinde dizayn edilen uygulamalar beklense de kimi zaman bunların bile gerektiği şekilde ortaya konamaması çalışanlar için örgütsel bağlılık adına bir engel teşkil etmemektedir.

Çalışan bireylerin kendilerini bir grubun içerisine dahil olmuş hissetmeleri açısından da örgütsel bağlılık önemli bir faktördür. Kurumun değerlerine ve amaçlarına büyük ölçüde uyum gösteren bir çalışanın, iş dünyası içerisindeki bir gruba olduğu kadar bir sosyal gruba da dahil olması anlamını taşıyan örgütsel bağlılık ile çalışanların aidiyet duygularının güçlendiği fark edilmektedir (Demirel, 2008, 183).

Bu şekilde çalışan bireyin daha inançlı bir şekilde hizmet vermesi ve bağlı bulunduğu işletmeye güven duyduğu gibi ona kendi açısından güven de vermesi mümkün olmaktadır. Özellikle çalışanların kurumları ile olan ilişkilerinde her anlamda güvene ihtiyaç duydukları bir dönem içerisinde ortaya çıkan bu durum karşılıklı olarak tarafları birbirlerine bağlamaktadır.

Her ne kadar çalışanların beklentilerinin karşılanması temelinde olduğu düşünülse de örgütsel bağlılık birbirinden farklı birçok değişkeni içerisinde barındırmaktadır ve bu değişkenlerin her biri örgütsel bağlılık düzeyinin kalitesini ve seviyesini belirlemektedir. Genel bir şekilde değerlendirmek gerekirse örgütsel bağlılık kurum ile birey arasındaki sosyal ve ruhsal bir bağlılığı da ifade etmektedir (Demirel, 2008, 183-184).

2.2. Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkili Olan Unsurlar

2.2.1. İletişim

2.2.1.1. Çalışanlar Arasındaki İletişim

Çalışanların işletmelerine olan bağlılıklarının örgüt ile aralarındaki herhangi bir sorun olmamasına rağmen bozulması, büyük ölçüde çalışanların kendi aralarındaki iletişim sorunlarından kaynaklanmaktadır. Bu sorunların yaratmış olduğu çatışma ortamı, düşük verim, iş yükünün devredilmesi, işe devamsızlık gibi sorunlar, çalışanları birbirlerinden uzaklaştırdığı gibi kurumları ile aralarına set çekerek örgütsel bağlılık duygusundan uzaklaşmalarına neden olmaktadır. Bu durumun aksi ise örgüt halinde hareket etme ve toplu olarak örgütsel bir bağlılık duygusunun ortaya çıkmasına vesile olmaktadır (Koçel, 1995, 417).

2.2.1.2. Örgüt-Çalışan İletişimi

Kurum ile çalışan arasında ortaya çıkan belirsizliklerin ve eksik bilgi aktarımı problemlerinin giderilmesi konusunda, kurumun yönetimi ile çalışanlar arasında gerçekleştirilebilecek olan iletişimin düzeyi ve etkinliği son derece belirleyici olmaktadır. Bu iletişim düzeyinin olumlu yönde gerçekleşmesi sorunları ortadan kaldırdığı gibi örgütsel bağlılık duygusunun ortaya çıkmasına da yardımcı olurken aksi bir durumda çalışanlar ile kurum arasında bir kopukluk ve ayrılma süreci yaşanmaktadır (Şentürk ve Çam, 2002, 17).

2.2.2. İş Doyumu

“Çalışanların aldıkları görev ve işletmelerinin kendilerine sunmuş oldukları imkanlar dahilinde iş, başarı ve finansal kazanç konularında istediği seviyeye ulaşması” anlamını taşıyan iş doyumu çalışanların olduğu kadar kurumların da bir hedefidir (Erdoğan, 1996, 32).

Fakat iş doyum sadece kendi başına etkisi olan ve ortaya koyduğu görüntü ile çalışanları belirli bir tatmin duygusuna eriştiren bir faktör değildir; bunun ötesinde iş doyumu, çalışanların elde etmek istediklerine sahip olduktan sonra, bunu kendilerine sağlayan işletmelerine belirli oranda bir örgütsel bağlılık duymalarını da sağlamaktadır. Çünkü bu şekilde çalışanlar, işletmelerine duygusal anlamda bir vefa borcu hissederek bunu bağlılıkları ile göstermek arzusundadırlar.

2.2.3. Örgütsel Güven

Kurum yönetiminin, çalışanların verimini yükseltmek ve onların endişeden uzak bir şekilde çalışmalarını sağlamak adına gözle görülür bir güven ortamını yaratması gerekmektedir. Sadece sözlü olarak, aynı zaman kurum yönetiminin eylem açısından da çalışanlarına güven verdiğini göstermesi adına, onları önemsendiğini hissettirmesi bu konuda başı çekmektedir. Üst yönetiminin kendisi ile doğrudan ve etkili ilişkiler kurduğunu gören, bu vesile ile önemsendiğini fark eden çalışanlar, zaman içerisinde belirli oranda örgütsel bağlılık duygusuna sahip olacaklar ve böylelikle de çalışma tempolarını yükselteceklerdir (Demirel, 2008, 185-186).

Öte yandan bu durum, işletmelerin yönetim ile çalışanlar arasında güçlü bir iletişim kurmasına da olanak tanıyacaktır. Bu iletişim gücü, çalışanları her anlamda olumlu yönde koşullandıracak ve onların performanslarını, güven duygusu içerisinde yükseltecektir.

2.2.4. Kurumsal Disiplin Uygulamaları

Örgütsel güvene bağlı olarak ortaya çıkması muhtemel olan kurumsal disiplin uygulamaları ile birlikte çalışanların, her türlü faaliyetleri sonucunda değerlendirildiklerini ve bu değerlendirmelerin hakkaniyet çerçevesinde olduğunu

bilmeleri, onların kurumun yönetim anlayışı ile ilgili olumlu olarak düşünmelerine imkan tanıyacaktır. Özellikle kurumun çalışma ortamında belirli şekilde ortaya çıkması muhtemel olan disipline yönelik uygulamalar, çalışanların güvendikleri bir kurallar çerçevesi içerisinde ve baskı unsuru içermeyen bir kontrol algısı içerisinde çalışmalarına yardımcı olacaktır. Her ne kadar çalışanların söz sahibi olma durumları söz konusu olsa da onların disipline bir yapı içerisinde yer almaları, merkeziyetçi olmamakla birlikte süreci denetleyen bir yapının olduğuna dair güven duygusu verecektir (Özdevecioğlu, 2003, 116).

Böyle bir durumda çalışanların hissetmiş oldukları disiplin yapısı ve bu yapıya olan güvenleri, zaman içerisinde örgütlerine olan bağlılık düzeylerini de yükseltecektir. Bu konuda çalışanlarda beklenti, disiplin uygulamaların yüksek oranda uygunluk göstermeleridir.

2.2.5. Terfi

Örgütsel disiplinin bir parçası olmak ile birlikte kendi içerisinde farklı bir uygulama bütününe sahip olan terfi sistemi, iş tatmini başta olmak üzere, örgütsel bağlılık gibi birçok faktör açısından belirleyici niteliktedir. Çalışanların ortaya koymuş oldukları emek karşılığında, bu emeğin düzeyinin adil bir şekilde değerlendirilmesi sonucunda dikey olarak kurum içerisinde yükselmeleri, yaşanan bu terfi süreci ile birlikte faaliyetlerinin takdir edildiğini ve başarılı olduklarını düşündürtecektir. Böylelikle hem performans yükselmesi adına çalışanlar teşvik edilirken, aynı zamanda da çalışanların gözle görülür bir şekilde kurumlarına olan bağlılıkları arttırılacaktır (Kök, 2006, 291).

Terfi kararlarının her ne kadar örgütsel bağlılığa doğrudan bir etkisinin olmayacağı düşünülse de ilerleyen zaman içerisinde terfi sürecinin hakkaniyetli bir şekilde yapılması sonucu çalışanların örgütsel bağlılık hissetmeleri sonucunda en önemli etkisini hissettirmektedir.

2.2.6. Örgüt Kültürü

Kurumlar her ne kadar belirli bir sistem içerisinde işleyen varlıklar görülseler de aslında kurumların sahip oldukları örgüt kültürü bir bakıma onların kimliklerini belli etmekte, böylelikle de kimliklerini zaman içerisinde çalışanlarına kabul ettirerek onların da bu kimliğin bir parçası olmaları sağlanmaktadır. Örgüt kültürü de bu şekilde oluşum sürecini tamamlamaktadır.

Örgüt kültürü, pozitif yönlü değerler üzerine inşa edildiği süre zarfında, kısa bir zaman içerisinde tüm örgüt çalışanları tarafından güçlü bir şekilde benimsenmektedir. Çalışanlar, gördükleri olumlu hava ve ortam sonucunda örgütün kültürünü benimsemek ile birlikte bu kültürün kendilerine çekici gelmesi sonucunda örgütsel bağlılığa gidecek bir sürecin içerisine girmektedir. Örgüt kültürü giderek daha fazla kabul gören bir olgu haline dönüştüğünde, çalışan bireyler açısından kurumları için bir bağlılık ve o kültürün güçlü ve etkin bir parçası olmak adına çaba sarf etme durumu ortaya çıkacaktır (Gülova ve Demirsoy, 2012, 61).

2.2.7. Örgütsel Adalet

Çalışanların kendilerini yöneten bireyleri tanımak ve tanımlamak adına son derece büyük önem atfettikleri örgütsel adalet olgusu son derece hassas dengeler üzerine kurulmaktadır. Bu dengelerin oluşumunda kurumun yöneticilerine büyük bir görev ve sorumluluk düşmektedir.

Çalışanlar için örgütsel adaletin tam anlamı ile oluşturulduğunu görmek ve bu adil uygulamaların kurum içerisindeki tüm faaliyetlerde söz konusu olduğunu fark etmek, onların sisteme daha güçlü bir şekilde entegre olmaları, birbirleri arasındaki sorunları adil bir şekilde çözülmesi, kurum yönetimine güven duygusu ile yaklaşmaları ve en nihayetinde örgütsel bağlılık hissetmelerinde dolaylı, ancak öncül bir etkiye sahiptir (Ulukapı ve Bedük, 2014, 776-777).

Örgütsel anlamda adaletin hakkaniyetli bir şekilde sağlandığını fark eden çalışanlar açısından kurumlarına duydukları güven, kolayca örgütsel bağlılığa dönüşebilmektedir. Çünkü kurumuna güvenen bir çalışan için sorgulamaların ve

eleştirilerin düzeyi azalmakta, bunun aksine, kurumun faaliyetlerini ve kararlarını, bağlılık duygusu temelinde kabullenme süreci başlamaktadır.

2.2.8. Yönetici Profili

Çalışanların örgütsel bağlılık duygusu hissetmelerinde doğrudan etkisi olan konu başlıklarından biri de yönetici profilidir. Yöneticilerin, çalışanlarla doğrudan ilişkiler kurmalarının çalışanları önemsediklerini göstermesi, birçok pozitif yöndeki faktörün kurum içerisinde ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır.

Çalışanları ile yakın ilişkiler kuran, onları dinleyen, onların beklentilerini önemseyen ve bu beklentileri karşılamaya çalışan, adaletli olmayı ön planda tutan, sürekli olarak çalışanların arasında olmaya gayret gösteren, çalışanların yönetime katılımı konusunda teşvik edici tutum ve davranış sergileyen yöneticilerin bulunduğu bir ortamda örgütsel bağlılığı tahsis etmek daha kolay olmaktadır (Karahana, 2008, 147). Bu durumun aksinde ise çalışanlarla yöneticilerin arasına ciddi şekilde mesafeler girmekte ve bu mesafelerin aşılması uzun zaman almaktadır. Aynı zamanda çalışanlar ile yöneticilerin birbirlerinden bu denli uzaklaşmaları, çalışanların kurumlarına negatif yönlü olarak bakmalarına sebebiyet vermektedir.

2.2.9. Kurumsal Yönetim Anlayışı

Yönetici profilini de içine alacak şekilde kapsayıcı bir etkisi bulunan kurumsal yönetim anlayışı, kurum büyüklüğü, işleyiş şekli ve çalışanların bu süreçteki rolü gibi başka ve önemli faktörleri de bünyesinde barındırmaktadır.

