

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Özge KILIÇASLAN

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Prof.Dr.Akın MARŞAP

Eylül, 2018

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Özge KILIÇASLAN
(Y1412.040068)

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Prof.Dr. Akın MARŞAP

Eylül, 2018



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1412.040068 numaralı öğrencisi **Özge KILIÇASLAN**'nın "STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ İ" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 13.08.2018 tarih ve 2018/23 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **04.09.2018** ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak **kabul** edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :19/09/2018

1)Tez Danışmanı: Prof. Dr. Akın MARŞAP

2) Jüri Üyesi : Doç. Dr. Tefik Mesut EREN

3) Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Necmiye Tülin İRGE

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

YEMİN METNİ

İstanbul Aydın Üniversitesi İşletme Yönetimi programı yüksek lisans öğrencisi olarak sunduğum “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi” adlı çalışmamda, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar olan bütün süreçlerin bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın işlediğini ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya ’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (.../.../20..)

Özge KILIÇASLAN





ÖNSÖZ

Tez araştırması stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılık kavramlarının bir değerlendirmesini içererek, tez içerisinde stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılık üzerine etkisini araştıran bir anket çalışmasına yer verilmektedir. Kamu sektörüne ait 2 farklı hastane çalışanları içerisinde 308 kişi üzerinde yapılan anket çalışması ile stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığı nasıl etkilediği değerlendirilmiştir.

Tez çalışmasını yürüttüğüm süre zarfında her aşamada ilgisini ve yardımını esirgemeyerek, bilgi ve deneyimleriyle bana her zaman destek olan, yol gösteren ve tez çalışmamı tamamlamamda büyük emeği olan İstanbul Aydın Üniversitesi öğretim görevlilerinden danışmanım, Saygı değer Prof. Dr.Akın Marşap Hocama ve Yüksek lisans öğrenimim boyunca ve hayatımın her bölümünde her zaman yanımda olup, bana moral veren ve manevi desteğini hiç eksik etmeyen çok değerli sevgili aileme teşekkür ederim.

Eylül, 2018

Özge KILIÇASLAN



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
ÇİZELGE LİSTELERİ.....	xv
ÖZET.....	xvii
ABSTRACT	xix
1. GİRİŞ	1
2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	3
2.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı	3
2.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	5
2.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları	6
2.3.1 İnsan kaynakları planlaması	6
2.3.2 İşgören seçimi	8
2.3.3 Performans değerlendirme	10
2.3.4 Kariyer yönetimi	11
2.3.5 Ücret yönetimi	12
2.3.6 Koruma işlevi (iş güvenliği ve işgören sağlığı).....	13
2.3.7 Endüstri ilişkileri yönetimi(işçi-işveren ilişkileri).....	14
2.3.8 Eğitim ve geliştirme.....	15
2.3.9 Bilgi sistemleri.....	16
2.4 İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş	17
2.5 Kavramsal Olarak Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	18
2.6 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Nedenler	19
2.6.1 Bilgi toplumuna geçiş	20
2.6.2 Teknolojik değişim ve gelişim.....	20
2.6.3 Küreselleşme.....	21
2.6.4 Değişen rekabet anlayışı	22
2.7 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve Önemi	23
2.8 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Boyutları.....	24
2.8.1 Dikey boyut	24
2.8.2 Yatay boyut.....	25
2.9 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri.....	25
2.10 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Dair Yaklaşımlar	27
2.10.1 Evrensel yaklaşım	27
2.10.2 Durumsallık yaklaşımı.....	28
2.10.3 Biçimlendirici yaklaşım.....	28
2.10.4 Bağlamsal yaklaşım	29
2.10.5 Strateji odaklı yaklaşım	29
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	31
3.1 Kavramsal Olarak Örgütsel Bağlılık	31

3.2 Örgütsel Bağlılık İle İlgili Benzer Kavramlar	32
3.2.1 Mesleki bağlılık	32
3.2.2 İş arkadaşlarına bağlılık	33
3.2.3 İşe bağlılık.....	34
3.2.4 Örgütsel sadakat.....	34
3.2.5 İtaat	35
3.2.6 Kariyer bağlılığı	36
3.3 Örgütsel Bağlılık Modelleri.....	36
3.3.1 Duygusal bağlılık	37
3.3.2 Devam bağlılığı.....	38
3.3.3 Normatif bağlılık.....	38
3.4 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	39
3.4.1 Kişisel faktörler.....	40
3.4.1.1 Yaş.....	40
3.4.1.2 Cinsiyet.....	41
3.4.1.3 Medeni durum	41
3.4.1.4 Eğitim Düzeyi	42
3.4.1.5 Çalışma süresi (kıdem).....	43
3.4.2 Örgütsel faktörler	43
3.4.2.1 İşin niteliği ve önemi	44
3.4.2.2 Yönetim ve liderlik.....	44
3.4.2.3 Ücret düzeyi	45
3.4.2.4 Örgütsel kültür.....	46
3.4.2.5 Örgütsel adalet.....	46
3.4.2.6 Örgütsel ödüller.....	47
3.4.2.7 Takım çalışması.....	47
3.4.2.8 Rol belirsizliği ve çatışması	47
3.4.3 Örgüt dışı faktörler.....	48
3.4.3.1 Profesyonellik.....	48
3.4.3.2 Yeni iş bulma olanakları	49
3.5 Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları	49
3.5.1 Kanter'in örgütsel bağlılık sınıflandırması	49
3.5.2 O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırması	51
3.5.3 Etzioni'nin sınıflandırması.....	51
3.5.4 Penley ve Gould'un sınıflandırması.....	52
3.5.5 Allen ve Meyer'in sınıflandırması	53
3.5.6 Becker'in yan bahis kuramı	53
3.5.7 Salancik'in sınıflandırması	55
3.6 Örgütsel Bağlılığın Örgütler için Yeri ve Önemi	55
3.7 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	56
3.7.1 Bağlılık ve devamsızlık.....	56
3.7.2 Bağlılık ve işe geç kalma	57
3.7.3 Bağlılık ve işten ayrılma niyeti	57
3.7.4 Bağlılık ve stres.....	58
3.7.5 Bağlılık ve performans.....	58
4. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN BOYUTLARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİ	59
4.1 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Çevre Boyutu.....	59
4.1.1 İç çevre değişkenleri	59
4.1.2 Dış çevre değişkenleri.....	60

4.2 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Dikey Boyutu	60
4.3 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Yatay Boyutu	61
4.4 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi	62
4.5. Demografik Değişkenler ve Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi	63
4.5.1 Yaş	63
4.5.2 Cinsiyet	64
4.5.3 Kıdem	65
4.5.4 Eğitim düzeyi	66
4.6 Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık	67
4.7 Performans Değerlendirme Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık	68
4.8 Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık	68
4.9 Ücret Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık	69
5. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ'NE DAİR BİR ARAŞTIRMA	71
5.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	71
5.2 Araştırma Modeli	72
5.3 Araştırma Hipotezleri	72
5.4 Araştırmanın Varsayımları	73
5.5 Araştırmanın Sınırlılıkları	73
5.6 Evren ve Örneklem	73
5.7 Veri Toplama Araçları	74
5.7.1 Kişisel bilgi formu	74
5.7.2 Stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeği	74
5.7.3 Örgütsel bağlılık ölçeği	75
5.8 Ölçek Analizleri	75
Stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeğine ilişkin tutumları belirlemek için keşfedici faktör analizi yapılmıştır	75
5.8.1 Keşfedici faktör analizi	75
5.8.1.1 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği	75
5.8.2 Doğrulayıcı faktör analizi	78
5.8.2.1 Faktörlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler	80
5.9 Araştırmanın Bulguları	80
5.9.1 İstatistiksel analiz	80
5.9.2 Güvenirlik analizi sonuçları	83
5.9.3 Stratejik insan kaynakları ölçeğinin demografik değişkenlere ilişkin analizler	84
5.9.3.1 Stratejik insan kaynakları ölçeğinin cinsiyete göre analizi	85
5.9.3.2 Stratejik insan kaynakları ölçeğinin yaş gruplarına göre analizi	85
5.9.3.3 Stratejik insan kaynakları ölçeğinin medeni duruma göre analizi	86
5.9.3.4 Stratejik insan kaynakları ölçeğinin eğitim durumuna göre analizi	87
5.9.3.5 Stratejik insan kaynakları ölçeğinin mesleki deneyime göre analizi	87
5.9.3.6 Stratejik insan kaynakları ölçeğinin çalışma süresine göre analizi	88
5.9.4 Örgütsel bağlılık ölçeğinin demografik özelliklere göre analizi	89
5.9.4.1 Örgütsel bağlılık ölçeğinin cinsiyete göre analizi	89
5.9.4.2 Örgütsel bağlılık ölçeğinin yaşa göre analizi	90
5.9.4.3 Örgütsel bağlılık ölçeğinin medeni duruma göre analizi	91
5.9.4.4 Örgütsel bağlılık ölçeğinin eğitim durumuna göre analizi	92
5.9.4.5 Örgütsel bağlılık ölçeğinin mesleki deneyime göre analizi	93
5.9.4.6 Örgütsel bağlılık ölçeğinin çalışma süresine göre analizi	94

5.9.5 Korelasyon analizi	95
5.9.6 Regresyon analizi.....	96
5.10 Araştırma Sonuçları.....	97
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	103
KAYNAKLAR.....	111
EKLER.....	117
ÖZGEÇMİŞ.....	123



KISALTMALAR

AGFI	: Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi
AMOS	: Analysis of Moment Structures
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
diğ.	: Diğerleri
F	: F testi değeri
GFI	: Uyum İyiliği İndeksi
IFI	: Artımlı Uyum İndeksi
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
N	: Ana Kütle
NFI	: Normalleştirilmiş Uyum İndeksi
NNFI	: Normalleştirilmemiş Uyum İndeksi
p	: Önemlilik Düzeyi
PGFI	: Kısıtlanmış Uyum İyiliği İndeksi
r	: İlişki Katsayısı
RMR	: Ortalama Hatalarının Karekökü
RMSEA	: Yaklaşık Hata Kareler Ortalamasının Kökü
sd	: Serbestlik Derecesi
sig.	: Anlam Düzeyi
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
SRMR	: Standartlaştırılmış Artık Kareler Ortalamasının Kökü
t	: T-testi Değeri
χ^2	: Ki-Kare Değeri
%	: Yüzde İşareti
β	: Regresyon Katsayısı



ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1: İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları	7
Şekil 2.2: İşgören Seçim Süreci	9
Şekil 3.1: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli	36
Şekil 5.1: Araştırmanın Modeli	72
Şekil 5.2: Yamaç Birikinti Grafiği	77
Şekil 5.3: Birinci Düzey Çok Faktörlü Model Analizi	79





ÇİZELGE LİSTELERİ

Sayfa

Çizelge 5.1 : Döndürülmüş Bileşenler Matrisi	76
Çizelge 5.2 : Açıklanan Toplam Varyans	77
Çizelge 5.3 : Doğrulayıcı Faktör Analizine İçin Kabul Değerleri	78
Çizelge 5.4 : Yönetim Süreci Alt Boyutu İçin Madde İstatistikleri	80
Çizelge 5.5 : Yönetim Politikaları Alt Boyutu İçin Madde İstatistikleri	80
Çizelge 5.6 : Demografik Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları	82
Çizelge 5.7 : Stratejik İnsan Kaynakları Ölçeği	84
Çizelge 5.8 : Örgütsel Bağlılık Ölçeği	84
Çizelge 5.9 : Cinsiyete Göre Stratejik İnsan Kaynakları Ölçeği Analizi	85
Çizelge 5.10: Yaş Gruplarına Göre Stratejik İnsan Kaynakları Ölçeği Analizi	86
Çizelge 5.11: Medeni Duruma Göre Stratejik İnsan Kaynakları Ölçeği Analizi	86
Çizelge 5.12: Eğitim Durumuna Göre Stratejik İnsan Kaynakları Ölçeği Analizi	87
Çizelge 5.13: Mesleki Deneyime Göre Stratejik İnsan Kaynakları Ölçeği Analizi ..	88
Çizelge 5.14: Çalışma Süresine Göre Stratejik İnsan Kaynakları Ölçeği Analizi	89
Çizelge 5.15: Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Analizi	90
Çizelge 5.16: Yaşa Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Analizi	91
Çizelge 5.17: Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Analizi	92
Çizelge 5.18: Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Analizi	92
Çizelge 5.19: Mesleki Deneyime Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Analizi	93
Çizelge 5.20: Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Analizi	94
Çizelge 5.21: Korelasyon Analizi Sonuçları	95
Çizelge 5.22: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi Sonucu	96
Çizelge 5.23: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi Sonucu	96
Çizelge 5.24: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutlarının Normatif Bağlılığı Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi Sonucu	97
Çizelge 5.25: Hipotezlerin Kabul/Red Durumları	100



STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

ÖZET

Küreselleşmenin de bir sonucu olarak hızla gelişen ve değişen dünyada yoğun rekabet koşullarına karşı tutunmaya çalışan işletmelerin insan kaynaklarına verdikleri önem ile insan kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanmaları, o örgütün sürekliliğine ve diğer rakiplerine karşı büyük bir avantaj sağlamalarına neden olmaktadır. İşletme içerisinde insan kaynağının etkin kullanılması örgüte bağlılık açısından oldukça önemli bir araçtır. Stratejik insan kaynakları yönetimi işletme içerisinde çalışanların daha çok itibar ve değer görmesine zemin hazırlamış ve işletmelerin daha çok çalışan odaklı ilerlemesine etki etmiştir. Çalışanların aldıkları bu destek ile birlikte işletmelerine karşı daha fazla güven duygusu beslemelerini sağlamıştır. Bu güven duygusunun çıkması sonucu olarak “örgütsel bağlılık” kavramı, çalışanlar ile işletmeleri arasında pozitif bir ilişkinin kurulması adına önem bir etkidir. Bu tez çalışması stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılık kavramlarının bir değerlendirmesini içererek, sonrasında tez içerisinde stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılık üzerine etkisini araştıran bir anket çalışmasına yer verilmektedir. Kamu sektörüne ait 2 farklı hastanedeki 308 çalışan üzerinde yapılan anket çalışması ile stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığa nasıl etki ettiği değerlendirilmiştir ve stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır hipotezi araştırmalar sonucunda kabul edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgüte Bağlılık, Çalışan Bağlılığı, İnsan kaynakları yönetimi*



STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT and ITS IMPACT ON ORGANIZATIONAL OUTCOMES

ABSTRACT

Organizations try to fight against conditions of competition in a rapidly developing and changing world. The importance they attach to human resource management and using it effectively gain advantage to that organization on its continuity and against his rivals. In an organization, using human resource effectively is an important tool in terms of organizational commitment. Strategic human resource management establishes a ground for employees to be behaved respectfully and makes organizations more employee oriented. Thanks to this support, employees trust much more on their organizations. As a result of this trust, the concept of “organizational commitment” is an essential factor which provides positive relationship between employees and organizations. This thesis study includes evaluation of the concepts of strategic human resource management and organizational commitment. Also, a questionnaire about the impact of strategic human resource management on organizational commitment is included. By means of the questionnaire applied on 308 employees in two public hospitals, the impact of strategic human resource management on organizational commitment was evaluated. In the end, the hypothesis that there is a positive correlation between strategic human resource management and organizational commitment has been accepted.

Keywords: *Strategic Human Resource Management, Organizational Commitment, Employee Commitment, Human Resources Management*



1. GİRİŞ

İşletmelerdeki yönetimin ana kaynağı insandır. Yönetimin amacı insanlarla var olmaktır. İşletmelerde bireyler, her daim iş paylaşımıyla, sorumluluk içinde gerek örgütün hedeflerini yerine getirmede gerek kişisel gereksinimlerini karşılamak ve hedefler için çalışırlar. Yönetimin ana beklentisi de işgörenlerin çabalarını uyumlu bir iş birliğiyle işletmenin hedeflerine yönlendirmek ile hedefleri gerçekleştirmektir.

Örgütlerin en önemli savaşlarından biri, günümüzde yaşanan bu hızlı rekabette varlıklarını sürdürebilmeleridir. Dünyada ki tüm işletmeler, iş dünyasındaki rekabete karşı modern düşünen bir yapıda ve kurumsal hareket eden varlıklara dönüşmesiyle küresel rekabet alanında yaşamlarını devam ettirmeye çalışırlar. Küresel ortamda işletmelerin rekabet üstünlüğünü elde tutabilmeleri için insan kaynağının bilgisi, yeteneği ve becerisinden en üst düzeyde fayda sağlanarak, çalışanların işlerine karşı motivasyonlarının maksimum düzeye ulaşmasıyla verim sağlanır. İşletmeler insan kaynakları yönetimi departmanı ile işletme içi çalışanların amaç ve hedeflerine daha kolay ulaşabilir. Kurumların işletme içerisindeki insan kaynakları departmanı zamanla sade bir departman olmasından ziyade yönetim anlayışına dönüşmüştür.

Günümüzde işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve rekabet üstünlüğünü bırakmamaları, insan kaynakları ile kaynağı elde tutabilme derecesiyle ilgilidir. Rekabete karşı direnen, küresel ortamda arkada kalmaması ve hayatta kalabilmesi nedeniyle değişmeyi zorunda gören işletmeler insan kaynakları yönetiminde stratejik bakış açısına sahip olarak yönetilmek mecburiyetindedir.

Buna göre bilindik insan kaynaklarından ziyade stratejik insan kaynakları yönetimi daha fazla gelişerek, değişen yönetme teknikleri ile hızla artan rekabet yarışı örgütlerde yönetim algısını değiştirerek insan kaynakları yönetimini örgüt yönetiminin stratejik ögesine dönüştürür.

Stratejik insan kaynakları yönetimi sadece çalışanlarla sınırlı kalmayarak tüm işletmenin geleceği ve rekabete tutunabilmeleri açısından önemli bir kavrama geçiş yapmıştır. Stratejik insan kaynakları anlayışı ile işletmenin yönetimi konusunda

kurumsal yapı için önemli bir araç ve karar mekanizmasıdır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin de çalışanların örgüt içinde daha fazla aktif olması ve çalışanlar ile işletmeyi aynı noktada buluşturmayı gerçekleştirerek çalışanların istek ve beklentilerine karşılık verir. Stratejik insan kaynakları yönetimi için en önemli noktalardan sayılan çalışanların istek ve arzularına önem verilmesi kurum ile kendisini özdeşleşmesini sağlar.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışmaları ile çalışanlarına değer vermesi örgüte karşı geri bir bildirim ile örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarır. Beklenti ve isteklerine karşılık bularak rahat bir çalışma ortamı sağlanan çalışanlar örgütlerine karşı son derece bağlılık duyarak işletme içi motivasyonun ve başarının artmasına neden olurlar. Stratejik insan kaynakları yönetimi çalışanları sadece performans olarak ele almaktan yana onun istek ve beklentilerine de değer vererek çalışma ortamını düzenlemelidir. İşletme içerisinde stratejik insan kaynakları yönetimi çalışanları anlayarak değerlendirmeli ve yönetmelidir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin, işgörenler ile örgütler arasındaki bağları inceleyen ve araştıran bu tez araştırmasında, işgörenler tarafından örgütsel bağlılığın olması ya da örgütsel bağlılığın olmaması ile ilgili stratejik insan kaynakları yönetiminin etkisi incelenmektedir. Beş bölümden oluşan araştırma giriş bölümü ile başlar ve ikinci bölümde insan kaynakları yönetimi unsuru, amacı ve işlevleriyle birlikte stratejik insan kaynakları yönetimine geçişi, stratejik insan kaynakları yönetiminin teorisel olarak değerlendirilmelerini kapsar. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise örgütsel bağlılık kavramının teorisel anlatımı, ortaya çıkmasındaki nedenlere, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere ve sınıflandırmalarına yer verilir. Dördüncü bölümünde, stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılık ile ilişkisine yer verilir. Son bölüm tez araştırmasının problemini, hedefini ve önemiyle birlikte anket verilerinin incelenmesi sonucu elde edilen verileri kapsar.

2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Literatür araştırmasının ikinci bölümünde insan kaynakları yönetimi, amacı ile fonksiyonları ele alınarak, insan kaynakları yönetiminin tanımı açıklanır. İnsan kaynakları yönetiminden stratejik insan kaynakları yönetimine geçişi, nedenleri ve stratejik insan kaynakları yönetiminin tanımı, yaklaşımları, boyutlarıyla beraber özellikleri üzerinde durulmuştur.

2.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İnsan kaynakları yönetimi, örgüt içerisinde motivasyonu sağlayarak, işgücünü elde etmek ve geliştirerek elde tutma adına yapılan tüm faaliyetlerin yönetimidir. İnsan kaynakları yönetimi, mevcut düzen ile beraber çalışanların örgüt içindeki gelişimlerini değerlendirip örgütün başarısı için faaliyet gösteren bir yönetim şeklidir. İşletme içerisinde başarının sağlanması yeterli bilgiye sahip, yetenekli, verimli ve istekli çalışanların etkisiyle oluşur (Sadullah, 2015:5).

Toplumların kalkınmasında önemli bir rolü olan örgütlerin kurulması, gelişmesi, sosyal sorumluluk projelerinin hayata sunulması gibi rollerde etkin bir insan gücüne ihtiyaç vardır. Ekonomik ve teknolojik değişmelerle birlikte büyüme ve refahın etkisiyle insan kaynakları yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır. Yaşam standartlarının artması, çalışanların işletmeler üzerindeki beklentilerinde farklılıklara gitmesi ve de işletmelerin sadece üretme mantığını bir kenara bırakmasıyla daha fazla sosyal sorumluluk projelerine girmeleri, topluma daha fazla katkı sağlamalarını ortaya çıkarmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi örgütlerin istek ve amaçlarını yerine getirerek mevcut işgücünü geliştirerek elde tutma faaliyetleridir. Bu tanımda insan kaynakları yönetimi, örgüte çalışan sağlamak, örgütteki insan gücü verimli bir biçimde kullanmak, çalışanlara değer vererek, koruyarak çalışanların sorunlarına çözüm bulmak gibi işlevleri içerir (Bingöl, 2003:8-9).

İşletmelerin kendilerini sürekli yenilemeye ve geçmişe göre etkin biçimde yönetilmeye, insan kaynakları yönetimine yoğunluk vermelerine neden olur. İşletmeler çalışanlarının beklentilerine daha fazla önem vererek onların sadakat ve bağlılıklarını arttırıcı politikalar seçmişlerdir. İnsan kaynakları bir örgütün en önemli değeridir ve işletmede biz duygusunu geliştiren en önemli fonksiyondur.

İnsan kaynakları yönetimi bir örgütte yüksek başarılı iş gücünün kazanılması, motivasyonun elde edilmesi ve tutulması için sağlanan tüm faaliyetlerin yönetimidir. İnsan kaynakları yönetimi, örgüt ve çalışanların bağlarını etki eden yönetim biçimleri ve uygulamalarıdır. İnsan kaynakları yönetiminin, rekabetçi ortamda kalabilmesi örgütlerin gereksinim duydukları bilgi, beceri ve tutumların bütünüdür. İnsan kaynakları seçiminden eğitim ve geliştirmeye, iş görenlerin ilişkileri, ücretlendirme ve ödüllendirmeye kadar devam eden yönetim konularını barındırır (Barutçugil, 2004:32).

İnsan kaynakları yönetimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ödüllendirme, motivasyon uygulamalarıyla işletmenin performansını yükseltmek, bu nedenle rekabet üstünlüğünü elde etmek maksadıyla çalışanların bilgi, beceri ve kabiliyetlerinden yararlanmaya, gereksinimlerine ve isteklerine karşılık vermeye yönelik stratejik, bütünlük ve uyumlu bir yaklaşıma sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi, insanların çalışma ve yönetme ile ilgili olan her şeyidir (Bingöl,2016:5).

İnsan kaynakları yönetimi örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için insanı yönetme ve kontrol etme üzerine ağırlık vermiştir. İnsan gücünden en etkili bir biçimde faydalanmayı amaçlayan işletmeler, üretimden satılmaya kadar tüm işlevlerin hareketliliği ve verimliliğini insanın niteliğine bağlar. İnsan kaynakları yönetiminin başarısı da istekli ve verimli insanların bir araya gelmesiyle olur. İnsan kaynakları yönetiminin amacı, çalışanların örgüte bağlılıklarını ve motivasyonlarına katkılar sağlayarak iş tatminini gerçekleştirmek, diğer bir amacı ise örgütün amaçları doğrultusunda insan kaynaklarından verimli bir şekilde yararlanmaktır. İşletme sahipleri beklentileri karşılanmış çalışanların işletmedeki performanslarının artmasıyla daha verimli çalıştıklarını gözlemlemiştir. Artan motivasyonla beraber işletmenin amaçlarının da gerçekleştiği görülmektedir.

2.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları öneminin yükseldiği ve işgörenlerin sosyal haklarını kazanmaları ile beraber örgütler için artık önemli bir unsur olduğu süreçte, çalışanlar tarafından teknolojinin de yüksek derecede ile kullanılmasıyla bir değişim yaşanmıştır. Bu değişimin olduğu süreç “insan kaynakları çağı” şeklinde isimlendirilir. (Öğüt, 2001:73).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün en kademeli yöneticisinden en alt kademedeki çalışanına kadar olan tüm çalışanları kapsar. İnsan kaynakları kavramının alışlagelmiş ‘personel’ kavramından daha fazla anlamlar yüklediği anlamını da çıkartabiliriz. İnsan kaynakları yönetimi örgüt için gerekli sayı ve performansa sahip işgörenlerin sağlanması ve bu işgörenlerden en etkin bir şekilde yararlanılması için bir takım amaçlar benimser ve bu amaçlar şöyledir (Akçakaya, 2010:33);

- Örgütün hedeflerine işgörenler sayesinde ulaşılabilceği konusunda yönetimi bilinçlendirmek.
- İnsan kaynakları yönetiminin örgütün hedefleri neticesinde verimli biçimde kullanılmasını sağlamak.
- Çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak onların gelişim ve eğitimlerine destek sağlamak.
- İşletme içi ve dışıyla kalıcı ilişkiler sağlamak ve geliştirmek.
- İnsan kaynakları planları ile işletmenin planlarının bütünleştirilerek pekiştirilmesi.
- İşletmeye iyi yetişmiş ve iyi motive edilmiş çalışanların istihdamını sağlamak.
- Çalışanların iş tatminini ve kendilerini geliştirme ihtiyacını en yüksek seviyede karşılamak.
- İşgörenlerin istekle çalışmaları için yaşam kalitesini sürekli olarak geliştirmek.
- Çalışanların bilgi ve becerilerini işe koymaları için performanslarını yükseltmelerıyla işe sağlamış oldukları katkıları maksimuma çıkartarak yüksek derecede katılımlarını sağlamak.

İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçları, etkili bir insan kaynağı gücünü meydana getirerek insan kaynağını geliştirip kaynağını da elde tutmaktır.

2.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları, insan kaynağı ve örgütün performansını yükseltme adına oluşturulan faaliyetlerin bütünüdür. Bu fonksiyonlar aşağıda alt başlıklara ayrılarak incelenmiştir. Bunlar, (Berk, 2017:13)

- İnsan Kaynakları Planlaması
- İşgören Seçimi
- Performans Değerlendirme
- Kariyer Yönetimi
- Ücret Yönetimi
- Koruma İşlevi (iş güvenliği ve işgören sağlığı)
- Endüstri İlişkileri Yönetimi (işçi- işveren ilişkileri)
- Eğitim ve Geliştirme
- Bilgi Sistemleri

2.3.1 İnsan kaynakları planlaması

İnsan kaynakları planlaması, insan kaynaklarının en gerekli ve önemli fonksiyonudur. İnsan kaynakları yönetiminde başarının ilk maddesi işletmenin yeterli sayı ve becerideki işgören ihtiyacının ve ondan maksimum derece de faydalanmayı nasıl sağlayacağını bilinçli bir şekilde saptamasıdır. Örgütlerin karmaşık bir hal almasından dolayı, bu karışıklıklara çözüm sağlayacak çalışana gereksinim duyulur. Dolayısıyla alanında uzmanlık alan bir çalışana gereksinim duyulmakta yada mevcut çalışana gerekli eğitimler verilerek bu düzeydeki gereksinimin karşılanması amaçlanır (Yüksel, 2000:68).

