

ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Seda ACAR

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PERSPEKTİFİNDE ORGANİZASYON  
GELİŞTİRME SÜRECİ: PERFORMANS DEĞERLEME FONKSİYONU

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Işık ÇİÇEK

İşletme Anabilim Dalı  
Yönetim ve Organizasyon Programı  
Yüksek Lisans Tezi

Alanya, 2018

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

Seda ACAR'ın bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Dr. Öğr. Üyesi Işık ÇİÇEK

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Yakup AKGÜL

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Pınar GÖKTAŞ



Tez Başlığı: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PERSPEKTİFİNDE ORGANİZASYON  
GELİŞTİRME SÜRECİ: PERFORMANS DEĞERLEME FONKSİYONU

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi 06/06/2018

Mezuniyet Tarihi :...../06/2018

Prof. Dr. Halim UÇAK  
Müdür



Müdür

## AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum "STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PERSPEKTİFİNDE ORGANİZASYON GELİŞTİRME SÜRECİ: PERFORMANS DEĞERLEME FONKSİYONU" adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

Seda ACAR



## İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	İV
TABLOLAR LİSTESİ.....	V
KISALTMALAR LİSTESİ.....	İX
ÖZET.....	X
SUMMARY.....	XI
ÖNSÖZ.....	XII
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. Strateji Kavramı .....	3
1.2. Stratejik Yönetim Kavramı .....	4
1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı .....	5
1.3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş.....	7
1.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı .....	9
1.4.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi.....	11
1.4.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve Özellikleri .....	12
1.4.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri .....	14
1.4.3.1. İş Analizi .....	14
1.4.3.2. Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması.....	15
1.4.3.3. İşgören Seçimi ve İşe alma .....	15
1.4.3.4. Eğitim ve Geliştirme Süreci .....	16
1.4.3.5. Kariyer Geliştirme .....	17
1.4.3.6. Performans Değerleme .....	17
1.4.3.7. İş Değerleme.....	18
1.4.3.8. Ücretlendirme .....	19
1.4.3.9. İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı .....	20
1.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yaklaşımları .....	20
1.5.1. Evrenselci Yaklaşım (Universalistic Approach).....	21
1.5.2. Durumsalcı Yaklaşım (Contingent Approach).....	21
1.5.3. Biçimlendirme Yaklaşımı (Configurational Approach).....	22
1.5.4. Bağlamsal Yaklaşım (Contextual Approach) .....	22
1.6. Stratejik İnsan Kaynakları Boyutları.....	24
1.6.1. Yatay Boyut .....	24
1.6.2. Dikey Boyut.....	24
1.6.3. İçerik Boyutu .....	25
1.6.3.1. Stratejik İnsan Kaynakları Eğilimi .....	25

1.6.3.2. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları .....	26
1.6.3.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği .....	27
1.6.3.4. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yetkinliği .....	28

## İKİNCİ BÖLÜM

### ORGANİZASYON GELİŞTİRME

2.1. Organizasyon Kavramı .....	31
2.2. Organizasyon Geliştirme Kavramı .....	33
2.3. Organizasyon Geliştirmenin Amaçları .....	35
2.3.1. Organizasyon Geliştirmenin Bireye Yönelik Amaçları .....	36
2.3.2. Organizasyon Geliştirmenin Gruba Yönelik Amaçları .....	37
2.3.3. Organizasyon Geliştirmenin Organizasyonun Bütününe Yönelik Amaçları .....	37
2.4. Organizasyon Geliştirmenin Unsurları .....	38
2.4.1. Planlı Değişim .....	38
2.4.2. Faaliyet Araştırması .....	40
2.4.3. Örgütsel Öğrenme .....	42
2.4.4. Danışmanlık .....	45
2.5. Organizasyon Geliştirme Süreci .....	47
2.5.1. Problemi Tanımlama .....	47
2.5.2. Teşhis ve Çözümler Geliştirme .....	48
2.5.3. Harekete Geçme .....	49
2.5.4. Faaliyet Planı ve Alternatiflerin Uygulanması .....	50
2.5.5. Sonuçları Değerlendirme .....	51

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PERSPEKTİFİNDE ORGANİZASYON GELİŞTİRME SÜRECİNDE BİR ETMEN: PERFORMANS DEĞERLEME

3.1. Organizasyon Geliştirme Sürecinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi .....	53
3.2. Stratejik İnsan Kaynakları-Organizasyon Geliştirme Süreci İlişkisinde Bir Etmen Olarak Performans Değerleme .....	63

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM VE BULGULAR

4.1. Problem .....	70
4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	70
4.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....	71
4.4. Sınırlılıklar .....	72
4.5. Araştırmanın Modeli .....	72
4.6. Araştırmanın Hipotezleri .....	73
4.7. Araştırmanın Yöntemi .....	76

4.7.1. Veri Toplama Araçları .....	76
4.7.1.1. Demografik Bilgiler.....	77
4.7.1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Bilgiler .....	77
4.7.1.3. Organizasyon Geliştirme Ölçeğine İlişkin Bilgiler .....	78
4.7.1.4. Performans Değerleme Uygulaması Ölçeğine İlişkin Bilgiler .....	78
4.7.2. Verilerin Analizi .....	78
4.8. Araştırmanın Bulguları.....	78
4.8.1. Katılımcıların Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	79
4.8.2. İnsan Kaynakları Biriminin Genel Yapısı ve Faaliyetlerine İlişkin Bulgular .....	80
4.8.3. Değişkenlerin Betimleyici İstatistik Bulguları.....	85
4.8.4. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizi Bulguları .....	86
4.8.5. Çalışma Kapsamında Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	97
4.8.6. Bağımsız Değişkenlerin Açıklayıcı Etkisi .....	101
4.8.7. Stratejik İnsan Kaynakları Eğilimi Değerlendirmelerinin Organizasyon Geliştirme Boyutlarının Farklılığına Etkisi .....	103
4.8.8. Stratejik İnsan Kaynakları Eğilimi Değerlendirmelerinin Organizasyon Geliştirme Boyutları ile Farklılık Tespiti .....	107
4.8.9. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Organizasyon Geliştirmeye Olan Etkisinde Performans Değerlemenin Rolü.....	111
4.8.10. Hipotezlerin Doğrulanması.....	119
<b>SONUÇ .....</b>	<b>129</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>138</b>
<b>EK 1- ARAŞTIRMA ENVANTER FORMU.....</b>	<b>147</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>153</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Organizasyon Geliştirmenin Amaçları.....	30
Şekil 2.2. Planlı Değişimin Aşamaları.....	35
Şekil 2.3. Faaliyet Araştırması Süreci.....	36
Şekil 3.1. Stratejik İKY ve Performans Arasındaki İlişki.....	58
Şekil 3.2. Evrensellik Yaklaşımına Göre Stratejik İKY ve Performans İlişkisi.....	61
Şekil 3.3. Evrensellik Yaklaşımına Göre Stratejik İKY ve Performans İlişkisi.....	62
Şekil 3.4. Konfigürasyonel Yaklaşımına Göre Stratejik İKY ve Performans İlişkisi.....	62
Şekil 4.1. Araştırma Modeli.....	74
Şekil 4.2. Teşhis Edilen Moderatör Etki.....	118

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Personel Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramlarının Karşılaştırması.....	9
Tablo 1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği İle İlgili Yaklaşımların Karşılaştırılması.....	23
Tablo 3.1. Örgüt Yasam Döngüsü ve İK Stratejileri.....	57
Tablo 3.2. İK Stratejilerinin/Uygulamalarının Performans Üzerindeki Etkileri.....	59
Tablo 4.1. Envanterin Uygulandığı Sektör Dağılımı, İşletme Sayısı ve Ortalama Çalışan Sayısı.....	72
Tablo 4.2. Katılımcıların Demografik ve Örgütsel Demografilerine İlişkin Bulgular.....	79
Tablo 4.3. İnsan Kaynakları Departmanına Bağlı Alt Birimler İle İlgili Dağılım.....	80
Tablo 4.4. İnsan Kaynakları Yöneticisinin İşletmenin Üst Kurullarında Yer Alması İle İlgili Dağılım.....	81
Tablo 4.5. İnsan Kaynakları Departmanının En Üst Düzey Sorumlusunun Eğitim Düzeyi İle İlgili Dağılım.....	81
Tablo 4.6. Temel İnsan Kaynakları İşlevlerine Ait Yazılı Politikalara İlişkin Dağılım.....	82
Tablo 4.7. İnsan Kaynakları Departmanının Organizasyon Şemasındaki Yeri İle İlgili Dağılım.....	83
Tablo 4.8. İnsan Kaynakları Departmanının Organizasyon Yapısını Oluşturan Pozisyonlar İle İlgili Dağılım .....	83
Tablo 4.9. En Üst Düzey İnsan Kaynakları Sorumlusunun Ünvanı İle İlgili Dağılım .....	84
Tablo 4.10. İnsan Kaynakları Departmanının Yerine Getirdiği Temel İnsan Kaynakları Fonksiyonları İle İlgili Dağılım .....	85
Tablo 4.11. Betimleyici İstatistik Bulguları .....	85
Tablo 4.12. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları .....	86
Tablo 4.13. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yetkinliği Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları .....	88
Tablo 4.14. Stratejik İnsan Kaynakları Etkinliği Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları ..	90
Tablo 4.15. Organizasyon Geliştirme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları .....	92
Tablo 4.16. Performans Değerleme Süreci ve Etkinliği Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları .....	94
Tablo 4.17. Değişkenler Arasında Korelasyon Değerleri .....	97



Tablo 4.18. Organizasyonel Öğrenme Üzerinde Bağımsız Değişkenlerin Etkisi .....	101
Tablo 4.19. Diğer Organizasyon Geliştirme Boyutları Üzerinde Bağımsız Değişkenlerin Etkisi .....	102
Tablo 4.20. Stratejik İnsan Kaynakları Eğilimi Anket Tablosu .....	103
Tablo 4.21. Üst Yönetimin En Çok Önem Verdiği Ve İlgisini Odakladığı Konular İle Strateji Geliştirirken En Çok Hangi Tür Bilgiyi Elde Etme Ve Kullanmaya Verdiği Önemin Organizasyon Geliştirmenin Örgütsel Öğrenme Boyutuna Etkisi .....	103
Tablo 4.22. Üst Yönetimin En Çok Önem Verdiği Ve İlgisini Odakladığı Konular İle Strateji Geliştirirken En Çok Hangi Tür Bilgiyi Elde Etme Ve Kullanmaya Verdiği Önemin Organizasyon Geliştirmenin Bilgi Ve Kaynak Kullanımı, Yönetime Katılma Ve Planlı Değişim Boyutu Boyutuna Etkisi .....	104
Tablo 4.23. Üst Yönetimin En Çok Önem Verdiği Ve İlgisini Odakladığı Konular İle Şirket Olarak Başarının Temel Dayanağının Organizasyon Geliştirmenin Örgütsel Öğrenme Boyutu Boyutuna Etkisi .....	105
Tablo 4.24. Üst Yönetimin En Çok Önem Verdiği Ve İlgisini Odakladığı Konular İle Şirket Olarak Başarının Temel Dayanağının Organizasyon Geliştirmenin Bilgi Ve Kaynak Kullanımı, Yönetime Katılma Ve Planlı Değişim Boyutuna Etkisi .....	105
Tablo 4.25. Strateji Geliştirirken En Çok Hangi Tür Bilgiyi Elde Etme Ve Kullanmaya Verdiği Önem İle Şirket Olarak Başarının Temel Dayanağının Organizasyon Geliştirmenin Örgütsel Öğrenme Boyutu Boyutuna Etkisi .....	106
Tablo 4.26. Strateji Geliştirirken En Çok Hangi Tür Bilgiyi Elde Etme Ve Kullanmaya Verdiği Önem İle Şirket Olarak Başarının Temel Dayanağının Organizasyon Geliştirmenin Bilgi Ve Kaynak Kullanımı, Yönetime Katılma Ve Planlı Değişim Boyutuna Etkisi .....	106
Tablo 4.27. Üst Yönetimin En Çok Önem Verdiği ve İlgisini Odakladığı Konu Açısından Organizasyonel Öğrenme Değerlendirmesi .....	107
Tablo 4.28. Strateji Geliştirirken Bilgi Elde Etme ve Kullanmaya Verilen Önem Açısından Organizasyonel Öğrenme Değerlendirmesi .....	108
Tablo 4.29. Şirketlerin Başarılarının Temel Dayanağının Ne Olduğu Açısından Organizasyonel Öğrenme Değerlendirmesi .....	108
Tablo 4.30. Üst Yönetimin En Çok Önem Verdiği ve İlgisini Odakladığı Konu Açısından Bilgi ve Kaynak Kullanımı, Yönetime Katılma ve Planlı Değişim Değerlendirmesi .....	109
Tablo 4.31. Strateji Geliştirirken Bilgi Elde Etme ve Kullanmaya Verilen Önem Açısından Bilgi Ve Kaynak Kullanımı, Yönetime Katılma Ve Planlı Değişim Değerlendirmesi .....	109

Tablo 4.32. Şirketlerin Başarılarının Temel Dayanağının Ne Olduğu Açısından Bilgi Ve Kaynak Kullanımı, Yönetime Katılma Ve Planlı Değişim Değerlendirmesi .....	110
Tablo 4.33. Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime katılma üzerinde Performansın (Adalet) şartlı değişken etkisi .....	112
Tablo 4.34. Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime katılma üzerinde Performansın (Memnuniyet) şartlı değişken etkisi .....	112
Tablo 4.35. Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime katılma üzerinde Performansın (Etkili Uygulama) şartlı değişken etkisi .....	113
Tablo 4.36. Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime Katılma üzerinde Performansın (Beklenen Fayda) şartlı değişken etkisi .....	113
Tablo 4.37. Organizasyon Geliştirme (Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime Katılma üzerinde Performansın (Adalet) şartlı değişken etkisi .....	114
Tablo 4.38. Organizasyon Geliştirme (Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime Katılma) üzerinde Performansın (Memnuniyet) şartlı değişken etkisi .....	114
Tablo 4.39. Organizasyon Geliştirme (Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime Katılma) üzerinde Performansın (Etkili Uygulama) şartlı değişken etkisi .....	115
Tablo 4.40. Organizasyon Geliştirme (Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime Katılma) üzerinde Performansın (Beklenen Fayda) şartlı değişken etkisi .....	115
Tablo 4.41. Organizasyonel Öğrenme üzerinde Performansın (Adalet) şartlı değişken etkisi .....	116
Tablo 4.42. Organizasyonel Öğrenme üzerinde Performansın (Memnuniyet) şartlı değişken etkisi .....	116
Tablo 4.43. Organizasyonel Öğrenme üzerinde Performansın (Etkili Uygulama) şartlı değişken etkisi .....	116
Tablo 4.44. Organizasyonel Öğrenme üzerinde Performansın (Beklenen Fayda) şartlı değişken etkisi .....	117
Tablo 4.45. Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime Katılma üzerinde Performansın (Adalet) şartlı değişken etkisi .....	117
Tablo 4.46. Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime Katılma üzerinde Performansın (Memnuniyet) şartlı değişken etkisi .....	117
Tablo 4.47. Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime Katılma üzerinde Performansın (Etkili Uygulama) şartlı değişken etkisi .....	118
Tablo 4.48. Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime Katılma üzerinde Performansın (Beklenen Fayda) şartlı değişken etkisi .....	118

Tablo 4.49. Hipotezlerin Doğrulanma Durumları .....	119
---	-----

**KISALTMALAR LİSTESİ**

- İK :** İnsan Kaynakları
- İKY :** İnsan Kaynakları Yönetimi
- SİKY :** Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

## ÖZET

Günümüzün artan rekabet koşullarında insanın önemi çok daha belirgin hale gelmektedir. Bir entelektüel sermaye tanımlamasında yer alan insan faktörü, işletmelerin çevresel etkilere bağlı olarak gerçekleştirecekleri organizasyon geliştirme sürecinde, göz önüne alınacak temel bir bileşendir. Bu bağlamda, insan yönetimindeki stratejik perspektif, organizasyon için öncül bir bileşen olabilecektir. İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin gelişen stratejik rolü, stratejik insan kaynakları yönelimi, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları, halihazırdaki insan kaynakları yönetim anlayışının etkinliği ve insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliği ile ilişkilendirilebilecektir. Bu çalışmada, üretim ve hizmet sektörlerinde turizm, gıda, tarım, inşaat, tekstil, otomotiv, ulaştırma, sağlık, temizlik, ticaret (satış-pazarlama), bilişim teknolojileri, metal ve güvenlik iş kollarından 69 orta-büyük ölçekli işletmenin en üst düzey insan kaynakları yöneticilerinden veri alınarak işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışlarının planlı değişim, organizasyonel öğrenme, bilgi ve kaynak kullanımı ve yönetime katılma boyutlarında organizasyon geliştirme sürecine etkisi ve stratejik insan kaynakları yönetimi fonksiyonları içerisinde önem arz eden performans değerlendirme fonksiyonunun, organizasyon geliştirme sürecindeki önemi incelenmiştir. Araştırmada veri toplama yöntemi envanter kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Önerilen ilişkilerin teşhisinde korelasyon ve çoklu doğrusal regresyondan yararlanılmış, analizler SPSS 22.0 programında gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre SİK Y etkinliği, organizasyon geliştirme sürecinin tüm alt boyutları ile ilişkili çıkmış, SİK Y uygulamalarından iş sağlığı-eğitim ve performans boyutları ise organizasyon geliştirme sürecinin planlı değişim, bilgi ve kaynak kullanımı ve yönetime katılma boyutlarındaki değişime anlamlı bir etki sağlamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Organizasyon Geliştirme, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Değişim, Örgütsel Öğrenme, Performans Değerleme

## SUMMARY

### ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT PROCESS IN THE CONTEXT OF STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT : THE FUNCTION OF PERFORMANCE APPRAISAL

In today's increasingly competitive environment, human importance becomes more prominent. The human factor, within the concept of intellectual capital, will be the key component considered in the organizational development process that enterprises will undertake depending on their environmental impact. Accordingly, the strategic perspective of human resource management may be a premise factor for the organizational component. The increasing strategic role of human resource management in enterprises may be related to the strategic human resources orientation, the applied strategic HR practices, the effectiveness of current human resource management understanding, and the competence of human resource managers. The present study analyzes data obtained from the senior human resources managers of 69 medium and large scale enterprises (tourism, foods, agricultural, civil, textile, automotive, transport, health, cleaning, trade (sales and marketing), information technologies, metal and security) and examines the effect of organizations' strategic human resource management approaches on organizational development process on the basis of planned change, organizational learning, knowledge and resource utilization, and management participation dimensions and the importance of performance evaluation function within strategic human resources management functions. The data collection method in the study was carried out using inventory. Correlation and multiple linear regression were used in the diagnosis of the proposed relationships, and analyzes were performed in the SPSS 22.0 program. Research findings suggest that HR activities are related to all sub-dimensions of organizational development. It has also been found that the dimensions of occupational health-training and performance, among the HRM practices, made a meaningful effect to planned change, knowledge and resource utilization, and participation in management.

**Keywords:** Organization Development, Strategic Human Resource Management, Change, Organizational Learning, Performance Appraisal

## ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında, stratejik insan kaynakları yönetimi fonksiyonları içerisinde önem arz eden performans yönetiminin, organizasyon geliştirme sürecine doğrudan etkisini ölçümlemek ve çalışmada yer alacak organizasyonlarda stratejik insan kaynakları yönetimi-organizasyon geliştirme arasındaki ilişkide performans yönetiminin düzenleyici (şartlı değişken) etkisini incelemek amaçlanmıştır.

Öncelikle tez konusunu seçerken isteklerimi göz önünde bulundurup, değerli zamanını ayırarak bana her fırsatta yardımcı olan, bilgi ve tecrübeleriyle çalışmama katkıda bulunan, tezimin her aşamasında emeği olan değerli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Işık ÇİÇEK'e teşekkürlerimi sunarım.

Değerli dönütleriyle çalışmama destek olan sayın Dr. Öğr. Üyesi Yakup AKGÜL ve Dr. Öğr. Üyesi Pınar GÖKTAŞ'a da teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmamın ilk aşamasından itibaren özveriyle bana yardımcı olan, yol gösteren, motive eden, katkıda bulunan, kıymetli yol arkadaşım, destekçim Ömer Faruk ACAR'a minnetimi ifade etmek isterim.

Eğitim hayatım boyunca ve tez çalışmam süresince tüm zorlukları benimle göğüsleyen, hayatımın her evresinde bana destek olan, dualarını eksik etmeyen, benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen her zaman yanımda olan, yüreklendiren ve yönlendiren başarılarımdaki en büyük paya sahip sevgili annem Fatma KARS ve babam Coşkun KARS'a sonsuz teşekkür ederim.

**Seda ACAR**  
**Antalya, 2018**

## GİRİŞ

İhtiyaçların gün geçtikçe farklılaştığı ve rekabet edilen işletmelerin yaptıkları yenilikçi atılımlarla pazardaki alanlarını arttırdıkları günümüzde, organizasyon performansının sağlanması önde gelen önemli başarı faktörlerindedir. İşletmeler organizasyon performansının yükseltilmesine veya organizasyon geliştirmeye doğru yoğun çaba göstermektedir. Organizasyon performansının yükseltilmesi mevcudiyetini sürdürebilme sürecinin kritik girdilerinden birisi şeklinde ele alınmaktadır. Rekabetin konu ve kapsamının kritik ölçüde değiştiği 1980'li yıllarla beraber şirketlerin performanslarını yükselterek mevcudiyetini sürdürebilme süreci yönetsel görüşte de değişiklik yapılmasına imkan sağlamıştır.

Stratejik planlamanın yerini rekabet stratejisine bıraktığı 1980'li yıllar kriz, bilgi teknolojileri ve küreselleşme ile değişen ve gelişen konjonktürün belirsizliklerle baş etme ya da değişen çevreye uyum stratejileri konusunda yoğun denemelerin olduğu bir döneme kapı aralamıştır. Büyük işletmelerin dünya çapında pazar arayışlarına giriştiği global rekabet alanı, işletmeleri uzun vadeli stratejilere kafa yormaya itmiştir. Geleceğin şekillendirilmesi arayışında stratejik düşünce temel yeteneklere dayalı olarak ilerlemiştir (Barca, 2009). Değişen çevre koşullarında konjonktürel dalgalanmalarda rekabet gücü yakalayarak varlıklarını sürdürme çabasında olan işletmelerin en önemli başarı kriterlerinden birisi sürdürülebilir organizasyon geliştirme olmuştur. Bu bağlamda en önemli yönetsel araçlardan birisi de stratejik insan kaynakları yönetimidir.

Günümüz rekabet ortamında stratejik insan kaynakları yönetimi performans odaklı bir yaklaşım olmasına rağmen stratejik insan kaynakları yönetim süreçlerini uygulayan her işletme örgütsel performansını artıramamakta ya da sürdürememektedir. Bu sorunun temelinde pek çok faktör bulunmaktadır. Organizasyon performansı stratejik insan kaynakları yönetiminin hem girdisi hem de çıktısı olan kritik bir örgütsel başarı faktörü olmasına rağmen çoğunlukla stratejik insan kaynakları yönetimi sonucunda hedeflenen bir olgudur. Ancak bu ilişkide pek çok değişken rol almaktadır. İşletmeler yönetici geliştirme programlarını kendileri yapmaktadırlar. Bu sebeple organizasyon geliştirme artık işletmeler için zorunluluk haline gelmiştir. Bir diğer boyut olarak da çevresel değişikliklerin artması, artan rekabette işletmelerin organizasyon geliştirmeyi yenileyici ve sürekli bir süreçte gerekli kılıyor.

İşletmelerde, klasik yönetim anlayışından vazgeçilip, modern yönetim anlayışının benimsenmesiyle birlikte, işletmenin başarısı için işgücünün de teknoloji kadar önemli olduğu yöneticilerce ön plana çıkartılmıştır. İşletmelerde insanın ön plana çıkması, insan kaynakları



departmanının oluşturulmasını ve buna bağlı olarak, insanları yönlendirici ve verimlerini arttırıcı birçok sistemin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu sistemlerin başında da performans değerlendirme sistemi gelmektedir. Performans değerlendirme, çalışanların, önceden belirlenen standartlar ve kriterler doğrultusunda, belirli periyotlarla değerlendirilerek, eksik ve üstün yönlerinin ortaya çıkartıldığı, yapılan geri besleme çalışmalarıyla eksiklerin giderilmesi için ortak bir kararın alındığı, etkin iletişime dayalı, dinamik bir süreçtir.

Bu çerçevede bu tez çalışmasının temel amacı, stratejik insan kaynakları yönetimini ve organizasyon geliştirmeyi kavramsal açıdan ele alarak, stratejik insan kaynakları yönetiminin organizasyon geliştirme süreci üzerindeki etkilerini ve performans değerlendirme fonksiyonunun bu sürece olan katkısını uygulamalı olarak incelemektir. Stratejik insan kaynakları yönetimi Türkçe literatür açısından yeni sayılabilecek bir alandır ve bu konu ile ilgili olarak yapılan uygulamalı çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. Bu açıdan bakıldığında, yapılacak olan çalışmanın literatürde tespit edilen eksikliği giderme yönünde bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu doğrultuda dört bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde öncelikle, stratejik yönetim ve İKY alanları üzerinde durulmuş; daha sonra SİKY'nin tarihsel gelişimi ve SİKY'yi ortaya çıkaran faktörler incelenerek, SİKY'nin tanımı yapılmış, amacı, özellikleri ve işlevleri açıklanmıştır. Ayrıca, SİKY'nin yatay, dikey ve içerik boyutu ve yaklaşımları üzerinde de durulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde Organizasyon ve Organizasyon Geliştirme kavramları verilmeye çalışılmış, Organizasyon Geliştirme süreci ile Organizasyon Geliştirmenin unsurları ve amaçları incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise Organizasyon Geliştirme sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi ile bir etmen olarak performans değerlendirme fonksiyonu üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın son bölümü ise “SİKY'nin organizasyon geliştirme süreci üzerindeki etkilerini ve performans değerlendirme fonksiyonunun bu sürece olan katkısını tespit etmeye yönelik bir araştırma” konulu uygulamaya ayrılmıştır. Uygulama coğrafi bir sınırlama gözetilmeden özel sektör işletmelerinde yapılmıştır. Bu bölümde, örnek kapsamındaki işletmelerde gerçekleştirilen SİKY, Organizasyon Geliştirme ve Performans Değerleme düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmalar envanter yöntemiyle yapılmıştır. Yapılan envanterler sonucu elde edilen veriler tanımlayıcı istatistikler, korelasyon, Ki-Kare ve regresyon analizleri yardımıyla değerlendirilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

#### 1.1. Strateji Kavramı

İnsanlık tarihi ilk zamanlarından bu yana devam eden bir gelişme ve değişme içinde bulunsa da, bu gelişmenin ve değişimin sürati zaman ilerledikçe artmaktadır. Küreselleşme belirtileri, teknoloji alanında meydana gelen gelişmeler, bilgi toplumuna geçiş, yükselen rekabetçi baskılar, ulusal ve uluslararası seviyede meydana gelen krizler şirketler için yeni bazı fırsatlar ve tehditler meydana getirmektedir. İşletmelerin hayatlarını sürdürebilmeleri ve devamlılığı olan bir rekabet üstünlüğünü gerçekleştirebilmeleri bu tehditlerden kendilerini korumalarına ve/veya fırsatlardan faydalanabilmelerine bağlıdır. Bu aşamada işletmelerin etrafa uyumlu hale gelmelerini kolay hale getirecek yöntemler geliştirmeleri mecburiyet haline gelmektedir. İşletme ile onun etrafı arasındaki uyumu hayata geçirecek bir kavram olarak strateji, bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur. Strateji terimi, işletme ve diğer bilim dallarının araştırma alanına askeri literatürden giriş yapmıştır. Askeri alanda strateji, bir muharebede orduların çarpışacakları harekât ve faaliyetlerin tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır. Bu yönden bakıldığında, stratejinin düşmanı veya karşı tarafı alt etmek için hazırlanan bir plan olduğu söylenebilir. (Cingöz, 2011: 5-6).

Strateji, yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren işletme literatürüne giren ve gittikçe önemi artan bir kavramdır. Askeri literatürde, düşmanın üstünlüklerini ve zayıflıklarını belirleyerek plan yapmak bu doğrultuda kendini güçlendirerek harekete geçmek demektir (Fidan, 1998: 206-207). Strateji kelimesinin dilimizde karşılığı yoktur. Kelime anlamı olarak “sevk etme, götürme, yöneltme, iletme, sevk ve idare etmek” demektir. Bir kavram olarak Strateji, kelime kökeni olarak literatürde iki kaynağa dayandırılmaktadır. İlk olarak; Latin dilinde yol, çizgi yahut yatak anlamlarına da gelen strateji ikinci olarak ise, eski bir Yunanlı General olan Strategos’un adından gelen askeri bir kavramdır (Tosun, 1974: 220). Her iki kökende de kelime aynı anlamı taşımaktadır. Askeri alanda sık kullanılan strateji kavramının belli bir zamandan sonra kullanım alanı olarak yönetim bilimini seçtiğini de görebilmekteyiz. Strateji, yönetim biliminde organizasyonun gagesine erişmek için takip edeceği yollar manasında kullanılmaktadır (Aktan, 2008: 6).

Strateji kavramı yönetim literatüründe, organizasyonun belirlenen hedeflerine varmak gagesiyle idarecilerin yapacakları işleri belirleyen “uzun dönemli planlama” manasında kullanılmaktadır (Bratton ve Gold, 1999: 38; Bayat, 2008: 70).

Strateji, Ülgen ve Mirze'ye (2013: 35) göre, rakip veya rakiplerinin faaliyetlerini gözlemleyerek, belirlediği hedeflere ulaşmak için aldığı, sonuç odaklı, uzun dönemli, kararlar bütünüdür. Barutçugil (2004: 54) ise stratejiyi, sürekli olarak gelişimi ve değişmeyi hedefleyen organizasyonun, etrafı ile uyum içerisinde var olmasını sağlayan, hesapta olmayan farklılıkları denetime alan, amaçlarla ilgili bir idare aracı olarak tanımlamaktadır. Organizasyon açısından strateji, rekabet üstünlüğü sağlamak ve yön vermek amacıyla, organizasyonun etrafını durmaksızın izleyerek, amaçlarının ortaya konması, çalışmaların planlanması ve kaynakların tekrar gözden geçirilmesi aşamasıdır (Dinçer, 1994: 21). Organizasyonun çevreye duyarlılığını olumlu yönde geliştirmek ve rekabet ortamında başarılı olmasını sağlamak için oluşturulan planlar bütünü olarak da tanımlanmaktadır. Organizasyonel strateji, başarılı bir organizasyon performansına ulaşmak için yönetim tarafından tasarlanan yaklaşımlardan oluşmaktadır (Başar, 2016: 3).

Bu tanımlardan yola çıkarak organizasyonlar için stratejinin ne önem taşıdığı anlaşılmaktadır. Strateji, organizasyonun amacını ifade ettiği için stratejiye sahip olmayan organizasyonlar amaçları saptayamayıp gerekli planları yapamazlar, kaynaklarını etkin ve verimli kullanamazlar (Eren, 2005: 27).

## **1.2. Stratejik Yönetim Kavramı**

İşletme literatürüne yirminci yüzyılın ikinci yarısından sonra giren bu kavram, strateji ve yönetim kelimesinin birleşiminden ortaya çıkmıştır. Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması, bu stratejilerin uygulanması ve yine bu stratejilerin uygulanmadan önce ve sonra ulaşılmak istenen amaçlara uygunluğunun kontrol edilmesi süreçlerini de içine alan, üst düzey çalışanların faaliyetlerini ilgilendiren bir kavramdır. Stratejik yönetim, organizasyonların ve çevrenin analizinin yapılması, stratejinin seçimi, uygulanması ve uygulandıktan sonra ortaya çıkan sonuçları içerir (Eren, 2005: 25).

Stratejik yönetim süreci, organizasyonun uzun dönemde var olması ve rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir kılmak için bilgi edinme, analiz, tercih, karar verme ve hayata geçirme yani uygulama faaliyetlerinin tamamını ifade eder (Ülgen ve Mirze, 2013: 56). Kurumun rekabet avantajı elde etmesi ve sürdürebilmesi, o kurumun rakiplerinin uygulayamayacağı ya da taklit edemeyeceği, kendine özgü bir strateji geliştirebilmiş olmasına bağlıdır (Barca, 2002: 65). Amaçların belirlenmesi stratejik yönetim sürecinin başlangıç aşamasıdır. Devamında dış çevrenin analizi ile fırsatlar ve tehditler belirlenirken, iç çevre analizi ile organizasyonun zayıflıkları ve üstün yanları belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu aşama stratejik analiz evresi olarak değerlendirilir. Bu aşamadan sonra stratejik seçenekler

arasından seçim yapılır ve stratejiler oluşturulur ardından stratejilerin uygulanması aşamasına geçilir. Stratejilerin uygulanması ile stratejik yönetim süreci tamamlanmış olmaz çünkü stratejik yönetim sürekliliği olan bir süreçtir. Stratejilerin uygulanmasından sonra değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi gerekir (Şahin, 2012: 30).

Bu kavram daha genel bir tanımla Barutçugil (2004: 12)'e göre sadece üst yönetimi ilgilendiren bir alan değil, tüm çalışanların katılımı ve katkısıyla oluşacak ve uygulanacak bir süreçtir. Stratejik yönetim süreci, araştırma sonucunda elde edilen stratejilerden uygulanacak stratejinin seçimiyle başlar, stratejinin uygulamasıyla elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ve geliştirilmesini de izleyen süreç olarak tanımlanır. Stratejik yönetim kavramını Schuler, organizasyonun başarılı olabilmesi için geliştirilen stratejilerin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesini ve uygulanmasını sağlayan yönetim fonksiyonu olarak tanımlamıştır (Akdemir, 2005: 439; Schuler, 1992: 21).

Bu tanımları özetleyecek olursak; stratejik yönetim, organizasyonun belirlediği hedeflere ulaşabilme amacıyla etki sağlayabilecek stratejiler geliştirmesi, stratejilerin planlanmasını, hayata geçirilmesini ve denetimini ortaya koyar. Stratejik yönetimin ana gayesi strateji meydana getirmek, oluşturulan stratejileri hayata geçirmek ve neticelerini kontrol etmektir (Aktan, 2008: 6).

### **1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı**

Genel olarak yönetim işlevi, özel manada da insan yönetimi, bireylerin işe verdiği kıymet ve işin süreç içerisinde değişen içeriğinden epeyce etkilenmiştir. Genellikle görülen el ile yapılan ve çoğunlukla bireyin fiziksel kuvvetine dayanan çalışmalar 1770'li senelerde mühim bir değişim ile karşılaşmıştır. Adam Smith (1776), ayrı olarak üretim aşamasına değinerek, üretim aşamasındaki çalışmalarını basite indirgemiş ve ana görevlere bölmüştür. *Ulusların Zenginliği* adlı kitabında üretim aşamasını basit alt görevlere bölen Smith, direkt işin idaresiyle alakalı yenilikler getirmesine karşılık bunun insan yönetimine de etkileri olmuştur. Daha basite indirgenmiş ve belirgin hale getirilen görevler, insanların arasındaki beşeri ilişkileri de etkilemiştir. Geçmiş dönemlerde iş ilişkileri bireyin yaşamında ciddi bir alanı kaplamıştır. Yapılması gereken işin özelliklerine göre biçim alan yönetim düşüncesi, yönetimin işlevsel boyutu olarak üretime yansımıştır. Böylece yapılacak iş belli yöntemlere ve aşamalara göre planlanmaya başlanmıştır. Yapılacak işin fiziksel özellikleri, işlenebilirliği, maddi özellikleri gibi ölçülebilen değerler dikkate alınmış çeşitli hesaplamalar yapılmıştır. Bu hesaplamalar tek taraflı olup iş süreci odaklı olmuştur. İş yapacak olan çalışanla ilgili

herhangi somut çalışmalar yapılmamış fakat ilerleyen tarihlerde bu eksikliklerin giderilmesine yönelik adımlar insan kaynakları yönetimi düşüncesinde yer bulmuştur (Gül, 2011: 34-35).

70'li yıllara kadar varlığını sürdüren personel yönetimi, işlevinin darlığı ve organizasyon amaçları ile bütünleşememesi sebebiyle yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. 70'li yılların sonunda ortaya çıkan insan kaynakları yönetimi kavramı organizasyon içerisinde bütüncül bir rol oynamaya başlamıştır (Bamberger, 1991: 153). İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimi kavramını genişleterek onun yerine geçmiştir. Organizasyonların insana verdiği değer ve sorumlulukları artıkça insan kaynakları bölümünün fonksiyonları daha da artarak günümüzdeki halini almıştır (Bayraktaroğlu, 2011: 6). Bu kavram, insanların, işgören olarak nasıl yönetilmeleri gerektiğini ifade eder. Günümüzde organizasyonlar, artan rekabet ortamında ve küreselleşen dünyada faaliyetlerini sürdürmek zorundadırlar.

Organizasyonların iş yaşamında başarı sağlamaları, pazarda söz sahibi olabilmeleri, artan rekabet ortamında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaları, amaçlarına ulaşmaları, sahip oldukları insan kaynağını etkili kullanmaları ile mümkündür (Bingöl, 2006: 5). Her organizasyonun başarısı iyi yetişmiş insan kaynağına bağlıdır. Organizasyonlarda insan kaynağı sermayeden önemli bir hale gelmiştir. Değişime uyum çabalarına insan kaynağı ile başlamak gerekmektedir. Güçlü organizasyonlar güçlü işgörelere sahiptirler (Tunçer, 2011:3). Organizasyon başarısının yükselen bir biçimde işgörelerin bilgi, yetenek ve becerileriyle alakalı olduğu günümüz şartlarında, işgörel bir organizasyonu diğerlerinden ayıran ana becerileri oluşturabilmektedirler (Deb, 2006: 99). İK kavramı, organizasyondaki tüm çalışanları kapsamaktadır. İKY kavramı ise organizasyonda çalışan her işgörelin, organizasyonu amaçlarına ulaştırma çabasıyla, etkili ve verimli bir şekilde güdülemesi ve harekete geçme süreciyle alakalıdır (Bayraktaroğlu, 2011: 6).

İnsan kaynakları yönetimi kavramı, işgörelerin ihtiyaçlarının giderilmesi odaklı çalışmaktadır. Organizasyonda insan temelli, insanın daha verimli, etkin ve üretken olması aynı zamanda da iş doyumuna ve mutlu çalışma ortamına sahip olabilmesi için yapılan düzenlemeleri kapsamaktadır (Fındıkçı, 2009: 5). Organizasyonda ve çevresinde bulunan insan kaynağının kendisine, çevreye organizasyona yararlı olarak aynı zamanda yasalara uyarak etkili bir şekilde yönetilmesini sağlayan çalışmaların tümü insan kaynakları yönetimi olarak tanımlanmaktadır (Sadullah vd., 2013: 3). Aynı zamanda insan kaynakları yönetimi, organizasyonlardaki insanlara yönelik çalışma alanı olarak tanımlamıştır (Demirkaya, 2006: 2). Atar (2015: 13)'e göre İKY, organizasyonun belirlenen hedeflerine ulaşabilmesi için

ihtiyaç olan işlevleri yerine getiren, organizasyon ile işgörenler arasındaki ilişkiyi düzenleyip denetleyen, organizasyon içerisindeki tüm yönetim kararları ve hareketleridir.

### **1.3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş**

Değişen, sürekli gelişen ve teknolojinin hakim olduğu bilgi çağında var olmak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yakalamak için organizasyon stratejileri sadece yönetim departmanları ile sınırlanamamakta organizasyonun bütünü ile en çok da organizasyona değer katan insan kaynakları yönetimi departmanı ile gerçekleştirilebilmektedir (Demir, 2009: 36).

İnsan kaynakları stratejileri, organizasyondaki bireylerin idare edilme şekillerini ve bunları işgören politika ve uygulamalarına çeviren temel bir felsefeyi kapsar. İnsan kaynakları stratejileri, işgören politikaları ve uygulamalarının bütüncül bir hale getirilmesini gerekli kılar. Kurumsal organizasyon içinde işgörenlerin idare edilme yollarını işgören politikası şekline getiren ve hayata geçiren ana felsefe İK stratejileri olarak isimlendirilmektedir. (Keçecioğlu, 2006: 66).

Bu durum da organizasyonların insan kaynakları yönetimi alanının stratejik bir yaklaşımla değerlendirilmesi zorunlu bir hal almıştır. Bu sebeplerle insan kaynakları yönetimi stratejik bir boyut kazanmıştır. Barutçugil (2004: 113)'e göre İnsan kaynakları yönetiminin stratejik boyut kazanması isteniyorsa insan kaynakları yönetimi işlevleri organizasyon stratejilerine göre tasarlanmalıdır. Organizasyonun stratejilerine katkıda bulunması amaçlanan insan kaynakları uygulamalarının hedefleri organizasyonun hedefleri ile bütünlük oluşturmalıdır.

Birinci ve ikinci dünya savaşı sonrasında işgücünün silah altına alınmasıyla yaşanan önemli kayıp işgücünün verimli kullanılmasını gerekli kılmıştır. Bu gereklilik insan kaynakları yönetiminde günümüzde kullanılan bilimsel yöntemlerin temellerinin atılmasını sağlamıştır. Personel yönetiminin ortaya çıkmasından sonra insan kaynakları yönetimine ve ilerleyen zamanlarda da stratejik insan kaynakları yönetimine doğru yaşanan bir dönüşüm gerçekleşmiştir. Bu dönüşümle birlikte insan kaynakları yönetimi alanı iddialı dinamik bir değişim sürecine girmiştir (Bayraktaroğlu, 2011: 3).

Stratejik insan kaynakları yönetimine, insan kaynakları yönetiminden geçerken farklılıklar göze çarpmaktadır bunlar; insan kaynaklarının stratejik bir boyut kazanmasıyla bireysel performans yerini organizasyonel performansa bırakmıştır ve organizasyonda ortaya çıkan sorunların ortadan kalkması kişisel insan kaynakları yönetimi uygulamaları değil insan kaynakları sistemlerine odaklanılmıştır (Becker ve Huselid, 2006: 899).

Küreselleşmenin etkisiyle yeni rekabet stratejilerinin oluşmaya başladığı dönemlerde bilim insanları insan kaynakları yönetimi kavramına “strateji” ön ekini eklemiştir. Literatürde stratejik İKY kavramı fark edilmeye başlamıştır. Stratejik ön ekinin eklenmesi insan kaynakları yönetiminin organizasyondaki önem derecesine vurgu yapılmıştır (Akdemir, (2005: 438). İnsan kaynakları yönetimine stratejik açıdan yaklaşılması ile organizasyon stratejileri ve insan kaynakları işlevleri arasında uyum sağlamak amaçlanır. Organizasyon çalışanları da rekabet üstünlüğü sağlamak için stratejik kaynak olarak görülür (Cingöz ve Akdoğan, 2013: 91). Barutçugil (2004: 66) ‘e göre İnsan kaynakları yönetiminden stratejik insan kaynakları yaklaşımına geçişin temel nedenleri; rekabetin yoğunlaşması, teknolojik değişim hızındaki artış, demografik yapıda meydana gelen değişimler, artan ekonomik dalgalanmalar ve yeniden yapılanmalardır. Tokmak (2008: 22-23), İKY, personel yönetimi ve stratejik İKY anlayışlarının özelliklerini Tablo 1.1'de olduğu gibi karşılaştırılmalı olarak belirtilmektedir.

**Tablo 1.1. Personel Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramlarının Karşılaştırması (Tokmak, 2008: 22-23)**

	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>KRİTERLER</b>	<b>Temel Düşünce</b>	Çalışanların işletmenin diğer varlıklarından farkı yoktur.	Çalışanlar işletmenin stratejik kaynaklarıdır.
	<b>Hedef</b>	Önceden tanımlanmış faaliyetlerdeki performans	Sadece insan kaynaklarındaki performans
	<b>Nitelik</b>	Genel, reaktif	Bireysel, aktif
	<b>Yapı</b>	Sistemik bir yapı bulunmamakta	Birbirleri ve çevre ile yeterince ilişki içerisinde bulunmayan, bir nevi kendi içerisine kapalı insan kaynakları programı ve uygulamaları
	<b>Seviye</b>	Genellikle alt düzey	Orta düzey
	<b>Kapsam</b>	Organizasyon içerisinde belirli özel bir alan	Organizasyon kapsamında
	<b>Beklenti</b>	İtaat	Katkı
	<b>Değerlendirme</b>	Maliyetleri azaltmak	İnsan kaynakları hizmetlerin en iyi şekilde yerine getirilmesi
	<b>Statü</b>	Marjinal	İşletme fonksiyonlarından birisi
	<b>Aktörler</b>	Personel veya idari işler uzmanları	İnsan kaynakları uzmanları/yöneticileri
<b>Oryantasyon</b>	Kısa vadeli	Orta vadeli	

#### 1.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

21. yüzyılda varlığını sürdüren organizasyonlar için insan kaynaklarıyla alakalı başlıkların stratejik bir bakış açısıyla değerlendirilmesi ve bu durumda bazı değerlendirmelere tabi tutulması bir zorunluluk şeklini almıştır (Demir, 2009: 36). İnsan kaynakları yönetimi işlevleri temel olarak, insan kaynakları planlaması, iş analizi ve



tanımları, işgören eğitimi ve kariyer geliştirme, işgören bulma ve seçme, iş değerlemesi ve ücretleme, performans değerlemesi, iş güvenliği ve işçi sağlığı, endüstriyel ilişkiler, özlük ve bilgi sistemleri işleridir (Sabuncuoğlu, 2000: 6-7). Tüm bu işlevlerin organizasyonun amaçlarıyla ve stratejileriyle ilişkilendirilmesi gereklidir (Başar, 2016: 6). Organizasyonu geliştirmeyi hedefleyen yöneticiler insan kaynağını doğru yönetmek ve organizasyon stratejileri ile bireylerin stratejilerini uyumlaştırmak zorundadırlar (Bolat vd., 2009: 318). Stratejik insan kaynakları yönetimi ile organizasyon stratejilerinin oluşturulması ve uygulanması insan kaynakları yönetiminin işlevinin önemini artırır (Uyargil, 2013: 262).

Organizasyonlardaki işgörenlerin, stratejik gaye ve belirlenen hedeflere varmak için etkin ve verimli şekilde nasıl yönetilebileceğini anlatan stratejik insan kaynakları yönetimi, işgörenlerin iş yaşamında daha üretken ve daha mutlu olabilmeleri için ne yapıldığı, ne yapılacağı ve ne yapılması gerektiğinin üzerinde durur. Stratejik insan kaynakları yönetimi, organizasyonların stratejilerine ulaşmakta kullanabilecekleri dönüşümü ifade etmektedir. Her bir insan kaynakları yönetimi işlevinin organizasyonun stratejik planlarının gerçekleştirilmesine hizmet edecek şekilde hazırlanması ve bu planlarında insan kaynakları yönetimini dikkate alarak geliştirilmesi faaliyetidir (Bayraktaroğlu, 2011: 300).

Stratejik insan kaynakları yönetimi terimini tanımlarken, insan kaynakları yönetimi ile arasındaki farklılıklara veya değişikliklere de değinmek gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi işlevleri kendi içerisinde ve organizasyon stratejileri ile uyumluluk göstermemektedir. Örneğin; performans değerlendirme sisteminin etkinliği tartışılırken, ödüllendirme sistemi ile nasıl ilişkilendirileceği konusu üzerinde durulmamıştır (Wright ve McMahan, 1992: 296). Stratejik insan kaynakları yönetimi kavramının önem kazanmasıyla bu uyumsuzluk giderilmeye aynı zamanda da organizasyon stratejileri ile uyum ve bütünlük sağlamaya çalışılmıştır. Akdemir (2005: 439)'e göre "stratejik insan kaynakları yönetimi, stratejik yönetimle bütünleşmeyi ifade etmektedir". Stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları işlevlerinin ve politikalarının organizasyon stratejisi ile uyumlaştırılması faaliyetleridir. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonu organizasyonun önceliği haline getirmeyi hedefler (Cingöz, 2011: 113).

Tüm bu tanımların ışığında sonuç olarak stratejik insan kaynakları yönetimi, organizasyonun ve insan kaynağının isteklerini karşılamak için geliştirilen politikalar aynı zamanda da organizasyonda rekabetçi üstünlük sağlamak amacıyla ihtiyaç duyulan insan kaynağını planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerinin tümüdür (Bayraktaroğlu, 2011: 301). Organizasyonların rekabet baskısı ile karşı karşıya kalmasıyla stratejik insan kaynakları yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Küreselleşmenin artması rekabet

halinde olan organizasyonları daha verimli ve etkin çalışmaya yöneltmiştir. Organizasyonlar rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için insan kaynakları yönetimine stratejik bir yaklaşım getirmişlerdir (Coşkun ve Kayar, 2011: 70). İnsan kaynakları yönetimi işlevlerinin stratejik yönetim ile uyumlu hale getirilmesiyle stratejik insan kaynakları yönetimi adında yeni bir disiplin ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları işlevlerinin organizasyon stratejisiyle uyumlaştırılması neticesinde, stratejik planlama, stratejik geliştirme, stratejik değerlendirme, stratejik ödüllendirme gibi insan kaynakları yönetiminin vizyonunu geliştiren kavramlar ortaya çıkmıştır (İbicioğlu, 2011:15).

#### **1.4.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi**

Küreselleşme ile artan rekabet ortamında organizasyonların yönetim anlayışı da değişiklik göstermektedir. Organizasyonlar geleneksel yönetim anlayışından vazgeçerek daha etkili olan stratejik yönetim uygulamalarına yönelmektedir. Bu yeni yönetim anlayışı ile insan kaynakları yönetimi de yeni bir yaklaşımla ele alınıp stratejik boyut kazanmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin rekabet ortamında etkinliği stratejik olarak yönetilmesi ile mümkün olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi organizasyonun belirlediği rekabet stratejilerini benimseyen stratejik uygulamalar geliştirmelidir (Akdemir, 2005: 451). 90'lı yılların sonuna doğru bilim adamları insan kaynakları yönetimine strateji önekini eklemişlerdir. İnsan kaynakları literatüründe dikkat çekmeye başlayan stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı, organizasyonun uzun dönemli hedeflerine ulaşmayı sağlayan stratejik entegrasyonu ifade etmektedir. Organizasyonların, stratejik yönetiminin bir parçası haline gelen insan kaynakları yönetimi, organizasyon stratejileri ile uyumlu stratejiler geliştirerek bütünlük sağlamaya çalışır (Bayraktaroğlu, 2011: 4).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, organizasyonların ayakta kalabilmeleri ve büyümeleri için kilit bir faktördür. İnsan kaynağını geliştirip güçlendirerek organizasyon stratejisi ile uyumlaştırma hedeflenir (Şimşek ve Öge, 2015: 54). Organizasyonlarda önceki yıllarda maliyet unsuru olarak görülen işgörenler günümüzde değerli bir varlık olarak görülmektedir. Bu değişim organizasyonun stratejik üstünlük elde etmesi için işgörenlerin varlık olarak görülmesi ile oluşmuştur. İşgörenlerin değerli bir kaynak olarak görülmesi ile insan kaynakları yönetimi stratejik bir boyut kazanmıştır (Tüzüner, 2014: 24).

Stratejik insan kaynakları yaklaşımı ile insan kaynakları departmanı, sınırlı hizmet alanını aşp, destek hizmet birimi olmaktan çıkarak organizasyonla bütünleşen ortak misyon, vizyon ve amaçları tüm bireylerle paylaşmaktadır (Barutçugil, 2004: 56-57). Stratejik insan kaynakları yönetimi, organizasyonun stratejik tercihlerinin insan kaynakları uygulamaları

üzerindeki etkileri, organizasyonun performansını artıracak insan kaynakları uygulamalarının organizasyon stratejileriyle bütünleştirilmesi üzerinde durmuştur (Cingöz, 2011: 39).

#### **1.4.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve Özellikleri**

Küreselleşme ile birlikte birçok organizasyon kendi sahasında, uluslararası organizasyonlarla rekabet etmek durumunda kalmışlardır. Bu durum organizasyonların üretim ve yönetim anlayışını değiştirmesine sebep olmuştur. Hem insan kaynakları yönetimi hem de organizasyon alanında stratejik bir yaklaşım benimsenmeye başlanmıştır (Akdemir, 2005: 429).

İnsan kaynakları yönetimi işlevlerinin stratejik bir yaklaşımla ele alınmasının amaçlarından en önemlisi ve ilki, rekabet üstünlüğü sağlamak ve bu üstünlüğü sürdürülebilir hale getirmektir. Organizasyonun rekabetteki üstünlüğü, rakibinin onu kopyalaması ile son bulmaktadır. Ancak insan kaynağının etkin kullanımı ile sağlanan rekabet üstünlüğünün kopyalanması mümkün olmadığından rekabetçi üstünlük sağlanmaktadır. İkinci amacı, organizasyon stratejilerini desteklemek ve güçlendirmektir. Organizasyonun misyonu vizyonu ve amaçları doğrultusunda şekillenen insan kaynağı işlevleri genel iş stratejilerine verdiği destekle verimi artırır. İşgörenler tarafından da stratejilerin anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlar. Üçüncü amacı, çevresel değişimlerle başa çıkmaktır. Başarılı olmayı hedefleyen stratejik insan kaynakları yönetimi çevresel koşulları dikkate almalıdır. Bir diğer amaç ise stratejik planları eyleme dönüştürmektir. Özetle stratejik insan kaynakları yönetiminin amacı “organizasyonun genel amaçlarına katkıda bulunacak insan kaynağının etkili bir şekilde yönetilmesini sağlamak için insan kaynakları yönetimi işlevleri ile organizasyon stratejileri arasında uyum sağlamaktır” (Cingöz, 2011: 110-111).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, organizasyon stratejileri ile insan kaynakları uygulamalarının bütünleşmesini amaçlamaktadır. Aynı zamanda insan kaynakları uygulamalarının üst düzey yöneticiler tarafından kabul edilerek günlük işlerinin bir parçası haline gelmesi gerekliliğini anlatır (Kaçmaz ve Serinkan, 2016: 134). Organizasyonlar fiziksel, örgütsel ve beşeri kaynakları sayesinde birbirleriyle rekabet etmektedirler. Organizasyonun kontrolü altında olan bu kaynaklar, organizasyona rekabet avantajı sağlar. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne fayda sağlayacak, taklit edilmesi mümkün olmayan en önemli kaynak beşeri yani insan kaynağıdır ve insan kaynakları fonksiyonlarının amacı bu kaynakları düzenlemek, geliştirmek, kontrol ve denetlemektir (Şimşek ve Öge: 2015: 33).