Örgütün sahip olduğu kapasitesinin bilinmesi ve bu kapasite dahilinde, tüm çalışanlara dokunabilecek ve işletmenin her birimine yardımcı olabilecek bir yönetim anlayışının belirlenmesi, kurumların temel hedefi olmalıdır. Bu durumun ortaya çıkışında yöneticiler ile çalışanların ortak görevleri olduğu kadar yöneticilere çok daha büyük görevler düşmektedir. Böylelikle kurumun dört bir yanında bulunan çalışanların varlıklarında haberdar olunduğunun hissettirilmesi onların kurumlarını sevmelerine ve kurumlarına bağlı olarak hareket etmelerine yardımcı olacaktır (Koçel, 1995, 131).

Özellikle büyük ölçekli işletmeler için son derece zorlu olan bu faaliyet düzenli bir şekilde gerçekleştirildiği süre zarfında çalışanları büyük ölçüde teşvik ederken, söz konusu faaliyetin göz ardı edilmesi gözle görülür ve etkin bir biçimde verimliliğin düşmesine ve çalışanların kurumlarından uzaklaşmalarına sebebiyet verecektir.

2.3. Örgütsel Bağlılık Modelleri

2.3.1. Davranışsal Bağlılık

“Tutumsal bağlılık” ya da “duygusal bağlılık” olarak da bilinen davranışsal bağlılıkta çalışanlar, işletmeleri içerisinde elde ettikleri ile birlikte zamanla işlerine, iş arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı duygusal anlamda bağlanmakta ve onlarla birlikte hareket etmek istemektedirler. Bu süre zarfında etkili bir faktör olan iş tatmini de davranışsal bağlılığın tetikleyici unsurlarındandır. Bu tip örgütsel bağlılıkta çalışanlar için kurumları dahilinde hareket etmek bile onların kendilerini iyi hissetmeleri ve görevlerini asgari düzeyde başarılı bir şekilde yerine getirmeleri adına yeterlidir. Bu örgütsel bağlılık çeşidi diğerlerine göre daha güçlü olmaktadır; çünkü temelinde yer alan manevi duygular, bağlılığın süresini ve etkinliğini olumlu yönde etkilemektedir (Bozkurt ve Yurt, 2013, 124).

2.3.2. Devamlı Bağlılık

Büyük ölçüde çalışanların kar-zarar ve çıkar faktörlerine göre değerlendirdikleri bir örgütsel bağlılık çeşidi olan devamlı bağlılıkta çalışanlar, kurum içerisinde kalmak ile kurumdan ayrılmanın kendilerine getirecekleri ile kaybettirecekleri arasında bir hesap yapmaktadırlar. Az da olsa duygusal öğeleri de içeren bu hesaplama sürecinde eğer ki çalışan birey kurumundan ayrılmanın kendisi için kısa ya da uzun vadede yararlı olmayacağını düşünürse otomatik olarak mevcut istihdam edildiği kuruma dair bir örgütsel bağlılık duygusu beslemeye başlamaktadırlar. Hatta bu hesaplamanın sonucunda çalışan birey kurumunda kalmanın özellikle uzun vadede getirilerinin fazla olacağını düşünürse kurumu için verimli çalışma konusunda daha da teşvik edilmiş olmaktadır (Bozkurt ve Yurt, 2013, 125).

Bu açıdan değerlendirildiğinde devamlı bağlılık, aslında anlık değerlendirmelerin sonucunda ortaya çıkmakta ve çalışanların kendi çıkarlarını karşılayabilecek bir başka kurum bulduklarında örgütsel bağlılıklarının ortadan kalkarak kurumlarından ayrılmalarına da neden olabilmektedir.

2.3.3. Zorunlu Bağlılık

“Normatif bağlılık” olarak da adlandırılan bu örgütsel bağlılık çeşidinde, duygusal ve çıkar odaklı değerlerden ziyade vicdani anlamda çalışanların sahip olduğu değerlerin ön plana çıktığı görülmektedir. Çalışan bireyin zorunlu bağlılık içerisinde gözetmiş olduğu tek şey yaptıklarının ya da yapacaklarının insani anlamdaki yansımalarıdır.

Bu nedenle zorunlu bağlılıkta çalışanlar, kurumları içerisinde kalmalarının, genel olarak vicdani bir görev olduğuna inanmaktadırlar. Belirli bir süre zarfında kendilerini istihdam eden ve kendilerine ücret başta olmak üzere çeşitli fırsatlar sunan bir kurumun içerisinde kalmaya devam etmek çalışanlar için zamanla bir görev haline dönüşmektedir. Bu görevin vicdani boyutunu da değerlendiren çalışanlar, kurumlarının ihtiyaçlarını karşılamak adına söz konusu kurumun içerisinde istihdam edilmeye devam etmesinin bir zorunluluk halini aldığını düşünmektedir (Bozkurt ve Yurt, 2013, 125).

2.4. Örgütsel Bağlılıkta Sorumluluk Alanı

2.4.1. Çalışanların Tutumları

Örgütsel bağlılığı hissedecek taraf olarak görülen çalışanlar, bu duyguyu hissedebilmek adına işletmelerinin maddi ve manevi desteğine ihtiyaç duymaktadırlar. Her ne kadar çalışanlar için örgütsel bağlılık konusu duygusal öğeleri içeriyor olsa da konunun temelinde mutlak olarak maddi öğelerin de büyük bir ağırlığı vardır. Bu nedenle örgütsel bağlılık sürecinde çalışanlar, örgütlerinden kendilerine gelecek olan maddi ve manevi çıkar odaklı faktörleri göz önünde bulundurmak, bu vesile ile de onların sayesinde bir örgütsel bağlılık hissetmek ya da onların yüzünden örgütsel bağlılıktan uzaklaşmaktadırlar (Katz ve Kahn, 2005, 123).

Bu şekilde örgütsel bağlılık konusunda çalışanların, sadece sürecin nihai noktasında belirleyici oldukları, bunun haricinde ise sürecin yönlendiricisi olmadıkları görülmektedir. Mutlak olarak onların tepkileri örgütsel bağlılık düzeyini belirleyecek olsa da işletmelerinin tutumları büyük bir önceliğe sahiptir.

2.4.2. Örgütsel Uygulamalar

Örgütsel bağlılığa dair sonuçların asli belirleyicisi olan kurumlar, uygulamaları, yönetim anlayışları ve fiyat politikaları sonucunda çalışanları örgütsel bağlılık hissetmeleri ya da örgütlerinden uzaklaşmaları konusunda yönlendirmektedirler. Onların tutumları örgütsel bağlılığın akıbetini belirlediği kadar çalışanların performanslarını da belirlemektedir. Örgütsel bağlılık konusunda olduğu gibi kurumsal yönetimin çalışanlarının beklentilerini karşılaması ya da karşılamaması, aslında sürecin içerisindeki diğer faktörlere yön vermektedir. Verimlilik ve performans başta olmak üzere birçok faktörün belirleyicisi olarak örgütsel uygulamalar en fazla etkisini örgütsel bağlılık üzerinde göstermektedir (Katz ve Kahn, 2005, 125).

Bu nedenle örgütlerin yönetim şekillerinin ve faaliyetlerinin örgütsel bağlılık konusunda çok fazla ön plana çıktığını söylemek mümkündür. Çalışanlarına yön veren kurumlar, aynı zamanda onların duygusal anlamda da yönetim şekilleri ve faaliyetleri ile çalışanlarına belirli ölçülerde mesajlar vermektedirler.

2.5. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

2.5.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Karşılıklı olarak örgütün ve çalışanların birbirlerine sundukları ile ölçülen düşük düzeyde örgütsel bağlılık, işletmelerinden yeterince destek göremeyen ve beklentileri büyük ölçüde karşılanmayan çalışanların bulundukları bir bağlılık düzeyidir. Bunun yanı sıra, beklentilerini yüksek tutan ve başka işletmelerde kendi çıkarlarına uygun fırsatlar araştıran çalışanlar açısından da düşük düzeyde bir örgütsel bağlılık söz konusu olmaktadır. Her ne kadar bu tip bir örgütsel bağlılığı kontrol edebilmek kolay olmasa da işletmelerin üzerlerine düşen görevleri yapmamaları

sonucunda ortaya çıkan düşük düzeydeki örgütsel bağlılığı ortadan kaldırmak kolaydır; bu şekilde çalışanların başka arayışlara girmeleri engellenebilmektedir (Balay, 2000, 85-86).

Düşük düzeydeki örgütsel bağlılığın ortaya çıkışında sorumluluk büyük ölçüde işletmelerin kendisine aittir. Onların eksik ya da başarısız uygulama ve faaliyetleri çalışanları örgütsel bağlılık duygusundan yoksun bırakabilmektedir.

2.5.2. Orta (İlmlı) Düzeyinde Örgütsel Bağlılık

Yine kurumların uygulamaları dahilinde ortaya çıkan orta düzeydeki örgütsel bağlılıkta çalışanlar, sürecin tam da ortasında yer almakta, ne işletmelerine sıkı sıkıya bağlı olmakta ne de onlardan ayrılmak adına bir çaba göstermektedirler. Orta düzeydeki örgütsel bağlılık, çalışanların kararsızlıklarına karşın çalışmaya devam etmelerini ve beklentileri büyük ölçüde karşılanmasa bile konumlarını koruma çabalarına göre ortaya çıkmaktadır. Her ne kadar işletme ile çalışanlar arasında bir kopukluk söz konusu gibi gözükse de orta düzeydeki örgütsel bağlılıkta çalışanların devamlı ve güçlü bir örgütsel bağlılık hissetmeleri de muhtemeldir (Bayram, 2006, 136).

Bu noktada da belirgin bir şekilde görev işletmelerin yönetimlerine düşmekte ve çalışanlarını teşvik etmek adına onların memnuniyetini gözetecek adımlar atmaları gerekmektedir. Bu adımlar ile orta düzeydeki örgütsel bağlılığın seviyesinin çalışanlar nazarında artırılması sağlanmaktadır.

2.5.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Çalışanların elde ettiklerini net ve derinlemesine ölçüp biçmeden karar vererek şartlandıkları yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, işletmelerin belki de en fazla arayışı içerisinde oldukları örgütsel bağlılık düzeyidir. Bu şekilde çalışanların kurumda yüksek performans ile çalışmaları mümkün hale gelmektedir. Çoğunlukla manevi ve duygusal değerleri içeren bu düzeyde çalışanlar, belirli bir zaman dilimi içerisinde, kurumlarının kendilerine sundukları imkanlar ile birlikte kurumlarına sıkı ve güçlü bir bağ ile hizmet etmektedirler. Bu bağlılık kolay kolay zarar görmemekte ve

Çalışanların kurumun dışında bir kariyer dışunmeleri söz konusu olmamaktadır. Bu düzeyde çalışanlar için yüksek düzeyde bir iş tatmini de söz konusudur (Doğan ve Kılıç, 2007, 55).

Bu şekilde, örgütsel bağlılık ve iş tatmini temelinde yükselen bir örgütsel bağlılık yaklaşımı işletmeleri de fazlası ile menn etmekte ve onların çalışanlarına daha fazla imkan sağlamaları konusunda teşvikte bulunmaktadır.

2.6. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

2.6.1. Kurumsal Değerleri Benimseme

Örgütsel bağlılığın varlığının ya da yokluğunun anlaşılabilmesi adına, çalışanların sergiledikleri tavırların dikkatle incelenmesi gerekmektedir ve bu inceleme içerisinde örgütsel bağlılık hakkındaki en ciddi göstergelerden biri kurumsal değerleri benimsemedir.

işletmenin sahip olduğu değerleri ve bu değerleri anlamlı hale getirmek adına sergilediği tutum ve davranışları benimseyerek bunlarla uyumlu olarak hareket eden çalışanlar, örgütsel bağlılık konusunda önemli bir ivme kazanmış demektir; çünkü bu şekilde kurumlarının değerlerine katılım gösteren çalışanlar için rgt sevmek ve onun için yüksek verimlilik sunmak daha kolay olmaktadır. Aynı zamanda söz konusu değerlerin ön plana çıkarılması işletme ile çalışanlar arasında gl bir iletişimin kurulduğunun da göstergesidir (Gl, 2002, 43). Kurumsal değerleri benimsemiş çalışanlar için sürece adapte olmak daha hızlı bir şekilde yaşanmaktadır.