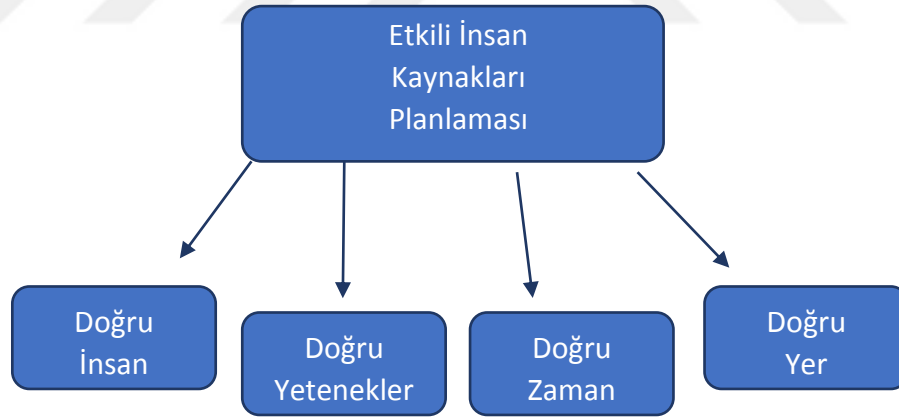
İnsan kaynakları planlaması çalışanın işletme içinde önemli bir unsur olduğu düşüncesine dayanır. İnsan kaynakları planlaması örgütler tarafından verimliğe ve karlılığa etki eden öğelerdendir. Zira üretimin yapılabilmesi için ilk önce insan gücüne ihtiyaç vardır. Bu açıdan bakıldığında üretim sürecinin planlanmasının yanında insan kaynaklarının planlanması da işgören açısından önemlidir (Çetin ve diğerleri,2015:53).

İnsan kaynakları planlaması, işletmenin hedeflerini, stratejik planlarını, ileriki zamanda ne kadar sayı ve özellikle işgörene gereksinim olacağını düşünmeye ve ne kadar karşılanabileceğine yönelik bir girişim olarak tanımlanır.

Bununla birlikte insan kaynakları planlamasının amaçları şu şekilde sıralanabilir, (Çetin ve diğerleri, 2015:54).

- Uygun beceri ve yeterlilikleri olan insan sayısını korumak.
- İnsanların potansiyel eksikliklerini öngörmek.
- Örgütün değişen çevreye kolaycaalışmasını arttırmak.
- Yetenekli işgörenin az olmasıyla, işgörenlerin geliştirilmesi ve tutulma bağlarını arttırarak, dışarıdan çalışan alımına olan bağlılığı en aza indirmek.
- Esnek çalışma sistemleri geliştirerek çalışandan maksimum derece yararlanmak.

İnsan kaynakları planlaması, doğru zaman ve doğru yerde, doğru yeteneklere sahip insanların bir araya gelmesiyle sağlanan süreçtir. Buradaki temel amaç işgücü ve gereksinimler doğrultusunda maksimum verimi almaktır. İnsan kaynakları planlamasından doğru verim alabilmek için geçmiş yılların verilerine bakılarak gelecekte ne gibi bir eksik ve sorunlarla karşılaşabileceğini ve öngörülen gelişmelere nasıl uygunluk sağlanması şekline dikkat etmek gerekmektedir.



Şekil 2.1: İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları

Kaynak: Çetin ve diğerleri, 2015:54.

Bir örgütte büyümenin yol açabileceği birçok sorunla başa çıkmanın en verimli şekli insan kaynakları planlamasıdır. Büyümeye karşın müşterilerin beklentilerine karşılık veremeyen, yeni ürün üretmekte zorlanan işletmeler çok büyük bir olasılıkla yaratıcı ve etkili çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. İnsan kaynakları planlaması çalışanların mevcut potansiyel, verimlilik ve bağlılıklarını arttırır. Çalışanların kariyer planlamalarıyla kendilerini örgütle özdeşleştirir ve organizasyonun geleceğinde

görürler böylelikle, işten ayrılmalar azalır ve performans ve verimlilik artar ve buna bağlı olarak şirketlerdeki karlılığı artırır.

İnsan kaynakları planlaması, geçmişe ve günümüze ait verileri sürekli toplayan dinamik bir yapıya sahiptir. Organizasyonların insan kaynakları konusunda uzun ve anlamlı planlar yapması her zaman için önemlidir. Planlama süreci, organizasyonun içinden ve dışından birçok faktörün etkisi altındadır. Var olan bazı faktörler bu planlamanın önemi ve önceliği artırır. Bunların başlıcaları: (Barutçugil, 2004:247-248).

- İşletmenin büyüklüğü ve büyüme hızı
- İşletmenin imajı ve saygınlığı
- Ülkedeki ekonomik şartlar ve istihdama etki eden nedenler
- İşletmenin ücret ve çalışma koşulları
- Organizasyonun işe alma, kariyer ve yönetimi ile ilgili yaklaşımlar
- Devlet düzenlemeleri
- Geçmişte işletmenin işe alma deneyimindeki başarı ile başarısızlıkları

Maddeler ile birlikte insan kaynakları planlamasına önem verilmesi gerekir.

2.3.2 İşgören seçimi

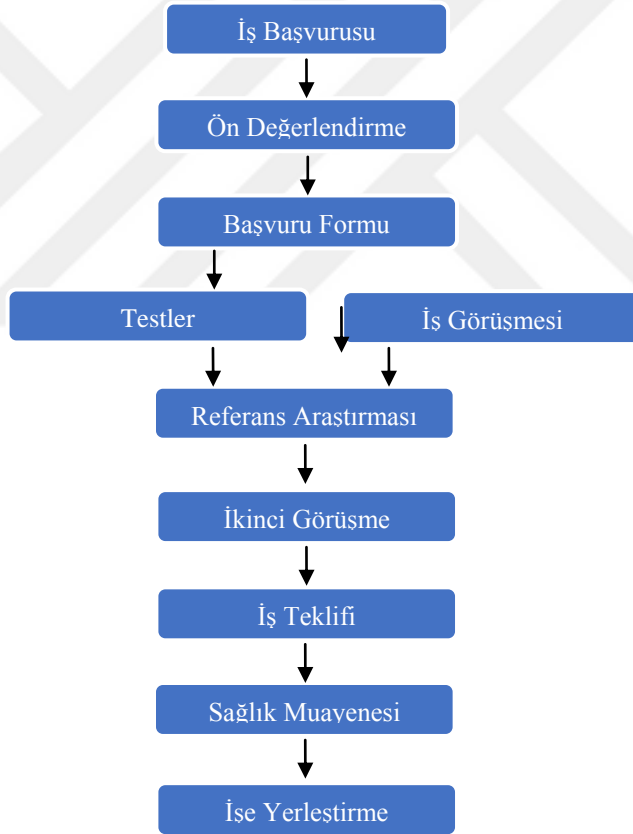
İnsan kaynakları yönetiminde işgören seçimi, örgüt içerisinde yeni açılan bir pozisyona ya da ayrılan işgören yerine uygun adayları bulmak için gerçekleştirilen faaliyetlerin tümüdür. İşgören seçme faaliyetinin amacı, iş ve aday arasındaki uyuma bakılarak mevcut pozisyona bilgi ve becerisiyle uyum sağlayan işgörenin işe alımını gerçekleştirmektir. İşletmeler için insan kaynakları seçimi önemli bir fonksiyondur. Çalışan ve iş arasında uyumun sağlanamaması demek; insan kaynakları yönetiminin diğer tüm fonksiyonlardan olumlu geri dönüş alınamaması demektir (Çetin; 2012:256).

Uygun niteliklere sahip çalışanların araştırılıp bulunması işletmelerin gelecekları açısından çok önemli bir insan kaynağı etkinliğidir. Organizasyona uygun sayı ve nitelikteki insanların bulunması araştırma sürecini oluşturur. Beceri ve yetenekleri organizasyona en uygun olan adayların belirlenmesi de seçme sürecini oluşturur. İşgören bulma ve seçme işletmenin politika ve gereksinimlerine göre yapılır.

Artan küresel rekabet ve yüksek performansla beraber nitelikli işgörene ihtiyaç artar. Doğru işe doğru çalışanla eşleşme yapıldığında, yüksek performansa sahip olmalarını, motive olmalarını ve stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesini, yani örgütte yüksek performanslı işgören profili yaratmayı mümkün kılar. İş gören seçimi, örgüte belirli bir departmana başvuran adaylar içinden en yetenekli ve kişisel uyuma sahip olanların seçilme sürecidir (Bingöl, 2016:232).

İşe alım süreci yönetilmesi gereken bir bölümdür. Seçim süresinin sonucunda verilecek karar ya işe alma ya da reddetmedir. İnsan kaynakları bölümü araştırmayı gerçekleştirir ve kuruma en yakın kişiyi işe alır. Aday işe alınmayacaksa bunu kendisine yine insan kaynakları bölümü haber verir.

İşgören seçim süreci temel olarak aşağıdaki Şekil 2.2’de görülmektedir.



Şekil 2.2: İşgören Seçim Süreci

Kaynak: Çetin ve diğerleri; 2015:76

2.3.3 Performans değerlendirme

İnsan kaynakları yönetiminin işletme içerisindeki diğer bir fonksiyonu performans değerlendirmedir. Performans değerlendirme; iş hayatında, çalışanın işindeki uzmanlığı, işgörenin işletmeye olan faydasını ölçen bir araçtır. İşletmelerde performans yönetimi sayesinde, işgörenlerin başarıları yada başarısızlıkları ölçülür ve eksik kaldıkları alanlar belirlenir. İşgörenler işletme içi performans yönetiminden en büyük istekleri, sistemin adaletli ve objektif ilerlemesi yönündedir. Performans değerlendirme kriterleri net ve anlaşılır olmalı, işgörenler tarafından şüphe yaratmamalıdır. Güven verici kriterde olmalı ve işgörenin yaptığı iş ve çalışma ortamı önemsenererek hazırlanmalıdır (İmamoğlu, 2017:21).

Örgütler, hayatta olan varlıklarını devam ettirebilmeleri için devamlı yenilik yapmaları ve performanslarını iyileştirmek durumundadırlar. Örgütler içerisinde, performans iyileştirmeleri yapılmazsa rekabetçi dünyada başarı elde edemeyip kaybolup giderler. Çalışanların yaptığı ve yapmadığı şeyler örgütün verimliliği üzerinde etkilidir. Bireylerin performanslarındaki iyileştirmeler, örgütsel performansın iyileştirilmesine ve böylelikle örgütün amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunur.

Performans, şartlara ve o işi yapma seviyesi ya da çalışanın davranış şekli olarak tarif edilebilir. Diğer deyimle performans ”bir çalışanın belirli bir zaman kapsamında kendisine verilen görevi yapmasında sağladığı sonuçlardır.” Çıkan sonuçlar olumlu ise çalışana verilen görevlerin başarılı bir şekilde yerine getirdiği ve bu nedenle yüksek performansa sahip olduğu görülür (Bingöl, 2016:373).

Performans değerlendirme, bireyin yapacağı işe ve potansiyel özelliklerine göre kişisel olarak çözümlenmesi ve bireyin yerine getirdiği işi başarma derecesini belirlenmeyi olarak tanımlanır. İşletmelerde bireyin sağladığı sonuçlar onun performansı, elde edilen sonuçları yöneticilerin analizi ise bu performansın değerlendirilmesidir. Performans değerlendirme süreci genel olarak üç adımdan oluşur: (Çetin ve diğerleri, 2015:154).

- İş standartlarının belirlenmesi,
- İşgörenin bu standartlarla olan performansının ölçülmesi,
- İşgörene performansındaki eksiklikleri düzeltmesi amacıyla geribildirim verilmesi.

İnsan kaynakları yönetimine mensup çalışanların önemli etkinlikleri mevcut iş gücünü koruyarak geliştirmektir. İşe alım esnasında gösterilen çabalardan sonra çalışanları geliştirmek ve onlardan maksimum derece faydalanmak son derece önemlidir. Performans değerlendirme sürecinde örgütte var olan motivasyon arttırılarak bir çok soruna da çözüm sağlanır.

2.3.4 Kariyer yönetimi

Kariyer sözcüğü, Türkçe 'ye Fransızca “carriere” kelimesinden geçmiştir. Kariyer, çalışanın iş hayatı boyunca izlemesi gereken “faaliyet yolu” şeklinde tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle kariyer, işgörenin çalışma yaşamında ilerleme edeceği ve o başarıyı elde etmesiyle izlediği alanlardır. Kariyer, bireylerin iş hayatları süresince yapmış oldukları işleri ve ilerlemeleri kapsayan unsurdur (Bingöl, 2016:335).

Günümüzde firmalar kariyer konusuna ciddi bir önem vermektedirler ve sonucunda da işgörenlerin kariyerlerinin arttırılması için yönetsel faaliyetlere girerler. Bu açıdan kariyer planlama ile geliştirme işlevini içeren yeni bir kavram “kariyer yönetimi” ortaya çıkmıştır.

Kariyer yönetimi, insan kaynakları yönetimi planlamaları ile kariyer geliştirme planları arasındaki ilişkinin kurularak bütünlük sağlanması, iş ihtiyaçlarının analizi yapılarak açık iş pozisyonlarının tespit edilmesi, var olan bu açık pozisyonların ilan edilmesi, işgörenlerin ve adayların değerlendirilmesi, verilecek gerekli eğitim planlarının yapılması ve kariyer kavramının çalışana aktarılarak örgüt içerisindeki yükselme yolları ve stratejilerin belirleme aşamaları olan kariyer ve planının hazırlanması şeklinde tanımlanabilir (Erdoğan, 2013:33).

Kariyer yönetimi, örgütün ihtiyaçları doğrultusunda yetenek akışını sağlamak ve bu şekilde örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanlara yeteneklerini ve kariyerlerini geliştirme fırsatları sağlanması ile ilgili bir kavramdır. Kariyer yönetimi örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını bütünleştirme ile ilgilidir. Kariyer yönetimi, işletme içindeki çalışanların; istek ve beklentilerini, güçlü ve zayıf yönlerini belirledikleri, örgüt içindeki iş fırsatlarıyla ilgili bilgi edindikleri, kariyer hedeflerini planladıkları süreç denilebilir (Çetin ve diğerleri, 2015:132).

Günümüzde değişen koşullara uyum sağlama ve örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve başarılı olmasında kariyer yönetiminin önemi artmıştır. Firmaların ihtiyaç duydukları elemanlara ulaşmada yaşanan zorluk, şimdi ve gelecekteki ihtiyaç duyulan

pozisyonları doldurmada kariyer planlaması ve yönetimine olan önemi göstermiştir. Kariyer yönetimi örgütün gereksinimleri olarak değil, çalışanların istek ve beklentilerini de sağlamaya yöneliktir.

Kariyer yönetimi'nin bir takım amaçları vardır, (Çetin ve diğerleri, 2015:133).

- Yönetimin başarılı olabilmesi için gerekli örgüt ihtiyaçlarını karşılamak,
- Becerileri kullanacak deneyim ve eğitime sahip çalışanların varlığını sağlamak,
- Sahip oldukları yetenekleri kariyerlerinde kullanacak çalışanlara öncülük etmek,
- Örgüt amaçlarını ile çalışan beklentilerini bütünleştirmek,
- Yeni kariyer yolları geliştirmek,
- Çalışanlara kendilerini ve kariyerlerini geliştirmek için fırsat tanımak,
- Çalışanların gerek bugün gerekse gelecekteki görevlerinde ihtiyaç duyacakları nitelik ve becerilerini geliştirmelerine yardım etmek.

2.3.5 Ücret yönetimi

Bir örgütün amacı, kar sağlayarak amaçlarını gerçekleştirme üzerinedir. Örgüt tarafından işletmeye alınan çalışanın kendi gereksinimleri ve istekleri vardır. Bu gereksinimlerin başında çeşitli mal ve hizmetleri sağlayabilmek için para gelmektedir. Bu nedenle değişimin temeli olan örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesi için beklediği çalışan davranışlarına karşılık para, mal yada maddi bir bedel ödenmesi durumudur (Yaman, 2012:112).

Ücret yönetimi kavramı insan kaynakları yönetiminin en önemli kavramlarından birisidir. Çalışanların örgütte yaptıkları işe karşı aldıkları ödeme hem işgörenin iş tatminini hem de örgütün performansını ilgilendiren insan kaynakları fonksiyonudur. İşletmelerde ücret yönetiminin başlıca amacı, çalışanların tatmin olması gereken bir ücret politikasını oluşturmaktır. Ücret yönetimi kabiliyetli insanların işletmede kalmaları için onları motive edecek bir yapı haline getirerek uygun bir ücret yapısı kurmak olarak da ifade edilir. Ücret ve maaş insan kaynakları yönetiminin diğer unsurlarıyla da son derece ilgilidir. Çünkü ücret, bir taraftan emeği karşılarken diğer yandan da işletmelerin gelişmelerinde önemli bir paya sahiptir.

İşletmelerde ücret ve maaş yönetiminin etkili bir biçimde gerçekleşebilmesi için ödeme programının ve politikalarının önemli derecede var olması gerekir. Bu politikaların olması gerek işletmeye gerek de çalışana yararları vardır. Ücret ve parasal ödemelerle ilgili programlar hem çalışanlar hem de örgüt açısından farklı amaçlara sahiptir.

İşgörenler açısından ücretin amaçları aşağıdaki maddelerdeki gibidir, (Bingöl, 2016:425)

- Ücretleri belirlemede söz konusu olabilecek öznel davranış olasılığını en aza indirmek.
- Performans, terfi ve nakil koşullarına göre uygun ücret değişikliklerini belirlemek.
- İşgörenlere yaptıkları işe karşılık ödemelerde bulunmak.
- İş süreçleri ve terfileri uygun şekilde oluşturmak.
- Performansı ve stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesine etkisini doğru ölçerek uygun bir şekilde ödüllendirmek.

Örgüt açısından ücretin amaçları aşağıdaki maddelerdeki gibidir, (Bingöl, 2016:425)

- Tüm işlere istenilen kalitede iş gücünü işletmeye getirmek.
- İşgörenlerin performanslarını iyileştirmek ve işletmenin stratejik hedeflerini gerçekleştirmek için motive etmek.
- İstenilen çalışan davranışını güçlendirmek.
- İşgücü için oluşan maliyeti planlayıp onları denetim altında tutabilmek.
- Ücret programı ve ücret adaletsizliklerindeki anlaşmazlıkları en aza indirmek.

Özetle, örgütlerde verimlilik ve doyumu belirleyici bir çalışan programının amaçları, çalışanlara emeklerinin karşılıklarına hak edecek ücretlerin verilmesi ve benzerlik gösteren işgörenlere adil ücret veriminin yapılmasıdır.

2.3.6 Koruma işlevi (iş güvenliği ve işgören sağlığı)

İnsan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden biri koruma işlevidir, işgörenin korunmasıdır. İşyerlerinde sağlık ve güvenliğin korunması hem işletmenin ahlaki prensiplerine hem de verimlilik üzerinde önemli paya sahiptir.

Ülkelerin en büyük sermaye olarak yetişmiş insan gücünü kabul eder. Bundan dolayı ülkeler ve işletmeler verimli ve etkin çalışan eğitimli insan gücünü elde edebilmek için büyük yatırımlar yaparlar. Sanayileşme ve teknolojideki gelişmeler ile birlikte meydana gelen kötü çalışma şartları iş güvenliği ve iş sağlığını etkileyen duruma gelmiştir. Örgütlerde yaşanan çeşitli iş kazaları sonucu zor şartlarda yetişen çalışanlar kaybedilmektedir. Örgütlerdeki iş sağlığı ve güvenliği konusu insani bir boyutta önem taşır. Örgüt içerisinde güvenli bir iş ortamına sahip olmak çalışanın en önemli hakları arasındadır. İnsan kaynakları yönetimi'nin fonksiyonları arasında iş sağlığı ve güvenliği konusu son derece önem verilen sorumluluk ve etkinlik alanlarından birini kapsar (Berk, 2017:27).

Korunma ile işgörenlerin ruhsal ve fiziksel durumlarının güvence altına alınmasıyla işgörenlerin işletme içerisindeki sağlanmış oldukları verimliliklerinde artış söz konusudur. Bu bakımdan işletmeler hem iş güvenliği hem de iş sağlığı üzerinde önemli derecede durmaları söz konusudur. Çalışanlar açısından baktığımızda sağlık ve güvenliğin önemi bellidir. Dolayısıyla işgörenin tüm yaşam ve geleceği söz konusu olduğu için, endüstrileşmenin yol açtığı tehlikelerden işgörenin, yaşam ve sağlığına zarar verilmemesine son derece dikkat edilmelidir. Sağlık, işgörenlerin ruhsal ve fiziksel durumlara maruz kalınmamasını yansıtır. Güvenlik ise iş ile ilgili durumlarda oluşacak kazalardan işgöreni korumayı sağlar.

Sağlık problemleri nedeniyle verim ve üretimde oluşan çeşitli kayıplar söz konusudur. Çalışma ortamında işçi sağlığı ve güvenliğini kapsayacak düzenlemelerin yapılmasıyla kayıplar en minimum seviyeye inerek, verimlilik ve karlılıkta maksimum seviyeye çıkacaktır. Hem çalışanlar hem de iş verenler tarafından son derece önemli olan işçi sağlığı ve iş güvenliğinin işletmelerde önemli derecede ve iyi şekilde yönetilmesi gerekir.

2.3.7 Endüstri ilişkileri yönetimi(işçi-işveren ilişkileri)

Endüstriyel ilişkiler, üretimin olduğu her yerde ekonomik ve sosyal etmenlere bağlı olarak değişen, işçilerle ve çalışanlar arasında yürütülen ve merkezinde ücret olan ilişkiler bütünüdür. Endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi örgütlerin verimliliğinde ve karlılığında önemli derecede etkilidir. Bu sebeple bu uygulamalardaki farklılıkların örgütlerin başarısında önemli bir etkisi olduğu kabul edilir. (Berk, 2017:31-32).

Endüstrileşmeden günümüze kadar çalışan işçiler ve mavi yakalı dediğimiz kesimi oluşturan topluluklar işverene karşı tüm yasal ve sosyal haklarını korumak ve güçlü kalmak amacıyla örgütlenme gereği duymuşlardır. Günümüze kadar bu örgütlenmelerin sayesinde bir takım iyileştirmelere gidilmiştir. Endüstrileşmenin etkisiyle değişen koşullara karşın işletme sahipleri işçinin haklarını koruyan bir takım yenilikleri sağlamıştır. Çalışanların kendi kendilerinin oluşturduğu sendikacılık, çalışanların tüm sosyal ve ekonomik haklarının korunmasını amaçlayan bir örgüttür. Sendikalar işçiyi yalnız bırakmadığını ve güven içinde olduğunu hissettirir. Sendikalara üye olunması için teşvik eden en büyük neden ekonomik haklarının koruma altına alınmasıdır.

Sendikaların genel amacı, üyesi bulunan işgörenin gerek sosyal gerekse ekonomik açıdan haklarını koruma altına almak ve iş güvencesi sağlamak olarak belirtilebilir. Sendikacılıkta amaç güçlü sermaye karşısındaki işçiyi ezilmekten korumak ve emekle sermaye arasında bir denge kurmaktır.

2.3.8 Eğitim ve geliştirme

Eğitim ve geliştirme işlevi, başarı performansını arttırmak amacıyla işgörenlerin bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesi yönünde yapılan faaliyetlerin tümüdür. İşe alım süreci gerçekleştirilen çalışan işletme ile tanıştırılması için oryantasyon eğitimi verilir. Verilen bu eğitim, çalışana işletmeyi tanıtmak, işin detaylarını anlatma süreçlerini kapsar. Oryantasyon eğitiminin diğer amacı da işletmeye yeni gelen çalışanın iş arkadaşlarıyla iletişim kurarak sosyalleşmesine etki etmektir. Verilen eğitim ile, işe yeni başlayan işgören, işe hızlı sürede adapte olması ve yaşanacak uyum problemlerini azaltmayı amaçlanmaktadır (İmamoğlu, 2017:18-19).

Küreselleşmenin etkili olduğu hızlı değişim ve gelişmelere karşın artan rekabet ortamında iş örgütlerinin de varlıklarını devam ettirerek ve gelişim göstererek, rekabet güçlerini arttırmaları gerekmektedir. Rekabet süresince başarıyı sağlamaları örgütlerin kendi içerisinde öğrenmenin kesintisiz devamı sayesinde olur. Bunun içinde işletmelerin stratejik amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, çalışanların belirli bir takım donanımlara sahip olmasıyla ve sağlıklı bir öğrenme ortamının varlığıyla birlikte tüm olası zorluklara tek vücut halinde hareket edebilme alışkanlığıyla gerçekleşir. İnsan kaynaklarını eğitme ve geliştirme önemli bir konudur. Sağlam donanımlara sahip işgörenele birlikte sürdürülebilir rekabet anlayışı kaçınılmaz olur.

İş dünyası ve ekonomideki değişiklikler, teknolojideki değişim ve örgütsel değişiklikler eğitim ve geliştirmeye olan ihtiyacı arttırmaktadır.

Çalışanın eğitimi, bireylerin örgüt içerisindeki yüklendikleri görevleri daha başarılı ve etkili bir biçimde yapabilmeleri için mesleki bilgilerini attıran, düşüncelerinde ve davranışlarında ve olumlu gelişmeler sağlamayı, bilgi ve becerilerini geliştirmeyi amaçlayan eğitimlerin tümüdür. Çalışanların görevlerinde etkili ve verimli olmaları iyi bir eğitim almaları ile gerçekleşir (Kariavi, 2014:24).

Eğitim ve geliştirmenin temel amacı, işgörenlerin yetersiz performanslarını ortadan kaldırmaktır. Eğitim, performansı yükseltmede özellikle işletmenin verimliliklerinin düşmesinde işletmeler için son derece önemli paya sahiptir. Ayrıca eğitim gelişerek değişimlere çabuk uyum sağlamada yardımcı olarak yenilemeyi sağlamaktadır. Bir örgütte adaptasyona uyum sağlama yeteneğini arttırabildiği sürece varlığını sürdürebilir hale getirir. Eğitim ve geliştirme işgörenlerin işletmede çalışmalarını ve iyi bir işyeri olarak algılamalarını önemser ve işgörenin örgüte bağlılıklarını sağlamaktadır. Örgütte bağlılık düzeyi yüksek olan işgörenlerin olması sebebiyle iş bırakma ile devamsızlık oranları azalır, firmanın verimliğinde ki artış da kaçınılmaz olur.

2.3.9 Bilgi sistemleri

İnsan kaynakları bilgi sistemleri, örgütteki insanların bilgilerinin doğru toplanması, depolanması, analiz edilmesi ve değerlendirilmesi için bilgisayara dayalı bir sistemdir. İnsan kaynakları bilgi sisteminin tercih edilmesindeki en önemli etken doğru ve güvenilir bilgiyi hızlı ve zamanında aktarabiliyor olmasıdır. Günümüz işletmelerine bilgi sistemi son derece önemli katkılar sağlamaktadır. İnsan kaynağı ile işletmeninde bütünleşmesini sağlar. İnsan kaynakları bilgi sistemi daha önce elle yapılan faaliyetleri otomatikleştirerek maliyetleri düşürmüştür ve coğrafi uzaklıkları ortadan kaldırarak insan emeğini en aza indirmiştir (Çetin ve diğ, 2015:236).

Bilgi çağının istekleri ve bilginin de öneminin belirtildiği zamanlarda insan kaynaklarında meydana gelen durumlardan biriside bilgi sistemi kullanımının çoğalmasındır. Günümüzde artık bilgisayarın yaygın kullanılması gerektiğini gösteren gelişmelerle birlikte bilgi sistemleri, insan kaynakları departmanının işletmenin işlevlerini daha hızlı olarak yerine getirmeyi planlar ve uygulamaya geçirir. Bilginin

toplanması, korunması ve yorumlanmasında sağlanan kolaylıklar karar verme süreçlerinin etkinliğini arttırmış, bilgiye erişim kolaylaşmıştır.