Günümüzün organizasyonlarda İKY'nin belli bazı nitelikleri mevcuttur (Barutçugil, 2004: 43-44):

- İKY, organizasyonlarda yapılması gereken mecburi bir fonksiyonel idare zorunluluğudur ve stratejik görevi ve önemi sebebiyle en üst yönetim seviyesinde değerlendirilmesi gereken bir etkinliktir.
- Stratejik uyumu yerine getirme gerekliliği sebebiyle organizasyonun genel stratejisi ile İK politikalarının bütünleştirilmesi yüksek önem taşır.
- İKY'nin aktifliği kudretli kurum kültürüne dayanır. Bu sebeple, İKY organizasyonlarda inanç ve değerler sisteminin geliştirilmesini ve kurumsal kültürün yerleştirilmesi için çaba gösterir.
- İKY, işgörenlerin tutum ve davranış niteliklerine önem verilmesini, onların insan niteliklerine karşı duyarlı olunmasını gerektirir.
- İKY; kaliteye, verimliliğe, etkin müşteri hizmetlerine, katılımcı yönetime, takım çalışmasına ve esnek rollere sahip çalışanlara odaklanır.
- İKY pazar şartlarındaki rekabetçi baskılara ve diğer dış çevresel faktörlere karşı duyarlı olmak ve tepki vermek durumundadır.
- İK politikaları ve uygulamaları, İK yöneticileri ve fonksiyonel birimlerin üst yöneticileri tarafından beraber geliştirilir ve hayata geçirilir.
- İKY, işgörenlerin bireysel ve takım şeklinde gelişimlerine olanak sağlama ve aralarındaki ilişkileri etkin bir biçimde idare etmek için çaba gösterir.

İKY'ye ait olan niteliklere sahip stratejik İKY, organizasyonun tümüne yönelik olması, yönetim sistemi içinde kendine yer bulması, teknoloji ile bütünleşmesi ile farklılık göstermektedir (Kalafat, 2016: 13). Stratejik İKY sadece işgörenler üzerindeki planlamaları değil stratejik planlara uyumu da ifade etmektedir. Bu anlayışa göre stratejik İKY'nin nitelikleri şunlardır (Aykaç, 1999: 74-76; Kalafat, 2016: 13-14):

- “SİKY, etkili, sürdürülebilir ve organizasyonun bütünü için geçerli bir planlama anlayışına sahiptir,
- SİKY'nin etki alanı sadece işgörenler değildir; organizasyonun her alanında etkili olması durumu söz konusudur,
- SİKY organizasyonun içinde ve dışında etkin bir iletişim ağına sahiptir; özellikle organizasyonun içerisinde iletişim ağının güçlenmesi rolünde aktif rol oynar,
- SİKY ile işgörenlerin yönetime daha fazla katılması sağlanmaktadır,
- SİKY organizasyonun yönetimine doğrudan ya da dolaylı olarak müdahale etme yetkisine sahiptir,
- SİKY teknolojiyi yakından takip eder; organizasyon yönetimini ve işgörenleri aynı anda bilgilendirir,

- SİKY'nin bütün planları geleceğe odaklıdır”.

Tüm bu özellikler göz önünde bulundurulduğunda, stratejik insan kaynakları yönetimi, gelenekselleşen insan kaynakları yönetiminden ayrılmaktadır. Daha çok kurumsallaşan ya da kurumsallaşma yolunda olan organizasyonlar tarafından kullanılmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, organizasyon açısından yenilikçi, değişime açık bir sistemin önderi rolündedir (Kalafat, 2016: 15).

### 1.4.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

#### 1.4.3.1. İş Analizi

Organizasyonlarda, belirlenen hedeflere ulaşmak için işgörenler ve yaptıkları işler, çeşitli isimlerle, bölümlere ayrılmıştır. Büyük organizasyonlarda çeşitli işler, görevler ve bu işleri yerine getiren farklı niteliklere sahip işgörenler vardır. İşgörenlerin yapacakları işlerin açık ve net bir şekilde tanımlanmış olması gerekmektedir (Barutçugil, 2004: 252). Organizasyonun faaliyetlerinin etkinliği ve başarısı açısından bu bölümlerin özelliklerinin bilinmesi, görevlerinin tanımlanması, sınırlarının belirlenmesi gerekir bunun içinde iş analizi çalışmalarına ihtiyaç duyulur (Sadullah ve Uyargil, 2013: 50).

İş analizi, “işlerin de içinde olduğu görev, sorumluluk ve çalışma koşullarını tespit etmeye yönelik bir çabadır”. İş analizi yapılırken aynı zamanda işgörende bulunması gereken nitelikler ve işgörenin yetki ve sorumlulukları da belirlenmeye çalışılır (Sadullah ve Uyargil, 2013: 50). İnsan kaynakları yönetimi işlevlerinin işgörenler tarafından anlaşılması gerekliliklerin yerine getirilmesi için işler hakkında bilgi sahibi olunması gerekir. İşin nasıl yapıldığını, ayrıntılarını ortaya koyan unsur insan kaynakları yönetiminin iş analizi işlevidir. İnsan kaynakları yönetiminin altyapısını oluşturan iş analizi, organizasyonda olan her işin, niteliğini, niceliğini, gerekliliklerini, işgörenin yükümlülüklerini ve çalışma şartlarını araştıran, belirleyen bir tekniktir (Bingöl, 2006: 85). Sabuncuoğlu (2000: 54)’e göre iş analizi “bir işin niteliği, inceliği, gerekler ve çalışma şartlarını farklı yöntemlerle inceleyen bilimsel bir çalışmadır”.

Bu tanımlardan özetle iş analizi, işin içeriğini ayrıntılı biçimde belirlenmesidir. Barutçugil (2004: 254-255)’e göre başarılı bir iş analizi çalışması yedi aşamada gerçekleşir. Bu aşamalar; “iş analizi yapmanın amacını anlamak” (yapılacak araştırmanın amacının doğru saptanması), “işlerin organizasyondaki rolünü anlamak” (işin gerekliliğini ortaya koymak hedeflenir), “görevlerin kıyaslanması” (benzer işlerin verileri kullanılır), “iş analizi bilgilerinin nasıl toplanacağını belirlemek” (bilgilerin elde edileceği yöntem belirlenir), “gerekli olduğunda açıklama istemek” (toplanan bilgilerde açıklık), “iş tanımının ilk taslağını

*oluşturmak*” (iş tanımının başlıkları belirlenir), “*işin yöneticisiyle birlikte taslağı gözden geçirmek*” (tanım kesinlik kazanır).

#### **1.4.3.2. Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**

Yönetim işlevinin ilk ve en önemli aşaması olan planlama, insan kaynakları yönetimi işlevlerinden, insan kaynağının planlanmasında da aynı önemi taşımaktadır. İnsan kaynakları planlaması yani işgücü planlaması, organizasyonun ihtiyaç duyacağı nitelikte işgücünün, nereden ve nasıl karşılanacağını belirlemek sürecidir. Bu süreç işgören ihtiyacının olasılığını ve bu ihtiyacın ortadan kalkabilmesi için lazım gelen faaliyetlerden oluşur. Oluşturulan planlar organizasyonun diğer işlevlerinin planları ile bütünlük göstermelidir. Örneğin üretim faaliyetlerinde artış planlanıyor ise, aynı doğrultuda işgücü kapasitesinin artırılması planlanmalıdır. Çevredeki değişimler organizasyonun amaçlarında değişim meydana getirir. İnsan kaynakları planlaması devamlı ve dinamik bir süreçtir, sürekli düzenleme gerektirir (Sabuncuoğlu, 2000: 28). Bir başka tanıma göre insan kaynakları planlaması; Organizasyonun amaç ve planlarına uyumlu ve bağımlı olarak gerçekleştirilmesi gereken bir insan kaynakları yönetimi faaliyetidir. Organizasyonun ihtiyaç duyacağı nitelikte ve nicelikte işgücünü belirleme ve bu ihtiyacın karşılanması için gerekliliklerin belirlenmesi sürecidir (Sadullah ve Uyargil, 2013: 91).

İnsan kaynağı planlaması, organizasyonun gelecekte ihtiyaç duyacağı işgücünü, karşılamak için stratejiler geliştirmesidir. Organizasyon stratejilerine uygun ve bağlı olarak yapılmalıdır. İşgücünün organizasyona girişini, organizasyon içindeki hareketliliğini ve çıkışını düzenleyen, değerlendiren ve denetleyen bir mekanizmadır ve hedefi, insan kaynağının etkin kullanımınıdır (Barutçugil, 2004: 240).

#### **1.4.3.3. İşgören Seçimi ve İşe alma**

Organizasyonda, işgören seçimi ve işe alma, işgören ihtiyacının planlanması ile başlar. Barutçugil (2004: 258)’e göre seçme ve işe almanın ilk adımı uygun adayın aranmasıdır, bu adım başvuruların alınması, incelenmesi ve değerlendirilmesi ile devam eder, değerlendirilmelerden sonra telefonla ya da yüz yüze görüşme ile seçilen adaylarla detaylı iş görüşmesi yapılır ve bu görüşmelerde değerlendirilir ardından uygun adaya iş teklifi yapılarak seçim süreci sonlandırılır. Sabuncuoğlu (2000: 85)’e göre işgören seçimi, organizasyon içerisinde boşalan veya boşalacak departmanlara, başvuran işgören adayları arasından, işin tanımına ve işin gereklerine uygun işgöreni seçmektir.

Organizasyonlar işgören seçiminde biçimsel ve biçimsel olmayan yaklaşım sergileyebilirler. Biçimsel olmayan yaklaşım genellikle küçük işletmeler tarafından kullanılır.

Bu yaklaşıma göre işgören seçiminde karar verici işveren ya da yöneticidir. Seçim süreci ise işgörenlerle görüşme ve değerlendirme aşamalarından oluşur. Biçimsel seçim süreci ise büyük organizasyonlar tarafından benimsenmiştir, karar verici insan kaynakları yöneticileridir. Bu seçim sürecinde aşamalar “Başvuruların kabulü ve ilk görüşme, başvuru formu doldurtma, sınav/test uygulaması, işe alma görüşmesi, adayın geçmişinin ve referanslarının incelenmesi, sağlık muayenesi ve diğer işlemler, işe alma kararı, işe yerleştirme” şeklindedir. Bu aşamalar evrensel değildir ve organizasyonlara göre değişiklik göstermektedir (Sadullah vd., 2013: 131-132). Bu aşamada önem verilmesi gereken noktalar, “doğru miktarda ve nitelikte işgörenin, doğru vakitte ve doğru yerlerde” bulunup organizasyonun gelişimine katkı sağlamasıdır (Cingöz, 2011: 27).

#### **1.4.3.4. Eğitim ve Geliştirme Süreci**

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında ve küreselleşen dünyada organizasyonlar ulusal ve uluslararası alanlarda faaliyet göstermektedir. Bu çağda eğitilmiş işgücünün önemi hem bireyler açısından hem örgüt açısından önem taşımaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin eğitim ve geliştirme işlevinin amacı, organizasyonun ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde çalışanları çeşitli gerekli bilgi ve becerilerle donatmaktır (Sadullah vd., 2013: 163). Organizasyonun sahip olduğu insan kaynağını rekabet avantajı haline getirebilmesi için sistemli bir şekilde eğitim ve geliştirme faaliyetlerini planlaması gerekmektedir.

İşgörenlerin organizasyonda edindikleri görevleri daha başarılı ve etkili bir biçimde yerine getirebilmeleri için, mesleki birikimlerini artıran, rasyonel karar verme, davranış, tutum ve alışkanlıkların da olumlu değişiklik yapmayı amaçlayan eğitsel eylemler eğitim ve geliştirme faaliyetleridir (Sabuncuoğlu, 2000: 110). Küçük orta büyük ölçekli tüm işletmelerde, organizasyonun performansını artırmak için eğitim ve geliştirme faaliyetlerine önem veren, işgörenlerine yatırım yapan organizasyonlar, değişime uyum sağlayabilir ve bu değişimin önderlerinden olabilir (Barutçugil, 2004: 297). Bingöl (2006: 232)’e göre eğitim ve geliştirme, organizasyonların stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için kullanılan bir araçtır. Hızla değişen teknoloji ortamında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamanın en önemli adımlarından biri nitelikli işgücüne sahip olmaktır. Sahip olunan bu işgücü belirli ve düzenli aralıklarla eğitim ve geliştirme faaliyetlerine tabi tutulmalıdır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin eğitim ve geliştirme işlevi organizasyonun uzun dönemli başarısı için yaşamsal önem taşımaktadır. İşgörenler, organizasyonun uzun dönemli başarısı için belirlenen misyonu, vizyonu ve amaçları yönünde eğitilmeli ve geliştirilmelidir (Barutçugil, 2004: 307).

#### 1.4.3.5. Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme sistemi bireysel boyut ve organizasyonel boyut olmak üzere iki boyutta incelenir. Bireysel boyut, kariyer planlamayı, organizasyonel boyut ise kariyer yönetimini ifade etmektedir. Bu iki boyutun birbiri ile entegrasyonu sağlandığında işgörenlerin kariyer hedeflerini gerçekleştirmesi, organizasyonun da nitelikli işgücü tedarigi sağlanır (Sadullah vd., 2013: 275).

Kariyer kelimesi, meslekte yükselme, statü elde etme anlamına gelmektedir. Kariyer konusu hem işgören için hem organizasyon için önemlidir. Kariyer planlama ise işgörenlerin yeteneklerini gelecekte kullanması sürecidir (Sabuncuoğlu, 2000:148). İşgörenin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek, yetenekleri doğrultusunda hedeflerini ve bu hedeflere nasıl ulaşacağı konusunda planlar geliştirmesidir (Sadullah vd., 2013: 270). Organizasyonel boyut yani kariyer yönetimi, ihtiyaç duyulan yeni pozisyonları doldurmak, etkin üretimi ve verimliliği sağlamak için kullanılan bir yöntemdir. Mevcut durumu korumak ve kaliteyi yükseltmek hedeflenir (Bingöl, 2006: 284). Barutçugil (2004: 320)'e göre kariyer yönetiminin amacı; işgörenlerin kariyerlerini yönlendirmelerine ve geliştirmelerine destek olmak, organizasyonun ileride ihtiyaç duyabileceği yeni departmanlar için işgören yetiştirmek, işgörenlerin yeteneklerini ortaya çıkararak yeni kariyer hedefleri belirlemelerine yardımcı olmak ve belirledikleri hedefe ulaşırken karşılaştıkları zorlukları aşmalarına yardımcı olmaktır.

Kariyer yönetiminin stratejik yaklaşıma uyumlaştırılması ile organizasyonların, pazarda kendine yer bulması, başarılı işgörenleri elde tutması, birikimlerini ve verimliliğini artırması aynı zamanda da büyümeyi sağlaması kolaylaştırılabilir. Etkili kariyer yönetimi organizasyonun strateji ve hedeflerine uyumlu olarak işgörenlerin bilgi ve becerilerini ön plana çıkarır (Barutçugil, 2004: 321).

#### 1.4.3.6. Performans Değerleme

Organizasyonların, sahip oldukları kaynaklar aracılığıyla, rekabette üstünlük sağlayabilecekleri düşünülmektedir. Bu üstünlüğün sürdürülebilir olması için kaynağın, nadir, kıymetli, taklit ve ikame edilemez olması gerekmektedir. Bu özelliklere dikkat edildiğinde İK'nın, rekabet üstünlüğü oluşturmada mühim bir etken olduğu ortaya çıkmaktadır (Ayyıldız Ünnü ve Keçecioğlu, 2009: 1180). Rekabet avantajı sağlayan insan kaynağının performansının belirlenmesi ve geliştirilmesi organizasyonun hedeflerine ulaşması açısından önemli bir konudur (Sadullah vd., 2013: 211).



Organizasyonun başarısının devamı işgörenlerin üstün performans göstermesine ve performanslarının doğru değerlendirmelerine bağlıdır. Gelecekte başarılı olmak isteyen organizasyonlar, insan kaynaklarının performansını iyileştirerek verimliliği artırmayı hedeflemelidir (Bingöl, 2006: 320). Her organizasyon işgörenlerinin başarı ve başarısızlıklarını gözlemek, yeteneklerini geliştirici faaliyetlerde bulunmak durumundadır. İşgörenlerin işlerinde gösterdikleri başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik olarak değerlendirilmesi performans değerlendirme yöntemleri ile mümkündür (Pehlivan, 2008: 173). Performans değerlemeden elde edilen sonuçlar hem organizasyonun gelişimine hem de bireysel gelişime katkı sağlar (Ügeöz, 2003: 203).

Organizasyonlarda işgörenler arasında bireysel performans farklılıklarının ortaya konması ve gerekli alanlarda gelişimlerinin sağlanması için performans değerlendirme sürecine ihtiyaç duyulur. Bu süreç işgörenlerin performanslarının planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerinden oluşur (Sadullah vd., 2013, 263). Performans değerlendirme ile işverenler organizasyondaki işgörenleri tanıma gözleme ve ölçüp değerlendirme fırsatı bulurlar (Bingöl, 2006: 322). Sabuncuoğlu (2000: 160)'a göre performans değerlendirme işgörenlerin işlerinde gösterdikleri başarı ve gelişmelerin sistematik olarak ölçülmesidir. Kelime anlamı “yapmak, icra etmek, yerine getirmek” olan performans değerlendirme işletme literatüründe başarı göstermek manasında kullanılmaktadır (Yaman, 2000: 237).

#### 1.4.3.7. İş Değerleme

İş değerlendirme, ücretlendirme amacıyla, bir işin diğer bir işe göre kıymetini tespit etmek amacıyla şekilsel ve sistematik biçimde karşılaştırmayı ifade eder. Adil ve dengeli bir ücret yapısının oluşturulmasını sağlar (Sabuncuoğlu, 2000: 194). Literatürde birçok yazar iş değerlendirme sözcüğünü, ücret kavramı ile ilişkilendirip açıklamıştır. Yaygın olan bu görüşün her zaman gerçekçi ve geçerli olmadığını savunan Sadullah vd. (2013: 303) iş değerlemeyi “organizasyondaki işler arasında kıymet farklılıklarını gün yüzüne çıkaran bir karşılaştırma yöntemi” olarak tanımlamıştır. İş değerlendirme işlevinin sağlıklı bir şekilde yapılması ve sonuçlarından faydalanılması isteniyorsa değerlendirme bir süreç içerisinde yapılmalıdır. Bu süreç, değerlemenin amacının belirlenmesi ile başlar, değerlendirme yapacak kişilerin seçilmesi ve değerlendirme yapılacak grupların belirlenmesi ile devam eder ardından değerlendirme yapılacak yöntemin belirlenmesi ve çalışmanın yapılması ile son bulur (Bingöl, 2006:406).

İş değerlendirme yapılırken çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Her organizasyon kendi yapısına, özelliklerine ve büyüklüğüne göre bir yöntem seçer ve uygular. İş değerlemede kullanılan başlıca yöntemler; sıralama, sınıflama ve puanlama yöntemidir. Sıralama

yönteminde; işler yapılacağı grup içerisinde, işin güçlük ve kolaylık ölçütüne göre karşılaştırma yapılarak seçilir. Önem sırasına uygun olarak dizilir. Bu yöntem az işgörenin çalıştığı organizasyonlar için geçerlidir. Sıralama yöntemi; sınıflama yönteminin daha gelişmiş bir biçimidir. Bu yöntemde işler belirli sınıflar içerisinde değerlendirilir ardından bu sınıfların gerektirdikleri nitelik ve içeriğe göre işler sıralama yöntemindeki tekniklerle yerleştirilir. Bu yöntem orta ölçekli işletmeler için geçerlidir. Puanlama yöntemi; bu yöntem işlere verilen puanlara göre değerlemeyi ifade eder. Bu yöntem büyük ölçekli firmalar tarafından kullanılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2013: 342-344).

#### 1.4.3.8. Ücretlendirme

Ücret, işgörenlerin bedensel veya zihinsel faaliyetlerinin karşılığında ödenen bedeldir (Sabuncuoğlu, 2000: 208). Barutçugil (2004: 444)'e göre ücretlendirme; İşgörenlerin iş tatminini ve performansını ilgilendiren önemli bir insan kaynağı işlevidir, işgörenlerin organizasyonlardaki görevlerini yerine getirmeleri karşılığında aldıkları ödemelerdir.

Stratejik ücret kaynakları yönetimi, ücret yönetiminin stratejik yaklaşımla ele alınmasını ifade eder. Stratejik insan kaynakları yönetiminde olduğu gibi stratejik ücret yönetimi hem organizasyonun hem de insan kaynakları yönetimi departmanının amaçlarına, politikalarına ve stratejilerine uyumlu olmalıdır bu anlayışta ücretleme ile rekabet üstünlüğü sağlamaya önem verilir (Sadullah vd., 2013: 364).

İşgörenin emeğinin karşılığı olarak belirlenen ücret, insan kaynakları yönetiminde mühim bir konudur. Aynı zamanda ücret yönetimi diğer insan kaynakları yönetimi işlevleri ile doğrudan ilişkilidir. İşgören seçimi ve işe alma sürecinde yetenekli ve nitelikli işgücünü organizasyona çekmede ücret önemli bir etkidir. Performansa dayalı ücretlendirmenin söz konusu olduğu organizasyonlarda ise ücret işgöreni eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katılmaya teşvik eder. Doğru ücret politikası işgören devir hızını düşürmede önemli faktörlerden biridir (Bingöl, 2006: 405-406).

Organizasyonlarda kullanılan ücret sistemleri; zamana göre ücret sistemi (yapılan işin miktarının ve niteliğinin göz önünde bulundurulmadığı zaman esasına göre işgörene ücret verilmesidir), performansa dayalı ücret sistemi (işgörenin işinde gösterdiği başarıya göre ücret verilmesidir), primli ücret sistemidir (organizasyonda verimliliği ve kaliteyi artırmak için uygulanır. işgörenin normal çalışma temposuna kök ücret belirlenir başarısının artışına göre ek ücret yani prim verilmesini ifade eder). Bu sistemlerden hangisi kullanılırsa kullanılсын "eşit işe eşit ücret" ilkesi göz önünde bulundurulmalıdır. Ücret sistemi açık, anlaşılır ve dengeli olmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2013: 345-347).

### 1.4.3.9. İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı

Organizasyonun temel amaçlarından biri de işgörenlerin güvenliğini sağlamaktır. İş güvenliği ve işgören sağlığı, insan kaynakları yönetiminin koruma işlevini ifade etmektedir. İş güvenliği, işyerinde meydana gelebilecek kazaları önlenmeyi ve emniyetli bir iş ortamı oluşturmayı amaçlar. Çalışan sağlığı ise işgörenlerin yerine getirdikleri işler sebebiyle sağlıklarına zarar gelmemesini amaçlar (Sadullah vd., 2013: 451-452). Bu işlev iş kazası ve meslek hastalıklarının meydana getirdiği işgücü kaybını engellemeyi aynı zamanda da işgörenlerin konforlu ve güvenli bir ortamda çalışmasını sağlamayı amaçlamıştır (Sadullah vd., 2013: 493). Sabuncuoğlu (2000: 261)'e göre organizasyonda işgörenlerin çalıştığı ortam her türlü riskten arınmış ve tüm güvenlik önemlerinin alınmış olması gerekir.

Özetle bu kavram işgörenin, sağlık ve emniyetinin işyeri sınırlarında ve iş sebebiyle oluşacak tehlikeler karşısında korunmasını ifade eder. İşverenler ve işgörenler açısından önem arz eden hem insani hem de ekonomik boyutu olan işçi sağlığı ve iş güvenliğinin organizasyonlarda başarılı bir şekilde yönetilmesi gerekir. Bu sebeple insan kaynakları yönetimi tarafından bu konuda politikalar oluşturulmalıdır. Bu politikalar oluşturulurken iç ve dış faktörler etkili olur. Yasal düzenlemeler ve uluslararası sözleşmeler dış faktörleri, yönetimin tutumu, sendikanın rolü, koruma uygulamalarının maliyeti ve teknoloji ise iç faktörleri oluşturur (Bingöl, 2006: 548).

### 1.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yaklaşımları

İnsan kaynakları yönetimine stratejik bakış açısının kazandırılmasıyla araştırmacılar iki temel değişim üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bunlardan birincisi insan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden daha gelişmiş modern bir yönetim şeklini alması, ikincisi ise, stratejik insan kaynakları yaklaşımlarıdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının gelişmesine katkıda bulunan bu alanda çalışma yapan araştırmacılar sırasıyla; Galbraith and Nathanson (1978), Niniger (1980), Schuler (1981), Davis (1981), Lindtroh (1982) ve Sweet (1982)'dir. İlerleyen yıllarda ise daha fazla gelişen stratejik insan kaynakları yönetimine Wright and McMahan (1992), Jackson and Schuler (1995) ve Kamoche (1996) tarafından teorik değişiklikler dahil edilmiştir (Alcazar vd., 2005: 633).

SİKY alanında yapılan araştırmalarda, insan kaynakları yönetimi ve organizasyonun performansı arasındaki bağı tanımlamaya çalışan yaklaşımlar vardır (Keçecioğlu, Ayyıldız Ünnü, 2009: 1172). Bunlar; evrenselci yaklaşım, durumsalçı yaklaşım, biçimlendirme yaklaşımı ve bağlamsal yaklaşımdır. Stratejik insan kaynakları yönetimini farklı bakış açıları ile ele almışlardır. İnsan kaynakları yönetiminin gelişmesine önemli etkilerde bulunmuşlardır.

### 1.5.1. Evrenselci Yaklaşım (Universalistic Approach)

Evrenselci yaklaşım, bu yaklaşım savunucuları tarafından “en iyi insan kaynakları uygulaması” olarak tanımlanmaktadır (Akdemir, 2005: 440). En iyi insan kaynakları uygulaması olarak ifade edilen bu yaklaşımın her organizasyon tarafından kabul edilmesi gerektiği düşünülmüştür ve evrenselci yaklaşımı benimseyen organizasyonların diğer organizasyonlara göre daha başarılı olacağı söylenmiştir (Atar, 2015: 34; Boxall ve Purcell, 2000). Bu yaklaşım organizasyon performansını olumlu yönde etkileyen İKY işlevlerini ve üstün performanslı çalışma sistemlerini ifade etmektedir (Erdoğan Güven, 2015: 6).

Evrenselci yaklaşım, organizasyonların kendisi için uygun olan İK uygulamasını seçmesini ve bu seçimin SİKY'nin öngördüğü şekilde yerine getirilmesi gerektiğini ifade etmektedir (Keçecioğlu, Ayyıldız Ünnü, 2009: 1176).

Yüksek performanslı çalışma sistemlerini ve organizasyonun performansını artıran, herkes tarafından benimsenen, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının en iyisini anlatan evrenselci yaklaşım ilk olarak; kapsamlı eğitim ve geliştirme veya performans değerlendirme, değişken ücretler, belirli seçme ve yerleştirme yöntemleri gibi organizasyon çalışanlarının becerilerini geliştirmeye yönelik uygulamalara odaklanmıştır. Zaman içerisinde bu odak noktası; çalışan bağlılığı, sorun çözmede uzlaşma, takım çalışması, işin tekrar tasarımı, çalışan katılımı yeni ödeme sistemlerinin kurulması benzeri uygulamalara yerini bırakmıştır (Martin-Alcazar vd., 2005: 634-635; Bayat, 2008: 75).

### 1.5.2. Durumsalçı Yaklaşım (Contingent Approach)

İnsan kaynakları politikalarının organizasyon ile uyumlu olması bu yaklaşıma göre gerekli olan bir durumdur. Yaklaşımın temelini davranışsal teori oluşturmaktadır. Bu teoriye göre; insan kaynakları stratejilerini belirleyen, organizasyonun içinde bulunduğu şartlardır. Organizasyonun başarılı olabilmesi için gerekli davranışlar vardır bu davranışlar insan kaynakları uygulamaları ile geliştirilebilir (Tüzüner, 2014: 27).

Durumsalçı yaklaşım uyum kavramı üzerine kurulmuştur. Bu uyum insan kaynakları stratejisinin organizasyon stratejisi ve çevresel faktörler ile uyumlu hale gelmesidir (Atar, 2015: 34). En iyi uygulamaların varlığını kabul etmeyen bu yaklaşım Woodward (1965), Dewar and Werbel (1979), Schoonhoven (1981), Van de Ven and Drazin (1985) ve Venkatraman (1989) tarafından geliştirilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi ve performans yönetimi arasındaki bağın şartlı değişkenlere ilişkili olarak değişiklik göstereceğini anlatmaktadır (Alcazar vd., 2005: 635). Durumsalçı yaklaşım organizasyonun yapısı, işgörenlerin özellikleri, yapılan işler, teknoloji, içsel ve dışsal faktörler, ekonomik ve sosyal

çevrenin incelenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Organizasyonun iç ve dış etmenlerden etkilendiğini söyleyerek, insan kaynakları stratejisinin bu etmenlerle birleştirildiğinde etkili olacağı görüşünü savunmuştur (Bayat, 2008: 78).

### **1.5.3. Biçimlendirme Yaklaşımı (Configurational Approach)**

Durumsalcı yaklaşımın devamı olarak görülen bu yaklaşım, bir bütün olarak değerlendirilmelidir. Organizasyonu iç ve dış bileşenlerini bünyesinde barındıran karmaşık bir sistem olarak değerlendirilmektedir (Alcazar vd., 2005: 637). İnsan kaynakları modellerinin önemini ve organizasyon performansı üzerindeki etkisini açıklamaya çalışır. Bu yaklaşım hem yatay uyumdan hem de dikey uyumdan bahsetmektedir yani organizasyonun insan kaynakları stratejisinin organizasyonu yüksek performansa ulaştırabilmesi için genel iş stratejileri ile uyumlu olmasını ( dikey uyum) ve kendi içerisinde tutarlı ve uyumlu bir yapıda (yatay uyum) olması gerektiğini anlatır. İnsan kaynaklarının organizasyonla ilgili stratejiler hazırlanırken sürece dahil edilmesi gerektiğini söyler (Tüzüner, 2014: 27).

Biçimlendirme yaklaşımı, evrenselci ve durumsalcı yaklaşıma göre daha karışık niteliktedir (Delery ve Doty, 1996: 808). Biçimlendirme yaklaşımı insan kaynakları yönetimi işlevleri karmaşık bir sistem olarak tanımlamıştır. Organizasyon hakkında edinilen bilginin bütüncül değerlendirilmesini savunmuştur ( Erdoğan Güven, 2015: 6).

Özetle biçimlendirme yaklaşımının, stratejik insan kaynakları yönetimi literatüründe mühim bir yeri vardır bunun sebebi; stratejilerin hazırlığı safhasında insan kaynakları yönetimine yer vermesi, durumsal yaklaşıma göre daha esnek bir yapı ortaya koyması, organizasyon ve organizasyon fonksiyonlarına bütüncül bir yaklaşım ile yaklaşmasıdır (Bayat, 2008: 79).

Biçimlendirme yaklaşımı savunucuları, organizasyon ile ilgili stratejiler oluşturulmaya başlarken insan kaynaklarının strateji oluşturma sürecine dahil edilmesi gerekliliğini savunur. Bunun sebebi de organizasyonun belirlenen hedefe ulaşabilmesi için insan kaynaklarına ihtiyaç duymasıdır (Yüksel, 2007: 14).

### **1.5.4. Bağlamsal Yaklaşım (Contextual Approach)**

İnsan kaynakları uygulamalarının organizasyonlara fayda sağladığı bilinmektedir. Fakat her İK uygulaması her organizasyon için uyumlu ve faydalı olmayabilir. Bu sebeple organizasyonlarda birbirinden farklı uygulamaların varlığı söz konusudur (Kalafat, 2016: 15).

Bağlamsal yaklaşım karma bir strateji sistemini öngörmektedir. Dünya genelinde her organizasyon için geçerli olabilecek bir sistemi ifade etmektedir (Kalafat, 2016: 17). Bağlamsal yaklaşım, organizasyonun iç ve dış faktörlerini bir arada değerlendirip, göz önünde

bulundurarak dünyanın her yerinde siyasi, ekonomik ve sosyal şartlara uygun bir stratejik İK uygulamaları oluşturulmasını savunmuştur (Bayat, 2008: 79). Bu yaklaşım çevresel unsurlara odaklanmaktadır. SİKY ve etrafı ile arasındaki bağ tekrar araştırılmış ve bağlamsal yaklaşımın diğer yaklaşımlardan farkı ortaya çıkmıştır. Bağlamsal yaklaşım organizasyonel düzeyi aşan, etkileşimde olduğu makro sosyal çevre ile bütünleşen bir yaklaşımı ifade eder. (Alcazar vd., 2005: 638).

**Tablo 1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği İle İlgili Yaklaşımların Karşılaştırılması**  
(Fernando Martin-Alcazar, Pedro M. Romero-Fernandez ve Gonzalo Sanchez- Gardey, 2005:640-641; Bayat, 2008: 81).

	Temel Varsayım	Değişkenler Arasındaki İlişkiler	Analiz Düzeyi	Analiz Düzeyi
<b>Evrensel</b>	En iyi insan kaynakları yönetimi uygulamaları vardır.	Doğrusal ve genellenebilir.	Tek bir uygulama üstün performansa götürür	Belirli bir uygulamalar seti üstün performansa götürür. (Sinerjik entegrasyon ve birbirine bağlı ilişkileri göz önüne almaz)
<b>Durumsal</b>	En iyi uygulamalar yoktur. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları örgüt stratejisi veya çevre gibi üçüncü değişkenlere bağlıdır	Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki durumsal değişkenlere bağlı olarak değişir.	Birçok durumsal çalışma sadece tek bir uygulamaya odaklanır.	Bazı durumsal çalışmalar uygulamalar seti üzerinde durur, fakat birbirine paralel değildir
<b>Şekillendirme</b>	Stratejik insan kaynakları yönetimi kalıpları, insan kaynakları yönetimi sistemini kuran öğelerin kombinasyonundan yola çıkarak tanımlanır.	İnsan kaynakları yönetimi kalıplarının bir bütün olarak örgüt performansını nasıl etkilediği üzerine odaklanır. Birbirine bağlı ilişkiler ve sinerjik entegrasyon	Her zaman sistematik bir analiz düzeyi	
<b>Baglamsal</b>	Stratejik insan kaynakları yönetimi, yönetsel kararlardan daha geniş bir şeydir. makrosistemin parçasıdır	İKY değişkenleri önceki sistemle (uyumlaştırılmış) bütünleştirilmiştir	Örgütler üstü bir analiz düzeyi	

## 1.6. Stratejik İnsan Kaynakları Boyutları

SİKY'nin misyonu, organizasyonun stratejik amaçlarını gerçekleştirmek üzere şekillenen, insan kaynakları uygulamaları meydana getirmektir. İnsan kaynakları uygulamalarının, organizasyonun stratejik amaçlarına uyumlaştırılması stratejik insan kaynaklarını meydana getirir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi, organizasyonun performansını yükseltmek, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için insan kaynakları işlevlerinin kendi içerisinde ve organizasyon stratejileri ile uyumlu olmasını ifade eder (Cingöz, 2011: 39). Stratejik insan kaynakları yönetiminin, insan kaynakları yönetiminden farklı iki boyutu vardır (Bingöl, 2006: 10). Bunlar; dikey (dış uyum) ve yatay (iç uyum) boyuttur. Bu boyutlar organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmesini sağlamak için planlanmıştır (Wright ve McMahan, 1992: 298).

### 1.6.1. Yatay Boyut

Stratejik insan kaynaklarının başarısı iç uyumla yani yatay boyutun başarılı bir şekilde düzenlenmesi ile başlar. Yatay boyut insan kaynakları uygulamalarının birbiri ile uyum içerisinde oluşturulup uygulanmasını içermektedir (Cingöz ve Akdoğan, 2013: 92). Delery ve Doty (1996: 803)'e göre yatay boyut, insan kaynakları işlevlerinin uyumlu bir sisteme dönüştürülüp tüm işlevlerin birbiri ile uyum içerisinde faaliyet göstermesidir. Bu uyum aynı zamanda insan kaynakları işlevlerinin birbirini tamamlamasını anlatır. Uyumun sağlanması ile organizasyonun gelişmesi ve başarı artışı sağlanır.

Stratejik insan kaynaklarında yönetiminde yatay uyum, insan kaynakları uygulamalarının içsel uyumunu ve tutarlılığını ifade etmektedir. Birbiri ile uyum içerisinde çalışan insan kaynakları uygulamalarının etkinlikleri artmaktadır. Bu uyum sağlanmadığı takdirde etkinliğin azalacağı düşünülmektedir (Delery, 1998: 291-294).

İnsan kaynakları uygulamalarının birbirine uyumlu ve destekleyici şekilde dizayn edilmesi iç uyumu yani yatay boyutu ifade eder (Cingöz, 2011: 47). İnsan kaynakları yönetimi, organizasyondaki insan kaynağını yönetmekte kullanılan işlevlerden oluşur. İnsan kaynakları yönetiminde işlevlere mikro bakış açısıyla yaklaşımış ve işlevler arasındaki ilişki göz ardı edilmiştir. Stratejik insan kaynakları yönetimi ise işlevlerin uyum içerisinde uygulanmasını öngörmektedir (Coşkun ve Kayar, 2011: 73-74).

### 1.6.2. Dikey Boyut

Dikey boyut, organizasyon stratejileri ile insan kaynakları uygulamalarının uyumunu içermektedir (Cingöz ve Akdoğan, 2013: 92). Kalafat (2016: 12)'a göre dikey boyut, organizasyonun en alt departmanında oluşturulan stratejilerin, yönetim kademesi ve

organizasyonun genel stratejisi ile uyumlu hale gelmesidir. Bir başka ifade ile stratejik yönetim süreci ile insan kaynakları yönetimi işlevleri arasındaki uyumu ifade eder (Schuler ve Jackson, 1987: 208). Dikey boyutta esas olan stratejik insan kaynakları yönetiminin her bir işlevinin organizasyon stratejilerine entegre olmasıdır.

Organizasyon stratejileri ve insan kaynakları stratejilerinin arasındaki uyum ilişkisi dikey boyutu ifade eder (Erdoğan Güven, 2015: 4). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının organizasyonun stratejik amaçlarını desteklemesi ve organizasyon stratejileriyle bütünleşmesi dış uyum yani dikey boyuttur (Cingöz, 2011: 50). Stratejik insan kaynakları yönetiminin önemli bir unsuru, organizasyonun kurumsal stratejileriyle insan kaynakları stratejilerinin arasındaki uyumu sağlamaktır. Literatürde dikey boyut (dış uyum) olarak geçen bu kavram, insan kaynaklarının stratejik olarak yönetilmesi için organizasyon yönetimi tarafından insan kaynakları yöneticilerinin stratejik planlamaya dahil edilmesini öngörür (Coşkun ve Kayar, 2011: 74).

### **1.6.3. İçerik Boyutu**

#### **1.6.3.1. Stratejik İnsan Kaynakları Eğilimi**

Stratejik insan kaynakları eğiliminin ortaya çıkmasına katkıda bulunan bir yaklaşımdan söz edilmektedir. Bu yaklaşım, kaynak temelli yaklaşım olarak adlandırılmaktadır. Kaynak temelli yaklaşım, başarılı olan organizasyonların bu başarılarını, sahip olduğu kaynaklara borçlu olduğunu savunmaktadır. Bu sebeple de organizasyonların kaynaklarını (varlıklarını) ve yeteneklerini belirleyerek rakiplerine üstünlük sağlaması gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 77). Kaynak temelli yaklaşıma göre sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak, organizasyonların sahip oldukları değerli, nadir kaynaklara ve bu kaynakların taklit ve ikame edilememesine bağlıdır (Tüzüner, 2014: 26).

Organizasyonların kapasitelerinin, kaynaklarının ve becerilerinin kaynak temelli yaklaşım ile ele alınması ve performans farklılıklarının ortaya konulması stratejik eğilim açısından önem taşımaktadır (Akdede ve Turan, 2014: 8). Stratejik insan kaynakları yönetimi eğilimi, kaynak temelli yaklaşım çerçevesinde, rekabet üstünlüğü elde edebilmek ve organizasyonun performansına katkı sağlamak amacıyla, organizasyonun stratejik amaçları ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarının uyumlu ve bütünleşik bir biçimde ele alınmasıdır (Tüzüner, 2014: 26).

Varlığını sürdürüp başarılı olmak isteyen organizasyonlar, insan kaynakları işlevlerini, dış çevredeki fırsatlarla, organizasyonunun yetkinlikleriyle, özellikleri ve stratejileriyle uyumlu hale getirmelidir. İşletme stratejisiyle uyumlu bir insan kaynakları stratejisine sahip



olmayan organizasyonlar, rekabet üstünlüğü sağlayamadan başarısız olma riskini taşımaktadır. Stratejik İK eğilimi, stratejik İK planlama süreciyle başlar. Stratejik İK planlaması, İK stratejilerini belirleme ve uygulama sürecidir. Doğru yapıldığında organizasyona fayda sağlar (Barutçugil, 2004: 127).

### 1.6.3.2. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları

SİKY, organizasyonun amaçlarına erişebilmesi dizayn edilmiş, planlı İKY olarak tanımlanmaktadır. Örneğin organizasyon rekabetçi üstünlük sağlamak için yeni sistemler geliştiriyor. Geliştirilen sistemlerin insan kaynağı olmadan işletilmeleri mümkün değildir. Bu sistemleri etkin ve verimli kullanabilecek işgörenler bulmak, eğitip geliştirmek, doğru değerlendirmek gereklidir. Bu yüzden organizasyonun etkinliği ve başarısı için stratejik insan kaynakları uygulamalarına duyulan önem ortaya çıkmaktadır (Şimşek ve Öge, 2015: 35).

İnsan kaynakları uygulamalarının stratejileri ile organizasyonun stratejileri uyumlu olmalıdır. Yani organizasyonun vizyonu, misyonu, hedefleri ve politikalarıyla insan kaynakları uygulamaları aynı amaca yönelik olmalıdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, organizasyonun stratejik yönetimiyle bağlantılı olarak yürütülmelidir. Organizasyonun stratejik yönetimiyle uyumsuz olan insan kaynakları yönetiminin başarılı olması beklenemez (İbicioğlu, 2011: 19).

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik boyut kazanması isteniyorsa insan kaynakları yönetimi işlevleri organizasyon stratejilerine göre tasarlanmalıdır. Organizasyonun stratejilerine katkıda bulunması amaçlanan insan kaynakları uygulamalarının hedefleri organizasyonun hedefleri ile bütünlük oluşturmalıdır (Barutçugil, 2004: 113) Örneğin iş analizi; işin ne olduğunu ve işi yapabilme kabiliyetine sahip işgörenin özelliklerini ifade etmektedir. Organizasyon stratejileriyle bütünlük oluşturacak şekilde hazırlanan iş analizi işe uyum sağlayabilecek yeteneklere ve niteliklere sahip işgören profilinin tanımlanmasını içerir (Bingöl, 2006: 113).

İnsan kaynakları planlaması, işin tanımının organizasyonun misyonu ve vizyonu ışığında hedefleri doğrultusunda belirlenip bu hedefleri başarı ile yerine getirecek işgören tanımının yapıldığı işlevdir. Hem organizasyon açısından hem de insan kaynakları yönetimi açısından en önemli işlevdir (Sadullah, vd., 2013: 156). İş gören seçimi ve işe alma, iş analizi ve insan kaynakları planlama evresinden sonra organizasyon için doğru sayıda doğru insanı hazır bulundurma işlevidir aynı zamanda bu evrede organizasyonda ihtiyaç duyulan pozisyon için iş tanımına en iyi uyum gösterecek adayın seçimi yapılır. Bu adayların organizasyon stratejisine uyum sağlama kabiliyetleri de göz önünde bulundurulur (Bingöl, 2004: 185).

Eğitim ve geliştirme; değişen ve gelişen çevreye uyum ve örgütsel gelişmeyi hedef alan bu işlev işgörenlerin mevcut bilgi ve becerilerinin geliştirilmesini hedefler (Sadullah, vd., 2013: 163).

Performans değerlendirme işlevi; bu işlev işgörenlerin performansının planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerinden oluşur (Sadullah, vd., 2013: 263). Performans değerlendirme ile işverenler organizasyondaki işgörenleri tanıma gözlemleme ve ölçüp değerlendirme fırsatı bulurlar (Bingöl, 2004: 322). Ücretlendirme; bu işlev organizasyonda çalışan işgörenlerin yaptıkları işin değerine ve işgörenlerin performansına organizasyonun ve piyasanın en uygun ücret sistemini oluşturmayı ifade eder (Sadullah, vd., 2013: 443).

İş güvenliği ve işgören sağlığı; bu işlev iş kazası ve meslek hastalıklarının meydana getirdiği işgücü kaybını engellemeyi aynı zamanda da işgörenlerin konforlu ve güvenli bir ortamda çalışmasını sağlamayı amaçlamıştır (Sadullah vd., 2013: 493). Kariyer geliştirme; bu işlev işgörenlerin kariyerlerini yönlendirmelerine ve geliştirmelerine destek olmak, organizasyonun ileride ihtiyaç duyabileceği yeni departmanlar için işgören yetiştirmek, işgörenlerin yeteneklerini ortaya çıkararak yeni kariyer hedefleri belirlemek ve belirledikleri hedefe ulaşırken karşılaştıkları zorlukları aşmalarına yardımcı olmayı amaçlar (Barutçugil, 2004: 320). İş değerlendirme; bu işlev ücretlendirme amacıyla, bir işin diğer bir işe göre kıymetini tespit etmek için şekilsel ve sistematik olarak karşılaştırmayı ifade eder. Adil ve dengeli bir ücret yapısının oluşturulmasını sağlar (Sabuncuoğlu, 2000: 194).

### **1.6.3.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği**

Organizasyonların iş yaşamında başarı sağlamaları, pazarda söz sahibi olabilmeleri, artan rekabet ortamında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaları, amaçlarına ulaşmaları, sahip oldukları insan kaynağını etkin kullanmaları ile mümkündür (Bingöl, 2006: 5). Demirkaya (2006: 2) İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonlardaki insanlara yönelik çalışma alanı olarak tanımlamıştır. Bu çalışma alanında verim sağlanması için bu alanın etkinliği önem arz etmektedir. Etkinlik, işleri doğru yapabilme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır (Yükçü ve Atağan, 2009: 2). Organizasyonun hedefine ulaşması için gerekli olan temel kaynakların başında gelen insan kaynağının etkin kullanımı insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliği ile mümkün olmaktadır.

İnsana yönelik olan tüm çalışmaları kapsayan insan kaynakları yönetimi, organizasyon içinde, iş analizinin yapılması, insan kaynaklarının planlanması, işgörenin seçimi ve işe alınması, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, performans değerlemesi, ücretlendirmesi, kariyer

geliştirmesi, iş sağlığı ve işçi güvenliği gibi çalışmalarını koordine eder (Fındıkçı, 2009: 23). Bu çalışmalarda sağladığı başarı etkinliğini göstermektedir. Organizasyon içerisinde etkinliği ölçme faaliyetlerinde bulunan insan kaynakları yönetimi departmanı kendi etkinliğini ölçmek içinde etkinlik değerlendirme sistemi oluşturmalıdır. Oluşturulacak bu sistem Barutçugil (2004: 49)' e göre şu adımlardan oluşmalıdır:

- Organizasyonun amaç ve hedeflerine insan kaynakları yönetiminin katkısını belirlemek
- Var olan etkinlik ölçülerini gözden geçirerek, güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmek
- Değerlemelerin her biri için üç gerçekleştirme seviyesini tanımlamak
- İKY'nin ortaya çıkardığı neticelerini organizasyon içinde destek sağladığı birimleri tespit etmek
- Planlanan ve gerçekleşen performansı karşılaştırmaya imkan sağlayacak izleme raporu taslağı hayata geçirmek

İKY departmanında etkinliği ölçülecek faaliyetlerin niteliği organizasyonun işleyişine göre farklılık göstermektedir. Belirlenecek ölçülerin insan kaynakları yönetimi işlevlerinin değerini yöneticilere gösterecek detaylı bir tablo ortaya çıkarması gerekmektedir. Aynı zamanda insan kaynakları yöneticisine de kendi işlevlerinin etkili bir şekilde yönetilmesine yardımcı olmalıdır. Üstün nitelikli çalışanları organizasyona çekme ve organizasyonda tutma, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile ilgilenme, performanslarını doğru ölçütlerle değerlendirip ödüllendirme bu sayede rekabette üstünlük sağlama ve bu üstünlüğü sürdürme insan kaynakları yönetiminin stratejik etkinliğini ifade etmektedir (Bayat, 2008: 87).

#### **1.6.3.4. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yetkinliği**

Geçmişte insan kaynakları yöneticileri organizasyonun stratejik kararlarının dışında tutulan bir konumdaydı. Günümüzde ise insan kaynakları yöneticileri organizasyonda stratejik kararlara ortaklık eden bir konumdadır. İnsan kaynakları yöneticileri en üst yöneticiden alt işgörene kadar her bir insan kaynağı ile etkileşim içerisinde. Bu yeni konumunda organizasyona fayda sağlayabilmek için kendi işlevleri ile ilgili sahip olduğu bilginin dışında farklı yetkinliklere sahip olmak durumundadır (Polat Dede, 2007: 104).

Yetkinlik kavramı, yönetim alanında 1959 yılında kişilik özellikleri, üstün performans, yüksek motivasyon arasındaki ilişkiyi anlatmak için kullanılmıştır (LeDeist ve Winterton, 2005: 31). Spencer ve Spencer, (1993: 9) yetkinlik kavramını, insanın herhangi bir işteki etkili neticeye eriştiren temel niteliği olarak tanımlamıştır. Bu kavram insan kaynakları yöneticileri tarafından, seçme ve yerleştirme, eğitim, performans değerlendirme, planlama, personel

planlaması aracılığıyla stratejik hedeflere götürecektir bir araç olarak görülmektedir (Hoffmann, 1999: 277).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, organizasyonun genel stratejileriyle insan kaynakları uygulamaları arasında bağlantının kurulabilmesidir. Bu anlayışa göre uygulamada İK yöneticilerinin daha az idari daha fazla stratejik roller üstlenmesi ve organizasyonun İK işlevlerine destek sağlayacak vizyona sahip olmaları gerekmektedir (Bayraktaroğlu, 2011: 300). İnsan kaynakları yöneticileri içinde buldukları organizasyona hizmet vermeye çalışırlar (Fındıkçı, 2009: 59) Günümüzde insan kaynakları yöneticilerinden beklentiler geçmişteki beklentilerden farklılık göstermektedir. Bu beklentileri karşılayabilmek için insan kaynakları yöneticilerinin farklı yetkinliklere sahip olması gerekmektedir. Bu yetkinlikler yönetsel başarısını etkilemektedir (Öztürk Över, 2010: 1). İnsan kaynakları yöneticilerinin yetkinliği, insan kaynağını etkin kullanabilmek için bu kaynağı, yetkinlikleriyle, etkili ve verimli yönetecek insan kaynakları sistemini kurmayı ifade eder. Organizasyonun misyon, vizyon ve stratejileri ile uyumlu işgörenlerin bireysel yetkinliklerinin geliştirilmesi ve insan kaynakları işlevleriyle uyumlaştırılması bu sayede organizasyon performansına fayda sağlaması hedeflenir (Bayraktaroğlu, 2011: 8). İnsan kaynakları yöneticilerinin sahip olması gereken yetkinliklerin araştırılmasında ortaya çıkan; insan kaynakları idarecilerinin sahip olması gereken en mühim beş yetkinlik şunlardır (Eichinger ve Ulrich, 1995: 36-40; Öztürk Över, 2010: 28):

- “Küresel düşünme ve küresel işletme işleri konusunda uzmanlık,
- Değişimi başlatma ve yönetme,
- Bilgi teknolojisini idare etme yeteneği,
- Organizasyonel tanı, dizayn ve sistem düşüncesi yeteneği,
- Global faaliyetler için kudretli liderler yetiştirmek”.

Orta ve büyük ölçekli işletmelerde insan kaynakları yönetimine verilen önemin artması ile insan kaynakları yöneticilerinin de kritik rolünü artırmıştır. Üstün başarılı işgörenlerin özellikleri tespit edilip organizasyonun stratejik beklentileri ile doğru orantılı olarak şekillendirilirse organizasyonun hedeflerine ulaşması kolaylaşır. Bu aşamada insan kaynakları yöneticilerin yetkinlikleri ortaya çıkar “doğru işgörenin, doğru yerde, doğru zamanda istihdamı hedefine ulaşılması kolaylaşır (Bayraktar, 2002: 168).

Barutçugil (2004: 46)’ e göre stratejik insan kaynakları yöneticisinin sahip olması gereken yetkinlikler şunlardır;

- Bilginin yönetimi ile ilgili yetkinlikler (Bilginin derlenmesi, işlenmesi paylaşılması ve kullanılması ile ilgili gerekli olan bilgi ve beceriler)

- Organize etme ve planlama yetkinlikleri (Organizasyonel tasarım becerileri, planlama teknikleri)
- Yönetmel yetkinlikler (İşgörenleri, işleri ve ilişkileri idare edebilmek için ihtiyaç olan bilgi ve beceriler)
- Bütünleştirici yetkinlikler (Organizasyonun önceliklerini tespit etmek ve idare etmek için lazım olan bilgi ve yetenekler)
- Değişim yönetimine ilişkin yetkinlikler (Geleceği okuyup değişimi idare etme konusundaki lazım olan bilgi ve yetenekler)

Bu yetkinliklere sahip İK yöneticilerini ortaya çıkarmak ya da yetiştirmek kolay değildir. Uyum sağlayabilecekleri her işe ve yetkinliklere sahip bir yöneticinin bulunması yerine farklı yetkinliklere sahip bireylerden meydana gelen idare ekibinin hayata geçirilmesi daha etkili bir yoldur.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ORGANİZASYON GELİŞTİRME

#### 2.1. Organizasyon Kavramı

Günlük yaşamımızda çeşitli sebeplerle birçok organizasyon ile iliştiğimiz vardır. Yaşamımızın büyük bir parçası organizasyonlarda geçer ya da onlarla etkileşim içerisinde oluruz. Hayatımızda yaşantımızın birçok kısmını herhangi bir işletmenin, herhangi bir eğitim kurumunun, ekonomik, kültürel, ya da sosyal açıdan ele alınan herhangi bir organizasyonun bir üyesi şeklinde geçiririz. Modernleşmenin sonucu olarak artan insan gereksinimlerinin giderilmesi, Dünya üzerindeki kıt kaynakların doğru bir şekilde kullanılmasını mecbur kılar. Bu durum ise organizasyonların aracılığı ile sağlanır. Organizasyonlar, kişisel olarak başaramadıklarımızı hayata geçirmek amacıyla ortaya çıkarlar (Can, 2002: 4).