2.6.2. Örgüt için Fedakârlık

Zaman içerisinde işletmenin değerlerini benimsemiş ve onun sistemine kendisini adapte etmiş bir çalışan için örgütünün çıkarlarına hizmet etmek adına bazı fedakarlıkları gerçekleştirmek hiç de zor olmamaktadır. Çünkü alışanların kurumları için bir şey yapma hissi onları bu davranışa itmektedir.

Örgütsel bağlılık duygusu hisseden bir çalışan için öncelik her zaman işletmenin çıkarları olmaktadır. Çünkü söz konusu çalışan ve çalışanlar, işletmenin

çıkarları korunduğu süze zarfında kendi çıkarlarının da ön plana çıkarılarak korunacağını ve bu sayede de beklentilerinin karşılanacağını düşünmektedirler. Böylelikle otomatik olarak çalışanların fazla mesai, kendi görevlerinin dışında sorumluluk alma ve departmanları dışındaki iş arkadaşlarına destek vb. fedakarlıkları yapmaları doğal hale gelmektedir (Erdoğan, 1996, 47). Bu durumdan sürekli olarak karşı çıkan taraf ise mutlak olarak işletmelerin kendisidir. Ancak bu fedakarlıkların işletme nezdinde çalışanlara karşı bir geri dönüşünü olmaması örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

2.6.3. Örgüt Kimliği ile Özdeşleşme

Örgütsel bağlılığın bir başka göstergesi ve aşaması olarak değerlendirilebilecek olan özdeşleşme kurumsal değerleri benimsenin ötesinde artık kurumun gerçek anlamda bir parçası olduğunu hissederek kendisini bir nefer olarak görmektedir. Bu denli güçlü aidiyet duygusu doğrudan bir şekilde örgütsel bağlılığı yaratmaktadır. Özdeşleşmenin belki de en önemli yararlarından biri çalışanların zaman içerisinde kurumlarını, iş ortamı dışında da savunacak derece güçlü ve etkin hale gelmeleridir ki bu durum ile birlikte kurum kendisine ait ve kendisi için tüm fedakarlığı yapabilecek bir ekip yaratmış olmaktadır. Bu şekilde çalışanların duygusal anlamda işletmelerine bakış açıları son derece güçlü ve kalıcı olmanın yanı sıra iş doyumları da aynı oranda, hiçbir dış etkenden olumsuz yönde etkilenmeyecek bir hale gelmektedir (Bayram, 2005, 131).

Özdeşleşme, beraberinde getirmiş olduğu aidiyet duygusu ile birlikte çalışanların birbirlerini de desteklemelerini ve böylelikle de sürecin daha hızlı bir şekilde gerçekleşerek örgütsel bağlılığın tüm çevrelere yansımaya olanak tanımaktadır.

2.6.4. İçselleştirme

Örgütsel bağlılığın son aşaması ve göstergesi olarak içselleştirme, örgütsel bağlılık konusunun iş ortamından çıkarılarak bireyin sosyal hayatına yansımalarının ve kendi iç dünyasında söz konusu durumu değerlendirmesi anlamını taşımaktadır.

Buna göre içselleştirme ile birlikte çalışan birey, örgütsel bağlılığın ilk göstergesi olan kurumsal değerleri benimseme sürecini, kendi özel dünyasındaki kültürel değerleri ile eşleştirmekte ve eğer ki bu eşleştirme olumlu sonuçlar doğuracak olursa da örgütsel bağlılığı gerçek ve güçlü anlamda içselleştirmektedir. Bu içselleştirme, örgütün amaç ve hedeflerinin zaman içerisinde çalışan bireyin iç dünyasında kabul görmesi, bu şekilde de bireyin bu amaç ve hedefler için mücadele etmesi anlamını da taşımaktadır (İnce ve Gül, 2005, 11).

2.7. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Şüphesiz örgütsel bağlılık kurumlar açısından son derece önemli bir faktördür. Fakat bu önemin ötesinde örgütsel bağlılık karşılıklı olarak olumlu etkileşimlerin sonucunda ortaya çıkmakta her iki tarafı da aynı anda ve aynı oranda olumlu yönde etkilemektedir.

Örgütsel bağlılığın önem arz ettiği noktalara bakılacak bunları şöyle sıralamak söz konusudur (Bayram, 2005, 125-127):

- “Örgütsel bağlılık hem çalışanların verimliliği hem de kurumsal çıkarlar açısından arzu edilen bir davranıştır,
- Örgütsel bağlılık işten ayrılma ya da mevcut konumu koruma konusunda son derece etkin bir faktördür,
- Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar için performans düzeyinin hiçbir zaman düşük olmaması,
- Örgütsel etkililik olarak, işletmenin toplu anlamda başarılı işlere imza atması açısından örgütsel bağlılık öncül bir faktördür,
- Örgütsel bağlılığın içerisinde yer alan fedakarlık kavramının gerçek ve etkin anlamda bir örgütsel vatandaşlık yaratma kapasitesinin söz konusu olması”.

2.8. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

2.8.1. Richard T. Mowday

Örgütsel bağlılık konusunda, bağlılık şekillerini açıklamak adına çalışmalar yürüten Mowday, duygusal, davranışsal ve zorunlu bağlılık olarak bilinen sınıflandırmayı gerçekleştirmiştir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının var ya da yok şeklinde değil, derecelerine göre ortaya çıktığını belirten Mowday, duygusal, davranışsal ve zorunlu bağlılık düzeylerinin her birinin çeşitli etkenlere bağlı olduğunu dile getirmiştir. Bunun yanı sıra, örgütsel bağlılık konusunda sadece çalışanların ön planda olmadığını, işletmelerin de üstlenmesi gereken sorumluluklar olduğunu belirten Mowday, süreçte kurumların yönetim anlayışlarının önemini dile getiren ilk araştırmacılardandır (Doğan ve Kılıç, 2007, 40-42).

Mowday'ın konuyu ele alış biçimi örgütsel bağlılığın bir şekilde var olduğu, ancak bunun derecesinin hesaplanması gerektiği ile alakalıdır. Mowday, örgütsel bağlılığın kesin olarak varlığı ve yokluğunun sadece çalışanlar üzerinden ele alınamayacağını dile getirmiştir.

2.8.2. Amitai Etzioni

Örgütsel bağlılık konusunda çalışma yürüten isimlerden Etzioni de konu hakkında bir sınıflandırma yapma gereği görerek Mowday'ın sınıflandırmasına benzer bir yöntemde yaklaşımlarını ortaya koymuştur.

Etzioni, örgütsel bağlılığın ortaya çıkışında örgüt yönetiminin faaliyetleri ile birlikte ortaya koyduğu otorite gücünün de büyük öneminin olduğuna dikkat çekmektedir. Böylelikle kurum, çalışanlarının beklentilerini karşılarken onlara karşı sahip olduğu yönetme ve yönlendirme gücünü kaybetmemekte ve sürecin kontrolünü elinde tutmaktadır. Etzioni, örgütsel bağlılık anlayışını “ahlaki bağlılık”, “çıkara dayalı bağlılık” ve “zorunlu bağlılık” olarak şekillendirmiştir. Ahlaki bağlılık örgütün kararlarına, uygulamalarına ve kültürüne uygun tutumlar sergilemeyi ifade ederken, çıkara dayalı bağlılık sağladıkları verim karşılığında aldıkları ödüllerin niteliğine göre oluşan bir bağlılığı ve zorunlu bağlılık, örgütün uygulamalarının ve sunduğu

imkanların çalışanları örgütsel bağlılık duymaya zorunlu hale getirmesini ifade etmektedir (Sığı, 2007, 263).

2.8.3. Charles O'Reilly ve Jennifer Chatman

Çalışanların örgütsel bağlılık algılarını belirli kısıtlar dahilinde derecelendiren O'Reilly ve Chatman, çalışanların beklentilerinin örgütsel bağlılık hissinin ortaya çıkışında büyük bir önemi olduğunu öne sürmektedir. O'Reilly ve Chatman'a açısından çalışanlar, örgütsel bağlılığın belirleyici faktörüdür.

O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı “uyum”, “özdeşleşme” ve “içselleştirme” bağlılığı olarak üç farklı açıdan ele almaktadır. Uyum bağlılığı, çalışanlar koydukları belirli hedefler ve bu hedeflere ulaşma amacı ile kendilerini kurumun sistemine uyumlu hale getirmeleri ile ortaya çıkmaktadır. Özdeşleşme bağlılığı, bir adım ötede, çalışanların kendilerini kurumun bir parçası görerek bunu bir gurur ve onur meselesi haline getirmeleri anlamını taşımaktadır. Son olarak içselleştirme bağlılığı, örgüt ile çalışan arasında kusursuz, eksiksiz ve son derece güçlü bir iletişim ile örgütsel bağlılığın ortaya çıkışını sağlamaktadır (Güçlü, 2006, 22). Bu üç seviyede de çalışanların tutum ve davranışları örgütsel bağlılığın yaratılması açısından belirleyici ve yönlendirici bir öneme sahiptir ki işletmelerin temel amacı da çalışanların bu tutum ve davranışlarını yönetmeyi amaçlamaktadırlar.

2.8.4. Daniel Katz ve Robert L. Kahn

Örgütsel bağlılığın birey üzerindeki etkilerinden bahseden Katz ve Kahn, kavramın çalışan bireyler açısından iş ortamında ve iş ortamı dışında önemli ve yararlı etkilerinin olduğunu dile getirmektedir.

İkilinin temel yaklaşımı, örgütsel bağlılığın sadece bir hissiyat olmadığı yönündedir. Katz ve Kahn, örgütsel bağlılığın ortaya çıkışından sonra bireyi hem örgüt içerisinde hem de örgütün dışında bir yerde, mutlak olarak olumlu bir şekilde yönlendirdiğini dile getirmektedir. Böylelikle çalışanlar iş ortamında örgütsel bağlılığın etkisi teşvik olmuş bir şekilde çalışırken, iş ortamının dışında, özel hayatlarında da örgütlerinin bir parçası olmanın sağladığı keyif ve gurur ile hareket

etmektedirler ki bu da onların yaşam kalitelerine belirli oranda etki etmektedir (Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011, 94). Örgütsel bağlılık, çalışan birey için en az örgüt için sağlamış olduğu faydalar kadarını, hatta belki de daha fazlasını geçen zaman içerisinde sunmaktadır.

2.8.5. Yoash Wiener

Örgütsel bağlılığı nedenlerine göre değerlendiren Wiener, yine birçok bu konu üzerinde araştırma gerçekleştiren birey gibi bir ayırım yapma yoluna gitmiş ve bireylerin çıkar odaklı bakış açılarına göre bir sınıflandırma gerçekleştirmiştir.

Wiener, “araçsal” ve “normatif-moral” bağlılık şeklinde bir ayırma gitmeyi uygun görmüştür. Araçsal bağlılık insan doğası ile yakından ilgilidir. Buna göre birey, doğası gereği örgütsel bağlılık duygusu hissetmek adına öncelikle bağlı bulunduğu işletmenin kendisine maddi başta olmak üzere birçok imkan sunmasını beklemektedir. Bu imkanlar söz konusu olduğu takdirde de örgütsel bağlılık adına üzerine düşen görevi yapmaktadır. Normatif-moral bağlılıkta ise ahlaki değerler ön plana çıkmaktadır ve kimi çalışanlar için iş ahlakına dayalı olarak örgütlerine bir bağlılık duymaları söz konusu olurken, kimi çalışanlar için ise işletmelerinin kendilerine o güne dek sunmuş oldukları imkanlar neticesinde bir vefa borcu anlayışı içerisinde bir örgütsel bağlılık duygusu beslemeleri söz konusu olmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007, 43).

2.8.6. N. J. Allen ve J.P. Meyer

Neredeyse tamamı ile Mowday’ın sınıflandırmasına benzer bir değerlendirme ile örgütsel bağlılığı ele alan Allen ve Meyer, Mowday’dan farklı olarak değerlendirmelerine bireyin kişilik özelliklerini ön plana çıkarmışlardır.