2.4 İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Stratejik insan kaynakları yönetimi'ni insan kaynakları yönetimin 'den farklı kılan ögeler vardır. Stratejik insan kaynakları yönetimi'ni insan kaynakları yönetimin 'den farklı kılan en önemli nüans, stratejik insan kaynakları uygulamalarının işletmenin stratejik hedefleriyle ve bu yönde belirlenmiş stratejileriyle uyum sağlaması ve bağlantılı olmasıdır. Temel yatırım alanları insan kaynakları yönetimin 'de ürünlerden meydana gelirken, Stratejik insan kaynakları yönetimin 'de insan, bilgi ve yetenek ögelerinden meydana gelir. Diğer bir farklılık ise, insan kaynakları yönetimin'de kısa dönemli amaçlara odaklanması, Stratejik insan kaynakları yönetimin'de ise kısa-orta-uzun vadeli amaçlara odaklanması konusudur (Çetintürk; 2017:50).

İnsan kaynaklarının bir rekabet unsuru ve örgüte rekabet avantajı sağlamada önemli bir etken olmasının sonucunda ortaya çıkan stratejik insan kaynakları kavramı, temel olarak insan kaynaklarının örgütsel performansın yükseltilmesi ile örgüt kültürü oluşturulmasına yönelik bütünleştirilmesi olarak tanımlanır. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik önemi ve başarı sağlaması, sorunları çözmeye yönelik bir bakış açısı yaratma, insan kaynakları yönetimi tarafından çözümleyici raporlar hazırlama gibi ögelerle ortaya çıkmaktadır. Örgütsel anlamda stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasıyla elde edilecek rekabet avantajı ancak insan kaynaklarına dair stratejik yaklaşımla gerçekleştirilebilir (Özdemir ve diğ, 2017:74-75).

İnsan kaynakları yönetiminin konuları örgütlerde üst seviyede incelenmesi ile stratejik boyutlarda yönetilmesi gerekir. İnsanı kapsayan bütün konular uyum ve bütünlük çerçevesinde bir araya toplanmalı ve bütünleştirilmelidir. Yöneticiler, kararlarında stratejik sonuçlara odaklanmalı ve bunu sonuçlarına yansıtmalıdır. İnsan kaynakları yönetiminde stratejik yönetimin benimsenmesi, değişen çevre koşullarına örgütün çabuk adapte olmasının kolaylaştırılması takdirinde çalışanlar örgütün uzun dönemli ihtiyaçlarına kendini hazırlar ve karşılık verir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin meydana gelmesinde işletmelerin, rekabet ortamı nedeni ve artış gösteren gereksinimleri bulunmaktadır. Stratejik olarak örgütün modern rekabet ortamlarına ayak uydurması işgörenleri verimli kullanmasına gereksinim duyar. Stratejik insan kaynaklarının insan kaynaklarına etkisi, dar bir yetki alanına sahip olan yapıyı ve işleyişin, örgütsel değişime öncülük eden bireylerle takımın performansını ve gelişmesini artırma odaklı bir bölüme dönüşmesini sağlamaktır. Stratejik insan kaynaklarına geçişle beraber örgütün yapısı mevcut durumdan takım çalışmasına geçilmesi ve sınırları çizen bir otorite anlayışından yerini birbiri ile ilişkiler kuran ve gelişen çalışma çevresine bırakır.

Sonuç olarak stratejik insan kaynakları yönetimini, insan kaynaklarından farklı kılan neden insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin aktif bir biçimde örgütünde stratejik hedefleriyle belirlenip ve stratejileriyle uyumlu duruma geçmesidir.

2.5 Kavramsal Olarak Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

İşletmelerin stratejik yönetim anlayışlarında başarılı olabilmesi; örgütün uzun dönemde varlığını devam ettirmesi, rekabet avantajı kazanması, kaynaklarını etkin ve verimli şekilde kullanması, stratejik yönetimin temel amaçları arasında yer alır. Stratejik yönetimin insan kaynakları yönetiminde kendine yer bulabilmesi ise işletmenin insan kaynakları yönetim politikaları ile işletmenin stratejik yönetim politikalarına uyum sağlamayan yönetim biçimi ile mümkündür. Bununla beraber stratejik yönetim politikası ile verim, rekabet üstünlüğü gibi olan amaçlar insan kaynakları yönetimi açısından da kendine uygulama alanı bulabilecektir. İşletmede stratejik insan kaynakları yönetim anlayışını benimsemesi artan iş performansına, problem çözmeye, değişim ve yeniliğe, çalışanların devamsızlığının azaltılmasına etki eder. Çalışanların eğitim ve kariyer fırsatları ile işletmeye değer ve rekabet avantajı sağlamalarına neden olur (Özsunur, 2017:11).

Stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı 1990'lı yıllardan sonra araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Truss ve Gratton'a göre stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı "işletmede performansı iyileştirmek, yenilikçiliği ve esnekliği artırarak insan kaynakları yönetimi'nin stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu hale getirilmesidir". Çok sık karşılaşılan diğer tanım da Wright ve McMahan (1992)'a aittir. Bunlara göre; stratejik insan kaynakları yönetimi "örgütlerin hedeflerine

ulaşmasını sağlamak için uygulanan planlanmış insan kaynakları yönetimi faaliyetleridir” (Gürbüz, 2011:399).

İnsan'ın yönetimindeki aşamalar personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi olarak sıralanmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin, kendisine özgü bulunan çalışma yapısına karşın, var olan performansının az görülmesi değişim ve gelişmeyi bir zorunluluk haline getirmiştir. Bu değişim ve gelişim üzerinden değerlendirildiğinde insan kaynakları, değişim yaşayarak, etkin ve modern biçime dönüşmüştür.

Ortaya çıkan “stratejik insan kaynakları yönetimi” kavramı yeni dönemdeki insan kaynaklarının rolünün diğer bir adı olarak karşımıza çıkar. Stratejik insan kaynakları yönetimi, örgüt stratejileri ile insan kaynaklarının uyumlu olması ve stratejik yönetime insan kaynağının eklenmesini temel gören bir yaklaşımdır. İşgörenlerine ayrımcılık yapmadan adaletli davranarak onların sosyal hayatlarında da yardım ve desteklerini esirgemeyen bir yönetim anlayışını hedefler.

Stratejik insan kaynakları yönetimindeki temel düşünce, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi ve rekabet avantajı sağlayabilmesi için örgütün ihtiyaç duyduğu temel davranış ve becerilere sahip motivasyonu yüksek işgörenlere sahip olmak, işgörenlerin performanslarının yüksek seviyeye çıkartılmasına çaba gösterilmesiyle onların yönetim ile ilişkilerinde, geçmişe göre fazla söz sahibi olmalarının sağlanabilmesidir. Geçmişte ortaya çıkan düşünce işgörenlerin bulunduğu konumdan daha da aşağı çeken faaliyetleri ortadan kaldırılmayı sağlamaktadır. Bu düşünceyle birlikte bütünleştirici bir hava yaratılarak yüksek bir performansa sahip olunur ve bu yönetim anlayışına geçilir.

2.6 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Nedenler

İnsan kaynakları yönetiminden, stratejik insan kaynakları yönetimine geçişte işletmelerin değişen ve gelişen topluma ayak uydurabilmeleri gerekir ve bu geçişle beraber insan kaynakları yönetimi stratejik bir anlama bürünür. Küreselleşmenin en belirgin faktörlerinden sayılan çok uluslu işletmeler, yükselen rekabet algısı, küreselleşmenin nedeni sayılan teknolojideki gelişim ve değişim yönetim algılarında farklılıklar oluşmasına neden olmuş ve insan kaynakları yönetiminin gelişmesine

büyük katkılar sağlamıştır. Küreselleşme sonucu teknolojinin ilerlemesiyle iş gücü değişmiş, nitelikli çalışanlara ihtiyaç artmış ve insan kaynağının aktif kullanılarak önemli bir unsura dönüşmüştür.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ve işletmelerdeki stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ortaya çıkmasında küreselleşme ve değişen rekabet anlayışı, bilgi toplumuna geçiş, teknolojik değişim ve gelişim etmenleri etkilidir.

2.6.1 Bilgi toplumuna geçiş

Geçmişten günümüze insan tarihi farklı birçok aşamadan geçmiştir. Avlanma ve toplayıcılık olan ilkel toplumdan yerleşik hayata ve tarım toplumundan da hızla gelişen sanayi toplumuna ve teknolojinin baş gösterdiği şu an içinde bulunduğumuz bilgi toplumuna geçişler sağlanmıştır. Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş uzun zamanı kapsarken, sanayi toplumundan şu an ki bilgi toplumuna geçiş son derece hızlı meydana gelmiştir.

Bilgi toplumu hızla değişen ve gelişen bilgi artışıyla hayatın tüm alanlarına etki eder. Toplumdaki ve işletmedeki var olan değişim ve gelişmelerin etkisiyle insan kaynakları bilgi sistemlerinin etkinliği ve verimliliğini arttırmış, bu da insan kaynakları yönetiminde farklı araçlar geliştirmesine etkide bulunmuştur. Bilgiyi toplama ve yorumlama becerisine sahip insan kaynaklarının temini insan kaynakları politikalarındaki değişimi sürekli kılar bu da alanın sürekli yenilenmesini sağlar. Bilgi çağı verilen bu dönemde insan kaynakları ve yetenek kavramlarının sürekli bütünleştiği öğrenme odaklı bir toplumun ortaya çıkmasına da ortam yaratır.

2.6.2 Teknolojik değişim ve gelişim

Günümüzde teknoloji büyük bir hızla gelişim göstermektedir. Bilgi teknolojisi bilginin toplanması, saklanması ve iletilmesinde yenilikler sağlayan bir teknolojidir. Bilgi teknolojisi, sektörler arasında hızlı bir şekilde yaygınlaşan, örgütte maliyetlerin azalmasına ve verimliliğin artmasına yol açarak, rekabet üstünlüğü sağlayan yeni bir teknoloji sistemi olarak meydana gelmektedir (Bayat, 2008:86).

Küreselleşmenin bir sonucu olarak, yaşadığımız dönemde teknoloji çok hızlı değişen ve gelişen boyutta karşımıza çıkmasıyla işletmenin can damarlarından birisini oluşturur. Teknoloji işletmeler için birçok alanı kolaylaştıran faktörler arasındadır. İşletmenin karlı, ekonomik ve verimli çalışabilmesi için yönetimde bilimsel

tekniklerin uygulanması faaliyetlerinin tümünü teknoloji kapsar. İnsan kaynakları yönetiminin ilgisini çeken, gelişen teknoloji sayesinde işletmelerin sahip olduğu ve olacağı bir takım etkidir.

İnsan kaynakları yönetiminin işletme içerisinde evrak birimi olarak bilinip ve bu düşüncenin olması değerlendirildiğinde, stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı ile birlikte işletmedeki evrak ve belgelerin elektronik ortama taşınmış olması zorunluluk halini alır. Stratejik insan kaynaklarında zaman ve maliyetten tasarruf etmek birinci sıradayken, teknoloji faktörü bunları fırsat olarak sunar. Hızla değişen teknoloji, yeni meslekler ve işler ortaya çıkarmaktadır. Bu yeni meslekler farklı özelliklere sahip işgücünü meydana gerektirmektedir. Yeni işleri yapacak yeteneklere sahip işgücünü sağlamak da kolay değildir (Bingöl, 2003:60).

Geçtiğimiz yılları ele aldığımızda işletmelerin sağlamış oldukları hizmet ve ürünlerin gerek çeşit olsun gerek sayılarındaki artma sebebi teknolojiyle paralel gider. Teknolojideki hızlı değişimle birlikte yeni iş alanları ve meslekler ortaya çıkar bunun sonucunda da nitelikli iş gücüne ihtiyaç duyulur. Değişen teknoloji ve hızlı gelişmelerin yeni iş alanları çıkartmasının etkisiyle personel tedariki ve eğitimiyle ilgili bir takım zorlukların meydana gelmesiyle insan kaynakları yönetimi ilgilenir.

2.6.3 Küreselleşme

Küreselleşme, mesafeyi her alanda en aza indirgeyerek siyasal, ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda dünyanın daha fazla bütünleşmesine karşılık gelen bir kavramdır. Küreselleşme ile birlikte, zaman ve mekân kavramları eski manalarını kaybederek, sınırların ortadan kalkmasıyla dünyadaki tüm insanların ve ülkelerin karşılıklı bağımlılıkları da artmıştır. Mekânların arasındaki mesafelerin azalmasında iletişim ve ulaşımdaki gelişmeler üzerinde etkili olmuş; bununla beraber, tarife ve kotaların kaldırılmasıyla ticaret ile sermaye hareketlerinin serbestleşmesi küreselleşmeye hız kazandırmıştır (Bayat; 2008:84).

Küreselleşme, mesafenin öneminin az olması siyasal, ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda dünyanın daha fazla birleşmesini açıklayan bir ögedir. Küreselleşme ile beraber, zaman ve mekân unsurları eski manalarını kaybedip, sınırlar kaybolmaya başlamış ve dünyadaki bütün insanların ile ülkelerin birbirlerine olan bağımlılığı artmıştır (Bozkurt, 2000:30).

Değişimi reddeden küreselleşmeyi istemeyen örgütler bile eninde sonunda buna boyun eğeceklerdir. Küreselleşme artık her alanda etkilerini gösterdiği için organizasyonların kabul etmemesi gibi bir durum söz konusu değildir. İnsan kaynakları diğer departmanlara küresel bir örgüt olunabilmesi için gerekli eğitim ve seminerlerin hazırlanmasından sorumludur ve insan kaynakları yönetimi stratejileri de, küreselleşmenin etkisi altında kalmıştır. Teknoloji sayesinde bilgi daha özgür kalmış, küreselleşme sürecini de hızlandırmıştır.

Küreselleşmenin etkisiyle ekonomik ve sosyal alanda yaşanan değişimler ve teknolojik alanda değişen gelişmelerin sonucunda işletmelerin insan kaynaklarına olan bağlılıklarında artış gözlenmiştir. Küreselleşme süreci, toplumların yapısında, ekonomilerinde, ticaretlerinde farklılıklar oluşturmuştur. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle, teknolojideki değişimlerin etkisi kendilerini sürekli yenilemeye ve daha etkin bir yönetim anlayışı benimsemelerine ve insan kaynakları yönetimine ağırlık vermelerine dikkat çeker.

2.6.4 Değişen rekabet anlayışı

Dünyada meydana gelen değişim ile küreselleşmenin etkisi rekabetin yapısını ve durumunu değiştirmiş, daha acımasız bir duruma getirmiştir. Rekabet ortamında kalabilmek için örgütlerin güç ve iş birliği yapma gereksinimleri çoğalmış, işletmelerin örgütsel yapıları ile kültürlerini tekrar biçimlendirme düşüncesi oluşmuş ve değiştirme yoluna gitmişlerdir. Bu olayların gerçekleşmesi yeni insan kaynakları politikaları, stratejileri ve programlarını ihtiyaç haline getirmiştir. Küreselleşen dünyada başarının çizgilerini belirleyen unsur, dünya pazarına açılan metaların rekabet gücüdür. İşletmelerin rekabette başarılı olup varlıklarını sürdürebilmeleri için insan ögesine birinci sıraya almaları ve bu yönde yatırım yapmalıdırlar (Erkoç, 2009:21).

İşletmelerin rekabette avantaj sağlayabilmesinin önemli unsurlarından birisi insan kaynakları yönetimi uygulamalarıdır. Rekabette avantajı sağlamak için insan kaynakları uygulamalarını kullanmak önemli etmenler arasındadır, dolayısıyla rakip için hızlı ve net cevap vermek bazen zor olabilir. Rekabetin çok olduğu durumlarda örgütlerin insan kaynakları yoluyla avantaj sağlamaları yüksek potansiyeller arasındadır.

2.7 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve Önemi

Stratejik insan kaynakları yönetimi, rakip işletmelere karşı, rekabet üstünlüğü elde etmede örgüt içi işgörenleri stratejik kaynak olarak gören uzun dönemde kendini gösteren kapsamlı bir yaklaşımdır. Geçmişte yalnız örgütün, hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan unsurken insan kavramı insan kaynakları yönetimine stratejik bakış açısının kazanılmasıyla daha da önem kazanarak, örgütlerin en önemli kaynağı durumuna geçmiştir. Bunun nedeni insana duyulan gereksinimin artması ve insan kaynakları yönetiminin yerine zamanla stratejik insan kaynakları yönetiminin geçmesidir (Yıldırım,2017:23).

Son 20 yıl içerisinde büyük bir hızla yaygınlaşan ve etkisi artarak devam eden küreselleşme sürecinde, uluslararası derecede rekabet avantajı sağlayan işletmelerin insan ögesini farklı yorumladıkları ve başarı olmalarının kaynağında “insan kaynağının yükselen öneminin birinci sıraya çıkartıldığı kanısının olduğu” görülmektedir (Tikici ve Akdemir, 2002:861). İnsan kaynakları yönetiminin çevresel etmenlerinde etkisiyle önemi artarak devam etmiş ve birçok işletme sahibi bu stratejik açılımların insan kaynakları yönetimi için önemini algılamıştır. İşletmelerde yenilikçiliğe ve keşfetmeye dayalı bir anlayış stratejik insan kaynakları yönetimini oluşturur.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin hedef ve planları, işletmenin stratejik hedefleriyle ilişkili olmalıdır. Oluşan ilişkinin nasıl meydana geldiği şu şekilde açıklanabilir, (Bingöl, 2013:24):

- “İnsan Kaynakları Yönetiminin amacı, çalışanların işletmeye karşı oluşan bağlarını ve katkılarını yükselterek işletmenin hedeflerinin gerçekleşmesine katkı sağlamak”.
- “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi çalışanların becerilerini ve verimliliğini artırmak, işletme içi oluşan devamsızlığı azaltmak”.
- “Stratejik insan kaynakları yönetimi'nin amaçlarından bir diğeri, donanımlı ve kaliteli hizmet sağlayacak işgörenleri seçip, onların eğitimleri için programlar hazırlamak”.

- “Sosyal sorumluluk etkisinde işgörenlere eşitliği sağlamak, sağlıklarını korumak, işgörenler ile ilgili ayrımcılık yapmadan adaletli olmak stratejik insan kaynaklarının hedeflerindedir”.

İşletmelerdeki verimliliği arttırmak, işgörenlere bilgi ve beceriler kazandırmak ve devamsızlığı azaltarak daha kaliteli ve donanımlı bilgiye sahip işgörenleri seçerek onların eğitimlerini ve gelişmelerine yardımcı olanakları ayarlamak stratejik insan kaynakları yönetiminin temel hedeflerindedir.

2.8 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Boyutları

Stratejik insan kaynakları yönetimi'nin yatay ve dikey olarak iki boyutu vardır. Aralarında uyumu ve birbirlerini destekleyecek insan kaynakları uygulamalarının toplanmasını yatay boyut ifade eder. Dikey boyut ise, insan kaynakları uygulamaları ile örgüt stratejisi arasındaki uyumu kapsar.

2.8.1 Dikey boyut

Dikey boyut, firmanın rekabetçi stratejisiyle tanımlanmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi için ana plan, insan kaynakları stratejisini tanımlanmış işletme gereksinimleriyle uyumlu biçimlendirmeyi içerir. Stratejik insan kaynakları yönetiminde ‘dikey boyut’ olarak nitelendirilen bu durumda, insan kaynakları uygulamalarının işletmenin stratejileriyle bütünleştirilmesi veya uyumlaştırılması amaçlanır (Bingöl, 2016:14).

Dikey boyut, organizasyonun stratejileri ile insan kaynakları yönetimi stratejileri ile olan ilişkileri oluşturmaktadır. İşletme stratejileri oluşturulurken, işletmenin bütün fonksiyonlarının stratejileri dikkate alınmalıdır. Bunun nedeni, departmanlar arasındaki iletişimi kolaylaştırmaktır. Bununla birlikte insan kaynakları departmanı işletme ile ilgili politikalar oluştururken işletme yönetimini etkilemeli, uzun vadeli planlar yapmalı ve gelecek için alternatifler üretmelidir. İnsan kaynakları politikaları oluşturulurken işletme yönetiminden de destek alınmalıdır, fakat insan kaynakları bu politikalar oluşturulurken işletme yönetiminden daha aktif ve etkili olmalıdır. İşletme stratejileri ile insan kaynakları stratejileri uyum içinde olmalı, gerekli durumlarda eğitimlerle uyum süreci kolaylaştırılmalıdır (Biçer, 2004:39).

Stratejik insan kaynakları yönetiminde, çalışanların göz önünde bulundurulması ve onların işletme içerisinde göstermiş oldukları performanslar üzerinden değerlendirmelerin yapılması kurumun stratejilerinin bütününe yansıtılmamaktadır. Önemli olan, planlanan stratejilerin yönetim tarafından da kabul görmesi ve geleceğe dair anlamlar taşımasıdır. İnsan kaynakları uygulamaları ile işletmenin planlama ve yönetim süreci arasındaki bağ da oldukça kuvvetlidir. Rekabet ortamında işletmelerin başarılarını sürdürebilmeleri ve ayakta kalabilmeleri için işletme stratejileri ile insan kaynakları stratejilerinin uyum içinde olması gerekir.

2.8.2 Yatay boyut

Stratejik insan kaynakları yönetiminde meydana gelen uygulamalar arası uyum ciddi bir biçimde önem barındırmaktadır. Örgütün tutarlılığı ve işgören ve yönetim tarafından güven duygusu meydana getirmesi stratejik insan kaynakları yönetiminin devamlılığına önem ve etki arz eder.

Yatay boyut, bireysel insan kaynakları politikalarını birbiriyle uyumlu olarak ve destekleyecek biçimde olmasını öngörmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi tanımının bu boyutu, yatay olarak insan kaynakları yönetimi süreçleri noktasında durur. Stratejik insan kaynakları yönetimi, bütün insan kaynakları faaliyetlerinin birbiriyle tutarlı olmasını ve aynı zamanda işin stratejik ihtiyaçlarıyla bir olmasını belirtir (Bingöl, 2016:16).

Stratejik insan kaynakları yönetimi; birbirleri ile tutarlı, uyumlu ve birbirlerini destekleyici insan kaynakları yönetimi uygulama sistemleridir. Stratejiler ve uygulamalar aynı zamanda tamamlayıcı olmalı ve sistem içinde bir bütünlük yaratabilmelidir. Stratejiler ve uygulamalar uyum ve tamamlayıcılık içinde olduğu zaman işletmenin rekabet edebilme gücü artar. İşletmelerin stratejiler arası uyumu ve tamamlayıcılığı taklit edilemez, bu da işletmeye rekabet üstünlüğü sağlar (Kırım, 1998:46).

2.9 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

Stratejik insan kaynakları yönetiminin önemli özelliklerinden biri insan kaynakları strateji uygulamalarıyla işletmenin genel stratejik hedefleri arasındaki bağın oluşmasıdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmenin insan kaynaklarını daha aktif kullanarak rekabetçi üstünlüklerine nasıl etki edeceği konusunda, piyasaya

yönelik bir yaklaşımdır. Dolayısıyla stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları politikalarının işletmede etkinlik ve karlılığın artırılması şeklinde tanımlanmıştır. Bu yaklaşıma göre insan kaynakları yönetimi, insan kaynağının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağı, istihdamın nasıl karşılanacağı ve yönetileceğine ilişkin kavramsal bir yaklaşımdır (Ceylan, 2016:44).

İnsan kaynakları kendi içinde bir takım özelliklere sahip olsa da, stratejik insan kaynakları yönetimi için de kendine has özelliklerinin olduğunu söyleyebiliriz. Teknoloji ile beraber hareket etmesi, işletmenin tümünü ilgilendiriyor olması ve işletme yönetimindeki rolün varlığı, stratejik insan kaynakları yönetiminin kendisine özgü özelliklerinin bulunmasını, sonuç olarak insan kaynakları yönetiminde farklılıklarının oluşmasına neden olmaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi faaliyetleri, rekabet avantajı sağlamak için çalışanları stratejik olarak yöneterek onları kaynak haline dönüştürme ve yine işletmeye rekabet avantajı sağlama yolunda insan kaynakları yönetimi politikaları, programları ve uygulamaları yapmaktır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde beş temel özellik bulunmaktadır. Bu özellikler, (Şimşek ve diğerleri, 2016:61)

- Uzun dönemli planlama: İnsan kaynaklarının kullanımına ilişkin stratejik anlamda uzun dönemli planların yapılması gerekmektedir.
- İnsan kaynakları yönetimi ve stratejik planlama arasında yeni bağlantılar geliştirme: İnsan kaynakları yönetimi hem işletme stratejilerinin belirlenmesinde hem de uygulanmasında destek sağlamaktadır.
- İnsan kaynakları ile organizasyonel performans arasında etkileşim sağlama: İnsan kaynakları yönetiminin, örgütün stratejik amaçlarına geçmesinde önemli rolü, organizasyonel performans konusunda olumlu etki oluşturur.
- İnsan kaynakları yönetiminin emir-komuta yönetim ile karşılıklı ilişkilerinin gelişmesi: İnsan kaynakları yönetiminin işletme içindeki stratejik öneminin var olması, emir-komuta yönetim ile olan ilişkilerini güçlendirmektedir.
- İnsan kaynakları yönetiminin stratejik nitelik kazanması: İnsan kaynakları yönetiminin aldığı görevleri plan ile uygulama aşamalarında daha etkili olmasını sağlamaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin bu özelliklere sahip olması alışlagelmiş insan kaynakları yönetimine karşın çok ön plana çıkarak sistemin daha çok tercih edilmesi sağlanır. Sonuç olarak, stratejik insan kaynakları yönetimi işletme içi yönetim anlayışında tercih edilen bir hal almıştır.

2.10 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Dair Yaklaşımlar

80’li yıllardan sonra insan kaynakları yönetimi ve stratejik yapısı, araştırmacılar tarafından birçok kez incelenmiş ve anlamaya çalışılmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi kavramını açıklayan bir çok bakış açısı mevcuttur. Bunlar aşağıdaki maddelerdeki gibidir (Akgün, 2010:17),

- Evrensel Yaklaşım
- Durumsallık Yaklaşımı
- Biçimlendirici Yaklaşım
- Bağlamsal Yaklaşım
- Strateji Odaklı Yaklaşım ‘dır.

2.10.1 Evrensel yaklaşım

İnsan kaynakları uygulamalarının genel anlamda örgütler tarafından büyük faydaları olmasına karşın, her insan kaynakları uygulamasının da her örgüte uyum ve yarar sağladığı görülmemektedir. Bundan dolayı örgütün yararına birbirinden farklı uygulamaların olması tercih edilebilir. Evrenselci yaklaşım, dünyanın tümünde ve her sektöründe ait örgütlerde, kendisi için en uygun olan insan kaynakları uygulamasını seçmesi, bu seçiminde stratejik insan kaynakları yönetiminin amaçlarına uygun olarak belirlenmesini açıklar. Böylelikle evrenselci yaklaşım, örgüte en iyi ve en faydalı olacak uygulamalar bütününe tercih edilmesine odaklanmaktadır (Kalafat; 2016:15).

Evrenselci yaklaşım, işletmenin performansını yükselten insan kaynakları yönetimi uygulamalarını anlamaya ve çalışma sistemlerini açıklamaya çalışmıştır. Çalışanların yeteneklerini arttırmak için eğitim programları ya da değerlendirmelerine yönelik uygulamalar evrenselci yaklaşıma aittir. Bu yaklaşım, işletme performansını

yükselten ve genelleyen yüksek performanslı insan kaynaklarının çalışma sistemlerini açıklamak istemiştir (Bayat, 2008:75).

Evrenselci yaklaşıma göre örgütün performansını yükseltebilmesi için insan kaynakları uygulamalarından en iyi derecede yararlanmak gerekir ve bu uygulamaların evrensel olması gerekir. Evrenselci yaklaşım her durumda mevcut insan kaynakları yönetiminden daha iyisi olduğunu ve onların kabul edilmesini savunur.

2.10.2 Durumsallık yaklaşımı

Evrenselci yaklaşım, en iyi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletme performansını doğrudan etki ettiğini savunurken; durumsalcı yaklaşım, işletme performansını etkileyen insan kaynakları yönetimi uygulamalarının varlığını kabul etmeyerek insan kaynakları yönetimi ile performans ilişkisinin uzunca bir süre geçerli olmadığını ve durumsal değişkenlere göre farklılaşacağını savunur (Ceylan, 2016:49).