Günümüz yaşantısı içinde kendisine ciddi bir yer tutan ve hayatımızı yönlendiren organizasyonlar, halkın değerlerinden, gelenek ve görenekleri ile sürekli bir etkileşim içinde olarak belli bir süre sonra halkı da etkisi altına almaya başlamaktadır (Duygulu ve Eroğluer, 2006: 1). Organizasyonlarla, günümüz dünyası ile birlikte yaşantımızın her anında insanların faaliyetlerini etkisi altına alan şemalar şeklinde karşılaşıyoruz (Babaoğlu ve Öktem, 2013: 50). Toplumun her kademesinde ve yaşamın her anında insanların karşılıklı dayanışma halinde olmalarını sağlayan organizasyon, bir düzen halini veya düzenlemeyi ifade etmektedir (Koçel, 2001: 167). Organizasyona ilişkin tanımlardan bazıları şunlardır:

Organizasyon, işletme amaçlarını hayata geçirebilmek için mevcut üretim faktörlerinin en uygun bir şekilde bir araya getirilmesi ya da düzenlemesiyle ilgili bir faaliyettir (Özgen, 1987: 187). Organizasyon, ortaya çıkışı bireylerin isteklerini, bir bütün olarak bakarsak da halkın isteklerini yerine getirmek ve bu istekleri karşılamak için önceden planlanmış faaliyetlerin hayata geçirilme aşaması içinde belirleyen ve işbirliği çerçevesinde olan insanlardan tekamül bir sistem biçiminde de açıklayabiliriz. Kısa bir şekilde tanımlamak da gerekirse; organizasyon, iki veya daha fazla bireyin, önceden planlanmış hedef altında bir araya gelip, bu hedefe yol alacak ve sonunda o hedefe varılacak etkileşimleri idare gücüyle yapılaştırdıkları bir yapı ya da sistem olarak tanımlanabilir (Aydın, 2004: 4).

Organizasyon, en az iki kişinin önceden planlayarak hayata geçirdikleri faaliyet ve enerji birleşimi şeklinde bilinmektedir. Bu açıdan bakarsak, herhangi bir organizasyondan söz etmek için çok sayıda bireyin önceden planlanmış bir hedef çevresinde bir araya gelmesi, faaliyet ve enerji birleşimi içinde olmaları gerekmektedir. Bakıldığı zaman, organizasyonları

diğer sosyal kademelerden farklı kılan en birincil farklılık, sosyal yapıların aleni olarak belirlenmiş ve bir hedefe doğru planlanmış şekilde olmasıdır (Güney, 2000: 186).

Bir başka deyişle organizasyon, bilgi, veri, insan, madde ya da diğer elementlerin belirli bir hedefe yönelik olarak derlenerek oluşturduğu sıralı ya da uzaysal bir dizilimdir (Durusu, 2010: 24). Sosyal açıdan bütün organizasyonların aynı zamanda bir sosyal sistem olduğu açıktır. Bu sebeple, dış çevreyle durmadan bir ilişki süreci içerisinde dirler. Önümüzdeki yılların hayatta kalan organizasyonları ya da kurumları şeklinde anılabilmek için çevreyle olan bu ilişki sürecinin göz ardı edilemez bir durumda olduğu aşıkardır (Şahin, 2010: 23). Bireylerin isteklerini gerçekleştirebilme amacıyla yaşayan organizasyonlar; gereksinimlerin farklılaşması veya değişiklik göstermesi, bireylerin veya halkın değişim içinde olması benzeri durumların yarattığı etkinin direkt organizasyon bünyesinde ve aşamalarında da hissedilmesi sonucunu ortaya çıkarmaktadır (Babaoğlu ve Öktem, 2013: 50).

Günümüz verileri ve üst düzey iletişim teknolojileri oldukça etkin bir ilerleyiş içinde olarak, organizasyonların bünyelerinde hayata geçen dönüşümü daha seri hale getirmektedirler. Organizasyonların içinde hayata geçen bu dönüşümler organizasyonların işleyişiyle alakalı aşamaların kalitesini farklılaştırmakta ve bu sebeple de organizasyon içinde yeni yapılanma biçimlerini gün yüzüne çıkarmaktadır. Organizasyonlar globalleşme aşamasıyla pazarda üstünlük sağlamak, organizasyon etkinliği ve hizmet niteliği gibi hedeflerini yerine getirmek amacıyla organizasyon yapılarını tekrar dizayn etmektedir (Kanbur, 2008: 388-389). Bahsedilen çeşitlenmeler, değişimler ve farklılaşmalar organizasyonlarda yenilenme ve var olan sorunları gidermeye yönelik gelişime yol açmaktadır. 21. yüzyılda hayatını devam ettiren organizasyonlar için insan kaynaklarıyla alakalı başlıkların stratejik bir bakış açısıyla değerlendirilmesi ve bu açıdan bazı ölçümlere tabi tutulması kaçınılmaz bir mecburiyet şeklini almıştır (Demir, 2009, 36).

Yeryüzündeki bütün bu ilerlemelerle birlikte yoğun bir etkileşim içinde bulunan grupların önünde ise organizasyonlar gelmektedir. Organizasyonların eylemlerini sürdürebilmek, rakipleriyle mücadele edebilmek ve gelişimlerini sağlayabilmek için; etraflarında ortaya çıkan değişimi izlemeli, bu değişime uyacak bir değişim planını düzenlemeleri ve bu şekilde değişim stratejilerini benimsemeleri muhakkak gerekmektedir. Organizasyonların bu global değişime uyum sağlamaları, organizasyonel gelişimin hayata geçirilmesine imkan sağlamaktadır (Şahin, 2009: 105-106).

## 2.2. Organizasyon Geliştirme Kavramı

Organizasyon; iş bölümü, yetki ve sorumluluk hiyerarşisiyle aynı paydada bulunan bazı gayelerin hayata geçirilmesi amacıyla bir takım insanın etkinliklerinin rasyonel bir eşgüdümüdür. Gelişmeyle eylem, süreç, geliştiren şey demektir ve iki unsuru vardır (Balcı, 2014: 3):

(1)-Eylem-süreç ya da son durum.

(2)-İyileştirme.

Organizasyon geliştirmeye bir organizasyonu daha iyi bir duruma sokmak için yapılan bir eylemdir. Esasen bu tanımlama oldukça geneldir; organizasyonel açıdan organizasyonu geliştirme amacıyla hayata geçirilen her şeyi, her çeşit girişimi kapsar. Warren Benis organizasyon geliştirmeyi değişmeye bir yaklaşım; karmaşık bir eğitsel strateji şeklinde tanımlanmıştır. Bu strateji yeni teknolojilere, pazarlara, zorluklara ve değişimin kendisinin baş döndürücü süratine uyum sağlayabilmek amacıyla organizasyonun yapı, değer, tutum ve inançlarının değişmesini hedefler. Bir başka tanımda ise organizasyonun etken bir unsur olarak yer alması ve bu şekilde kalabilmesi için yeni şartlara uyabilmesi, sorunları halledebilmesi, kendi tecrübelerinden öğrenmesi, daha büyük bir organizasyonel yetişkinliğe erişebilmesi amacıyla ihtiyaç olarak ortaya çıkan değişmelere girilmesi, bunların yaratılması, onlarla yüz yüze gelinmesi aşamasıdır (Balcı, 2014: 3-4).

Organizasyon geliştirme kavramının meydana gelişi Cummings'in sosyal aşamalar, insan kaynakları, iş tasarımı ve organizasyon bünyesinde ortaya çıkan değişimler başlığında değerlendirilirken; Rothwell ve Sullivan aracılığıyla Laboratuvar Eğitimi Araştırmaları, Geribildirim (Feedback), Eylem Araştırmaları ve Sosyo-Teknik Sistem'den meydana gelen üç temel başlıkta değerlendirilmiştir (Öktem ve Kocaoğlu, 2012: 116). Organizasyonlar, etkin değişimler ve dönüşümlerin karşılığında istikrar ile dengeyi birlikte hayata geçirebilmek için değişime yettiği ölçüde uyum sağlayabilecek şekilde esnek yapılar elde etmektedir (Helvacı, 2008: 174). Organizasyon geliştirme herhangi bir organizasyonda bir takım değişiklikleri öngören modern bir yönetim tekniğidir (Nişancı, 1994: 217).

Organizasyon geliştirme terimi, organizasyonu bir üst seviyeye götürebilmek amacıyla belirlenmiş yolların hayata geçirilmesini önceden düşünen bir araç şeklinde meydana gelmiştir (Babaoğlu ve Öktem, 2013: 50). Organizasyon geliştirmeye ilişkin tanımlardan bazıları şunlardır:

Organizasyon geliştirme, organizasyonlarda mühim farklılıkları hayata geçirmede yönetsel bir tekniktir ve organizasyonun değişik unsurları öne çıkarması sebebiyle çeşitli biçimlerde tanımlanması da gayet doğal bir durum olarak karşılanmalıdır (Helvacı, 2008:



174). Organizasyonların kontrol, farklılıklara uyum sağlanması, etkinlik vb. konularda belirli bir süre içinde meydana çıkan problemleri yok etmek amacıyla stratejilerin, prosedürlerin, yapısal özelliklerin ve tekraren oluşturulmasını organizasyon geliştirme olarak tanımlamıştır (Öktem ve Kocaoğlu, 2012: 115). Organizasyon geliştirme, organizasyonlardaki değişim isteğine ve ihtiyacına karşılık bir tepki, isteklere ve ihtiyaçlara göre hayata geçen dönüşümleri de kapsayan bir eğitimsel strateji şeklinde tanımlanabilmektedir (Dinçer, 1998: 13).

Bir başka tanımda; Organizasyon geliştirme bütüncül olarak bakıldığında, bir organizasyonun performansını geliştirmedir. Bu tanımdan yola çıkarak organizasyon paydaşlarının tutum, inanç ve hareketlerini değiştirmek, problemlerini net bir biçimde konuşabilecekleri bir ortam ortaya koymak, gayelerini net bir duruma getirmek, karşılıklı olarak birbirleriyle yardımlaşma içinde olmalarına olanak sağlamak, fikirlerini ve arzularını birbirleriyle paylaşmalarına imkan sağlayacak alanı ortaya koymak ve geliştirmek, organizasyon geliştirme şeklinde isimlendirilebilir (Güney, 2000: 188).

Başka bir biçimde ise, organizasyonun sorunlarını ortadan kaldırmasında, gayelerine ulaşmasında, etkinliğini daha iyi hale getirmeye çalışmasında organizasyon davranış sistemlerinde, kültüründe daha önceden düşünülmüş planlanmış bir planlı sistematik değişimi hayata geçirme süreci şeklinde isimlendirilebilmektedir (Helvacı, 2008: 175). Bir organizasyon geliştirme süreci, hayata geçtikten sonra epeyce bir süre durmaksızın devam edebilen ve kompleks bir süreçtir. Bu süreçte genellikle altı safhadan söz edilebilir: problemi tanımlama, çözümler geliştirme, harekete geçme, faaliyet planı ve müdahale, değerlendirme planı yapma ve sonuçları değerlendirme olarak sıralanabilir (Dinçer, 1986: 471).

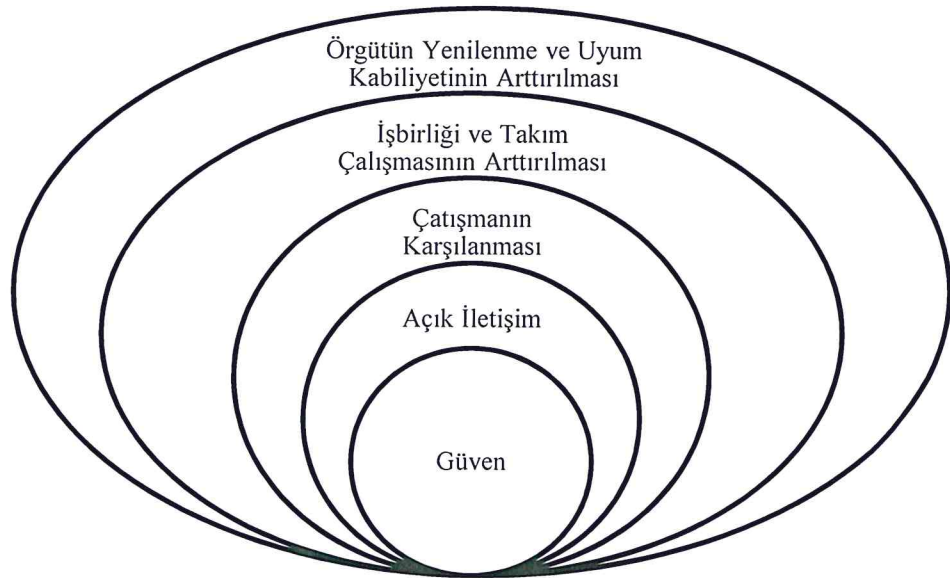
Organizasyon geliştirme, davranış bilimlerinin veri yapısının kullanımı ile organizasyon içinde daha önceden görülmüş farklılıkların ve ilerlemelerin hayata geçirilmesi sürecidir. Başka bir anlatımla bireyleri alakadar eden organizasyon büyüklüğündeki farklılıkları planlayarak çalışma ortamının, işgörenlerin hareketlerinin ve refahının niteliğini yükselterek organizasyon performansını yükseltmeyi gaye olarak görür (Özkalp ve Kirel, 1996: 442). Bu sebeple, organizasyonlar için “değişime ayak uydurma azmi”, yani “gelişme” bir mecburiyettir.

Organizasyon geliştirme, değişime doğru bir gayettir. Organizasyonun teknik yapısından daha fazla, sosyal-beşeri yapısını, bir başka açıklamayla organizasyon kültürünü değiştirmeyi amaçlayan bir gayettir. (Nişancı, 1994: 216-218). Organizasyon geliştirme birçok kaynakta yer alan özelliklerinden yola çıkarak (Durusu, 2010: 27-28) şöyle tanımlanabilir; işbirliği gerektiren, planlı, uzun vadeli, sürekli, bilinçli, geri beslemeyi esas alan ve organizasyon çapında etkinliği artırma çabası içinde olan bir değişim sürecidir.

Bütüncül bir anlatımla organizasyon geliştirme, organizasyonun sorunları ortadan kaldırma kabiliyetini geliştirmek, organizasyonun daha etkin olmasını ve sağlıklı bir şekilde hayatını devam ettirebilmesini sağlamak hedefiyle davranış bilimleri bilgisi ve teknolojisinden faydalanan, organizasyonel çapta ve üst kademedeki idare edilen organizasyonu değiştirme aşaması olarak tanımlanabilir (Helvacı, 2008: 181). Organizasyonu geliştirmeyi hedefleyen yöneticiler insan kaynağını doğru yönetmek ve organizasyon stratejileri ile bireylerin stratejilerini uyumlaştırmak zorundadırlar (Bolat vd., 2009: 318). Bu nedenle organizasyon geliştirmede organizasyonun verimliliğinin ve etkinliğinin artırılmasına çalışılmaktadır.

### 2.3. Organizasyon Geliştirme Amaçları

Organizasyon geliştirme amaçlarına bakıldığında genel olarak 5 grupta toplandığı görülmüştür. Bu amaçlar arka arkaya takip eden bir dizilişe sahiptirler. Bir amaç kendisinin ardından gelen amaç için bir araç özelliği taşımaktadır. Bu amaçlar; Güven, açık iletişim, çatışmanın karşılanması, işbirliği ve takım çalışmasının artırılması ne son olarak da örgütün yenilenme ve uyum kabiliyetinin artırılmasıdır (Baykuş, 2003: 11-12). Organizasyon geliştirme amaçları aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.



Şekil 2.1. Organizasyon Geliştirme Amaçları (Baykuş, 2003: 12)

Mevcut şartlarda yönetim anlayışı “süreç” ve “insan” odaklıdır. Organizasyon geliştirme tamamen organizasyonun performansını yükseltmeyi amaçlamaktadır. Bir başka söylemle; genel olarak organizasyon geliştirmekle; insan kaynaklarının fikir, düşünce ve davranışlarını kendi çalışma organizasyonuna tekrar yöneltmek; bu şekilde, hem etkililiği,

hem de verimliliği yükselterek organizasyonu daha başarılı bir biçime getirilmesi amaçlanmaktadır (Uçar, 2007: 18). Organizasyon geliştirme, organizasyon içerisindeki tüm insanları belirli bir yetkinliğe ulaştırma ve geliştirme sürecini de dahil ederek, organizasyonu bir bütün olarak etkili ve verimli şekilde getirmeyi hedefler (Nişancı, 1994: 216-218). Bir bütün olarak organizasyonun performansını geliştirmek de amaçları arasındadır (Koçel, 2001: 37).

Organizasyon geliştirme, organizasyonu önceden tespit edilen sabit bir yapıya kavuşturmadan ziyade, organizasyonun değişime uyum sağlayacak esnek bir yapıya kavuşturulmasını amaçlamaktadır (Güleş ve Burgess, 2000: 108-109). Organizasyonun değişimlere uyum sağlamasını ve varlığını sürdürebilmesini temin etmenin yanında organizasyondaki insan değerlerinin de geliştirilmesi organizasyon geliştirmenin temel amacıdır (Baysan, 2004: 20).

Bir başka kaynakta organizasyon geliştirmenin temel gayelerinden olarak gösterilen kişinin kendi kendine kontrol etme ve yönlendirme yeteneklerini geliştirmesi olarak ifade edilmektedir. Bir diğer gayesi ise; Organizasyonda görevlerin başarıyla gerçekleşmesi, insan ve sosyal çevrenin optimizasyonunu hayata geçirmek şeklinde açıklanmaktadır (Şahin, 2009: 108).

Organizasyon geliştirme, sadece bireyin, inşa ve aşamaların ya da teknolojinin değil, bunların aksine toptan olarak bir birliktelik şeklinde değişmesini öngörür (Balci, 2014: 2). Organizasyon geliştirmenin amacı salt organizasyon etkinliğine çalışmak değildir. Çalışırken insan mutluluğu ve ihtiyaçları daha iyi karşılanacak, insanlar ve gruplar arası ilişkilerin de iyileştirilmesine olanak sağlanacaktır. Organizasyon geliştirmede amaçlanan başlıca konuları; İnsana dönük gayeler, Gruba dönük gayeler ve Organizasyonun bütününe dönük gayeler olmak üzere 3 ana başlıkta açıklanacaktır.

### **2.3.1. Organizasyon Geliştirmenin Bireye Yönelik Amaçları**

Bireyin üzerine düşen rolünü daha iyi anlamasını sağlamak ve çalışanların çalışma isteğini arttırmaya yöneliktir. Bireyin, organizasyonda her pozisyondaki çalışanlarla daha sağlıklı bağlar kurmasını sağlamak, beceri, bilgi ve kapasitesini yükseltmek temel amaçları arasındadır. Örgütlerde bireyin önemini yükseltmek suretiyle onun daha çok motive olmasına ve daha fazla iş tatmini sağlanmasına yardımcı olmak örgütün bireylere yönelik amaçları arasındadır (Bumin, 1979: 10-11).

Organizasyon geliştirmenin bireye yönelik amaçları şu şekilde sıralanabilir;

- Bireylerin organizasyon içinde organizasyonun üyelerini ve kendilerini bilerek karşılıklı fikir ve iş birliği ve güven hislerini geliştirmek, gereksiz endişeleri ve bu sebeple ortaya çıkan çekingenliği ilişkilerde yok etmek.

- Organizasyon içinde tek başına yönetim temellerine dayanan ve kişisel özellikte devam eden problem çözme ve bir karara varma süreçlerini, fikir alışverişleri ve diyalog ile demokratik ve herkesin katılabileceği aşamalara çevirerek, birlik esasına dayanan karar verme süreçlerini geliştirmek (Eren, 2001: 561-562).

- Organizasyonda bireysel arzular ile tatmin seviyesini yükseltmek.
- Planlama ve pratikte kişi ve topluluk sorumluluk düzeyini arttırmak.
- İdarecilerin önceki faaliyetleri tekrar etmelerinden veya taklit etmelerindense, yenilikçi davranışların ve düşüncelerin daha fazla önemsendiği veya ön plana çıkartıldığı bir düşünceyi meydana çıkarmak ve içselleştirilmesini sağlamak (Aydın, 2004: 15-16).

### **2.3.2. Organizasyon Geliştirmenin Gruba Yönelik Amaçları**

Organizasyon geliştirmenin gruba yönelik amaçları şu şekilde sıralanabilir;

- Organizasyon birimlerinin ve organizasyon paydaşların birbirlerini hatalı anlama ve değerlendirmelerinden ortaya çıkan birlikte çalışma noksanlıklarını ortadan kaldırarak, organizasyon amaçlarına en iyi şekilde hizmet edebilecek bir güç birliği sistemini daha etkin ve etkili bir hale gelmesini sağlamak (Eren, 2001: 561-562).

- Organizasyon üyeleri arasında güven ve destek seviyesini yükseltmek.
- Kavgaların üstüne gidilmesiyle bastırılması ve saklanması yerine sebepleri araştırılarak problemin çözülmesini sağlamak (Aydın, 2004: 15-16).

### **2.3.3. Organizasyon Geliştirmenin Organizasyonun Bütününe Yönelik Amaçları**

Bu amaçların başında organizasyon yapısı, süreci ve çalışanlar arasındaki uyumu artırmak gelmektedir. Bunun yanında, organizasyon sorunlarına yeni çözümler üretmek ve çatışmaların idare edildiği bir çalışma ortamı hazırlamaktır. Ödül ve teşvik sistemlerine, hem bireyler kendilerini yenileyecek, dönüştürecek ve motive edecek, hem de organizasyonun ana fonksiyonlarını hayata geçirebilecek yapıyı kazandırmalıdır (Dinçer, 1994: 27-29). Organizasyon geliştirmenin organizasyonun bütününe yönelik amaçları şu şekilde sıralanabilir;

- Üyelerin karşılıklı olarak birbirlerini dinlemeye istekli olmalarını ve karşı görüşlerden olsalar dahi her düşüncenin veya görüşün tartışmaya arz edilmesine imkan sağlayacak bir alan ortaya koymak.

- Organizasyonlarda iletişim engellerini yok etmek ve dikey, yatay ve çapraz iletişimi artıracak bir organizasyon ortamını hayata geçirmek.

- Organizasyon yapısını sorumluluklarına ve gayelerine göre yenileyerek, sürdürülebilir, dengeli ve organik bir sistem hayata geçirmek.

- Sürekli meydana çıkan sorunlara yerinde ve etkin çözümler bularak, organizasyon içerisinde net bir sorun çözme ortamı meydana getirmek (Aydın, 2004: 15-16).

İşte organizasyon geliştirme bu gayelere uyacak bir yapı ve yöntemleri içeren sağlıklı bir organizasyon ortaya koyarak etkililiği yükseltmek amacıyla uğraşan ve çalışan bir yaklaşımdır (Özen, 1991: 92).

#### 2.4. Organizasyon Geliştirmenin Unsurları

Organizasyon geliştirme, örgütsel öğrenme, planlı değişim, organizasyon danışmanlığı ve faaliyet araştırması olmak üzere dört temel unsurdan oluşmaktadır (Uçar, 2007: 25). Yeniden düzenlenen işletme yapıları, yaşayabilmek için yeni dengeler kurarlar. Bu denge kurma işlemleri bir tek hayatta kalabilmek için değil, toplumun ilerleyen ve farklılaşan şartlarına şirketlerin de ayak uydurmasını sağlayabilmek ve toplumun yeni yapısına uyacak yeni yönetim modelleri geliştirebilmek amacıyla hayata geçirilmektedir (Şimşek vd., 2007: 355).

Organizasyon geliştirme ile değişimler, belli gayeler çerçevesinde ve önceden planlanarak gerçekleşmesi şeklinde amaçlanmaktadır. Bu yönden bakıldığında bir değişim uzmanının desteğiyle bazı eylemler düzenlenerek öğrenme aşaması hayata geçmektedir. Yapılan açıklamaların doğrultusunda yukarıda da belirtildiği gibi organizasyon geliştirmenin unsurları şu şekilde belirtilebilir;

- Planlı değişim,
- Faaliyet araştırması,
- Örgütsel öğrenme ve
- Danışmanlık süreci (Fikret, 2004: 16).

##### 2.4.1. Planlı Değişim

Organizasyon geliştirme, planlanan ve bir takım amaçlar doğrultusunda yönetilen bir değişim sürecidir (Öztürk, 1998: 51). Planlı değişim kavramı olarak, şu an ki durumu farklı bir konuma taşımak gayesiyle, değişim aşamasının her aşamasında daha önce kararlaştırılıp planlandığı ve hayata geçirildiği bir çabayı anlatmaktadır (Koçel, 2005: 479).

Organizasyonel değişimin sürdürülebilir ve kaçınılmaz olduğunu fark eden modern şirketlerin idarecileri; bunun kaynak ve zaman kaybına neden olabilecek ve birçok zaman organizasyon tarafından arzu edilmeyen sonuçlar ortaya çıkarabilecek şekilde rastgele hayata geçmesini beklemektense, onu planlamak şartıyla organizasyonun gelişmesine yardımcı olan bir süreç şekline getirmeyi arzulamışlardır (Bozkurt, 2014: 15). Organizasyon etkililiğini yükseltmek üzere başlanan değişim gayretlerinin, rastgele olmayıp planlı bir süreç içinde hayata geçmesi gerekmektedir. Hususi olarak, günümüz organizasyonların büyüklüğü ve kompleks bir durum içinde olmaları dikkate alınır, değişimin planlı bir süreç içerisinde gerçekleşmesi bir mecburiyettir (Özen, 1991: 92).

Organizasyon geliştirme gayretleri ekseriyetle iki sonuca varmaya yöneliktir. Bu sonuçlar organizasyonun etkin olmasında bir gelişme ve organizasyon üyelerinin tatmin olmalarında bir artışı da beraberinde getirmektedir. Bu gayelerin altındaki en büyük değer, bu gayelere iyi bir biçimde organizasyonları insancılaştırarak ve bireysel gelişmeyi teşvik ederek ulaşılmasıdır. Planlı değişimin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Dinçer, 1994: 42):

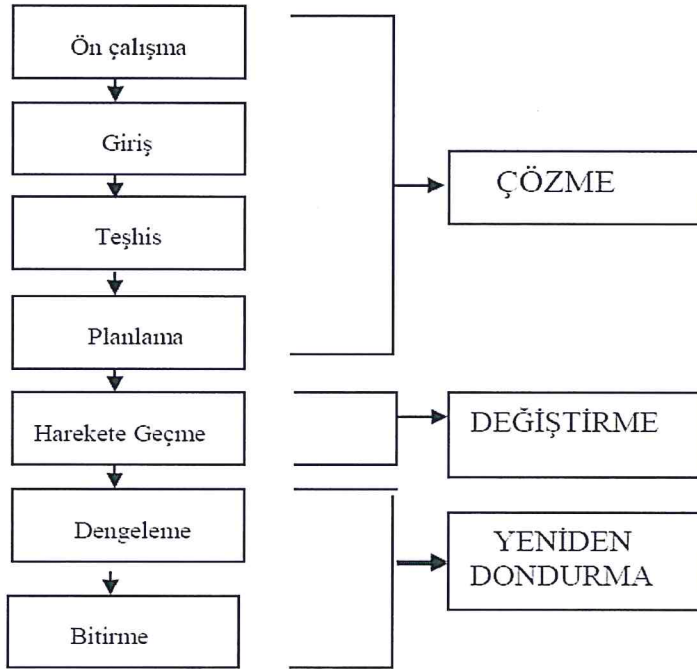
- Organizasyonun yapısını görev ve amaçlarına dönük bir şekilde güncelleyerek, hiç durmadan, organik ve dengeli bir yapı meydana getirmek.
- Rol ve statüye bağlı gücü, imkanlar izin verdiği sürece bilgi ve yeteneğe bağlı otorite ile desteklemek.
- Organizasyon genelinde iletişim ağını yenileyerek veya tekrar gözden geçirerek, paydaşların karar alma ve/veya verme ve eylemlere katılımlarını sağlamak
- Çatışmayı, organizasyonun mecburi bir aşaması olarak anlayarak, çatışmaların hızlı bir şekilde değerlendirilip idare edildiği bir iş ortamını hazır hale getirmek.
- İdarecilerin geçmiş zamanlardaki uygulamaları taklit etmelerindense, yenilikçi davranışlarının ön plana çıkarıldığı bir anlayışı benimsetmek ve yerleştirmek.

Kurt Lewin, planlı değişim yolunun üç etaptan meydana geldiğini açıklamıştır: Çözülme, değişim-hareket ve yeniden dondurma ya da katılaştırma.

Çözülme aşamasında değişimin konusu olan organizasyon geliştirme unsurlarının şu an ki dengesi bozulur ve değişime hazır bir duruma getirilirler. Organizasyonda, herhangi bir değişim için adım atılmadan önce, kişiler sahip oldukları değerlerin, davranış şekillerinin ve içinde buldukları durumun ortaya çıkardığı tatmin olamama durumunun farkına varmalıdırlar. Bu şekilde içinde buldukları değerleri ve davranış kalıplarını desteklemekten cayabilirler. Bu durumun akabinde organizasyon çalışanlarının üzerinde değişim baskısı artacağı gibi, değişime karşı olan birçok engel de aşılabilecektir (Bozkurt, 2014: 18). Çözülmenin de hayata geçmesinin akabinde, değişime doğru yön değiştirmek üzere yeni

tutum ve davranışlar geliştirilerek yeni bir denge statüsüne doğru hareketlenme meydana gelir. Son etapta ise bu yeni denge durumu sağlam bir hale getirilir.

Planlı değişim yolunun üç etaptan oluştuğunu açıklayan Kurt Lewin'in bu üç aşamadan oluşan değişim süreci, önce Lippit, Watson ve Wesley tarafından geliştirilmiş, daha sonra Kolb ve Frohman tarafından yedi aşamaya doğru oluşan bir aşama olarak açıklanmıştır. Bu süreçler, Ön Çalışma, Giriş, Teşhis, Planlama, Harekete Geçme, Dengeleme ve Değerlendirme ile Bitirme'dir (Cummings ve Worley, 2008: 24).



Şekil 2.2. Planlı Değişimin Aşamaları (Dinçer, 1994: 39)

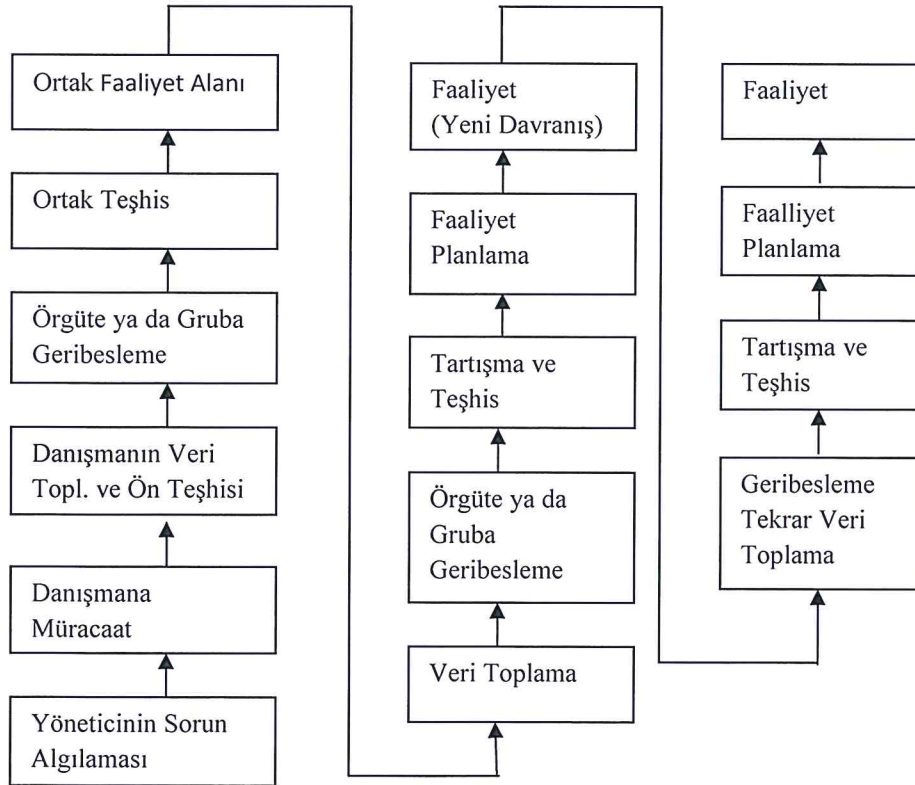
#### 2.4.2. Faaliyet Araştırması

Faaliyet araştırması, ortaya konan uygulamaların meydana gelen sorunlarını izah etmek ile birlikte sorunu çözmek için bilgi edinme, edinilen bilgileri alıcı mekanizmaya geri bildirimini sağlama ve bu bilgilere yönelik eylemleri planlama aşamalarını dikkate alan dönüşümlü bir değişim sürecidir (Dinçer, 1994: 39). Yaptığı araştırmalarla Faaliyet araştırmalarında adını ilk duyuran Kurt Lewin; " Araştırma olmadan aksiyon olmaz, aksiyon olmadan araştırma olmaz. " demiştir. Kurt Lewin faaliyet araştırmasını sosyal bilimlerde ilk bilimsel olarak hayata geçirenlerden birisidir (Uçar, 2007: 37).

Organizasyon geliştirme şekliyle değişimi hedefleyen bir sosyal sistem, problemlerini ya da büyüme ve değişim imkanlarının açıklandığı ilk zamandan sonra bir değişim uzmanının yardımına gereksinim duyacaktır (Kılınç, 1989: 89). Faaliyet araştırması sürecinin tam olarak bahsettiği konu, dönüşümün eyleme geçirilmesinde etkin bir şekilde çalışan ya da üst kademe

yöneticilerine yardımcı olan değişim bilgisine sahip konunun uzmanı bilimsel olarak yeterince uygun olmayan şartlarda da işini yapabilmesi ya da devamlı bir şekilde araştırma yapmasıyla faal bir şekilde eylem içine dahil olmasıdır (Şimşek, 1999: 326). Bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilecek olursa faaliyet araştırması, sosyal değişmeyi hayata geçirme fikriyle kolay problemlere direkt temas edilebilen güçlü bir veri ve bilgi geliştirme şeklidir. Bir problemi çözüme kavuşturma süreci olmasının yanında aynı zamanda bir problem çözmeye yatkın bir yaklaşımdır (Peker, 1995: 211).

Bir Süreç Olarak Faaliyet Araştırması; Bir faaliyet süreci olmasının yanında aynı zamanda bir araştırma sürecidir. Arka arkaya ortaya çıkan ve faaliyeti de içine alan bir olaylar dizisidir. Bu bakış açısından yaklaşacak olursak Faaliyet Araştırması, düzenin gayeleri ve ihtiyaçlarıyla alakalı bilgileri belli bir sistematikte bir araya getirme, bu bilgileri sisteme yeniden dahil etme, hem bu bilgilere hem de ortaya konan hipoteze dayanarak düzenin kapsadığı alan içinde belirlenmiş değişkenlerle eyleme geçme ve yine bilgi edinerek eylem neticelerini değerlendirme süreci olarak görülür. Bir Yaklaşım Olarak Faaliyet Araştırması; benzer açıdan bakıldığında bir sorun çözüm yaklaşımıdır (Acar, 2007: 23).



Şekil 2.3. Faaliyet Araştırması Süreci (Dinçer, 1994: 42)

Faaliyet Araştırmasının aşamalarında arka arkaya gelen yedi merhale vardır. Bu aşamaların sıralaması aşağıdaki gibidir (Eren, 1998: 479-480);



1. Problemler tespit edilir, yöneticiler bu problemlerin giderilmesi amacıyla bu konuda uzman olan bir danışmandan yardım alınması konusunda bir davranış gösteriler.

2. Yönetim ve davranış bilimleri konusunda deneyimli birinin yardımına başvurulur. Bu kişi ile organizasyon idarecileri arasında karşılıklı güven sağlanmalıdır ve problemler bu kişiye söylenilirken de şeffaflık ve ortak çalışma içinde olunmalıdır.

3. Konusunda uzman danışman, mülakat, envanter, gözlem ve daha birçok buna benzer yöntemlerle bilgi veri elde etmeye başlar.

4. Bir önceki aşamada değinilen yöntemlerin uygulanması sonucu ortaya çıkan ilk bilgiler ve danışmanın ortaya koyduğu sonuç organizasyon idarecilerine teslim edilir. Bu şekilde idareciler organizasyonun güçlü ve zayıf taraflarını bir uzman sayesinde öğrenmiş olurlar.

5. Organizasyon idarecileri ve danışman beraberce problemler ekseninde karşılıklı fikir alışverişinde bulunup aynı paydada bazı sonuçlara ve tanıya varırlar.

6. Ortaya çıkan tanıdan yola çıkılarak gerçekleştirilecek eylemler tasarlanmış olur. Bu sayede organizasyonda bir değişim ve daha iyi bir organizasyonel atmosfere geçiş için bir gelişme süreci başlatılmış olur.

7. Başlatılan değişim faaliyetinin doğurduğu sonuçlara ve ortaya çıkan yeni sorunlara ilişkin olarak yeniden veri toplamaya girişilir.

Bir bütün olarak değerlendirdiğimizde faaliyet araştırması, sosyal dönüşümü hayata geçirme fikriyle sorunlara direkt etki edebilen bilgi geliştirme yöntemidir. Bir başka deyişle sorunu ortadan kaldırma süreci de diyebiliriz (Uçar, 2007: 39).

### 2.4.3. Örgütsel Öğrenme

Kişisel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye doğru yol alan bir süreç olarak ifade edilen örgütsel öğrenme, belirli bilgilerin üretilmesini, bilgilerin yorumlanmasını ve yorumlara istinaden faaliyetlerin geliştirilmesini ve kişisel öğrenme ile organizasyonel öğrenme arasında bir takım etaplardan geçer (Baytekin, 2008: 113-139).

Öğrenme terimi ve öğrenen organizasyon konusundaki çalışmaların başlangıcı 1960'lı yıllarda Chris Argyris'in çalışmalarına dayanmaktadır. Genel olarak öğrenme, edinilen bilgilerle kişilerin değerlerini, inançlarını, tutum ve davranışlarını değiştirme yoludur. İnsanın davranışlarında ve değerlerinde öğrenme neticesinde devamlı bir nitelikte değişim ortaya çıkmaktadır (Eren, 1998: 485-486). Örgütsel öğrenmeye bütüncül bir yaklaşımla bakılacak olursa öğrenmenin organizasyon tarafı ile psikolojik tarafı büyük önem kazanmaya

başlamıştır. Öğrenmeyi sadece sonuçları ile değil, eş zamanlı olarak bir etap olarak da, tek başına neticeleri değil, aynı anda bir süreç olarak da görürsek önem kazanır (Doğan, 2010: 9).

Öğrenme; eğitim, yeteneklerin kazanılması, öğrenim, yönetim geliştirme veya herhangi benzer bir değişim ya da değiştirme etabını kapsayan geniş bir kavramdır. Örgütsel öğrenme, organizasyonların kendine has uygulamalarının ve farklılıklarının ortaya konulması, kazanılması ve iletilmesidir. Bir başka ifadeyle; organizasyonun bilgiyi ortaya koyduğu, yükselttiği, organizasyonu gerçekleştirdiği ve içselleştirerek eylemlerinde ve kültüründe kullandığı ve aynı anda elemanlarının becerilerini geliştirerek örgütsel etkinliği yükseltmek amacıyla açtığı yollar şeklinde tanımlanmıştır (Uçar, 2007: 25-26). Peter Senge, öğrenen organizasyonları "bireylerin arzu ettikleri neticeleri ortaya çıkarma yeteneklerini genişlettiği, eski olmayan ve heyecanlı fikir tarzlarının beslendiği, ortak iş yapma konusunda motive eden ve bireylerin birlikte nasıl öğreneceğini sürekli öğrenen organizasyonlar" şeklinde tanımlar. Bir başka söylemle yaklaşacak olursak, örgütsel öğrenme birbirlerinin tecrübelerinden, ortak us ve değerlerinden öğrenmeyi öğrenmiş ve beraber öğrenebilen kişilerin içerisinde yer aldığı kurumlarda söz konusudur. Öğrenen kurum olmanın ön şartı beraber yaşamayı öğrenebilmektir (Doğan, 2010: 9)

Edwin Nevis ve arkadaşları örgütsel öğrenmeyi "Organizasyonun, deneyimlerini bir dayanak olarak görerek performansını geliştirme kapasitesi veya süreçleri" biçiminde tanımlamaktadırlar. Öğrenme, organizasyon sistemi bazında düşünülmesi gereken bir olgudur. Çünkü organizasyondaki insanlar gün geçtikçe değişse de öğrenme organizasyon içinde bulunmaktadır. Organizasyonlar ürettikçe öğrenirler. Daha açık ifade etmek gerekirse üretim sistemlerinin her birini birer öğrenme sistemi şeklinde de ifade edebilmektedir. O zaman örgütsel öğrenme, örgütsel performansın yükseltilmesi bakımından birbirinin içine geçen üç temel aşama bakımından incelenebilir (Yazıcı, 2001: 92):

1- Algılama aşaması: Organizasyon mensupları, yeni düşüncelerle karşı karşıya getirilirler, bilgilerini yükseltir ve daha değişik şekilde düşünmeye başlarlar.

2- Davranış aşaması: İşgörenler yeni düşünceleri içselleştirip davranışlarını farklılaştırmaya başlarlar.

3- Performans aşaması: İlk ve ardından gelen ikinci aşamanın sonunda ortaya çıkan değişik fikir yürütme ve davranış farklılıkları ile performansta gözlemlenen dikkate değer bir artıştır.

Öğrenme, tek yönlü öğrenme ve çift yönlü öğrenme şeklinde olmaktadır. Organizasyon üyelerinin organizasyonun iç ve dış çevresindeki değişikliklere cevap vermek

için hataları belirlemesine tek yönlü öğrenme, uygulanmakta olan organizasyonun davranış teorilerinin ana özelliklerini muhafaza ederek bu hataları gidermelidir.

Çift yönlü öğrenmedeyse; belirlenen yanlış, daha etkili ve anlaşılır yeni normların geliştirilmesine sebep olmalıdır (Öğütveren, 2000: 648). Organizasyondan hiç durmadan öğrenen bir organizasyon şeklinde bahsedebilmek için hayata geçirilmesi elzem olan belirli aşamalar vardır. Bunlardan ilki; yönetimin değişime katılması, yeniliği ve sürekli gelişmeyi açık bir şekilde destekleyecek bir strateji tespit etmesidir. İkincisi, örgüt yapısını yeniden tasarlamaktadır.

Örgütlerin biçimsel yapısı öğrenme için ciddi bir engel teşkil edebilir. Böylesi bir yapının daha anlaşılır bir hale getirilerek engellerin ortadan kaldırılması ve departmanları bir araya getirilmesi çalışmayı desteklemekte ve insanlar arasındaki engelleri ve sınırlamaları azaltmaktadır. Sonuncusu ise; yönetim hem belirlediği strateji hem de gösterdiği davranışla örgüt kültürünün niteliğini ortaya koymalıdır (Öztürk, 1998: 42)

Organizasyon için yarar getirecek örgütsel öğrenme amaçları; genel, özel, ekonomik ve sosyal olmak üzere dört farklı biçimde maddelenebilir. Bu amaçlar (Bayam, 2016: 14);

**Genel Amaçlar:** Organizasyonların mevcudiyetini muhafaza etmek ve etkin bir şekilde devam ettirebilmek.

**Özel Amaçlar:** Organizasyon çalışanlarına maddi ve manevi olarak katkı olunmasına yardımcı olmak. Müşteri ihtiyaçlarını en doğru şekilde cevaplamak.

**Ekonomik Amaçlar:** Kâr sağlamak, pazar içindeki yerini arttırmak, yeniliklere uyum sağlayabilmek.

**Sosyal Amaçlar:** Bütünüyle topluma fayda sağlamak, organizasyon etrafında sosyal ve kültürel gelişmeyi teşvik edecek eylemleri gerçekleştirmek ve eş zamanda tüketiciyi koruyan düzenlemeleri içselleştirmek.

Açık yahut gizli; rasyonel yahut daha az rasyonel tüm müşteri istek ve ihtiyaçlarının, tam anlamıyla idrak edilip karşılanması bir mecburiyettir. Müşterilerin bu istek ve ihtiyaçlarının karşılanması yahut tatmin edilmesi işletmenin ne kadar başarılı olacağının da bir göstergesidir. Müşterilerin ihtiyaçlarının idrak edilmesi durumu, müşteri hoşnutluğunun mühim bir evresini oluşturmaktadır. Bu sebeple, Harvard Business School'da geleneksel pazar araştırmalarını da aşarak "müşterilerin isteklerinin neler olduğu", belirli mamûllere ve iletilere nasıl reaksiyon sergiledikleri, laboratuvar ortamında kan akışları ve beyinlerinin farklı bölgelerinin görüntü-izleme teknikleriyle gözlemlenerek idrak edilmeye çalışılmaktadır. Müşteri isteklerinin ve gereksinimlerinin sadece bir kere tespit edilip karşılanması yeterli görülmemelidir. Çünkü istek ve gereksinimler hiç durmadan farklılık göstermektedirler

(Aydemir, 2000: 1-3). Bu açıklamaları doğrultusunda müşteri memnuniyetinin tam anlamıyla yerleşmesinde örgütsel öğrenmenin önemli bir ölçüde katkısının olduğu söylenebilir.

Organizasyonun niçin öğrendiği sorusunun cevabı birey için daha kolaydır. Organizasyon rekabet içinde kalabilmek, daha açık bir ifade ile varlığını devam ettirebilmek için öğrenir. Esasen ciddi rekabetlerde yenileme, eğitim veya değişim gibi öğrenme ile ilgili terimler daha fazla konuşulmaya başlanır. Belirgin bir dış rakip olmasa dahi, organizasyon kendi birliğini muhafaza etmek, yani işleyişini sekteye uğratan yönetsel, yöntem veya sosyal problemlerle mücadele edebilmek için öğrenmek mecburiyetindedir (Yıldırım, 1998: 166)

Tüm bu açıklamalar sonucunda kısaca toparlamak gerekirse, örgütsel öğrenmede temel ve dikkat edilmesi gereken nokta gelişmedir. Örgütsel öğrenmenin gayesi, kişi yahut örgütün tutum ve davranışlarının değişimini sağlayarak, iç ve dış çevresel değişmelerin en iyi biçimde analiz edilmesini ve uyumunu sağlamasıdır (Öztürk, 1998: 42).

#### **2.4.4. Danışmanlık**

Dünyada teknoloji sürekli ilerlemekte, bilgi kaynakları çeşitlenmekte ve artmakta ve toplumların sosyal ve ekonomik yapıları farklılaşmaktadır. Bu ortamda organizasyonların bu duruma uyum sağlayacak biçimde idare edilmesi gerekmektedir. Bu aşamada ihtiyaç duyulan teknik bilginin edinilmesi için bir danışmandan faydalanılmaktadır (Uçar, 2007: 32). Danışmanlık, organizasyon sorunlarını tespit etmek, sebeplerini analiz edip o sorunların ortadan kalkması için nelerin yapılması gerektiğine dair çözümler geliştirmek üzere organizasyon dışından bir kişinin yardımını alma biçiminde tanımlanabilir.

Danışmanlık eylemi, genel olarak organizasyona has bir bilgi ve yetenek sağlar. Danışmanlık organizasyona karşı tarafsız bir bakış açısının sağlayacağı avantajları da beraberinde getirir (Acar, 2007: 23). Danışmanlık; organizasyonun politikası, süreç ve yöntemlerle alakalı sorunları belirleyen, bu sorunların çözümü amacıyla uygun eylemleri öneren ve bu eylemlerin işlemesine yardımcı olan tarafsız kişi yahut kişilerin sağladığı hizmettir (Dinçer, 1994: 49). Danışmanlık eyleminin meydana gelebilmesi için organizasyon idarecilerinin bir danışmanın hizmetine gereksinim duymaları ve o danışmanla bir ilişki kurmaları gerekmektedir. Danışmana hem örgüt yöneticileri hem de örgüt üyelerinin güveni tam olmalıdır. Durumu organizasyon geliştirme çerçevesinden bir müdahale metodu olarak gören ve geliştiren sosyal psikolog Edgar Schein'dir (Uçar, 2007: 33).

Bir süreç olarak danışmanlığın özellikleri şu şekilde maddelenebilir (Şimsek, Akgemci, Çelik, 2001: 325-326):

- Danışmanlık, gönüllük esasına dayanmaktadır; alıcı sistem, danışman veya değişim uzmanıyla gönüllük esasına dayalı bir ilişki içerisinde olması gerekmektedir.
- Danışmanlık, bağımsız bir servistir; bu danışmanlığın en belirleyici özelliğidir. Çeşitli sorunlarla alakalı olarak uzmanlığına ihtiyaç duyulan birey yahut bireyler, eylemlerinde ne idareye ne de alıcı sisteme bağımlı değildir.
- Danışmanlık, bir yardımcı olma sürecidir; danışman veya değişim uzmanı ilk seferde sorunu ortadan kaldırmaktan çok sorunun ne olduğunu belirlemeye yönelmektedir.
- Danışmanlık, öneri özelliği taşır; danışman, organizasyon sorunlarını belirledikten sonra alıcı sistem için bir rapor hazırlayıp bu sisteme sunarak farklı çözüm yollarını önerir.
- Danışmanlık soruna dönük bir süreçtir; danışman, organizasyona belirlenmiş bir sorunla uğraşması için getirilir. Temel gaye sosyal bilim uzmanının bilgilerinden istifade etmektir.
- Danışmanlık devamlılığı olmayan bir ilişkidir; sorunun çözümünün akabinde birliktelik ve aradaki bağ biter. Birliktelik ve aradaki bağın tekrar kurulabilmesi için alıcı sistemle danışmanın tekrar anlaşması gerekmektedir.
- Danışmanlık hizmeti, organizasyon geliştirmeye alakalı teknik, teori ve metotları belirleyerek, onları uygulama şekline çevrilmesini sağlamaktadır. Organizasyon geliştirme süreci içinde ya geliştirici yahut düzeltici veya yenilikçi bir fonksiyona sahip olmaktadır.

Danışmanlık Sürecinde beş farklı modelden söz edilebilir. Bunlar (Acar, 2007: 24):

1- Tedavi Modeli: Bu modele göre organizasyonun içine giren bir uzman, problemlerin belirlenmesi ve çözümü için izlenmesi gereken yollarının belirlenmesi için organizasyon dışından iki yahut daha fazla uzmanın katkısına ihtiyaç duyar.

2- Doktor-Hasta Modeli: Organizasyon problemlerinin tespiti amacıyla danışman bulunup getirilir. Belirlenen problemlere sağlıklı çözüm yolları bulunabilmesi sebebiyle danışmana ihtiyaç duyabileceği bilgi organizasyon tarafından verilir. Danışman da organizasyona uygulanabilmesi imkan dahilinde olan çözüm yollarını sunmalıdır.

3- Mühendislik Modeli: Organizasyon problemi kendi içinde isimlendirir. Problemi ortadan kaldırma noktasında yetersiz kaldığı vakit organizasyon dışından bir başka uzmana başvurur. İlişki diğer modellere göre daha kısa zamanlıdır.

4- Klinik Model: Organizasyon ve danışman becerilerini ve bilgilerini sorunlara uygulayabilmek için iki taraflı olarak ilişki inşa ederler. Danışman ve organizasyon sorunu beraber tanımlayıp beraber ortadan kaldırırlar.

5- Süreç Modeli: Danışman, organizasyon süreçleri konusunda uzmandır. Organizasyona, çevresinde oluşan olayları anlama, sezme ve bunlar üstünde belirli işlemler yapma konusunda yardımcı olur ve organizasyonun bu kabiliyetlerini geliştirmeyle alakadar olur.

## **2.5. Organizasyon Geliştirme Süreci**

Organizasyon geliştirme, organizasyonlarda uzun soluklu ve kendiliğinden oluşan bir değişmeyi ifade etmemektedir. Organizasyon geliştirme, planlanmış ve bir takım gayeler doğrultusunda idare edilen bir değişme sürecidir. Organizasyon geliştirme süreci, beş aşamada incelenmektedir. Bu aşamalar; Problemi Tanımlama, Teşhis ve Çözümler Geliştirme, Harekete Geçme, Faaliyet Planı ve Alternatiflerin Uygulanması ve son olarak da Sonuçları Değerlendirme aşamalarıdır (Öztürk, 1998: 51).

### **2.5.1. Problemi Tanımlama**

Kişilerin algılarından meydana çıkabilecek problemlerden ötürü organizasyonun, esas probleminin ne olduğuna dair anlama konusunda güçlükler çekilebilir. Örgütsel öğrenmeyi hayata geçirebilen bir organizasyon, işgörenlerin düşünmesi, soru sorması, tartışması, düşüncelerini ve duygularını paylaşmalarına imkan sağlayan bir ortam ortaya koyar. Sorunun veya problemin tanımlanması etabında da, probleme imkan tanıyan faktörlerin meydana çıkarılması akabinde, edinilen bilgilerin herkesce değerlendirilmesi ve tartışılması gerekmektedir. Bu etkinliği yapmadaki gaye, problemin sebepleriyle ilgili fikirler ortaya çıkarmak ve herkesin öneri ve düşüncesini dinleyerek bu sürece katılımlarını veya katkı sunmalarını sağlamaktır (Çalık, 2003: 52-53).