Duygusal, devamlı ve zorunlu bağlılık şeklinde, Mowday ile aynı sıralamayı gerçekleştiren Allen ve Meyer, bu noktada kendilerine merkez olarak bireyin kişilik özelliklerini almışlardır. Bir örgütsel bağlılık duygusunun varlığından ya da yokluğundan bahsedilebilmesi adına en önemli unsur kuşkusuz bireydir. Fakat sadece bireyin tek başına varlığı bir anlam ifade etmemektedir. Bu örgütsel bağlılık

sınıflandırması içerisinde, bireyin sahip oldukları kişilik özellikleri, işletmelerinin onlara sunduğu ya da sunmadığı imkanlar dahi tartışılmadan örgütsel bağlılığa yön verebilmektedir. Kurumunun kendisine kısıtlı imkanlar sunduğu gören tok bir insan için sahip oldukları yeterli olmakta ve bu onun örgütsel bağlılık duygusu hissetmesine yeterlidir. Diğer yanda ise sürekli olarak istekleri bulunan bir birey için kurumunun sunduğu imkanlar yeterli gelmeyebilir ve bu da örgütsel bağlılığın önünde bir engel teşkil etmektedir (Sevinç ve Şahin, 2012, 267).

2.8.7. Chris Argyris

Her ne kadar tam olarak örgütsel bağlılık konusu üzerinde odaklanmamış olsa da Argyris'in 1960 yılında ortaya atmış olduğu "psikolojik sözleşme" kavramı örgütsel bağlılığa giden yolda çalışanları ve kurumları anlamak adına önemli bir faktörü ifade etmektedir.

Argyris'in yaklaşımında psikolojik sözleşme, çalışanları ile işletme arasında, sözlü olarak gerçekleştirilen bir akdi ifade etmektedir. Bu akde göre eğer ki çalışanlar hak ettikleri ölçüde işverenlerinden maddi ve manevi dönüş alabilirlerse herhangi bir biçimde konuya itiraz etmemekte ve böylelikle çalışma tempolarını düşürmemektedirler. Bu sürecin devamlılığı açısından, sözleşmede işverenlere düşen görev ise çalışanları ile iyi ve kaliteli bir iletişim süreci geçirmeleridir ki bu ilişkinin düzeyi, çalışanlar açısından sözleşmenin uygulanıyor olduğu anlamına gelmektedir ve zaman içerisinde örgütsel bağlılığı yaratmaktadır (Özgen ve Özgen, 2010, 2).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir (Ek-2 Lisans Bilgileri). Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (Oneway) Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır.

Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sürekli değişkenler arasında doğrusal ilişkinin kuvveti (derecesi) ve yönünün belirlemek üzere uygulanır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında nedensellik ilişkisini belirlemek üzere; bağımsız değişkenler yardımıyla zor elde edilen bağımlı değişken değerini kestirmek için regresyon analizi uygulanır (http://www.istatistikanaliz.com/regresyon_analizi.asp).

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

3.2. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan çalışanların ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

Tablo 1. Çalışanların Demografik Özellikleri

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Bayan	55	55,0
	Erkek	45	45,0
	Toplam	100	100,0
Yaş	20-30	30	30,0
	31-40	52	52,0
	41-50	18	18,0
	Toplam	100	100,0
Medeni Durum	Evli	59	59,0
	Bekar	41	41,0
	Toplam	100	100,0
Eğitim Durumu	Lise Ve Altı	37	37,0
	Lisans	32	32,0
	Yüksek Lisans	31	31,0
	Toplam	100	100,0
Mesleki Deneyim	1-5 Yıl	32	32,0
	6-10 Yıl	21	21,0
	11-15 Yıl	24	24,0
	16 Yıl Ve	23	23,0
	Toplam	100	100,0
Bulunduğu Yerde Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	19	19,0
	1-5 Yıl	33	33,0
	6-10 Yıl	20	20,0
	11-15 Yıl	28	28,0
	Toplam	100	100,0

Çalışanlar cinsiyet değişkenine göre 55'i (%55,0) bayan, 45'i (%45,0) erkek olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar yaş değişkenine göre 30'u (%30,0) 20-30, 52'si (%52,0) 31-40, 18'i (%18,0) 41-50 olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar medeni durum değişkenine göre 59'u (%59,0) evli, 41'i (%41,0) bekar olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar eğitim durumu değişkenine göre 37'si (%37,0) lise ve altı, 32'si (%32,0) lisans, 31'i (%31,0) yüksek lisans olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar mesleki deneyim değişkenine göre 32'si (%32,0) 1-5 yıl, 21'i (%21,0) 6-10 yıl, 24'ü (%24,0) 11-15 yıl, 23'ü (%23,0) 16 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

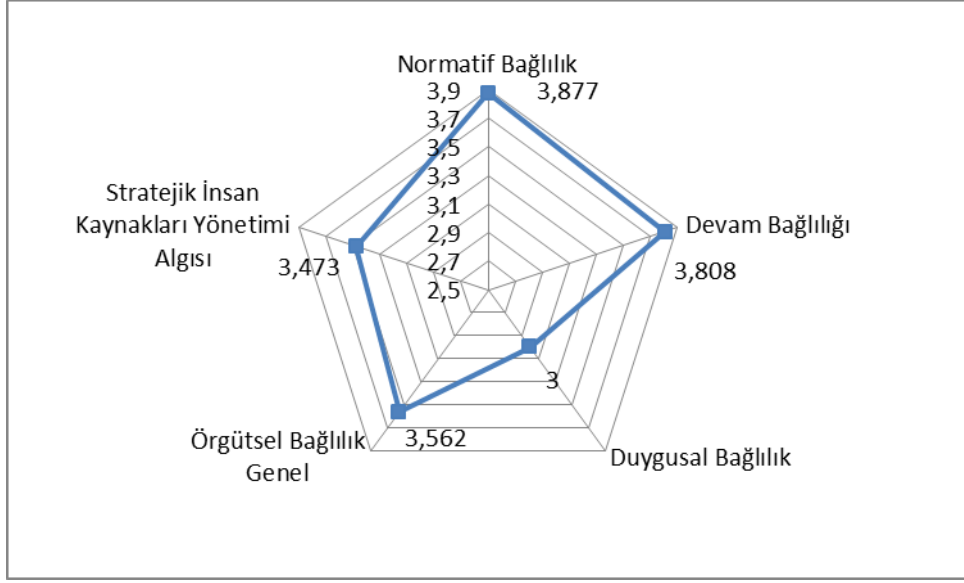
Çalışanlar bulunduğu yerde çalışma süresi değişkenine göre 19'u (%19,0) 1 yıldan az, 33'ü (%33,0) 1-5 yıl, 20'si (%20,0) 6-10 yıl, 28'i (%28,0) 11-15 yıl olarak dağılmaktadır.

Tablo 2. Örgütsel Bağlılık ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı Düzeylerinin Ortalaması

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Normatif Bağlılık	100	3,877	0,595	2,430	5,000
Devam Bağlılığı	100	3,808	0,593	2,200	5,000
Duygusal Bağlılık	100	3,000	0,564	1,600	4,800
Genel Örgütsel Bağlılık	100	3,562	0,438	2,340	4,800
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı	100	3,473	0,552	2,250	4,500

Araştırmaya katılan çalışanların “normatif bağlılık” düzeyi yüksek ($3,877 \pm 0,595$); “devam bağlılığı” düzeyi yüksek ($3,808 \pm 0,593$); “duygusal bağlılık” düzeyi orta ($3,000 \pm 0,564$); “örgütsel bağlılık genel” düzeyi yüksek ($3,562 \pm 0,438$); “stratejik insan kaynakları yönetimi algısı” düzeyi yüksek ($3,473 \pm 0,552$); olarak saptanmıştır.

Buna göre araştırmaya katılan bireylerin, stratejik insan kaynakları yönetimi konusundaki yaklaşımları son derece olumludur ve bu yönetim sisteminin varlığına ve desteğine dair gözle görülür bir algıları söz konusudur. Fakat katılımcılar arasında en fazla dikkati çeken nokta, kurumlarına olan örgütsel bağlılıklarının manevi değerlerle ölçülmesine olanak tanıyan duygusal bağlılık düzeylerinin orta olmasına karşın, daha çok çıkarların ve beklentilerin tatmini ile zorunluluk faktörlerinin ön plana çıktığı devam bağlılığı ile normatif bağlılıkta yüksek bir düzey söz konusudur. Buna göre katılımcıların örgütsel bağlılık konusundaki bakış açıları büyük ölçüde çıkarlarına odaklanmış durumdadır.



Şekil 1. Örgütsel Bağlılık ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı Düzeylerine İlişkin Diyagram

**Tablo 3. Örgütsel Bağlılık ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının
bulunduğu yerde çalışma süresine Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Normatif Bağlılık	1 Yıldan Az	19	3,955	0,472	2,804	0,044	4 > 2 4 > 3
	1-5 Yıl	33	3,706	0,707			
	6-10 Yıl	20	3,764	0,418			
	11-15 Yıl	28	4,107	0,574			
Devam Bağlılığı	1 Yıldan Az	19	3,926	0,513	4,506	0,005	1 > 2 4 > 2
	1-5 Yıl	33	3,546	0,464			
	6-10 Yıl	20	3,780	0,740			
	11-15 Yıl	28	4,057	0,560			
Duygusal Bağlılık	1 Yıldan Az	19	2,800	0,427	1,268	0,290	
	1-5 Yıl	33	2,982	0,677			
	6-10 Yıl	20	3,120	0,442			
	11-15 Yıl	28	3,071	0,566			
Genel Örgütsel Bağlılık	1 Yıldan Az	19	3,560	0,236	3,135	0,029	4 > 2
	1-5 Yıl	33	3,411	0,498			
	6-10 Yıl	20	3,555	0,406			
	11-15 Yıl	28	3,745	0,439			
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı	1 Yıldan Az	19	3,474	0,456	0,827	0,482	
	1-5 Yıl	33	3,356	0,670			
	6-10 Yıl	20	3,538	0,391			
	11-15 Yıl	28	3,563	0,555			

Araştırmaya katılan çalışanların normatif bağlılık puanları ortalamalarının bulunduğu yerde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,804$; $p=0,044<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Bulunduğu yerde çalışma süresi 11-15 yıl olanların normatif bağlılık puanları ($4,107 \pm 0,574$), bulunduğu yerde çalışma süresi 1-5 yıl olanların normatif bağlılık puanlarından ($3,706 \pm 0,707$) yüksek bulunmuştur. Bulunduğu yerde çalışma süresi 11-15 yıl olanların normatif bağlılık puanları ($4,107 \pm 0,574$), bulunduğu yerde çalışma süresi 6-10 yıl olanların normatif bağlılık puanlarından ($3,764 \pm 0,418$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların devam bağlılığı puanları ortalamalarının bulunduğu yerde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,506$; $p=0,005<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Bulunduğu yerde çalışma süresi 1 yıldan az olanların devam bağlılığı puanları ($3,926 \pm 0,513$), bulunduğu yerde çalışma süresi 1-5 yıl olanların devam bağlılığı puanlarından ($3,546 \pm 0,464$) yüksek bulunmuştur. Bulunduğu yerde çalışma süresi 11-15 yıl olanların devam bağlılığı puanları ($4,057 \pm 0,560$), bulunduğu yerde çalışma süresi 1-5 yıl olanların devam bağlılığı puanlarından ($3,546 \pm 0,464$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık genel puanları ortalamalarının bulunduğu yerde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,135$; $p=0,029<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. bulunduğu yerde çalışma süresi 11-15 yıl olanların örgütsel bağlılık genel puanları ($3,745 \pm 0,439$), bulunduğu yerde çalışma süresi 1-5 yıl olanların örgütsel bağlılık genel puanlarından ($3,411 \pm 0,498$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık, stratejik insan kaynakları yönetimi algısı puanları ortalamalarının bulunduğu yerde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Bu verilerin yansımaları ele alınacak olursa, “Normatif Bağlılık”, “Devam Bağlılığı”, “Duygusal Bağlılık”, “Genel Örgütsel Bağlılık” ve “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı” konularında, katılımcıların bulundukları yerde çalışma süresine göre ortalamalarında, 11-15 yıllık süre zarfı arasında işletmesinde görev alan çalışanların bir hakimiyeti söz konusudur. “Normatif Bağlılık”, “Devam Bağlılığı”, “Genel Örgütsel Bağlılık” ve “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı” konularında bu süre zarfı içerisinde görevlerini icra eden katılımcılar, büyük ölçüde beklentilerinin karşılandığını düşünerek, genel olarak karşılıklı olarak bir örgütsel bağlılık duygusu besleyerek işletmeleri iletişim kurmaktadır. Maneviyat odaklı duygusal bağlılıkta ise 6-10 yıl arasında konumlarında bulunan çalışanlar daha fazla dikkat çekmektedir.