Durumsalcı yaklaşıma göre; işletmelerin insan kaynakları stratejilerinin belirleyici noktası işletmenin içerisinde olduğu durumlardır. Evrenselci yaklaşıma göre gerçekçiliğinin fazla olduğu söylenen durumsallık yaklaşımına göre ilişki dikey uyumdan ziyade yatay uyumu dikkate almaması sebebi ile eleştirilir. Örgütlerin başarıya ulaşmalarında bir takım davranışlara ihtiyaç görürler, bu davranışları da insan kaynakları yönetimi uygulamaları değiştirir ve kontrol edebilir. (Tüzüner, 2014:27).

Her zaman ve her duruma uyan en iyi uygulamaların varlığını kabul etmeyen durumsal yaklaşım, işletmenin iç ve dış çevre etmenlerinden etkilendiğini ileri sürerek işletmenin yapısı, işgörenlerin özellikleri, teknoloji, ekonomik ve sosyal çevre gibi içsel ve dışsal etmenlerin incelenilmesini ve insan kaynakları stratejisinin bu etmenlerle daha etkili olacağını vurgulamıştır.

2.10.3 Biçimlendirici yaklaşım

Biçimlendirme yaklaşımına göre örgüt tek başına açıklanamayacağı için bu karmaşık sistemler bütün şeklinde açıklanmalıdır. Sistem hem çevresel hem örgütsel koşullarla uyumlu olarak hem de içsel bir şekilde tutarlılığı söz konusudur. Yaklaşımın önemli görüşlerinden biri insan kaynaklarının, örgütleri kapsayan stratejileri hazırlarken

sürece dâhil edilmesi durumudur. Özetle biçimlendirme yaklaşımı, insan kaynakları yönetimine strateji hazırlamalarındaki aşamalarda yer vermesi, işletme ve işletme fonksiyonlarına tümünden bir bakış açısı ile yaklaşılmasını öne sürmüştür (Bayat, 2008:78).

Yaklaşımın önermeleri diğerlerine göre daha karışıktır. Bunun sebebi biçimlendirici yaklaşım evrenselci yaklaşım gibi basit doğrusal ilişkilerden ziyade daha çok karmaşık ilişkiler üzerinde durmasıdır (Akgün, 2010:23).

Biçimlendirme yaklaşımı, insan kaynakları yönetimine strateji hazırlama durumuna yer vermesi, işletmeye ve işletme fonksiyonlarına bütüncül bakış açısıyla yaklaşılması ve durumsal yaklaşıma göre daha esnek bir yapı sunma gibi faktörlerle stratejik insan kaynakları yönetiminde son derece önemli bir yer bulmuştur.

2.10.4 Bağlamsal yaklaşım

Bu yaklaşım coğrafi ve sanayi koşulları anlamında çeşitli unsurları ele alan geniş kapsamlı bir model olarak açıklanır. İşletme amaçlarının başarılmasında sadece iç faktörlerin değil dış faktörlerinde etkisi olduğunu vurgular. İşletmelerin makro-sosyal bir çerçevede değerlendirilmesi gerektiğini belirtir ve insan kaynakları yönetimine sosyal bir boyut eklemektedir (Şimşek ve diğerleri, 2016:64).

Bağlamsal yaklaşım diğerlerine nazaran kapsamlı bir model önererek stratejik insan kaynakları'na ilişkin çevre odaklı bütün sektör ve bölgeleri kapsayan küresel nitelikte bir açıklama yapmaktadır (Akgün, 2010:26).

Bağlamsal yaklaşım uygulama açısından tüm dünya genelinde tüm örgütler için geçerli olabilecek bir sistemi temsil eder.

2.10.5 Strateji odaklı yaklaşım

Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımları içerisinde olan strateji odaklı yaklaşımın diğer teorik görüşlerden ayrılan en önemli noktası çalışan faktörünü önemli bir yere koymasındır. Bu yaklaşım çalışanlara büyük bir önem vererek göstererek açıklanır.

Örgütün kamu ya da özel sektör olmasının önemine bakılmayarak, sahip olduğu işgörene ve çalışma performanslarına, örgütün başarı ya da başarısızlığı konusunda etkisi büyüktür. Çalışan faktörünün bu denli önemli görüldüğü işletme konularında

ve insan kaynakları konularında çalışanlara göre stratejiler öne sürmeleri gerekmektedir (Cingöz ve Akdoğan, 2013:93). Stratejik odaklı yaklaşımda sonuç olarak çalışanların sadece üreten değil, işletmeyi tanıtan destek olan ve fikir veren taraflarının da var olduğunu söylenebilir (Kalafat, 2016:18).



3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Araştırmanın bu bölümünde; örgütsel bağlılığın tanımı, örgütsel bağlılık ile ilgili benzer kavramlara, örgütsel bağlılık modellerine ve sınıflandırılmasına, bağlılığı etkileyen faktörler ve bağlılığın sonuçlarından bahsedilmiştir.

3.1 Kavramsal Olarak Örgütsel Bağlılık

Çalışanların işletmelerine karşı davranış ve fikirleri, örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerin başında gelmektedir. Çalışanın işletme hakkında olumlu düşünceleri onu, işletmesiyle bütünleştirirken; işletmesi hakkında olumsuz düşünceleri onu, işletmesinden uzaklaştırabilmektedir. Bu sebeple örgütsel bağlılık, işletmelerin devamlılığının tespiti konusunda önemli bir noktadır (Yılmaz, 2018:37).

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin işletmelerine olan psikolojik yaklaşımını açıklar. Bağlılık, bireylerin işletmelerine karşın özdeşleşmelerinde ve de örgütsel hedef ve değerlerine göre çaba göstermelerinde ortaya çıkar. İşletme ve çalışan arasında oluşan bağ aktiftir, çalışanlar işletmenin daha iyiye gitmesi için kendileri ile özveriler yapmaya razıdırlar. Yani örgütsel bağlılık, bireyin örgütle özdeşleşmesi ile kimlik birliğinin göreceli gücü olarak tanımlanır (Vural ve Çoşkun, 2007:143).

Yönetimdeki işlerin insanlar aracılığıyla yapılıyor olmasını dikkate alırsak, insan kaynağının örgüte duydukları bağlılıklarının yöneticiler tarafından ne kadar önemli olduğunu görürüz. İnsan kaynağının etkili, verimli biçimde çalışması için örgütün hedeflerini benimsemesi ve örgütsel bağlılığın yükseltilmesi önemlidir. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için çalışanların sahip olduğu bilgi ve becerilerini örgütlerle özdeşleştirmeleri gerekir ve örgütlerin güçlenerek büyümesi çalışanların örgüte güçlü ve olumlu duygular beslemesiyle mümkündür.

Örgütsel bağlılık, işletmelerin varlıklarını korumaları nihai amaçlarından biridir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların işletmede ki uyumlarının, doyumlarının ve üretken olmalarına sadakat ve sorumluluk duyguları içerisinde çalışmalarına neden olmaktadır. Günümüz rekabet ortamında kar unsuru taşıyan ya da taşımayan

işletmeler için örgüt üyelerinin iş ile ilgili davranışlarını anlamada örgütsel bağlılık kavramı oldukça önemlidir (Vural ve Coşkun, 2007:148).

Örgütsel bağlılık, çalışanların işletmelerine karşı duydukları bağlılığın gücünü ifade eder. Örgütsel bağlılık duygusunun da örgüt içi performansı pozitif yönde etki gösterdiğine inanılır, dolayısıyla örgütsel bağlılığın geç gelme, devamsızlık, işten ayrılma şeklindeki durumları azalttığı ve işletme kalitesine önemli yönlerde katkı ettiği söylenebilir (Kavlak, 2012:54).

Küreselleşmenin etkisiyle iş dünyasındaki rekabet koşulları oldukça artmıştır. Sert rekabet koşullarının hâkimiyetinin olduğu günümüz piyasalarının devamlılıklarını sürdürülebilmeleri ve piyasa paylarını ellerinde tutmak isteyen işletmelerin işgörenlerine ve işgörenlerin işletmeye olan ilişkilerine ait kavramlara daha fazla değer vermesi gerekmektedir. Günümüzde iş yaşamı, stres, iş güvenliğinin az olması, iş hayatının zorlukları, ekonomideki dalgalanmalar, teknolojik gelişmelerin etkisiyle hızla kötüleşmektedir. Bundan dolayı işletme sahipleri işletmedeki çalışanların bağlılıklarını sağlamak ve mevcut bağlılık düzeyini korumak adına daha çok çaba göstermeleri gerekmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı da bu kavramlardan en önemlileri olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.2 Örgütsel Bağlılık İle İlgili Benzer Kavramlar

Örgütsel bağlılık kavramı birçok araştırmada ve işletme literatüründe adı geçen kavramlarla benzerlik taşımaktadır. Bundan dolayı örgütsel bağlılık bir çok kavramla karıştırılır ve bu kavramlar örgütsel bağlılık kavramının yerine de kullanıldığı zamanlar olmuştur.

3.2.1 Mesleki bağlılık

Örgütsel bağlılık ile benzerlik taşıyan kavramlardan bir tanesi mesleki bağlılık kavramıdır. Mesleğe bağlılık örgütsel bağlılık kavramından farklı bir kavramdır. Bir çalışanın sahip olduğu mesleğine karşı düşünceleri ile ilgilidir ve çalışanın kendi tercih ettiği mesleğine ilişkin çalışma şevki olarak isimlendirilebilir. Örgütsel bağlılık ile mesleğe bağlılık arasında ana farklılık; örgütsel bağlılık işgörenin işletme ile ilgili olan bağlılığıyken, mesleki bağlılık çalışanın sahip olduğu mesleğe karşı olan bağlılığıdır. Diğer bir deyişle mesleğe bağlılık çalışanın mesleğinde yetenek ve

uzmanlık kazanmasına karşı yapmış olduğu çalışmalar ile ilgilidir (Tokmak; 2018:47).

Hayatlarını devam ettirebilmeleri konusunda bireylerin meslek öğrenmek için göstermiş oldukları çabaların etkisiyle, yapmak istedikleri mesleğe yönelik eğitimler alırlar ve ardından bu mesleği yapabilecek bilgiye sahip olurlar. Bu kadar yoğun emek ve çabaların ardından sahip oldukları mesleğin bireyler tarafından büyük ölçüde önem arz ettiğini söylenebilir. Bundan dolayı bireyler mesleklerini koruma, ilgili meslekte kendilerini geliştirme ve en üst seviyeye ulaşma eğilimini göstermektedirler. Bireyler tarafından edinilmiş bu mesleğe yönelik oluşacak bir bağlılığın önemi de son derece büyük olur.

Mesleğe bağlılık, çalışanların işletmelerine karşı davranışlarını iki noktada şekillendirebilir. Mesleki bağlılığı fazla olan işgörenlerin aynı zamanda örgütsel bağlılıklarının da fazla olması işletme için yüksek performansla çalışılmasına ve işletmede kalmaya devam etmelerine neden olur. Diğer bir durumda ise, mesleğe bağlılık bireyin işletmeye karşı tutumlarında negatif etki yapabilir (Şaklak, 2018:42).

Mesleğe bağlılığı sahip işgörenlerin diğer insanlar tarafından mesleği beğenilmese de kendisini mutlu hisseder. Sevdiği mesleği yapan işgörenler mesleki gelişimlerine önem vererek gerek kendisine gerek de mesleğinin öneminin artmasına, mesleğine katkıda bulunarak gelişim göstermesine, mesleği seçmek isteyen insanlara örnek olarak mesleğe talep ve ilginin artmasına katkı sağlar.

3.2.2 İş arkadaşlarına bağlılık

Örgütsel yapılanma kapsamında çalışanlar arasında duygusal anlamda oluşacak bir birlik ve beraberliğin önemli bir bağlılık oluşturduğunu göstermektedir. Bu türde bir bağlılığın, çalışan bireylerin örgütsel anlamda daha büyük bir bağlılık hissiyatına sahip olmasının kilidini açacağını belirtmek yerinde bir yaklaşım olacaktır. İş arkadaşları ile ciddi anlamda özdeşleşen birey örgütsel ortamda onlarla bir aradayken daha verimli çalışmalar yürütebilmektedir. Gerçekleştirilen bu verimli çalışmalar neticesinde örgütsel anlamda da daha kaliteli ve verimli işler gerçekleştirilebilmekte ve bunun sonucunda örgütsel kazanımlarda önemli oranlara ulaşabilmektedir. İş arkadaşlarına bağlılık ile örgütsel anlamda bağlılığın bağıntılı olduğu ve iş arkadaşlarına bağlılığın, örgütsel anlamda bağlılığın bir alt kümesi olduğu görüşü yapılabilmektedir (Günüşen, 2016:81).

Bağlılık duygusu yüksek olan çalışanlar, arkadaşlık ilişkilerine daha çok önem verirler, çalışma arkadaşları ile paylaşımlarda bulunur ve yardımlaşarak takım halinde çalışmayı talep ederler. İş arkadaşları çalışma takımına bağlılık hissederek, kendi ekip üyeleriyle bağ ve ilişki kurmaktadır, bu da ekip içinde yardımlaşmanın artmasına ve örgütsel bağlılığın güçlenmesine, gelişmesine katkı sağlamaktadır. İşletmeyi terk etmek, bağlılık duyulan iş arkadaşlarını da terk etmek manasına gelmesinden çalışanların işletmeyi bırakması zorlaşmaktadır (Güldiken; 2018:43).

İş arkadaşları, çalışan bireylerin hayatlarının büyük bölümünü geçirdiği ve iş ilişkisi dışında birçok şeyler paylaştığı kişiler olarak kabul edilmektedir. Kimi zaman örgütsel anlamda bağlılık durumunun sağlam arkadaşlıklar sayesinde sağlandığı görülebilmektedir. Çalışan birey ciddi anlamda iyi iş arkadaşlarına sahip olur ve bu arkadaşlarına da bağlanırsa onlardan ayrılmamak adına örgütüne de bağlılık göstermesi mümkün olur.

3.2.3 İşe bağlılık

İşe bağlılık, kişinin işletmede yaptığı işe karşı olarak duydukları zevk, hissedilen duygu, inancı ve işe karşı hissettiği bir bağ olarak tanımlanabilir. Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık farklı kavramlardır. İşe bağlılık, işgörenin işine psikolojik bağlanmasıdır. İşletmedeki işlerini yaşamları ile ayırtırmayan çalışanlar, iş hayatını hayatlarına az yansıtan çalışanlara göre işletmelerine daha fazla bağlı oldukları gözlenmiştir. İşe bağlı olmanın cinsiyet, yaş gibi bireysel faktörlere göre farklılık göstermesi mümkündür (Şaklak; 2018:43).

İşlerine bağlı çalışanlar, genel anlamda kendi işleriyle ilgilenirler. İş ile ilgili konularda çalışanların hayatlarının önemli bir kısmında işten başka düşünceleri yoktur. Çalışanların işleri için emek gösterdikleri mesailerini kendi istekleriyle uzun süre tutmaları gerektiğinden fazla çalışmaları, işe bağlılığın en önemli göstergeleridir. İşe bağlılığın, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu katkısını gösteren birçok araştırmalar da mevcuttur.

3.2.4 Örgütsel sadakat

Örgütsel sadakat, çalışanın işletmeyle özdeşleşmesi, kendisini örgüte adanması olarak açıklanır. Örgütsel sadakat ileri bağlılığın bir sonucu olarak karşımıza çıkar. Örgütsel bağlılık çalışanların işletmelerde bireysel amaçları olduğu sürece kalmasını sağlayan

bir öge iken, örgütsel sadakat, durum ve şartlar ne olursa olsun çalışanların işletmelerini bırakmayı düşünmediği, örgütlerine karşı bağlı bir durum göstermeleri ortaya çıkar. Sonuç olarak, örgütsel sadakat duygusu, bağlılık duygusuna göre daha güçlü bir duygu şeklinde açıklanır (Bağcıoğlu, 2017:78).

Örgütsel sadakat kavramı işletmenin yararlarının göz önünde bulundurulması olarak tanımlanır. Örgütsel sadakat, örgütsel bağlılıktaki olduğu gibi aidiyet duygusu içerir. Örgütsel sadakat duygusu sadece örgütün amaçlarının önem kazandığı, bireysel amaç ve hedeflerin, davranışlarda önemli olmadığı bir durumdur (Gündüz, 2016:11).

Örgütsel sadakat örgütsel bağlılığın bir boyutu olarak ele alınır ve çalışanın örgüt üyeliğini sürdürmesi isteği ile alakalıdır. Çalışan, zamanla örgütünü dış çevreye karşı savunma, örgütünden bahsetme, örgütte bulunmaktan gurur duyma ve keyif almaya dönüşen bir tutum sağlamaktadır. Sadakat, örgütsel bağlılığa göre kapsamlı bir konu olmamasına rağmen örgütsel bağlılıktan daha güçlü bir duygudur.

3.2.5 İtaat

Örgütsel yapılanma konusunda ihtiyaç duyulan çeşitli düzenleme ve normlara yönelik olarak oluşturulan uyma davranışına “itaat” adı verilmektedir. İtaat adı verilen bu davranışlar, örgütsel yapılanmada etkinliklerini sürdüren ve çalışan bireylerin mevcut normların dışına çıkmaması, ilgili normları özümsemesi ve yaygın duruma getirmeye çalışması gayretlerine dönük olarak hayata geçirdikleri davranış kalıplarının tümüdür (Urhan, 2014:46).

Bağlılık ile itaat kavramları ikisi beraber birbirini destekleyerek bütünlük sağlarlar ve genellikle bireyler itaatkârlığı bağlılığın öğelerinden biri olarak görür. Çalışanların sadece bağlılık duygusu ile örgüt yararına gösterecekleri davranışları farklılıklar göstermektedir. Bağlılık olmadan itaat sonucunda çalışanların örgüt yararına neler yapabileceklerini düşünemez hale gelebilir ve yenilikçi fikirlerini ortaya koyamazlar (Yakut, 2015:39).

İtaat; kaynağını insan dışından alır. Çalışanlar kendilerine verilebilecek cezalar veya yaptırımlar yüzünden verilen emirlere ve görevlere itaat etmek zorunda hissederler. Örgütsel bağlılık ise kişinin dışından değil içinden gelmektedir ve dışarıdan verilecek emirler ile bağlılık elde etmek mümkün değildir.

3.2.6 Kariyer bağlılığı

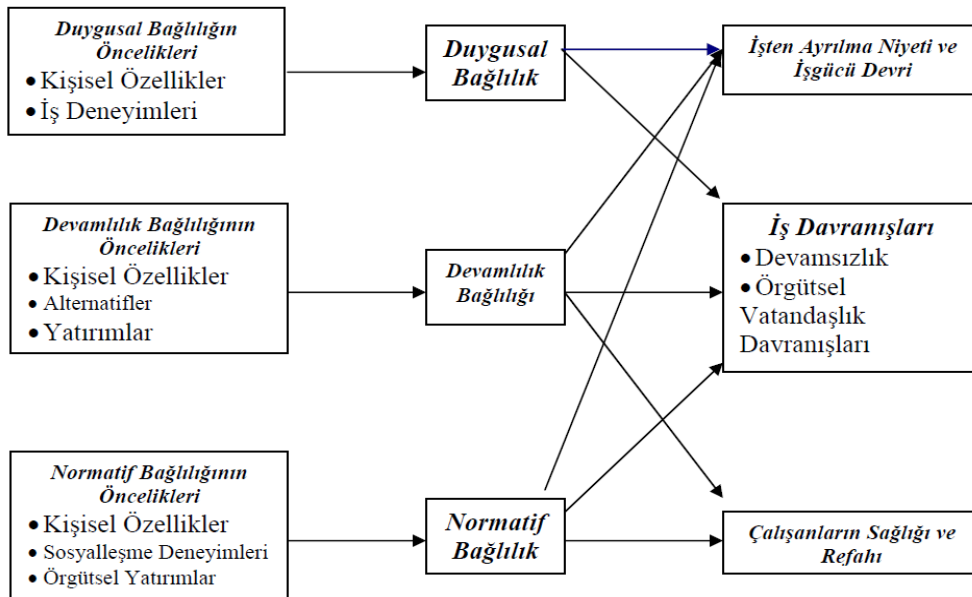
Kariyer, bireylerin hayatları boyunca iş yaşamlarında elde ettikleri ve kendilerini ilerlettikleri iş tecrübeleri ile ilgili olarak algıladıkları davranışlar dizisidir.

Çalışanların yaşamlarında üretken dönemlerini harcayarak başladığı çalışma hayatlarının sonuna kadar devam ettiği meslek; iş hayatlarındaki gelişmelerin ve ilerlemelerin hayatları boyunca yapmış oldukları işlerin sonucu olarak ele alınabilir. Kariyer sadece sahip olunan işler olarak değil, işletmelerin çalışma isteği ile amaçlarını gerçekleştirebilme anlamını taşır (Urhan, 2014:45).

Kariyer bağlılığı başarmanın devamı şeklindedir ve başarıma gereksinimi fazla bireyler kariyer bağlılığı kavramına önemli anlamlar yükler. Çalışanların, kariyer hedefleriyle işletmelerin onlara sunduğu kariyer uyum sağlıyorsa çalışanların işletmelerinde çalışmaya devam etmeyi daha fazla istedikleri görülürken, diğer bir durumda kariyer hedeflerini işletmelerinde yakalayamayan çalışanlar farklı işletmelerde kariyer yapmayı düşüneceklerdir.

3.3 Örgütsel Bağlılık Modelleri

Örgüte bağlılığın unsurları, duygusal, devamlı ve normatif bağlılık olmak üzere üç farklı biçimde ifade edilmektedir.



Şekil 3.1: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Karaköse; 2012:30.

3.3.1 Duygusal bağıllık

İşgörenler örgütlerin değerlerini ve hedeflerini benimsedikleri derecede hissettikleri bağıllığı ifade etmektedir. İşgören, örgütün değerlerini kuvvetli duygularla kabul ederek, örgütün bir parçası şeklinde kalmayı istemektedir. Böylelikle, işgörenin örgüte bağıllığının en iyi halidir. Bu bireylerin, yöneticiler tarafından istenilen gerçekten kendini kuruma adanmış ve sadık işgörenler olduğu görülmektedir ve de işlerine karşı olumlu tutum sergiler ve ihtiyaç duyulduğu zaman ek çaba göstermeye hazır haldedirler (Kırlak; 2018:43).

Çalışanlar işletmenin hedef ve amaçlarını kabul ettikleri ölçüde hissettikleri bağıllık türüdür. İşletmenin değerlerini çalışan kabul eder ve örgütün üyesi olarak kalmayı ister ve çalışanın örgüte karşı oluşan bağıllığının en güzel göstergesidir (Vural ve Çoşkun, 2007:144).

Duygusal bağıllık, çalışanın işletme ile özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve işletme ile ilişkisinde duygusal bağ hissetmesi durumu ortaya çıkmaktadır. Çalışan kendini örgütün bir üyesi şeklinde görür ve örgütün onun için anlamı ve önemi büyüktür. Duygusal bağıllık, işletme hedeflerinin çalışanlar tarafından desteklenip benimsendiği bağıllık türüdür. Bu çalışanlar, işletmelerin sahip olmak istedikleri ve aradıkları nitelikte olan çalışanlardır. Güçlü duygusal bağıllığa sahip olan işgörenler örgütün amaçlarını ve değerlerini benimser, örgütün beklentilerine daha fazla çaba göstererek örgütte kalmaya devam ederler. Bu sonuçlara göre duygusal bağıllık, işletmelerin fazla aradığı bağıllık çeşitlerindedir.

Araştırmalar sonucunda geliştirilmiş ölçek sorularından faydalanılarak hazırlanmış duygusal bağıllık tutumunu belirleyen maddeler şöyle sıralanabilir (Çetin, 2004:97):

- Kendimi işletmede ailenin üyesi durumunda hissetmiyorum.
- Örgüte karşı duygusal yönden kendimi bağlanmış gibi hissediyorum.
- Bu örgütte çalışmamın, benim için mesleki açıdan önemi büyüktür.
- Kendimi örgütte doğru yerde hissediyorum.
- Örgüt benim sadakatimi hak etmiyor.
- Örgütte çalıştığımı başkalarına söylerken gurur duyuyorum.

- Emekli olana kadar bu işletmede çalışmaktan çok mutlu olurum.

3.3.2 Devam bağlılığı

Devam bağlılığı, çalışanların örgütlerde değişim ya da ayrılma maliyetlerinin korunması ile ilgilidir. Çalışanların işletmelerine sağlamış oldukları yatırımların büyüklüğü ve iş olanaklarının durumu, kişisel özellikler çalışanlarda işte kalma konusunda bir zorunluluk oluşturabilir (Gurlaş, 2016:18).

Bu boyut, işletme içi çalışanların örgütlerine yapmış oldukları yatırımlar sonucunda ortaya çıkan bağlılık türü olarak incelenir. Bağlılık, çalışanların işletmelerde çalıştıkları süre boyunca sarf ettikleri emek ve zaman ile para ve statünün kazanıldığı ve örgütten ayrılma durumunda bunların kaybedileceği düşüncesi sonucu oluşan bağlılıktır. Çalışanların, içinde buldukları işletmelerden ayrılması durumunda tüm maddi olanaklarını da kaybederek ekonomik anlamda sıkıntılar yaşaması durumunu düşünerek işletmede devam zorunluluğu hissetmesi şeklinde ifade edilebilir. Devam bağlılığında temel durum örgütte kalma ve devam etme gereksinimidir (Vural ve Çoşkun, 2007:145).

İşgörenlerin işletmeye yapmış oldukları yatırımlar sayesinde oluşan bağlılığı ifade etmektedir. İşgören işletmeye gereğinden fazla emek ve zaman harcadığı ve sonucunda da örgütte kalmasının zorunluluk olduğunu düşünmeleri söz konusudur. İşletmeye devamlı bağlılık duyan birey, örgütten ayrılması durumunda daha az alternatifi olduğunu düşünmektedir. Bireylerin ayrılma konusunda, bir kısmı başka iş bulamadığı için bir kısmında işi sevmekten ziyade ailevi durumlar ya da sağlık etmenleri gibi zorlayıcı nedenleri bulunmaktadır.

3.3.3 Normatif bağlılık

Bireylerin işletmede çalışmayı kendisine verilen bir görev olarak görme ve örgüte bağlılık göstermenin doğru olduğu düşünülür. Örgütten ayrılma durumunda ortaya çıkabilecek kayıpların düşünülmesinden etkilenmeme durumu vardır. Bireylerin, minnettarlık duygusunun sonucunda işletmede kaldıkları görülmektedir. Bunun nedeni, işletme sahiplerinin onları gerçekten ziyade gereksinim duydukları dönemde işe alma ya da yöneticileri ile kalmalarının doğru olacağı şeklinde değer yargılarına sahip olmasıdır. Bu bireyler, örgütün kendilerine iyi davrandığını ve kendilerinin

örgütte bir süre çalışmalarının örgüte karşı borçları olduğu kanısında olduğunu düşündükleri görülmektedir (Kırlak; 2018:44).

Çalışanların işletmede kalması ile olan duyguları açıklayan normatif bağlılıkta esas olan zorunluluktur. Çalışanların işletmelerine karşı bağlılık duymalarında, yaptıklarının doğru olmasına inanmaları gerekir. Normatif bağlılık, çalışanların örgütlerine sorumluluk ve yükümlülük hissetmeleri nedeniyle kendilerini örgütte kalmaya zorunlu hissetmelerine dayanan bir bağlılık türüdür (Vural ve Çoşkun, 2007:145).

Normatif bağlılık, çalışanların işletmelerine karşı var olan sorumluluğu ve görevleri olduğuna inanarak, kendisinin örgütte kalması durumuna dayanan bir bağlılık çeşididir. Devam bağlılığında ki gibi örgütle ilgili ortaya çıkan çıkarlara dayanmamaktadır. Bu bağlılık, senelerce tek bir işletmede faaliyet gösteren çalışanlardan övgüyle bahseder. Sonuç olarak çalışanın sadakatinin önemli olmasına inanarak örgütte kalmayı kendine ahlaki bir zorunluluk olarak görmesi sonucuna varılmaktadır.

3.4 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışanlar, öncelikle temel gereksinim, arzu ve beklentilerini sağlamak için kendilerine ait deneyim ve becerilerini kullanacakları bir işte çalışmayı arzu ederek bu ümitleri ile örgütlere girerler. İşletme bu ihtiyaçlara, beklentilere cevap verdiği ölçüde örgütsel bağlılık devam eder; fakat çalışanların istek ve beklentileri karşılanmaz ve sahip oldukları becerilerini kullanacağı durumlar oluşturulmazsa çalışanlar beklentilere girer ve farklı işlerle meşgul olmaya başlarlar, oluşan bu sonuç da örgütsel bağlılığın azalmasına yol açacaktır.