Organizasyon geliştirme faaliyetleri problemin tanımlanmasıyla başlamaktadır. Bu nedenle, gerçek problemin tanımlandırılması ve tespiti, beklenen gayelerin hayata geçirilebilmesi için son derece önemlidir. Hislere dayanan sorun tespitinden kaçarak, analitik ve sistematik bir bakış ile sorun tanımlandırılmalıdır çünkü yanlış tespit, yanlış çözümleri; yanlış çözümler ise, beklenmedik neticeleri doğurmaktadır. Tanımlama safhasının, örgüt geliştirme uygulamasının en önemli adımını oluşturduğu söylenebilir (Uçar, 2007: 40).

Organizasyon geliştirme sürecinin ilk aşaması olarak kabul edilen problemin tanımlanması aşamasında bazı faaliyetlerden faydalanılmaktadır. Problemin tanımlanmasında ilk olarak değişim gereksiniminin farkına varılması gerekir. Organizasyon geliştirme

sürecinin sonraki aşaması, bir organizasyon geliştirme danışmanı yahut değişim uzmanının işin içine dahil olmasını ve duruma direkt müdahale etmesini içine almaktadır. Danışman belirleme aşamasının akabinde, danışman ve alıcı sistem, gönüllü işbirliği içinde sorun ve organizasyon olanakları hakkında veri ve bilgi toplamaya başlamaktadır. Bu merhale yukarıda bahsettiğimiz faaliyet araştırmasına benzetilmektedir. Veriler toplanarak bir araya getirilmekte ve alıcı sisteme geri beslenmektedir. Toplanan ve geri beslenen bu bilgiler önce analiz edilir, daha sonra sınıflandırılır ve son olarak da problemlerin tanımları yapılır (Uçar, 2007: 40-41).

Örgütsel öğrenme kişisel algılamadan doğan yanlışların ortadan kaldırılmasında etkin bir rol oynayarak hem kişiler, hem de organizasyon öğrenmeyle beraber olaylara değişik şekillerde bakabilme yetisini kazanabileceklerdir. Problemin tanımlanması etabında hayata geçirilmesi gerekenler ile örgütsel öğrenmenin ortaya çıkardığı ortam ve getirileri aynıdır (Acar, 2007: 68).

### 2.5.2. Teşhis ve Çözümler Geliştirme

Bu aşamaya tüketicinin veya müşterinin yaşadığı problem ele alınarak adım atılır. Bir araya getirilen veriler belirli bir sistem içinde değerlendirmeye tabi tutularak aşağıda belirtilen sorulara yanıtlar aranır. Bu sorular (Baykuş, 2003: 28):

- Tam olarak sorun nedir?
- Sorunun ortadan kalkmasıyla nasıl farklılıklar olacaktır?
- Beklediğimiz sonuçlar neler olup, nasıl bir biçimde ele alınacaktır?

Organizasyon geliştirme çabalarının doğru bir şekilde yürüyebilmesi için, organizasyonun biçimsel (yöntem, yapı) ve biçimsel olmayan taraflarının (birey) teşhis edilmesi gereklidir. Bu da sadece organizasyondaki mevcut halin tespitiyle olabilir. Organizasyonun çalışması, işgörenlerin özellikleri, hisleri, inandıkları, ortak değerleri konusunda bilgilerin elde edilmesi örgüt geliştirme uygulamaları için önem taşımaktadır. Bu veriler, örgüt üyeleriyle doğrudan görüşme, envanter, gözlem ve örgüt içi ve örgüt dışı iletişimde kullanılan çeşitli belgelerin incelenmesi yoluyla elde edilmektedir (Özen, 1991: 96). Elde edilen bilgilerin sistematik bir biçimde ele alındığı teşhis aşaması, organizasyon geliştirme sürecinde son derece önemli bir aşamadır.

Örgütsel öğrenmenin, tespitin uygun bir şekilde gerçekleşmesine yönelik ve yeni görüşler kazandırıcı bir etkisi vardır. Yeni bakış açılarıyla beraber problemlerle alakalı sebep-sonuç ilişkileri daha farklı yönlerden incelenecek, tespit etabına katkıda bulunacaktır. Her yeni veriyi değerlendirerek uygun görececek ve önemseyecek bir düşünme biçiminin geliştirilmesi, organizasyonun öğrenmesini ve problem yaratan etaplara görme yeteneğini

kuvvetlendirecektir. Bu kuvvet organizasyonun problemleri son derece sağlıklı bir biçimde tespit edilmesine yardım ederek etkinliğini sağlayacaktır (Acar, 2007: 69).

Teşhiste, şu üç özelliğin bulunmasında fayda olabilir (Peker, 1995: 233):

- Öncelikle organizasyon sistemleriyle ilgili ana bir terimler çatısı oluşturulabilmelidir. Bu terimler, problemleri ortaya koyduğu kadar, sebep-netice ilişkisi ile ilgili tahminlerde bulunulmasına da katkı sağlayabilir.
- Organizasyon aşamalarına (çatışma, haberleşme, amaç belirleme, karar alma, yönetim vb.), özellikle problem çıkaran süreçlere bir izah getirebilmelidir.
- Organizasyon sistemlerinin problemleriyle ilgili çokça görüş belirtmelidir.

Bu nitelikleri içinde bulunduran bir bakış, dönüşüm sürecinde de mühim bir görev aldığı gibi örgütün geleceği ile alakalı gayelerin tespitinde de etkin bir rolü olacaktır. Bu eş zamanda etkili bir organizasyon olabilmenin de ilk adımını oluşturacaktır. Organizasyon geliştirme sürecinde teşhis etabının önemi yüksektir. Bu aşamada önemli bir nokta olarak görüldüğünü söyleyebiliriz. Çünkü teşhis etabı, daha sonra ulaşılabilecek etapların etkinliğini ve başarısını da tespit edecektir. Bu durumda yapılacak bir yanlış, beraberinde yanlış çözüm yollarını getireceği için neticeler de arzu edilen seviyede hayata geçmeyecektir (Fikret, 2004: 26-27).

Teşhis safhasında son olarak alternatif çözüm teklifleri toplanır. Burada amaç en uygun çözümü bulmaya çalışırken, aynı zamanda örgüt çalışanlarının örgüt geliştirme sürecine katılmalarını sağlamaktır. Alternatif çözüm teklifleri toplanırken her türlü fikir ön yargısız ve eleştiriye tabi tutulmadan toplanır. Bu durum, ortaya çıkan çözümün benimsenmesini ve öğrenilmesini kolaylaştırır (Baykuş, 2003: 28).

### 2.5.3. Harekete Geçme

Harekete geçme aşamasında ise, bütün alternatifler ve fikirler gözden geçirilir. Farklı fikirler, ikna edilerek aynı paydada bir çözüm fikrine ulaşılmaya çalışılır. Özellikle alıcı sistemle değişme uzmanının aynı paydada bir çözüm modeli bulmaları mühim bir durumdur. Çözüm alternatifleri belirlendikten sonra, önceki safhada tespit edilen gayelere ek olarak ideal örgüt yapısı tespit edilir. Bu yapı, mevcut durumun eksikliklerini giderecek şekilde olmalıdır (Dinçer, 1994: 68). Beraberce ortaya konacak olan hareket stratejisini hayata geçirmek amacı üzerine alternatif düşünceler süzgeçten geçirilir. Uygulanmasının imkanı olmayan düşünceler, sahipleri ikna edilerek, tasfiye edilir. Ortaya çıkan ortak düşüncenin uygulanacağı ideal organizasyon şekli belirlenerek şu an ki yapının noksan taraflarının giderilmesi ve tamamlanması için gayret gösterilir (Baykuş, 2003: 28-29).



#### 2.5.4. Faaliyet Planı ve Alternatiflerin Uygulanması

Bu etapta, tespit edilen değişikliklerin hayata geçirilmesi için önlemler alınır. Çözüm tespit edildikten sonra uygulanması elzem olan işler tespit edilerek, planları hazırlanır. Akabinde problemin ortadan kalkmasına uygun müdahale yöntemi belirlenir. Bu yöntemin belirlenmesinde problemin nitelikleri, organizasyonun kendine has durumu dikkate alınmalıdır. Hazırlanan iş planı, belirlenen müdahale yöntemine göre programın hayata geçmesinden sorumlu olacak çalışanlar tespit edilir (Fikret, 2004: 27).

Bir faaliyet planının hazırlanması ve müdahale edilmesi, çalışanların kişisel ve birlikte gösterecekleri başarı ile mümkün olacaktır. Bu noktada çalışanların bilgi ve becerileri, yaratıcılıkları etkili olacaktır. Bu da örgütsel öğrenmeyle sağlanacak ve pekiştirilecektir. Örgütsel öğrenme ile çalışanların bilgi ve becerileri geliştirilebilir, yeni özellikler katılabilir. Faaliyet planı içerisinde değişim stratejilerinin belirlenmesi önemli yer arz etmektedir (Acar, 2007: 70-71).

Programın hacminin tespit edilmesinin akabinde, değişiklik faaliyetleri son olarak gözden geçirilir; değişikliğe muhalif olan düşünceler ele alınır, muhtemel dirençler için ihtiyaç duyulan önlemler alınır. Bu aşamada dirençler, mutlak suretle yok edilmesi icap eden bir durum olarak değerlendirilmeli, başarısızlık için bir uyarı olarak görülmeli. Bu nedenle, dirençler mümkün olduğu ölçüde ortaya çıkarılarak, ortadan kaldırılması yönünde çalışılmalıdır. Akabinde uygulama kısmına geçiş sağlanır (Dinçer, 1994: 68-69).

Müdahale soruna yönelik bir davranış olduğundan, sorunu çözmeye yönelik olmalıdır. Müdahale teorik ve pratik öğrenmeyi içerir ve zamanla örgüt üyelerinin değişim uzmanına olan bağımlılığını azaltır. Örgütün sorunlarının çözümlenebilmesi için gerekli beceri ve davranışları örgüte benimseterek, çalışanların takımlarını etkin bir şekilde yönetebilmelerini, örgüt kültürünü ve örgütün gelişimini sağlayacaktır (Dinçer, 1994: 69).

Müdahale organizasyondaki sürece, organizasyonun yapısına, bireylere ve takımlara göre farklılık gösterebilmektedir. Sorunun boyutuna göre örgütün tümünde ya da sadece küçük bir bölümünde değişiklik gerekebilir. Kullanılacak metot ve sorun ne olursa olsun örgütsel öğrenmenin kesintisiz devam etmesi müdahalenin başarılı olmasını sağlayacaktır (Dinçer, 1994: 82). Müdahaleye yönelik karşı tutumlar ve direnişler ortaya çıkarılarak başarısızlık ikazları olarak kabul edilip mümkün olduğunca bu müdahaleye olumlu bir etki edeceği şekilde bu direnişler ortadan kaldırılır ve bertaraf edilir. Bu aşamadan sonra ortaya konan müdahale, hem sorunu yok etmeli; hem de alıcı sistemin değişim uzmanına olan ihtiyacını minimuma indirecek biçimde örgütsel öğrenmeyi maksimum seviyesine getirebilmek için çabalamalı (Baykuş, 2003: 29).

Özetlemek gerekirse faaliyet planı kapsamında, değişikliklerin hayata geçirilmesine dönük değişim stratejilerinin tespit edilmesi ve bu stratejilerle beraber, değişimin tüm açılardan daha faal biçimde hayata geçmesi yönünde uğraşılacaktır. Değişim stratejilerinin tespit edilmesinde ve iş planının hazırlanmasının akabinde ise, uygulamayı yapmak üzere örgüte müdahale edilerek problemin ortadan kalkması amaçlanmaktadır (Fikret, 2004: 66).

Organizasyonel öğrenme ile yeni görüşlerin edinilmesi, organizasyonun yaratıcılığını ortaya çıkarmasını ve geliştirmesini sağlayacak, müdahale aşamasında problemin halledilmesine yönelik daha etkin metotların ortaya konulması ve bu metotların herhangi bir probleme mahal vermeden uygulanarak değişimin başarıyla gerçekleşmesini sağlayacaktır (Acar, 2007: 71).

### **2.5.5. Sonuçları Değerlendirme**

Faaliyet programları hem hayata geçirilmesi aşamasında hem de bu aşamadan sonra, izlenerek arzu edilen değişikliklerin oluşturulması noktasında harekete geçilir. Bunun için; planlama safhasında tespit edilen her faaliyet için bir değerlendirme ölçeği hazırlanmalıdır. Ortaya konan gayelerle varılan neticeler karşılaştırılır. Meydana gelen farklılık izlenerek, istenilen tutumların desteklenmesine ve yeni durumların organizasyonun çalışanları tarafından içselleştirilmesine gayret gösterilir. Neticeler, arzu edildiği gibiyse, istikrar ve denge durumu sağlanmaya çalışılmalıdır. Öbür türlü başaramamanın sebepleri araştırılır. Kısaca oluşturulan yeni durum ile örgüt geliştirme çalışmalarıyla yapılmak istenen değişimlerin arasındaki farklar araştırılır. Bu farklar ne kadar az ise; başarı o kadar yüksektir.

Müdahale yöntemleri uygulanırken, istenen değişimlerin yaratılıp yaratılmadığı sürekli gözlenir. Değerlendirme aşaması, müdahale aşaması boyunca sürer ve örgüt üyelerine gerekli düzeltmelerle ilgili sürekli bilgi verilir. Müdahale aşaması sonucunda istenen değişimlerin yaratılamaması durumunda örgüt geliştirme süreci yenilenmelidir (Özen, 1991: 96).

İstenilen değişikliklerin hayata geçirilmesi derecesi, her bir faaliyet için ölçülecek biçimde, en uygun yapıya uygun kriterler konularak ölçülür. Ölçümler neticesi elde edilen verilerin gayeleri karşılayıp karşılamadığı noktasında kontrolü yapılır. Eğer netice arzu edilen gayelere uygun ise sağlanan iyileşmenin devamlılığının ve sürdürülebilirliğinin sağlanması için bir takım önlemler alınır. Aksi bir durumda, netice gayeleri karşılamıyorsa başarısızlığın nedenleri ortaya konularak araştırılır. Gerekli görülmesi halinde geri beslemelerle organizasyon geliştirme safhaları tekrarlanır (Bumin, 1979: 53). Burada şu hususu belirtmekte fayda vardır. Her evre kendi özünde muhim olmasının yanında, diğerleriyle de ilişki ve

bağımlılık içindedir. Bu yönden her evrede hayata geçirilecek faaliyetlerin etkin ve verimli olması, akabinde gelecek olan evrelerin başarısı için gereklidir (Uçar, 2007: 43).

Organizasyon geliştirme uygulaması neticesinde, arzu edilen seviyeye erişilememişse, bu noktada tekrar bir problemin olduğu bilinmelidir. Bu problem için yeniden veri edinmeye başlanır. Yani organizasyon geliştirme programı tekrar hayata geçer. Yukarıda ifade edilen beş etap özenle incelenirse bir organizasyon geliştirme sürecinde temel olarak üç fonksiyonel etabın bulunduğu fark edilecektir. Organizasyon geliştirme sürecinin ana unsurları olarak isimlendirilebilecek bu üç etap şunlardır:

- Organizasyon sistemini ve problemlerini belirleme
- Müdahalede bulunma ve değişiklik
- Değişikliklerin muhafaza edilmesi ve dengeleme

Organizasyon geliştirme sürecinde teşhis, tüm organizasyon sistemi, alt sistemleri ve süreçleriyle alakalı sürekli veri edinmeyi ve bu edinilen verilerin incelenmesini ifade eder. Müdahale, organizasyonu daha iyi bir duruma sokmak için çabalayan idareciler veya danışmanın faaliyetlerinin tümünü içerir. Değişikliklerin muhafaza edilmesi unsuru ise, organizasyon geliştirme faaliyetleri neticesinde ortaya çıkan yeni durumun sürdürülmesi ile alakalıdır. Teşhis ve müdahale unsurları, organizasyon geliştirme sürecinin organizasyon yönüyle; değişiklikleri muhafaza edilmesi unsuru ise organizasyonun geliştirmenin kendisiyle alakalıdır (Dinçer, 1994: 70).

Organizasyon araştırıldığında ortaya çıkıyor ki organizasyonu geliştiren ve değiştiren birçok öge söz konusudur. Ancak, bunların içinde en mühim olanı öğrenme olduğu ifade edilebilir. İnsanlar için öğrenmenin ne manaya geldiği ve öğrenme sürecinin nasıl hayata geçtiği önemlidir. Günümüzde organizasyonel öğrenme, organizasyonu geliştiren en önemli öğelerden biri olmakla birlikte, aynı zamanda diğer öğelerin de temelini oluşturan ve onları destekleyen bir yaklaşımdır (Fikret, 2004: 29).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PERSPEKTİFİNDE ORGANİZASYON GELİŞTİRME SÜRECİNDE BİR ETMEN: PERFORMANS DEĞERLEME

#### 3.1. Organizasyon Geliştirme Sürecinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

İşletmeler arası yarışın gittikçe kızıştığı global ekonomilerde işletme idarecileri, şirketlerini hedefleri doğrultusunda başarılı adımlar atmalarını sağlayacak uygulama, süreç ve politikaları daha fazla dikkate alarak düşünmeye başlamışlardır. Birtakım araştırmacılara göre işletmelerin faal olabilmesi için üç mühim ögeye gereksinim duyulmaktadır. Bunlar:

- Misyon ve strateji,
- Organizasyonel yapı ve
- İKY'dir.

İKY; organizasyonun vizyonunu, misyonunu, stratejik hedeflerini, kurum kültürünü, inanç ve değerler sistemini ve gelecekte olması muhtemel olarak görülen stratejik konumunu önemseyerek tespit ettiği önemli İK konularında ihtiyaç görülen faaliyetleri de belirlemeli, bunların planlama ve hayata geçirilmesi sorumluluğunu üstlenmelidir. Organizasyonun misyon ve vizyonunu hayata geçirmek için kendisini bekleyen vazifeleri anlamalı ve uygulamalıdır. Organizasyonun stratejik hedeflerine erişmesini sağlayacak bireyleri bulmalı ve bu bireyleri doğru bilgi, yetenek ve davranışla kuvvetlendirmelidir (Barutçugil, 2004: 59-60). Bir organizasyonun İKY ile alakalı stratejik tercihleri, İK uygulamalarına temel oluşturacak İK sistemini dizayn ederken karşılına çıkan tercihler arasından gayelerine en uygun olanlarına karar vermeleridir. Bu tercihler, organizasyonun performansını uzun vadede olumlu ya da olumsuz bir biçimde etkileyeceğinden stratejik özellik taşırlar. Bu kararlar geniş kapsamlı neticeleri ortaya çıkarır ve uzun vadede etkisini devam ettirir. Bu kararları değiştirmek, beraberinde birçok kararı ve uygulamayı da değiştirmeyi mecbur kılacağı için oldukça zordur (Bayraç, 2008: 90-91).

İKY, bir organizasyonun genel etkinliğine destek sağlamada mühim bir araç olarak görülmektedir. Bu görüşün altında yatan varsayım, bireyin organizasyonun ana kaynağı olduğu ve organizasyonel performansın büyük ölçüde bu kaynağa bağlı olduğudur. Eğer İK uygulamaları ve politikaları uygun bir biçimde geliştirilirse ve faal bir biçimde hayata geçirilirse, işletme kaynaklarını veya çalışan tutumlarını etkileyerek organizasyon performansı üzerinde mühim bir etki meydana getirebilecektir. Dolayısıyla, İK bölümleri ve programları şirket kârını dengeleyen, maliyetleri en aza indiren ve stratejiye kıymet katan bir

etken olabilecektir. İK uygulamaları ve organizasyon performansı arasında pozitif yönlü bir bağın var olduğunu düşünen ve bunu araştıran farklı çalışmalar söz konusudur (Cingöz, 2011: 167).

İşletmeler herkesin ortak olduğu bir vizyon kapsamında arzu ettikleri neticeleri edinme kapasitelerini hiç durmadan geliştiren" öğrenen organizasyon" yapısı ile rekabet gücü kazanmaktadırlar. İşi bir hedef olarak gören idare yerine, bireyi hedef olarak kabul eden idarenin ön planda olmasıyla birlikte, İK eğitimi durumu işletmeler bakımından mühim bir durum olarak görülmektedir. İşgörenlere yönetim felsefesi ve politikalarının zaman buldukça anlatılması bağlamında, toplumun hayat kalitesini arttırma gayesi hem üretim, hem de tüketim evresinde idarecilere mühim yükümlülükler vermektedir. Fakat nitelikli bireylerin nitelikli mamûl ve hizmet üretebileceği düşünülduğünde, işletmelerin mamûlden ve hizmetten önce birey yetiştirmek mecburiyetinde olduğu bilinmelidir. Bu sebeple işletmelerin temel vazifesi insan kaynağı yetiştirmek olmalıdır. Bu yönden işletmelerde her birimde eğitim büyük bir önem taşımakta ve çalışanların becerilerinin geliştirilmesi, üretilen mamûllerin ya da verilen hizmetin nitelikli bir şekilde olması için eğitim üzerine daha çok eğilmek gerekmektedir. Eğitim söz konusu olduğunda, bireylerin beyinlerine bilgi doldurmak ya da bireyleri benzer davranış kalıplarına sokmak olarak değil, farklılığın idrakinde olma ve saygı duyma fonksiyonu anlaşılmalıdır. Eğitimin temel gayesi bireylerin öğrenme kapasitelerini yükseltmek olmalıdır. Başka türlü ifade etmek gerekirse bireylerin kendi becerilerini yükseltmelerine imkan vermek ve farklı bakış açısına sahip olması hedef olarak görülmelidir. (Bayraktaroğlu, 2002: 74-75).

Organizasyonel stratejiler ile İK stratejileri arasındaki bağ farklı araştırmalarda irdelenmiş (Priti, 2005), (Buller ve Dudley, 1990), İnsan Kaynakları Yönetimi sisteminin şirket stratejisinin istekleriyle uyumlu olması ve/veya bu isteklerle bütünleşmesinin gerekli olduğu belirtilmiştir. Bu görüşe göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin başlangıcında bulunan önerme; organizasyonların değişik bir stratejiyi benimsemelerinin farklı İnsan Kaynakları uygulamalarına ihtiyaç duyulacağıdır. Yani, organizasyon içinde onaylanan stratejiyle ilişkili olarak İnsan Kaynakları uygulamaları değişiklik gösterecektir (Cingöz, 2011: 54-55).

Organizasyonun değişimlere uyum sağlamasını ve varlığını sürdürebilmesini temin etmenin yanında organizasyondaki insan değerlerinin de geliştirilmesi organizasyon geliştirmenin temel amacıdır (Baysan, 2004: 20).

Organizasyon bu temel amacı stratejik insan kaynakları yönetimi departmanı ile işbirliği ve uyum ile gerçekleştirebilir. Bu uyum sağlanmaya çalışılırken stratejik insan

kaynakları yönetimi işlevlerinden performans değerlendirme fonksiyonu yaşamsal önem taşımaktadır. Organizasyonu geliştirmeyi hedefleyen yöneticiler insan kaynağını doğru yönetmek ve organizasyon stratejileri ile bireylerin stratejilerini uyumlaştırmak zorundadırlar (Bolat vd., 2009: 318).

Bu tez çalışmasında ölçülmeye çalışılan konulardan biri de işletmenin stratejik insan kaynakları yönetimi eğiliminin üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin planlı değişim, örgütsel öğrenme, bilgi ve kaynak kullanımı, çalışanların yönetime katılma gibi boyutlarını olumlu yönde etkileyip etkilemediğidir.

İnsan Kaynakları stratejileri şu şartlarda organizasyonun performansını yükseltebilir:

- Organizasyon stratejileri ile İnsan Kaynakları stratejileri arasındaki daha kuvvetli bir uyum,
- İnsan Kaynakları stratejilerinin, organizasyonun faaliyette bulunduğu çevre ile uyumu,
- İnsan Kaynakları stratejilerine organizasyonun niteliklerine göre biçimlendirilmesi,
- İnsan Kaynakları stratejilerinin, organizasyonun tespit edilmiş bazı becerilerinden daha fazla faydalanma olanağı sağlaması,
- İnsan Kaynakları stratejilerinin beraber uyumu veya karşılıklı olarak birbirlerini kuvvetlendirmesi.

İşletme stratejileri ile İKY uygulamaları arasında kuvvetli bir uyumu başaran işletmelerin daha fazla performans sağlayacakları düşünülmektedir (Cingöz, 2011: 173-174).

İK yöneticileri geçmişte epeyce bir zaman sadece üst seviye ve bölüm idarecilerinin operasyonel seviyede verdikleri kararları hayata geçirmekle alakalı vazifeleri yerine getirmeleri sebebiyle üst yönetim ve diğer bölüm yöneticileri tarafından stratejik iş planlarının ortaya konulması aşamasına eklenmemişlerdir. Ancak İK yöneticilerinin organizasyonda aldıkları görevlerin alanı arttıkça işletme stratejik planlama süreçlerine İK yöneticileri de eklenmiştir. Bu durumun en temel sebebi; işletmenin stratejik planlarının hayata geçirilmesi etaplarında, İK yöneticilerinin organizasyon geliştirme ve organizasyonun yeterlilikler meydana getirme yetenekleriyle alakalı gereken faydayı sağlamaları ve İK yöneticilerinin stratejik görevleri almaları ve stratejik planlamacılar olarak kendi İK ölçüm ve planlarını hayata geçirme konusundaki arzuları ve kararlılığı olmuştur (Dede, 2007: 7).

Tez çalışmasında İşletmenin stratejik insan kaynakları uygulamalarını, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin planlı değişim, örgütsel öğrenme, bilgi ve kaynak kullanımı ve yönetime katılma boyutları tarafından olumlu yönde etkileyip etkilemediği belirlenmeye çalışılmıştır. İşletmenin insan kaynakları yönetimi etkinliğini de

yine aynı boyutlarla ele alarak üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecine katkısı değerlendirilmiştir.

Organizasyonlar genişledikçe ve geliştikçe değişime gereksinimi hissederler. Bu aşamada insan kaynakları yönetimi uygulamalarının da değişim ihtiyacı olduğu ifade edilebilir; Çünkü insan kaynakları yönetiminin etkinliği organizasyon geliştirme etaplarına sağladığı uyuma koordineli bir şekilde değişebilmektedir. Olaya bu bakımdan yaklaşıldığında, stratejik bütünleşme organizasyon ve İK bölümleri geliştikten sonra konuşulabilir. Misal olarak, yönetsel başarı, strateji geliştirme ve çevre analizi gibi süreçlerin önemi yönetsel bakımdan pek fazla idrak edilemediği zaman yan yana gelmeleri zarara neden olacaktır. Bu sebeple organizasyonların hayatta olduğu zamanların irdelenmesi önem arz etmektedir. Çeşitli araştırmacılar organizasyonun şu aşamada bulunduğu zamanın belirlenecek insan kaynakları stratejisini etkilediğini ifade etmişler ve organizasyon yaşam dönemini aşağıda ayrıntısı verilen şekilde giriş, büyüme, olgunluk ve düşüş dönemlerine ayırıp değerlendirmişlerdir (Smith, 1997: 7-8):

**Giriş Etabı:** Bu etapta organizasyonda girişim anlayışı vardır. Kıt finansal kaynak ile iş yapılır. İK faaliyetleri reaktif biçimde kullanılır ve eğitime pek önem verildiği söylenemez. Kişisel kariyer planlaması söz konusu değildir. Beceri gerek durumlarda, organizasyon eğitim almış çalışanları bünyesine alır veya kiralama yolunu seçer.

**Büyüme Etabı:** Organizasyon yaşam döneminin büyüme etabı süresince organizasyonlar risk almayı sürdürürler. Bu aşamada insan kaynakları planlarının düzenlenmesi gereksinimi vardır ve eğitim gitgide önemli bir durum haline gelmeye başlamıştır.

**Olgunluk Etabı:** Organizasyon yaşam döneminin 3. etabında organizasyon ve kültür oturmuştur. İnsan kaynakları uygulamalarının kapsamı artmıştır. İdareciler maliyet kalemlerine dikkat ederek kontrollerinde olmasını sağlarlar. Ödeme/karşılık programları insan kaynakları faaliyetlerinin temel odağı olmuştur. Bu evrede içsel gelişme ve terfiler dikkat çekmektedir.

**Düşüş Etabı:** Organizasyon yaşam döneminin düşüş etabında, değişime direnç gösterilebilir. Üretim şirketleri bu evrede çalışan sayısında azaltmaya gidebilirler. Verimliliği yükseltme ve maliyetleri minimum düzeyde tutma planları devreye alınarak hayata geçirilmeye çalışılır. Şirketler, ortakları tarafından çalışan sayısında azaltma yerine erken emeklilik ve eritme şeklinde organizasyonu daraltma yollarını kullanmaları şeklinde bir baskıyla karşı karşıya kalabilirler. Buna direnç gösterilmeyerek hayata geçtiğini de görmek mümkündür.

Yaşam döngüsünün hangi evresinde hangi insan kaynakları stratejilerinin hayata geçirileceği Tablo 3.1’de ayrıntılı bir biçimde gösterilmiştir.

**Tablo 3.1. Örgüt Yaşam Döngüsü ve İK Stratejileri (Cingöz, 2011: 52)**

YAŞAM DÖNEMİ	KADROLAMA	KARŞILIK / ÖDEME	EĞİTİM VE GELİŞTİRME	İŞVEREN İLİŞKİLERİ
<b>GİRİŞ</b>	Teknik ve profesyonel açıdan en iyi yetenekleri çekmek.	İhtiyaç duyulan yetenekleri çekmek için pazardaki ücret oranını aşmak.	Gelecekteki yetenek gereksinimlerini tanımlamak ve kariyer yolu oluşturmaya başlamak.	Örgütün temel işgören ilişkileri felsefesini oluşturmak.
<b>BÜYÜME</b>	Yeterli sayıda kişi işe almak, yönetimin başarısını planlamak.	Dış pazarı dikkate almak fakat içsel eşitlik etkilerini düşünmek. Formel ödeme / karşılık yapılarını kurmak.	Yönetim geliştirme ve örgütsel geliştirme aracılığı ile etkili yönetim takımları oluşturmak.	İşgörenlerin moral, motivasyon ve başarı düzeylerini korumak.
<b>OLGUNLUK</b>	Yeni pozisyonlar sağlamak ve işten ayrılmaları minimize etmek için uygun işten ayrılmaları desteklemek.	Ödeme maliyetlerini kontrol altında tutmak.	Esnekliği ve yetenekli işgörenleri korumak.	İşgören maliyetlerini kontrol etmek ve verimliliği iyileştirmek.
<b>DÜŞÜŞ</b>	İşgücü azaltımı ve yeniden tahsisleri planlamak ve uygulamak (Bu aşamada küçülme ve outplacement gerçekleşebilir).	Sıkı maliyet kontrolü uygulamak.	Yeniden eğitim ve kariyer danışma hizmetlerini uygulamak.	İş kurallarında esnekliği ve verimliliği başarmak. İş güvenliği ve istihdam politikalarını görüşmek.

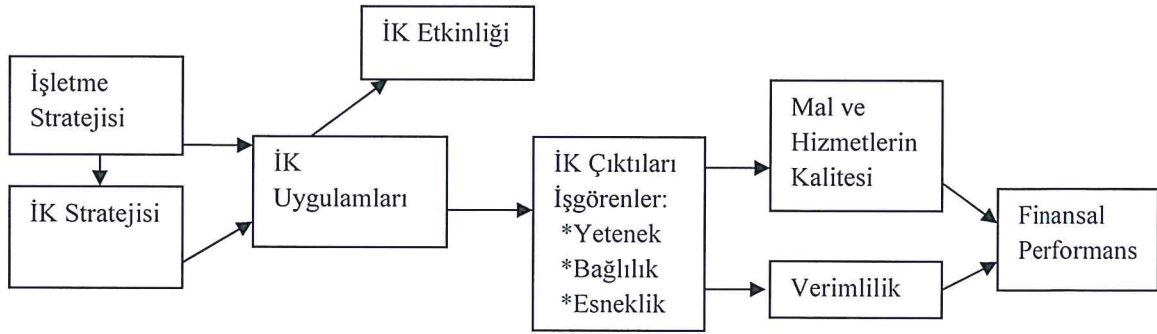
Organizasyon ile İKY uygulamaları arasında kuvvetli bir uyumu başaran şirketlerin daha fazla performans sağlayacakları düşünülmektedir. Fonksiyonel veya geleneksel insan kaynakları yönetimi araştırmalarında genellikle bireysel İKY uygulamalarının organizasyon



performansına etkisi araştırılmış ve bu uygulamaların performansı etkisi altına aldığı görülmüştür (Cingöz, 2011: 52).

Halbuki SİKYY dikey (dış) ve yatay (iç) uyuma dikkat çeken bir yaklaşımdır. Bu sebeple SİKYY'nin performansa etkisi araştırılırken konunun hem yatay/iç hem de dikey/dış boyutu ele alınmalıdır. Çünkü İKY uygulamalarının birbiriyle ve şirket stratejisi olan uyumunun işletme gayelerine katkı verdiği ve rekabet üstünlüğü elde etmeye yardımcı olduğu bilinen bir konudur (Cingöz, 2011: 52).

Dış ve iç uyumun organizasyonun performansına etkileri ayrıntılı olarak incelendiğinde, her iki uyum çeşidinin de kalite performansı, verimlilik ve finansal performans gibi farklı performans çeşitleri üzerinde olumlu bir etkisi olduğu yapılan birçok araştırmalarla tespit etmişlerdir. İnsan kaynakları yönetimi stratejilerinin performansa etkisi model ile ifade edilebilir (Cingöz, 2011: 52).



Şekil 3.1. Stratejik İKY ve Performans Arasındaki İlişki (Armstrong, 2008: 82)

Şekil 3.1'e göre, işletme stratejisi İK stratejisini etkilemektedir. Ayrıca, bu stratejiler, İK uygulamalarının biçimlenmesine de fayda sağlamaktadır. İK uygulamaları ve bu uygulamaların etkinliği ise, İK çıktılarına direkt olarak bir etkisi vardır. İK çıktıları ile anlatılmak istenen, esneklik, işgörenlerin yeteneklerinin ve organizasyona olan sadakatlerinin gelişmesidir. Bu sonuçlar verimlilik seviyesini yükseltirken, eş zamanda ürün ve hizmetlerin niteliğinin artmasına fayda sağlamaktadır. Neticede finansal performansta gözle görülür bir yükseliş hayata geçmektedir (Cingöz, 2011: 175).

Organizasyon geliştirme bütüncül bir şekilde organizasyonun performansını geliştirmeyi bir gaye olarak görmektedir. Bunun için organizasyon üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmek, birbirleri ile daha etkin iletişim sağlayabilmelerine olanak vermek, problemlerini açık bir biçimde istişare edebilecekleri ortamı sağlamak, gayelerini net bir biçime getirmek, birbirlerine katkı sağlamalarına ve faydalı olmalarına imkan vermek, düşünce, istek ve önerilerini karşılıklı bir şekilde ifade edebilecekleri bir ortamı sağlamak organizasyon geliştirme programlarının temel amaçlarındandır (Koçel, 1989: 25).

Organizasyon geliştirmenin en geniş amacı, beşeri kaynakların dūřünce ve davranışlarını, kendi çalışma organizasyonuna tekrar ve yeniden yöneltmektir. Organizasyon geliştirmenin nihai amacı ise, birey, grup ve organizasyona yönelik gayeleri hayata geçirerek gelişen ve farklılaşan çevreye iyi bir uyum sağlayabilen, gelişmiş bir beşeri ortama sahip, sağlıklı bir süreç ve fonksiyon yapısına sahip başarı potansiyeli yüksek organizasyonları kurmaktır (Nişancı, 1994: 234).

Bu amaçlar doğrutusunda organizasyon geliştirme ile stratejik insan kaynakları arasındaki önem bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Çalışmanın araştırma bölümünde işletmenin insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliği ile alakalı ne sürülen hipotezlerde, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin planlı değişim, örgütsel öğrenme, bilgi ve kaynak kullanımı ve yönetime katılma boyutlarının olumlu yönde etkilediği savunulmaktadır. Literatür taramaları sonucunu bir kez daha İnsan kaynakları stratejilerinin organizasyon performansı için kritik olduğu ortaya çıkmaktadır. Daha nitelikli olarak ele alındığında çeşitli İK stratejilerinin performansı nasıl etkileyeceği Tablo 3.2’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.2. İK Stratejilerinin/Uygulamalarının Performans zerindeki Etkileri (Cingöz, 2011: 176)**

İK UYGULAMA ALANI	PERFORMANSI NASIL ETKİLEDİĞİ
Yüksek Kaliteli İřėrenleri İşletmeye ekme, Geliştirme ve Elde Tutma	İnsanlar örgütün operasyonel ve stratejik ihtiyaçları ile bütünleştirilir. Örgütün performansını artırarak yenilik, esneklik ve yüksek seviyede kişisel msteri hizmetleri elde edecek, örgütün stratejik gereksinimleri ve kültür ile uyumlu yetenekli iřėrenleri sağlama, geliştirme ve işte tutma olanağı sağlar.
Yetenek Yönetimi	Yetenekli, iyi motive olmuş, örgütün şu an ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayacak insanları sağlayarak “yetenek savaşını” kazanmayı sağlar.
İş/alışma evresi - Temel Değerler, Liderlik, İş Yaşam Dengesi, Farklılıkların Yönetimi, İstihdam Güvencesi	Açık bir vizyon ve bütünleştirilmiş değerlerin bir grubunu oluşturur. Örgütü çalışmak için iyi bir yer haline getirir.
İş ve Görev Dizaynı	İş ile ilgili veya işi aydınlatıcı bireyler sağlar, onlara işlerini iyi yapmaları için otonomi ve esneklik verir, yüksek performansı ve verimliliği destekleyen esnekliği ve iş tatminini artırır.
ğrenme ve Gelişme	İşgücü için gerekli yetenek seviyesini oluşturur ve geliştirir. Gönüllü ğrenmeyi destekler öğrenme iklimi geliştirir.
Entelektüel Sermaye ve Bilgi Yönetimi	Hem rgtsel hem de bireysel öğrenmeye odaklanır, öğrenme fırsatları sağlar ve sistematik bir yolla bilgiyi paylaşma fırsatları yaratır.
Motivasyon, Bağlılık ve Rol Taahtn (Role Engagement) Yükseltme	örgütün temel değerlerine göre hareket etmeleri konusunda (rgt amaçlarının başarılmasına gönüllü şekilde katkıda bulunma konusunda) iřėrenleri destekler. İşbirliği ve güven iklimi geliştirir, psikolojik sözleşmeye açıklık kazandırır.
Yüksek Performans Yönetimi	Verimlilik, kalite, msteri hizmetlerinin seviyesi, büyüme, krlılık gibi alanlarda yüksek performansı destekleyen bir performans kültürü geliştirir. Risk alma, yenilik, bilgi paylaşımı, yönetici ve astlar arasında güven oluşturma gibi daha yüksek işletme performansı ile yakından ilişkili gönüllü davranışlar sergilemeleri için iřėrenleri güçlendirir.
Ödül Teşvik Yönetimi	Katkılarına bağlı olarak insanları ödüllendirir ve onlara değer vererek motivasyonu, bağlılığı ve gönüllü davranışları geliştirir.

Tablo 3.2’de aktarılan İK stratejilerinden ayrı olarak Mayer (2008) yaptığı araştırmada daha önce yapılan çalışmaları irdeleyerek, yüksek bir performans ortaya koyan şirketlerde mevcut olan SİKİY uygulamalarını tanımlamıştır.

Bu uygulamalar ve özellikleri şu şekildedir (Mayer: 2008: 3-4);

- Seçici Kiralama: O İş için en iyi olan bireyleri aramak ve ortaya çıkarmaktır. Gelecekteki İK gereksinimini ve becerilerini ön görmek için şirketlerin SİKİY planlamasıyla alakalarının olması elzemdir.
- İstihdam Güvencesini Teşvik Etmek: İstihdam güvencesinin noksanlığı İK performansını olumlu olmayan bir şekilde etkiler ve işten ayrılma oranlarını yükseltir. Yüksek performanslı organizasyonlar ilk olarak kendi çalışanları için güvence edinmeye çaba gösterirler.
- Oluşturulmuş ve Güçlendirilmiş Takımlar: Yenilikçi kararlar ortaya koyabilen ve etkili neticeler sağlayabilen takımlar yaratmaya ve kuvvetlendirmeye çaba gösterirler.
- Yoğun Eğitim ve Gelişme Olanakları Sağlamak: Yönetim geliştirme programları ve çalışan eğitimleri bu organizasyonlarda önemlidir.
- Gerekli Bilgiyi Paylaşmak: Yüksek performanslı organizasyonlar ana stratejik ve finansal verileri bütün çalışanlarıyla paylaşırlar.
- Destekleyici Kültür Yaratmak: Yüksek performanslı organizasyonlar kültürel olarak sosyal normlara ve uygulamalara hassasiyet gösterirler. Olağan bir biçimde kendi iş kültürlerini irdelerler.
- Statü Farklılıklarının Azaltılması: Bu organizasyonlarda sosyal ve politik kademe farklılıkları minimize edilir veya yok edilmeye çalışılır. Bu farklılıkların kişisel performansı ve takım profesyonelliğini arttırmadığı düşünülür.
- Ödeme Sisteminin Performansla Direk İlişkisinin Sağlanması: Bu organizasyonlar ücret sistemlerini istedikleri performansı ödüllendirecek biçimde tasarlarlar.
- Sağlık ve Güvenliğin Teşvik Edilmesi: Yüksek performanslı organizasyonların iş kültürü, çalışan sağlık ve emniyetine öncelikli görülecek şekilde hayata geçirilmiştir.
- İKY-Stratejisi Bütünleşmesi: Yüksek performanslı organizasyonlar İKY’ye kıymet verirler. Çünkü İKY istenilen neticelere destek vermede stratejik bir paydaş şeklinde kabul edilir.

Firmaların İK' ya dayandırılan bazı uygulamalarla rekabet avantajı sağladığı dikkate alınırsa İK'nın organizasyonun en önemli varlığı olduğu ve insan kaynakları yönetiminin işletmenin genel yönetimiyle ve stratejik planlarıyla uyumlu olması gerektiği ifade edilebilir. Çünkü İK uygulamaları, işletme stratejisi ve örgüt felsefesi ile uyumlu olduğu zaman hem pazar performansı hem de verimlilik artmaktadır.

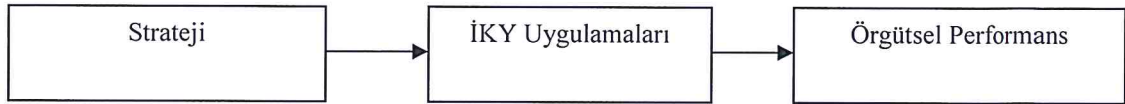
SİKY'nin organizasyonel performansı nasıl etkilediğini belirlemek için farklı yaklaşımlardan faydalanılabilir. SİKY'yi tanımlama noktasında gündeme gelen yaklaşımlardan durumsallık, evrensellik ve konfigürasyonel yaklaşımlar aynı zamanda SİKY ve firma performansı arasındaki ilişkiyi açıklamada da kullanılmaktadır. Evrensellik veya en iyi uygulamalar yaklaşımına göre belirli İKY uygulamaları ve performans arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur. Durumsallık yaklaşımında organizasyonun stratejik konumunun/duruşunun İKY'nin performans üzerindeki etkisini artırabileceği gibi azaltabileceği üzerinde de durulur. Konfigürasyonel yaklaşımda ise, İKY uygulamalarının bir grubunun performansa etkisi tartışılır. Bu yaklaşımların SİKY ve performans arasındaki bağa yönelik bakış açıları şöyledir (Cingöz, 2011: 178-181):

- **Evrensellik Yaklaşımı:** Evrensellik yaklaşımı alanında çalışan bilim insanları SİKY'nin şirket performansını olumlu yönde etkilediğini düşünürler. Onlara göre, SİKY şirketlere İK alanında maliyet konusunda avantaj elde etmelerine imkan verir, faaliyet etkinliğini destekler, yenilik ve değişim yapma becerisini artırır (Chang ve Huang, 2005: 437). Literatürde, İKY ile organizasyonel performans arasındaki bağı inceleyen çoğu araştırma evrensellik veya en iyi uygulamalar yaklaşımını temel alırlar. Bu yaklaşıma göre belirli İKY uygulamaları her zaman diğerlerinden daha iyidirler ve firma performansını doğrudan etkilemektedir. Bir başka deyişle evrenselci teoriler oldukça basittir ve bağımlı (performans) ile bağımsız (İKY uygulamaları) değişken arasındaki bağı bütün misalleri için aynı olacağını varsaymaktadırlar. Bu yaklaşımın SİKY ve performans arasındaki ilişkiye yönelik bakış açısı Şekil 3.2'de gösterilmiştir.



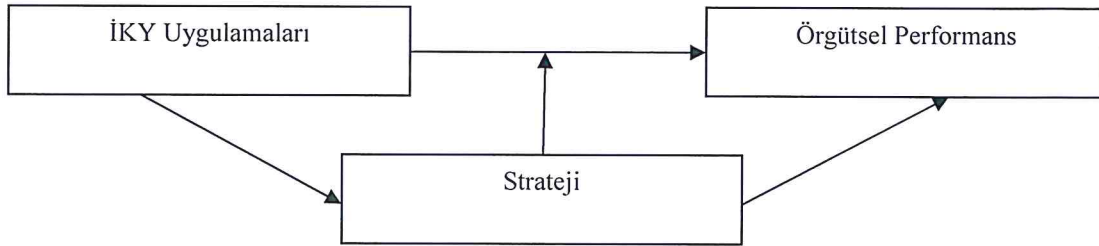
Şekil 3.2. Evrensellik Yaklaşımına Göre Stratejik İKY ve Performans İlişkisi (Deb, 2006: 55)

- **Durumsallık Yaklaşımı:** Bu yaklaşıma göre, İKY uygulamalarının başarısı kendileri arasında ve diğer organizasyonel koşullarla olan uyum seviyelerine bağlıdır. Durumsallık yaklaşımı, evrensellik yaklaşımından daha komplekstir, çünkü evrensellik yaklaşımı direkt bir ilişkiye dikkat çekerken durumsallık yaklaşımı etkileşimleri esas almaktadır. Durumsallık bakış açısında bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki durumsallık değişkenleri devreye girdiğinde farklılaşmaktadır. Şekil 3.3’de görüldüğü üzere, bu faktörlerden birisi “örgütsel strateji”dir (Deb, 2006: 55).



Şekil 3.3. Evrensellik Yaklaşımına Göre Stratejik İKY ve Performans İlişkisi (Deb, 2006: 55)

- **Konfigürasyonel Yaklaşım:** Konfigürasyonel yaklaşım İKY uygulamaları arasında yüksek seviyede içsel tutarlılık sağlayan organizasyonların yüksek performans ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edeceğini varsaymaktadır. Bazı araştırmalarda İKY uygulamalarının belirli bir grubunu uygun stratejilerle kullanan işletmelerin işgören devir hızlarının azaldığı, verimliliklerinin ve finansal performanslarının arttığı belirlenmiştir.



Şekil 3.4. Konfigürasyonel Yaklaşımına Göre Stratejik İKY ve Performans İlişkisi (Deb, 2006: 55)

Şekil 3.4’te, bazı İK uygulamalarından oluşan İKY sistemlerinin organizasyonel performansı etkisi altına aldığı anlaşılmaktadır. Yaklaşım İK uygulamaları arasındaki etkileşimsel taraflara dikkat çekmektedir. İK uygulamalarının konfigürasyonlarındaki tutarlılık ve İK uygulamaları ve strateji arasındaki uyum performansının yükselmesi için gereklidir. Dolayısıyla, İKY uygulamalarının belirli bir grubunu kabul eden ve gerçekleştiren organizasyonlar, İK uygulamalarını kişisel olarak kullanan organizasyonlardan daha yüksek kâr elde edecekler ve performansları yükselecektir (Deb, 2006: 55).

Anlatılan üç yaklaşımın her biri de SİKY ve performans arasında direkt bir bağ olduğunu ifade etmektedir. Evrensellik yaklaşımı açısından en iyi İKY uygulamalarının ele

alınması ve hayata geçirilmesi organizasyonel performansı doğrudan etkisi altına alırken, durumsallık yaklaşımı açısından İKY uygulamalarının etkinliği strateji tarzı birtakım organizasyonel şartlarla olan uyum/bütünleşme seviyesine bağlıdır. Netice olarak konfigürasyonel yaklaşımda dikkat çekilen ise, bir takım İKY uygulamalarından meydana gelen İKY sistemlerinin performans üzerinde pozitif bir etkiye sahip olacaktır.

### **3.2. Stratejik İnsan Kaynakları-Organizasyon Geliştirme Süreci İlişkisinde Bir Etmen Olarak Performans Değerleme**

Performans değerlendirme yöntemlerinin organizasyonlar üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Rekabetteki artış, ekonomik ve yapısal değişimlerle birlikte önemi daha da artmaktadır.

Rekabet üstünlüğü sürdürmeyi hedefleyen organizasyonlar, taklit edilebilen temel yetenekleri ile bu üstünlüklerini tehlikeye atmaktadırlar. Bu üstünlük ancak her düzeyde geliştirilmiş işgörenler ile mümkün olmaktadır. İşgörenlerin etkili ve verimli olup olmadıkları, organizasyonun hedefleri ve amaçlarına uygun performans gösterip göstermedikleri performans değerlendirme yöntemleri ile değerlendirilir ( Ülgen ve Mirze, 2013, 291-293).

Organizasyon geliştirme sürecinde etkili olması istenen insan kaynakları yönetimi, organizasyonun vizyonuyla, misyonuyla, amaç ve hedefleriyle uyumlu olarak oluşturulmalıdır. Uyum, insan kaynakları stratejileri ile organizasyon stratejilerinin uyumluluk göstermesini ifade eder. Uyum aynı zamanda daha yüksek performans anlamına gelmektedir. Uyumsuzluk ve tutarsızlıklar düşük performans meydana getirir. İnsan kaynakları stratejisinin organizasyonun performansına katkısı; organizasyonun genel stratejisi ile uyumunun, çevresel faktörleri benimsemenin, kurumsal nitelikleri ve kültürü ile uyumunun sağlanması ile artış gösterecektir (Barutçugil, 2004: 113-114).

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile organizasyon stratejilerinin oluşturulması ve uygulanmasına insan kaynakları yönetiminin işlevinin katkısını artırır ve oluşturulan stratejileri uygulayacak nitelikte işgören temin etmek ve geliştirmeyi amaçlar. Organizasyonlardaki performans değerlendirme yöntemleri işgörenlerin stratejik hedeflere ulaşmaları için kendilerini geliştirmelerine yardımcı olur (Sadullah, vd., 2013: 262). Eğer oluşturulan performans değerlendirme sistemi ile organizasyonun stratejileri arasında işgörenlerin ve işverenlerin anlayacağı ilişki kurulmuşsa ve tanımlanmışsa organizasyonun stratejilerine ulaşabilmesi ve başarılı bir şekilde gelişebilmesi için bir engel kalmamıştır.

Organizasyon geliştirme ve amaçlarını gerçekleştirilmede işgörenlerin bireysel katkılarının belirlenmesi için performans değerlendirme büyük önem taşımaktadır. Uygulanan

performans değerleme ile işgörenlerin gelişimi sağlanmakta ve bu sayede organizasyon gelişimine katkıda bulunmaktadır. Organizasyonlar, performans değerleme yöntemlerini önceden belirlenen hedefleri tutturup tutturmadıklarını denetlemek ve incelemek maksadıyla kullanırlar (Akçakanat, 2009: 5).

İşgörenler, maddi ve manevi olarak sergiledikleri performansın karşılığını almak isterler. Bütün enerjisini yaptığı işe döken bir işgören, kendisi gibi performans göstermeyen diğer işgörenin kendisiyle benzer bir biçimde görüldüğünü anladığında çalışma isteğinde ve motivasyonunda azalma olacaktır. Yapılan performans değerleme sonucunda işgörenler eksikliklerini ve hatalarını görebilecek bu eksiklikleri ve hataları düzeltip gidererek yeteneklerini geliştirme fırsatı yakalayacaklardır. Performans değerleme, işgörenle iletişim kurmaya yarayan, işgöreni işe doğru yönelmesini sağlayan, o işe özenmesini sağlayan, motivasyonunu ve organizasyona olan güvenini yükselten bir araç olarak görülmektedir (Barutçugil, 2004: 427).

Organizasyon sahipleri ya da yöneticileri, organizasyonlarını geliştirmek için belirledikleri stratejilerle, hedeflerine ulaşma çabası içerisindeyken işgörenlerinin performansı hakkında bilgi sahibi olmak zorundadırlar. Organizasyonun en değerli varlığı olan insan kaynağının geliştirilmesi, ödüllendirilmesi, cezalandırılması performans değerleme sonuçlarıyla mümkün olmaktadır. Yöneticiler, organizasyonlarının başarısı için işin gereği olan yeteneklere sahip işgören bulmak, işgörene gelişim imkanları sağlamak ve başarılı olan işgörenlere yetki vererek görevlerinde terfi imkanı sunmak ister. Bunun içinde, performans değerleme işlevi ile işgörenlerin yeterliliğinin belirlenmesi önem taşımaktadır (Canman, 1993: 4).