Tablo 4. Örgütsel Bağlılık ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının eğitim durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Normatif Bağlılık	Lise Ve Altı	37	4,015	0,626	2,186	0,118	
	Lisans	32	3,719	0,545			
	Yüksek Lisans	31	3,876	0,583			
Devam Bağlılığı	Lise Ve Altı	37	3,881	0,626	0,462	0,631	
	Lisans	32	3,750	0,452			
	Yüksek Lisans	31	3,781	0,684			
Duygusal Bağlılık	Lise Ve Altı	37	3,162	0,592	2,505	0,087	
	Lisans	32	2,913	0,533			
	Yüksek Lisans	31	2,897	0,534			
Genel Örgütsel Bağlılık	Lise Ve Altı	37	3,686	0,455	2,589	0,080	
	Lisans	32	3,460	0,405			
	Yüksek Lisans	31	3,518	0,428			
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı	Lise Ve Altı	37	3,662	0,534	7,217	0,001	1 > 2 3 > 2
	Lisans	32	3,195	0,507			
	Yüksek Lisans	31	3,532	0,515			

Araştırmaya katılan çalışanların stratejik insan kaynakları yönetimi algısı puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=7,217$; $p=0,001<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu lise ve altı olanların stratejik insan kaynakları yönetimi algısı puanları ($3,662 \pm 0,534$), eğitim durumu lisans

olanların stratejik insan kaynakları yönetimi algısı puanlarından ($3,195 \pm 0,507$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu yüksek lisans olanların stratejik insan kaynakları yönetimi algısı puanları ($3,532 \pm 0,515$), eğitim durumu lisans olanların stratejik insan kaynakları yönetimi algısı puanlarından ($3,195 \pm 0,507$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların normatif bağlılık, devam bağlılığı, duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık genel puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Elde edilen bu verilere göre, katılımcıların eğitim düzeylerine göre değerlendirmede bulunulduğunda, “Normatif Bağlılık”, “Devam Bağlılığı”, “Duygusal Bağlılık”, “Genel Örgütsel Bağlılık” ve “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı” konularında, katılımcılardan lise ve altı eğitim düzeyine mensup olan çalışanların daha fazla dikkat çektikleri gözlemlenmiştir. Buna göre bu eğitim düzeyine mensup çalışanlar için hem çıkarları doğrultusunda bir algılama hem de konuya duygusal değerleri ön plana çıkararak bakmak söz konusu olmaktadır. Fakat genel görünümde bu eğitim düzeyindeki katılımcıların stratejik insan kaynakları yönetimi konusundaki algılamalarının da yüksek olması, konuyu diğer katılımcılara göre daha iyi kavrayarak değerlendirmelerine de olanak tanımaktadır.

Tablo 5. Örgütsel Bağlılık ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının mesleki deneyime Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Normatif Bağlılık	1-5 Yıl	32	3,728	0,591	1,203	0,313	
	6-10 Yıl	21	3,912	0,504			
	11-15 Yıl	24	4,024	0,647			
	16 Yıl Ve üzeri	23	3,901	0,611			
Devam Bağlılığı	1-5 Yıl	32	3,669	0,462	2,261	0,086	
	6-10 Yıl	21	3,771	0,667			
	11-15 Yıl	24	4,067	0,645			
	16 Yıl Ve üzeri	23	3,765	0,580			
Duygusal Bağlılık	1-5 Yıl	32	3,094	0,463	4,135	0,008	1 > 4 3 > 4
	6-10 Yıl	21	2,943	0,530			
	11-15 Yıl	24	3,217	0,565			
	16 Yıl Ve üzeri	23	2,696	0,615			
Genel Örgütsel Bağlılık	1-5 Yıl	32	3,497	0,367	2,632	0,054	
	6-10 Yıl	21	3,542	0,323			
	11-15 Yıl	24	3,769	0,474			
	16 Yıl Ve üzeri	23	3,454	0,527			
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı	1-5 Yıl	32	3,539	0,603	3,613	0,016	1 > 4 3 > 4
	6-10 Yıl	21	3,429	0,441			
	11-15 Yıl	24	3,688	0,496			
	16 Yıl Ve üzeri	23	3,196	0,533			

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık puanları ortalamalarının mesleki deneyim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,135$; $p=0,008<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Mesleki deneyim 1-5 yıl olanların duygusal bağlılık puanları ($3,094 \pm 0,463$), mesleki deneyim 16 yıl ve üzeri olanların duygusal bağlılık puanlarından ($2,696 \pm 0,615$) yüksek bulunmuştur. Mesleki deneyim 11-15 yıl olanların duygusal bağlılık puanları ($3,217 \pm 0,565$), mesleki deneyim 16 yıl ve üzeri olanların duygusal bağlılık puanlarından ($2,696 \pm 0,615$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların stratejik insan kaynakları yönetimi algısı puanları ortalamalarının mesleki deneyim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,613$; $p=0,016<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Mesleki deneyim 1-5 yıl olanların stratejik insan kaynakları yönetimi algısı puanları ($3,539 \pm 0,603$), mesleki deneyim 16 yıl ve üzeri olanların stratejik insan kaynakları yönetimi algısı puanlarından ($3,196 \pm 0,533$) yüksek bulunmuştur. Mesleki deneyim 11-15 yıl olanların stratejik insan kaynakları yönetimi algısı puanları ($3,688 \pm 0,496$), mesleki deneyim 16 yıl ve üzeri olanların stratejik insan kaynakları yönetimi algısı puanlarından ($3,196 \pm 0,533$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların normatif bağlılık, devam bağlılığı, örgütsel bağlılık genel puanları ortalamalarının mesleki deneyim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tıpkı, katılımcıların bulundukları konumdaki sürelerin ele alınarak gerçekleştirilen araştırma sonuçlarında görüldüğü gibi katılımcıların mesleki deneyimleri neticesinde örgütsel bağlılık ve stratejik insan kaynakları yönetimi

algılarının değerlendirmesinde de 11-15 yıl arasında mesleki deneyimi bulunan çalışanların diğer süre zarfları içerisinde mesleki deneyimleri olanlara göre daha fazla ön planda oldukları görülmektedir. “Normatif Bağlılık”, “Devam Bağlılığı”, “Duygusal Bağlılık”, “Genel rgtsel Bağlılık” ve “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı” konularının tamamında, 11-15 yıl arasında mesleki deneyimi olan çalışanların daha dikkat çekici şekilde algılamalarının olduğu ve bu süre zarfı içerisinde işletmeleri için hem vefa, hem maneviyat, hem de çıkar odaklı bir örgütsel bağlılık duygusu geliştirdikleri, bunun yanı sıra işletmeleri dahilinde stratejik insan kaynakları yönetimi konusunda, değişen şartlar neticesinde gözle görülür değişimler olduğunu fark etme ve bunu anket sonuçlarına yansıtmaktadırlar.



Tablo 6. Örgütsel Bağlılık ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Normatif Bağlılık	20-30	30	3,852	0,516	0,073	0,930
	31-40	52	3,876	0,637		
	41-50	18	3,921	0,620		
Devam Bağlılığı	20-30	30	3,687	0,363	0,980	0,379
	31-40	52	3,877	0,692		
	41-50	18	3,811	0,588		
Duygusal Bağlılık	20-30	30	3,133	0,453	2,792	0,066
	31-40	52	3,012	0,581		
	41-50	18	2,744	0,624		
Genel Örgütsel Bağlılık	20-30	30	3,558	0,288	0,320	0,727
	31-40	52	3,588	0,469		
	41-50	18	3,492	0,557		
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı	20-30	30	3,433	0,583	1,264	0,287
	31-40	52	3,548	0,507		
	41-50	18	3,319	0,611		

Araştırmaya katılan çalışanların normatif bağlılık, devam bağlılığı, duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık genel, stratejik insan kaynakları yönetimi algısı puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Elde edilen verilere göre, katılımcıların yaş aralıkları ile duyulan örgütsel bağlılık ve stratejik insan kaynakları yönetimi algısı arasında anlamlı bir bağlantı olduğunu görmek mümkündür. 41-50 yaş aralığındaki katılımcılar, yaşlarının verdiği tecrübe ve büyük ölçüde azalan beklentilerinin sonucunda, işletmelerine karşı hissettikleri vefa duygusu neticesinde gözle görülür bir şekilde “Normatif Bağlılık” duygusu taşımaktadırlar. 31-40 yaş aralığındaki anket katılımcılarının ise beklentileri karşılandığı süre zarfında, işletmelerine karşı “Devam Bağlılığı” hissettikleri görülmektedir ki iş hayatı içerisinde görüntü itibari ile emekliliğe uzak bir yaşta olmaları ve halen iş hayatından, işletmelerinden ve iş çevrelerinden muhtemel beklentilerinin söz konusu olması onları bu şekilde düşünmeye yönlendirmektedir. “Duygusal Bağlılık” bağlılık konusunda ise 20-30 yaş aralığındaki çalışanlar için iş hayatlarının başında olmaları, daha fazla gelecek odaklı ve daha iyimser düşünceleri sebebi ile henüz beklentileri karşılanmamış olsa da dahi sadece istihdam ediliyor olmalarından dolayı dahi işletmelerine karşı bir duygusal bağlılık beslemeleri söz konusu olmaktadır; ilerleyen süreçte bu duygunun değişmesi söz konusu olabilmektedir. Son olarak ise “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı” konusunda, 31-40 yaş aralığındaki anket katılımcılarının, elde ettikleri iş tecrübesi ve kurumlarını değerlendirme konusunda ne çok genç ne de çok yaşlı olmalarından dolayı daha detaylı ve daha anlamlı bir değerlendirmede bulunabildikleri, böylelikle de işletmeleri içerisinde stratejik insan kaynakları yönetiminin varlığı ve örgütsel bağlılık gibi faktörlere olan etkisini anlamaları daha kolay olmaktadır.

Tablo 7. Örgütsel Bağlılık ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Normatif Bağlılık	Bayan	55	3,769	0,677	-2,045	0,036
	Erkek	45	4,010	0,448		
Devam Bağlılığı	Bayan	55	3,651	0,619	-3,050	0,003
	Erkek	45	4,000	0,503		
Duygusal Bağlılık	Bayan	55	2,876	0,599	-2,485	0,015
	Erkek	45	3,151	0,483		
Genel Örgütsel Bağlılık	Bayan	55	3,432	0,463	-3,449	0,001
	Erkek	45	3,720	0,349		
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı	Bayan	55	3,382	0,563	-1,840	0,069
	Erkek	45	3,583	0,522		

Araştırmaya katılan çalışanların normatif bağlılık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2.045$; $p=0.036<0,05$). Erkeklerin normatif bağlılık puanları ($x=4,010$), bayanların normatif bağlılık puanlarından ($x=3,769$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların devam bağlılığı puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-3.050$; $p=0.003<0,05$). Erkeklerin devam bağlılığı puanları ($x=4,000$), bayanların devam bağlılığı puanlarından ($x=3,651$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2.485$; $p=0.015<0,05$). Erkeklerin duygusal bağlılık puanları ($x=3,151$), bayanların duygusal bağlılık puanlarından ($x=2,876$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık genel puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-3.449$; $p=0.001<0,05$). Erkeklerin örgütsel bağlılık genel puanları ($x=3,720$), bayanların örgütsel bağlılık genel puanlarından ($x=3,432$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların stratejik insan kaynakları yönetimi algısı puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Anket katılımcılarının, demografik özelliklerinden biri olarak değerlendirmeye konu olan cinsiyetleri ile örgütsel bağlılık ve stratejik insan kaynakları yönetimi konularındaki ilişki ele alındığında, “Normatif Bağlılık”, “Devam Bağlılığı”, “Duygusal Bağlılık”, “Genel Örgütsel Bağlılık” ve “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı” başlıkları için erkeklerin daha fazla ön plana çıktıkları görülmektedir. Her ne kadar, duygusallık kapasiteleri erkeklere göre daha yüksek olması sebebi ile normatif ve duygusal bağlılık gibi maneviyat odaklı başlıklar için kadınların erkeklerden daha fazla öne çıkması beklenirken kadınlar erkeklerin gözler görülür bir şekilde gerisinde kalmaktadırlar. Aynı şekilde, stratejik insan kaynakları yönetimi gibi işletmenin fonksiyonları ile alakalı bir noktada da erkeklerin yine kadınlara göre fazla öne çıktıkları gözlemlenmektedir.