Literatürde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler konusu üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Araştırmalar boyunca farklı teorisyenler farklı sınıflandırmalara gitmiştir. Araştırmada, örgütsel bağlılığa neden olan unsurlar literatürdeki genellemeler baz alınarak üç farklı çerçeveden ele alınmıştır. Bunlar aşağıdaki maddeler halindedir (Bakırcı, 2016:20);

- Kişisel faktörler,
- Örgütsel faktörler ile

- Örgüt dışı faktörler olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

3.4.1 Kişisel faktörler

Kişisel faktörler ve örgütsel bağlılık ile ilişkileri incelemeye yönelik bir çok araştırmalar yapılmaktadır. Bireyden bireye farklılık gösteren kişisel faktörlerin, örgütsel bağlılık üzerinde çok fazla etkiler bıraktığı sonuçlarına varılmıştır (Seyhan 2014:41-49).

Bu grupta yaş, cinsiyet ve medeni durum gibi demografik özelliklerin yanı sıra çalışanın örgütle arasındaki kişisel özellikleri olarak eğitim durumu ve çalışma süresi (kıdem) den bahsedilir.

3.4.1.1 Yaş

Yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu denilir. Bireylerin yaşları ilerledikçe eğitimimkânlarının da az olması sebebiyle işletmelerine karşı bağlılıklarının artmasına neden olur. Artan yaş faktörü bireylerin işletmede geçirdikleri süre ve bununla doğru orantılı olarak da örgüte yaptıkları yatırım artmaktadır (Yusein, 2013:30).

Çalışanların yaşları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki düzeyinin fazla olmasına sebep olarak çalışanların işletmede geçirdiği dönemdeki yaşanmışlıkları, işletmenin ve mesai arkadaşlarının ona kattıkları gösterilebilir. Devam bağlılığı ile yaş arasında pozitif yönlü bir ilişkili olması nedeni ise çalışanların yaşlarının ilerlemesiyle işlerini kaybetmeleri durumunda iş bulma gereksinimi duyacakları gibi sorunlar ve işletmede çalışma süreleriyle bağlantılı olarak işletmelerine yönelik yatırımlar şeklinde açıklanabilir (Yılmaz; 2018:55-56).

Yapılan araştırmalar bağlılık ve yaş faktörü ilişkisinde farklı sonuçlar çıkar. Kişilerin yaş ile beraber yaşamı, sahip olduğu davranışlar ve sonuçlarında almış olduğu kararlar üzerinde etkili olacaktır. Mevcut yaşın ilerlemesi ile deneyimin de artması böylelikle bağlılığın yükselmesine neden olur. Yaşın ilerlemesi çalışanın farklı bir yerde iş bulup çalışma olasılığının da düşmesinden dolayı çalışanların içinde buldukları örgütlerine daha fazla bağlı olacakları savunulmuştur. Yaşın artmasından dolayı farklı bir eğitim alma gibi imkânlarında azalması ile beraber örgütlerine bağlılıklarını son derece arttırdığını görürüz.

3.4.1.2 Cinsiyet

Araştırmalara göre cinsiyet farklılığının örgüt içindeki çalışmalarına bir takım etkileri vardır. Erkek çalışanların bayan çalışanlara göre gerek kamu gerek özel sektör olsun örgüte daha fazla bağlı kaldıkları ve doyum sağladıkları görülür. Örgütsel bağlılık ve cinsiyet ile ilgili yapılan bazı araştırmalar erkeklerin işletmelerde kadınlara göre daha iyi pozisyonlarda daha fazla maaş ile çalışıyor olmalarından kaynaklı işletmelerine daha fazla bağlı oldukları sonucu ortaya çıkmaktadır. Bundan dolayı cinsiyet farklılığı örgütsel bağlılık üzerinde etkili bir ögedir. Bu farklılığın ana nedeni bazı araştırmacılara göre sadece erkeklerin iyi mevkii ve maaş almaları değildir. Bu farklılığın olmasının sebebi kadınların ailesel sorumluluklarının erkeğe göre daha fazla olmasından kaynaklıdır (Tokmak; 2018:50).

Araştırmalar ortalama olarak kadın işgörenlerin erkeklere oranla daha çok devamsız olduklarını göstermiştir. Bunun sonucu, bağlılık oranlarında kadınların erkeklere göre işlerine daha az bağlılık duymalarına dayandırılır. Onlar evin mutlak ekonomik sorumluluğunu yüklenmediklerinden, işi kaybetme korkusunun daha az olması sonucudur. İş hayatlarının kadınlara ağır gelmeleri ve bu sonuçla, onlarda işe gelmeme veya işten ayrılma gibi olayların çok görüldüğü ileri sürülmüştür. Bununla beraber günümüzde ki modern iş yaşamlarının sonuçları toplumda yeni anlayış biçimlerini, kadınların iş yaşamlarındaki durumlarını etkilemiş ve cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılık üzerinde olan etkisini tartışmalı bir duruma getirmiştir (Kavlak, 2012:73).

Örgütsel bağlılık kaynaklarında, kadınlar ve erkeklerin gösterdiği bağlılık dereceleri konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Araştırmacılar farklı sebepler ortaya koyarak kadınlar veya erkeklerin örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğunu iddia etmektedirler, bazı araştırmacılar ise erkeklerin kadınlara göre örgütsel bağlılıklarının daha az olduğunu ayrıca kadınların daha yüksek seviyede işletme ile ilişkileri olduğunu ifade etmektedirler.

3.4.1.3 Medeni durum

Literatürde, işletmelerdeki çalışanların evli olmaları, bekâr çalışanlara oranlara bağlılıklarının da fazla olması bilgisine rastlanır. Medeni halin çalışanları zorunlu olarak örgüte bağlayan değişkenlerden biri olduğu söylenebilmektedir. Bekârların

işten ayrılma oranının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu ayrıca bekâr olanların örgütsel bağlılık düzeyinin daha az olduğunun bir göstergesi olmaktadır, evli çalışanların ise, ekonomik yükleri ile ailelerine karşı sorumluluklarının olması daha fazla bağlılık duyduklarını gösterir (Özevin, 2016:28).

Yapılmış bir araştırmaya göre evli erkeklerin işletmeye daha yüksek oranda buna karşın evli kadınların daha düşük oranda bağlılık hissettikleri sonucu bulunmuştur. Bu sonucun ortaya çıkmasında, evlilik etkeninin erkeklerin hayatlarını düzenli duruma getirirken, kadınların iş ve sorumluluklarının artmasına neden olmuştur (Kavlak, 2012:76).

Bekâr işgörenlerin diğer iş alternatiflerini değerlendirme konusunda evli işgörelere göre daha girişken davranmaları söz konusudur, çünkü evli işgörenlerin kendilerine ve ailelerine karşı sorumlulukları mevcuttur, bundan dolayı diğer iş alternatiflerini değerlendirme, kurum değiştirme, kurumdan ayrılma konularında çekingen kalabilirler.

3.4.1.4. Eğitim Düzeyi

Örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi arasındaki ilişkide farklı araştırmacılar farklı bulgular elde etmiştir. Araştırmacılara göre, yüksek eğitim düzeyine sahip işgörenlerin sorumluluk almada istekli olmaları, karar verme ve uygulama olanaklarını kullanabilmeleri işgörelere bazı avantajlar sunmaktadır. Bu avantajlar; işletmede işgörenlerin daha mutlu bir şekilde çalışıyor olmaları, işi kabul etmelerinin daha kolay olmasıdır. Bu çalışanlar örgüt içerisinde daha az devamsızlık yaparak işletmelerine bağlılıkları artmaktadır. Diğer araştırmalara göre ise eğitim düzeyinin artması örgütsel bağlılıklarına olumsuz etki eder sonucu ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin kuruma karşı beklenti ve isteklerinin fazla olmasıdır (Elüstün; 2018:43-44).

Çalışanların eğitim seviyeleri işletmeye olan bağlılıkları etkiler. İşgörenlerin eğitim seviyeleri, iş hayatına bakışı ile iş hayatında ki isteklerini değiştiren en önemli faktörlerden biridir. Eğitim seviyesi arttıkça iş hayatına ve işe karşı beklentilerde yükselmektedir. Yüksek eğitime sahip çalışanların, eğitim seviyeleri düşük kalmış çalışanlara karşı işe bakışlarında farklılık göstermektedir. Uzun süre eğitim almış ve kendinden fedakârlık yapmış çalışanlar, iş hayatında nitelikli iş gücü olarak karşımıza çıkar. Eğitime yapmış oldukları harcamalara karşın ücret ve istedikleri çalışma koşullarında da yükselme olur. Bu çalışanlar için çalışma ortamı para

kazanılan yer olarak görülmekten ziyade, yüksek statü sahibi ve prestijli iş imkânına sahip olarak ilişkilerini geliştirdikleri ortam olarak ifade edilir.

Yapılan araştırmaların birçoğunda örgütsel bağlılık ve eğitim seviyesi arasında negatif yönlü bir ilişkinin çıktığı tespit edilmiştir. İşgörenlerin eğitim seviyeleri arttıkça örgütsel bağlılıklarının azaldığı; başka bir deyişle eğitim seviyesi azaldıkça örgütsel bağlılık düzeyinin arttığı görülmektedir (İnce ve Gül, 2005:66).

Sonuç olarak, sosyo-ekonomik şartların etkisiyle eğitim seviyeleri arttıkça çalışma yaşamına ve işe yüklenen anlam ve istekler de farklılık gösterirken ağırlıklı olarak eğitim seviyesinin yükselmesi çalışanların örgüte daha az bağlılık gösterdiklerini ve daha az eğitilmiş çalışanlarla gelecekte eğitim almayı planlamayanların daha fazla bağlılık gösterdikleri görülmektedir.

3.4.1.5 Çalışma süresi (kıdem)

Kurumdan ayrıldıklarında arkalarında bıraktıkları statüler vardır.. Bununla birlikte kurumsal kıdem, örgütle bütünleşme ve örgüte ait olma ihtimalini de güçlendirir. Uzun yıllarca aynı örgütte devam eden çalışan birey, kurumun kültürünü, hedeflerini daha yakından bilip örgüte adaptasyonu konusunda artış gözlenecektir. Bu durumların bir çoğu kurumdan ayrılmayı zorlaştıracak ve kurumsal bağlılığı yükseltecek bir tesir oluşturmaktadır (Güllüoğlu, 2012:80).

İşletmede devam etme süresi yükseldikçe iş görenin işletmedeki emeklilik ve terfi gibi örgüt içerisindeki yatırımları da artar. Bu durum gelişen devam bağlılığı ile çalışma süresi arasında pozitif bir ilişkinin var olmasını gösterir (Güçlü, 2006:46).

Çalışma süresi ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Uzun süre aynı işe devam eden işgörenlerin, işletmelerine bağlılıklarının da yüksek olması beklenmektedir. Çalışanın yıllardır aynı örgütte olması, işletmeye yapmış olduğu yatırımların ve emeğin artmasından kaynaklıdır. İşletmeye zaman ve emek harcayan işgören emeklerinin boşa gitmemesi ve elde ettiklerini kaybetmemek için işletmeye bağlılık hissetmektedir.

3.4.2 Örgütsel faktörler

Örgütsel faktörler, çalışma ile iş yaşamını ilgilendiren faktörleri anlatır ve doğrudan örgütsel bağlılığa etki eder. Çalışanların işten ve örgütten beklediği istek ve arzularının örgüt tarafından karşılanamaması durumunda örgütsel bağlılık olumsuz

yönde etkilemektedir. Örgütsel bağlılığa etki eden bir diğer başlık örgütsel faktörlerdir bunlar; işin niteliği ve önemi, yönetim ve liderlik, ücret düzeyi, örgütsel kültür, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, takım çalışması ve rol belirsizliği çatışması olarak sıralamak mümkündür (Kırlak; 2018:46).

3.4.2.1 İşin niteliği ve önemi

İşin niteliği ve önemi çok detaylı bir kavram olmakla beraber çalışana önemli olan tarafı üstlendiği sorumluluktur ve almış olduğu sorumlulukla beraber örgütsel bağlılık arasında bir bağ olduğu çeşitli kaynaklarda ifade edilmektedir. Bu sonuç, çalışanın almış olduğu sorumluluklar ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu söyler. Çalışanın pozisyonuna göre almış olduğu sorumluluklar artacağından örgütsel bağlılıklarında da artış gözlenecektir. Çalışanların işlerine daha fazla zaman ayırmaları, sorumlu oldukları işten zevk almalarına sebep olur böylelikle çalışan örgütüne daha çok bağlılık duymaktadır (Yılmaz,2018:58).

İşin niteliğini araştıran çalışmalar sonucunda, genel olarak örgütsel bağlılık ile örgütsel özellikler arasında oluşan sıkı bir bağ tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık konusunda bu zamana kadar yapılmış tüm araştırmalar işin niteliği ve önemine vurgu yapar. Üst tabakadaki işgörenlerin örgütsel bağlılığına çok etki eden unsurlar arasında örgütsel özelliğın olması, alt tabakadaki çalışanları daha fazla etkileyen faktörler arasında medeni durum, eğitim düzeyi ve yaş gibi kişisel faktörler yer almaktadır. Sonuçla işgörenler için kesin olarak açıklanmış iş ve belirlenmiş sorumluluklar örgütsel bağlılığı arttırırken, belirsiz görev ve sorumluluklar çalışanların örgüte olan bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyecektir.

3.4.2.2 Yönetim ve liderlik

Araştırmalara göre, yöneticilerin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu düşüncesi öne çıkmaktadır. Üst kademelerdeki yöneticiler alt kademelerde işgörelere göre, daha fazla işletmeden tarafta olarak, işletmeye destek vermede daha fazla istekli olmaktadır. Yapılan diğer araştırmalarda ise, yönetim tarzının da bağlılığı etki ettiği görülmektedir. Baskıcı yönetim tarzına sahip, astlara sorumluluk vermeyen, kararlara katılımını sağlamayan yöneticiler işgörelere bağlılığına olumsuz yönde etki etmektedir. İşletme içinde arkadaşça yaklaşan, katılımcı yönetim anlayışını benimseyen yöneticiler örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etki yapmaktadır. İşgörelere işletmeye bağlı olması becerilerini, bilgisini, enerjisini işletmesi için

kullanması yönetimle oldukça ilişkilidir. Yöneticiler, daima örgütsel bağlılığı yüksek işgörenlerle çalışmak isterler (Elüstün, 2018:45).

Çalışanlara sürekli işin nasıl yapılacağı hakkında emirler veren çalışanların kendi fikirlerini ortaya koymalarına izin vermeyen yönetim biçiminde örgütsel bağlılık zayıflar, çalışanların fikirlerine saygı duyan ve onların isteklerine karşılık veren yönetim tarzında örgütsel bağlılık artar. Çalışanların örgüt tarafından saygı görmesi, yapmış oldukları çalışmaların takdir görmesi, içinde buldukları örgüte ve yönetime güvenmeleri, esnek ve destekleyici yönetime sahip astlarına güven duymaları da örgütsel bağlılığı artırıcı faktörler arasında yer alır.

3.4.2.3 Ücret düzeyi

Örgütsel bağlılığın olabilmesi için, işgörenlerin çalışmaları karşılığında hak edecek ücretleri alabilmeleri son derece önemlidir. Alınan ücret, işgörenin gerek iş gerek de sosyal hayatındaki statüsünün oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır. İşgören; yüksek ücret karşılığında işine karşı daha fazla değer göstermekte ve örgütüne daha fazla bağlılık duymaktadır. Yapılan araştırmalarda, ücretin örgütten ayrılmada en önemli bir etken olarak görülmektedir. Yönetimin ücret ve ödül politikası da örgütsel bağlılığı etkileyen önemli etkenlerdendir. Örgütler, işin niteliğine ve gereklerine uygun olarak ücret sistemlerinde düzenlemeler yapmalı, işgörenlere piyasa ortalamalarının altında ücretlerin verilmemesi konusunda özenli davranılması gerekmektedir. Eğitim seviyesi yüksek çalışanların ücret ve ödüllendirme konusunda hassas davrandığı, aksi durumlarda kolaylıkla işten ayrılma eğilimi içine girdikleri söylenebilmektedir. (Sönmez 2017:27-28).

Ücret insanları motive ederken, yönetimin ücret adaletine de güven duymaları örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktör arasında yer alır. Ücret düzeyleri düşük olan örgüt çalışanlarının motivasyonları düşük olur ve örgüte olan bağlılıklarının azalmasıyla onların daha iyi parasal olanaklara sahip örgütler arayışlarına girmelerine neden olur. Sonuç olarak, çalışanın kendisi ile aynı işi yapan farklı sektörlerdeki çalışanların yüksek ücret karşılığı çalıştığı haberini öğrendikten sonra kendi içinde bulunduğu örgüte tutumu değişir. Diğer şartlar ne olursa olsun çalışan için örgüte olan bağlılık ve motivasyon ücret düzeyi ile ilgilidir. Aynı işe daha az ücretle çalıştığını öğrenen çalışan hiç düşünmeden örgüte olan bağlılığını yok sayarak işten ayrılabilir.

3.4.2.4 Örgütsel kültür

Örgütsel kültür, toplumdan topluma farklılık gösterir. Tüm toplumların kendilerine has geleneği, adetleri, kültürleri bulunmaktadır. Bu kültürler ve değerler, toplumları birbirlerinden ayırmaktadır. Toplumların kendilerine özgü birer kültürleri varsa, o toplumdaki örgütlerinde kendilerine özgü kültürleri bulunmaktadır. Örgütsel kültür işletmede var olan çalışanlara farklı bir kültür sunan ve işletmeye bağlanmasına yardımcı bulunan ve işletmede bulunan değişkenlerden oluşmaktadır. Diğer bir ifadeyle, örgüt kültürü, işletmenin esas değer ve inançlarını çalışanlara ileten simge, mitoloji ve seremonilerinin toplamıdır (Doğaç, 2017:54).

Örgüt kültürü, çalışanların işletme içerisinde davranışları belirleyen kurallar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar bütünü olarak değerlendirilir. Örgüt kültürü, çalışan ve örgüt ile arasındaki ilişkiyi, çevre ile oluşan ilişkiyi yani örgütsel yaşamı düzenleyerek örgütün geleceğini belirler ve çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmasına yönlendirerek, çalışanlar arasında bir kimliğin geliştirilmesine yardım etmesiyle, örgütün amaçlarıyla çalışanların birinciliklerine etkileşim yaparak örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

3.4.2.5 Örgütsel adalet

Örgütsel adalet, işletme içinde çalışanlara yaş, cinsiyet, ücret, eğitim, görev, açısından hiçbir şekilde negatif ayırım yapmadan çalışanlarla ilişkilerin kuvvetlendirilmesi, kişisel hakların korunması ve değerlere saygı gösterilmesi davranışlarıdır. Örgüt bağlılık yöneticilerin örgütte adaletli davranış sergilemesiyle oluşmaktadır. Diğer bir anlatımla, örgüt girdi ve çıktılarının adaletli biçimde paylaşılması çalışanların örgütsel inanç ve bağlılık düzeylerini artıracaktır (Şaklak; 2018:75).

Örgüt içi yönetiminin norm ve faaliyetlerin işgörenler tarafından ne şekilde anlaşıldığı ile ilgili bir öge ve işgörenlerin almış oldukları ücret, verilen görev ve ödül dağılımı, çalışmaya uyum sağlama vb. kararların değerlendirme şeklidir. Örneğin, eşit şartlara ve özelliklere sahip iki farklı çalışanın benzer görevlerde farklı ücret alımları, böyle durumlarda düşük ücret alan çalışan içinde bulunduğu örgüte olan bağlılığı olumsuz yönde etkileyecektir. Bu işgören çalıştığı örgütte, örgütsel adaletin zayıf olduğunu düşünecektir. Yöneticiler örgütsel huzur ve barış için adalet duygularına yüksek derece de önem vermelidir.

3.4.2.6 Örgütsel ödüller

İşletmedeki teşvikler de örgütsel bağlılıkla doğrudan ilişkilidir. İşletmede uygulanan ödül ve ceza sistemi, yöneticiler tarafından çalışanları denetlemek, örgütsel hedeflere yöneltmek amacıyla kullanılan öğelerdir. Bu öğelerden ödül, olumlu güdülemeyi sağlayarak, etkisi cezaya oranla daha uzun süre devam eder. Elde edilen ödül, çalışanın kişiliğiyle, istekleriyle ve ihtiyaçlarının nitelik ve niceliğiyle uyum sağlamalıdır. Çalışanların farklı ödül istekleri oluşmaktadır. İşletmede kazanılan ödüller istekleri karşıladığında çalışanın işletmede kalması devam edecek ve işletmenin menfaatini koruyup bu konuda çaba göstermesi mümkün olacaktır. Çalışana verilen ücret, sağlık koşulları, primler, iş güvencesi, izinler, tatil imkanları gibi kazanımlar başarıyı işletmeye getiren öğelerdir (Şaklak, 2018:76).

Örgütün iyi bir ödüllendirme sistemi kurması, çalışanlarını hak ettiği derece de ödüllendirerek yeni iş gücünü işletmeye çeker ve bunun sonucunda çalışanların örgüte bağlanmalarına olumlu yönde etkiler bırakır. Çalışanların kendilerini işletme içinde geliştirmeleri için olanaklar sağlamaları, örgüt içi eğitimlerin verilmesi ile yükselme imkânlarının sunulması işgörenlerin işletmeye olan bağlılıklarını pozitif anlamda etkileyecektir.

3.4.2.7 Takım çalışması

Birbirine bağlı takımlardaki işgörenler işletmelerine yönelik sahip oldukları bağlılıkları pozitif yönde bir gelişim göstermektedir. Takım olarak gerçekleştirilen çalışmaların etkili olduğu ve işgörenler arasında sıkı bir bağ bulunan örgütsel yapılanmalar kapsamında işlerin daha kolay ve hızlı bir şekilde ilerleyeceği ve talep edilen sonuçlara ulaşılabileceği yorumunda bulunabilmek mümkündür (Günüşen; 2016:66).

Birçok çalışmaya göre, takım ruhuna sahip çalışanların örgüt içinde bağlılıkları daha fazladır. Takım içinde herkesin kabul etmesiyle alınan kararlar örgütsel bağlılığı arttırıcı sebepler içindedir. Bireysel açıdan da çalışanların karar süreçlerinde rol almaları desteklemeleri yönetimin kendilerine değer verdiğini düşünmelerine neden olur ve bu durum sonucunda örgütsel bağlılık pozitif yöne etkilenir.

3.4.2.8 Rol belirsizliği ve çatışması

Rolle ilgili faktörler; rol çatışması ve rol belirsizliğidir. Rol belirsizliği, işgörenin görevinde kendisinden beklenen performansı sağlaması için gerekli olan bilgiye

sahip olmamasıdır. Rol çatışması ise, işgörenden istenenlerin tutarsız olması etkisiyle gerçekleşmektedir. İşgören bu durumla karşı karşıya kaldığında, işletmenin isteklerini karşılayamaz ve sorun yaşamaktadır. İşgörenin bu durumlarla karşılaşması kendisini olumsuz yönde etkilemekte, hedeflerine ulaşmasını zorlaştırmaktadır. Yapılan araştırmalarda rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel bağlılıkla, negatif bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir (Sönmez, 2017:27-28).

Çalışılanlar, örgütte rol belirsizlikleri ve çatışmaların olduğu durumlarda görevlerinden kaçmaya başlarlar. Bu nedenle rol belirsizliği ve çatışmaların en alt seviyeye indirilmesi gerekmektedir. Rol belirsizliği çatışması ve örgütsel bağlılık konusunda olumsuz yönde bir durum mevcuttur.

3.4.3 Örgüt dışı faktörler

Örgüt dışı faktörler denilince çalışanların profesyonellik anlayışı ve yeni iş bulma olanakları durumundan bahsedilmektedir.

3.4.3.1 Profesyonellik

Profesyonellik durumuyla örgütsel bağlılık arasında çelişkiler ortaya çıkmaktadır. Çalışanın mesleğiyle ilgili bir işte profesyonel olarak devam etmesi ve terfi alması çalışan için oldukça önemli bir gelişme olarak düşünülür fakat profesyonelin meslek dışında terfi alması onun kariyerinde ileri taşınmasına karşın çalışanın meslekten soğumasına neden olmaktadır. Profesyonel, mesleğiyle ilgili düşük bağlılık hissederken, işletmesine karşı bağlılığı artacaktır. Mesleki profesyonellerin hâkim olduğu işletmelerde işbirliği ve takım çalışması yoğun görülmektedir. Sonuç olarak işgörenler takım arkadaşlarıyla daha fazla paylaşımlarda bulunarak daha yakın ilişkiler kurabilirler (Şaklak, 2018:78).

Bireylerin profesyonelleşmesi mesleklerine karşı duydukları bağ ve kendilerini o mesleğe ait hissetmesiyle ilişkilidir. Fakat birey çalıştığı işletmede meslek adına kendini geliştirebilme imkânı bulamaz ve profesyonelleşeceğini düşünemezse örgüte olan bağlılığı olumsuz yönde etkilenecektir. Örgütlerin çalışanları için mesleki anlamda destek vermeleri, onların içinde bulunduğu örgüte karşı örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır.

3.4.3.2 Yeni iş bulma olanakları

Çalışanların yer aldığı toplumda yeni iş bulma olanaklarının fazla olmaması çalışanı örgütsel bağlılığa zorunlu kılar. Ekonomik seviyesi yüksek toplumlarda iş alternatifleri fazla olduğu için çalışanların bağlılıkları minimum seviyededir ve çok kolay bir şekilde örgüt ile bağlarını kesebilirler. Buna önlem alınabilmesi için işletme sahipleri, örgütün kültür ve saygınlığını yükselterek olumsuzlukları ortadan kaldırmalıdır (Seyhan, 2014:59-60).

Alternatif iş imkânının olması çalıştığı örgüte kendini ait hissetmeyen, örgüt ile ilgili olumsuz düşünceleri olan çalışanların örgütten ayrılmasına neden olur. Fakat, alternatif iş imkânlarının olmaması, bireylerin kendilerini örgütte benimsemelerine ve çalışmalarına sebep olurken iş görenlerinde örgüte bağlılıklarını arttırmaktadır.

3.5 Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılık konusunu birçok araştırmacı farklı biçimlerde ele alarak sınıflandırmalar yapmıştır. Örgütsel bağlılığın sınıflandırmasında farklı bakış açıları mevcuttur ve araştırmacılar örgütsel bağlılığı sınıflandırırken farklı özellikleri göz önünde bulundurarak farklı yaklaşımların ele alınabileceği sınıflandırmalar yapmışlardır. Yaklaşımlardan en önemlileri; tutumsal bağlılık, çoklu bağlılık ve davranışsal bağlılıktır (Gülten, 2018:17).

3.5.1 Kanter'in örgütsel bağlılık sınıflandırması

Örgütsel bağlılık Kanter'e göre örgütün gereksinimleri ve çalışanın kişisel deneyimlerinin kesişme noktasında meydana gelir. Örgütler sosyal sistemler dâhilinde gereksinimlerini karşılarken, işgörenler olumlu olumsuz ve duygusal olarak kendilerini işe yönlendirmeye çalışırlar. İşgörenin kendini işine adanması organizasyonel ve sistematik bir şekilde problemlere çözüm sağlayacaktır. Bağlılığı Kanter sosyal sistem ve kişilik sistemi olarak ayırmaktadır. Kişilik sistemi ve sosyal sistem birbirlerine etki ederek üç tür bağlılık meydana gelmektedir. Bunlar; devam bağlılığı, birleşme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır. Kanter'e göre bağlılık türleri birbirleriyle ilişkili olup, bireyde üç bağlılık türünün mevcut olması örgüte başarı sağlamaktadır (Elüstün, 2018:32-33).

Kanter 'in sınıflandırmasına göre işletmenin arzu ve ihtiyaçları bulunur ve bu isteklerin yapılmasında çalışanların olumlu duygulara sahip olması ve kendilerinin örgütü benimsemeleri ile ilgilidir (Kavlak, 2012:58).