Performans değerleme süreci kolay bir süreç değildir. Bu süreç sonrasında işgörenlere işleri ile alakalı bilgi vermek ve yeni işler için cesaret verilmesi hedeflenir. Performans değerleme sonuçları işgörenlerin kariyer yönetiminde, ücret yönetiminde, terfisinde, rotasyonda, iş zenginleştirme, iş genişletme, işten uzaklaştırma, eğitim ihtiyaçların belirlenmesi gibi birçok alanda kullanılır. Performans ölçümü sonuçları muhakkak işgörenlere bildirilmelidir. Aksi takdirde işe yaramayan birçok veri ve sayısal değerler ortaya çıkar (Fındıkçı, 2009: 336). Performans değerleme sistemini kurmak ve bu sistemi işler hale getirmek zaman alan ve zor bir süreçtir. Organizasyonun kültürüne ve yapısına uygun değerleme sistemini seçmek, kurmak ve işletmek gereklidir. Performans değerleme sisteminin kurulabilmesi için ön çalışma yapılması gerekmektedir. Bu ön çalışmada, bu değerlemenin değerleme aralıklarının ne olacağı, kimler tarafından uygulanacağı, kimlere, hangi zamanlarda

gerçekleşeceği, hangi değerlendirme yönteminin seçilip uygulanacağı konularının anlaşılır ve açık bir şekilde tespit edilmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 162).

Performans değerlemenin iki ana gayeye çalıştığı söylenmektedir. İlk amacı, idarecilere ücret zamları, terfiler ve bunların dışında kalan idare kararlarına katkı sağlayacak bilgiler sağlar. İdari kararların performans değerlendirme sonucunda verilmesi organizasyondaki kaynakların etkin kullanımını bununla ilişkili olarak da organizasyonun ilerideki performansının yükselmesine destek olur. Performans değerlemenin ikinci gayesi ise, analizler neticesinde işgörenlerin daha önceden kendileriyle alakalı olarak tespit edilen hedeflere ne kadar yaklaştıklarıyla alakalı bilgi sağlar. İşgörenlerin hedeflere ulaşamaması durumunda hayata geçirilmesi gerekenler, nedenleri ve ne çeşit bir eğitim geliştirme programı uygulanması gerektiğiyle ilgili bilgi sahibi olma olanağı sağlar (Palmer, 1993: 9-10).

Performans değerlemenin asıl gayesi, organizasyon amaçlarının işgörenlerce idrak edilme ve içselleştirme seviyesinin ölçülmesi, bu gayelerin bütün işgörenlerce hayata geçirilmesinin sağlanması mutlu ve dinamik bir iş ortamının sürekliliğinin sağlanmasıdır (Şenol, 2003: 20).

Barutçugil (2004: 429)' e göre performans değerlemenin temel gayeleri olarak şunlar söylenebilir;

- İşgörenler ve işgörenlerin hayata geçirdikleri işlerle ilgili veri sahibi olmak,
- Organizasyonu geliştirme amacıyla fırsatlar ve fikirler oluşturmak,
- İşgörenlerin iş motivasyonunu, verimlilik ve tatminlerini yükseltmek,
- Organizasyonun işgörenden beklentileriyle ilgili belirsizlikleri ve kaygıları minimize etmek,
- İşgörenlerin iyi olan performansını perçinlemek ve üstüne koyarak artmasını sağlamak,
- Ödül ile ücretlendirme konusundaki standartları belirlemek,
- Kötü olan performans saptamak, nedenlerini ve çözüm yollarını belirlemek,
- İşgörenlerin işe yoğunlaşmaları konusunda çaba göstermek,
- İşgörenlerin eğitim ihtiyacını tespit ederek, bu ihtiyaçların karşılanma yöntemlerini incelemek,
- Yöneticilerin idare etme yeteneklerini ilerletmek,
- İşgörenlerin kendi aralarındaki bağları gözlemlemek ve grup çalışmalarını yükseltmek,
- İşgören ile yöneticisi arasındaki anlayışı ve iletişimi yükseltmek,



- İşgörenin ilgilendiği konuları tespit etmek ve bu alakayla organizasyonun gayeleri arasında bütüncül bir ortamı sağlamak.

Performans değerlendirme faaliyetinden elde edilen sonuçlar, ücret yönetimi, kariyer yönetimi, stratejik planlama, eğitim gereksiniminin tespit edilmesi, rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme, sözleşme yenileme veya işten çıkarma alanlarında kullanılmaktadır. Ücret yönetimi; performans değerlendirme neticelerinin ağırlıklı olarak kullanıldığı alan ücret yönetimidir. Organizasyonların çoğunda performans değerlendirme sonuçları ücret artışında kullanılır (Barutçugil, 2004: 429).

Kariyer yönetimi; performans değerlendirme neticeleri, işgörenin iş başarılarıyla ilgili bilgiler içerir ve gelecekteki başarısı hakkında bilgi verir bu bilgiler ışığında kariyer planlaması yapılır. Stratejik planlama; her organizasyonda ve her sosyal kurumda üst yönetim tarafından belirlenen, gelecek odaklı ulaşılması planlanan amaçları ve organizasyonun gelecek ufuklarını içerir. Bu amaçlar işgörenler yoluyla gerçekleştirileceğinden amaçların işgörenlerle paylaşılması gerekmektedir. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi; performans değerlendirme ile elde edilen veriler, organizasyondaki işgörenlerin eksik ve yetersiz oldukları konular hakkında bilgi verir. Bu ölçümlenme ile eğitim ihtiyacı belirlenir (Şenol, 2003: 25).

Rotasyon, iş genişletme ve iş zenginleştirme; performans değerlendirme sonuçları, çalıştığı bölümde mutlu olmayan başka bölümlerde başarılı olacağına inanan işgörenin rotasyonu için de kullanılabilir. Aynı zamanda işini yetersiz gören yetenekli işgörelere iş zenginleştirme ya da geliştirme yoluyla yeni sorumluluklar ve görevler verilebilir. Sözleşme yenileme veya işten çıkarma; performans değerlendirme neticelerinin kullanıldığı diğer bir önemli alan da sözleşme yenileme ve işten çıkarma kararlarıdır. Bu kararların verilmesinde tek kriter olmamakla birlikte en önemli etken olduğu söylenmektedir (Fındıkçı, 2009: 337-340).

Performans değerlendirme sistemi etkin biçimde kullanıldığında, organizasyonlara, işgörelere ve yöneticilere için çeşitli yararlar sağlar. Organizasyon yaşamında, iyi işleyen bir performans değerlendirme sisteminden en fazla yöneticiler yararlanmaktadır (Uyargil, 2013: 11-12).

Yöneticiler için yararlarını şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Performans değerlendirme yolu ile yöneticiler işgöreleriyle olan iletişim ve bağlar olumlu bir biçime dönüşür.
- Yöneticiler işgöreleri değerlendirirken güçlü ve zayıf yönlerini de görmüş olurlar.
- Yöneticiler işgöreleri yakından tanıma fırsatı bulurlar ve yetki devri kolaylaşır.

- Yöneticiler işgörenlerinin güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini performans değerlendirme sayesinde daha kolay görürler.

İşgörenler için yararları;

- Performans değerlendirme yoluyla çalışanlar, yöneticilerinin beklentilerini ve performanslarının nasıl ele alındığını görebilirler.
- Organizasyon içerisindeki sorumluluklarını ve rollerini daha iyi anlarlar.
- Güçlü ve zayıf yönlerini tanırlar. Performanslarına yönelik olumlu sonuçlar iş tatminlerini ve kendilerine duydukları güven duygularını geliştirir.

Organizasyon için yararları;

- Performans değerlendirme uygulamalarıyla organizasyonun hizmet ve üretim kalitesi artar bu sayede etkinliği ve karlılığı da artar.
- İşgörenlerin eğitim gereksinimi ve organizasyonun eğitim bütçesi planlaması daha kolay ve doğru bir şekilde tespit edilir.
- İK planlanması için gereken bilgilere erişim kolaylaşır.
- İşgörenlerin gelişme potansiyeli daha doğru gözlemlenir.

Organizasyonun gelişmesi ve yüksek performans sergileyebilmesi için, iç ve dış çevre koşullarını bilmesi ve uyum sağlaması, organizasyon içerisinde işgörenleriyle etkili iletişim kurması ve onlarda ortak sahiplenme duygusunu oluşturabilmesi yani performans yönetimini uygulayabilmesi gerekmektedir (Barutçugil, 2002: 13).

Organizasyonun gelişmesinin ve rekabet ortamında ayakta kalabilmesinin ön koşulu güçlü bir insan kaynağıdır. Bu yüzden stratejik insan kaynakları yönetimi insan faktörüne önem vermektedir. İşgörenlerin tutumları, davranışları ve yetenekleri organizasyonun gelişmesi için önemli bir unsurdur. İşgören performansının yüksek olduğu bir organizasyonda, organizasyonun gelişme düzeyi daha yüksek olacaktır. İşgörenlerin performanslarının tarafsız bir şekilde değerlendirilmesi işgörene ve organizasyona yarar sağlamaktadır. Bu sebeple de insan kaynakları yöneticileri tarafından performans değerlendirme önemli bir işlev olarak görülmektedir (Erkoç, 2009: 89).

Stratejik insan kaynakları perspektifinde performans değerlendirme, organizasyonların belirledikleri stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için kullandıkları yöntemlerin, performans hedeflerine ulaşmak için izledikleri yolun değerlendirilmesidir. Aynı zamanda bir organizasyonda çalışan işgörenlerin belirlenen amaçlara ne kadar verimli bir şekilde ulaştıklarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi sürecidir (Çevik, vd., 2008: 18).

Organizasyonun stratejik amaçlarının belirlenmesiyle, insan kaynakları yönetiminin hangi konularda strateji geliştirmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi

işgörenleri organizasyonun stratejik amaçlarına katkıda bulunacak ve rekabette üstünlük sağlayacak performansa sahip bireyler haline getirmeyi amaç edinmelidirler (Bayraç, 2008: 89).

İnsan kaynakları yönetimi organizasyon geliştirme sürecinde belirlenen vizyonu, misyonu ve stratejik hedefleri doğrultusunda gerekli eylemleri yapma sorumluluğunu üstlenmelidir. Kendi payına düşen görevleri yerine getirmelidir. Organizasyonun stratejik hedeflere ulaşmasına fayda sağlayacak işgörenleri elde ederek doğru bilgi, beceri ve tutumla güçlendirmelidir (Barutçugil, 2004: 59-60).

Organizasyon geliştirme stratejilerinin başarısı da insan kaynaklarının sergilediği stratejik nitelikte mümkün olmaktadır. İşletmede meydana getirilmek istenen değişim, insan kaynakları yönetimi işlevleri ve yönetim stratejileri entegrasyonu ile sağlanmaktadır. Kurumsal işletmelerde değişim görevini insan kaynakları üstlenmektedir (Dessler, 2000: 294).

Bugün birçok organizasyon ve bilim insanı rekabette üstünlüğü sağlamada bireyin önemli bir etken olduğunu ifade etmektedir. Hatta birçok bilimsel araştırmada, bir organizasyonun İKY uygulamalarının stratejik planlama süreciyle ve organizasyon kültürü ile birleştiği vakit rekabet üstünlüğünü ele geçirme konusunda katkı sunacağına dair önemli deliller bulunmaktadır. Bu görüşe bakıldığında zaman organizasyonların aynı teknolojilere, finansal ve maddi bazı kaynakları edinebilmeleri zor değildir. Organizasyonları diğerlerinden ayıran ise, bireyler ve çeşitli idare sistemleridir. Bu bakımdan İKY uygulamaları, bir şirketin öğrenmesine ve yeni fırsatlardan yararlanmasına olanak veren organizasyonel becerilerin kaynağı olarak organizasyon bünyesinde stratejik bir görev alabilir ve rekabet üstünlüğünün kaynağı olabilir.

İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının maliyetleri minimize ederek, mal ve hizmet farklılığını yükselterek veya bu ikisi arasında birtakım kombinasyonları hayata geçirerek organizasyonun rekabet üstünlüğünü sağlamasında etkili olabileceğini öne sürmüştür. İK ile rekabet üstünlüğü sağlamak için, bütün İK uygulamalarının stratejik görüş ile idare edilmesi gerekmektedir. Bu bakımdan fikir yürütüldüğünde çalışanların bilgi ve yeteneklerinden fayda sağlayabilmek SİKY için mühim bir fonksiyondur (Yavan, 2012: 4).

Organizasyonlarda insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanların davranışlarının işletme beklentileriyle entegrasyonunu sağlayan mekanizmadır. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların doğru davranışı benimsemesini ve örgüt performansı ile pozitif ilişki içerisinde olmasını amaçlamaktadır. Bu sebeple insan kaynakları yönetimi

uygulamaları organizasyon stratejileriyle uyumlu hale getirilmelidir. Stratejik insan kaynakları yönetimi organizasyon performansının bir modelidir (Yavan, 2012: 4).

Cingöz (2011: 247)'e göre stratejik insan kaynakları yönetimiyle performanslarında artışı hedefleyen organizasyonlar şu adımları uygulamalıdır:

- İşletme içinde stratejik planlar yapmak ve bu planlama sürecine insan kaynakları uzmanlarının katılımını sağlamak,
- İnsan kaynakları yöneticilerine yönelik işletme eğitimleri vermek ve stratejik insan kaynaklarının gerektirdiği yetenekleri kazanmalarını sağlamak,
- İşletme içerisindeki insanlara eğitim fırsatı sağlayıp gelişmelerine olanak vermek bu durumu maliyet unsuru olarak algulamaktan vazgeçip işletme çalışanlarını değerli bir kaynak olarak görmek,
- İş analizi yaparak kadrolama sürecini geliştirmek bugün ve gelecekteki işgören ihtiyacını belirlemek,
- Organizasyonun amaçları ve stratejileri ile uyumlu teşvik sistemleri geliştirmek,
- Stratejik insan kaynakları yönetiminin organizasyon başarısını artıran insan kaynakları faaliyetlerinde stratejik düşünceyi desteklemeli ve değerlerini ortaya koyarak performansında artış sağlamalıdır.

Organizasyonlarda ayırt edici tek güç olan insan kaynağından en üst seviyede faydalanmayı sağlayan öge SİKİY'dir. Çünkü SİKİY, organizasyonun gelişmesi, performansını artırması ile aynı anlama gelmektedir. SİKİY etkililiği ile paralel bir bağ ortaya koyan işletme performansı, işgörenlerin çalışma düzeylerinden kaynaklanmaktadır. İnsan kaynağını organizasyon performansını artıracak şekilde geliştirmek organizasyonun hedefleri ile çalışanların hedeflerini bütünleştirmektir (Yavan, 2012: 2).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM YÖNTEM VE BULGULAR

### 4.1. Problem

21. yüzyılda varlığını sürdüren organizasyonlar için İK ile alakalı başlıklar stratejik bir yaklaşımla değerlendirilmesi ve bu durumda bazı değerlendirmelere tabi tutulması bir mecburiyet haline gelmiştir (Demir, 2009: 36). Organizasyonu geliştirmeyi hedefleyen yöneticiler insan kaynağını doğru yönetmek ve organizasyon stratejileri ile bireylerin stratejilerini uyumlaştırmak zorundadırlar (Bolat vd., 2009: 318). Rekabet üstünlüğünü sürdürmeyi hedefleyen organizasyonlar, taklit edilebilen temel yetenekleri ile bu üstünlüklerini tehlikeye atmaktadırlar. Bu üstünlük ancak her düzeyde geliştirilmiş işgörenler ile mümkün olmaktadır. İşgörenlerin etkili ve verimli olup olmadıkları, organizasyonun hedefleri ve amaçlarına uygun performans gösterip göstermedikleri performans değerlendirme yöntemleri ile değerlendirilir (Ülgen ve Mirze, 2013: 291-293).

Çalışmanın temel problemi, çalışmada yer alacak organizasyonlarda stratejik insan kaynakları yönetimi perspektifinde, performans değerlendirme fonksiyonunun etkinliğini ölçümleyerek organizasyon geliştirme uygulamalarına doğrudan etkisini teşhis edebilmektir. Araştırma değişkenlerini ifade etmek gerekirse, bağımsız değişken olarak tanımlanan SİKY dört alt boyutta (Stratejik insan kaynakları eğilimi, stratejik insan kaynakları uygulamaları, insan kaynakları yönetimi etkinliği, insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliği), bağımlı değişken organizasyon geliştirme süreci ve boyutları, şartlı değişken ise performans değerlendirme süreci ve etkinliğidir.

### 4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Hızla değişen dünyada organizasyonlar da değişime uyum sağlamak zorunda kalmışlardır (Selvi, 2008: 1). Organizasyonlar, modern çağ ile birlikte yaşamımızın her yerinde kişilerin faaliyetlerini belirleyen yapılar olarak önümüze çıkmaktadır (Babaoğlu ve Öktem, 2013: 50).

Toplumun her kademesinde ve yaşamın her anında insanların karşılıklı dayanışma halinde olmalarını sağlayan organizasyon, bir düzen halini veya düzenlemeyi ifade etmektedir (Koçel, 2001: 167). İnsan ihtiyaçlarını karşılamak için var olan organizasyonlar; ihtiyaçların çeşitlenmesi veya değişmesi, insanların veya toplumun farklılaşması gibi durumların etkilerinin doğrudan organizasyon yapılarında ve süreçlerinde de hissedilmesi sonucunu doğurmaktadır (Babaoğlu ve Öktem, 2013: 50). Bahsedilen çeşitlenmeler, değişimler ve

farklılaşmalar organizasyonlarda yenilenme ve var olan sorunları gidermeye yönelik gelişime yol açmaktadır.

70'li yıllara kadar varlığını sürdüren personel yönetimi, işlevinin darlığı ve organizasyon amaçları ile bütünleşememesi sebebiyle yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. 70'li yılların sonunda ortaya çıkan insan kaynakları yönetimi kavramı organizasyon içerisinde bütüncül bir rol oynamaya başlamıştır (Bamberger, 1991: 153). Değişen, sürekli gelişen ve teknolojinin hakim olduğu bilgi çağında var olmak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yakalamak için organizasyon stratejileri sadece yönetim departmanları ile sınırlanamamakta organizasyonun bütünü ile en çok da organizasyona değer katan insan kaynakları yönetimi departmanı ile gerçekleştirilebilmektedir (Demir, 2009: 36). Bu durum da organizasyonların insan kaynakları yönetimi alanının stratejik bir yaklaşımla değerlendirilmesi zorunlu bir hal almıştır. Bu sebeplerle insan kaynakları yönetimi stratejik bir boyut kazanmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi ile organizasyon stratejilerinin oluşturulması ve uygulanması insan kaynakları yönetiminin işlevinin önemini artırır. Organizasyonlardaki performans değerlendirme yöntemleri işgörenlerin stratejik hedeflere ulaşmaları için kendilerini geliştirmelerine yardımcı olur (Uyargil, 2013: 262). Eğer oluşturulan performans değerlendirme sistemi ile organizasyonun stratejileri arasında işgörenlerin ve işverenlerin anlayacağı ilişki kurulmuşsa ve tanımlanmışsa organizasyonun stratejilerine ulaşabilmesi ve başarılı bir şekilde gelişebilmesi için bir engel kalmamıştır. Bu uyum sağlanmaya çalışılırken stratejik insan kaynakları yönetimi işlevlerinden performans değerlendirme fonksiyonu yaşamsal önem taşımaktadır.

Bu tez çalışmasının amacı, stratejik insan kaynakları yönetimi fonksiyonları içerisinde önem arz eden performans yönetiminin, organizasyon geliştirme sürecindeki doğrudan etkisini ölçümlemek ve kurumsal işletmelerde stratejik iky-organizasyon geliştirme arasındaki ilişkide performans yönetiminin düzenleyici (şartlı değişken) etkisini incelemektir.

#### **4.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Kurum bazında gerçekleştirilen çalışmada örneklem yöntemi olarak kolayda örnekleme tekniği kullanılmıştır. Anakütle seçiminde coğrafi bir sınırlama yoktur. Kurumsal ve büyük ölçekli işletmeler kolayda örnekleme yöntemi ile çalışmaya dahil edilmiştir ve bu işletmelerde örnekleme alınan katılımcılar, orta ve üst düzey yöneticiler olarak belirlenmiştir. Kişilerin seçiminde yine kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Envanterin uygulandığı sektörlerin dağılımı ve işletme sayısı Tablo 4.1'de gösterilmiştir;

**Tablo 4.1. Envanterin Uygulandığı Sektör Dağılımı, İşletme Sayısı ve Ortalama Çalışan Sayısı**

	SEKTÖR	ÖRNEKLEME ALINAN İŞLETME SAYISI	ORTALAMA ÇALIŞAN SAYISI
1	Turizm Sektörü	32	338
2	Gıda Sektörü	10	324
3	Tarım Sektörü	7	271
4	İnşaat Sektörü	6	332
5	Tekstil Sektörü	3	230
6	Otomotiv Sektörü	2	335
7	Ulaştırma Sektörü	2	275
8	Sağlık Sektörü	2	325
9	Temizlik Sektörü	2	300
10	Ticaret (Satış – Pazarlama) Sektörü	1	550
11	Bilişim Teknolojileri Sektörü	1	350
12	Metal Sektörü	1	300
13	Güvenlik Sektörü	1	400

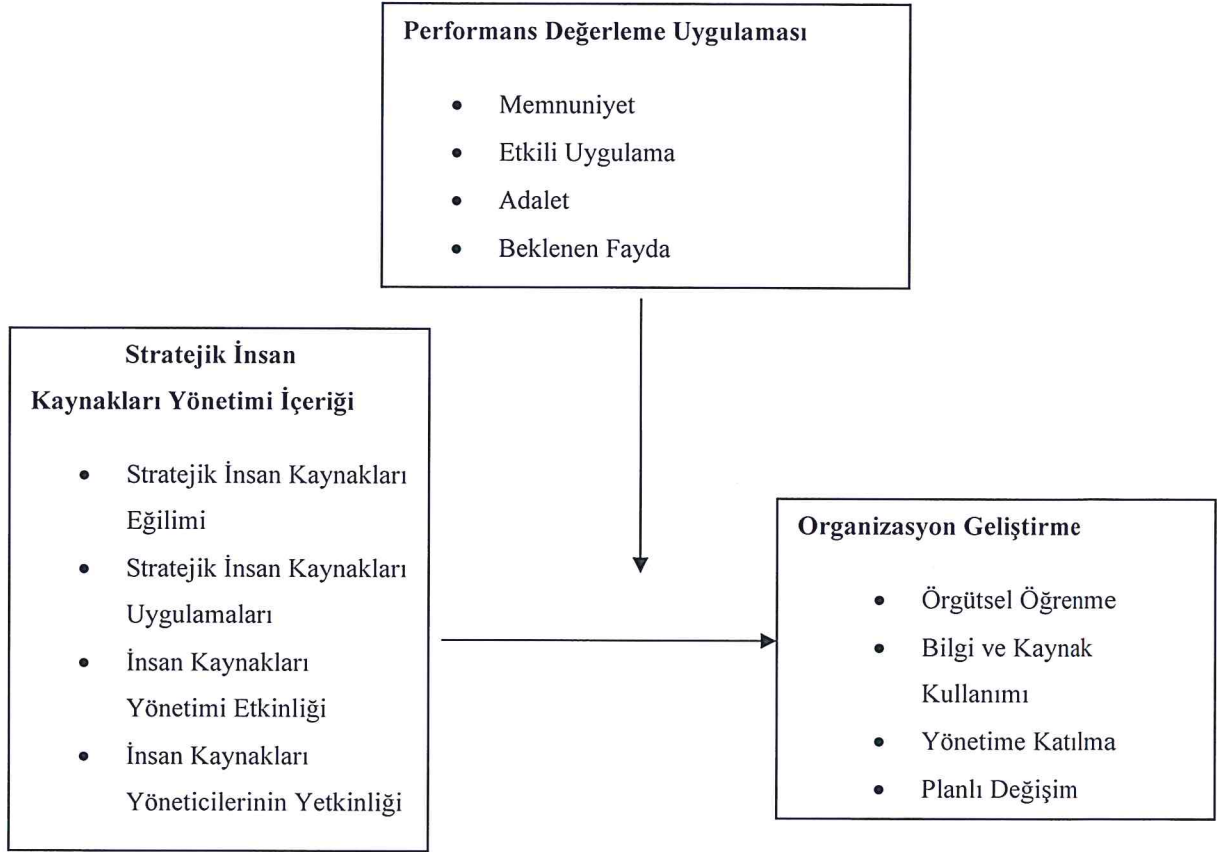
#### 4.4. Sınırlılıklar

Katılımcıların sosyal beğenilirlik kaygısı ile maddeleri yanıtlandırma çabaları yanıtların doğruluğu ile ilgili bir sınırlılık getirebilecektir. Kolayda örnekleme yönteminin tercih edilmiş olması dolayısıyla rassal yöntemlerden birinin kullanılmıyor olması sonuçların güvenilirliği ile ilgili bir sınırlayıcı etki sağlayabilecektir.

Katılımcıların araştırmaya yönelik verecekleri cevapların yöneticiler tarafından öğrenilebileceği endişesi sınırlılık olarak görülebilir. Söz konusu sınırlılık, envanterin katılımcılara elden teslimi esnasında gerekli açıklamaların yapılması, envantere verecekleri cevapların yalnızca akademik amaç için kullanılacağı ve kimseyle paylaşılmayacağı belirtilmesi ve envanter formunda kimlik bilgilerinin istenmediğinin vurgulanması ile aşılmaya çalışılmıştır.

#### 4.5. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli, stratejik insan kaynakları yönetimi fonksiyonları içerisinde önem arz eden performans yönetiminin, organizasyon geliştirme sürecindeki doğrudan etkisini ölçümlemek ve kurumsal işletmelerde stratejik insan kaynakları yönetimi ve organizasyon geliştirme arasındaki ilişkide performans yönetiminin düzenleyici (şartlı değişken) etkisini incelemek üzere kurulmuştur.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

#### 4.6. Araştırmanın Hipotezleri

**H1:** İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetimi perspektifi, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecini olumlu yönde etkilemektedir.

**H1a:** İşletmenin stratejik insan kaynakları yönetimi eğilimi, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin planlı değişim boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.

**H1b:** İşletmenin stratejik insan kaynakları yönetimi eğilimi, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin örgütsel öğrenme boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.

**H1c:** İşletmenin stratejik insan kaynakları yönetimi eğilimi, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin bilgi ve kaynak kullanımı boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.

**H1d:** İşletmenin stratejik insan kaynakları yönetimi eğilimi, uygulanan organizasyon geliştirme sürecinde çalışanların yönetime katılma boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.



**H1e:** İşletmenin stratejik insan kaynakları uygulamaları, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin planlı değişim boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.

**H1f:** İşletmenin stratejik insan kaynakları uygulamaları, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin örgütsel öğrenme boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.

**H1g:** İşletmenin stratejik insan kaynakları uygulamaları, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin bilgi ve kaynak kullanımı boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.

**H1h:** İşletmenin stratejik insan kaynakları uygulamaları, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin yönetime katılma boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.

**H1i:** İşletmenin insan kaynakları yönetimi etkinliği, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin planlı değişim boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.

**H1j:** İşletmenin insan kaynakları yönetimi etkinliği, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin örgütsel öğrenme boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.

**H1k:** İşletmenin insan kaynakları yönetimi etkinliği, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin bilgi ve kaynak kullanımı boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.

**H1l:** İşletmenin insan kaynakları yönetimi etkinliği, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin yönetime katılma boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.

**H1m:** İşletmenin insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliği, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin planlı değişim boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.

**H1n:** İşletmenin insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliği, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin örgütsel öğrenme boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.

**H1o:** İşletmenin insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliği, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin bilgi ve kaynak kullanımı boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.

**H1p:** İşletmenin insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliği, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin yönetime katılma boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.

**H2:** İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetimi perspektifi - organizasyon geliştirme süreci ilişkisini performans değerlendirme uygulaması olumlu yönde etkilemektedir.

**H2a:** İşletmelerde stratejik insan kaynakları uygulamaları - organizasyon geliştirmede planlı değişim ilişkisini performans değerlendirme uygulaması olumlu yönde etkilemektedir.

**H2b:** İşletmelerde stratejik insan kaynakları uygulamaları - organizasyon geliştirmede örgütsel öğrenme ilişkisini performans değerlendirme uygulaması olumlu yönde etkilemektedir.

**H2c:** İşletmelerde stratejik insan kaynakları uygulamaları - organizasyon geliştirmede bilgi ve kaynak kullanımı ilişkisini performans değerlendirme uygulaması olumlu yönde etkilemektedir.

**H2d:** İşletmelerde stratejik insan kaynakları uygulamaları - organizasyon geliştirmede yönetime katılma boyutu ilişkisini performans değerlendirme uygulaması olumlu yönde etkilemektedir.

**H2e:** İşletmelerde insan kaynakları yönetimi etkinliği - organizasyon geliştirmede planlı değişim ilişkisini performans değerlendirme uygulaması olumlu yönde etkilemektedir.

**H2f:** İşletmelerde insan kaynakları yönetimi etkinliği - organizasyon geliştirmede örgütsel öğrenme ilişkisini performans değerlendirme uygulaması olumlu yönde etkilemektedir.

**H2g:** İşletmelerde insan kaynakları yönetimi etkinliği - organizasyon geliştirmede bilgi ve kaynak kullanımı ilişkisini performans değerlendirme uygulaması olumlu yönde etkilemektedir.

**H2h:** İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetimi etkinliği - organizasyon geliştirmede yönetime katılma boyutu ilişkisini performans değerlendirme uygulaması olumlu yönde etkilemektedir.

**H2i:** İşletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliği - organizasyon geliştirmede planlı değişim ilişkisini performans değerlendirme uygulaması olumlu yönde etkilemektedir.

**H2j:** İşletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliği - organizasyon geliştirmede örgütsel öğrenme ilişkisini performans değerleme uygulaması olumlu yönde etkilemektedir.

**H2k:** İşletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliği - organizasyon geliştirmede bilgi ve kaynak kullanımını ilişkisini performans değerleme uygulaması olumlu yönde etkilemektedir.

**H2l:** İşletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliği - organizasyon geliştirmede yönetime katılma boyutu ilişkisini performans değerleme uygulaması olumlu yönde etkilemektedir.

#### 4.7. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, nicel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilmiş ve sayısal veriler elde etmek amacıyla envanter formları kullanılmıştır.

##### 4.7.1. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın envanteri, araştırmanın amacına uygun olarak dört bölümden meydana gelmektedir:

- 1- Demografik ve Örgütsel Demografi Bilgileri
- 2- Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğine İlişkin Bilgiler
- 3- Organizasyon Geliştirme Ölçeğine İlişkin Bilgiler
- 4- Performans Değerleme Uygulaması Ölçeğine İlişkin Bilgiler

Envanterlerin hazırlanmasını takiben, soruların katılımcılar tarafından doğru ve net bir biçimde anlaşılmasını sağlamak adına bir pilot uygulama yapılmıştır.

Alanya ilçe sınırları içerisinde bulunan 8'i büyük 2'si orta ölçekli işletmeler olmak üzere 10 adet envanter uygulanmış ve kendileri ile bire bir görüşülerek envanterin anlaşılabilirliği hakkında görüşleri alınmıştır. Alınan geri dönüşlere uygun olarak, envanterde açık olmayan bazı ifadelerde değişiklik yapılmış, bazı kelimeler sadeleştirilmiş ve envanterin şekilsel düzeni revize edilmiştir.

Araştırmada veri toplama tekniği olarak kantitatif bir teknik olan envanter yönteminden yararlanılmıştır. İkinci bölüm stratejik düşünce düzeyini belirlemeye yönelik olarak hazırlanan toplam 3 değişkene ait 36 ifade vardır. Envanter genelinde 6 lı ve 5 li Likert ölçekleri kullanılarak katılımcılardan toplanacak veriler için literatürde sıklıkla atıf alan ölçekler seçilmiştir.

#### 4.7.1.1. Demografik Bilgiler

Envanterin Demografik Bilgiler bölümünde katılımcıların cinsiyetini, yaşını, öğrenim durumunu, toplam iş deneyimini, işletme içinde çalıştığı pozisyonda ne kadar zamandır çalıştığını, insan kaynakları departmanlarının altında hangi alt birimlerin bulunduğu, en üst düzeydeki insan kaynakları yöneticilerinin yönetim kurulunda yer alıp almadığı, insan kaynakları departmanlarının en üst düzey sorumlularının eğitim durumları, işletmelerinde insan kaynakları işlevlerinden hangilerine ilişkin yazılı politikalarının bulunduğu, insan kaynakları departmanlarının organizasyon şemasındaki yeri, insan kaynakları departmanlarının organizasyon yapısını oluşturan pozisyonlarının neler olduğu, işletmelerindeki en üst düzey insan kaynakları sorumlusunun ünvanı/pozisyonu, işletmelerinde insan kaynakları departmanının yerine getirdiği temel insan kaynakları fonksiyonlarının neler olduğuna yönelik sorulara yer verilmiştir.

#### 4.7.1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Bilgiler

Stratejik insan kaynakları yönetimi dört boyutta inceleneceğinden; stratejik insan kaynakları eğilimi ölçeği, Balaban (2011)'in Barca ve diğ. (2006) tarafından gerçekleştirilen çalışmada yer alan envanterin uzman görüşlerine dayanarak, pilot çalışma akabinde revize edilmesi ile oluşturulmuştur. Söz konusu ölçek, 7 değişken ve her bir değişkene ilişkin 6 ifade olmak üzere toplam 42 ifadeden oluşmaktadır. Tez çalışmasında Balaban (2011)'in revize ettiği bu ölçeğin yalnızca 3 değişken dahil edilmiştir. İkinci boyut olan insan kaynakları yönetimi etkinliği ile ilgili Çiçek ve Demir (2013)'den, stratejik insan kaynakları uygulamaları Başar (2016)'dan, insan kaynakları yönetimi yöneticilerinin yetkinlikleri ile ilgili Erimiş (2009) ölçeğinden yararlanılmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeği dört bölümden oluşmaktadır.

Envanterin birinci bölümünde 3 değişken ve her bir değişkene ilişkin 6 ifade olmak üzere toplam 18 ifade vardır. Stratejik insan kaynakları eğilimi ile ilgili sorular içermektedir. İkinci bölüm toplam 16 sorudan oluşmakta ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili sorular içermektedir. Her soru altılı Likert ölçeği ile değerlendirilmekte ve "0=Hiç Uygulanmıyor", "1=Çok Azaldı", "2=Azaldı", "3=Değişme Olmadı", "4=Arttı" ve "5=Çok arttı" cevap seçeneklerini katılımcıya sunmaktadır. Üçüncü bölüm toplam 9 sorudan oluşmakta ve insan kaynakları yönetimi yöneticilerinin yetkinlikleri ile ilgili sorular içermektedir. Beşli likert ölçeği ile değerlendirilmekte ve 1=Yetkinliğe Hiçbir Şekilde Sahip Değildirler ile 5=Yetkinliğe tamamı ile sahiptirler arasında değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Dördüncü bölüm ise envanterin son bölümünde yer alan (13,14.15.16.17.18.19. sorular) 7 sorudan oluşmakta ve stratejik insan kaynakları etkinliği ile ilgili sorular içermektedir.

#### 4.7.1.3. Organizasyon Geliştirme Ölçeğine İlişkin Bilgiler

Organizasyon geliştirme kavramında Başar (2016)'dan alınan ölçek kullanılmıştır. Organizasyon geliştirme dört boyutta inceleneceğinden; Örgütsel öğrenme ölçeği Başar (2016)'dan faydalanılarak envanterin son bölümünde (1.2.3.4.) olmak üzere 4 sorudan oluşmaktadır. Bilgi ve kaynak kullanımı ile yönetime katılma ölçekleri için Uçar (2007)'den faydalanılarak envanterin son bölümünde toplam 6 sorudan oluşmaktadır. 3'ü (5.6.7.) bilgi ve kaynak kullanımı, 3'ü (8.9.10.) yönetime katılmayı ölçmektedir. Planlı değişim ölçeği için Öztop (2014) 'ten faydalanılarak envanterin son bölümünde yer alan 2 sorudan (11.12.) oluşmaktadır.

#### 4.7.1.4. Performans Değerleme Uygulaması Ölçeğine İlişkin Bilgiler

Performans değerlemede ise Çakmak (2005) ölçeğinden yararlanılmıştır. Performans değerlendirme dört boyutta incelenmiştir. Bunlar; memnuniyet, etkili uygulama, adalet ve beklenen faydadır. Bu dört boyut için Çakmak(2005)'in ölçeğinden alınan 18 sorudan faydalanılmıştır. Bu 18 soru envanterin son bölümünde yer almaktadır (20-37. Sorular).

#### 4.7.2. Verilerin Analizi

Araştırmada istatistiksel analizler için normal dağılım ve doğrusallık testleri, çoklu doğrusal regresyon, ki-kare, kruskal wallis şartlı değişken etkisini teşhis için hiyerarşik regresyon kullanılmıştır. Analizler SPSS 22.0 yazılımı ve normallik dağılımı için çarpıklık basıklık katsayıları, histogram Kolmogorov Smirnov normallik testi kullanılmıştır.

#### 4.8. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın sonucunda ortaya çıkan bulgular yedi bölüm halinde sunulmuştur. Birinci bölümde katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerine dair bilgi verilmektedir. İkinci bölümde verilere uygulanan faktör analizi sonuçları sunulmaktadır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Organizasyon Geliştirme ve Performans Değerleme Ölçeğine ait faktör analizi sonuçları ayrı ayrı ele alınmakta ve ölçeklerin ortaya çıkan alt boyutların güvenilirlikleri ortaya konulmaktadır. Üçüncü bölümde, çalışma kapsamında yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon analizi bulguları ışığında ele alınmaktadır. Dördüncü bölümde, çalışma kapsamında yer alan değişkenlere ilişkin çoklu regresyon analizi bulgularına yer verilmiştir. Beşinci bölümde, araştırma kapsamında yer alan organizasyon geliştirme ve stratejik insan kaynakları yönetimi değişkenlerinin, arasında sistematik bir ilişkinin var olup olmadığını belirlemeye yönelik, Ki-kare analizi bulgularına yer verilmektedir. Altıncı bölümde normal dağılım göstermeyen grupların ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlılığını test etmek için

Kruskal Wallis analizi bulgularına yer verilmektedir. Yedinci ve son bölümde ise çalışma kapsamında yer alan değişkenlere ilişkin regresyon analizi bulgularına yer verilmektedir.

#### 4.8.1. Katılımcıların Özelliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların envanter formunun ilk sayfasında yer alan demografik ve örgütsel demografi bölümündeki sorulara verdiği yanıtlar frekans analizine tabi tutulmuştur.

Analiz sonucunda katılımcıların cinsiyet, yaş, toplam iş deneyimi, eğitim durumu, mevcut işletmelerinde ne kadar zamandır aynı pozisyonda çalıştıkları bilgileri ortaya konulmuştur.

**Tablo 4.2. Katılımcıların Demografik ve Örgütsel Demografilerine İlişkin Bulgular**

<b>Cinsiyet</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Kadın	18	26,1
Erkek	51	73,9
<b>Yaş</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
20 - 30	9	13,0
31 - 40	20	29,0
41 - 50	23	33,3
51 - 60	17	24,6
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Lise	11	15,9
Önlisans	4	5,8
Lisans	43	62,3
Lisansüstü	11	15,9
<b>Toplam İş Deneyimi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1 - 5 Yıl	5	7,2
6 - 10 Yıl	17	24,6
11 - 15 Yıl	8	11,6
16 - 20 Yıl	11	15,9
20 Yıl ve Üzeri	28	40,6
<b>Mevcut İşletmede Ne Kadar Zamandır Aynı Pozisyonda Çalışıyor</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1 Yıldan az	3	4,3
1 – 5 Yıl	19	27,5
6 – 10 Yıl	20	29,0
11 – 15 Yıl	9	13,0
16 – 20 Yıl	7	10,1
20 Yıl ve üzeri	11	15,9

Tablo 4.2.'de katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerine ilişkin bulgular yer almaktadır. Demografik özelliklerin ilki olan cinsiyet verilerine göre, katılımcıların % 26'sını (n=18) kadınlar, % 74'ünü (n=51) ise erkekler oluşturmaktadır.

Katılımcıların büyük çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların % 13'ü (n=9) 20-30 yaş, % 29'u (n=20) 31-40 yaş, % 33'ü (n=23) 41-50 yaş, % 25'u (n=17) ise 51 yaş ve üzeri yaş gruplarında yer almaktadır. Buna göre 20-30 yaş arası katılımcıların sayısı oldukça düşük olup katılımcıların 31-40 yaş aralığında yoğunlaştığı görülmektedir. Eğitim durumlarına göre katılımcıların % 16'sı (n=11) lise, % 6'sı (n=4) önlisans, % 62'si (n=43) lisans ve % 16'i (n=11) ise lisansüstü eğitim seviyesine sahiptir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun lisans seviyesinde bir eğitim durumuna sahip olduğu göze çarpmaktadır. Mesleki özelliklerden birisi olan toplam iş deneyimi verilerine bakıldığında, katılımcıların % 7'sinin (n=5) 1 ile 5 yıl arası, % 25'inin (n=17) 6 ile 10 yıl arası, % 12'sinin (n=8) 11 ile 15 yıl arası, % 16'sının (n=11) 16 ile 20 yıl arası ve % 41'inin (n=28) ise 20 yıldan fazla bir süredir iş deneyimine sahip olduğu görülmektedir.

Mesleki özelliklerden bir diğeri olan mevcut işletmelerinde ne kadar zamandır aynı pozisyonda çalıştığı verilerine bakıldığında katılımcıların % 4'ü (n=3) 1 yıldan az % 28'i (n=19) 1 ile 5 yıl arası, % 29'unun (n=20) 6 ile 10 yıl arası, %13'ünün 11 ilr 15 yıl, % 10'unun (n=7) 16 ile 20 yıl arası, % 16'sının (n=11) ise 20 yıl ve üzeri aynı pozisyonda çalıştığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

#### 4.8.2. İnsan Kaynakları Biriminin Genel Yapısı ve Faaliyetlerine İlişkin Bulgular

İnsan kaynakları birimin genel yapısı ve faaliyetlerine yönelik bulgular aşağıdaki tablolarda ayrıntılı bir şekilde belirtilmiştir.

Tablo 4.3. İnsan Kaynakları Departmanına Bağlı Alt Birimler İle İlgili Dağılım

İnsan Kaynakları Departmanının Altında Bulunan Alt Birimler	n	%
Personel Özlük İşler Birimi	39	56,5
İşe Alma Birimi	31	44,9
Eğitim ve Geliştirme Birimi	28	40,6
Ücret ve Sosyal Haklar	25	36,2
Hiçbir Alt Birim Yoktur	21	30,4
Sağlık Servisi	15	21,7
Endüstriyel İlişkiler	6	8,7
Diğer ( Belirtiniz;.....)	2	2,9

Bir organizasyonda insan kaynakları yönetiminden sorumlu birim ve alt birimlerin varlığı organizasyonel büyüklükle yakından ilişkili olması itibariyle insan kaynakları biriminin büyüklüğünün bir göstergesi olarak insan kaynakları departmanına bağlı alt birimlerin olup olmamasına yönelik bulgulara bakıldığında, en fazla var olan birimin personel özlük işleri (%57) olduğu görülmektedir. Bu durum, işletmeler büyüdükçe çalışanlara ilişkin belirli standart ve insan kaynakları faaliyetlerinin de artması ile yakından ilgilidir. Çünkü bir organizasyonda çalışan sayısı arttıkça her çalışana ait kayıtların detaylı bir şekilde tutulması önem kazanmaktadır. Bunun haricinde insan kaynakları departmanına bağlı diğer alt birimleri sırasıyla işe alma 31 (%44,9), eğitim ve geliştirme 28 (%40,6), sağlık servisi 15 (%21,7), endüstriyel ilişkiler 6 (%8,7), ücret ve sosyal haklar 25 (%36,2) ve diğer 2 (%2,9) oluşturmaktadır. Yine örneklem içinde 21 (%30,4) işletmede insan kaynakları birimine ait hiçbir alt birimin bulunmadığı görülmektedir.

**Tablo 4.4. İnsan Kaynakları Yöneticisinin İşletmenin Üst Kurullarında Yer Alması İle İlgili Dağılım**

En Üst Düzeydeki İnsan Kaynakları Yöneticisi İşletmenin Yönetim Kurulu vb. Kurullarında Yer Alıyor mu?	n	%
Evet	33	47,8
Hayır	36	52,2

Tablo 4.4’de örneklem içindeki organizasyonların %52’sinde insan kaynakları yöneticisi üst kurullarda temsil edilmemektedir. İnsan kaynakları biriminin yönetimin stratejik ortağı olması gerektiği sık sık vurgulandığı halde, bu unsur göz önüne alındığında bir çok organizasyonda insan kaynakları yönetiminin stratejik nitelikten uzak olduğu söylenebilir. İnsan kaynakları biriminin organizasyonun üst kurullarında yer alması, organizasyon içinde insan kaynakları birimine verilen önemin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

**Tablo 4.5. İnsan Kaynakları Departmanının En Üst Düzey Sorumlusunun Eğitim Düzeyi İle İlgili Dağılım**

İnsan Kaynakları Departmanının En Üst Düzey Sorumlusunun Eğitim Düzeyi	n	%
Lise	4	5,8
Lisans	55	79,7
Yüksek Lisans	8	11,6
Doktora	2	2,9



Tablo 4.5’de çalışmanın envanterini yanıtlayan katılımcıların eğitim durumlarıyla ilgili bulgular yer almaktadır. Yanıtlayıcıların hemen hemen tamamına yakın kısmının üniversite n=55 (%79,7), yüksek lisans n=8 (%11,6) ve doktora n=2 (% 2,9) eğitimine sahip olması verilen cevapların bilinçli ve gerçeğe yakın bir şekilde yanıtlandığı konusunda fikir vermektedir. Yanıtlayıcılar içerisinde lise n=4 (%5,8) mezunları da yer almaktadır.

**Tablo 4.6. Temel İnsan Kaynakları İşlevlerine Ait Yazılı Politikalara İlişkin Dağılım**

İşletmede İnsan Kaynakları İşlevlerinden Hangi Yazılı Politikalar Bulunmaktadır?	n	%
İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı	50	72,5
Eğitim ve Geliştirme	43	62,3
Performans Değerleme	40	58,0
Ücret Yönetimi	36	52,2
İş Analiz ve İş Dizaynı	33	47,8
İnsan Kaynakları Planlaması	31	44,9
İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi	31	44,9
İş Değerleme	29	42,0
Kariyer Geliştirme	18	26,1
Yazılı İnsan Kaynakları Politikamız Yoktur	6	8,7

Örnekleme içindeki organizasyonların insan kaynakları işlevlerine ait yazılı politikalarına ilişkin dağılıma bakıldığında, en fazla yazılı politikanın iş güvenliği ve işgören sağlığı (%72,5)’na ait olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları işlevlerine yönelik yazılı politikalara ilişkin olarak, eğitim ve geliştirme (%62,3) bu durum İnsan faktörüne yapılan yatırımın önemli göstergelerindedir. Bu durumun organizasyonların büyük çoğunluğunda yazılı politikalarla ifade edilmesi, organizasyonlarda insan kaynakları yönetiminin ve stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımının var olabileceğine ilişkin bir bulgu olarak da değerlendirilebilir. Performans değerlendirme (%58), ücret yönetimi (%52,2), iş analiz ve iş dizaynı (%47,8), insan kaynakları planlaması (%44,9), insan kaynakları temin ve seçimi (%44,9), iş değerlendirme (%42) ve kariyer geliştirme(%26,1) yer almaktadır. Örnekleme içindeki 6 organizasyonda ise insan kaynakları işlevlerine yönelik yazılı politikalar bulunmamaktadır.

**Tablo 4.7. İnsan Kaynakları Departmanının Organizasyon Şemasındaki Yeri İle İlgili Dağılım**

<b>İnsan Kaynakları Departmanının Organizasyon Şemasındaki Yeri</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Genel Müdüre Doğrudan Bağlı	41	59,4
Genel Müdüre Bağlı Genel Müdür Yrd. Düzeyinde	7	10,1
Genel Müdür Yrd. Bağlı Koordinatörlük Düzeyinde	7	10,1
İşletme Müdürüne Doğrudan Bağlı	7	10,1
Başka Bir Birime Bağlı	4	5,8
CEO'ya Doğrudan Bağlı	2	2,9
Diğer	1	1,4

İnsan kaynakları departmanının organizasyon şemasındaki yeri aynı zamanda insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin organizasyon içinde ne kadar önemsendiğinin bir göstergesidir. İnsan kaynakları birimi üst yönetime ne kadar yakın olursa, alınan karar ve uygulamalara etkisi o derece büyük olacaktır. Tablo 4.7’de organizasyonların büyük çoğunluğunun üst yönetime yakın yerde (%92,6) olduğu görülmektedir. Üst yönetim haricinde başka birime bağlı olarak faaliyet gösteren organizasyonlar ise 5 (%7,2) oldukça azınlıktadır. Bu göstergeler İK biriminin işletmelerde stratejik düzeyde ele alınmaya başladığını ve önemlerinin giderek artmakta olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4.8. İnsan Kaynakları Departmanının Organizasyon Yapısını Oluşturan Pozisyonlar İle İlgili Dağılım**

<b>İnsan Kaynakları Departmanının Organizasyon Yapısını Oluşturan Pozisyonları Nelerdir?</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
İnsan Kaynakları Müdürü	44	63,8
İnsan Kaynakları Şefi	28	40,6
İnsan Kaynakları Koordinatörü	16	23,2
İnsan Kaynakları Müdür Yardımcısı	11	15,9
Diğer ( Belirtiniz; .....)	10	14,5

Örnekleme içinde yer alan organizasyonların çoğunluğu ölçek itibarıyla “büyük ve orta ölçekli işletme” niteliğinde olduğundan insan kaynakları alanında uzman olan profesyonelleri istihdam ederek, daha gelişmiş insan kaynakları sistem ve uygulamalarına sahip oldukları gözlenmiştir. Tablo 4.8’de örnekleme içinde yer alan organizasyonların insan kaynakları departmanının organizasyon yapısını oluşturan pozisyonlar yer almaktadır. En fazla var olan pozisyonun (%63,8) insan kaynakları müdürü olduğu görülmektedir. Bu oranı sırasıyla İnsan kaynakları şefi (%40,6), insan kaynakları koordinatörü (%23,2), insan kaynakları müdür

yardımcısı (%15,9) .Yine önemli bir çoğunluğun (%14,5) “diğer” seçeneğini işaretlemeyi tercih ettikleri görülmektedir.

**Tablo 4.9. En Üst Düzey İnsan Kaynakları Sorumlusunun Ünvanı İle İlgili Dağılım**

İşletmedeki En Üst Düzey İnsan Kaynakları Sorumlusunun Ünvanı / Pozisyonu Nedir?	n	%
Genel Müdür/Murahhas Aza	9	13,0
Genel Müdür Yardımcısı	5	7,2
İnsan Kaynakları Müdürü/Yöneticisi/Direktörü	28	40,6
İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkiler Müdürü	8	11,6
İnsan Kaynakları ve İdari İşler Müdürü	2	2,9
İnsan Kaynakları/Personel Uzmanı	8	11,6
İnsan Kaynakları/Personel Şefi	7	10,1
İdari ve Mali İşler Müdürü	2	2,9
Finans Müdürü/Yöneticisi/Direktörü	9	13,0

Organizasyonda üst düzey insan kaynakları sorumlusunun ünvanı ile ilgili dağılımlara bakıldığında, örneklem içinde yer alan işletmelerin büyük çoğunluğunda 28 (%40,6) “İnsan Kaynakları Müdürü/Yöneticisinin” olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları faaliyetlerinin yerine getirilmesinde temel aktör olan insan kaynakları sorumlusunun kendi faaliyet alanıyla ilişkili ünvana sahip olması, uzmanlaşma için de önem taşımaktadır. Bir diğer önemli bulgu da 9 organizasyonda (%13) en üst düzey insan kaynakları sorumlusunun “Genel Müdür ve Finans Müdürü” ünvanına sahip olmasıdır. Bu durum örneklemdeki organizasyonlarda insan kaynakları sorumlusunun geniş yetkilerle donatılıp, insan kaynakları yönetimine ilişkin faaliyetlere daha fazla önem verildiği anlamında yorumlanabilir. Bunun haricinde 8 organizasyonda (%11,6) en üst düzey insan kaynakları sorumlusunun “İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkiler Müdürü ” ve “İnsan Kaynakları Uzmanı”, 7 organizasyonda (% 10,1) “İnsan kaynakları personel şefi”, 5 organizasyonda (% 7,2) “Genel Müdür Yardımcısı” son olarak 2 organizasyonda (%2,9) ise “İdari Mali İşler Müdürü” ile "İnsan Kaynakları ve İdari İşler Müdürü" ünvanı ile insan kaynakları sorumluları organizasyonlarda yer almaktadır.

**Tablo 4.10. İnsan Kaynakları Departmanının Yerine Getirdiği Temel İnsan Kaynakları Fonksiyonları İle İlgili Dağılım**

İnsan Kaynakları Departmanının Yerine Getirdiği Temel İnsan Kaynakları Fonksiyonları	n	%
İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı	52	75,4
Performans Değerleme	49	71,0
İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi	49	71,0
Eğitim ve Geliştirme	48	69,6
Ücret Yönetimi	48	69,6
İş Analiz ve İş Dizaynı	43	62,3
İnsan Kaynakları Planlaması	41	59,4
İş Değerleme	37	53,6
Kariyer Geliştirme	3	44,9

Örnekleme içindeki organizasyonların hangi insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını yerine getirdiklerini belirlemeye yönelik olarak oluşturulan bu envanter bölümünde, organizasyonların yerine getirdiği temel insan kaynakları yönetimi faaliyetleri sırasıyla iş güvenliği ve işgören sağlığı n=52 (%75,4), insan kaynakları temin ve seçimi ve performans değerlendirme n=49 (%71), eğitim ve geliştirme ve ücret yönetimi n=48 (%69,6), iş analiz ve iş dizaynı n=43 (%62,3), insan kaynakları planlaması n=41 (%59,4), iş değerlendirme n=37 (%53,6) ve son olarak da kariyer geliştirme n=3 (%44,9)'dir.

#### 4.8.3. Değişkenlerin Betimleyici İstatistik Bulguları

Değişkenlerin betimleyici istatistik bulguları Tablo 4.11'de görülmektedir.