Tablo 8. Örgütsel Bağlılık ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının medeni duruma Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Normatif Bağlılık	Evli	59	3,918	0,638	0,816	0,416
	Bekar	41	3,819	0,529		
Devam Bağlılığı	Evli	59	3,881	0,701	1,494	0,101
	Bekar	41	3,702	0,372		
Duygusal Bağlılık	Evli	59	2,925	0,574	-1,598	0,113
	Bekar	41	3,107	0,539		
Genel Örgütsel Bağlılık	Evli	59	3,575	0,503	0,357	0,701
	Bekar	41	3,543	0,328		
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı	Evli	59	3,458	0,616	-0,322	0,748
	Bekar	41	3,494	0,449		

Araştırmaya katılan çalışanların normatif bağlılık, devam bağlılığı, duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık genel, stratejik insan kaynakları yönetimi algısı puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Medeni durum üzerinden anket sonuçlarının değerlendirilmesinde büyük ölçüde karmaşık sayılabilecek sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Buna göre “Normatif Bağlılık” gibi bir duygulara hitap eden örgütsel bağlılık çeşidi ile “Devam Bağlılığı” gibi çıkarlara hitap eden bağlılık anlayışları için evli olan katılımcılar daha dikkat çekici olurken, “Duygusal Bağlılık” için yaşlarının genç olma ihtimali göz önünde bulundurularak, bekar ve iyimser katılımcıların ön plana çıktıkları görülmektedir. Yine bu iyimserlik ve hatta idealistlik çerçevesinde yine bekar katılımcılar “Stratejik

İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı” hususunda evli katılımcılara göre daha fazla ön plandadır.

Tablo 9. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişki

		Normatif Bağlılık	Devam Bağlılığı	Duygusal Bağlılık	Örgütsel Bağlılık Genel	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı
Normatif Bağlılık	r	1,000				
	p	0,000				
Devam Bağlılığı	r	0,693**	1,000			
	p	0,000	0,000			
Duygusal Bağlılık	r	0,131	0,188	1,000		
	p	0,195	0,060	0,000		
Genel Örgütsel Bağlılık	r	0,821**	0,846**	0,574**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı	r	0,263**	0,336**	0,409**	0,446**	1,000
	p	0,008	0,001	0,000	0,000	0,000

Devam Bağlılığı ile normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.693$; $p=0,000<0.05$). Buna göre devam bağlılığı arttıkça normatif bağlılık artmaktadır. Diğer bir deyişle devam bağlılığının sağladığı çıkarların tatmini söz konusu oldukça çalışanlar vicdani olarak kendilerini işletmelerine borçlu hissetmekte ve böylelikle de normatif bağlılık duyguları ön plana çıkmaktadır.

Genel Örgütsel Bağlılık ile normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.821$; $p=0,000<0.05$). Buna göre genel örgütsel bağlılık arttıkça normatif bağlılık artmaktadır. Aynı şekilde genel örgütsel bağlılık anlayışının

yerleşmiş olması, normatif bağlılık duyarak işletmelerine kalıcı ve borcunu ödeme fikri ile hareket eden bir örgütsel bağlılık anlayışını ortaya çıkarmaktadır.

Genel Örgütsel Bağlılık ile devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.846$; $p=0,000<0.05$). Buna göre genel örgütsel bağlılık arttıkça devam bağlılığı artmaktadır. Genel örgütsel bağlılığın söz konusu olduğu bir ortamda çalışanların büyük ölçüde beklentilerinin karşılandığı varsayılabilir; bu nedenle de çıkarların ön planda olduğu devam bağlılığının varlığı ve düzeyinin artması da söz konusudur.

Genel Örgütsel Bağlılık ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.574$; $p=0,000<0.05$). Buna göre örgütsel bağlılık genel arttıkça duygusal bağlılık artmaktadır. Yine genel örgütsel bağlılığın söz konusu olduğu bir ortamda çalışanların büyük ölçüde beklentilerinin karşılanması zamanla çalışanların belirli bir kısmının duygusal anlamda olumlu olarak koşullanmasına sebebiyet vereceğinden dolayı duygusal bağlılığın artışı söz konusu olmaktadır.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı ile normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.263$; $p=0,008<0.05$). Buna göre stratejik insan kaynakları yönetimi algısı arttıkça normatif bağlılık artmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin genel olarak çalışanların iyiliği adına bir sistem olarak işlemesi, mutlak olarak onların manevi olarak işletmelerine karşı olumlu bir şekilde yaklaşmalarına ve elde ettikleri sonucunda da kurumlarına başarı ve verimlilik odaklı hizmet etmelerine yardımcı olmaktadır.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı ile devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.336$; $p=0,001<0.05$). Buna göre stratejik insan kaynakları yönetimi algısı arttıkça devam bağlılığı artmaktadır. Yine stratejik insan kaynakları yönetiminin genel olarak çalışanların iyiliği adına bir sistem olarak işlemesi, bu şekilde çalışanların çıkarlarının gözetilmesi ve beklentilerinin yerine getirilmesi konusunda adımlar atılmasını mümkün kılmaktadır. Bu şekilde de devam bağlılığının ortaya çıkışı kolaylaşmaktadır.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.409$; $p=0,000<0.05$). Buna göre stratejik insan kaynakları yönetimi algısı arttıkça duygusal bağlılık artmaktadır. Nihai ve manevi noktada, stratejik insan kaynakları yönetiminin genel olarak çalışanların iyiliği adına bir sistem olarak işlemesi, çalışanların kayıtsız, şartsız olarak işletmelerine bağlı ve onlar için mücadele edecek çalışmalarına imkan vermektedir.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı ile genel örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.446$; $p=0,000<0.05$). Buna göre stratejik insan kaynakları yönetimi algısı arttıkça örgütsel bağlılık genel artmaktadır. Genel görünüm değerlendirildiğinde, stratejik insan kaynakları yönetiminin varlığı ve olumlu yöndeki çalışmaları çalışanların örgütsel bağlılık duygusu hissetmelerine olanak tanımaktadır.

Duygusal bağlılık ile normatif bağlılık, duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Tablo 10. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Normatif Bağlılık	Sabit	2,891	7,824	0,000	7,309	0,008	0,060
	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı	0,284	2,703	0,008			

Stratejik insan kaynakları yönetimi algısı ile normatif bağlılık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=7,309$; $p=0,008<0.05$). Normatif bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak stratejik insan kaynakları yönetimi algısı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,060$). Çalışanların stratejik insan kaynakları yönetimi algısı düzeyi normatif bağlılık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,284$). Buna göre stratejik insan kaynakları yönetiminin genel olarak çalışanların iyiliği adına bir sistem olarak işlemesi, mutlak olarak onların manevi olarak işletmelerine karşı olumlu bir şekilde

yaklaşmalarına ve elde ettikleri sonucunda da kurumlarına başarı ve verimlilik odaklı hizmet etmelerine yardımcı olmaktadır.

Tablo 11. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Devam Bağlılığı	Sabit	2,554	7,104	0,000	12,462	0,001	0,104
	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı	0,361	3,530	0,001			

Stratejik insan kaynakları yönetimi algısı ile devam bağlılığı arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=12,462$; $p=0,001<0.05$). Devam bağlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak stratejik insan kaynakları yönetimi algısı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,104$). Çalışanların stratejik insan kaynakları yönetimi algısı düzeyi devam bağlılığı düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,361$). Buna göre stratejik insan kaynakları yönetiminin genel olarak çalışanların iyiliği adına bir sistem olarak işlemesi, bu şekilde çalışanların çıkarlarının gözetilmesi ve beklentilerinin yerine getirilmesi konusunda adımlar atılmasını mümkün kılmaktadır. Bu şekilde de devam bağlılığının ortaya çıkışı kolaylaşmaktadır.

Tablo 12. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Duygusal Bağlılık	Sabit	1,547	4,666	0,000	19,685	0,000	0,159
	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı	0,418	4,437	0,000			

Stratejik insan kaynakları yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=19,685$; $p=0,000<0.05$). Duygusal bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak stratejik insan kaynakları yönetimi algısı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,159$). Çalışanların stratejik insan kaynakları yönetimi algısı düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,418$). Manevi noktada, stratejik insan kaynakları yönetiminin genel olarak çalışanların iyiliği adına bir sistem olarak işlemesi, çalışanların kayıtsız, şartsız olarak işletmelerine bağlı ve onlar için mücadele edecek çalışmalarına imkan vermektedir.

Tablo 13.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının Örgütsel Bağlılık Genel Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Genel Örgütsel Bağlılık	Sabit	2,331	9,237	0,000	24,402	0,000	0,191
	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı	0,355	4,940	0,000			

Stratejik insan kaynakları yönetimi algısı ile örgütsel bağlılık genel arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=24,402$; $p=0,000<0.05$). Genel örgütsel bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak stratejik insan kaynakları yönetimi algısı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,191$). Çalışanların stratejik

insan kaynakları yönetimi algısı düzeyi örgütsel bağlılık genel düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,355$). Genel görünüme göre, stratejik insan kaynakları yönetiminin varlığı ve olumlu yöndeki çalışmaları çalışanların örgütsel bağlılık duygusu hissetmelerine olanak tanımaktadır.



SONUÇ

Kurumsal yönetim anlayışının en önemli parçası haline gelen insan kaynakları sistemi, geçmiş yıllar içerisinde yeterince önem görmese de zaman geçtikçe ve teknolojik faktörlerden daha çok insan faktörünün ön plana çıkması ile daha fazla önem kazanmıştır. Çalışanlar işletmeleri için daha fazla verim ve performans vermeye başladıkça sistem onların daha güçlü bir şekilde korunmasını ve değerlendirilmesini zorunlu kılmıştır. Bu koruma sisteminin içerisine çalışanların iş hukukuna dair hakları kadar onların sosyal olarak kazanılmalarını gerektiren yönetsel hamleler de girmektedir. Bu şekilde işletmeler açısından çalışanları, beklentilerini mutlak olarak karşılamaları gereken varlıklar olarak gözükmektedir.

Değişen bu algılama dahilinde çalışanların yönetimi açısından büyük bir etkisi ve önemli bir görevi olan insan kaynakları, yönetim anlayışı açısından bir modernleşme süreci yaşamış ve bu şekilde de bugün sıklıkla dile getirildiği üzere stratejik insan kaynakları yönetimi şeklini almıştır. Mutlak olarak çalışanlar ile ilgili konular temelinde hareket etse de insan kaynakları, stratejik insan kaynakları yönetimi ile işletme yönetimi için daha önemli ve daha etkili bir hale geldiği görülmektedir. Modern uygulamaların son derece büyük önem kazandığı stratejik insan kaynakları yönetimi ile çalışanların mental ve fiziksel olarak, sistem için daha verimli çalışmaları planlanmaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin sadece çalışanlar için yararının bulunduğunu düşünmek de doğru değildir. Bunun ötesinde bir sistem olan stratejik insan kaynakları yönetimi, işletme içerisindeki parçaların da bir arada tutulması ve aralarındaki koordinasyonun artırılması adına son derece önemli bir göreve sahiptir. Belki de modern döneme dek hiç olmadığı kadar rolü artan insan kaynakları, stratejik olarak bir işletmenin yönetimi açısından son derece kritik bir görev ve sorumluluk üstlenmektedir. Bunun belki de en önemli göstergesi, işletmelerin karar alma sürecinde artık stratejik insan kaynakları yönetiminin de belirli oranda aktif olarak kendisine yer bulmasıdır.