Kanter, farklı bağlılık biçimlerinin, örgütlerin üyelerine sağladıkları farklı davranışsalların sonucu olarak meydana geldiği söylenilmiş ve üç bağlılık çeşidi tanımlanmıştır bunlar (Gülten,2018:22),

- Devam bağlılığı: Örgütün kalıcılığını sağlamaya yönelik kendini adanması olarak tanımlanmaktadır. Devam bağlılığında işgören bağlı olduğu işletmeden ayrılmamak için çaba göstererek kişisel veya mesleki yaptığı yatırımları kaybetmemek için özveride bulunur. Özetle çalışan örgütte kalmayı kendi çıkarları açısından daha karlı bulmaktadır.
- Birleşme bağlılığı: Kenetlenme bağlılığı da denilen birleşme bağlılığı, örgüt içerisindeki sosyal ilişkilere duyulan bağlılıktır. Birleşme bağlılığının kuvvetli olmasını çalışanların, 'Biz' bilincine sahip olmalarıyla ilgilidir. İşletmedeki sosyal ilişkileri bağlanmadır ve gruba karşı duygusal bir bağlılık oluşur, her bir çalışana işletmenin parçası olduğu hissettirilir. Bu bağlılık, çalışanın bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere karşı olumlu duygusal davranışları kapsar.
- Kontrol bağlılığı: Çalışanların davranışlarını belirleyen ve işletmelerin kurallarını benimsemesi olarak tanımlanır. Kontrol bağlılığının bulunduğu işletmelerde, çalışan işletmenin kurallarını destekler üyeler kendi kural ve değerlerini işletmenin kural ve değerleriyle uyum içinde görerek işletmenin istek ve arzularını en hassas şekilde yerine getirir. Çalışanlar işletmelerin kural ve amaçlarının kendisine rehber olduğuna inandığından kontrol bağlılığı meydana gelir.

Kanter, devamlılık, kenetlenme ve kontrol bağlılıklarının birbiriyle önemli ölçüde ilişkili olduğunu belirtmiştir. İşletmeler yaklaşımları çalışanların bağlılıklarını artırma adına kullanmaları gerekir ve bu üç bağlılık boyutlarından her biri, çalışanların işletme ile arasındaki bağlarını yükseltme açısından diğerlerini güçlendirmektedir. Devam bağlılığının bulunduğu işletmelerde işgörenlerin işletmelerde kalma ihtimalleri daha yüksekken, birleşme bağlılığının fazla olduğu işletmelerde dışarıdan gelecek tehlikelere kendisini savunma gücü daha yüksek

olmaktadır. Kontrol bağıllığının olduğu işletmelerde ise, çalışanlar kendi değer ve kuralları uyum içerisinde bulurlar (Çilingir, 2014:71).

Bu farklı sonuçlara rağmen, Kanter, üç bağıllık türünün birbiriyle ilişkili halinde olduğunu ve işletmelerin, üyelerinin bağıllıklarını devam etmeleri için bu üç yaklaşımı bir arada kullanmaları gerekmektedir.

3.5.2 O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman (1986) bağıllığı, çalışan ve işletme arasında oluşan psikolojik bağ şeklinde incelerler. O'Reilly ve Chatman 'e göre örgütsel bağıllığın boyutu 3'e ayrılır. Bunlar; uyum bağıllığı, özdeşleşme bağıllığı ile içselleştirme bağıllığıdır (Kavlak, 2012:59) ,

- Uyum bağıllığı: Bağıllığın ilk boyutu olan uyum boyutunda amaç, belirli dış ödüllere kavuşmaktır. Uyum, kişilerin bir ödülü kazanması için ya da cezadan kaçması için yaptıkları tutum ve davranışları belirler. Uyum bağıllığı, belirli ödülleri kazanmak için vardır ve bu bağıllıkta ödülün cazip gelmesi ile ceza faktörünün iticiliği söz konusudur. Çalışanların tutumları ile işletmenin tutumları birbirinden farklı olabilir.
- Özdeşleşme bağıllığı: Örgütsel bağıllığın ikinci boyutu olan özdeşleşme bağıllığı, kişinin işletmede bir üyesi şeklinde kalma istemesi durumudur. Kişilerin, tutum ve davranışlarını, kendilerini açıklamak, ilişki kurması ya da ilişkiyi devam ettirmesi için özdeşleşme ile meydana gelir.
- İçselleştirme bağıllığı: İçselleştirme bağıllığı, bütünüyle kişisel ve işletmelerin değerleri arasındaki uyuma dayanır. Bu boyuta göre davranışlar; çalışanların iç dünyalarını işletmedeki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu olduğunda gerçekleşir.

3.5.3 Etzioni'nin sınıflandırması

1961 yılında örgütsel bağıllığın sınıflandırılmasını araştıran araştırmacı Etzioni 'dir. Etzioni'nin sınıflandırmasında örgüt çalışanları içinde bulunduğu örgüte yakınlaşma isteği duydukça örgütün üyeleri üzerindeki güç ve yetkileride etkili olur. Çalışanların örgüte yakınlık hissetmediği ve örgüte karşı yakınlaşma çabalarının olmadığı sürece örgütün üyeleri üzerinde de yetki ve güçler sınırlı kalmaktadır (Kavlak, 2012:57-58).

Etzioni yaptığı araştırmalarda bağlılığı ahlaki, hesapçı veya yabancılaştırıcı adıyla 3 aşamada sınıflandırır (Elüstün,2018:33-34).

- Ahlaki bağlılık: Ahlaki bağlılık, çalışanların işletmelerin amaçlarını ve kuralların içselleştirme ve otoriteyle özdeşleştirerek temele dayandırır. İşgörenler, topluma gerekli faaliyetleri takip ettiklerinde işletmelerine daha fazla bağlanırlar.
- Hesapçı bağlılık: Bu bağlılık türünün temel felsefesi işletme ve üyeler arasında gelişen alışveriş ilişkisidir. alışan ile örgüt arasındaki maddi ilişkiden dolayı oluşan bağlılıktır. İşgören yaptıklarının karşılığında kazandıklarından dolayı örgütüne bağlılık duyacaktır
- Yabancılaştırıcı bağlılık: Çalışanların, davranışları sınırlandırıldığı durumlarda meydana gelen işletmeye karşı oluşan olumsuz bir durumu ifade eder. İşgören, psikolojik bir şekilde işletmeye bağlılık duymaz fakat zorunluluktan dolayı üyeliklerini devam ettirirler.

3.5.4 Penley ve Gould'un sınıflandırması

Penley ve Gold'un örgütsel bağlılık sınıflandırması Etzioni'nin işletmeye katılım modelinin bir uyarlaması şeklindeyir. Penley ve Gould (1988), Etzioni (1961)'nin modelindeki örgüte katılım şekillerini temel almış ve örgütsel bağlılığın farklı üç boyutu olduğunu söylemiştir. Bunlar, ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır (Urhan, 2014:57),

- Ahlaki bağlılık: İşletmenin hedeflerini kabul etme ve özdeşleşerek oluşan bağlılık çeşididir. Ahlaki bağlılık çeşidinde birey kendisini örgüte adayarak, işletmenin başarısında kendisini sorumlu hisseder ve örgütü destekler. Dolayısıyla, ahlaki bağlılık, işletme ile çalışan arasında oluşan ilişkinin duygusal içeriğini kapsayan bağlılıktır.
- Çıkarıcı bağlılık: Çalışanların örgüt içinde sağladıkları emek, zaman, bilgi ve deneyimleri gibi ortaya koydukları katkılar karşısında ödülleri beklemelerine dayanmaktadır. Çıkarıcı bağlılıkta işletme, belli ödülleri ulaşmada aracı görevi görür.

- Yabancılaştırıcı bağlılık: Bu bağlılık türü çalışanın işletmenin hem iç çevre hem de dış çevresinde kontrolün olmadığı ve iş ya da işletmelerin olmadığı konusundaki algılamalarının sonucu olarak ortaya çıkan bağlılık türüdür.

3.5.5 Allen ve Meyer'in sınıflandırması

Allen ve Meyer örgütsel bağlılık konusunu, çalışmalarında örgütün amaç ve değerlerini kabul etmek, örgütün bir üyesi olmada çabalamak ve işletmeye inanmak boyutları ile incelenerek diğer çalışmalarda örgütsel bağlılığın psikolojik tarafına önem vererek üç boyutlu bir model ortaya çıkarmıştır. Allen ve Meyer'e göre üç bağlılık türünün de çalışanda olması, işgören ve örgüt tarafından maliyetleri azaltır. Örgütler güçlü duygusal bağlılığa sahip işgörenler istemekte, güçlü bir devam bağlılığına sahip olmalarını ve güçlü normatif bağlılığın sürdürülmesi gerektiğini düşünmektedirler (Elüstün, 2018:35).

Örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç değişik şekilde ifade edilmektedir (Bağcıoğlu, 2017:85).

- Duygusal bağlılık: İşgörenlerin işletmeye olan duygusal bağlılıklarını, yani örgütsel hedef ve değerleri benimseyip işletme yararına çaba göstermesini sağlayan bağlılıktır. İşgörenin işletmeyle kendisini özdeşleştirdiği, işletmeyle etkileşimde bulunduğu ve yönelme durumudur. Duygusal bağlılığı yüksek işgörenler işletmenin amaçlarını kendilerine yakın bulurlar ve örgütte kalmayı tercih ederler.
- Devam bağlılığı: İşgörenlerin işletmelerinden ayrılmalarında maliyet unsurunun yüksek olduğunu görmeleri sonucu oluşan bağlılık çeşididir. Bağlılıkta, iki önemli unsur vardır. İşgörenin işletmeye yaptığı yatırım ile diğer seçeneklerin az olmasıdır.
- Normatif bağlılık: İşgörenlerin işletmede oluşan sorumlulukları düşünmeleri sonucu işletmede devam etmeleri bir görev olarak görmeleri ile meydana gelen bağlılıktır.

3.5.6 Becker'in yan bahis kuramı

Davranışsal yaklaşımın temeli, Becker'in "yan bahis" sınıflandırmasına dayanır. Bu sınıflandırma yatırımlar ya da yan bahis şeklinde tanımlanan düşünceye dayanılarak geliştirilir. Becker örgütsel bağlılığı bireylerin işletmelerde bulunduğu süre zarfında

gösterdikleri emek ve çabalar sonucu işletmeden ayrıldığı zaman kaybedeceği düşüncesi sonucu çıkan türdür. Bundan dolayı, çalışanların işletmelerdeki yatırımları ve emeklerin karşılığı sonucunda örgüte bağlılıkları ifade edilir (İbrahimağaoğlu, 2013:89).

Becker'e göre çalışanların örgütsel bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir. Bunlar (Şaklak, 2018:57) ,

- **Toplumsal Beklentiler:** İşgörenler buldukları işletmelerde daha önce bahsedilen birikimler dışında manevi ve sosyal birikimler de yapmışlardır. Bunun gibi toplumsal baskılara örnek, çok sık iş değiştirip çıkan insanlara toplumda güvenilir bir şekilde bakılmaması verilebilir.
- **Bürokratik Düzenlemeler:** Bürokratik düzenlemeler, yan bahisle ilgili diğer kavramlardan biridir. Örnek olarak emekli olan bireyin aylığından her ay belli miktar kesinti yapılmasını düşürsek, bu birey işten ayrılmayı istediği durumda aylığından kesilen miktarların büyük bir paraya ulaştığını görecektir. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme bireyi bir yan bahse sokmuştur. Çünkü işletmeden ayrılması durumunda senelerdir kesilen ve hakkı parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır.
- **Sosyal Etkileşimler:** Üçüncü yan bahis kaynağı kişinin yakın çevresiyle yaşadığı ilişkidir. Kişi diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamış ve bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır. Örneğin, kişi kendisini güvenilir biri olarak tanıtmışsa, sözüne güvenilir olarak kalması için yalan söylememesi gerekir. Bu durumda, dürüst davranışlara karşı bir bağlılık geliştirecektir.
- **Sosyal Roller:** Bireylerin içinde oldukları sosyal duruma alışmaları ve uyum sağlamış olmaları sonucu yan bahisler ortaya çıkabilir. Birey, içinde bulunduğu sosyal rolün isteklerini karşılamaya o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır.

Bireylerin yaşı ve örgütteki kıdemleri, yaptığı yatırımların temel göstergeleri olarak kabul edilebilir. Böylelikle kişinin yaşı arttıkça ve işletmedeki kıdemi arttıkça yatırımları da artacak, bunları kaybetmenin maliyeti yüksek olacak ve bireylerin örgütten ayrılmaları zorlaşacaktır. Dolayısıyla, yaşı ve kıdemi yüksek olan kişilerin rasyonel bağlılıkları da yüksek olacaktır (Urhan, 2014:65).

3.5.7 Salancik'in sınıflandırması

Salancik bağıllığı, kişilerin davranışlarını psikolojik olarak kabul etmesi şeklinde ifade etmiştir. Salancik “kişinin kendi davranışlarınca sınırlandırılması ve yine bu davranışlarla onların devamlılığına olan inancı” biçiminde tanımlamıştır. Bireyin işletmeye olan bağıllığını belirleyen en önemli ögesi daha önce sergilediği davranışlarına olan bağıllığın gücüdür. Salancik'in yaklaşımı tutumlar ve davranışlar arasındaki uyuma dayandırılmıştır. Kişinin tutumları ve davranışları arasında uyumsuzluk olduğunda kişi gerilemeye ve strese girmektedir. Uyum yaşandığında bağıllık meydana gelmektedir (Şaklak, 2018:58).

3.6 Örgütsel Bağıllığın Örgütler için Yeri ve Önemi

Örgütsel bağıllık, işletmenin hedeflerini gerçekleştirmede ve istikrarlılık göstermesinde önemli bir yer tutar. Örgütsel bağıllık, tüm işletme işgörenleri arasında güveni artırır. Daha genel ve güçlü örgütsel bağıllık, örgütün devamlılığına, büyümesine büyük etki edecektir. İşletmelerde yüksek düzeyde bağıllığın oluşması, örgütsel anlamda pozitif bir etki yaratır. Güçlü bağıllık hisseden çalışanın iş tatmini yükselirken, işten ayrılma düşüncesinde de azalma oluşur. Örgütsel bağıllığı az olan çalışanlar yüksek bağıllık hisseden çalışanlara göre daha az performans sergilerler. Örgütsel bağıllık iş kalitesinde artma, az devamsızlık ve verimlilik artışını beraberinde getirir. Bu sebeple işverenlerin örgütsel bağıllık konusuna özen göstermeleri gereklidir (Yılmaz, 2018:39).

Örgütsel bağıllıkları yüksek çalışanların, örgütlerin de daha etkin ve daha verimli çalıştıkları görülmüştür, çünkü bağıllıkları yüksek işgörenlerin örgütten ayrılmaları, örgüte geç kalmaları, devamsızlık yapmaları şeklindeki olumsuz davranışları sergileme olasılıkları, örgütsel bağıllıkları yüksek olmayan işgörelere göre çok daha düşüktür.

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, işgörenlerin işletmelerini terk etmemelerine bağlıdır. İşgörenlerin örgüte var olan bağıllığı ile işletmenin güçlenmesini sağlar. İşletmeler, varlıklarını korumak için işgörenlerin işletmeden ayrılmasına, olası iş imkânlarını tercih etmelerine engel olmaya çalışmakta; bunu sağlamak için ise çalışanlarına terfi imkânı sağlama, ücrete zam yapma gibi çözüm yolları bulmaktadır. Teknolojinin gelişmesi ve her alanda değişikliklerin,

gelişmelerin yaşanmasından dolayı örgütler yoğun rekabet ile yaşamlarını devam ettirmektedir. Kurumlar için örgüte bağlılığı ve motivasyonu yüksek işgörenlere sahip olmak, hedeflere ulaşma açısından büyük önem barındırmaktadır. Sonuç olarak, kurumların rekabet ile mücadele edebilmeleri, rekabet ortamında üstün olabilmeleri, örgütlerine bağlılık hissedilen çalışanlarla mümkün olabilmektedir (Güldiken, 2018:36).

Bireyler işletmelere hangi derecede bağlılık gösteriyorsa işletme de o seviyede güçlenir. İşgörenlerin yüksek derecede bağlı olanlarının bulunduğu işletmeler daha etkin ve verimlilikleri yüksektir. Örgütsel bağlılık düzeyi fazla olan çalışanlar diğerlerine oranla sorumluluklarını yerine getirmede ve örgütsel hedeflere ulaşmada maksimum gayret gösterdikleri görülmekte, bu kapasitedeki iş görenlerin örgütü ile olan ilişkileri son derece tutarlı ve pozitif olmaktadır. Sonuç olarak, örgütün yararına daha fazla çaba göstermeye isteklidirler ve örgütü ile üyelikleri arasında uzun soluklu ilişkiler kurarlar.

3.7 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

İşletmelerin amaçları arasında olan işgörenlerin mevcut yeteneklerinin geliştirilmesi ve çalışanlardan yüksek derecede verim alıp onları işletmeye bağlamalarına neden olmaktadır. İşletmelerde örgütsel bağlılığın kuvvetli olması, güçlü bir takım ve liderlik vasfı olan yöneticiye bağlıdır. Örgütsel bağlılık düzeyi azaldığı zamanlarda her an örgütten ayrılma fikri oluşacak farklı iş imkânları araştırılacak, işe devamsızlık veya geç kalma fikri meydana gelerek zamanla işten ayrılma söz konusu olacaktır (Gülten, 2018:29).

3.7.1 Bağlılık ve devamsızlık

Devamsızlığın tanımı, işgörenlerin çalışma saati ve programlarında çalışması gereken saat dilimleri içerisinde iş yerlerine gelmemesi durumudur. Devamsızlık tecrübesi az, yaşı küçük, kadın, evli, eğitim seviyesi düşük çalışanlarda daha yüksek çıktığı düşünülmektedir. Devamsızlığa örgütsel bağlılık düzeyi az olan çalışanlarda daha fazla rastlanmaktadır. Kişilerin kendi durumlarından kaynaklanan bazı nedenler de devamsızlığı etkilemektedir (Gülten, 2018:30).

Cinsiyet ile devamsızlık arasındaki ilişki ise kadınların erkeklerden daha fazla devamsızlık yaptıkları sonucuna varılmıştır. Bu sonuca göre kadınların erkeklere

nazaran işlerine karşı duydukları bağlılığın daha az olduğu düşünülür. Medeni duruma göre bekâr kadınların devamsızlık oranı ile evli ve özellikle çocuk sahibi olan kadınlara oranla daha az olacağı söylenebilir. İşyerinde ki çalışma saatleri, uzaklığı, günlük çalışma süresi de devamsızlık oranlarının farklı olmasına etki eder (Uslu, 2012:47).

Görüldüğü üzere, örgütsel anlamda sahip olunan bağlılık ile işe yönelik sergilenen devamsızlık davranışı arasında bir bağlantının var olduğu söylenmektedir.

3.7.2 Bağlılık ve işe geç kalma

Çalışanın mevcut iş saatlerinden geç örgütüne gelmesi şeklinde açıklanan işe geç kalma, devamsızlıktaki gibi işgörenlerin görev ve sorumluluklarını yapmaması çeşitli aksaklıkları getiren davranış olarak tanımlayabiliriz. Örgütsel bağlılık ile işe geç gelme arasında ters orantılı bir bağ vardır. Örgütsel bağlılık ne kadar yüksek ise işe geç kalma daha azdır, örgütsel bağlılık düzeyi az olan işgörenlerinde işe geç kalma durumu o kadar fazladır denilebilir (Gülten, 2018:30).

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar işe vaktinde gelerek bu davranışı sergiler, yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılığı düşük işgörenlerin yüksek olan işgörelere karşı daha çok işe geç geldikleri gözlenmiştir.

3.7.3 Bağlılık ve işten ayrılma niyeti

İşletmeler, işgörenlerin işletmeye katkısını arttırmak ve işletmede tutmak üzere çeşitli eğitim, ödül, ücret sistemleri, performans değerlendirmelerini uygulamaktadırlar. Kişilerin işletmeden ayrılma veya örgüt değiştirme sebeplerinden bazıları işletmelerine verdikleri zaman, emek ve çabanın karşılığı olarak işletmeden kazandıklarını yeterli bulmamalarıdır. Kişi, işletme için harcadığı çaba, verdiği emek ve zamana karşı hak ettiği dereceyi göremediği zaman, bu isteklerini sağlayabileceği diğer bir işletmeye geçmeyi düşünmektedir. Bu durumlar kişilerin işletmeye olan bağlılıklarını azaltmakta ve işgörenlerin işten ayrılma düşüncesinde artışa sebep olmaktadır (Güldiken, 2018:61).

Çalışanın örgütsel bağlılığı yükseldikçe işten ayrılma isteği azalır, örgütsel bağlılığı azaldıkça ise işten ayrılma isteği yüksek olacaktır. Sektör içi iş imkânları çok fazla olması demek çalışanların bağlılık oranlarının düşük olması ve örgütten ayrılma isteklerinin bu sebeple yüksek olması demektir. Örgütsel bağlılığı fazla olan

işgörenlerin tam tersine örgüt ile işine son derece bağlılık göstererek işten ayrılma istekleri düşük olur.

3.7.4 Bağlılık ve stres

Stres, iş görenler üzerine etki eden ve çalışanların davranışlarına, iş verimlerine, bağlılıklarına, tatminlerine, iş ilişkilerine etki eden bir kavramdır. Çalışanların iş ile ilgili kararlara katılımının sağlanması, rol belirsizliğinin ortadan kaldırılması; iş tasarımı zenginleştirme, iş genişletme gibi çalışmaların yapılması, rol belirsizliğinin ortadan kaldırılması, adil ücret politikası ile çalışanlara olanaklar gösterilmesi başlıca örgütsel stres ile başa çıkma teknikleri arasında gösterilebilir. Yöneticiler hem kendileri hem de işgörenlerinin stres kaynaklarını kontrol edebilmek için, işgörenleri toplu çalışmaya yönleltmeli strese etki edeceğini düşündüğü konulara karşı önlemler almalıdır ve ısı, aydınlatma gibi fiziksel koşullara karşı da iyileştirme gibi araştırmalar yapabilmelidir (Yakut, 2015:60).

İşgörenlerin ve işletme yöneticileri rekabetli ve farklılık gösteren, belirsizliğin var olduğu ortamlarda çalışırlar. Bu stres ortamı yönetici ve iş görenlerin görevlerini yerine getirmelerinde zorluklara neden olur. Örgütteki stres kaynakları arasında çalışma koşulları ve iş güclüğü, iş yeri organizasyon bozukluğu, rol, görevlere ait sorumlulukların dağılımındaki bozukluklar, ücret yetersizliği ve adaletsiz yönetim söylenebilmektedir.

3.7.5 Bağlılık ve performans

Bağlılığın işgörenlerin işlerine olan bağlılıklarını, görevlerini yapmalarındaki gösterdikleri çaba ve iş performansını da etkilediğini ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi olduğunu gösterir. Bağlılık, işgörenin işletmeden memnun olma düzeyini ortaya koyarak, bağlılığı fazla olan çalışanların, düşük olan çalışanlara göre daha çok örgütte kalma isteğini ve çaba göstererek yüksek performans sağlamalarına neden olur (Urhan, 2014:76).

Örgütlerin hedeflerine ulaşması, işgörenlerin sahip oldukları performanslara bağlı olduğu ve işgörenlerin performansları işletme içinde taşıdığı önem fazladır. Örgütsel bağlılığın işgörenlerin işe bağlılıklarını, görevlerini yerine getirmedeki çabaları ve devamında iş performansına etki ettiği ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi olduğunu göstermektedir.

4. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN BOYUTLARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİ

Araştırmanın dördüncü bölümünde, stratejik insan kaynakları yönetimi'nin boyutlarına ve stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık arasındaki ilişkisine yer verilmiştir.

4.1 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Çevre Boyutu

Yoğun rekabet anlayışında işletmelerin stratejik hedeflerini sağlaması, çevrenin izlenmesini, çevresel faktörlerde oluşan farklılıklar karşısında önlem alması gerekir. Her grup üzerinde etki gücüne ve yaşamsal öneme sahip olan çevre, örgütler ve insan kaynakları yönetimi içinde oldukça önemli bir olgudur. İşletmeler örgüt kültürü, stratejisi, yapısı şeklinde iç faktörler gibi, örgütün dış tarafında kalan teknoloji, rekabet, yasalar, sosyal değerlerin faktörlerdeki değişimlerinden de etkilendiği söylenebilir. İnsan kaynakları yönetimi işletmelerin devamlılıklarını sürdürebilmeleri açısından, değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmek çevresel faktörleri anlamayı ve çalışanların değişimi fark edip bunu insan kaynakları yönetimi uygulamalarına analiz etmeleri gerekmektedir. İşgörenlerin gerek iç gerek dış çevreyi takip etmeleri, örgütlerin farklılaşan çevre şartlarına olan uyumunu kolaylaştırır(Bingöl, 2016:48-69).

İşletmeler kendi sistemlerinin ardındaki çevreyle her daim etkileşir. İnsan kaynakları yöneticisi, işletmeyi iç ve dış faktörlerin etkileşiminden ortaya çıkan ilişkilerin tümü şeklinde anlarken bütün şartları da bilmeleri gerekmektedir. İnsan kaynakları politikalarına etki eden çevresel faktörleri iç çevre ve dış çevre değişkenleri olarak iki başlıkta incelenebilir.

4.1.1 İç çevre değişkenleri

Örgütlerin sınırlarında öğeleri kapsayan bir de iç çevre vardır. İşletmelerin kolay bir şekilde denetlemediği, denetimlerinin de dışında olan dış çevre etmenlerinin yanında kolay bir şekilde denetlenen iç çevre insan kaynakları yönetiminde önemli etkisi

vardır. İç çevre faktörleri, işletmenin misyonu, politikaları, örgüt kültürü, üst yöneticilerin yönetim tarzı işçi-yönetim ilişkilerini kapsar. Bu unsurlar insan kaynakları yönetimi ile diğer bölümler arasında oluşan bağı belirlemeyen etkiye sahiptir. Örgütlerin yapılarına değişim yönetimini dahil etmeleriyle çevredeki dönüşüme uyum sağlanabilecektir. Aksi taktirde rekabet etmek zorlaşacak ve örgüt içinde daha fazla karışıklığa sebep olacaktır (Bingöl, 2016:63).

4.1.2 Dış çevre değişkenleri

Dış çevre, işletmeyi yakın açıdan ilgilendiren, varlığına etki ederek kontrol edilmesi zor olan örgüt dışındaki unsurlardan meydana gelir. Bu çevreler, genel çevre ve yakın çevre olarak iki gruba ayrılır. Genel çevre değişkenleri teknolojik, sosyal, politik ve ekonomik olmak üzere dört grupta toplanmaktadır. Yakın çevre değişkenleri ise, işgücü pazar koşulları, sendikalaşma, faaliyette bulunulan işkolunun özellikleri ve rakipler, müşteriler, tedarikçiler, hükümet, finans kuruluşları, medya gibi işletmenin yakın ilişkide bulunduğu genel çıkar sahiplerini kapsar. Örgütler yakın çevre ve genel çevreyi çok yakından tanımalıdır. Teknolojiyi geriden izleyen, girdiği pazarın sosyal koşullarını önemsemeyen, ekonomik anlamda destek görmeyen işletmenin varlığını sürdürebilmesi mümkün değildir. Pazar içinde rakiplerini izleyen, rakiplerini iyi tanıyan, müşterilerin gereksinimlerine karşılık gösteren, medya kuruluşlarıyla iyi ilişkiler sağlayan işletme, genel çevreyi de tanıyıp, tanımlarsa mevcut durumunu sürdürecektir (Erkoç, 2009:35).

Sonuçla çalışanların çevre birikimi çalışanların performansını yükseltecek bu da örgüt performansına etki edecektir. Bundan dolayı çalışanların iç ve dış çevre analizi stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinin göz ardı edilemeyecek bir parçasıdır.

4.2 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Dikey Boyutu

Stratejik insan kaynakları yönetimi içinde “dikey boyut” olarak tanımlanan bu durum, işgörenler ve insan kaynakları yönetiminin kapsadığı stratejilerin, genel işletme stratejileriyle uyumunu bundan dolayıda işgörenlerin çok fazla karar merkezine katılım göstermelerini sağlar. İnsan kaynakları yönetiminin stratejileri ile uygulamalarının örgüt stratejileriyle bütünleşip, işletmenin stratejik hedeflerini desteklemesi dikey uyumu açıklar. Örgütsel stratejiler ve insan kaynakları stratejileri arasındaki durum araştırmalarda konu olup, insan kaynakları yönetimi sisteminin

örgüt stratejisinin isteklerine uyum sağlayarak bütünleşmesini ifade edilmektedir (Cingöz ve Akdoğan, 2013:97-99).