**Tablo 4.11. Betimleyici İstatistik Bulguları**

	Betimleyici İstatistik					
	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Organizasyon Geliştirme	2,33	5,00	3,9336	,44798	-,574	1,760
Performans Değerleme	2,24	4,10	3,1332	,42887	,563	-,082
İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	2,31	4,50	3,6368	,52492	-,712	-,108
İnsan Kaynakları Yönetici Yetkinliği	2,11	5,00	3,7295	,66571	-,332	-,002
İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği	2,14	5,00	3,7516	,57387	-,582	,686

#### 4.8.4. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizi Bulguları

Bu başlık altında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Organizasyon Geliştirme ve Performans Değerleme Ölçeği için uygulanan faktör analizi bulgularına ve ilgili ölçekler ile bu ölçeklerin alt boyutlarına ait güvenirlik analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Faktör analizi, birbiriyle ilişkisi bulunan değişkenlerin tespit edilip bir araya getirilerek veri setinin temel faktörlerini ortaya koyan analizdir (Coşkun vd., 2015: 264).

Böylece veri setini temsil edecek mümkün olduğunca az sayıda faktör belirlenir ve sağlıklı bir veri yorumuna imkan sağlanır. Faktörlerin toplam varyansı açıklama değerini gösteren ve faktör sayısının belirlenmesinde kullanılan katsayı değerine “özdeğer” adı verilmektedir (Coşkun vd., 2015: 269). Analiz kapsamında öz değeri 1’den büyük olan faktörler dikkate alınmıştır. Analiz bulgularında yer verilen önemli bir değer, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik testi değeridir. Söz konusu değer 0,5’in altında olması faktör analizinin ilgili veri seti için uygun olmadığına işaret etmektedir. Daha detaylıca, 0,8 ve üzeri değerler yüksek, 0,7 ve üzeri değerler orta, 0,6 ve üzeri değerler vasat, 0,5 ve üzeri değerler ise zayıf olarak nitelendirilmektedir (Coşkun vd., 2015: 268).

Bartlett Küresellik Testi ise değişkenler arasındaki korelasyonları gösteren matriste yer alan tüm korelasyonların genel anlamlılıklarını göstermektedir. Bu test, değişkenler arasında ilişki bulunmadığı hipotezini test etmektedir. Söz konusu hipotez reddedildiği takdirde, araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkarılabileceği sonucuna ulaşılabilecektir (Coşkun vd., 2015: 267). Güvenirlik, bir ölçeğin ölçmeyi amaçladığı veriyi istikrarlı ve tutarlı bir biçimde ölçme derecesini ifade etmektedir (Coşkun vd., 2015: 124). Bir veri setinin içsel tutarlılığını ortaya koyan güvenirlik değerleri genellikle 0,30 değerinden düşükse zayıf, 0,30 ile 0,70 değerleri arasında yer alıyorsa orta güçte ve 0,70 değerinden büyükse güçlü olarak kabul edilmektedir (Demir, 2012: 159).

Tablo 4.12. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Faktör	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Alt ölçek güvenilirliği
1	7. Problem çözme becerisi uygulamalarının işletmenizde yürütülen aktivitelerden biri olması	0,868	3,982	17,695	0,831
	8. Kurumunuzda iş takımlarının oluşturulması	0,858			
	9. Kurumunuzda kalite geliştirme takımları oluşturulması	0,654			
2	1. Çalışanlarınıza yeterli miktarda eğitim sağlanması	0,800	1,859	16,674	0,665
	11. Çalışanların İş güvenliği sağlığı koşullarının iyileştirilmesi	0,785			
	2. Yönetim becerileri eğitimlerinin, kişilerin yaptıkları işe göre farklılaşması	0,654			
3	16. Yönetici ile çalışan arasındaki ilişkileri geliştirici uygulamaların yapılması	0,861	1,496	15,866	0,735
	15. Yetki kullanılması ihtiyaç duyulduğu zamanlarda, yönetimin çalışanlara inisiyatif yetkisini vurgulaması	0,782			
	14. Yeni işe başlayan personelin oryantasyon eğitimlerinin verilmesi	0,673			
4	10. İşbirliği içinde çalışmayı sağlayacak doğru çalışma ortamını ve ilişkilerinin geliştirilmesi	0,796	1,137	14,945	0,584
	4. Performans değerlendirmelerin sonuç odaklılığı vurgulanması	0,603			
	6. Aynı pozisyondaki bireylerin performansları arasındaki maaş farkının önemli derecede korunmak istenmesi	0,563			
	5. Kişilerin bireysel katkılarının vurgulanması	0,480			
Toplam				65,180	0,799
Kaiser-Meyer-Olkin			0,646		
Bartlett's Test of Sphericity		Approx. Chi-square	324,556		
		Df	78		
		Sig.	0,00		

Katılımcıların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin algıları 16 adet ifadeden meydana gelen İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği ile ölçülmüştür (Çiçek ve Demir, 2015). Ölçeğe uygulanan faktör analizi ile ifadelerin öz değeri 1'in üzerinde olan dört adet faktör altında toplandığı görülmüştür. Birden fazla faktöre 0,1'den daha düşük bir farkla yükleme durumu olduğundan (3., 12., ve 13. ifadeler) ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 4.12.'de faktör analizi sonucu elde edilen dört adet faktörün öz değerleri ve varyans açıklama oranlarına yer verilmiştir. Ayrıca, ölçekte yer alan her bir ifadenin hangi boyutla ilişkili olduğunu gösteren faktör yük değerleri de belirtilmiştir. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği için bulunan güvenilirlik katsayısı 0,799 gibi oldukça yüksek

bir değer olarak hesaplanmıştır. Ayrıca ulaşılan KMO değeri de (0,646) verilerin faktör analizi için uygun olduğunu ortaya koymaktadır. İstatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenen Bartlett Küresellik Testi değeri (324,556; df=78; p=,000) ise araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkarılabileceğine işaret etmektedir. Analiz sonucunda öne çıkan dört adet faktörün toplam varyansı açıklama oranı % 65,180 olarak hesaplanmıştır.

Analiz sonucunda İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeğinin birinci faktörünün öz değeri 3,982 ve varyansı açıklama oranı % 17,695 olarak hesaplanmıştır. Birinci faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “7. Problem çözme becerisi uygulamalarının işletmenizde yürütülen aktivitelerden biri olması.”, “8. Kurumunuzda iş takımlarının oluşturulması.”, “9. Kurumunuzda kalite geliştirme takımları oluşturulması.” ifadeleridir. Söz konusu faktör, “Takım Geliştirme” olarak adlandırılmıştır.

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeğinin ikinci faktörünün öz değeri 1,859 ve varyansı açıklama oranı % 16,674 olarak hesaplanmıştır. İkinci faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “1. Çalışanlarınıza yeterli miktarda eğitim sağlanması.”, “11. Çalışanların İş güvenliği sağlığı koşullarının iyileştirilmesi.” ve “2. Yönetim becerileri eğitimlerinin, kişilerin yaptıkları işe göre farklılaşması.” ifadeleridir. İkinci faktör, “İş Sağlığı ve Güvenliği-Eğitim” olarak adlandırılmıştır.

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeğinin üçüncü faktörünün öz değeri 1,496 ve varyansı açıklama oranı 15,866 olarak hesaplanmıştır. Üçüncü faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “16. Yönetici ile çalışan arasındaki ilişkileri geliştirici uygulamaların yapılması.”, “15. Yetki kullanılması ihtiyaç duyulduğu zamanlarda, yönetimin çalışanlara inisiyatif yetkisini vurgulaması.” ve “14. Yeni işe başlayan personelin oryantasyon eğitimlerinin verilmesi.” ifadeleridir. Üçüncü faktör, “Yetki Devri, İlişkiler” olarak adlandırılmıştır.

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Belirsizliği Ölçeğinin dördüncü ve son faktörünün öz değeri 1,137 ve varyansı açıklama oranı % 14,945 olarak hesaplanmıştır. Dördüncü faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “10. İşbirliği içinde çalışmayı sağlayacak doğru çalışma ortamını ve ilişkilerinin geliştirilmesi.”, “4. Performans değerlendirmelerin sonuç odaklılığı vurgulaması.”, “6. Aynı pozisyondaki bireylerin performansları arasındaki maaş farkının önemli derecede korunmak istenmesi” ve “5. Kişilerin bireysel katkılarının vurgulanması.” ifadeleridir. Dördüncü faktör, “Çalışma Performansı” olarak adlandırılmıştır. Dört alt boyutta kabul edilebilir güvenilirlik değerinde saptanmıştır. Güvenilirlik için Cronbach Alpha güvenilirlik, iç tutarlılık güvenilirliği, geçerlilik ise keşfedici faktör analizi ile Varimax Rotasyonu kullanılarak yapısal geçerlilik teşhisi ile gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4.13. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yetkinliği Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Faktör	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Alt ölçek güvenilirliği
1	4.İnsan Kaynakları vizyonunu belirler ve şirket içinde yayılmasını sağlarlar.	0,867	4,475	49,722	0,847
	1.İçsel ve dışsal değişimlerin muhtemel etkilerini öngörebilmektedirler.	0,793			
	2.Liderlik vasıfları sergilemektedirler.	0,792			
	5.Rakip şirketlerin İnsan Kaynakları uygulamaları hakkında bilgi sahibidirler.	0,741			
	9.İş süreçleri ve bunların yeniden yapılandırılması konusunda bilgi ve tecrübe sahibidirler.	0,612			
2	8.İnsan Kaynakları yönetimi dışında başka kritik iş alanlarında da yönetim tecrübesi edinmişlerdir.	0,940	1,638	18,195	0,843
	7.İnsan Kaynakları yönetimi dışında başka kritik iş alanlarında da tecrübe sahibidirler.	0,900			
	6.Belirgin şekilde dış-müşteri kontakları vardır.	0,728			
	3.İnsan Kaynakları uygulamalarının finansal etkisini öngörebilmektedirler.	0,566			
Toplam				67,917	0,864
Kaiser-Meyer-Olkin			0,784		
Bartlett's Test of Sphericity			Approx. Chi-square	343,353	
			df	36	
			Sig.	0,00	

Katılımcıların insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliğine ilişkin algıları 9 adet ifadeden meydana gelen İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yetkinliği Ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçeğe uygulanan faktör analizi ile ifadelerin öz değeri 1'in üzerinde olan iki adet faktör altında toplandığı görülmüştür.

Tablo 4.13.'de faktör analizi sonucu elde edilen iki adet faktörün öz değerleri ve varyans açıklama oranlarına yer verilmiştir. Ayrıca, ölçekte yer alan her bir ifadenin hangi boyutla ilişkili olduğunu gösteren faktör yük değerleri de belirtilmiştir. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yetkinliği için bulunan güvenilirlik katsayısı 0,864 gibi oldukça yüksek bir değer olarak hesaplanmıştır. Ayrıca ulaşılan KMO değeri de (0,784) verilerin faktör analizi için uygun olduğunu ortaya koymaktadır. İstatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenen Bartlett Küresellik Testi değeri (343,353; df=36; p=,000) ise araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkarılabileceğine işaret etmektedir. Analiz sonucunda öne çıkan iki adet faktörün toplam varyansı açıklama oranı % 67,917 olarak hesaplanmıştır.

Analiz sonucunda İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yetkinliği Ölçeğinin birinci faktörünün öz değeri 4,475 ve varyansı açıklama oranı % 49,722 olarak hesaplanmıştır.



Birinci faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “4.İnsan Kaynakları vizyonunu belirler ve şirket içinde yayılmasını sağlarlar.”, “1.İçsel ve dışsal değişimlerin muhtemel etkilerini öngörebilmektedirler.”, “2.Liderlik vasıfları sergilemektedirler.”, “5.Rakip şirketlerin İnsan Kaynakları uygulamaları hakkında bilgi sahibidirler.”, “9.İş süreçleri ve bunların yeniden yapılandırılması konusunda bilgi ve tecrübe sahibidirler.” ifadeleridir. Söz konusu faktör, “Fonksiyonel” olarak adlandırılmıştır.

İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yetkinliği Ölçeğinin ikinci faktörünün öz değeri 1,638 ve varyansı açıklama oranı % 18,195 olarak hesaplanmıştır. İkinci faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “8.İnsan Kaynakları yönetimi dışında başka kritik iş alanlarında da yönetim tecrübesi edinmişlerdir.”, “7.İnsan Kaynakları yönetimi dışında başka kritik iş alanlarında da tecrübe sahibidirler.”, “6.Belirgin şekilde dış-müşteri kontakları vardır.” ve “3.İnsan Kaynakları uygulamalarının finansal etkisini öngörebilmektedirler.” ifadeleridir. İkinci faktör, “Diğer” olarak adlandırılmıştır. Her iki boyutta kabul edilebilir güvenilirlik düzeyinde saptanmıştır. Güvenilirlik için Cronbach Alpha güvenilirlik, iç tutarlılık güvenilirliği, geçerlilik ise keşfedici faktör analizi ile Varimax Rotasyonu kullanılarak yapısal geçerlilik tespiti ile gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 4.14. Stratejik İnsan Kaynakları Etkinliği Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları**

Faktör	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Alt Ölçek Güvenilirliği
1	13.İnsan kaynakları stratejileri, bu şirketin stratejileri ile etkin şekilde bütünleşmiştir.	0,855	3,619	51,694	0,853
	14.İnsan kaynakları uygulamaları aralarında tutarlılık sağlanacak şekilde bütünleştirilmiştir.	0,857			
	15.İnsan kaynakları personeli, insan kaynakları stratejileri üzerinde etkilidir.	0,777			
	18.Şirket iş ya da kurum stratejilerini uygulamaya yardımcı olmak üzere işe alma şekillerini değiştirir.	0,743			
	17.Şirketin, uzun dönem stratejik amaçlarına ulaşmak üzere yöneticilerini teşvik etmek için ücret sistemini sürekli gözden geçirir.	0,671			
	19.Geliştirme programları stratejik değişimleri destekleyecek şekilde tasarlanır.	0,733			
2	16.İnsan kaynakları stratejisi şirketin iş stratejisinden ayrıdır.	0,922	1,146	16,371	-
Toplam				68,065	0,731
Kaiser-Meyer-Olkin			0,800		
Bartlett's Test of Approx. Chi-square			203,143		
Sphericity df			21		
Sig.			0,00		

Katılımcıların Stratejik İnsan Kaynakları Etkinliği algıları 7 adet ifadeden meydana gelen Stratejik İnsan Kaynakları Etkinliği Ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçeğe uygulanan faktör analizi ile ifadelerin öz değeri 1'in üzerinde olan iki adet faktör altında toplandığı görülmüştür. Tablo 4.14.'de faktör analizi sonucu elde edilen iki adet faktörün öz değerleri ve varyans açıklama oranlarına yer verilmiştir. Ayrıca, ölçekte yer alan her bir ifadenin hangi boyutla ilişkili olduğunu gösteren faktör yük değerleri de belirtilmiştir.

Analiz aşamasında, ölçekte yer alan "16. İnsan kaynakları stratejisi şirketin iş stratejisinden ayrıdır." ifadesi ters kodlamaya tabi tutulmuştur. Stratejik İnsan Kaynakları Etkinliği Ölçeği için bulunan güvenilirlik katsayısı 0,731 gibi oldukça yüksek bir değer olarak hesaplanmıştır. Ayrıca ulaşılan KMO değeri de (0,800) verilerin faktör analizi için uygun olduğunu ortaya koymaktadır. İstatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenen Bartlett Küresellik Testi değeri (203,143; df=21; p=,000) ise araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkarılabileceğine işaret etmektedir. Analiz sonucunda öne çıkan iki adet faktörün toplam varyansı açıklama oranı % 68,065 olarak hesaplanmıştır.

Analiz sonucunda Stratejik İnsan Kaynakları Etkinliği Ölçeğinin birinci faktörünün öz değeri 3,619 ve varyansı açıklama oranı % 51,694 olarak hesaplanmıştır. Birinci faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; "13.İnsan kaynakları stratejileri, bu şirketin stratejileri ile etkin şekilde bütünleşmiştir.", "14.İnsan kaynakları uygulamaları aralarında tutarlılık sağlanacak şekilde bütünleştirilmiştir.", "15.İnsan kaynakları personeli, insan kaynakları stratejileri üzerinde etkilidir.", "18.Şirket iş ya da kurum stratejilerini uygulamaya yardımcı olmak üzere işe alma şekillerini değiştirir.", "17.Şirketin, uzun dönem stratejik amaçlarına ulaşmak üzere yöneticilerini teşvik etmek için ücret sistemini sürekli gözden geçirir." ve "19.Geliştirme programları stratejik değişimleri destekleyecek şekilde tasarlanır." ifadeleridir. Söz konusu faktör, "Etkinlik" olarak adlandırılmıştır.

Stratejik İnsan Kaynakları Etkinliği Ölçeğinin ikinci faktörünün öz değeri 1,146 ve varyansı açıklama oranı % 16,371 olarak hesaplanmıştır. İkinci faktör altında toplanan ölçek ifadesi; "16.İnsan kaynakları stratejisi şirketin iş stratejisinden ayrıdır". 16. Madde tek bir faktör olarak gruplandığı için isimlendirilmemiş ve analiz dışı tutulmuştur.

Güvenilirlik için Cronbach Alpha güvenilirlik, iç tutarlılık güvenilirliği, geçerlilik ise keşfedici faktör analizi ile Varimax Rotasyonu kullanılarak yapısal geçerlilik teşhisi ile gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4.15. Organizasyon Geliştirme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Faktör	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Alt Ölçek Güvenilirliği
1	3.Öğrenmeye verdiğimiz önemden vazgeçersek geleceğimiz tehlike altına girer.	0,844	3,852	32,560	0,766
	2.Gelişmenin bir aracı olarak öğrenme, işletmenin temel değerleri arasında yer almaktadır.	0,710			
	1.İşletmemizde öğrenme yeteneği, ilerlemenin temel anahtarı olarak görülür.	0,756			
	4.İşletmemizde çalışan eğitimine ayrılan kaynaklar masraf olarak değil yatırım olarak görülür.	0675			
2	11.Her kuruluşta, çeşitli nedenlerle değişim ihtiyacı meydana gelebilir.	0,788	1,462	13,293	0,653
	5.İşimi yapmak için gereken bilgiye anında ulaşabilirim.	0,732			
	10.Amaçlar grup kararıyla tespit edilir	0,646			
3	9.Astların fikirleri, kararlar alınırken daimi suretle kabul edilir ve kullanılır.	0,848	1,125	10,223	0,436
	12.Kurumda yapılacak değişikliklere karşı ilk tepkim olumlu olur.	0,671			
4	7. Kurum içerisinde insanlar kişisel etik ve değerlerden ödün verme konusunda baskı altında tutulamaz.	0,766	1,032	9,381	0,348
	8.Astlar kendi işleriyle ilgili kararlara tam olarak <u>katılmamaktadırlar.</u>	0,717			
Toplam				65,456	0,752
Kaiser-Meyer-Olkin			0,754		
Bartlett's Test of Approx. Chi-square			203,318		
Sphericity df			55		
Sig.			0,00		

Katılımcıların organizasyon geliştirme algıları 12 adet ifadeden meydana gelen Organizasyon Geliştirme Ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçeğe uygulanan faktör analizi ile ifadelerin öz değeri 1'in üzerinde olan dört adet faktör altında toplandığı görülmüştür. Faktör analizi sonucuna göre dört faktör ortaya çıkmış 1 madde (6. ifade) 0,1'den daha düşük bir fark ile biden fazla faktöre yüklendiği için analiz dışına çıkarılmıştır.

Tablo 4.15.'de faktör analizi sonucu elde edilen dört adet faktörün öz değerleri ve varyans açıklama oranlarına yer verilmiştir. Ayrıca, ölçekte yer alan her bir ifadenin hangi boyutla ilişkili olduğunu gösteren faktör yük değerleri de belirtilmiştir. Analiz aşamasında, ölçekte yer alan "8. Astlar kendi işleriyle ilgili kararlara tam olarak katılmamaktadırlar." ifadesi ters kodlamaya tabi tutulmuştur. Organizasyon Geliştirme Ölçeği için bulunan güvenilirlik katsayısı 0,752 gibi oldukça yüksek bir değer olarak hesaplanmıştır. Ayrıca ulaşılan KMO değeri de (0,754) verilerin faktör analizi için uygun olduğunu ortaya

koymaktadır. İstatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenen Bartlett Küresellik Testi değeri (203,318; df=55; p=,000) ise araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkarılabileceğine işaret etmektedir. Analiz sonucunda öne çıkan dört adet faktörün toplam varyansı açıklama oranı % 65,456 olarak hesaplanmıştır. Analizde dört faktör ortaya çıkmıştır. Üçüncü ve dördüncü faktörler kabul edilebilir güvenirlik değerinin altında saptanmıştır. Birinci faktör, organizasyonel öğrenme ikinci faktör, planlı değişim, bilgi ve kaynak kullanımı ve yönetime katılma olarak adlandırılmıştır.

Analiz sonucunda Organizasyon Geliştirme Ölçeğinin birinci faktörünün öz değeri 3,852 ve varyansı açıklama oranı % 32,560 olarak hesaplanmıştır. Birinci faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “3.Öğrenmeye verdiğimiz önemden vazgeçersek geleceğimiz tehlike altına girer.”, “2.Gelişmenin bir aracı olarak öğrenme, işletmenin temel değerleri arasında yer almaktadır.”, “1.İşletmemizde öğrenme yeteneği, ilerlemenin temel anahtarı olarak görülür.” ve “4.İşletmemizde çalışan eğitimine ayrılan kaynaklar masraf olarak değil yatırım olarak görülür..” ifadeleridir. Söz konusu faktör, “Organizasyonel Öğrenme” olarak adlandırılmıştır.

Organizasyon Geliştirme Ölçeğinin ikinci faktörünün öz değeri 1,462 ve varyansı açıklama oranı % 13,293 olarak hesaplanmıştır. İkinci faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “11.Her kuruluşta, çeşitli nedenlerle değişim ihtiyacı meydana gelebilir.”, “5.İşimi yapmak için gereken bilgiye anında ulaşabilirim.” ve “10.Amaçlar grup kararıyla tespit edilir.” ifadeleridir. İkinci faktör, “planlı değişim, bilgi ve kaynak kullanımı ve yönetime katılma” olarak adlandırılmıştır.

Organizasyon Geliştirme Ölçeğinin üçüncü faktörünün öz değeri 1,125 ve varyansı açıklama oranı % 10,223 olarak hesaplanmıştır. Üçüncü faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “9.Astların fikirleri, kararlar alınırken daimi suretle kabul edilir ve kullanılır.” ve “12.Kurumda yapılacak değişikliklere karşı ilk tepkim olumlu olur.” İfadeleridir. Organizasyon Geliştirme Ölçeğinin dördüncü ve son faktörünün öz değeri 1,032 ve varyansı açıklama oranı % 9,381 olarak hesaplanmıştır. Dördüncü faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “7. Kurum içerisinde insanlar kişisel etik ve değerlerden ödün verme konusunda baskı altında tutulamaz.” ve “8.Astlar kendi işleriyle ilgili kararlara tam olarak katılmamaktadırlar.” İfadeleridir. Bu 2 faktör düşük güvenirlik nedeniyle hesaba katılmamıştır.

Güvenilirlik için Cronbach Alpha güvenirlik, iç tutarlılık güvenirliği, geçerlilik ise keşfedici faktör analizi ile Varimax Rotasyonu kullanılarak yapısal geçerlilik teşhisi ile gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4.16. Performans Değerleme Süreci ve Etkinliği Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Faktör	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Alt ölçek Güvenilirliği
1	31.Çalışanların, iş stresi dikkate alındığında, değerlendirmelerin adil yapılmadığını düşünüyorum.	0,897	5,675	33,382	0,913
	30.Çalışanların, iş deneyimleri dikkate alındığında, değerlendirmelerin adil yapılmadığını düşünüyorum.	0,879			
	29.Çalışanların, sorumlulukları dikkate alındığında, değerlendirmelerin adil yapılmadığını düşünüyorum.	0,874			
	35.Son performans değerlendirme sonuçlarının bana bildirilmesi, yönetici- çalışan ilişkisini daha da kötüleştirmiştir.	0,796			
	33.Performans sistemi, terfi sürecinde kullanıldığında çalışanlara adil uygulanmayacağı ortaya çıkar.	0,773			
	28.Çalışanların, uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemini adil bulmadığını düşünüyorum.	0,656			
	27.İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemi, çalışanların gerçek performansını yansıtmamaktadır.	0,613			
2	20.İşletmemizde kullanılan performans değerlendirme sistemi genel olarak yeterlidir.	0,858	2,786	16,389	0,864
	21.İşletmemizde performans değerlendirme sistemi üzerinde değişiklik yapılmasına gerek yoktur.	0,845			
	25.İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemi genel olarak doğru sonuçlar üreten bir ölçüm yapmaktadır.	0,827			
	26.İşletmemizde, çalışanların genel olarak adil değerlendirildiğini düşünüyorum.	0,751			
3	24.Mevcut performans değerlendirme sisteminde, bölüm bazında belirtilmesi gereken sorunlar vardır.	0,810	2,175	12,797	0,76
	22.Mevcut performans değerlendirme süreci çok vakit alan bir uygulamadır.	0,804			
	23.Yönetim mevcut performans değerlendirme sistemini kaldırmalı ve onun yerine daha basit bir yaklaşım uygulanmalıdır.	0,752			
4	36.Performans sonuçları konusunda çalışanların yöneticileriyle yaptıkları görüşmelerde işlerini ne şekilde yapmaları gerektiğini daha iyi anlamışlardır.	0,850	1,315	7,736	0,694
	37.Son performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara bildirilmesi, çalışanlarla aramdaki ilişkiyi olumlu yönde geliştirdi.	0,785			
	34.Son performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlarla paylaşılması onların iş anlayışlarını geliştirmiştir.	0,651			
Toplam				70,303	0,745

Kaiser-Meyer-Olkin

0,793

Bartlett's Test of Approx. Chi-square

643,240

Sphericity

df

136

Sig.

0,00

Katılımcıların Performans Değerleme Süreci ve Etkinliği algıları 18 adet ifadeden meydana gelen Performans Değerleme Süreci ve Etkinliği Ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçeğe uygulanan faktör analizi ile ifadelerin öz değeri 1'in üzerinde olan dört adet faktör altında toplandığı görülmüştür. Birden fazla faktöre 0,1'den daha düşük bir farkla yükleme durumu olduğundan (32. ifade) ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 4.16.'de faktör analizi sonucu elde edilen dört adet faktörün öz değerleri ve varyans açıklama oranlarına yer verilmiştir Ayrıca, ölçekte yer alan her bir ifadenin hangi boyutla ilişkili olduğunu gösteren faktör yük değerleri de belirtilmiştir. Analiz aşamasında, ölçekte yer alan "21. İşletmemizde performans değerlendirme sistemi üzerinde değişiklik yapılmasına gerek yoktur.", "22. Mevcut performans değerlendirme süreci çok vakit alan bir uygulamadır", "23.Yönetim mevcut performans değerlendirme sistemini kaldırmalı ve onun yerine daha basit bir yaklaşım uygulanmalıdır.", "24. Mevcut performans değerlendirme sisteminde, bölüm bazında belirtilmesi gereken sorunlar vardır.", "27. İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemi, çalışanların gerçek performansını yansıtılmamaktadır.", "28. Çalışanların uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemini adil bulmadığımı düşünüyorum.", "29. Çalışanların, sorumlulukları dikkate alındığında, değerlendirilmelerin adil yapılmadığını düşünüyorum.", "30. Çalışanların, iş deneyimleri dikkate alındığında, değerlendirmelerin adil yapılmadığını düşünüyorum.", "31. Çalışanların iş stresi dikkate alındığında, değerlendirmelerin adil yapılmadığını düşünüyorum.", "33. Performans sistemi, terfi sürecinde kullanıldığında çalışanlara adil uygulanmayacağı ortaya çıkar.", "35. Son performans sonuçlarının bana bildirilmesi, yönetici-çalışan ilişkisini daha da kötüleştirmiştir." gibi ifadeler ters kodlamaya tabi tutulmuştur. Ölçekte yer alan her bir ifadenin hangi boyutla ilişkili olduğunu gösteren faktör yük değerleri de belirtilmiştir.

Performans Değerleme Süreci ve Etkinliği Ölçeği için bulunan güvenilirlik katsayısı 0,745 gibi oldukça yüksek bir değer olarak hesaplanmıştır. Ayrıca ulaşılan KMO değeri de (0,793) verilerin faktör analizi için uygun olduğunu ortaya koymaktadır. İstatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenen Bartlett Küresellik Testi değeri (643,240; df=136; p=,000) ise araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkarılabileceğine işaret etmektedir. Analiz sonucunda öne çıkan dört adet faktörün toplam varyansı açıklama oranı % 70,303 olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi sonucuna göre dört faktör ortaya çıkmış bir madde 0,1'den daha düşük fark ile birden fazla faktöre yüklendiği için analiz dışına çıkarılmıştır. Her bir faktör kabul edilebilir güvenilirlik değeri vermiştir. Maddelerin içeriğine göre faktörler sırasıyla Adalet, Memnuniyet, Etkili Uygulama, Beklenen Fayda olarak adlandırılmıştır.

Analiz sonucunda Performans Değerleme Süreci ve Etkinliği Ölçeğinin birinci faktörünün öz değeri 5,675 ve varyansı açıklama oranı % 33,382 olarak hesaplanmıştır. Birinci faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “31. Çalışanların, iş stresi dikkate alındığında, değerlendirmelerin adil yapılmadığını düşünüyorum.”, “30. Çalışanların, iş deneyimleri dikkate alındığında, değerlendirmelerin adil yapılmadığını düşünüyorum.”, “29. Çalışanların, sorumlulukları dikkate alındığında, değerlendirmelerin adil yapılmadığını düşünüyorum.”, “35. Son performans değerlendirme sonuçlarının bana bildirilmesi, yönetici- çalışan ilişkisini daha da kötüleştirmiştir.”, “33. Performans sistemi, terfi sürecinde kullanıldığında çalışanlara adil uygulanmayacağı ortaya çıkar.”, “28. Çalışanların, uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemini adil bulmadığını düşünüyorum.” ve “27. İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemi, çalışanların gerçek performansını yansıtmamaktadır.” ifadeleridir. Söz konusu faktör, “Adalet” olarak adlandırılmıştır.

Performans Değerleme Süreci ve Etkinliği Ölçeğinin ikinci faktörünün öz değeri 2,786 ve varyansı açıklama oranı % 16,389 olarak hesaplanmıştır. İkinci faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “20. İşletmemizde kullanılan performans değerlendirme sistemi genel olarak yeterlidir.”, “21. İşletmemizde performans değerlendirme sistemi üzerinde değişiklik yapılmasına gerek yoktur.”, “25. İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemi genel olarak doğru sonuçlar üreten bir ölçüm yapmaktadır.” ve “26. İşletmemizde, çalışanların genel olarak adil değerlendirildiğini düşünüyorum.” ifadeleridir. İkinci faktör, “Memnuniyet” olarak adlandırılmıştır.

Performans Değerleme Süreci ve Etkinliği Ölçeğinin üçüncü faktörünün öz değeri 2,175 ve varyansı açıklama oranı % 12,797 olarak hesaplanmıştır. Üçüncü faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “24. Mevcut performans değerlendirme sisteminde, bölüm bazında belirtilmesi gereken sorunlar vardır.”, “22. Mevcut performans değerlendirme süreci çok vakit alan bir uygulamadır.” ve “23. Yönetim mevcut performans değerlendirme sistemini kaldırmalı ve onun yerine daha basit bir yaklaşım uygulanmalıdır.” ifadeleridir. Üçüncü faktör, “Etkili Uygulama” olarak adlandırılmıştır.

Performans Değerleme Süreci ve Etkinliği Ölçeğinin dördüncü ve son faktörünün öz değeri 1,315 ve varyansı açıklama oranı % 7,736 olarak hesaplanmıştır. Dördüncü faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “36. Performans sonuçları konusunda çalışanların yöneticileriyle yaptıkları görüşmelerde işlerini ne şekilde yapmaları gerektiğini daha iyi anlamışlardır.”, “37. Son performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara bildirilmesi, çalışanlarla aramdaki ilişkiyi olumlu yönde geliştirdi.” ve “34. Son performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlarla paylaşılması onların iş anlayışlarını geliştirmiştir.” ifadeleridir.

Dördüncü faktör, “Beklenen Fayda” olarak adlandırılmıştır. Güvenilirlik için Cronbach Alpha güvenilirlik, iç tutarlılık güvenilirliği, geçerlilik ise keşfedici faktör analizi ile Varimax Rotasyonu kullanılarak yapısal geçerlilik tespiti ile gerçekleştirilmiştir.

#### 4.8.5. Çalışma Kapsamında Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Tablo 4.17. Değişkenler Arasında Korelasyon Değerleri

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
(1) Takım Geliştirme	1											
(2) İş Sağlığı ve Güvenliği-Eğitim	,399 **	1										
(3) Yetki Devri, İlişkiler	,285 *	,298 *	1									
(4) Çalışma Performansı	,473 **	,242 *	,132	1								
(5) Fonksiyonel	,370 **	,337 **	,183	,476 **	1							
(6) Diğer	,206	,272 *	-,084	,320 **	,502 **	1						
(7) Etkinlik	,370 **	,326 **	,376 **	,487 **	,604 **	,262 *	1					
(8) Organizasyonel Öğrenme	,227 **	,384 **	,288 **	,505 **	,425 **	,174	,539 **	1				
(9) Adalet	-,139	-,285 *	-,051	-,046	-,428 **	-,125	-,444 **	-,309 **	1			
(10) Memnuniyet	,399 **	,311 **	,116	,428 **	,407 **	,339 **	,493 **	,322 **	-,260 *	1		
(11) Etkili Uygulama	-,021	-,173	-,172	,089	-,114	,147	-,068	-,112	,376 **	-,028	1	
(12) Beklenen Fayda	,099	,198	,227	,176	,120	,054	,383 **	,282 *	-,128	,276 *	-,269 *	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Bu başlık altında, araştırma kapsamında yer alan “Takım Geliştirme”, “İş Sağlığı ve Güvenliği-Eğitim”, “Yetki Devri, İlişkiler”, “Çalışma Performansı”, “Fonksiyonel”, “Diğer”, “Etkinlik”, “Organizasyonel Öğrenme”, “Adalet”, “Memnuniyet”, “Etkili Uygulama” ve “Beklenen Fayda” değişkenleri arasındaki korelasyon bulgularına yer verilmiştir. Korelasyon



analizi, metrik özellikler taşıyan iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin derecesini tespit eden bir analizdir.

Korelasyon analizinde “r” ile gösterilen korelasyon katsayısı -1 ile +1 arası değerler alabilmektedir. Buna göre, -1 değeri mükemmel bir ters yönlü ilişkiyi, +1 mükemmel bir olumlu yönlü ilişkiyi, 0 değeri ise iki değişken arasında bir ilişki bulunmadığını ifade etmektedir (Coşkun vd., 2015: 228). Korelasyon katsayısı genellikle 0,30 değerinden düşükse ilişki zayıf, 0,30 ile 0,70 değerleri arasında yer alıyorsa orta güçte ve 0,70 değerinden büyükse güçlü olarak kabul edilmektedir (Demir, 2012: 72). Araştırma kapsamında gerçekleştirilen korelasyon analizi bulguları bu bilgiler ışığında değerlendirilecektir.

Tablo 4.17’de, araştırma kapsamında yer alan değişkenler arasındaki korelasyon kat sayıları sunulmaktadır. Buna göre İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ölçeğine ait boyutlardan “İş Sağlığı ve Güvenliği - Eğitim” boyutu ile “Takım Geliştirme” boyutu arasında 0,01 anlamlılık seviyesine göre orta düzeyde olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,399$ ;  $p=0,00<0,01$ ). Korelasyon katsayısı (r) değerinin 0,399 düzeyinde olması, iki değişken arasındaki ilişkinin orta düzeyde güçlü olduğuna işaret etmektedir. Aynı ölçeğin boyutlarından “Çalışma Performansı” boyutu ile “Takım Geliştirme” boyutu arasında da 0,01 anlamlılık seviyesine göre olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,473$ ;  $p=0,00<0,01$ ). Korelasyon katsayısı (r) değerinin 0,473 düzeyinde olması, iki değişken arasındaki ilişkinin orta düzeyde güçlü olduğuna işaret etmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ölçeğine ait boyutlardan “Yetki Devri, İlişkiler” boyutu ile “Takım Geliştirme” boyutu ve “İş Sağlığı ve Güvenliği - Eğitim” boyutları arasında 0,05 anlamlılık seviyesine göre olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,285$ ;  $r=0,298$   $p=0,00<0,05$ ).

Korelasyon katsayısı (r) değerlerinin 0,285 ve 0,298 düzeyinde olması, "Yetki Devri, İlişkiler" boyutunun diğer iki değişken ile arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde güçlü olduğuna işaret etmektedir. "Çalışma Performansı" boyutu ile “İş Sağlığı ve Güvenliği - Eğitim” boyutları arasında 0,05 anlamlılık seviyesine göre olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,242$ ;  $p=0,00<0,05$ ). Korelasyon katsayısı (r) değerinin 0,242 düzeyinde olması, iki değişken arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde güçlü olduğuna işaret etmektedir. Tablo 4.17’deki bulgulardan anlaşılacağı üzere, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği boyutlarından “Çalışma Performansı” boyutu ile “Yetki Devri, İlişkiler” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

Tablo 4.17’deki bulgular, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği boyutları ile İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yetkinliği ölçeği boyutları arasındaki anlamlı ilişkileri de

ortaya koymaktadır. Buna göre, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeğinin “Çalışma Performansı” boyutu ile İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yetkinliği Ölçeğinin “Fonksiyonel”, ve “Diğer” boyutları arasında olumlu yönde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır ( $p=0,00<0,01$ ).

Tablo 4.17’deki bulgulardan anlaşılacağı üzere, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği boyutlarından “Yetki Devri, İlişkiler” boyutu ile İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yetkinliği Ölçeğinin “Fonksiyonel”, ve “Diğer” boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yetkinliği ölçeğine ait boyutlardan “Fonksiyonel” boyutu ile İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeğinin “Takım Geliştirme” ve “İş Sağlığı ve Güvenliği - Eğitim” boyutları arasında 0,01 anlamlılık seviyesine göre olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,370$ ;  $r=0,337$   $p=0,00<0,01$ ). Korelasyon katsayısı ( $r$ ) değerlerinin 0,370 ve 0,337 düzeyinde olması, "Yetki Devri, İlişkiler" boyutunun diğer iki değişken ile arasındaki ilişkinin orta düzeyde güçlü olduğuna işaret etmektedir. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yetkinliği ölçeğine ait boyutlardan “Diğer” boyutu ile İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeğinin “İş Sağlığı ve Güvenliği - Eğitim" boyutu arasında 0,05 anlamlılık seviyesine göre olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,272$ ;  $p=0,00<0,05$ ). Korelasyon katsayısı ( $r$ ) değerlerinin 0,272 düzeyinde olması, boyutlar arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde olduğuna işaret etmektedir.

İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yetkinliği ölçeğine ait boyutlardan “Diğer” boyutu ile “Fonksiyonel” boyutu arasında 0,01 anlamlılık seviyesine göre olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,502$ ;  $p=0,00<0,01$ ). Korelasyon katsayısı ( $r$ ) değerinin 0,502 düzeyinde olması, iki değişken arasındaki ilişkinin orta düzeyde güçlü olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 4.17’deki bulgular, Stratejik İnsan Kaynakları Etkinliği Ölçeğinin "Etkinlik" boyutu ile İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ölçeği boyutları ve İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yetkinliği ölçeği boyutları arasındaki anlamlı ilişkileri de ortaya koymaktadır.

Buna göre, Stratejik İnsan Kaynakları Etkinliği Ölçeğinin “Etkinlik” boyutu ile İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeğinin “Takım Geliştirme”, “İş Sağlığı ve Güvenliği - Eğitim”, “Yetki Devri, İlişkiler”, “Çalışma Performansı” ve İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yetkinliği ölçeğinin “Fonksiyonel” boyutları arasında olumlu yönde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır ( $p=0,00<0,01$ ). Hesaplanan korelasyon katsayıları bu ilişkilerin orta düzeylerde olduğuna işaret etmektedir. Stratejik İnsan Kaynakları Etkinliği Ölçeğinin "Etkinlik" boyutu ile İnsan Kaynakları Yöneticilerinin yetkinliği ölçeğinin "Diğer" boyutu

arasında 0,05 anlamlılık seviyesine göre olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,262$ ;  $p=0,00<0,05$ ). Korelasyon katsayısı ( $r$ ) değerlerinin 0,262 düzeyinde olması, boyutlar arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde güçlü olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 4.17'deki bulgular, Organizasyon Geliştirme Ölçeğinin "Organizasyonel Öğrenme" boyutu ile İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ölçeğinin boyutları, Stratejik İnsan Kaynakları Etkinliği ölçeğinin boyutları ile İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yetkinliği ölçeğinin "Fonksiyonel" boyutları arasında 0,01 anlamlılık seviyesine göre olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 4.17'deki bulgular, Performans Değerleme Süreci ve Etkinliği Ölçeği boyutlarının da kendi aralarında olumlu yönde anlamlı ilişkilere sahip olduğunu göstermektedir ( $p=0,00<0,05$ ). Buna göre, katılımcıların "Beklenen Fayda" durumları arttıkça "Memnuniyet" ( $r=0,276$ ) ve "Etkili Uygulama" ( $r=0,269$ ) durumları da artış göstermektedir. Hesaplanan korelasyon katsayıları bu ilişkilerin düşük düzeylerde olduğuna işaret etmektedir.

Ayrıca, "Etkili Uygulama" boyutu ile "Adalet" ( $r=0,376$ ), boyutları arasında 0,01 anlamlılık seviyesine göre olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Benzer şekilde, "Memnuniyet" boyutu ile "Adalet" ( $r=0,260$ ) boyutu arasında 0,05 anlamlılık seviyesine göre olumsuz yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Performans Değerleme Süreci ve Etkinliği ölçeğine ait boyutlardan "Adalet" ile "Örgütsel Öğrenme" boyutuna göre İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ölçeğine ait boyutlardan "İş Sağlığı ve Güvenliği - Eğitim" ( $r= -0,285$ ) boyutu, İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yetkinliği Ölçeğinin "Fonksiyonel" ( $r= -0,428$ ) boyutu ve Stratejik İnsan Kaynakları Etkinliği Ölçeğinin "Etkinlik" ( $r= -0,444$ ) boyutu ile arasında olumsuz yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Performans Değerleme Süreci ve Etkinliği Ölçeği boyutlarından "Memnuniyet" boyutu ile İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ölçeğine ait "Takım Geliştirme" ( $r=0,399$ ), "İş Sağlığı ve Güvenliği - Eğitim" ( $r=0,311$ ), "Çalışma Performansı" ( $r=0,428$ ) boyutları, İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yetkinliği Ölçeğinin "Fonksiyonel" ( $r=0,407$ ), "Diğer" ( $r=0,339$ ) boyutları, Stratejik İnsan Kaynakları Etkinliği Ölçeğinin "Etkinlik" ( $r=0,493$ ) boyutu ve Organizasyon Geliştirme Ölçeğinin "Organizasyonel Öğrenme" ( $r=0,322$ ) boyutu arasında 0,01 anlamlılık seviyesine göre olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Hesaplanan korelasyon katsayıları bu ilişkilerin orta düzeylerde olduğuna işaret etmektedir. Benzer şekilde Performans Değerleme Süreci ve Etkinliği Ölçeği boyutlarından "Beklenen Fayda" boyutu ile Stratejik İnsan Kaynakları Etkinliği Ölçeğinin "Etkinlik"

( $r=0,383$ ) boyutu ve Organizasyon Geliştirme Ölçeğinin "Organizasyonel Öğrenme" ( $r=0,282$ ) boyutu arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

#### 4.8.6. Bağımsız Değişkenlerin Açıklayıcı Etkisi

Katılımcıların Stratejik İnsan Kaynakları algılarının Organizasyon Geliştirme durumları üzerindeki etkisini test etmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır. Bu başlık altında analiz bulgularına yer verilmiştir. Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik bir analizdir. Çoklu regresyon analizi ise bir bağımlı değişken ile birden fazla bağımsız değişkenin olduğu regresyon modellerini test etmek için kullanılmaktadır (Coşkun vd., 2015: 233-239). Analiz çıktısı olarak elde edilen R2 değeri, bağımlı değişkendeki değişimin bağımsız değişkenlerdeki değişim tarafından açıklanan kısmının % olarak oranını verir (Demir, 2012: 77).

Organizasyon geliştirmenin bir alt boyutu üzerinde anlamlı etki gösteren bağımsız değişkenlerin açıklayıcılık etkisi tablo 4.18'de görülmektedir.

Tablo 4.18. Organizasyonel Öğrenme Üzerinde Bağımsız Değişkenlerin Etkisi

Bağımlı Değişken	Organizasyon Geliştirme (Organizasyonel Öğrenme)		
Bağımsız Değişkenler	Standard Beta	T	P
İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları (Takım Geliştirme)	0,179	1.450	0,152
İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları (İş Sağlığı ve Güvenliği-Eğitim)	0,085	0,729	0,469
İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları (Yetki Devri-İlişkiler)	0,134	1.154	0,253
İnsan Kaynakları Uygulamaları (Çalışma Performansı)	0,098	0,770	0,444
İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yetkinliği (Fonksiyonel)	0,076	0,523	0,603
İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yetkinliği (Diğer)	-0,049	-0,407	0,686
<b>Stratejik İnsan Kaynakları Etkinliği</b>	<b>0,314</b>	<b>2.243</b>	<b>0,029</b>

R<sup>2</sup>: 0,385

Adj. 0,314

R<sup>2</sup>:

F :5,451

Significance:0,00

Regresyon analizi sonuçlarına göre yalnızca bir bağımsız değişken organizasyon geliştirmenin öğrenme boyutundaki değişimi açıklayabilmektedir. Analize dahil edilen bağımsız değişkenlerin organizasyon geliştirmedeki varyansı açıklayabilme oranı %38,5'tur. Stratejik insan kaynakları yönetimi etkinliği olumlu yönde organizasyonel öğrenme boyutunu etkilemektedir.

Organizasyon geliştirmenin diğer boyutları üzerinde üzerinde anlamlı etki gösteren bağımsız değişkenlerin açıklayıcılık etkisi tablo 4.19'de görülmektedir.

**Tablo 4.19. Diğer Organizasyon Geliştirme Boyutları Üzerinde Bağımsız Değişkenlerin Etkisi**

Bağımlı Değişken	Organizasyon Geliştirme (Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime Katılma)		
	Bağımsız Değişken	Standard Beta	T
İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları (Takım Geliştirme)	-0,193	-1,641	0,106
<b>İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları (İş Sağlığı ve Güvenliği-Eğitim)</b>	0,243	2,189	<b>0,032</b>
İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları (Yetki Devri-İlişkiler)	0,092	0,831	0,409
<b>İnsan Kaynakları Uygulamaları (Çalışma Performansı)</b>	0,370	3,042	<b>0,003</b>
İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yetkinliği (Fonksiyonel)	0,093	0,673	0,504
İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yetkinliği (Diğer)	-0,084	-0,725	0,471
<b>Stratejik İnsan Kaynakları Etkinliği</b>	0,283	2,118	0,038

$R^2$ : 0,440

Adj.  $R^2$ : 0,376

F : 6,858

Significance:0,00

Araştırma modelindeki bağımsız değişkenler organizasyon geliştirmenin planlı değişim, bilgi ve kaynak kullanımı ve yönetime katılım boyutundaki değişimin %44'ünü açıklamaktadır. Bağımsız değişkenler içinde stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş sağlığı güvenliği- eğitim boyutu ve çalışma performansı boyutu, stratejik insan kaynakları yönetimi etkinliği organizasyon geliştirmedeki değişimi olumlu yönde etkilemektedir. Görece en yüksek etki stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışma performansı boyutundan sağlanmaktadır.

#### 4.8.7. Stratejik İnsan Kaynakları Eğilimi Değerlendirmelerinin Organizasyon Geliştirme Boyutlarının Farklılığına Etkisi

Bağımsız değişkenlerden biri olan stratejik insan kaynakları yönetimi eğilimi kategorik düzeyde ölçülmüş bir değişkendir. Bağımlı değişken eş aralık ölçeğiyle ölçüldüğü için söz konusu bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişki ki-kare anlamlılık testi ile değerlendirilmiştir. Ki-kare testi sadece ilişkilerin tespitinde değil değişkenler arasındaki farklılığın belirlenmesinde de kullanılmaktadır (Coşkun vd., 2015: 217).

Stratejik insan kaynakları eğiliminin değerlendirildiği üç soru kendi aralarında ikili etkileşimler ile tanımlanmış ki-kare tabloları haline getirilmiş ve bu üç değişken için tüm ikili etkileşim kombinasyonları iki bağımlı değişkenin her birine anlamlı etki açısından test edilmiştir.

**Tablo 4.20. Stratejik İnsan Kaynakları Eğilimi Anket Tablosu**

<p><b>1- Üst yönetimin en çok önem verdiği ve ilgisini odakladığı konu hangisidir? (E1)</b></p> <p>(1) En fazla önem verdiğimiz konu her fırsatı değerlendirerek kâr maksimizasyonu sağlamaktır.</p> <p>(2) En fazla önem verdiğimiz konu rekâbet gücünü artıracak işlere odaklanmaktır.</p> <p>(3) En fazla önem verdiğimiz konu yeniliklerde öncü ve geleceği kuran\tasarlayan firma olmaktır.</p> <p>(4) En kısa sürede en fazla kârı getirecek işlere odaklanmaktır.</p> <p>(5) En fazla önem verdiğimiz konu rekâbet pozisyonumuzu korumaya yönelik hedefler üretmektedir.</p> <p>(6) En fazla önem verdiğimiz konu kaynak ve kabiliyetler ile farklılığımızı ortaya koymaya çalışmaktır.</p>
<p><b>2- Strateji geliştirirken en çok hangi tür bilgiyi elde etme ve kullanmaya önem verirsiniz? (E2)</b></p> <p>(1) Strateji geliştirirken en çok rakiplerimizin fiyat, kapasite, reklam, yatırım, gibi davranışlarını öğrenmeye çalışır ona göre davranırız.</p> <p>(2) Stratejimizi geliştirirken ulusal ve uluslararası trendleri tespit etmeye ve bunlara uyum sağlamaya çalışırız.</p> <p>(3) Stratejimizi geliştirirken bizi üstün kılan farklılıklarımızı belirlemeye ve geliştirmeye çalışırız.</p> <p>(4) Etkisini hem sektörde hem kurumumuzda uzun vadede gösterecek gelişmelerle ilgili bilgilerden ziyade etkisini hemen gösterecek gelişmeleri tespit eder ve anlık çözümler üretiriz.</p> <p>(5) Stratejimizi geliştirirken geçmiş tecrübelerimizden çıkardığımız dersleri geleceğimize yansıtırız.</p> <p>(6) Stratejimizi geliştirirken sektörün yapısını değiştirecek yeniliklere odaklanırız.</p>
<p><b>3- Şirket olarak başarımızın temel dayanağının ne olduğuna inanıyorsunuz? (E3)</b></p> <p>(1) İş bitiriciliğiniz</p> <p>(2) Gelişmelere ayak uydurmanız</p> <p>(3) Yeniliklerde öncü olmanız</p> <p>(4) Fırsatçılığımız</p> <p>(5) Planlı davranmanız ve hedefleri olan firma oluşunuz</p> <p>(6) Farklı ürün ve hizmet sunuşunuz</p>

**Tablo 4.21. Üst yönetimin en çok önem verdiği ve ilgisini odakladığı konular ile strateji geliştirirken en çok hangi tür bilgiyi elde etme ve kullanmaya verdiği önemin organizasyon geliştirmenin örgütsel öğrenme boyutuna etkisi**

	E2						Toplam
	1	2	3	4	5	6	
E1 1	16	25	12	0	17	13	83
2	17	5	9	4	0	0	35
3	5	16	28	0	14	0	63
4	5	0	0	8	5	0	18
5	8	5	9	12	5	0	39
6	5	10	27	4	5	5	56
Toplam	56	61	85	28	46	18	294
		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)			
Pearson Chi-Square		148,568 <sup>a</sup>	25	,000			

Üst yönetimin en çok önem verdiği ve ilgisini odakladığı konuların her biri için strateji geliştirirken en çok hangi tür bilgiyi elde etme ve kullanmaya verdiği önem açısından yapılan farklılık testi olan ki-kare sonucuna göre organizasyon geliştirmenin örgütsel öğrenme boyutu önem verilen ve ilgisini odakladığı konu strateji geliştirirken elde edilecek bilgi türü açısından farklılık göstermektedir.

**Tablo 4.22. Üst yönetimin en çok önem verdiği ve ilgisini odakladığı konular ile strateji geliştirirken en çok hangi tür bilgiyi elde etme ve kullanmaya verdiği önemin organizasyon geliştirmenin bilgi ve kaynak kullanımı, yönetime katılma ve planlı değişim boyutu boyutuna etkisi**

	E2						Toplam
	1	2	3	4	5	6	
E1 1	16	26	12	0	18	13	85
2	17	4	8	4	0	0	33
3	4	16	27	0	14	0	61
4	8	0	0	8	4	0	20
5	8	4	7	12	4	0	35
6	4	8	25	4	5	5	51
Toplam	57	58	79	28	45	18	285
		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)			
Pearson Chi-Square		155,226 <sup>a</sup>	25	,000			

Üst yönetimin en çok önem verdiği ve ilgisini odakladığı konuların her biri için Strateji geliştirirken en çok hangi tür bilgiyi elde etme ve kullanmaya verdiği önem açısından yapılan farklılık testi olan ki-kare sonucuna göre organizasyon geliştirmenin bilgi ve kaynak

kullanımı, yönetime katılma ve planlı değişim boyutu önem verilen ve ilgisini odakladığı konu, strateji geliştirirken elde edilecek bilgi türü açısından farklılık göstermektedir.