Bu şekilde, çok uzun bir zaman dilimi boyunca, sadece çalışanların için sorumlu olarak bilinen insan kaynakları artık sistemde daha önemli ve daha kritik bir görev üstlenmiş, bu şekilde işletme yönetimlerinin bilgi edinmesi, strateji belirlemesi ve kararlarını uygulaması hususunda insan kaynakları önemli bir sistem parçası haline gelmiştir. Bu aktif rolü stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışanlar için daha faydalı ve daha fazla onların çıkarlarına uygun faaliyetler yürütmesini de kolaylaştırmıştır.

Stratejik açıdan insan kaynaklarının çalışanları bu denli olumlu değerlendirmeler ile mutlak olarak çalışanların performanslarına olumlu yönde etki etmektedir. Çünkü çalışanlar için temel beklenti, bağlı bulundukları işletme yönetimlerinin onları daha fazla önemsemesi ve beklentilerinin karşılanması adına mümkün olduğunca yüksek bir çaba göstermesidir. Bu çaba, karşılığında yüksek verimi ve performansı olan çalışanların istihdamı ile birlikte onların mental olarak da işletmeleri ile olumlu ve sağlıklı iletişim kurmalarına yardımcı olmaktadır. Çalışanlar için her ne kadar öncelik finansal olarak elde edecekleri gelir gibi gözükse de aslında onlar için motive edilmek de bir o kadar önemlidir.

Tüm bu mental, fiziksel, finansal vb. teşvik edici uygulamalar, çalışanların zaman içerisinde işletmeleri açısından belirli oranda bir örgütsel bağlılık duygusu taşımalarına olanak tanıdığı fark edilmektedir. Hem çalışanların kendilerini aidiyet duyguları ile motive etmeleri hem de işletmelerine daha fazla verim vererek karlılık sağlamaları açısından örgütsel bağlılık çoğunlukla göz ardı edilen, ancak etkinlik açısından son derece göz önünde olan bir faktördür. Çalışanlar açısından başarılı olabilmek ve bu başarıyı ait oldukları yerde yaşamaları adına örgütsel bağlılık belirleyici bir unsurdur. Çalışanların sadece hizmet veren varlıklar olarak görüldüğü işletme yapılarından fazlası ile önem kazandıkları yapılara geçişte örgütsel bağlılık onların kendilerini olumlu olarak güdülemeleri açısından son derece yararlı bir unsurdur.

İşletmelere olan faydası açısından düşünüldüğünde de örgütsel bağlılık, işletmenin sistemine daha bağlı ve işletme çıkarları için fazla mücadeleye etmeye hazır bireylerin yaratılması adına yönlendirici etki sahibidir. Fakat örgütsel bağlılığın

en etkin unsuru olarak işletmelerin uygulamaları ile çalışanlarına karşı tutumları bir çalışanın ya da toplu olarak çalışan bireylerin tümü için örgütlerini baştan değerlendirmeleri ve onları daha dikkatli değerlendirmelerini sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık açısından işletmelerin sahip oldukları iletişim kuvveti değerli olmaktadır ve çalışanların algılarının dolaylı olarak yönlendirilmesini sağlamaktadır.

Çalışanlar ile onları istihdam eden işletmeleri arasında, karşılıklı olarak pozitif yönlü bir iletişimin eseri olarak değerlendirilebilecek olan örgütsel bağlılık başarı ve başarısızlık faktörlerinin ortaya çıkışı açısından işletmelere bir sorumluluk verirken, çalışanlara da beklentileri karşılandığı süre zarfında işletmelerine bağlı ve yüksek verimle çalışacak şekilde hizmet etmesi beklenmektedir. Bu şekilde iki taraf için de örgütsel bağlılık mütakabiliyet ekseninde bir fayda sağlamaktadır.

Tez çalışmasının içerisinde yer verildiği üzere, anket çalışmasının sonuçları da stratejik insan kaynaklarının varlığı ve örgütsel bağlılık konusu hakkında çalışanların algılarının ve dikkat düzeylerinin son derece yüksek olduğu görülmektedir. Bu şekilde çalışanların her iki konu başlığını da dikkatle değerlendirdikleri anlaşılmaktadır.

Anketin çıktıları arasında öncelikli olarak dikkati çeken nokta, araştırmaya gönüllü olarak katılan bireylerin, stratejik insan kaynakları yönetimi konusundaki yaklaşımları, onun varlığı ile alakalı olarak son derece olumludur ve bu yönetim sisteminin varlığına ve desteğine verdikleri önem sonuçların genelinden anlaşılabilir. Bunun ötesinde katılımcılar arasında en dikkati çekici konu, kurumlarına olan örgütsel bağlılıklarının manevi değerlerle ölçülmesine olanak tanıyan duygusal bağlılık düzeylerinin orta olmasına karşın, daha çok çıkarların ve beklentilerin tatmini ile zorunluluk faktörlerinin ön plana çıktığı devam bağlılığı ile normatif bağlılığın son derece yüksek düzeyde olmasıdır. Bir başka deyişle katılımcılar için öncelik, mutlak olarak kendilerinin beklentilerinin karşılanmasıdır. Bunun ardından örgütsel bağlılık konusunda daha aktif olarak hareket edebilmektedirler.

Anket dahilinde elde edilen verilerin ortaya koyduğu görüntü başka bir açıdan ele alınacak olursa, bir iş yerinde çalışma süresinin çalışanlar için son derece büyük anlamlar ifade ettiği görülmektedir. Buna göre, “Normatif Bağlılık”, “Devam

Bağlılığı”, “Duygusal Bağlılık”, “Genel Örgütsel Bağlılık” ve “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı” konularında, katılımcıların bulundukları yerde çalışma süresine göre ortalamalarında, 11-15 yıllık süre zarfı arasında işletmesinde görev alan çalışanların bir hakimiyeti söz konusudur.

“Normatif Bağlılık”, “Devam Bağlılığı”, “Genel Örgütsel Bağlılık” ve “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı” konularında bu süre zarfı içerisinde görevlerini icra eden katılımcılar, büyük ölçüde beklentilerinin karşılandığını düşünerek, genel olarak karşılıklı olarak bir örgütsel bağlılık duygusu besleyerek işletmeleri iletişim kurmaktadır.

Bu açıdan değerlendirildiğinde çalışanlar için örgütsel bağlılığı etkileyen bir stratejik insan kaynakları sistemi, mutlak olarak onların çıkarlarına odaklanmalı ve bu durum herhangi bir şekilde ivme kaybetmemelidir. Aksi takdirde örgütsel bağlılık konusunda çalışanların işletmeleri ile olan ilişkilerini sürekli olarak gözden geçirmeleri gerekebilecektir.

Elde edilen diğer bir önemli veri, katılımcıların eğitim düzeylerine göre değerlendirmede bulunulduğunda, “Normatif Bağlılık”, “Devam Bağlılığı”, “Duygusal Bağlılık”, “Genel Örgütsel Bağlılık” ve “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı” konularında, katılımcılardan lise ve altı eğitim düzeyine mensup olan çalışanların daha fazla dikkat çektikleri gözlemlenmiştir. Buna göre bu eğitim düzeyine mensup çalışanlar için hem çıkarları doğrultusunda bir algılama hem de konuya duygusal değerleri ön plana çıkararak bakmak söz konusu olmaktadır. Aynı şekilde, genel görünümde, bu eğitim düzeyindeki katılımcıların stratejik insan kaynakları yönetimi konusundaki algılamalarının da yüksek olması, konuyu diğer katılımcılara göre daha iyi kavrayarak değerlendirmelerine de olanak tanımaktadır.

Bu verilerin temel göstergesi, stratejik insan kaynakları yönetimine dair yüksek düzeyli bir algı için aynı ölçüde yüksek bir eğitim düzeyine gerek olmadığıdır. Bu durum, insan kaynaklarının stratejik açıdan ortaya koyduğu performansın, her türlü çalışan kademesinde ve her türlü eğitim düzeyinde doğru ve nitelikli bir şekilde değerlendirilebileceğini göstermektedir.

Anketin gönüllü katılımcılarının bulundukları konumdaki sürelerin ele alınarak gerçekleştirilen değerlendirmede de karşılaşıldığı gibi katılımcıların mesleki deneyimleri neticesinde örgütsel bağlılık ve stratejik insan kaynakları yönetimi algılarının değerlendirmesinde de 11-15 yıl arasında mesleki deneyimi bulunan çalışanların diğer süre zarfları içerisinde mesleki deneyimleri olanlara göre daha fazla ön planda oldukları görülmektedir. “Normatif Bağlılık”, “Devam Bağlılığı”, “Duygusal Bağlılık”, “Genel Örgütsel Bağlılık” ve “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı” konularının tamamında, 11-15 yıl arasında mesleki deneyimi olan çalışanların daha dikkat çekici şekilde algılamalarının olduğu ve bu süre zarfı içerisinde işletmeleri için hem vefa, hem maneviyat, hem de çıkar odaklı bir örgütsel bağlılık duygusu geliştirdikleri, bunun yanı sıra işletmeleri dahilinde stratejik insan kaynakları yönetimi konusunda, değişen şartlar neticesinde gözle görülür değişimler olduğunu fark etme ve bunu anket sonuçlarına yansıtmaktadırlar.

Aslında katılımcıların tepkileri de göz önünde bulundurulduğunda karşılaşılan nokta, çalışanların stratejik insan kaynaklarının yönetsel uygulamalarını değerlendirme ve buna göre de bir örgütsel bağlılık ya da karşıtlık geliştirme konusunda hem maddi hem de manevi öğeleri, neredeyse aynı düzeyde ele aldığı ve iki değer arasında spesifik bir ayrım yapmadığı anlaşılmaktadır.

Son olarak elde edilen verilere göre, katılımcıların yaş aralıkları ile duyulan örgütsel bağlılık ve stratejik insan kaynakları yönetimi algısı arasında anlamlı bir bağlantı olduğunu görülmektedir ki 41-50 yaş aralığındaki çalışanlar, yaşlarının doğal olarak yaratmış olduğu tecrübe ve giderek azalan beklentilerinin sonucunda, işletmelerine karşı hissettikleri vefa duygusunun da etkisi ile gözle görülür bir şekilde “Normatif Bağlılık” duygusu taşımaktadırlar. Yaşı ilerleyen çalışanlar için artık emeklilik sürecinin de ortaya çıkması ile birlikte stratejik insan kaynakları yönetiminin uygulamalarının detaylı olarak değerlendirilmesi mümkün olmamakta ve örgütsel bağlılık düşüncesi ile sadece işletme için az da olsa iyi bir şey yapabilme isteği ortaya çıkmaktadır.

Öte yandan, 31-40 yaş aralığındaki anket katılımcılarının ise beklentileri karşılandığı süre zarfında, işletmelerine karşı “Devam Bağlılığı” hissettikleri görülmektedir ki iş hayatı içerisinde görüntü itibari ile emekliliğe uzak bir yaşta olmaları ve halen iş hayatından, işletmelerinden ve iş çevrelerinden muhtemel beklentilerinin söz konusu olması onları bu şekilde düşünmeye yönlendirmektedir. Bu yaş aralığı, genel olarak finansal çıkarların stratejik insan kaynakları uygulamalarından belki de beklentinin en yüksek olduğu grubu ifade etmektedir. Zaten, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı” konusunda, 31-40 yaş aralığındaki anket katılımcılarının, elde ettikleri iş tecrübesi ve kurumlarını değerlendirme konusunda ne çok genç ne de çok yaşlı olmalarından dolayı daha detaylı ve daha anlamlı bir değerlendirmede bulunabildikleri, böylelikle de işletmeleri içerisinde stratejik insan kaynakları yönetiminin varlığı ve örgütsel bağlılık gibi faktörlere olan etkisini anlamaları daha kolay olmaktadır.

“Duygusal Bağlılık” bağlılık konusunda ise 20-30 yaş aralığındaki çalışanlar için iş hayatlarının başında olmaları, daha fazla gelecek odaklı ve daha iyimser düşünceleri sebebi ile henüz beklentileri karşılanmamış olsa da dahi sadece istihdam ediliyor olmalarından dolayı dahi işletmelerine karşı bir duygusal bağlılık beslemeleri söz konusu olmaktadır; ilerleyen süreçte bu duygunun değişmesi söz konusu olabilmektedir. Geleceğe, iş hayatına ve iş ortamındaki uygulamalara idealist gözle bakan çalışanlar açısından duygusal bağlılık belki de en olumlu seçenek olarak gözükmemektedir ve bu seçenek ile birlikte örgütsel bağlılığın bu gruba mensup çalışanlar için doğal olarak ortaya çıktığı anlaşılmaktadır.