Stratejik insan kaynakları yönetiminde dikey boyut sistemin en altında oluşan strateji ve planların yönetim aşamasıve örgütün genel strateji programlarıyla uyumlu şekle gelmesine denilir.

Dikey uyum, işletmenin rekabetçi stratejisiyle tanımlanarak açıklanmaktadır. Bu uyumda stratejik insan kaynakları yönetimi için temel amaç, insan kaynakları stratejilerini açıklanmış işletme gereksinimleriyle uyumlu hale getirmeyi sağlamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin uygun bir yönetimi olmadan stratejinin etkili bir biçimde uygulanması oldukça zordur. Bundan dolayı stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütün gereksinimlerini anlamaya ve insan kaynakları yönetimi süreçlerini stratejilerle bütünleştirmeyi hedeflemektedir (Bingöl, 2016:14-15).

Dikey boyut insan kaynakları yönetiminin kurumsal yönetim tarafından artan değerini anlamayı kolay duruma getirmektedir. Yönetim kademesinde önemli bir yön belirleyici etken durumuna dönüşen insan kaynakları yönetimi önem kazandığını da göstermiştir.

4.3 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Yatay Boyutu

Stratejik insan kaynakları yönetiminin ikinci boyutu yatay boyut, kişisel insan kaynakları uygulamaları ve politikalarının birbirleriyle uyumlu olması ve destekleyecek biçimde olmasını amaçlamaktadır. Stratejik yönetimin olduğu işletmelerde stratejik insan kaynaklarına gereken değer verilmesi sağlanmalıdır. Diğer durumda işletmenin stratejik hedeflerinin gerçekleşme olasılığında azalmalar görülür (Bingöl, 2016:16-18).

Stratejik insan kaynakları yönetimi içinde meydana gelen uygulamalar arasındaki ilişkide uyum büyük bir önem taşır. Tutarlılığı ve bu durumun işgörenler ile yönetim tarafından güven belirtmesi stratejik insan kaynakları yönetiminin devamlılığıyla ilgili olumlu bir süreçtir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi; birbirleri ile tutarlı, uyumlu ve birbirlerini destekleyici insan kaynakları yönetimi uygulama sistemleridir. Stratejiler ve uygulamalar uyum ve bütün içinde olduğu zaman işletmenin rekabet edebilme gücü

artar. Stratejik insan kaynakları yönetiminin amacı çalışanların bilgi, yetenek, beceri ve motivasyonunu arttırmak olduğu için, bu konular arasındaki uyumu ve tamamlayıcılığı arttıracak uygulamalar geliştirmelidir. İnsan kaynakları çalışanları, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının birbiri ile uyumunu sağlamalı, değişim ve gelişmeleri takip etmelidir (Erkoç, 2009:41).

Stratejik insan kaynakları yönetimi çalışmalarındaki yatay boyut, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bütünlüğü ile ilgilidir. Yatay boyut, birbirleriyle uyum içindeki insan kaynakları uygulamalarının oluşturulmasıyla başarılabilir. Bundan dolayı odak, kişisel insan kaynakları uygulamalarından insan kaynakları yönetimi sistemlerine geçmektedir. Temel konu, herhangi bir insan kaynakları yönetimi uygulamasının diğer uygulamaların etkinliğine bağlılığıdır (Cingöz ve Akdoğan, 2013:97).

Böylelikle meydana gelen stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay boyutu veya iç uyum, insan kaynakları yönetiminde işgörenlerin, örgüt politikaları ya da konular üzerinde oluşan bütün aşamalarında uyum öngörülmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi'nin insan kaynakları uygulamalarında strateji belirlemesi, diğer insan kaynakları yönetimlerinden ayıran en önemli noktadır denilebilir.

4.4 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi

Örgütler, nitelikli iş gücünü örgüte getirmek ve becerikli çalışanlarını da örgütte tutma düşüncesi içindedirler. Birçok araştırma sonucunda, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yapılan yatırımların çalışanların performansına ve daha sonrasında da çalışanların işletmeye karşı oluşan bağlılıklarına etki ettiği ve bunun sonucu olarak ta örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği bilgisine ulaşılmıştır.

Yapılmış olan bazı araştırma sonuçlarına göre, “örgütün büyüklüğü, kurumsallaşma ve kontrol dereceleri, sendikalaşma oranı, örgütün imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, çalışmalarda esnek saatler, ücret politikaları ve kariyer olanaklarının örgütsel bağlılıkta etkisi bulunmaktadır” (Özdevecioğlu, 2003:116).

İçinde buldukları örgütlere olan güven örgütsel bağlılık için önemlidir, bundan dolayı işletmeler işgörenlerle iletişim sağlarken performans değerlendirmesi yaparak ödülleri dağıtması ve diğer insan kaynakları uygulamalarını devam ettiren açık ve

adaletli bir şekilde devam etmelidir. Bunun sebebi adaletli insan kaynakları uygulamalarının var olan sorunları çözerek işgörenlerde olumlu etkiler ortaya çıkarmasıdır (Karasu, 2009:92).

Sonuç olarak yapılan tüm araştırma sonuçlarında, örgütlerin içinde buldukları iş ortamlarında adaletli olunduğu, performans değerlendirmelerinin adil yapıldığı, çalışanlarına eşit ödüllendirme yapan, çalışanın örgütüne karşı duyduğu güven ile duygusal bağlılıklarına etki ederek örgütsel bağlılıklarını arttırdığını, performans değerlendirme, ücret yönetimi ve terfi ile ilgili uygulamalarında adaletli davranılmayan işletmeye karşı ise çalışanların örgütsel bağlılıkları ve duygusal bağlılıklarının, azaldığı görülmüştür

4.5. Demografik Değişkenler ve Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi

Yapılan araştırmalar, demografik değişkenler ve örgütsel bağlılık ilişkisinin kuvvetli yönlerini ortaya çıkarmaktadır. Demografik değişkenler, örgütün hedeflerinin benimsenmesi ve işletmede uzunca yıllar çalışılması açısından önemlidir. Demografik değişkenler olarak adlandırılan cinsiyet, yaş, kıdem ve eğitim düzeyi faktörleri ile örgütsel bağlılık ilişkisinin güçlü bir ilişki olmasını söyleyebiliriz.

4.5.1 Yaş

Örgütsel bağlılığa yaşın etkisi ve ilişkisi net bir biçimde tespit edilememiştir. Örgütsel bağlılık ile çalışanın yaşı arasındaki ilişki, yaş ilerlemesiyle örgütsel bağlılığın arttığına dair bulgular bulunmuştur. İşgörenlerin yaşlarının artması, iş değiştirme ve eğitime imkânlarının azalmasından kaynaklı çalışanların örgüte olan bağlılıklarının arttığı tespit edilmiştir. Diğer bir araştırmaya göre, genç çalışanların tecrübelerinin az olması ve az iş imkânlarına sahip olmaları işletmelerine olan bağlılıklarında artış göstermesini öne sürmektedir (Güldiken, 2018:53).

Örgütsel bağlılık ve demografik değişkenler arasında olan yaş faktörü ile arasındaki ilişki incelendiğinde yaşın artması sebebi ile örgütsel bağlılığında arttığı gözlenmiştir. Bundan dolayı çalışanların yaşları arttıkça alternatif iş bulma olanaklarının sınırlandığı ve eğitim alma imkânlarının azalması sonucu içinde buldukları örgüte bağlılıkları önemli derece de arttığı gözlemlenmiştir. Genç yaştaki çalışanların tecrübe ve profesyonelliklerinin az olması sebebi ile daha az örgütsel bağlılıklarının olduğunu söylenebilir.

Yaşın ilerlemesi işgörenlerin işletmelerine bir yakınlık hissetmelerini sağlayabilir. Bir başka deyişle yaşı artan işgörenin kaybedecek birden çok unsuru vardır. Bu düşüncelerin olması işletmeye olan bağlılıklarının da artmasına neden olmuştur. Örneğin, emekliliğine az zaman kalan işgören ekstra bir maliyet altına girmek istemez bunun sonucunda örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkiler (Saldamlı, 2009:33). Bu durumun karşısına ek olarak işletmede yaşı genç işgörenlerin işletmeye duydukları bağlılıklarda daha düşük olduğu görülür. Bu sebeple işten ayrılmayı istemeleri kolay olur. (Çöl ve Gül, 2005:295).

Yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki araştırmaların genelinde yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki; yaşın artmasıyla örgüte olan bağlılıkta da artış söz konusudur. Yaşlı çalışanların genç kesime göre iş bulma ve arama sürelerinin kısıtlı olması ve az bir ihtimalde olması yaşlı işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarında genç işgörelere göre daha yüksek olmasına sebep olur (Tokmak, 2018:51).

Sonuçla örgütsel bağlılık konusu için yaş, sektör ve iş değiştirmede engel olabilir. Yaşı ilerleyen işgörenler yeni bir işe adaptasyon ve öğrenme zorluğu çekme düşüncelerine sahipken, genç işgörenlerinde ellerine geçecekleri fırsatı yada işi kaçıracakları söylenebilir.

4.5.2 Cinsiyet

Cinsiyet faktöründe erkekler ve kadınların örgütsel bağlılık seviyelerinde araştırmalar sonucunda farklılıklar ve farklı görüşler bulunmuştur. Farklı nedenlerden dolayı araştırmacılar kadın ve erkeklerin bağlılık düzeylerinde, kimi araştırmacılar erkeklerin kadınlara oranla örgütsel bağlılık derecelerinin daha az olduğu ve kadınların daha yüksek derecede işletme ile ilişkilerini ifade etmektedir (Güldiken; 2018:53).

Araştırmalar örgütsel bağlılık ile cinsiyet ilişkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Ancak kadın ve erkeğin örgütsel bağlılık düzeyi kendilerine yüklenen toplumsal roller gereği farklılık göstermektedir (Gündoğan, 2009:22). Demografik değişkenler içinde olan cinsiyet kavramı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen ve yapan araştırmalarda, kadınların iş hayatına girmeleri ile birlikte araştırma yapan sayıları da artmıştır. Fakat yapılan bir çok araştırmaya göre cinsiyet faktörü ele alınarak, kadınlar ve erkekler üzerinden örgütsel bağlılık konusunda ortak bir sonuç tespit edilememiştir.

Örgütsel bağlılık ve cinsiyet ile ilgili yapılan bazı araştırmalar sonucunda erkeklerin işletmelerde kadınlara oranla daha iyi pozisyon ve daha yüksek maaş ile çalışması işletmelerine daha bağlı oldukları sonucu ortaya çıkmaktadır. Cinsiyetin bağlılık üzerinde etkili bir değişkendir. Bu farklılığın ana nedeni erkeklerin daha iyi mevki ve maaşa sahip olması değildir, bu farklılığın asıl nedeni kadınların ailesel sorumluluklarını erkeğe nazaran daha fazla benimsemesinden kaynaklıdır (Tokmak, 2018:50).

Sonuç olarak örgütsel bağlılığın alt boyutları araştırmalarda kadın ve erkeğe göre farklı sonuçlar göstermektedir. Bazı araştırmalar sonucu, işletme içi çalışma yaşamında çeşitli zorluklara rağmen yer edindikleri için örgütsel bağlılığının kadınlarda daha yüksek görüldüğü bazı sonuçlara göre de bu bağlılığın erkek egemen toplumda ailelerine karşı sorumluluklarının olması nedeniyle erkeğin işte kalmaya devam etmesi zorunluluğu ile açıklanmaktadır.

4.5.3 Kıdem

Çalışanların işletmelerde çalıştıkları süre ve işletmelerden olan kazanımları arasında ilişki olumludur. Bireyin işletmede çalıştığı sürede, kendisinin işletmesini terk etme durumunda çalışan yeni işletmedeki imkânların kıyaslamasını yapacaktır. Bu durumda bireyin kendisine sağlanan yararları kaybetmemek için iş yerine daha fazla bağlılık duyması beklenir. Bağlılığı kapsayan araştırmalarda, işletmede çalışma hayatına ilk başlanıldığında bağlılığın az olduğu fakat zaman ilerledikçe yükselme gösterdiği gözlenmiştir. Çalışma süresinin artması ile işgörenin kazançları da fazlalaşacağından bağlılığı da artar ve çalışanın yaşı arttığı örgütsel bağlılığının arttığı bulgular arasındadır (Güldiken, 2018:54).

Çalışanlar, içinde buldukları işletmeye zaman ve emek harcarlar ve bireyler işletmede çalıştıktan sonra zamanla kıdem almaktadırlar. Örgütteki alışma süreleri, çalışanların örgüte yapmış oldukları yatırımların bir göstergesi olarak kullanılmaktadır. Örgütsel bağlılık ve çalışanların çalışma süreleri ile ilişkilerinin anlamlı var olduğu çeşitli araştırmalarda görülr.

Allen ve Meyer'ın araştırmasına göre işgörenlerin işletmelerde buldukları zamana bağlı pozisyonlarda ve statülerde ilerleme olacağını, işgörenlerinde memnuniyetlerinin artması ve örgütsel bağlılığa da pozitif anlamda etki etmesine neden olur (Ertan, 2008:59). Cohen işgörenlerin işletmelerde çalıştıkları süre

ve örgütten kazanımlarında o derecede artış göstererek çalışanların işletmeye olan bağlılıklarına etki eder. Çalışma sürelerinin (kıdem) artması işletmeye olan bağlılıklarını da artırır (Cohen, 1993:143).

Sonuç olarak çalışan bireylerin örgüt içindeki çalışma sürelerinin artması ile örgütsel bağlılık arasında paralel bir durum vardır. Çalışanlar örgütte çalıştıkları süre boyunca kendilerini geliştirir ve yatırım yaparlar. Bu yatırımlardan dolayı örgütteki çalışma süresi örgüte bağlılık üzerinde etkilidir denilebilir.

4.5.4 Eğitim düzeyi

Örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilen bir diğer öge, işgörenin sahip olduğu eğitime ilişkin düzeydir. Eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin düşük olduğu sonucuna varmıştır. Araştırmalarda görülen diğer bir kanı, eğitim düzeyi yüksek işgörenlerin karar alma aşamalarında etkin rol oynamasının, eğitim düzeyi düşük olan işgörelere oranla daha yüksek olduğu söylenebilir (Tokmak, 2018:52).

Örgütsel bağlılık ve eğitim seviyesi ilişkisi araştırılmış, yapılan bu araştırma sonuçlarına göre eğitim seviyeleri yüksek olan işgörenlerin, örgütsel bağlılıklarının daha az seviyede olması sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca varılmasındaki önemli neden yüksek eğitim seviyesine sahip olan çalışanların kolayca iş bulup ve bunun sonucunda içinde oldukları pozisyona az önem verdikleri anlaşılmıştır.

Araştırma sonuçların göre işgörenlerin eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılıklarının ilişkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Çünkü eğitim düzeyi yükseldikçe çalışma yaşamına bakış açısı ve beklentilerde değişime uğrar. Çalışma yaşamına bir an önce başlamak ve gelir elde etmek yerine daha uzun süre eğitim almaları ile eğitim düzeyi yüksek çalışanların örgütten beklentileri de yüksek olacaktır. Dolayısıyla eğitim düzeyi arttıkça çıkar bağlılığı azalacaktır (Gündoğan, 2009:26).

Eğitim seviyeleri işgörenlerin işlerine olan bakışını etkiler. Yıllar boyu eğitim alıp iş hayatına geçen birey aldığı eğitimlerin sonucu olarak nitelikli çalışan ünvanını kazanıp çalışma hayatına başlar. Eğitim hayatına yıllar boyu maddi, manevi harcamalar yapan bireyler karşılığında gelir olarak almayı düşüneceklerdir (Sert, 2010:33).

Sonuç olarak işgörenler kendilerine eğitim olanağı geliştiren işletmelere kendilerini yüksek derecede bağlı hissederler. Eğitim seviyesi az olan çalışanlar için iş olanaklarının da yetersiz olması ya da hiç olmayışı durumu onların örgüte bağlılıklarını arttırır. Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki negatif yöndedir denilebilir.

4.6 Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık

İşletmelerde işgörenlerin eğitim gereksinimlerinin belirlenmesinde; işletmenin hedefleri doğrultusunda eğitimin maliyet ile zamanlamasının planı yapılması, kime ve hangi konularda, ne kadar süre eğitimin verileceği hesaplanmalıdır. İşletmeler arası rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi üretken yetenekler, planlı hazırlanan seminerler, sertifika programları, kısa ve uzun süreye sahip kurslar gibi geliştirme programlarının çalışanlara kazandırılmasıyla ilgilidir. Eğitim programlarıyla işgörelere, yeni düşüncelerin oluşmasını sağlayacak, sürekli eğitim ve geliştirmenin etkisiyle de verimlilik ve kalite artarak, maliyetler de düşecektir (Kaçmaz, 2015:22).

İşletmelerin başvurdukları eğitim kaynaklarında, en fazla işletme içi kaynaklara başvuru yapıldığı ve işletmelerde kullanılan insan kaynakları politikalarında kariyer planlama faaliyetleri en az sayıda başvuru yapılan politika olduğu görülmektedir (Akbaba ve Günlü, 2011:220).

İşletmelerde öğrenme; bireysel öğrenme, takım ve örgütsel öğrenme gibi faaliyetler işletmenin yeteneklerini güçlendirerek işletmenin rekabette avantaj sağlamasına etkili olmaktadır. İşletmelerin örgütlerde öğrenmeye yatırım yapmaları, işletmenin insan kaynaklarına yatırım yapmaları anlamına da gelmektedir.

Çalışanların, sahip olduğu eğitimler kabiliyet ve yetenekleri arttırır ve motivasyonlarının yükselmesiyle daha iyi performans göstererek verimliliklerini arttırırlar. İşletmelerin vermiş oldukları eğitim imkânlarının kazandırdığı avantajlar sebebiyle, işletmelerine bir sorumluluk duygusu besleyerek kendilerini örgütlerine karşı borçlu hissetmektedirler. Bu nedenle örgütte kalma isteklerinin uygun ve ahlaki bir davranış şekline inanmakta ve işletmede kalmayı istemeleri işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini en aza indirir (Sabuncuoğlu, 2007:625).

Sonuç olarak, işgörenlerin eğitimleri ile becerilerini geliştirmeleri ve çalışanın motivasyonunun yükselmesiyle performans ve verimliliğinin yükselmesini sağlar.

Araştırma sonuçlarında, işgörenlerin örgütün imkân sağladığı eğitim olanaklarından eşit şartlar altında faydalanılması sonucu örgütsel bağlılığın arttığı tespit edilmiştir.

4.7 Performans Değerlendirme Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık

Performans değerlendirme, işgörenlerin bir konuda etkinlik ve başarı seviyelerinin belirlenmesidir. Performans yönetiminde işgörenlerin çabaları amaç yönlü olmalıdır. İşletmedeki yöneticiler, işgörenleri başarıma noktasındaki performanslarına göre değerlendirmeler yapmalıdır. İşgörenlerin hedefleri ve performans standartları, işletmenin stratejik hedeflerine göre oluşturulmalıdır. Performans değerlendirmenin yapılması sayesinde, işgören performansında bilgi sahibi olur, işletmede işgörenin sahip olduğu yeteneklerin ne seviyede işletmeye yansıdığına ilişkin bilgilere sahip olunur (Kaçmaz, 2015:23).

İşgörenin nasıl gelişmesini iyi derecede bilen ve çoğu değerlendirme yöntemlerinde işgörenin ilk yöneticisi değerlendirmeyi yapmalıdır. Örgüt içi ast-üst, ast-ast ve üst-üst ilişkilerinin yüksek düzeyde ve pozitif olması işgörenleri motive ederek, işgörenler açısından örgütsel destek olarak algılanır. Yapılan araştırmalar örgütsel desteği hisseden işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını pozitif yönde etkilediğini ortaya koyar ve araştırma sonucu örgütsel destekle örgütsel bağlılık ilişkisinin olumlu olduğu görülmüştür. (Özdevecioğlu, 2003:117-126).

Performans değerlendirme sonucu alınan terfi ve maaş artışı gibi yönetsel kararlar işgörenin motivasyonunu arttırdığı gibi, işgörenin eksik görülen performansına karşın verilen eğitim ve destek ile işgörenin kariyer gelişimine etki etmesi nedenlerinden dolayı performans değerlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisi yüksek düzeydedir. Stratejik performans değerlendirme sistemi, işletmenin sahip olduğu insan kaynaklarının güçlü ve zayıf yanlarını bilmeyi, işletme yöneticilerinin işgörenler hakkında bilgilere sahip olmayı ve işgörenlerin kendi performanslarını bilmelerini sağlamaktadır.

4.8 Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık

İşletmenin çalışanlar ile ilgili ayrıntılı ve kapsamlı kariyer yönetimi ile planlaması hazırlaması gereklidir. İşgören, yaptığı iş ile ilgili yükselme imkânlarını açık ve kesin bir şekilde öğrenip bilmeyi ister. Bu planın sağlanması çalışanlar açısından içinde

buldukları işletmeye karşı güven duymalarını ve işletmenin onlara sahip çıktığı düşüncesiyle ortaya çıkan güven sonucunda çalışanların örgüte bağlılık duymalarını sağlar. Sonuç olarak, işletmelerin çalışanlarını kapsayan ayrıntılı ve şeffaf kariyer yönetimi ve planı hazırlaması gereklidir (Uygur, 2007:82).

İşletme içerisinde yapılan kariyer yönetiminin adaletli olması ve şeffaf olması çalışanlarda güven sağlanarak bağlılık derecelerini pozitif yönde etkiler. Kariyer planlamasının yapılması işgörenlerin işletmelerine karşı duyulan belirsizliklerini azaltır, çalışanların objektif bakış açısına sahip olmalarını ve işletme ile işgörenin bütünleşmesini sağlamaktadır.

4.9 Ücret Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık

8 farklı ülkede (Belçika, İngiltere, Almanya, İsrail, Japonya, Hollanda, Amerika Birleşik Devletleri ve Eski Yugoslavya) yapılan bir araştırmada iyi bir ücrete verilen önem istenilen ve ilgi gösterilen bir işten sonra yer bulduğu sonucu çıkmıştır. Araştırma sonuçlarında ücretin; bireyler arası ilişkiler, iş güvencesi, yeni beceriler kazanma, uygun çalışma saat ve koşulları, ilerleme gibi etkenlerden önem derecesi fazladır (Çakır, 2006:17).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmedeki ücret programının oluşturulması ve uygulanması için gerekli araştırmalar yaparak ve diğer insan kaynakları yöneticileri ile bilgi alışverişinde bulunmaktadırlar. Hazırlanmış olan programların, işgörenlerin gereksinimlerine göre olması gerekmektedir. İşgörenin işletmeyi seçip orada kalması ve yüksek motivasyonla çalışması, verilen ücret düzeyi ve ödüllerle ilgilidir. Bundan dolayı, işgörenin isteklerinin karşılanması için ücretlerden ve ödüllerden meydana gelen bir ödeme sisteminin olması gerekmektedir (Kaçmaz, 2015:24).

Araştırmalar da ücret adaletsizliği örgütsel bağlılığı olumsuz biçimde etkilemektedir. Ücretini yetersiz ve adaletli bir biçimde görmeyen işgörenlerin devamsızlık yapması, bununla beraber işten ayrılma düşünceleri de kaçınılmaz bir sonuç olur. Alınan ücretlerden memnunluk duyan bireyler ve ücretlerini adil görenler işletmelerine karşı fazla bağımlı olurlar ve ücretinin adil olduğunu düşünen işgörenlerin örgütsel bağlılık seviyelerinin de daha yüksek olduğu görülmüştür.



5. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ'NE DAİR BİR ARAŞTIRMA

Tez çalışmasının bu bölümünde, çalışanların kurum içindeki stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılığına etkisini incelenmesine yönelik gerçekleştirilen araştırmanın; amacı, kapsamı, sınırlılıkları, evren ve örneklemi, model ve hipotezleri açıklandıktan sonra, araştırma sonuçlarından sağlanan verilerin sonuçlarını kapsar.

5.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Günümüzün rekabetçi, dinamik iş sahasında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, maksimum derecede fayda sağlamalarında insan unsurunun yeri fazla paya sahiptir. Örgütlerdeki yönetici bireylerin göstermiş oldukları davranışlar, işgörenlerin işletmelerine olan bağlılıklarını ve performansını önemli derecede etkiler ve bu etki aynı zamanda işletmenin performansını ve prestijini de olumlu anlamda etkiler.

Küreselleşme ile birlikte hızla değişen rekabet yarışında çalışan faktörünün günümüzdeki yeri ön plana çıkmaktadır. Bütün işletmelerin zorlu rekabet yarışında ayakta kalabilmeleri için aktif ve mutlu çalışanlara sahip olmaları gerekir. Çalışanların mutlu olabilmeleri işletmelerin onlara sağlamış oldukları imkanlara bağlıdır. İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kurum içi amaçlarına göre en iyi derecede yönetilip, geliştirilmesi ve motive edilmesi için yöntemler geliştirir. Çalışanların yüksek düzeyde tatmin olması ve isteklerinin karşılanması örgüte bağlılık düzeylerini de önemli ölçüde etkilediği düşünülmektedir. Örgütsel bağlılık işgörenlerin işletmelerine hissettikleri güçlü bağı temsil eder. Örgütlerin çalışanlarını motive etmeleri ve örgüte bağlılıklarını arttıracak nitelikleri sağlamaları yöneticilerin ve insan kaynakları departmanının önemli görevlerinden biridir.

Bu araştırma, stratejik insan kaynakları yönetimi ile örgütsel bağlılığa olan etkisini araştırmaktadır. Bu amaçla, stratejik insan kaynakları yönetimine yönelik algı ile örgütsel bağlılığın alt boyutları duygusal, normatif ve devam bağlılığını ölçmeye

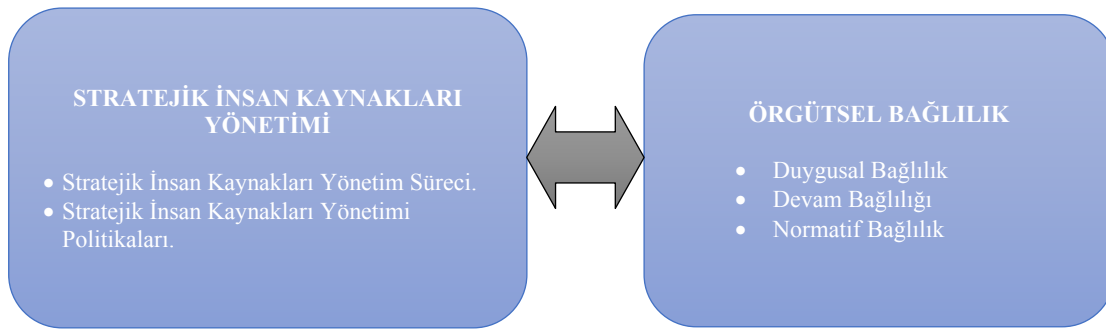
yönelik verilerin toplanıp değişkenler arasında ilişki olup olmadığını da ortaya konulması istenmiştir. Buna göre, bu çalışmada stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışanları ne düzeyde etkilediği ve örgüte karşı bağlılıklarına etkisine cevap arayan çalışmadaki amaç, kamu kurumu olan iki farklı hastanede stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisini ölçmektir.

5.2 Araştırma Modeli

Araştırma modeli oluşturulurken stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılık kavramlarını kapsayan geniş literatür araştırması taranmıştır. Tarama çerçevesinde araştırma modelini oluşturan değişkenlerden ‘Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Süreci, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları; ‘Örgütsel bağlılık’ modelinde ise üç boyutu olan Duygusal, Devam ve Normatif bağlılık yer almaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanlar tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak seçilip ve gönüllülük esasına dayanarak araştırmaya dâhil olmuşlardır. Anket soruları cevaplanırken özgürce cevapları verdikleri, ayrıca cevaplayıcıların sorulara samimi ve içten cevap verdikleri varsayılmıştır.