**Tablo 4.23. Üst yönetimin en çok önem verdiği ve ilgisini odakladığı konular ile şirket olarak başarının temel dayanağının organizasyon geliştirmenin örgütsel öğrenme boyutu boyutuna etkisi**

		E3						Toplam
		1	2	3	4	5	6	
E1	1	11	19	4	8	41	0	83
	2	0	26	5	0	5	0	36
	3	5	5	27	0	26	0	63
	4	0	10	0	0	0	8	18
	5	5	0	5	0	21	8	39
	6	4	0	0	0	51	0	55
Toplam		25	60	41	8	144	16	294
		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)				
Pearson Chi-Square		283,333 <sup>a</sup>	25	,000				

Üst yönetimin en çok önem verdiği ve ilgisini odakladığı konuların her biri için şirket olarak başarının temel dayanağı açısından yapılan farklılık testi olan ki-kare sonucuna göre organizasyon geliştirmenin örgütsel öğrenme boyutu, önem verilen ve ilgisini odakladığı konu strateji geliştirirken elde edilecek bilgi türü açısından farklılık göstermektedir.

**Tablo 4.24. Üst yönetimin en çok önem verdiği ve ilgisini odakladığı konular ile şirket olarak başarının temel dayanağının organizasyon geliştirmenin bilgi ve kaynak kullanımı, yönetime katılma ve planlı değişim boyutuna etkisi**

		E3						Toplam
		1	2	3	4	5	6	
E1	1	12	18	4	9	43	0	86
	2	0	25	5	0	4	0	34
	3	5	4	26	0	26	0	61
	4	0	11	0	0	0	9	20
	5	5	0	4	0	19	8	36
	6	4	0	0	0	47	0	51
Toplam		26	58	39	9	139	17	288
		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)				
Pearson Chi-Square		287,378 <sup>a</sup>	25	,000				



Üst yönetimin en çok önem verdiği ve ilgisini odakladığı konuların her biri için şirket olarak başarının temel dayanağı açısından yapılan farklılık testi olan ki-kare sonucuna göre organizasyon geliştirmenin bilgi ve kaynak kullanımı, yönetime katılma ve planlı değişim boyutu önem verilen ve ilgisini odakladığı konu strateji geliştirirken elde edilecek bilgi türü açısından farklılık göstermektedir.

**Tablo 4.25. Strateji geliştirirken en çok hangi tür bilgiyi elde etme ve kullanmaya verdiği önem ile şirket olarak başarının temel dayanağının organizasyon geliştirmenin örgütsel öğrenme boyutu boyutuna etkisi**

		E3						Toplam
		1	2	3	4	5	6	
E2	1	4	27	5	0	15	7	58
	2	4	11	8	4	33	0	60
	3	5	4	18	4	52	0	83
	4	8	12	0	0	8	0	28
	5	3	0	9	0	24	10	46
	6	0	5	0	0	13	0	18
Toplam		24	59	40	8	145	17	293
		Value		df	Asymp. Sig. (2-sided)			
Pearson Chi-Square		133,979 <sup>a</sup>		25	,000			

Strateji geliştirirken en çok hangi tür bilgiyi elde etme ve kullanmaya verdiği önem ile ilgili konuların her biri için şirket olarak başarının temel dayanağı açısından yapılan farklılık testi olan ki-kare sonucuna göre organizasyon geliştirmenin örgütsel öğrenme boyutu önem verilen ve ilgisini odakladığı konu strateji geliştirirken elde edilecek bilgi türü açısından farklılık göstermektedir.

**Tablo 4.26. Strateji geliştirirken en çok hangi tür bilgiyi elde etme ve kullanmaya verdiği önem ile şirket olarak başarının temel dayanağının organizasyon geliştirmenin bilgi ve kaynak kullanımı, yönetime katılma ve planlı değişim boyutuna etkisi**

		E3						Toplam
		1	2	3	4	5	6	
E2	1	5	26	5	0	13	8	57
	2	3	11	8	4	32	0	58
	3	5	4	17	4	50	0	80
	4	8	12	0	0	7	0	27
	5	4	0	9	0	24	8	45
	6	0	4	0	0	13	0	17
Toplam		25	57	39	8	139	16	284
		Value		df	Asymp. Sig. (2-sided)			
Pearson Chi-Square		127,867 <sup>a</sup>		25	,000			

Strateji geliştirirken en çok hangi tür bilgiyi elde etme ve kullanmaya verdiği önem ile ilgili konuların her biri için şirket olarak başarının temel dayanağı açısından yapılan farklılık testi olan ki-kare sonucuna göre organizasyon geliştirmenin bilgi ve kaynak kullanımı, yönetime katılma ve planlı değişim boyutu önem verilen ve ilgisini odakladığı konu strateji geliştirirken elde edilecek bilgi türü açısından farklılık göstermektedir.

#### **4.8.8. Stratejik İnsan Kaynakları Eğilimi Değerlendirmelerinin Organizasyon Geliştirme Boyutları ile Farklılık Tespiti**

Stratejik insan kaynakları eğilimini değerlendirdiğimiz üç kategorik değişkenin kendi içlerindeki altı kategoriye göre organizasyon geliştirme boyutlarının ne derecede anlamlı olarak farklılaştığı kruskal wallis nonparametric testi ile değerlendirilmiştir.

**Tablo 4.27. Üst Yönetimin En Çok Önem Verdiği ve İlgisini Odakladığı Konu Açısından Örgütsel Öğrenme Değerlendirmesi**

	E1	N	Mean Rank
Örgütsel Öğrenme Boyutu	1	21	24,98
	2	8	39,56
	3	14	43,71
	4	5	21,20
	5	9	33,61
	6	12	46,13
	Toplam	69	
Örgütsel Öğrenme Boyutu			
Chi-Square			14,718
df			5
Asymp. Sig.			,012

Üst yönetimin en çok önem verdiği ve ilgisini odakladığı konu açısından (E1) organizasyon geliştirmenin örgütsel öğrenme boyutu istatistiksel olarak anlamlı farklılık ortaya çıkarmamaktadır.

**Tablo 4.28. Strateji Geliştirirken Bilgi Elde Etme ve Kullanmaya Verilen Önem Açısından Örgütsel Öğrenme Değerlendirmesi**

	E2	N	Mean Rank
Örgütsel Öğrenme Boyutu	1	14	32,07
	2	15	28,33
	3	19	40,11
	4	7	23,07
	5	10	47,15
	6	4	36,50
	Toplam	69	
Örgütsel Öğrenme Boyutu			
Chi-Square			9,559
df			5
Asymp. Sig.			,089

Strateji geliştirirken en çok hangi tür bilgiyi elde etme ve kullanmaya verdiği önem açısından (E2) organizasyon geliştirmenin örgütsel öğrenme boyutu istatistiksel olarak anlamlı farklılık ortaya çıkarmamaktadır.

**Tablo 4.29. Şirketlerin Başarılarının Temel Dayanağının Ne Olduğu Açısından Örgütsel Öğrenme Değerlendirmesi**

	E3	N	Mean Rank
Örgütsel Öğrenme Boyutu	1	6	26,50
	2	15	27,80
	3	9	40,67
	4	2	22,25
	5	33	39,59
	6	4	30,50
	Toplam	69	
Örgütsel Öğrenme Boyutu			
Chi-Square			6,609
df			5
Asymp. Sig.			,251

Şirket olarak başarının temel dayanağı açısından (E3) organizasyon geliştirmenin örgütsel öğrenme boyutu istatistiksel olarak anlamlı farklılık ortaya çıkarmamaktadır.

**Tablo 4.30. Üst Yönetimin En Çok Önem Verdiği ve İlgisini Odakladığı Konu Açısından Bilgi ve Kaynak Kullanımı, Yönetime Katılma ve Planlı Değişim Değerlendirmesi**

	E1	N	Mean Rank
Bilgi Ve Kaynak Kullanımı, Yönetime Katılma Ve Planlı Değişim Boyutu	1	21	33,52
	2	8	38,31
	3	14	42,00
	4	5	27,50
	5	9	25,33
	6	12	37,58
	Toplam	69	
Bilgi Ve Kaynak Kullanımı, Yönetime Katılma Ve Planlı Değişim Boyutu			
Chi-Square			5,222
df			5
Asymp. Sig.			,389

Üst yönetimin en çok önem verdiği ve ilgisini odakladığı konu açısından (E1) organizasyon geliştirmenin bilgi ve kaynak kullanımı, yönetime katılma ve planlı değişim boyutu istatistiksel olarak anlamlı farklılık ortaya çıkarmamaktadır.

**Tablo 4.31. Strateji Geliştirirken Bilgi Elde Etme ve Kullanmaya Verilen Önem Açısından Bilgi Ve Kaynak Kullanımı, Yönetime Katılma Ve Planlı Değişim Değerlendirmesi**

	E2	N	Mean Rank
Bilgi Ve Kaynak	1	14	32,25
Kullanımı,	2	15	28,23
Yönetime	3	19	36,26
Katılma Ve	4	7	27,86
Planlı Değişim	5	10	48,10
Boyutu	6	4	43,75
	Toplam	69	
Bilgi Ve Kaynak Kullanımı, Yönetime Katılma Ve Planlı Değişim Boyutu			
Chi-Square	8,271		
df	5		
Asymp. Sig.	,142		

Strateji geliştirirken en çok hangi tür bilgiyi elde etme ve kullanmaya verdiği önem açısından (E2) organizasyon geliştirmenin bilgi ve kaynak kullanımı, yönetime katılma ve planlı değişim boyutu istatistiksel olarak anlamlı farklılık ortaya çıkarmamaktadır

**Tablo 4.32. Şirketlerin Başarılarının Temel Dayanağının Ne Olduğu Açısından Bilgi Ve Kaynak Kullanımı, Yönetime Katılma Ve Planlı Değişim Değerlendirmesi**

	E3	N	Mean Rank
Bilgi Ve Kaynak	1	6	39,33
Kullanımı,	2	15	24,13
Yönetime	3	9	39,89
Katılma Ve	4	2	45,00
Planlı Değişim	5	33	37,61
Boyutu	6	4	31,75
	Toplam	69	
Bilgi Ve Kaynak Kullanımı, Yönetime Katılma Ve Planlı Değişim Boyutu			
Chi-Square	6,626		
df	5		
Asymp. Sig.	,250		

Şirket olarak başarının temel dayanağı açısından (E3) organizasyon geliştirmenin bilgi ve kaynak kullanımı, yönetime katılma ve planlı değişim boyutu istatistiksel olarak anlamlı farklılık ortaya çıkarmamaktadır.

#### **4.8.9. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Organizasyon Geliştirmeye Olan Etkisinde Performans Değerlemenin Rolü**

Regresyonun birinci aşamasında anlamlı etkisi ortaya çıkan bağımsız değişkenler göz önüne alınarak; üçüncü aşamada söz konusu bağımsız değişkenlerin her performans değerlendirme boyutu (şartlı değişken) ile çarpımları regresyonun üçüncü aşamasına dahil edilmiştir. Şartlı değişken etkisinin teşhisinde regresyonun ikinci aşamasında yapı değişkeninin (şartlı değişken) anlamlı olması, regresyon belirlilik katsayısında istatistiksel olarak anlamlı artış ve etkileşim teriminin anlamlı olması kriterleri aranmıştır.

Özellikle etkileşim terimleri için çoklu doğrusallık incelemesi yapılmış, Tolerans  $> 0,20$ ; VIF  $< 5$  ve CI  $< 30$  koşulları göz önüne alınmıştır. Etkileşim terimlerinin regresyona eklenmesi ile ortaya çıkabilecek çoklu doğrusallık probleminin giderilmesinde ortalamaya merkezileştirme (mean-centered) yöntemi ile bağımsız değişkenler ve şartlı değişken kendi ortalama değerlerinden çıkarılarak çarpım terimi elde edilmiş (Aiken ve West, 1991: 23) bu şekliyle 3.aşamaya dahil edilmiştir.

Regresyon denklemlerinde anlamlı bulunan etkileşim grafik çizimi ile doğrulanmıştır. Her performans değerlendirme boyutunun yüksek ve düşük düzeyleri için stratejik insan kaynakları yönetimi bileşenleri ve bağımlı değişkenler arasında eğimi farklı doğrular elde edilmiştir. Bu amaçla medyan ile bölme yöntemi kullanılarak iki organizasyon yapı değişkeninin medyan değerinden düşük olanlar ve yüksek (medyan değeri dahil) olanlar ayrımı yapılarak iki değer belirlenmiştir. SPSS programında “1- Veri böl, 2- Yeni kategorik değişken oluştur” komutlarından araştırmada kullanılan şartlı değişken için iki kategorik değişken oluşturulmuştur. Grafik çizimi için Feyes tarafından geliştirilen ve grafik çiziminde kullanılan syntax’dan yararlanılmıştır (<http://www.afhayes.com>)

Araştırma kapsamında regresyon analizine tabi tutulan bağımsız değişkenler, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeğinin boyutları olan “İş Sağlığı Güvenliği- Eğitim”, “Çalışma Performansı”, “Takım Geliştirme” ve “Yetki Devri- İlişkiler” boyutlarıdır. Bağımlı Değişkenler ise Organizasyon Geliştirme Ölçeğinin boyutu olan “Organizasyonel Öğrenme” ve “Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime Katılma” boyutlarıdır.

Moderatör değişkenler ise Performans Değerleme Ölçeğinin boyutları olan “Memnuniyet”, “Adalet”, “Etkili Uygulama” ve “Beklenen Fayda” boyutlarıdır.

**Tablo 4.33. Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime katılma üzerinde Performansın (Adalet) şartlı değişken etkisi**

<b>Organizasyon Geliştirme (Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime Katılma)</b>			
<b>Yordayıcılar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Stratejik İky Uygulamaları (Çalışma Performansı)	0,505	0,492	0,490
Performans(Adalet)		-0,286	-0,285
Stratejik İky Uygulamaları çalışma Performansı x Performans(Adalet)			-0,010
R <sup>2</sup>	0,255	0,337	0,337
p	0,000	0,000	0,000
Δ R <sup>2</sup>		0,082	0,000
F	22,923	16,760	11,008

Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime katılma üzerinde Performans değerlemenin adalet boyutu ile ilişkisi saptanmamıştır. Adalet boyutunun şartlı değişken etkisi ortaya çıkmamıştır.

**Tablo 4.34. Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime katılma üzerinde Performansın (Memnuniyet) şartlı değişken etkisi**

<b>Organizasyon Geliştirme (Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime Katılma)</b>			
<b>Yordayıcılar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Stratejik İky Uygulamaları (Çalışma Performansı)	0,505	0,449	0,477
Performans (Memnuniyet)		0,129	0,118
Stratejik İky Uygulamaları çalışma Performansı x Performans (Memnuniyet)			0,104
R <sup>2</sup>	0,255	0,269	0,279
p	0,000	0,000	0,000
Δ R <sup>2</sup>		0,014	0,001
F	22,923	12,117	8,376

Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime katılma üzerinde Performans değerlemenin memnuniyet boyutu ile ilişkisi saptanmamıştır. Memnuniyet boyutunun şartlı değişken etkisi ortaya çıkmamıştır.

**Tablo 4.35. Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime katılma üzerinde Performansın (Etkili Uygulama) şartlı değişken etkisi**

<b>Organizasyon Geliştirme (Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime Katılma)</b>			
<b>Yordayıcılar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Stratejik İky Uygulamaları (Çalışma Performansı)	0,505	0,519	0,500
Performans (Etkili Uygulama)		-0,158	-0,119
Stratejik İky Uygulamaları çalışma Performansı x Performans (Etkili Uygulama)			-0,156
R <sup>2</sup>	0,255	0,280	0,302
p	0,000	0,000	0,000
Δ R <sup>2</sup>		0,025	0,022
F	22,923	12,806	9,381

Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime katılma üzerinde Performans değerlemenin etkili uygulama boyutu ile ilişkisi saptanmamıştır. Etkili Uygulama boyutunun şartlı değişken etkisi ortaya çıkmamıştır.

**Tablo 4.36. Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime Katılma üzerinde Performansın (Beklenen Fayda) şartlı değişken etkisi**

<b>Organizasyon Geliştirme (Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime Katılma)</b>			
<b>Yordayıcılar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Stratejik İky Uygulamaları (Çalışma Performansı)	0,505	0,470	0,474
Performans (Beklenen Fayda)		0,199	0,206
Stratejik İky Uygulamaları çalışma Performansı x Performans (Beklenen Fayda)			-0,037
R <sup>2</sup>	0,255	0,293	0,295
p	0,000	0,000	0,000
Δ R <sup>2</sup>		0,038	0,002
F	22,923	13,704	9,054

Organizasyon Geliştirme üzerinde Performans değerlemenin beklenen fayda boyutu ile ilişkisi saptanmamıştır. Beklenen fayda boyutunun şartlı değişken etkisi ortaya çıkmamıştır.



**Tablo 4.37. Organizasyon Geliştirme (Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime Katılma) üzerinde Performansın (Adalet) şartlı değişken etkisi**

<b>Organizasyon Geliştirme (Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime Katılma)</b>			
<b>Yordayıcılar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Stratejik iky uygulamaları (İş Sağlığı ve Güvenliği- Eğitim)	0,384	0,322	0,363
Performans (Adalet)		-0,218	-0,184
Stratejik iky uygulamaları (İş Sağlığı ve Güvenliği- Eğitim x Performans (Adalet))			-0,109
R <sup>2</sup>	0,147	0,191	0,201
p	0,001	0,000	0,002
$\Delta R^2$		0,044	0,001
F	11,577	7,782	5,438

Organizasyon Geliştirme üzerinde Performans değerlemenin adalet boyutu ile ilişkisi saptanmamıştır. Adalet boyutunun şartlı değişken etkisi ortaya çıkmamıştır.

**Tablo 4.38. Organizasyon Geliştirme (Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime Katılma) üzerinde Performansın (Memnuniyet) şartlı değişken etkisi**

<b>Organizasyon Geliştirme (Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime Katılma)</b>			
<b>Yordayıcılar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Stratejik iky uygulamaları (İş Sağlığı ve Güvenliği- Eğitim)	0,384	0,314	0,373
Performans (Memnuniyet)		0,224	0,179
Stratejik iky uygulamaları (İş Sağlığı ve Güvenliği- Eğitim x Performans (Memnuniyet))			0,183
R <sup>2</sup>	0,147	0,193	0,222
p	0,001	0,001	0,001
$\Delta R^2$		0,046	0,000
F	11,577	7,877	6,187

Organizasyon Geliştirme üzerinde Performans değerlemenin memnuniyet boyutu ile ilişkisi saptanmamıştır. Memnuniyet boyutunun şartlı değişken etkisi ortaya çıkmamıştır.

**Tablo 4.39. Organizasyon Geliştirme (Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime Katılma) üzerinde Performansın (Etkili Uygulama) şartlı değişken etkisi**

<b>Organizasyon Geliştirme (Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime Katılma)</b>			
<b>Yordayıcılar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Stratejik iky uygulamaları (İş Sağlığı ve Güvenliği- Eğitim)	0,384	0,376	0,382
Performans (Etkili Uygulama)		-0,047	-0,038
Stratejik iky uygulamaları (İş Sağlığı ve Güvenliği- Eğitim x Performans (Etkili Uygulama)			-0,047
R <sup>2</sup>	0,147	0,149	0,152
p	0,001	0,005	0,005
Δ R <sup>2</sup>		0,002	0,003
F	11,577	5,798	3,870

Organizasyonel Öğrenme üzerinde Performans değerlemenin etkili uygulama boyutu ile ilişkisi saptanmamıştır. Etkili Uygulama boyutunun şartlı değişken etkisi ortaya çıkmamıştır.

**Tablo 4.40. Organizasyon Geliştirme (Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime Katılma) üzerinde Performansın (Beklenen Fayda) şartlı değişken etkisi**

<b>Organizasyon Geliştirme (Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime Katılma)</b>			
<b>Yordayıcılar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Stratejik iky uygulamaları (İş Sağlığı ve Güvenliği- Eğitim)	0,384	0,341	0,314
Performans (Beklenen Fayda)		0,214	0,232
Stratejik iky uygulamaları (İş Sağlığı ve Güvenliği- Eğitim x Performans (Beklenen Fayda)			-0,068
R <sup>2</sup>	0,147	0,191	0,195
p	0,001	0,001	0,003
Δ R <sup>2</sup>		0,044	0,004
F	11,577	7,815	5,256

Organizasyonel Öğrenme üzerinde Performans değerlemenin beklenen fayda boyutu ile ilişkisi saptanmamıştır. Beklenen fayda boyutunun şartlı değişken etkisi ortaya çıkmamıştır.

Tablo 4.41. Organizasyonel Öğrenme üzerinde Performansın (Adalet) şartlı değişken etkisi

Organizasyonel öğrenme			
Yordayıcılar	1	2	3
Stratejik İky Etkinliği	0,539	0,478	0,493
Performans (Adalet)		-0,138	-0,119
Stratejik İky Etkinliği x Performans (Adalet)			-0,064
R <sup>2</sup>	0,290	0,305	0,309
p	0,000	0,000	0,000
$\Delta R^2$		0,015	0,004
F	27,386	14,509	9,698

Organizasyonel Öğrenme üzerinde Performans değerlemenin adalet boyutu ile ilişkisi saptanmamıştır. Adalet boyutunun şartlı değişken etkisi ortaya çıkmamıştır.

Tablo 4.42. Organizasyonel Öğrenme üzerinde Performansın (Memnuniyet) şartlı değişken etkisi

Organizasyonel Öğrenme			
Yordayıcılar	1	2	3
Stratejik İky Etkinliği	0,539	0,462	0,474
Performans (Memnuniyet)		0,155	0,155
Stratejik İky Etkinliği x Performans (Memnuniyet)			0,030
R <sup>2</sup>	0,290	0,308	0,309
p	0,000	0,000	0,000
$\Delta R^2$		0,018	0,001
F	27,386	14,711	9,694

Organizasyonel Öğrenme üzerinde Performans değerlemenin memnuniyet boyutu ile ilişkisi saptanmamıştır. Memnuniyet boyutunun şartlı değişken etkisi ortaya çıkmamıştır.

Tablo 4.43. Organizasyonel Öğrenme üzerinde Performansın (Etkili Uygulama) şartlı değişken etkisi

Organizasyonel Öğrenme			
Yordayıcılar	1	2	3
Stratejik İky Etkinliği	0,539	0,532	0,528
Performans (Etkili Uygulama)		-0,102	-0,091
Stratejik İky Etkinliği x Performans (Etkili Uygulama)			-0,029
R <sup>2</sup>	0,290	0,301	0,301
p	0,000	0,000	0,000
$\Delta R^2$		0,011	0,000
F	27,386	14,178	9,341

Organizasyonel Öğrenme üzerinde Performans değerlemenin etkili uygulama boyutu ile ilişkisi saptanmamıştır. Etkili Uygulama boyutunun şartlı değişken etkisi ortaya çıkmamıştır.

Tablo 4.44. Organizasyonel Öğrenme üzerinde Performansın (Beklenen Fayda) şartlı değişken etkisi

Organizasyonel Öğrenme			
Yordayıcılar	1	2	3
Stratejik İky Etkinliği	0,539	0,521	0,524
Performans (Beklenen Fayda)		0,046	0,044
Stratejik İky Etkinliği x Performans (Beklenen Fayda)			0,011
R <sup>2</sup>	0,290	0,292	0,292
p	0,000	0,000	0,000
$\Delta R^2$		0,002	0,000
F	27,386	13,609	8,940

Organizasyonel Öğrenme üzerinde Performans değerlemenin beklenen fayda boyutu ile ilişkisi saptanmamıştır. Beklenen fayda boyutunun şartlı değişken etkisi ortaya çıkmamıştır.

Tablo 4.45. Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime Katılma üzerinde Performansın (Adalet) şartlı değişken etkisi

Organizasyon Geliştirme (Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime Katılma)			
Yordayıcılar	1	2	3
Stratejik İky Etkinliği	0,539	0,501	0,531
Performans (Adalet)		-0,087	-0,051
Stratejik İky Etkinliği x Performans (Adalet)			-0,123
R <sup>2</sup>	0,291	0,297	0,311
p	0,000	0,000	0,000
$\Delta R^2$		0,006	0,014
F	27,481	13,937	9,768

Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime Katılma üzerinde Performans değerlemenin adalet boyutu ile ilişkisi saptanmamıştır. Adalet boyutunun şartlı değişken etkisi ortaya çıkmamıştır.

Tablo 4.46. Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime Katılma üzerinde Performansın (Memnuniyet) şartlı değişken etkisi

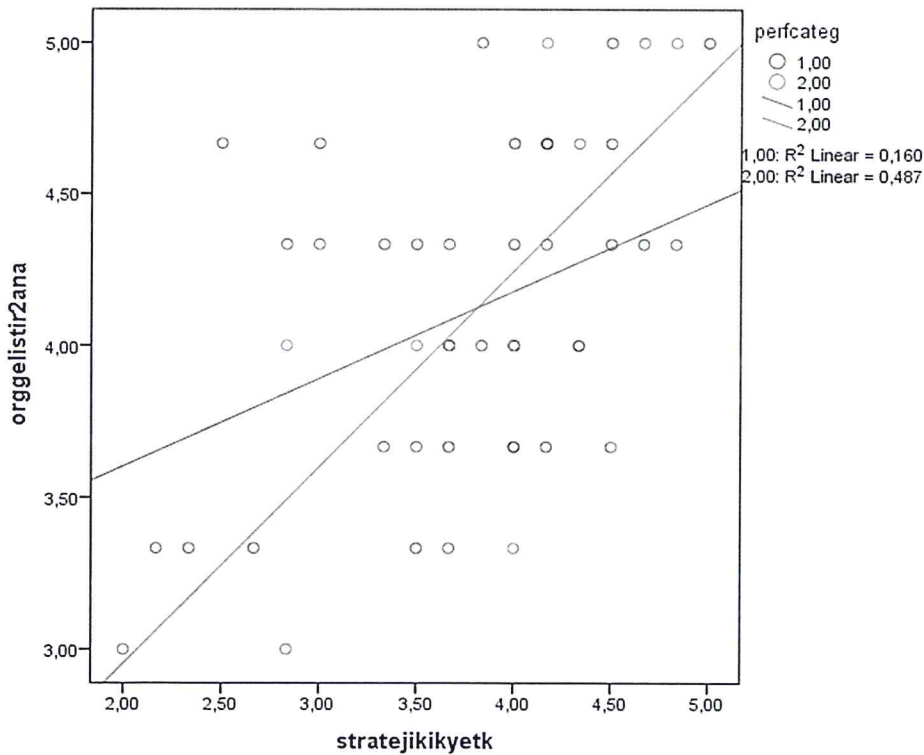
Organizasyon Geliştirme (Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime Katılma)			
Yordayıcılar	1	2	3
Stratejik İky Etkinliği	0,539	0,503	0,557
Performans (Memnuniyet)		0,074	0,075
Stratejik İky Etkinliği x Performans (Memnuniyet)			0,138
R <sup>2</sup>	0,291	0,295	0,311
p	0,000	0,000	0,000
$\Delta R^2$		0,004	0,016
F	27,481	13,811	9,780

Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime Katılma üzerinde Performans değerlerinin memnuniyet boyutu ile ilişkisi saptanmamıştır. Memnuniyet boyutunun şartlı değişken etkisi ortaya çıkmamıştır.

**Tablo 4.47. Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime Katılma üzerinde Performansın (Etkili Uygulama) şartlı değişken etkisi**

Organizasyon Geliştirme (Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime Katılma)			
Yordayıcılar	1	2	3
Stratejik İky Etkinliği	0,539	0,534	0,506
Performans (Etkili Uygulama)		-0,075	0,005
Stratejik İky Etkinliği x Performans (Etkili Uygulama)			-0,216
R <sup>2</sup>	0,291	0,296	0,336
p	0,000	0,000	0,000
$\Delta R^2$		0,005	0,040
F	27,481	13,907	10,971

Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime Katılma üzerinde Performans değerlerinin etkili uygulama boyutu ile ilişkisi saptanmıştır. Etkili uygulama boyutunun şartlı değişken etkisi vardır.



**Şekil 4.2. Teşhis Edilen Moderatör Etki**

**Tablo 4.48. Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime Katılma üzerinde Performansın (Beklenen Fayda) şartlı değişken etkisi**

<b>Organizasyon Geliştirme Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime Katılma)</b>			
<b>Yordayıcılar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Stratejik İky Etkinliği	0,539	0,505	0,553
Performans (Beklenen Fayda)		0,089	0,061
Stratejik İky Etkinliği x Performans (Beklenen Fayda)			0,138
R <sup>2</sup>	0,291	0,298	0,315
p	0,000	0,000	0,000
Δ R <sup>2</sup>		0,007	0,017
F	27,481	13,979	9,948

Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime Katılma üzerinde Performans değerlerinin beklenen fayda boyutu ile ilişkisi saptanmamıştır. Beklenen fayda boyutunun şartlı değişken etkisi ortaya çıkmamıştır.

#### 4.8.10. Hipotezlerin Doğrulanması

Araştırma bulgularına göre önerilen hipotezlerin kabul ve red durumları tablo 4.48 de gösterilmektedir.

**Tablo 4.49. Hipotezlerin Doğrulanma Durumları**

<b>Hipotezler</b>	<b>Kabul/Red/Kısmen Kabul</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi (Sig.)</b>
<b>H1:</b> İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetimi perspektifi, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecini olumlu yönde etkilemektedir.		
<b>H1a:</b> İşletmenin stratejik insan kaynakları yönetimi eğilimi, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin planlı değişim boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.	Kısmen Kabul	$p \leq 0.05$
<b>H1b:</b> İşletmenin stratejik insan kaynakları yönetimi eğilimi, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin örgütsel öğrenme boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.	Kısmen Kabul	$p \leq 0.05$
<b>H1c:</b> İşletmenin stratejik insan kaynakları yönetimi eğilimi, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin bilgi ve kaynak kullanımı boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.	Kısmen Kabul	$p \leq 0.05$

<b>H1d:</b> İşletmenin stratejik insan kaynakları yönetimi eğilimi, uygulanan organizasyon geliştirme sürecinde çalışanların yönetime katılma boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.	Kısmen Kabul	$p \leq 0.05$
<b>H1e:</b> İşletmenin stratejik insan kaynakları uygulamaları, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin planlı değişim boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.	Kısmen Kabul	$p \leq 0.05$
<b>H1f:</b> İşletmenin stratejik insan kaynakları uygulamaları, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin örgütsel öğrenme boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.	Red	$P > 0.05$
<b>H1g:</b> İşletmenin stratejik insan kaynakları uygulamaları, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin bilgi ve kaynak kullanımı boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.	Kısmen Kabul	$p \leq 0.05$
<b>H1h:</b> İşletmenin stratejik insan kaynakları uygulamaları, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin yönetime katılma boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.	Kısmen Kabul	$p \leq 0.05$
<b>H1i:</b> İşletmenin insan kaynakları yönetimi etkinliği, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin planlı değişim boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.	Kısmen Kabul	$p \leq 0.05$
<b>H1j:</b> İşletmenin insan kaynakları yönetimi etkinliği, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin örgütsel öğrenme boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul	$p \leq 0.05$
<b>H1k:</b> İşletmenin insan kaynakları yönetimi etkinliği, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin bilgi ve kaynak kullanımı boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul	$p \leq 0.05$
<b>H1l:</b> İşletmenin insan kaynakları yönetimi etkinliği, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin yönetime katılma boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul	$p \leq 0.05$
<b>H1m:</b> İşletmenin insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliği, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin planlı değişim boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.	Red	$P > 0.05$

<b>H1n:</b> İşletmenin insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliği, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin örgütsel öğrenme boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.	Red	P> 0.05
<b>H1o:</b> İşletmenin insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliği, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin bilgi ve kaynak kullanımı boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.	Red	P> 0.05
<b>H1p:</b> İşletmenin insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliği, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin yönetime katılma boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.	Red	P> 0.05
<b>H2:</b> İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetimi perspektifi - organizasyon geliştirme süreci ilişkisini performans değerlendirme uygulaması olumlu yönde etkilemektedir.		
<b>H2a:</b> İşletmelerde stratejik insan kaynakları uygulamaları - organizasyon geliştirmede planlı değişim ilişkisini performans değerlendirme uygulaması olumlu yönde etkilemektedir.	Red	P> 0.05
<b>H2b:</b> İşletmelerde stratejik insan kaynakları uygulamaları - organizasyon geliştirmede örgütsel öğrenme ilişkisini performans değerlendirme uygulaması olumlu yönde etkilemektedir.	Red	P> 0.05
<b>H2c:</b> İşletmelerde stratejik insan kaynakları uygulamaları - organizasyon geliştirmede bilgi ve kaynak kullanımı ilişkisini performans değerlendirme uygulaması olumlu yönde etkilemektedir.	Red	P> 0.05
<b>H2d:</b> İşletmelerde stratejik insan kaynakları uygulamaları - organizasyon geliştirmede yönetime katılma boyutu ilişkisini performans değerlendirme uygulaması olumlu yönde etkilemektedir.	Red	P> 0.05
<b>H2e:</b> İşletmelerde insan kaynakları yönetimi etkinliği - organizasyon geliştirmede planlı değişim ilişkisini performans değerlendirme uygulaması olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul	$p \leq 0.05$
<b>H2f:</b> İşletmelerde insan kaynakları yönetimi etkinliği - organizasyon geliştirmede örgütsel öğrenme ilişkisini performans değerlendirme uygulaması olumlu yönde etkilemektedir.	Red	P> 0.05



<b>H2g:</b> İşletmelerde insan kaynakları yönetimi etkinliği - organizasyon geliştirmede bilgi ve kaynak kullanımı ilişkisini performans değerlendirme uygulaması olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul	$p \leq 0.05$
<b>H2h:</b> İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetimi etkinliği - organizasyon geliştirmede yönetime katılma boyutu ilişkisini performans değerlendirme uygulaması olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul	$p \leq 0.05$
<b>H2i:</b> İşletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliği - organizasyon geliştirmede planlı değişim ilişkisini performans değerlendirme uygulaması olumlu yönde etkilemektedir.	Red	$P > 0.05$
<b>H2j:</b> İşletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliği - organizasyon geliştirmede örgütsel öğrenme ilişkisini performans değerlendirme uygulaması olumlu yönde etkilemektedir.	Red	$P > 0.05$
<b>H2k:</b> İşletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliği - organizasyon geliştirmede bilgi ve kaynak kullanımı ilişkisini performans değerlendirme uygulaması olumlu yönde etkilemektedir.	Red	$P > 0.05$
<b>H2l:</b> İşletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliği - organizasyon geliştirmede yönetime katılma boyutu ilişkisini performans değerlendirme uygulaması olumlu yönde etkilemektedir.	Red	$P > 0.05$

Araştırmanın modeli başlığı altında belirtilen hipotezler bağımsız değişkenin bağımlı değişkene ve bağımlı, bağımsız değişkenin şartlı değişkene istatistiki olarak anlamlı etkisini sorgulayan hipotez türleridir. Kısmen kabul kabul ve red durumları tablo da belirtilmiştir. Bu hipotezleri test etmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon, hiyerarşik regresyon, korelasyon analizi ve ki- kare, kruskal wallis testinden yararlanılmıştır.

*H1a: İşletmenin stratejik insan kaynakları yönetimi eğilimi, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin planlı değişim boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.*

İşletmenin stratejik insan kaynakları yönetimi eğiliminin üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin planlı değişim boyutuyla anlamlı ilişkisi ortaya çıkmıştır. Organizasyon geliştirmenin diğer boyutları olan örgütsel öğrenme, bilgi ve kaynak kullanımı, yönetime katılma boyutlarının stratejik insan kaynakları yönetimi eğilimi üzerinde etkisi görülmemiştir anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Etkileşim teriminin planlı değişim boyutunun üzerindeki anlamlı etkisinden dolayı H1a hipotezinin kısmen doğrulandığı ifade edilebilir.

*H1b: İşletmenin stratejik insan kaynakları yönetimi eğilimi, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin örgütsel öğrenme boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.*

İşletmenin stratejik insan kaynakları yönetimi eğiliminin üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin organizasyon geliştirme boyutuyla anlamlı ilişkisi ortaya çıkmıştır. Organizasyon geliştirmenin diğer boyutları olan planlı değişim, bilgi ve kaynak kullanımı, yönetime katılma boyutlarının stratejik insan kaynakları yönetimi eğilimi üzerinde etkisi görülmemiştir anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Etkileşim teriminin örgütsel öğrenme boyutunun üzerindeki anlamlı etkisinden dolayı H1b hipotezinin kısmen doğrulandığı ifade edilebilir.

*H1c: İşletmenin stratejik insan kaynakları yönetimi eğilimi, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin bilgi ve kaynak kullanımı boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.*

İşletmenin stratejik insan kaynakları yönetimi eğiliminin üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin bilgi ve kaynak kullanımı boyutuyla anlamlı ilişkisi ortaya çıkmıştır. Organizasyon geliştirmenin diğer boyutları olan planlı değişim, örgütsel öğrenme, yönetime katılma boyutlarının stratejik insan kaynakları yönetimi eğilimi üzerinde etkisi görülmemiştir anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Etkileşim teriminin bilgi ve kaynak kullanımı boyutu üzerindeki anlamlı etkisinden dolayı H1c hipotezinin kısmen doğrulandığı ifade edilebilir.

*H1d: İşletmenin stratejik insan kaynakları yönetimi eğilimi, uygulanan organizasyon geliştirme sürecinde çalışanların yönetime katılma boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.*

İşletmenin stratejik insan kaynakları yönetimi eğiliminin üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin yönetime katılma boyutuyla anlamlı ilişkisi ortaya çıkmıştır. Organizasyon geliştirmenin diğer boyutları olan planlı değişim, örgütsel öğrenme, bilgi ve kaynak kullanımı boyutlarının stratejik insan kaynakları yönetimi eğilimi üzerinde etkisi görülmemiştir anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Etkileşim teriminin yönetime katılma boyutu üzerindeki anlamlı etkisinden dolayı H2d hipotezinin kısmen doğrulandığı ifade edilebilir.

*H1e: İşletmenin stratejik insan kaynakları uygulamaları, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin planlı değişim boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.*

İşletmenin stratejik insan kaynakları yönetimi eğiliminin üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin planlı değişim boyutuyla anlamlı ilişkisi ortaya çıkmıştır. Organizasyon geliştirmenin diğer boyutları olan bilgi ve kaynak kullanımı, örgütsel öğrenme, yönetime katılma boyutlarının stratejik insan kaynakları yönetimi eğilimi üzerinde etkisi

görülmemiştir anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Etkileşim teriminin planlı değişim boyutunun üzerindeki anlamlı etkisinden dolayı H1e hipotezinin kısmen doğrulandığı ifade edilebilir.

*H1f: İşletmenin stratejik insan kaynakları uygulamaları, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin örgütsel öğrenme boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.*

Günümüz işletmelerinin uyguladıkları modern yönetim anlayışlarını göz önüne aldığımızda kalite yönetimi uygulamalarının değişim mühendisliği yaklaşımına göre daha tercih edilebilir olduğu görülmektedir. Değişim mühendisliği yaklaşımında öğrenen organizasyon modeli işletme düzeyinde daha radikal kararlar alınıp bunların organizasyonel yapıya uyarlanması aşamalarını içermektedir. Bu bağlamda stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları organizasyonun iç çevre bileşenlerinde doğrudan yapıya etki sağlayacak şekilde ve böylece öğrenen organizasyon modelini ortaya çıkaracak bir etki sağlamamaktadır. Bir diğer ifade ile işletmede yürütülen stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları yapıyı yeni bir deneyim boyutunda değiştirememiştir.

*H1g: İşletmenin stratejik insan kaynakları uygulamaları, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin bilgi ve kaynak kullanımı boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.*

İşletmenin stratejik insan kaynakları uygulamaları, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin bilgi ve kaynak kullanımı boyutuyla anlamlı ilişkisi ortaya çıkmıştır. Organizasyon geliştirmenin diğer boyutları olan planlı değişim, örgütsel öğrenme, yönetime katılma boyutlarının stratejik insan kaynakları yönetimi eğilimi üzerinde etkisi görülmemiştir anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Etkileşim teriminin bilgi ve kaynak kullanımı boyutu üzerindeki anlamlı etkisinden dolayı H1g hipotezinin kısmen doğrulandığı ifade edilebilir.

*H1h: İşletmenin stratejik insan kaynakları uygulamaları, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin yönetime katılma boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.*

İşletmenin stratejik insan kaynakları uygulamaları, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin yönetime katılma boyutuyla anlamlı ilişkisi ortaya çıkmıştır. Organizasyon geliştirmenin diğer boyutları olan planlı değişim, örgütsel öğrenme, bilgi ve kaynak kullanımı boyutlarının stratejik insan kaynakları yönetimi eğilimi üzerinde etkisi görülmemiştir anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Etkileşim teriminin yönetime katılma boyutu üzerindeki anlamlı etkisinden dolayı H1h hipotezinin kısmen doğrulandığı ifade edilebilir.

*H1i: İşletmenin insan kaynakları yönetimi etkinliği, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin planlı değişim boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.*

İşletmenin stratejik insan kaynakları yönetimi etkinliği, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin planlı değişim boyutuyla anlamlı ilişkisi ortaya çıkmıştır. Organizasyon geliştirmenin diğer boyutları olan yönetime katılma, örgütsel öğrenme, bilgi ve kaynak kullanımı boyutlarının stratejik insan kaynakları yönetimi eğilimi üzerinde etkisi görülmemiştir anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Etkileşim teriminin planlı değişim boyutu üzerindeki anlamlı etkisinden dolayı H1i hipotezinin kısmen doğrulandığı ifade edilebilir.

*H1j: İşletmenin insan kaynakları yönetimi etkinliği, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin örgütsel öğrenme boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.*

İşletmenin stratejik insan kaynakları yönetimi etkinliği, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin örgütsel öğrenme boyutuyla anlamlı ilişkisi ortaya çıkmıştır. Organizasyon geliştirmenin diğer boyutları olan yönetime katılma, planlı değişim, bilgi ve kaynak kullanımı boyutlarının stratejik insan kaynakları yönetimi eğilimi üzerinde etkisi görülmemiştir anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Etkileşim teriminin örgütsel öğrenme boyutu üzerindeki anlamlı etkisinden dolayı H1j hipotezinin kısmen doğrulandığı ifade edilebilir.

*H1k: İşletmenin insan kaynakları yönetimi etkinliği, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin bilgi ve kaynak kullanımı boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.*

İşletmenin stratejik insan kaynakları yönetimi etkinliği, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin bilgi ve kaynak kullanımı boyutuyla anlamlı ilişkisi ortaya çıkmıştır. Organizasyon geliştirmenin diğer boyutları olan yönetime katılma, planlı değişim, örgütsel öğrenme boyutlarının stratejik insan kaynakları yönetimi eğilimi üzerinde etkisi görülmemiştir anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Etkileşim teriminin bilgi ve kaynak kullanımı boyutu üzerindeki anlamlı etkisinden dolayı H1k hipotezinin kısmen doğrulandığı ifade edilebilir.

*H1l: İşletmenin insan kaynakları yönetimi etkinliği, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin yönetime katılma boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.*

İşletmenin stratejik insan kaynakları yönetimi etkinliği, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin yönetime katılma boyutuyla anlamlı ilişkisi ortaya çıkmıştır. Organizasyon geliştirmenin diğer boyutları olan bilgi ve kaynak kullanımı, planlı değişim, örgütsel öğrenme boyutlarının stratejik insan kaynakları yönetimi eğilimi üzerinde etkisi görülmemiştir anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Etkileşim teriminin yönetime katılma boyutu üzerindeki anlamlı etkisinden dolayı H1l hipotezinin kısmen doğrulandığı ifade edilebilir.

*H1m: İşletmenin insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliği, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin planlı değişim boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.*

İşletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliği, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin planlı değişim boyutuyla anlamlı ilişkisi ortaya çıkmamıştır. Bu nedenle H1m hipotezi doğrulanmamıştır, reddedilmiştir.

*H1n: İşletmenin insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliği, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin örgütsel öğrenme boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.*

İşletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliği, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin örgütsel öğrenme boyutuyla anlamlı ilişkisi ortaya çıkmamıştır. Bu nedenle H1n hipotezi doğrulanmamıştır, reddedilmiştir.

*H1o: İşletmenin insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliği, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin bilgi ve kaynak kullanımı boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.*

İşletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliği, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin bilgi ve kaynak kullanımı boyutuyla anlamlı ilişkisi ortaya çıkmamıştır. Bu nedenle H1o hipotezi doğrulanmamıştır, reddedilmiştir.

*H1p: İşletmenin insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliği, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin yönetime katılma boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.*

İşletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliği, üst yönetimce uygulanacak organizasyon geliştirme sürecinin yönetime katılma boyutuyla anlamlı ilişkisi ortaya çıkmamıştır. Bu nedenle H1p hipotezi doğrulanmamıştır, reddedilmiştir.

Araştırma bulgularına göre stratejik insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliği hiçbir bağımlı değişkeni açıklayıcı etki göstermemiştir. Kurumsal strateji formülasyonunda kişi odaklı bir fonksiyonel yetkinlik üst yönetimce belirleyici olarak değerlendirilmemektedir. Diğer bir ifade ile stratejik insan kaynakları yönetimi süreci ve bunun organizasyon geliştirmeye olan etkisi kişisel yetkinlikten bağımsız görülmüştür. Üst yönetimin strateji formülasyonunu oluştururken karar alma sürecinde insan kaynakları yönetimini kendi yöneticisinden bağımsız görmesi, daha somut objektif departmansal ölçütler ile karar verme eğilimi kişinin kendi fonksiyonel uzmanlığından bağımsız düşünülmektedir. Bu nedenle *H1m*, *H1n*, *H1o* ve *H1p* hipotezleri doğrulanmamıştır.

*H2: İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetimi perspektifi – organizasyon geliştirme süreci ilişkisini performans değerlendirme uygulaması olumlu yönde etkilemektedir.*

*H2a: İşletmelerde stratejik insan kaynakları uygulamaları – organizasyon geliştirmede planlı değişim ilişkisini performans değerlendirme uygulaması olumlu yönde etkilemektedir.*

İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının organizasyon geliştirmede planlı değişim ilişkisinde performans değerlemenin şartlı değişken etkisi ortaya çıkmamıştır. Bu nedenle H2a hipotezi doğrulanmamıştır, reddedilmiştir.

*H2b: İşletmelerde stratejik insan kaynakları uygulamaları – organizasyon geliştirmede örgütsel öğrenme ilişkisini performans değerlendirme uygulaması olumlu yönde etkilemektedir.*

İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının organizasyon geliştirmede örgütsel öğrenme ilişkisinde performans değerlemenin şartlı değişken etkisi ortaya çıkmamıştır. Bu nedenle H2b hipotezi doğrulanmamıştır, reddedilmiştir.

*H2c: İşletmelerde stratejik insan kaynakları uygulamaları – organizasyon geliştirmede bilgi ve kaynak kullanımı ilişkisini performans değerlendirme uygulaması olumlu yönde etkilemektedir.*

İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının organizasyon geliştirmede bilgi ve kaynak kullanımı ilişkisinde performans değerlemenin şartlı değişken etkisi ortaya çıkmamıştır. Bu nedenle H2c hipotezi doğrulanmamıştır, reddedilmiştir.

*H2d: İşletmelerde stratejik insan kaynakları uygulamaları – organizasyon geliştirmede yönetime katılma boyutu ilişkisini performans değerlendirme uygulaması olumlu yönde etkilemektedir.*

İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının organizasyon geliştirmede yönetime katılma ilişkisinde performans değerlemenin şartlı değişken etkisi ortaya çıkmamıştır. Bu nedenle H2a hipotezi doğrulanmamıştır, reddedilmiştir.

*H2e: İşletmelerde insan kaynakları yönetimi etkinliği – organizasyon geliştirmede planlı değişim ilişkisini performans değerlendirme uygulaması olumlu yönde etkilemektedir.*

*H2f: İşletmelerde insan kaynakları yönetimi etkinliği – organizasyon geliştirmede örgütsel öğrenme ilişkisini performans değerlendirme uygulaması olumlu yönde etkilemektedir.*

İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetimi etkinliği organizasyon geliştirmede örgütsel öğrenme ilişkisinde performans değerlemenin şartlı değişken etkisi ortaya çıkmamıştır. Bu nedenle H2f hipotezi doğrulanmamıştır, reddedilmiştir.

*H2g: İşletmelerde insan kaynakları yönetimi etkinliği – organizasyon geliştirmede bilgi ve kaynak kullanımı ilişkisini performans değerlendirme uygulaması olumlu yönde etkilemektedir.*

İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetimi etkinliği organizasyon geliştirmede bilgi ve kaynak kullanımı ilişkisinde performans değerlemenin şartlı değişken etkisi ortaya çıkmıştır. Bu nedenle H2g hipotezi doğrulanmıştır.

*H2h: İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetimi etkinliği – organizasyon geliştirmede yönetime katılma boyutu ilişkisini performans değerlendirme uygulaması olumlu yönde etkilemektedir.*

İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetimi etkinliği organizasyon geliştirmede yönetime katılma ilişkisinde performans değerlemenin şartlı değişken etkisi ortaya çıkmıştır. Bu nedenle H2h hipotezi doğrulanmıştır.

*H2i: İşletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliği – organizasyon geliştirmede planlı değişim ilişkisini performans değerlendirme uygulaması olumlu yönde etkilemektedir.*

İşletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliği organizasyon geliştirmede planlı değişim ilişkisinde performans değerlemenin şartlı değişken etkisi ortaya çıkmamıştır. Bu nedenle H2i hipotezi doğrulanmamıştır, reddedilmiştir.

*H2j: İşletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliği – organizasyon geliştirmede örgütsel öğrenme ilişkisini performans değerlendirme uygulaması olumlu yönde etkilemektedir.*

İşletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliği organizasyon geliştirmede örgütsel öğrenme ilişkisinde performans değerlemenin şartlı değişken etkisi ortaya çıkmamıştır. Bu nedenle H2j hipotezi doğrulanmamıştır, reddedilmiştir.

*H2k: İşletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliği – organizasyon geliştirmede bilgi ve kaynak kullanımı ilişkisini performans değerlendirme uygulaması olumlu yönde etkilemektedir.*

İşletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliği organizasyon geliştirmede bilgi ve kaynak kullanımı ilişkisinde performans değerlemenin şartlı değişken etkisi ortaya çıkmamıştır. Bu nedenle H2k hipotezi doğrulanmamıştır, reddedilmiştir.

*H2l: İşletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliği – organizasyon geliştirmede yönetime katılma boyutu ilişkisini performans değerlendirme uygulaması olumlu yönde etkilemektedir.*

İşletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliği organizasyon geliştirmede planlı değişim ilişkisinde performans değerlemenin şartlı değişken etkisi ortaya çıkmamıştır. Bu nedenle H2l hipotezi doğrulanmamıştır, reddedilmiştir.

## SONUÇ

Organizasyonların rekabet avantajı sağlamayı arzu etmeleri ve bireyin rekabet avantajını elde etmede ana etken olarak düşünülmesi insan kaynakları girdilerinin stratejik rolüyle alakalı çok yönlü yaklaşımların benimsenmesini gerektirmektedir. Geçirilen ekonomik krizler, farklılaşan ve dönüşen teknolojik ve demografik şartlar, rekabetin ve esnekliğe duyulan gereksinimin artması gibi çeşitli faktörler çevresel bakımdan büyük bir belirsizliği ortaya çıkarırken bireyi işletmeler için mühim bir kaynak haline getirmiştir. Daha önceki zamanlarda İKY'nin etkin idaresi konusunda organizasyonun dışında meydana gelen baskılar yerini organizasyonun iç çevresinden gelen baskılara bırakmıştır. Bütün bu gelişmelere istinaden İKY stratejisi meydana getirme ve uygulama sürecinin önemli bir etkeni olarak düşünölmeye başlanmış ve stratejik İKY anlayışı gelişmiştir.

İK politikaları ve uygulamalarının organizasyonel gaye ve stratejilerle ilişkilendirilmeye başlaması SİKY kavramını gündeme getirmiştir. SİKY, yeniliği ve esnekliği önerecek organizasyon kültürünü geliştirmek ve organizasyonel performansı daha iyi hale getirmek için organizasyonun stratejik gayeleri ve İKY arasında ilişki kurmaktır. Bu noktada, SİKY'nin İKY fonksiyonu ve faaliyetleri ile organizasyonun stratejik gayeleri arasında bir bütün sağlamaya gayret eden bir yaklaşım olduğu söylenebilir. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi olarak adlandırılan bu kavram, bu araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturmaktadır.

Günümüzde dünyada meydana gelen gelişmeler ve değişimler organizasyonların gelişmesi açısından birçok fırsat ve tehdidi de beraberinde getirmektedir. Organizasyonlar toplumun bir parçası olarak toplumdaki etkilenmekte ve toplumu etkilemektedir. Organizasyonların amacı rekabet üstünlüğü yakalayıp varlıklarını sürdürmektir. Varlıklarını sürdürebilmeleri de değişimlere uyum sağlamaları ve yenilikler yapabilmeleri ile mümkündür.

Bütün bu değişimlere yanıt olarak organizasyon, organizasyonel yapı, süreç, strateji, çalışanlar, kapasite gibi alanlarda gelişmeye başlar. Değişimi planlar çerçevesinde uygulayan yönetici, örgütün de bu planlar çerçevesinde gelişimini sağlar ve dolayısıyla, emin ve sağlam adımlarla değişim geçiren organizasyonda bu değişimler kalıcı olur ve organizasyon geliştirme sağlanır. Organizasyon geliştirme, bu araştırmanın bağımlı değişkenini oluşturmaktadır.

Çalışmada şartlı değişken olarak yer alan performans değerleme, uzun zamandan beri işletmelerin ajandasında yer alan ve işletmelerin önem verdiği dinamik bir süreçtir. Özellikle son zamanlarda çıkarılan kanunlar ve rekabet ortamının gereği olarak, bu sistemin hayata



geçirilmesi oldukça büyük bir önem arz etmeye başlamıştır. Bunun idrakinde olan bazı işletmeler hem işgörenlerle alakalı verilen kararlarda adaletli olabilmek, hem de işgören motivasyonunu yükseltebilmek gayesiyle kendi organizasyonlarına en uygun performans değerlendirme sistemini hayata geçirmeye gayret göstermişlerdir.