Bu çalışma, sadece stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığa olan etkisini incelemiş ve belirli noktalarda stratejik insan kaynaklarının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğunu tespit etmiştir. Fakat stratejik insan kaynakları işletme içerisinde çalışanların motivasyonları açısından farklı açılardan olumlu etkileri olan faaliyetleri geliştirmesi nedeni ile daha geniş incelenebilecektir.

Öncelikli olarak stratejik insan kaynakları yönetiminin örgüt kültürü gibi bir kavram üzerindeki etkilerini incelemek, örgütsel bağlılık gibi birçok diğer unsurla olan bağımlı değerlendirmeyi kolaylaştıracaktır. Örgüt kültürü yaratmak adına gerçek

anlamda kendine özgü bir örgüt yapısı kurmayı gerektiriyorsa, modern dönemde, stratejik insan kaynakları yönetiminin etkisi ile bunun mümkün kılınması muhtemeldir. Çünkü stratejik insan kaynakları yönetiminin sağladığı yeni yönetim ve idare anlayışı, birçok modern uygulamayı da beraberinde getirmekte, böylelikle de modern bir örgüt kültürünün yaratılması mümkündür. Bu şekilde de stratejik insan kaynakları yönetimi açısından örgüt kültürü yaratmada bu yönetim anlayışının etkisinin ne olacağının araştırılması literatür olarak faydalı olabilecektir.

Öte yandan yine stratejik insan kaynakları yönetimi açısından konu değerlendirildiğinde, bu yönetim anlayışının yenilikçi kimliği baz alınarak örgütsel performansı, bilhassa da çalışanlar üzerindeki genel etkisini araştırmak da faydalı olacaktır. Bu şekilde işletmeler dahilinde görev alan çalışanların, stratejik insan kaynakları yönetimine bakış açılarına dair durumun olumlu ya da olumsuz, ne yönde olduğunun anlaşılması mümkündür. Bu sayede stratejik insan kaynakları yönetiminin yenilikçi uygulamalarının beklenen etkiyi yaratıp yaratmadığı klasik insan kaynakları yönetimi anlayışından farklı olan yönlerinin neler olduğu daha iyi anlaşılacaktır.

Bir diğer stratejik insan kaynakları yönetimine dair araştırma, yine örgütsel bağlılığı içerisine alacak şekilde, örgütsel iletişim kavramının süreçteki konumunun incelenmesidir. Örgütsel bağlılık büyük ölçüde çalışan birey ile örgütün kendisi arasında cereyan eden bir süreci ifade etmektedir. Fakat konunun daha iyi anlaşılabilmesi için hem örgütsel bağlılık hem de örgüt içi iletişim konularını bir arada barındıracak şekilde bir stratejik insan kaynakları yönetimi araştırması yapılması son derece yararlı olacaktır. Söz konusu iki kavramın, örgütsel bağlılık ve örgüt içi iletişimin birbirleri ile etkileşimi ve bu noktada çalışan bireyin pozisyonu, nihayetinde de stratejik insan kaynakları yönetiminin bu konuya dair etkisinin incelenmesi faydalı olacaktır.

Son olarak, stratejik insan kaynakları yönetiminin yine örgüt içerisinde bir kavram olarak örgütsel davranış ile bir arada incelenmesi konuyu daha da derinleştirecektir. Stratejik insan kaynakları yönetimi ile birlikte, çalışan bireyin ne tür bir tutum ve davranış içerisinde olduğu ile birlikte bu yönetim anlayışının yaratmış olduğu örgütün kendi kimliksel davranışının ne olduğunun dikkatle incelenmesi

konunun başka bir boyutunu anlamaya yardımcı olmaktadır. Eğer ki stratejik insan kaynakları yönetimi bir modern örgüt kimliği ve bir örgüt kültürü yaratabiliyorsa, mutlak olarak bir örgütsel davranış yaratma kapasitesi de söz konusudur ve bu şekilde de hem bireysel hem de kurumsal anlamda bir davranış potansiyelinin tespit edilmesi söz konusudur.



KAYNAKÇA

- A. Ögüt, T. Akgemci ve M.T. Demirsel, " Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci ", **S. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 12, 2004, ss. 277-290.
- Akar, N. Y. vd., Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Alanındaki Güncel Eğilimlerin Stratejik Yaklaşımlar ve Bölgesel Modeller Açısından Değerlendirilmesi: 1998-2008 Kesitinde Bir İnceleme, **Business and Economics Research Journal**, Vol.: 2, No.: 4, 2011, ss. 97-113.
- Aykaç, B.,**İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara 1999.
- Aykaç, M., "Sendikaların Geleceği: Küreselleşme ve Yapısal Değişiklikler Açısından Bir Analiz", **Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan**, Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, Yayın No: 38, Ankara, ss. 553-595, 2000.
- Balay, R.,**Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.
- Bayram, L., "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 59, 2006, ss. 125-139.
- Barutçugil, İ.,**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Birinci Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- Bayat, B.,İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**,Cilt: 10, Sayı: 3, 2008,ss. 67-91.
- Bayraktaroğlu, S., "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: İşyerinde Öğrenme Boyutu", **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları, İstanbul, 2001.
- Bayram, L.,Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 59, 2005, ss. 125-139.

- Bingöl, D.,**İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2003.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ., Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 22, 2013, ss. 121-139.
- Cingöz, A. ve Akdoğan, A., İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 42, 2013,ss. 91-122.
- Çakınberk, A.,Derin, N. ve Demirel, E. T., Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya Ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği, **İşletme Araştırmaları Dergisi**,Cilt: 3, Sayı: 1, 2011, ss. 89-121.
- Demirel, Y., Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. YÖNETİM VE EKONOMİ**, Cilt: 15, Sayı: 2, 2008, ss. 179-194.
- Deniz, N. ve Bakkalbaşı, İ. O., İnsan Kaynakları ve İşletme Stratejileri Uyumunun Ölçülmesine Yönelik Bir Tartışma, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 28, Sayı: 1, 2010, ss. 183-208.
- Doğan, S. ve Kılıç, S., Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 29, 2007, ss.37-61.
- Erdoğan, İ.,**İşletme Yönetimde Örgütsel Davranış**, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1996.
- Erdut, T.,**İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim**, Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, İzmir, 2002.
- Güçlü, H.,**Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2006.

- Gül, H.,Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi, **Ege AcademicReview**, Vol.: 2, No.: 1,2002,ss. 37-56.
- Gülova, A. A. ve Demirsoy, O., Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma, **Business andEconomicsResearchJournal**, Vol.: 3, No: 3, 2012, ss. 49-76.
- Gürbüz, S., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**,Cilt: 15, Sayı: 2, 2011, ss. 397-418.
- İnce, M. ve Gül, H.,**Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, İleri Giden Ofset, Ankara, 2005.
- Karahan, A., Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 1, 2008, ss. 145-162.
- Katz, D. ve Kahn R. L. **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**. (çev. H. Can, Y. Bayar) Ankara, 2005.
- Kazmi, A. andAhmad, F., “DiffereningApproachesto Strategic Human Resource Management”, **Journal of Management Research**, Vol.: 1, No.: 3, 2001, pp.133-140.
- Keçecioğlu, T.,**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006.
- Koçel, T.,**İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranışı**, Beta Yayın, İstanbul, 1995.
- Kök, S. B.,İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 20, Sayı: 1, 2006, ss. 291-317.
- Öğüt, A.,**Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- Özakman, S., Stratejik İnsan Kaynakları Planlama, **Yönetim**, Sayı: 19, 1994, ss. 7-10.

Özdevecioğlu, M.,Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, **D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:18, Sayı:2, 2003, ss. 113 -130.

Özgen, H. ve Özgen, H.,Psikolojik Sözleşme Ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 1, 2010, ss. 1-19.

Sabuncuoğlu, Z.,**İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000.

Sevinç, İ. ve Şahin, A., Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı: Karşılaştırmalı Bir Çalışma, **Maliye Dergisi**, Sayı: 162, 2012, ss. 266-281.

Sığrı, Ü., İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:7, Sayı: 2, 2007, ss. 261-278.

Şimşek, M. Şerif ve Öge, S.,**İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları**, Elken Basım Yayım Dağıtım,Konya,2004.

Ulukapı, H. ve Bedük, A.,Örgütsel Adaletin İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Konya’da Bir Araştırma, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 7 Sayı: 31, 2014, ss. 771-778.

Ünnü, N. A. A. ve Keçecioğlu, T.,İnsan Kaynakları Yönetiminden “Stratejik” İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm, **Ege Akademik Bakış**, Cilt: 9, Sayı: 4 2009, ss. 1171-1192.

Yılmaz A. ve Eroğlu C.,**İnsan Kaynakları Yönetimi**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2008.

Yüksel, Ö.,**İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004.

ÖZGEÇMİŞ

10 Temmuz 1987 İstanbul doğumluyum. İlk, Orta ve Lise eğitimimi aynı okulda tamamladıktan sonra, İstanbul Aydın Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği önlisans programını 2009 yılında bitirdim. 2008 yılında Türk Hava Yolları'nda part time olarak işe başladım ve yedi senedir Türk Hava Yolları Gelir Yönetimi Başkanlığında memur olarak görev yapmaktayım. Bu süreçte Anadolu Üniversitesi İşletme bölümü lisans programından 2012 yılında mezun oldum ve şuan Beykent Üniversitesi İşletme bölümünde yüksek lisans yaparak hem eğitim hem de kariyer hayatıma devam etmekteyim.

Yabancı dilim İngilizcedir. Bekarım ve ailemle birlikte yaşıyorum.

İmkan buldukça seyahat etmekteyim. Özel ilgi alanlarım dans etmek ve spor yapmaktır. Boş zamanlarımda yeğenimle vakit geçirmekten hoşlanıyorum.

EK – Anket Formu Örneği

Sayın Katılımcılar,

Bu çalışma; “**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi**” konulu proje çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılan araştırma tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.

Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

İSİM SOYAD

..... Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

Cinsiyetiniz?

() Bayan () Erkek

Yaş Grubunuz?

() 20-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üzeri

Medeni Durumunuz?

() Evli () Bekâr

Eğitim Durumunuz?

() Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

Mesleki Deneyiminiz?

() 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16 ve üzeri

Bulunduğunuz yerde çalışma süreniz?

() 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16 ve üzeri

II. BÖLÜM: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI

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

SORULAR	1	2	3	4	5
Üst yönetim organizasyon için yön belirlerken insan kaynakları bilgilerini (planlar, gereklilikler, faaliyetler vb.) de kullanmaktadır.					
Bu organizasyonun üst düzey yöneticileri, organizasyonun tüm seviyelerini (şeflerden idarecilere kadar) ve fonksiyonlarını (pazarlama, muhasebe, finans, İnsan Kaynakları vb.) karar verme sürecine dahil etmek için eğitmektedir.					
Bu organizasyondaki insan kaynakları birimi, stratejik planlama süreci içerisine tamamen entegre edilmiştir.					
Bu organizasyondaki insan kaynakları birimi, diğer birimlerin					

yöneticileriyle işbirliği içerisinde çalışmaktadır.					
Bu organizasyondaki insan kaynakları birimi, organizasyon için gerekli eğitim gereksinimlerini belirlemek için diğer birimlere düzenli olarak bilgi alışverişinde bulunur.					
Bu organizasyondaki insan kaynakları birimi, bölüm yöneticilerine kendi kritik insan kaynakları sorumluluklarını yerine getirmelerinde yardımcı olur.					

III. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

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

SORULAR	1	2	3	4	5
Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım.					
Kurumun sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm.					
Kurumda, kendimi “aileden biri” gibi hissetmiyorum.					
Kendimi, kuruma karşı "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.					
Kuruma karşı güçlü bir “aidiyet” duygusu hissetmiyorum.					
Kurumun, kişisel açıdan benim için büyük bir önemi vardır.					
Şu an zorunlu olduğum için bu kurumda çalışmaya devam ediyorum.					
Kurumdan ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu.					
Kurumdan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.					
Kurumdan ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.					
Eğer bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
Kurumdan ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.					
Kurumda çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın kuruma karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum.					
Kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
Kurumdan şu anda ayrılmazdım çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum.					
Kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum.					