Performans değerlendirme faaliyetlerinin etkili bir biçimde hayata geçirilebilmesi için değerlendirme işinin örgüt yapısına uygun hale getirilmesi, standartların ve kriterlerin ise uygun bir biçimde belirlenmesi, doğru insanlar tarafından doğru zaman aralıklarında uygulanması ve netice olarak da sonuçların doğru yerlerde kullanılması gerekmektedir. Bunun aksi durumlarda uygulanacak değerle faaliyetleri form doldurma uygulamasından öteye gidemeyecektir.

Bu tezin temel varsayımı stratejik insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından olan performans değerlendirme fonksiyonunun organizasyon geliştirme sürecine etkisinin varlığıdır. Balaban (2011: 172)' e göre organizasyonlarını geliştirmeyi hedefleyen işletmelerde stratejik düşünce düzeyinin yüksek olması beklenmektedir ve stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarını tam anlamıyla yerine getirildiği varsayılmaktadır. Bu varsayımlardan hareketle tasarlanan çalışma, orta ve büyük ölçekli işletmelerde uygulanmıştır.

Bu araştırmada, üretim ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren 69 orta-büyük ölçekli işletmenin en üst düzey yöneticilerinden ve insan kaynakları yöneticilerinden veri alınarak işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışlarının planlı değişim, organizasyonel öğrenme, bilgi ve kaynak kullanımı, yönetime katılma boyutlarında organizasyon geliştirme sürecine etkisi incelenmiştir. Performans değerlendirme bu araştırmanın şartlı değişkeni olarak değerlendirilmiştir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi perspektifinde, performans değerlendirme fonksiyonunun etkinliğini ölçümleyerek organizasyon geliştirme uygulamalarına etkisini teşhis etmek için gerçekleştirilen araştırmanın öncelikli katkıları; performans yönetiminin, organizasyon geliştirme sürecine etkisini ölçümleyecek ve kurumsal işletmelerde stratejik insan kaynakları yönetimi organizasyon geliştirme arasındaki ilişkide performans değerlemenin etkisini belirlemeye yönelik bir ölçeğin kullanılmış olması ve literatürde bugüne kadar ilişkilendirilmemiş bir konuyu ele alması şeklinde ifade edilebilir. Gerçekleştirilen bu araştırma ile Türkiye'de insan kaynakları yönetimi alanında benzer araştırmaların çoğalmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde stratejik insan kaynakları yönetimine ilişkin kavramsal çerçeve ve stratejik insan kaynakları yönetiminde yer alan teorik yaklaşımlar; ikinci bölümde organizasyon geliştirme sürecine ilişkin kavramsal çerçeve ve

üçüncü bölümde stratejik insan kaynakları yönetimi ve organizasyon geliştirme sürecinde performans değerlendirme ilişkisi incelenmektedir. Dördüncü bölüm olan uygulama kısmı ise araştırma bulguları, sonuç ve önerilerden oluşmaktadır.

Balaban (2011: 173)'e göre Üst düzey yöneticiler organizasyonla ilgili tüm stratejik kararları veren kişilerdir. İnsan kaynaklarının organizasyonda hangi rolde ve hangi konumda olacağı üst yönetimin insan kaynakları yönetimine verdiği öneme ve konudaki bilincine bağlıdır. Bu bağlamda üst yönetimin insan kaynakları yönetimine bakış açısı ve tutumu insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarını ve çalışmalarını etkilemektedir. Araştırmanın katılımcı kitlesi stratejik karar verici konumundaki üst ve orta düzey yöneticiler olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda çalışmaya katılan kişilerin profillerine bakıldığında katılımcıların büyük çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu görülmektedir.

Araştırmanın evreni olarak kurumsal, orta-büyük ölçekli işletmeler, kolayda örnekleme yöntemi ile çalışmaya dahil edilmiştir. Bu işletmelerde örnekleme alınan katılımcılar, orta ve üst düzey yöneticiler olarak belirlenmiştir. Kişilerin seçiminde de kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Envanterin uygulandığı 69 işletmenin sektörel dağılımı şu şekildedir; 32'si turizm, 10'u gıda, 7'si tarım, 6'sı inşaat, 3'ü tekstil, otomotiv, ulaştırma, sağlık ve temizlik 2'ser, Ticaret, Bilişim Teknolojileri, Metal ve Güvenlik sektörleri de 1'er olacak şekildedir. Araştırmadaki değişkenlerin ölçülmesi için oluşturulan anket formları pilot uygulamaya tabi tutulmuştur. Pilot uygulama sonrasında, anket ifadelerinin anlaşılır hale getirilmesi için gerekli revizyonlar gerçekleştirilmiştir.

Verilerin değerlendirilmesinde ilk aşama olarak katılımcıların demografik ve mesleki özellikleri ortaya konmuştur. Katılımcıların %73,9 gibi yüksek bir oranının erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Yine %62,3 ile lisans ve %15,9 lisansüstü olmak üzere eğitim durumu olarak toplamda %78,2'lik bir yükseköğrenim düzeyi ortaya çıkmaktadır. 20 ila 30 yaş arası katılımcı oranı %13 iken 31-40, 41-50, 51-60 yaş grupları arasında dengeli bir dağılım görülmektedir. Bu da bize genç yaşta İK yöneticisi olma imkanının düşük olduğunu gösteriyor.

İşletmede çalışma süresi verilerindeki dikkat çekici nokta ise %4,3 gibi küçük bir oranda katılımcının yalnızca 1 yıldan az bir süredir kurumda çalışıyor oluşudur. Aynı şekilde 1-5 yıl arası çalışan oranı da %27'dir. Bu durum insan kaynakları yöneticilerinin kurumda uzun süredir var olan çalışanlardan seçildiğini kurum kültürünü bilen kişilerden oluştuğunu göstermektedir.

Toplam iş deneyimleri konusunda değerlendirmede bulunmak gerekirse 20 yıl ve üzere iş deneyimi olan katılımcı sayısı %40,6 gibi büyük bir oranla karşımıza çıkmaktadır.

Katılımcıların yüksek oranda iş tecrübesinin olması İK yönetiminde tecrübenin önemini de ortaya koymaktadır.

Bir organizasyonda insan kaynakları yönetiminden sorumlu birim ve alt birimlerin varlığı organizasyonel büyüklükle yakından ilişkilidir. İK birimine bağlı alt birimlerle ilgili olarak personel ve özlük işleri, ücret ve sosyal haklar, işe alma ile ilgili birimlerin işletmelerin çoğunluğunda olması, geleneksel personel yönetimi faaliyetlerinin hala en önemli faaliyetler olarak mevcudiyetini devam ettirdiğinin bir göstergesidir. Bununla birlikte yine işletmelerin büyük çoğunluğunda “eğitim ve geliştirme” alt biriminin yer alması insan faktörünün bir yatırım unsuru olarak değerlendirildiğinin önemli bir göstergesi olarak nitelendirilebilir (Balaban 2011:174). Araştırmaya katılan katılımcıların işletmelerinde en fazla var olan birim Personel Özlük İşleri Birimidir. Bunu İşe Alma Birimi, Ücret ve Sosyal Haklar ve Eğitim ve Geliştirme Birimi izlemektedir.

Örnekleme içindeki işletmelerin İK biriminin organizasyon şemasındaki yeri, üst düzey İK sorumlusunun ünvanı, işletme stratejisinin geliştirilmesine katkısına ilişkin bulgular göz önüne alındığında İK biriminin operasyonel nitelikten sıyrılıp, stratejik bir nitelik kazanmaya başladığı yönünde bir çıkarıma yapmak mümkündür. Ancak burada dikkat çeken önemli bir bulgu daha vardır: Örnekleme içindeki işletmelerin %52,2 sinde İK yöneticisi üst kurullarda temsil edilmemektedir. İK biriminin yönetimin stratejik ortağı olduğu/ olması gerektiği önemle vurgulandığı halde, bu unsur göz önüne alındığında bir çok işletmede İKY'nin stratejik ortaklığı sorgulanabilmektedir. Bunun yanı sıra, genel olarak İK biriminin işletmenin üst kurullarında yer alıyor olması, işletme içinde İK birimine verilen önemin göstergesi niteliğini taşımaktadır.

İşletmelerin yarısından fazlasında temel İK işlevlerine ilişkin yazılı politikalar bulunmaktadır. Bu durum işletmelerin genelinde İK faaliyetlerinin belirli bir düzen içinde gerçekleştirilip, İK faaliyetlerinin daha kurumsal bir şekilde yapıldığı şeklinde yorumlanabilir. En fazla yazılı politikanın İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı (%72,5) ve (%62,3) Eğitim ve Geliştirme İşlevine (%62,3) ait olması, insan faktörünün geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görüldüğü yönünde önemli bir bulgudur. Bu faktörleri %58 ile Performans Değerleme ve %52,2 ile Ücret Yönetimi izlemektedir.

İnsan kaynakları biriminin genel yapısına yönelik bulgular, hem departmanın organizasyon şemasındaki yeri hem departmanın organizasyon yapısını oluşturan pozisyonlarla ilgili olarak beklenenden daha iyi bir durum teşkil etmektedir. Çünkü İK departmanın organizasyon şemasındaki yeri aynı zamanda insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin işletme içinde ne kadar önemsendiğinin bir göstergesi olması açısından

önemlidir. İK birimi tepe yönetime ne kadar yakın olursa, alınan karar ve uygulamalara etkisi o denli büyük olacaktır. Araştırmaya katılan araştırmacıların yaklaşık olarak %70'lik bir kısmı ya Genel Müdüre Doğrudan Bağlı veya Genel Müdüre Bağlı Genel Müdür Yardımcısı Düzeyinde çalışmaktadır. Sadece %5,8'lik bir kısım başka birimlere bağlı olarak çalışmaktadır. Bu verilere bakıldığında İK biriminin işletmelerde stratejik düzeyde ele alınmaya başlandığını ifade edebiliriz.

Araştırmaya katılan İK yöneticilerinin organizasyon yapısını oluşturan pozisyonlarında "İnsan Kaynakları Müdürü" pozisyonu %63,8 ile öne çıkmaktadır. Bu pozisyonu %40,6 ile "İnsan Kaynakları Şefi" takip etmektedir. Bu durum araştırmaya katılan katılımcıların işletmelerinin daha gelişmiş insan kaynakları sistem ve uygulamalarına sahip oldukları gözlenmiştir.

SİKY ile organizasyon geliştirme arasında çeşitli faktörler itibariyle ilişki kurmak mümkündür. İK biriminin işletmenin üst kurullarında temsili, organizasyon şemasındaki yeri, işletme stratejisinin geliştirilmesine İK biriminin katkısı, temel İK fonksiyonlarının uygulanma derecesi gibi alanlarda organizasyon geliştirme düzeyine bağlı olarak ilişkilendirmeler yapılabilir. Bu anlamda çalışmanın, belirtilen açılardan konuya yönelik ilişkilendirmelerin yapılması anlamında literatüre katkı sağlar nitelikte olduğu düşünülmektedir.

Organizasyon geliştirme ile stratejik insan kaynakları etkinliği arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar genellikle organizasyonel öğrenmenin yüksek olduğu organizasyonların rakiplerine göre daha iyi bir performans sergilediklerini ortaya koymaktadır (Dickson, 1994). Yapılan regresyon analizlerinde organizasyonel öğrenme, stratejik insan kaynakları etkinliğini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemiştir. Analize dahil edilen bağımsız değişkenlerin organizasyon geliştirme boyutundaki varyansı açıklayabilme oranı %38,5'tur. Araştırma modelindeki bağımsız değişkenler organizasyon geliştirme planlı değişim, bilgi ve kaynak kullanımı ve yönetime katılım boyutundaki değişimin %44'ünü açıklamaktadır.

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği boyutlarından "Yetki Devri, İlişkiler" boyutu ile İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yetkinliği Ölçeğinin "Fonksiyonel", ve "Diğer" boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bunun haricinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeğinin boyutları ile İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yetkinliği Ölçeğinin boyutları arasında olumlu yönde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Korelasyon katsayılarına bakıldığında, boyutlar

arasındaki ilişkilerin orta düzeyde olduğu görülmüştür. Stratejik İnsan Kaynakları Etkinliği Ölçeğinin "Etkinlik" boyutu ile İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ölçeğinin boyutları ve İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yetkinliği ölçeğinin boyutları arasındaki anlamlı ilişkileri de ortaya koymaktadır. Hesaplanan korelasyon katsayıları bu ilişkilerin de orta düzeylerde olduğuna işaret etmektedir. Organizasyon Geliştirme Ölçeğinin "Organizasyonel Öğrenme" boyutu ile İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ölçeğinin boyutları, Stratejik İnsan Kaynakları Etkinliği ölçeğinin boyutları ile İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yetkinliği ölçeğinin "Fonksiyonel" boyutları arasında 0,01 anlamlılık seviyesine göre olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Performans Değerleme Süreci ve Etkinliği Ölçeği boyutlarının kendi aralarında olumlu yönde anlamlı ilişkileri göze çarpmıştır. Hesaplanan korelasyon katsayılarına bakacak olursak da bu ilişkilerin düşük düzeylerde olduğu görülmektedir.

Ki-kare testi değişkenler arasındaki farklılığın belirlenmesinde kullanılmaktadır (Coşkun vd., 2015: 217). Bu bağlamda yapılan Ki-Kare testinde stratejik insan kaynakları eğilimi ile organizasyon geliştirmenin boyutları analize dahil edilmiştir. Yapılan analizde Stratejik insan kaynakları eğiliminin önem verdiği ve ilgisini odakladığı konular, strateji geliştirirken en çok hangi tür bilgiyi elde etme ve kullanmaya verdiği önem ile şirket olarak başarılarının temel dayanağının; organizasyon geliştirmenin örgütsel öğrenme, bilgi ve kaynak kullanımı, yönetime katılma ve planlı değişim boyutları açısından farklılık tespit edilmiştir.

Katılımcıların Stratejik İnsan Kaynakları algılarının Performans Değerleme durumları üzerindeki etkisini test etmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır. Analize tabi tutulan bağımsız değişkenler; İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeğinin boyutları olan "İş Sağlığı Güvenliği- Eğitim", "Çalışma Performansı" boyutları ile Stratejik İnsan Kaynakları Etkinliği ve Stratejik İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yetkinliğidir. Bağımlı Değişkenler ise Organizasyon Geliştirme Ölçeğinin boyutu olan "Organizasyonel Öğrenme" ve "Planlı Değişim, Bilgi ve Kaynak Kullanımı ve Yönetime Katılma" boyutlarıdır. Moderatör değişkenler ise Performans Değerleme Ölçeğinin boyutları olan "Memnuniyet", "Adalet", "Etkili Uygulama" ve "Beklenen Fayda" boyutlarıdır. Analiz sonucunda yalnızca bir bağımsız değişken (Stratejik İnsan Kaynakları Etkinliği) organizasyon geliştirmenin öğrenme boyutundaki değişimi açıklayabilmektedir. Performans değerlemenin etkili uygulama boyutu ile ilişkisi saptanmıştır. Etkili uygulama boyutunun şartlı değişken etkisi vardır. Diğer analiz sonuçlarından şartlı değişken etkisi ortaya çıkmamıştır.

Greenberg (1986) adil bir performans değerlemenin en önemli özelliğinin adalet olduğunu göstermiştir. Bu araştırma kapsamında yapılan regresyon analizleri bu sonucu doğrular nitelikte değildir. Araştırmada performans değerlemenin adalet boyutunun etkisinden söz edemeyiz.

Benzer şekilde İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir parçası olan performans değerlendirme sistemlerinde, çalışanların memnuniyet seviyesi, etkinlikle doğrudan ilişkili olması nedeniyle, organizasyonun başarısında önemli bir rol oynamaktadır (Huselid, 1995). Ancak bu çalışmada bu yönlü bir ilişkinin olmadığı da saptanmıştır.

Vroom, 1964 yılında yayınlanan Çalışma ve Motivasyon (Work and Motivation) adlı eserinde motivasyonun, çalışanların işle ilgili beklentilerine bağlı bulunduğunu belirtmişti. Vroom'a göre organizasyondaki çalışanların gösterecekleri çaba sonucunda elde edecekleri bir fayda beklentisi bulunmaktadır. Bu fayda, çalışanların performansları sonucunda elde edilecek sonuçlar hakkındaki beklentileri ile yakından ilişkilidir. Eğer, gösterilen performans sonucu elde edilecek fayda beklentisi pozitif ise bu bireyleri daha fazla çalışmaya itecektir. Yani motive edici bir faktör olacaktır. Buna karşın, beklenti negatif ise bireyler daha fazla çalışma gayreti içerisine girmeyeceklerdir. Benzer şekilde, çalışanlar performans değerlendirme sisteminden bekledikleri fayda olumlu olduğu durumlarda, çalışanların motivasyonu yükselecek ve daha fazla katılım gösterme eğilimine gireceklerdir. Bu konuda araştırma bulguları, teorik beklentilerle paralellik göstermemektedir ve beklenen fayda algısının organizasyon geliştirmeye ve insan kaynakları yönetimine etkisinden söz edilememektedir.

Geis ve Smith (1992) etkin bir performans değerlendirme sistemini tanımlarken yararlı olma, etkili uygulama, yapılabilirlik, uygunluk ve doğruluk ilkelerini ortaya koymuştur. Araştırma bulguları, bu konuda teorik beklentiler doğrultusunda sonuç vermiştir. Organizasyonda uygulanmakta olan değerlendirme sisteminin (etkili uygulama), bu sistemi etkin bulan çalışanlar tarafından uygun bir yöntem olarak benimsendiği görülmektedir. Etkili uygulamanın, organizasyon geliştirmeye ve insan kaynakları yönetimine etkisinden söz edilebilir.

Bütün insan kaynakları yönetimi fonksiyonları içinde performans değerlemenin stratejik etkisinin henüz yeterince keşfedilmemiş olması ve bu etkiye katkı sağlayacak tarafların farkındalıklarının düşük düzeyde olması araştırma neticesinde ulaşılabilen bir sonuçtur. İşletmelerde performans değerlendirme sistemlerinin kurulmasından, yürütülmesinden ve iyileştirilmesinden doğrudan sorumlu birimler oluşturulmalıdır. İnsan kaynakları bölümünde faaliyet gösterecek bu birim, ortaya çıkan sorunları gözlemleyip, çözüm önerileri sunabilecektir. Bunun yanında, değerleyicilere gerekli eğitimlerin verilmesinden ve

değerleme sonuçlarına itirazların kabul edilmesinden sorumlu bir birimin varlığı, değerlendirme sisteminin çalışanlar tarafından kabul edilmesinde oldukça önemlidir. Ayrıca oluşturulacak bu birim, üst yönetimin değerlendirme sistemini ne kadar benimsediğinin bir göstergesi olacaktır. Performans değerlendirme sistemi, işletmede yürütülen stratejik yönetimin bir parçası haline getirilmelidir. Performans değerlendirme, belirli dönemlerde uygulanan ve çalışanlara karne notu veren bir sistem olarak görülmemeli, organizasyon hedefleriyle uyumlu ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde rol sahibi olan bir sistem olarak ele alınmalıdır. Sorumluluğun sadece insan kaynakları bölümüne verildiği, üst yönetimin kayıtsız kaldığı bir değerlendirme sisteminde, değerleyici konumunda olanların motivasyonu azalacak ve doğru değerlendirmeler yapmak yönünde sarf edecekleri gayret azalacaktır. Doğru sonuçlar üretmeyen bir değerlendirme sistemi ise organizasyon hedeflerine bir katkı sağlamayacaktır.

SİKY'yi uygulayarak organizasyon geliştirme düzeylerini artırmak isteyen ve performans değerlendirme fonksiyonunu aktif bir şekilde uygulamak isteyen işletmelere şu önerilerde bulunulabilir:

- Organizasyon içinde stratejik planlama yapmak,
- Stratejik planlama sürecine İK uzmanlarının katılımını desteklemek,
- İKY'nin farklı faaliyetlerinde stratejik düşüncüyü desteklemek,
- İK yöneticilerine yönelik genel işletme eğitimleri vermek,
- İK uzmanlarının, stratejik İKY'nin gerektirdiği yetenekleri kazanmalarını sağlamak,
- İşletme içinde insanı değer yaratan bir kaynak olarak görmek,
- İnsanı maliyet unsuru olarak algılamamak,
- Kadrolama sürecini geliştirmek ve mevcut gereksinimleri karşılayacak insanlar bulmak,
- Örgüt stratejisi ve amaçları ile uyumlu ücret ve teşvik sistemleri geliştirmek,
- Stratejik İKY'nin işletme başarısı yaratan temel performans çıktılarını nasıl pozitif şekilde etkilediğini göstererek İK'nın değerini ölçmek ve ortaya koymak.

Araştırmaya katılan kurumların seçiminde rassal örnekleme yöntemi kullanılmamıştır. Veri toplama sürecinin başlangıcında kurumlardaki üst-orta düzey yöneticiler ve insan kaynakları yöneticileri ile iletişime geçilmiş, çoğu kurum araştırmaya katılmak istememiştir. Bu kurumlardaki çalışma gruplarının araştırmaya katılması iş yoğunluğu durumuna, gönüllülük esasına göre olduğundan ve kolayda örnekleme yönteminin tercih edilmiş olması dolayısıyla rassal örnekleme seçme yöntemlerinden herhangi birinin kullanılmıyor olması sonuçların güvenilirliği ile alakalı bir sınırlayıcı etki sağlamıştır. Bunun yanında kullanılan

envanter uzun olduğundan, katılımcıların verdikleri yanıtlar geçerliliğin sağlanmasında düşürücü bir etki göstermektedir.

Bu çalışmada, SİK Y fonksiyonlarından performans değerlemenin, organizasyon geliştirme sürecine doğrudan etkisi ölçülmüştür. Gelecekte ise araştırma değişkenlerine yenileri eklenerek, stratejik insan kaynakları yönetiminin ve organizasyon geliştirmenin ölçüleri ile olan ilişkisini tespit etmeye yönelik çalışmalar yapılabilir. Çalışmada sektör çeşitliliği fazladır ve coğrafi bir sınırlama gözetilmemiştir. Örnek büyüklüğü artırılarak belirli bölgelerde veya ülke genelinde de benzer bir çalışma yapılabilir. Ayrıca sadece belirli bir sektörde çalışmanın yapılmasıyla da daha açıklayıcı sonuçlara ulaşılabilir. Bundan sonraki yapılacak benzer araştırmalarda çalışmanın evreni daha geniş tutularak, farklı büyüklükteki işletmelerle, ayrıntılı bulgulara erişilebileceği düşünülmektedir.



## KAYNAKÇA

- Acar, M. (2007). *Örgütsel Öğrenmenin Örgüt Gelişimine Etkisi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Akçakanat, T. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Akdede, S. H., ve Turan, A. H. (2014). "Bilişim Sistemlerinin Kobi'lerin Performansına Etkileri: Kaynak Temelli Yaklaşım İle Denizli İlinde Ampirik Bir Uygulama". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 63(4): 1- 28.
- Akdemir, B. (2005). "Küresel Rekabet Ortamında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi". *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 1(49): 429-431.
- Aktan, C.C. (2008). "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama". *ÇEİS Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Yayını*, 22(4): 4-22.
- Andrew F. Hayes, Ph.D. <http://www.afhayes.com> (Erişim Tarihi: 20.03.2018).
- Armstrong, M. (2008). *Human Resource Management: Strategy And Action* Kogan Page Limited, Fourth Edition, London.
- Atar, A. (2015). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgüt İnovasyonu Ve İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aydemir, M. (2000). "Örgütsel Öğrenme Ve Toplam Kalite Yönetimi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3): 113-139.
- Aydın, A. F. (2004). *Bir Örgüt Geliştirme Unsuru Olarak Örgütsel Öğrenme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Aykaç, B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Balcı, A. (2014). *Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama*. Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Bamberger, P. ve Bruce P. (1991). "Organizational Environment and Business Strategy: Parallel Versus Conflicting Influences on Human Resource Strategy in the Pharmaceutical Industry". *Human Resource Management*, 30(2): 153-182.
- Barca, M. (2002), Yeni ekonomide bilgi yönetiminin stratejik önemi. İ.Dalay (Yay. Haz.). *Stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımları içinde (ss.65-83)*. Beta Yayınları, İstanbul.

- Barca, M., K. Karayormuk ve M.A. Köseoğlu (2006), "Üst Düzey Yöneticiler Arasında Stratejik Düşünme Düzeyleri Bakımından Ne Ölçüde Farklar Görülmektedir?", 5. *Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri Kitabı*, Cilt II, 3-5 Kasım , Kocaeli, s. 288-300.
- Barutçugil, İ. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Başar, D. (2016). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Rekabetçi Örgüt Kültürü Oryantasyonları İle Firma Ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Katılım Bankaları Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Bayam, B. Y. (2016). *Örgütsel Öğrenme Sürecinde, Örgüt Kültürünün, Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarına Etkisi: Güres Group*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Bayat, B. (2008). "İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3): 67-91.
- Baykuş, M.A. (2003). *Örgüt Geliştirmede Liderin Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Bayraç, A. (2008). *İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirme*. Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bayraktar, O. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinliklerin Kullanılması ve Bankacılık Sektöründe Bir Vaka Araştırması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayraktaroglu, S. (2002). *Stratejik ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Basım, İstanbul.
- Bayraktaroğlu, S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya Yayınları, İstanbul.
- Baysan, M. (2004). *Bir Örgüt Geliştirme Tekniği Olarak Örgütsel Alt Sistemlere Yönelik İş Tasarımı Teknikleri, Kara Havacılık Komutanlığı'nda Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Baytekin, E. P. (2008). *Farklılaşma Çağında Kurumsal Başarıyı Yakalamak*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Becker B. E. ve Huselid M. A. (2006). "Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?", *Journal of Management*, 32(6): 898-925.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Arıkan Yayınları, İstanbul.
- Bolat, O. İ., Aytemiz S. O., Erdem, B. ve Bolat, T. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Bozkurt, İ (2014). *Örgütsel Değişim Sürecine Örgüt Kültürünün Etkisi Ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Bratton, J. ve Gold, J. (1999). *Human Resource Management*. MacMillan Business, Second Edition, London.
- Bumin, B. (1979). *Örgüt Geliştirme*. Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, Yayın No 12, Ankara.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Canman, D. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar Ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*. TODAİE Yayını, Ankara.
- Cingöz, A. (2011). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Cingöz, A. ve Akdoğan, A. (2013). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Gerçekleştirilmesine Yönelik Bir Araştırma". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 42: 91-122.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya Yayıncılık, Adapazarı.
- Coşkun, S ve Kayar, N. (2011). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Kamuda Uygulamalar ve Türk Kamu Yönetimi İçin Öneriler". *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2): 69-95.
- Cummings, T. G. ve Worley G. C. (2008). *Organization Development and Change*. 9th.Edition, South-Western Cengage Learning, Mason, Ohio.
- Çakmak, A. F. (2005). *Performans Değerleme Sistemi Etkinliğinin Değerleyici Ve Değerlenen*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çalık, T. (2003). *Yönetimde Problem Çözme Teknikleri*. Nobel Yayın, Ankara.

- Çevik, H. H., Göksu, T., Bilgiç, V. K., Karakaya, M., Seyhan, K. ve Gül, K. (2008). *Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Çiçek, I., Demir, M. (2015). "Efficiency of human resource management: Differences in actual/perceptual performance evaluation", *Journal of Management, Marketing, and Logistics*, Vol 2, Iss 4, 403-423.
- Deadrik, D. L. ve Gardner, G. D. (1999). "Performance Distributions: Measuring Employee Performance Using Total Quality Management Principles". *Journal of Quality Management*, 4(2): 225-241.
- Deb, T. (2006). *Strategic Approach to Human Resource Management: Concept, Tools & Application*. Atlantic Publishers and Distributors, Delhi.
- Dede Polat, N. (2007). *İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Roller ve Yetkinlikleri ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Delery, E. J. (1998). "Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research". *Human Resource Management Review*, 8(3): 289-309.
- Delery, J.E. ve Doty, D.H. (1996). "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic Contingency, and Configurational Performance Predictions". *The Academy of Management Journal*, 39(4): 802–835.
- Demir, M. Ö. (2012). *Sosyal Bilimlerde İstatistiksel Analiz: SPSS 20 Kullanım Kılavuzu*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Demir, Y. (2009). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi: Örnek Bir Hizmet İşletmesi İçin Karşılaştırmalı Bir Model". *e-Journal of New World Sciences Academy*, 4(1): 35-59.
- Demirkaya, H. (2006). "İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu". *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2): 1-21.
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management*. Prentice Hall, New Jersey.
- Dinçer, Ö. (1986). "Örgüt Geliştirme Sürecinde Alıcı Sisteme Müdahale Etme ve Değişme". *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(3): 471-488.
- Dinçer, Ö. (1994). *Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler*. İz Yayıncılık, İstanbul.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Dixon N. (1994), *How Can We Learn Collectively: The Organizational Learning Cycle*. McGraw-Hill, Maiden head.

- Doğan, K. (2010). *Örgütsel Öğrenme ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Durusu, B.N. (2010). *Yönetici Geliştirme ve Örgüt Geliştirme: T.C. Ziraat Bankası A.Ş. 'de Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Duygulu, E. ve Eroğluer, K. (2006). "Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi: Bir Firma Uygulaması". *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21(2): 1-21.
- Eichinger, B. ve Ulrich, D., (1995). "Human Resources Challenges: Today and Tomorrow", *The First Annual State-of-the-Art Council Report from the Human Resources Planning Society*, New York: Human Resource Planning Society.
- Erdoğan Güven, G. (2015). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bilgi Teknolojilerinin Sağlamış Olduğu Rekabet Avantajı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayıncılık, İstanbul.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayıncılık, İstanbul.
- Eren, E. (2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Erkoç, D. (2009). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle İşletme Performans Değerlendirme Sistemi Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fındıkcı, İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Alfa Yayınları, İstanbul.
- Fidan, Y. (1998). *İşletme Vizyonu ve Stratejisi*. Yönetim ve Organizasyon Seminer Notları, KTO Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları, Konya.
- Fikret, A. A. (2004). *Bir Örgüt Geliştirme Unsuru Olarak Örgütsel Öğrenme*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Geis, G.L and Smith, M.E., (1992). The function of evaluation. In Stolovich, H. and Keeps, E., editors. *The handbook of performance technology*. San Francisco: Jossey-Bass. 130-150.
- Greenberg, J., (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations, *Journal of Applied Psychology*, 71, 340-342.
- Gül, E.C. (2011). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimindeki Aktörler ve İlişki Biçimleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

- Güleş, H. K. ve Burgess, T. F. (2000). "Günümüz İşletmelerinde Değişim Yönetimi: Yöntemler ve Uygulanabilirliği", *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(1): 101-114.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Nobel Yayın, Ankara.
- Helvacı, M.A. (2008). "Örgüt Geliştirme Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2): 173-183.
- Hoffmann, T. (1999). "The Meanings of Competency". *Journal of European Industrial Training*, 23(6/7): 275-285.
- Huselid, M. A., (1995). "The Impact of Human-Resource Management-Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-872.
- Huselid, M.A., Jackson, S.E. ve Schuler, R.S. (1997). "Technical and strategic HRM Effectiveness as Determinants of Firm Performance", *Academy of Management Journal*, 40(1): 171-188.
- İbicioğlu, H. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Alter Yayınları, Ankara.
- Kaçmaz, R. ve Serinkan, C. (2016). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki: Eğitim Kurumları Örneği", *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(1): 132-157.
- Kalafat, B. (2016). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kanbur, A. (2008). "Küreselleşme Sürecinde Post Modern Örgüt Yapıları", *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(3): 387-404.
- Keçecioglu, T. (2006). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: İKY ile Rekabetçi Avantaj Kazanmak*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Keçecioglu, T. ve Ayyıldız, A. N. (2009). "İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm", *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, 9 (4): 1171-1192.
- Kılınç, T., (1989). "Örgüt Geliştirme Temel Öğeleri ve Örgüt Geliştirme Süreci", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 18(2): 33-46.
- Koçel, T. (1989). *İşletme Yöneticiliği*. İşletme Fakültesi Yayın no:205, İstanbul.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. Beta Basım, İstanbul.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. Arıkan Basım, İstanbul.

- LeDeist, F. D. ve Jonathan, W. (2005). "What Is Competence?", *Human Resource Development International*, 8(1): 27-46.
- Martin-Alcazar, F. Romero-Fernandes, PM. ve Sanchez-Gardey, G. (2005). "Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational, and Contextual Perspectives", *International Journal of Human Resource Management*, 16(5): 633-659.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2012). "Örgütlerde Performans Yönetimi İle İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1): 41-52.
- Nişancı, Z.N. (1994). "Örgüt Geliştirme Süreci İçerisinde Başarı Değerlemenin Yeri ve Önemi", *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(3): 215-239.
- Öğütveren, Özlem; "Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli: işletme Eğitimi Üzerine Bir Uygulama", Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Nevşehir, 20-27 Mayıs 2000, s.648
- Öktem, M.K. ve Kocaoğlu, B.U. (2012). "Kamu Kurumlarında Örgüt Geliştirme Üzerine Bir Araştırma", *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 30(2): 111-136.
- Özen, Ş. (1991). "Yönetimi Geliştirmede Bir Yaklaşım: Örgüt Geliştirme", *Amme İdaresi Dergisi*, 24(4): 89-106.
- Özgen, H. (1987). "İşletmelerde Organizasyon Geliştirme Üzerine Bir Uygulama", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 42(1): 187-199.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (1996). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayın No: 11, Eskişehir.
- Öztop, S. (2014). *Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algısı*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Öztürk Över, E. (2010). *İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yetkinliklerinin Diğer Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Bir Banka Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, A. (1998). *Örgüt Geliştirme*. Nobel Kitapevi, Adana.
- Palmer, M. J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*. Rota Yayıncılık, İstanbul.
- Paul F. Buller; Caryn Beck Dudley; Glenn M. McEvoy; "Competitive Strategy and Human Resource Practices in a Professional Service Environment", *Human Resource Planning*, Vol. 13, No. 1, 1990, pp. 28-29.
- Pehlivan, B. (2008). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama", *Maliye Dergisi*, 154: 171-187.

- Peker, Ö. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*. TODAİE Yayınları No:258, Ankara.
- Polat Dede, N. (2007). *İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Roller ve Yetkinlikleri ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Priti, J. (2005). "A Comparative Analysis of Strategic Human Resource Management (SHRM) Issues in an Organizational Context", *Library Review*, Vol. 54, No. 3, pp. 166-179.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2013). *İşletme*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Sadullah, Ö. ve Uyargil, C. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A.C., Özçelik, O., DüNDAR, G., Ataay, D. İ., Adal, Z. ve Tüzüner, L. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Schuler R. S. (1992). "Strategic Human Resource Management: Linking The People With The Strategic Need of The Business", *Organisational Dynamics*, 21: 18-32
- Schuler, R. ve Jackson, S. E. (1987). "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices", *The Academy of Management Executive*, 1(3): 207-219.
- Smith, E. C. (1997). "Strategic Business Planning and Human Resources: Part I", *Personel Journal*, 61(8): 606-610.
- Spencer, L. M. ve Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, Canada.
- Steven J. Mayer (2008). "Strategic Human Resource Management: Practices of High Performance Organizations", *Innovative Human Dynamics*, Oregon, 1-4.
- Şahin, B. (2009). "Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3): 97-118.
- Şenol, G., (2003). "İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş". *İşGüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(1).
- Şimşek, M. Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Şimşek, M. Ş. ve Öge, H. S. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eğitim Yayınları, Konya.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Adım Matbaacılık ve Ofset, Konya.
- Tokmak, İ. (2008). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmelerin Yenilikçilik Yeteneğine Etkisi ve Elektronik Sanayisine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.



- Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B. ve Tosun, K. (1993). *İşletme Yönetimi*. Fakülteler Matbaası, İstanbul.
- Tosun, K. (1974). *İşletme Yönetimi*. Mars Yayınları, İstanbul.
- Tuncer, P. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ekin Yayınları, Bursa.
- Tüzüner, L. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Uçar, G. (2007). *Sağlık Kurumlarında Örgüt Geliştirme Çalışmaları: Mersin İl Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Uyargil, C. (2013). *Performans Yönetimi Sistemi*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Ügeöz, P. (2003). "Performans Değerlemesi ve Sorun Alanları", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, 3: 199-213.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley, New York.
- Wright, P.M. ve McMahan, G. C. (1992). "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, 18: 295-320.
- Yaman, M. (2000). *İnsan Kaynakları*. Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- Yavan, Ö. (2012). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Firma Performansı", *Akademik Bakış Dergisi*, 32: 1-20
- Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen Organizasyonlar*. Alfa Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Yıldırım, R. (1998). *Öğrenmeyi Öğrenmek*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Yükcü, S. ve Atağan, G. (2009). "Etkinlik, Etkililik Ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık" *Erzurum, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4): 1-13.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Gazi Yayıncılık, Ankara.

## EK 1- Araştırma Envanter Formu

## Sayın Katılımcı,

Bu envanter, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda yürütülen bilimsel bir araştırmada kullanılmak üzere size sunulmaktadır. Elde edilecek bulgular tamamen bilimsel amaçla kullanılacak olup hiçbir kişi ya da kurumla paylaşılmayacaktır. Soruların samimi bir şekilde yanıtlandırılması verilerin değerlendirilmesi açısından çok önemlidir. Yanıtlarınız sonucunda bulunduğunuz kuruma ait genel anlamda bilgiler elde edilecek olup kurumunuzun desteği ışığında toplanan verilerin analizi ile elde edilecek sonuçlar bilimsel platformda ve kurum içerisinde ele alınacaktır. Lütfen tüm soruları boş bırakmadan yanıtlayınız. Katılımınız için teşekkür ederiz

## Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Işık ÇİÇEK

## Yüksek Lisans Öğrencisi

Seda KARS

<b>Cinsiyet:</b> ( ) K ( ) E	<b>Eğitim Durumunuz:</b> ( ) Lise ( ) Ön Lisans [2 Yıllık] ( ) Lisans ( ) Lisansüstü
<b>Yaşınız:</b> ( ) 20 - 30 ( ) 31 - 40 ( ) 41 - 50 ( ) 51 - 60	
<b>Toplam İş Deneyiminiz:</b> ( ) 1 Yıldan Az ( ) 1 - 5 Yıl ( ) 6 - 10 Yıl ( ) 11 - 15 Yıl ( ) 16 - 20 Yıl ( ) 20 Yıl ve Üzeri	<b>İnsan Kaynakları Departmanınızın Organizasyon Şemasındaki Yeri Neresidir:</b> ( ) Genel Müdüre Doğrudan Bağlı ( ) Genel Müdüre Bağlı Genel Müdür Yrd. Düzeyinde ( ) Genel Müdür Yrd. Bağlı Koordinatörlük Düzeyinde ( ) CEO'ya Doğrudan Bağlı ( ) İşletme Müdürüne Doğrudan Bağlı ( ) Diğer ( ) Başka Bir Birime Bağlı ( <u>Belirtiniz;</u> .....)
<b>Bu İşletmede Ne kadar Zamandır Şu An Bulduğunuz Pozisyonda Çalışıyorsunuz:</b> ( ) 1 Yıldan Az ( ) 1 - 5 Yıl ( ) 6 - 10 Yıl ( ) 11 - 15 Yıl ( ) 16 - 20 Yıl ( ) 20 Yıl ve Üzeri	
<b>İnsan Kaynakları Departmanınızın Altında Hangi Alt Birimler Bulunmaktadır? [Birden Fazla İşaretleme Yapılabilir]</b> ( ) Personel Özlük İşler Birimi ( ) İşe Alma Birimi ( ) Eğitim ve Geliştirme Birimi ( ) Sağlık Servisi ( ) Endüstriyel İlişkiler ( ) Ücret ve Sosyal Haklar ( ) Hiçbir Alt Birim Yoktur ( ) Diğer ( <u>Belirtiniz;.....</u> )	<b>İnsan Kaynakları Departmanının Organizasyon Yapısını Oluşturan Pozisyonları Nelerdir? [Birden Fazla İşaretleme Yapılabilir]</b> ( ) İnsan Kaynakları Koordinatörü ( ) İnsan Kaynakları Müdürü ( ) İnsan Kaynakları Müdür Yardımcısı ( ) İnsan Kaynakları Şefi ( ) Diğer ( <u>Belirtiniz;</u> .....)
<b>En Üst Düzeydeki İnsan Kaynakları Yöneticiniz İşletmeniz Yönetim Kurulu vb. Kurullarında Yer Alıyor Mu?</b> ( ) Evet ( ) Hayır	

<p><b>İnsan Kaynakları Departmanınızın <u>En Üst Düzey Sorumlusunun</u> Eğitim Düzeyi Nedir?</b></p> <p>( ) Lise ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora</p>						<p><b>İşletmedeki <u>En Üst Düzey İnsan Kaynakları Sorumlusunun</u> Ünvanı / Pozisyonu Nedir?</b></p> <p>( ) Genel Müdür/Murahhas Aza ( ) Genel Müdür Yardımcısı ( ) İnsan Kaynakları Müdürü/Yöneticisi/Direktörü ( ) İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkiler Müdürü ( ) İnsan Kaynakları ve İdari İşler Müdürü ( ) İnsan Kaynakları/Personel Uzmanı ( ) İnsan Kaynakları/Personel Şefi ( ) İdari ve Mali İşler Müdürü ( ) Finans Müdürü/Yöneticisi/Direktörü ( ) Diğer ( Belirtiniz;.....)</p>					
<p><b>İşletmenizde Aşağıdaki İnsan Kaynakları İşlevlerinden Hangilerine İlişkin <u>Yazılı Politikalar</u> Bulunmaktadır? [Birden Fazla İşaretleme Yapılabilir]</b></p> <p>( ) İş Analiz ve İş Dizaynı ( ) Kariyer Geliştirme ( ) Eğitim ve Geliştirme ( ) Performans Değerleme ( ) İş Değerleme ( ) İnsan Kaynakları Planlaması ( ) İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı ( ) İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi ( ) Ücret Yönetimi ( ) Yazılı İnsan Kaynakları Politikamız Yoktur</p>						<p><b>İnsan Kaynakları Departmanınızın Yerine Getirdiği <u>Temel İnsan Kaynakları Fonksiyonları</u> Hangileridir? [Birden Fazla İşaretleme Yapılabilir]</b></p> <p>( ) İş Analiz ve İş Dizaynı ( ) Kariyer Geliştirme ( ) Eğitim ve Geliştirme ( ) Performans Değerleme ( ) İş Değerleme ( ) İnsan Kaynakları Planlaması ( ) İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı ( ) İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi ( ) Ücret Yönetimi ( ) Hepsi</p>					
<p>Aşağıda belirtilen kurumunuzdaki “İnsan Kaynakları Yönetimi” ile ilgili faaliyetleri, <i>son 1 yıl</i> içindeki artma ya da azalma durumuna göre verilen değerlendirme ölçeğini kullanarak değerlendiriniz.</p>											
0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
<u>Hiç uygulanmıyor</u>	<u>Çok azaldı</u>	<u>Azaldı</u>	<u>Değişme olmadı</u>	<u>Arttı</u>	<u>Çok arttı</u>						
1. Çalışanlarınıza yeterli miktarda eğitim sağlanması											
2. Yönetim becerileri eğitimlerinin, kişilerin yaptıkları işe göre farklılaşması											
3. İşletmenizde yeni bölümlere, çalışan transferlerinin, bir gelişme faaliyeti olarak kullanılması											
4. Performans değerlendirmelerin sonuç odaklılığı vurgulanması											
5. Kişilerin bireysel katkılarının vurgulanması											
6. Aynı pozisyondaki bireylerin performansları arasındaki maaş farkının önemli derecede korunması											

7. Problem çözme becerisi uygulamalarının işletmenizde yürütülen aktivitelerden biri olması					
8. Kurumunuzda iş takımlarının oluşturulması					
9. Kurumunuzda kalite geliştirme takımları oluşturulması					
10. İşbirliği içinde çalışmayı sağlayacak doğru çalışma ortamını ve ilişkilerinin					
11. Çalışanların İş güvenliği sağlığı koşullarının iyileştirilmesi					
12. Doğru insanı doğru işe yerleştirme politikaları					
13. Çalışanlara yönelik moral ve motivasyon faaliyetleri					
14. Yeni işe başlayan personelin oryantasyon eğitimlerinin verilmesi					
15. Yetki kullanılması ihtiyaç duyulduğu zamanlarda, yönetimin çalışanlara inisiyatif yetkisini vurgulaması					
16. Yönetici ile çalışan arasındaki ilişkileri geliştirici uygulamaların yapılması					
<b>Lütfen, mevcut durumda, şirketinizdeki İnsan Kaynakları Yönetiminden sorumlu kişinin, aşağıdaki nitelik ve yetkinliklere ne ölçüde sahip olduğunu, 1( <u>yetkinliğe hiçbir şekilde sahip değildirler</u>) ile 5 ( <u>yetkinliğe tamamiyle sahiptirler</u>) arasında değerlendiriniz.</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1- İçsel ve dışsal değişimlerin muhtemel etkilerini öngörebilmektedirler.					
2- Liderlik vasıfları sergilemektedirler.					
3- İnsan Kaynakları uygulamalarının finansal etkisini öngörebilmektedirler.					
4- İnsan Kaynakları vizyonunu belirler ve şirket içinde yayılmasını sağlarlar.					
5- Rakip şirketlerin İnsan Kaynakları uygulamaları hakkında bilgi sahibidirler.					
6- Belirgin şekilde dış-müşteri kontakları vardır.					
7- İnsan Kaynakları yönetimi dışında başka kritik iş alanlarında da tecrübe sahibidirler.					
8- İnsan Kaynakları yönetimi dışında başka kritik iş alanlarında da yönetim tecrübesi edinmişlerdir.					
9- İş süreçleri ve bunların yeniden yapılandırılması konusunda bilgi ve tecrübe sahibidirler.					

Aşağıdaki bölümde üst düzey yönetimin stratejik düşünce düzeyinin değerlendirilmesini yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen her soruya yönelik tek bir şıkkı işaretleyiniz

<p>4- Üst yönetimin en çok önem verdiği ve ilgisini odakladığı konu hangisidir?</p> <p>( ) En fazla önem verdiğimiz konu her fırsatı değerlendirerek kâr maksimizasyonu sağlamaktır.</p> <p>( ) En fazla önem verdiğimiz konu rekâbet gücünü artıracak işlere odaklanmaktır.</p> <p>( ) En fazla önem verdiğimiz konu yeniliklerde öncü ve geleceği kuran\tasarlayan firma olmaktır.</p> <p>( ) En kısa sürede en fazla kârı getirecek işlere odaklanmaktır.</p> <p>( ) En fazla önem verdiğimiz konu rekâbet pozisyonumuzu korumaya yönelik hedefler üretmektedir.</p> <p>( ) En fazla önem verdiğimiz konu kaynak ve kabiliyetler ile farklılığımızı ortaya koymaya çalışmaktır.</p>	<p>5- Strateji geliştirirken en çok hangi tür bilgi elde etme ve kullanmaya önem verirsiniz?</p> <p>( ) Strateji geliştirirken en çok rakiplerimizin fiyat, kapasite, reklam, yatırım, gibi davranışlarını öğrenmeye çalışır ona göre davranırız.</p> <p>( ) Stratejimizi geliştirirken ulusal ve uluslararası trendleri tespit etmeye ve bunlara uyum sağlamaya çalışırız.</p> <p>( ) Stratejimizi geliştirirken bizi üstün kılan farklılıklarımızı belirlemeye ve geliştirmeye çalışırız.</p> <p>( ) Etkisini hem sektörde hem kurumumuzda uzun vadede gösterecek gelişmelerle ilgili bilgilerden ziyade etkisini hemen gösterecek gelişmeleri tespit eder ve anlık çözümler üretiriz.</p> <p>( ) Stratejimizi geliştirirken geçmiş tecrübelerimizden çıkardığımız dersleri geleceğimize yansıtırız.</p> <p>( ) Stratejimizi geliştirirken sektörün yapısını değiştirecek yeniliklere odaklanırız.</p>
--	--

3- Şirket olarak başarınızın temel dayanağının ne olduğuna inanıyorsunuz?

- ( ) İş bitiriciliğiniz  
( ) Gelişmelere ayak uydurmanız  
( ) Yeniliklerde öncü olmanız  
( ) Fırsatçılığınız  
( ) Planlı davranmanız ve hedefleri olan firma oluşunuz  
( ) Farklı ürün ve hizmet sunuşunuz

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşletmemizde öğrenme yeteneği, ilerlemenin temel anahtarı olarak görülür.	1	2	3	4	5
2. Gelişmenin bir aracı olarak öğrenme, işletmenin temel değerleri arasında yer almaktadır.	1	2	3	4	5
3. Öğrenmeye verdiğimiz önemden vazgeçersek geleceğimiz tehlike altına girer.	1	2	3	4	5
4. İşletmemizde çalışan eğitimine ayrılan kaynaklar masraf olarak değil yatırım olarak görülür.	1	2	3	4	5
5. İşimi yapmak için gereken bilgiye anında ulaşabilirim.	1	2	3	4	5
6. Birim üyeleri tüm personelin gelişimini sağlamak için zaman ve kaynak için yatırıma isteklidirler.	1	2	3	4	5
7. Kurum içerisinde insanlar kişisel etik ve değerlerden ödün verme konusunda baskı altında <u>tutulmaz</u> .	1	2	3	4	5
8. Astlar kendi işleriyle ilgili kararlara tam olarak <u>katılmamaktadırlar</u> .	1	2	3	4	5
9. Astların fikirleri, kararlar alınırken daimi suretle kabul edilir ve <u>kullanılır</u> .	1	2	3	4	5
10. Amaçlar grup kararıyla tespit edilir.	1	2	3	4	5
11. Her kuruluştta, çeşitli nedenlerle değişim ihtiyacı meydana gelebilir	1	2	3	4	5
12. Kurumda yapılacak değişikliklere karşı ilk tepkim olumlu olur.	1	2	3	4	5

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
13. İnsan kaynakları stratejileri, bu şirketin stratejileri ile etkin şekilde bütünleşmiştir.	1	2	3	4	5
14. İnsan kaynakları uygulamaları aralarında tutarlılık sağlanacak şekilde bütünleştirilmiştir.	1	2	3	4	5
15. İnsan kaynakları personeli, insan kaynakları stratejileri üzerinde	1	2	3	4	5
16. İnsan kaynakları stratejisi şirketin iş stratejisinden ayrıdır.	1	2	3	4	5
17. Şirketin, uzun dönem stratejik amaçlarına ulaşmak üzere yöneticilerini teşvik etmek için ücret sistemini sürekli gözden geçirir.	1	2	3	4	5
18. Şirket iş ya da kurum stratejilerini uygulamaya yardımcı olmak üzere işe alma şekillerini değiştirir.	1	2	3	4	5
19. Geliştirme programları stratejik değişimleri destekleyecek şekilde	1	2	3	4	5
20. İşletmemizde kullanılan performans değerlendirme sistemi genel olarak	1	2	3	4	5
21. İşletmemizde performans değerlendirme sistemi üzerinde değişiklik yapılmasına gerek yoktur.	1	2	3	4	5
22. Mevcut performans değerlendirme süreci çok vakit alan bir	1	2	3	4	5
23. Yönetim mevcut performans değerlendirme sistemini kaldırmalı ve onun yerine daha basit bir yaklaşım uygulanmalıdır.	1	2	3	4	5
24. Mevcut performans değerlendirme sisteminde, bölüm bazında belirtilmesi gereken sorunlar vardır.	1	2	3	4	5
25. İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemi genel olarak doğru sonuçlar üreten bir ölçüm yapmaktadır.	1	2	3	4	5
26. İşletmemizde, çalışanların genel olarak adil değerlendirildiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
27. İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemi, çalışanların gerçek performansını yansıtmamaktadır.	1	2	3	4	5
28. Çalışanların, uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemini adil bulmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
29. Çalışanların, sorumlulukları dikkate alındığında, değerlendirmelerin adil yapılmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
30. Çalışanların, iş deneyimleri dikkate alındığında, değerlendirmelerin adil yapılmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
31. Çalışanların, iş stresi dikkate alındığında, değerlendirmelerin adil yapılmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
32. Çalışanların, performans değerlendirmeleri olumsuz olduğunda, yapılan uyarının performansı artırdığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
33. Performans sistemi, terfi sürecinde kullanıldığında çalışanlara adil uygulanmayacağı ortaya çıkar.	1	2	3	4	5
34. Son performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlarla paylaşılması onların iş anlayışlarını geliştirmiştir.	1	2	3	4	5
35. Son performans değerlendirme sonuçlarının bana bildirilmesi, yönetici-çalışan ilişkisini daha da kötüleştirmiştir.	1	2	3	4	5

36. Performans sonuçları konusunda çalışanların yöneticileriyle yaptıkları görüşmelerde işlerini ne şekilde yapmaları gerektiğini daha iyi	1	2	3	4	5
37. Son performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara bildirilmesi, çalışanlarla arasındaki ilişkiyi olumlu yönde geliştirdi.	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Seda ACAR

Doğum Yeri - Tarihi : Altındağ/ANKARA - 30.06.1990

### Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Özel Ufuk Lisesi, Alanya, 2008

Lisans Diploması : Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,  
İşletme Bölümü, Isparta, 2014

Yabancı Dil / Diller : İngilizce

### İş Denevimi

Çalıştığı Kurumlar :

- Ocak 2018 - Haziran 2018, Süleyman Demirel Üniversitesi, Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu, Sözleşmeli Öğretim Görevlisi
- Eylül 2017 - Aralık 2017, Süleyman Demirel Üniversitesi, Senirkent Meslek Yüksekokulu, Sözleşmeli Öğretim Görevlisi
- Ocak 2016 - Haziran 2016, Süleyman Demirel Üniversitesi, Atabey Meslek Yüksekokulu, Sözleşmeli Öğretim Görevlisi
- Eylül 2015 - Ocak 2016, Rıfat Azakoğlu Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Sözleşmeli Öğretmen
- Eylül 2014 - Haziran 2015, Obaköy Ortaokulu, Sözleşmeli Öğretmen

E-Posta : seda.kars@hotmail.com