Araştırma modeli şekil 5.1’de verilmiştir



Şekil 5.1: Araştırmanın Modeli

5.3 Araştırma Hipotezleri

Araştırmada kullanılan hipotezler:

H₁: Stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a}: Stratejik insan kaynakları yönetiminin duygusal bağlılığa etkisi vardır.

H_{1b}: Stratejik insan kaynakları yönetiminin devam bağlılığına etkisi vardır.

H_{1c}: Stratejik insan kaynakları yönetiminin normatif bağlılığa etkisi vardır.

5.4 Araştırmanın Varsayımları

Kamu hastanesinde çalışan hemşireler ve diğer sağlık görevlileri üzerinde uygulanan bu çalışma belirtilen varsayımlar neticesinde gerçekleştirilir. Araştırmada katılım sağlayan kişilerden toplanan veriler; doğru, geçerli ve güvenilirlerdir.

- Uygulanan stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeği ve çalışanların stratejik insan kaynakları yönetimi algıları belirlenebilecektir.
- Uygulanan örgütsel bağlılık ölçeği ve çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi ölçülebilmektedir.

5.5 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılığını verilerin İstanbul ilinde bulunan 2 kamu hastanesi üzerinde değerlendirilecek olmasıdır. Araştırmanın genelleştirilebilmesi ve dışsal geçerliliğini arttırmak için araştırma modelinin farklı sektörlerde çalışanlara uygulanarak sınanması gerekmektedir.

Hastane de birçok farklı meslek gruplarının yer alması nedeni ile araştırma hemşire ve hastanede çalışan memurlar üzerinde uygulanarak sınırlandırılmıştır.

5.6 Evren ve Örneklem

Araştırma hastanedeki sağlık çalışanları ile görevli memurlar üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın evrenini, İstanbul'un Küçükçekmece ilçesine ait Halkalı lokasyonunda olan 2 ayrı devlet hastanesinde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Mehmet Akif Ersoy Göğüs Kalp ve Damar Cerrahisi Eğitim Araştırma Hastanesi Avrupa yakasındaki tek büyük kalp hastane özelliğine sahip olmakla beraber hastanede görev yapan çalışanların 462'si hemşire, 177'si doktor, 11'i ebe ve 137'si de görev yapan memurlardır. Sağlık çalışanlarına 21 Mayıs 2018 tarihinde 300 adet anket dağıtılıp, 1 Temmuz 2018 tarihinde 186 sağlık çalışanıyla sonuç elde edilmiştir, Kanuni Sultan Süleyman Eğitim ve Araştırma Hastanesinde ise çalışan sağlık görevlilerinin 799'u hemşire, 635'i doktor, 139'u ebe ve 287'sini memurlar oluşturur. Hastaneye 22

Mayıs 2018 tarihinde 150 adet anket dağıtılarak 30 Mayıs 2018 tarihinde 114 tanesini çalışanlar tarafından tam olarak doldurulmuştur. Bu durumda elde edilen verilere bakılarak anketlere katılım da 308 hastane çalışanı araştırma örnekleminde yer almıştır ve sonuçlar analize dâhil edilmiştir.

5.7 Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama aracı olan anket tekniğinden yararlanılmıştır. Yapılan anket üç bölüme oluşur. İlk bölümde ankete katılanların demografik özelliklerini belirlemek için yöneltilen 6 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde stratejik insan kaynakları yönetimini ölçmeye yönelik 16 soru bulunmaktadır ve üçüncü bölümde örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik 18 soru sorularak veriler toplanmaya çalışılmıştır. Araştırmada katılımcılara anket formatında olan beş dereceli likert tipi ölçekte 1’den 5’e kadar olan seçeneklerden kendilerine en uygun olan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Değerlendirme seçenekleri şu şekilde sıralanmıştır: 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum.

5.7.1 Kişisel bilgi formu

Ankete katılım sağlayan çalışanların stratejik insan kaynakları yönetimi’nin örgütsel bağlılık düzeylerini etkilediği düşünülen demografik değişkenlere ait verileri tespit edebilmek için “Kişisel Bilgi Formu” düzenlenmiştir. Ankete cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, kurumdaki toplam hizmet süresi, mesleki deneyim gibi sorulara yer verilmiştir.

5.7.2 Stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeği

Stratejik insan kaynakları yönetimi’nin ölçülmesinde Green ve arkadaşlarının (2006) çalışmalarında kullanılan ölçek esas alınmıştır; Orijinal ölçek Green, Meldin ve Meldin tarafından geliştirilmiştir (Yıldırım,2015:109).

Bununla beraber, çalışmada Golden ve Ramanujam (1985), Lundy (1994), Martel ve Carroll (1995), Delery ve Doty (1996), Delery (1998), Stroh ve Caligiuri (1998), Wright ve Snell (1998), Becker ve Huselid (1999), Boxall ve Purcell (2000), Kazmi ve Ahmad (2001), Salaman vd. (2005), Armstrong (2006), Becton ve Schraeder

(2009),Cingöz (2011) gibi araştırmacıların çalışmalarından faydalanılarak ölçeğe yeni maddeler eklenmiştir (Yıldırım,2015:109).

Stratejik insan kaynakları yönetimine ait ölçek 5’li likert leği, Kesinlikle Katılmıyorum; 1 puan, Katılmıyorum; 2 puan, Kararsızım; 3 puan, Katılıyorum; 4 puan, Kesinlikle Katılıyorum; 5 puan olarak değerlendirilmektedir.

Anket daha önce ‘Barış Yıldırım’ tarafından ‘Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal Performansa Etkisi: İstanbul Üniversitesi’nde Bir Uygulama’ isimli yüksek lisans tezinde uygulanmıştır.

5.7.3 Örgütsel bağlılık leği

Allen ve Meyer ‘ın geliştirdiği ölçek, araştırmada örgütsel bağlılığı kapsayan ve açıklayıcı olması nedeniyle bağlılık konusunu içeren araştırmalar üç boyut ve 18 sorudan oluşan “rgtsel bağlılık leği” kullanılmıştır. Bu boyutlar duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde ele alınmaktadır. 18 sorudan oluşan ölçekte ilk 6 ifade duygusal bağlılığı, ikinci 6 ifade devam bağlılığını, son 6 ifade ise normatif bağlılığı ölçmektedir.

Ölçek 5’li likert tipi ölçek olup puanlamasında, Kesinlikle Katılmıyorum; 1 puan, Katılmıyorum; 2 puan, Kararsızım; 3 puan, Katılıyorum; 4 puan, Kesinlikle Katılıyorum; 5 puan olarak değerlendirilmektedir.

Anket daha önce ‘Nevin Keleş’ tarafından ‘Süreç Yönetimi Uygulamalarına Katılım ile İş Tatminine ve rgte Bağlılık İlişkisi: Bir Kamu İşletmesi zerine Araştırma’ adlı yüksek lisans tezinde kullanılmıştır.

5.8 Ölçek Analizleri

Stratejik insan kaynakları yönetimi leğine ilişkin tutumları belirlemek için keşfedici faktör analizi yapılmıştır.

5.8.1 Keşfedici faktör analizi

5.8.1.1 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi leği

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi leğine ilişkin tutumları belirlemeyi hedefleyen ve 16 sorudan meydana gelen aracın faktör desenini meydana getirmek için açımlayıcı faktör analizine başvurulmuştur. Değişkenler arasındaki korelasyon

desenininki sıkı olması istenilen bir durumdur. Bu ölçütle ilgili Kaiser (1974) 0,5 oranını hemen hemen kabul edilebilir bir kesim noktası olarak ifade etmiş, KMO değerini 0,5- 0,7 arası orta, 0,7-0,8 arası iyi, 0,8-0,9 arası çok iyi ve 0,9 üzerini süper şeklinde sınıflamıştır (Kansız, 2016:69). Örneklem büyüklüğünün faktörleşmeye olan uygunluğunu test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. Yapılan analizin sonucunda KMO değerinin .95 olduğu tespit edilmiştir ve bulunan değer faktör analizi için yeterlidir.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğine ilişkin faktör desenini meydana getirmek için yapılan açımlayıcı faktör analizinde, faktör yük değerlerinin kabul düzeyi örneklem büyüklüğü de düşünülerek .50 olarak belirlenmiştir. Yapılan analizin 2 faktörde, maddeler binişiklik ve faktör yük değerlerinin kabul düzeylerini karşılayıp karşılayamaması tarafından değerlendirilip, kabul değerinin altında ve binişik madde görülmemiştir. 1. Yönetim Süreci ve 2. Yönetim Politikaları ismi verilmiştir.

Çizelge 5.1:Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

	Component	
	1	2
S2	.835	
S3	.816	
S1	.770	
S8	.755	
S4	.709	
S9	.707	
S5	.675	
S7	.665	
S6	.587	
S13		.823
S12		.788
S15		.780
S14		.743
S16		.736
S11		.714
S10		.704

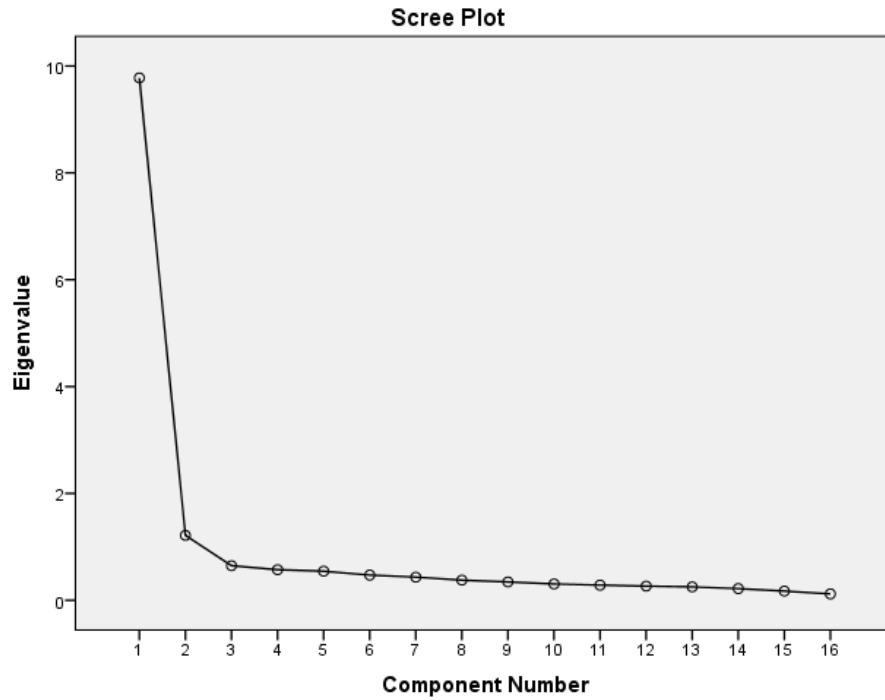
Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Çizelge 5.2:Açıklanan Toplam Varyans

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	Variance	Cumulative %	Total	Variance	Cumulative %	Total	Variance	Cumulative %
1	9.777	61.108	61.108	9.777	61.108	61.108	5.673	35.456	35.456
2	1.215	7.592	68.700	1.215	7.592	68.700	5.319	33.243	68.700
3	.648	4.048	72.748						
4	.573	3.584	76.332						
5	.544	3.403	79.735						
6	.472	2.950	82.685						
7	.434	2.709	85.394						
8	.377	2.358	87.753						
9	.344	2.149	89.902						
10	.306	1.912	91.813						
11	.284	1.775	93.589						
12	.265	1.659	95.247						
13	.250	1.565	96.812						
14	.219	1.367	98.179						
15	.172	1.077	99.256						
16	.119	.744	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Şekil 5.2:Yamaç Birikinti Grafiği

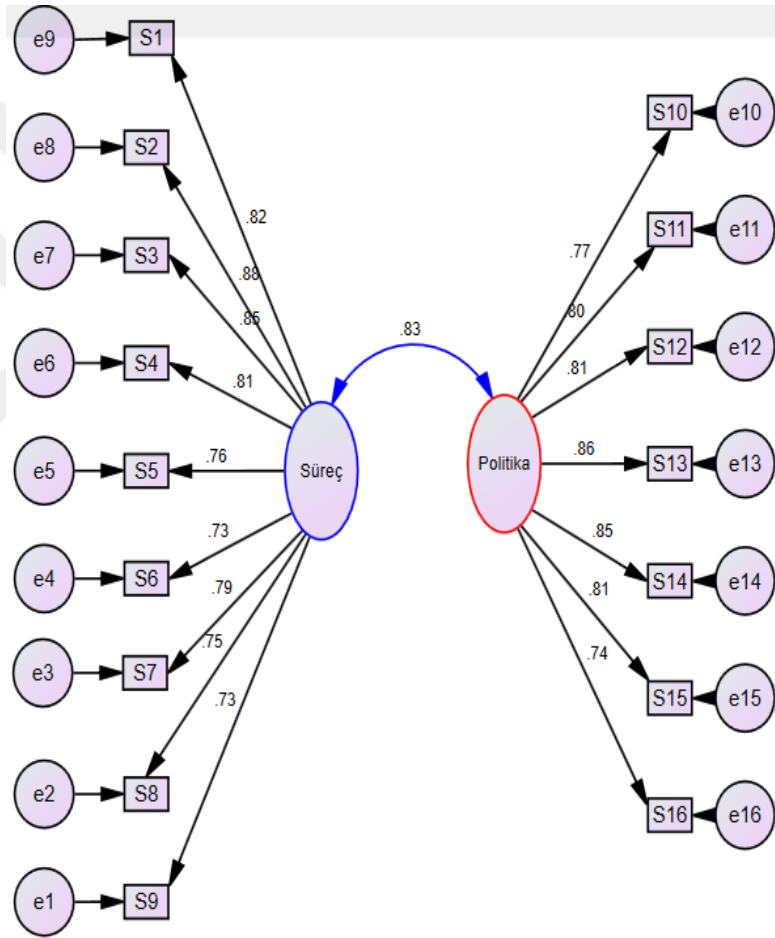
5.8.2 Doğrulayıcı faktör analizi

Doğrulayıcı faktör analizi, açıklayıcı faktör analizi sonucu elde edilmiş faktörler ile değişkenlerin arasındaki yeterli düzeyde ilişkinin olup olmadığı, faktörlerin birbirleri ile bağımsız olup olmadığını, faktörlerin orijinal yapıyı açıklamakta yeterli olup olmadığı test edilir ve tez araştırmacısının verilerinin orijinal yapıya uyum sağlayıp sağlamadığını, ölçeklerin gelişimi ve geçerlilik analizlerini tespit etmek için uygulanmaktadır. Araştırmacı verilerinin daha önceden kurgulanmış olan faktör yapısıyla uyum sağlayıp sağlamadığını ortaya koymak ister. Doğrulayıcı faktör analizinin amacı değişkenin faktör yapısını test etmektir (Kansız, 2016:72).

Çizelge 5.3:Doğrulayıcı Faktör Analizine İçin Kabul Değerleri

Uyum İndeksi	Kriterler	Kabul için Kesme Noktaları	Kaynak
χ^2	$p>0.05$	-	-
χ^2/sd		≤ 2 =mükemmel uyum	(Tabachnick ve Fidell, 2001).
		≤ 2.5 =mükemmel uyum (küçük örneklerde)	(Kline,2005).
		≤ 3 =mükemmel uyum (büyük örneklerde)	(Kline,2005;Sümer,2000).
		≤ 5 =orta düzeyde uyum	(Sümer,2000).
GFI /	0 (uyum yok)	≥ 0.9 = iyi uyum	(Schumacker ve Lomax, 1996; Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008; Kelloway, 1989;Sümer,2000).
AGFI /	1 (mükemmel uyum)	≥ 0.95 =mükemmel uyum	(Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008; Sümer, 2000).
RMSEA	0 (mükemmel uyum) 1 (uyum yok)	≤ 0.05 =mükemmel uyum	(Brown. 2006; Jöreskog ve Sörbom, 1993; Raykov ve Marcoulides, 2008; Schmacker ve Lomax,1996; Sümer,2000).
		≤ 0.06 =iyi uyum	(Hu ve Bentler,1999; Thompson,2004).
		≤ 0.07 =iyi uyum	(Steiger,2007).
		≤ 0.08 =iyi uyum	(Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008; Jöreskog ve Sörbom,1993; Sümer, 2000).
		≤ 0.10 =zayıf uyum	(Kelloway, 1989; Tabachnick ve Fidell, 2001).
RMR / SRMR	0 (mükemmel uyum) 1 (uyum yok)	≤ 0.05 =mükemmel uyum	(Brown, 2006; Byrne,1994)
		≤ 0.08 =iyi uyum	(Brown, 2006; Hu ve Bentler, 1999).
		≤ 0.10 =vasat uyum	(Kline, 2005).
CFI	0 (uyum yok) 1 (mükemmel uyum)	≥ 0.9 = iyi uyum	(Hu ve Bentler,1999;Sümer, 2000; Tabachnick ve Fidell, 2001).
		≥ 0.95 = Mükemmel uyum	(Hu ve Bentler,1999;Sümer, 2000; Thompson, 2004).
NFI / NNFI	0 (uyum yok) 1 (mükemmel uyum)	≥ 0.9 = iyi uyum	(Kelloway, 1989; Tabachnick ve Fidell, 2001, Schumacker ve Lomax, 1996; Sümer, 2000; Thompson, 2004).
		≥ 0.95 = Mükemmel uyum	(Hu ve Bentler, 1999; Sümer, 2000)
PGFI	0 (uyum yok) 1 (mükemmel uyum)	-	(Sümer,2000).
		-	(Sümer,2000).

2 alt boyut (Yönetim Süreci ve 2. Yönetim Politikaları) ve toplam 16 maddeden oluşan ölçeğe faktör analizi uygulandıktan sonra, ölçeğin 2 faktör ve 16 maddeden oluşan yapısı olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi ile belirlenen faktörlerin, hipotez ile belirlenen yapılarına uygunluğunun test edilmesi üzere AMOS 24 (analysis of moment structures) programı kullanılarak test edilir. Beşli likert tipi ölçekte 308 katılımcıdan toplanan verilerin normal dağılım göstermesi sonucu, maximum likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur. (Kline,2011) Ölçeğin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi DFA sonuçlarına ilişkin parametre değerlerinin öyer aldığı yol akış şeması aşağıdadır,



Şekil 5.3:Birinci Düzey Çok Faktörlü Model Analizi

Birinci düzey çok faktörlü DFA sonucunda oluşan uyum iyiliği değerleri ($\chi^2[103, N = 308]=399,04$; $p < .01$; $\frac{\chi^2}{sd} = 3,8$; RMR=.04; GFI=.92; IFI=.93) 2 faktörlü modelin veri ile uyumlu kabul edilebilir olduğunu gösterilir. Bu sonuçlar araştırmadan toplanan verilerin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin kuramsal yapısı uyuşmasını tespit etmiştir.

5.8.2.1 Faktörlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Çizelge 5.4:Yönetim Süreci Alt Boyutu İçin Madde İstatistikleri

Item	Loading	Mean	Std. Deviation
S1	0.82	3.38	1.031
S2	0.88	3.38	1.016
S3	0.85	3.48	.963
S4	0.81	3.45	.983
S5	0.76	3.44	.927
S6	0.73	3.48	.990
S7	0.79	3.54	.939
S8	0.75	3.53	.907
S9	0.73	3.65	.955

Yukarıdaki tablo ölçekteki soruların standartlaştırılmış regresyon katsayıları, ortalama ile standart sapma değerlerini gösterir, faktör 1 değer alan maddelerin yük değerlerinin kabul sınırında olduğu görülmektedir.

Çizelge 5.5:Yönetim Politikaları Alt Boyutu İçin Madde İstatistikleri

Item	Loading	Mean	Std. Deviation
S10	0.77	3.25	1.145
S11	0.80	3.37	1.077
S12	0.81	3.34	1.123
S13	0.86	3.33	1.068
S14	0.85	3.36	1.006
S15	0.81	3.18	1.088
S16	0.74	3.52	1.035

Yukarıdaki tablo ölçekteki soruların standartlaştırılmış regresyon katsayıları, ortalama ile standart sapma değerlerini gösterir, faktör 2 değer alan maddelerin yük değerlerinin kabul sınırında olduğu görülmektedir.

5.9 Araştırmanın Bulguları

5.9.1 İstatistiksel analiz

Araştırma çerçevesinde kullanılan Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeğine ait yapı geçerliliğini doğrulayıcı faktör analizi test etmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinden önce ölçeğin faktör yapısını meydana getirmek için SPSS programında keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Hemen sonrasında faktörlerde yer alan maddelerin doğruluğunu tespit etmek için AMOS programında doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Geçerlilik analizine ek bütün ölçeklere güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda ölçeklerin içsel tutarlılığının tespit edilmesi için Cronbach Alfa (α) istatistiğinden yararlanılmıştır. Cronbach Alfa istatistiği, ölçekte yer alan soruların bir bütünlük oluşturup oluşturmadıklarını tespit etmek için kullanılan bir yöntemdir ve 0 ile 1 arasında değerler almaktadır. Genel olarak Cronbach Alfa istatistiğine kabul edilen en düşük değer 0.70 dir.

Analiz kapsamında, güvenilirlik ile geçerlilik analizi, tanımlayıcı istatistikler, çoklu regresyon analizi, pearson korelasyon analizi, Independent T test, tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır.

Tanımlayıcı istatistiklere sayı, yüzde, puanlara ilişkin ortalama standart sapma tekniği kullanıldı.

Araştırmada Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Bağlılık puan ortalamaları ve alt boyutların puan ortalamalarının cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu değişkenine göre farkın istatistiksel olarak önemli olup olmadığının değerlendirilmesinde Independent T test kullanılmıştır.

Araştırmada Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Bağlılık puan ortalamaları ve alt boyutların puan ortalamalarının yaş, mesleki deneyim ve şu anki işte çalışma süresi değişkenine ilişkin farkın istatistiksel olarak önemlilik derecesinin değerlendirilmesinde Anova Testi yer almıştır.

Araştırmada Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Bağlılık puan ortalamaları ve alt boyutlarının arasındaki ilişki Pearson korelasyon analizi sınanmıştır.

Araştırmada Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi alt boyutlarının, Örgütsel Bağlılık alt boyutları üzerindeki etkisi Çoklu Regresyon Analizi ile sınanmıştır.

Yapılan tüm analizler için yanılma payı $\alpha=0.05$ seçilmiştir. Değerden büyük p değerleri istatistiksel olarak önemsiz, küçük ya da eşit p değerleri ise önemli (anamlı) şeklinde ifade edilmiştir. Araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemleri şu şekilde sıralayabiliriz;

- Araştırma çerçevesinde kullanılan Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeğine ilişkin yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir.
- Araştırmanın güvenilirlik ölçeğini hesaplamada Cronbach Alfa istatistiği,

- Araştırmada yapı gerçekliğinde faktör analizi
- Katılımcıların demografik özellikleri, T test, Anova testi
- İstatiksel analizde; yüzde, frekans, ortalama
- Araştırmada Stratejik insan kaynakları yönetimi, Örgütsel bağlılık puan ortalamaları ile alt boyutlarının arasındaki ilişki Korelasyon Analizi
- Stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılığın ilişkisini belirlemeye yönelik analizde Çoklu Regresyon Analizi

Çizelge 5.6:Demografik Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Değişken	N	%
Cinsiyet		
Kadın	248	80.52
Erkek	60	19.48
Toplam	308	100
Yaş		
20-30 Yaş	241	78.25
31-40 Yaş	54	17.53
41-50 Yaş	13	4.22
Toplam	308	100
Medeni Durum		
Evli	114	37.01
Bekar	194	62.99
Toplam	308	100.00
Eğitim Durumunuz		
Lisans	278	90.26
Yüksek Lisans	28	9.09
Doktora	2	0.65
Toplam	308	100
Mesleki Deneyiminiz		
1-5 Yıl	219	71.10
6-10 Yıl	55	17.86
11-15 Yıl	13	4.22
16+	21	6.82
Toplam	308	100
Çalışma süreniz		
1-5 Yıl	249	80.84
6-10 Yıl	49	15.91
11-15 Yıl	6	1.95
16+	4	1.30
Toplam	308	100

Örneklem grubunun demografik özelliklerini kapsayan tablo incelendiğinde örneklem grubunu meydana getiren katılımcıların 248'inin (%80.5) kadın, 60'ı (%19.5) erkektir. Katılımcıların 241'i (%78.3) 20-30 yaş grubu, 54 'ü (%17.5) 31-40 yaş grubu ve 13'ünün (%4.2) 41-50 yaş ve üstü bireylerden oluştuğu görülmüştür.

Katılımcıların 114'ü (%37) evli ve 194'ü (%63) bekadır. Katılımcıların 278'i (%90.3) Lisans, 28'i (%9.1) Yüksek Lisans ve 2'si (%0.6) doktora mezundur. Katılımcıların 219'u (%71.1) 1-5 yıl, 55'i (%17.9) 6-10 yıl, 13'ünün (%4.2) 11-15 yıl ve 21'inin (%6.8) 16 yıl ve üstü mesleki deneyime sahip olduğu görülmüştür. Katılımcıların 249'u (%80.8) 1-5 yıl, 49'u (%15.9) 6-10 yıl, 6'sı (%1.9) 11-15 yılve 4'ünün(%1.3) 16 yıldan daha fazla süredir bu iş yerinde çalıştığı görülmüştür.

5.9.2 Güvenirlik analizi sonuçları

Ölçekte yer alan maddelerin ölçülmesi, her maddenin diğerleri ile ne kadar ilişkili olduğu, hangi maddelerin en iyi ölçümü sağladığı ve hangi maddelerin güvenilirlik ve geçerliliğinin daha yüksek olduğunu bulmak için ölçeklere bu test uygulanmaktadır.

Güvenilirlik analizi, araştırmada bir örneğin seçilmesi ile güvenilirliği ve tutarlılığı test etmek için kullanılır. Cronbach Alfa katsayısı, ölçek içindeki maddelerin iç tutarlılığının (homojenliğinin) bir ölçüsüdür. Alfa katsayısı ile ölçekte yer alan n tane sorunun türdeş bir yapıyı açıklamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadığının açıklanması konusunda bilgi edinilir. Ölçeğin alfa katsayısı ne kadar yüksek ise ölçekte bulunan maddelerde birbirleriyle tutarlı maddelerden oluşur yorumu yapılır. Bu nedenle, araştırmanın güvenilirliğini belirlemek için Cronbach's Alpha (α) güvenilirlik testi uygulanmıştır. Cronbach's Alpha (α) testi değerine göre, bir araştırmanın güvenilirliği aşağıdaki veriler ile belirlenir (Kırlak, 2018:54-55).

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ aralığında güvenilir değildir.
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ aralığında düşük güvenilirliktedir.
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ aralığında oldukça güvenilirdir.
- $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ aralığında yüksek derecede güvenilirdir.

Bu araştırma için yapılan güvenilirlik ve geçerlilik test sonuçları tablo da verilmiştir.

Çizelge 5.7: Stratejik İnsan Kaynakları Ölçeği

Stratejik İnsan Kaynakları Ölçeği	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Yönetim Süreci	0.94	9
Yönetim Politikaları	0.93	7
Toplam	0.96	16

308çalışandan toplanan sonuçlarınstratejik insan kaynakları yönetimi ölçeğinin iki alt boyutuna göre tespit edilen Cronbach's Alpha kat sayıları Yönetim Süreci 0,94; Yönetim Politikaları0,93;ve toplam0,96 olarak bulunmuş olup,bu sonuç ile anketin güvenilirliği yüksek derecede güvenilir olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç ile anket verileri dağılım göstermektedir ve sonuç ölçeğin güvenilirliği uygun olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 5.8: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Duygusal Bağlılık	0,741	6
Devam Bağlılığı	0,887	6
Normatif Bağlılık	0,779	6
Toplam	0,783	18

308çalışandantoplanan sonuçların örgütsel bağlılık ölçeğinin üç alt boyutuna göretespit edilen Cronbach's Alpha kat sayıları ; Duygusal Bağlılık 0,741; Devam Bağlılığı 0,887; Normatif Bağlılık 0,779; ve toplam 0,783 olarak tepit edilmiş, bu sonuç ile anketin güvenilirliği oldukça güvenilir olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç ile anket verileri dağılım göstermektedir ve sonuç ölçeğin güvenilirliği uygun olduğu tespit edilmiştir.

5.9.3 Stratejik insan kaynakları ölçeğinin demografik değişkenlere ilişkin analizler

Demografik değişkenlerin analizinde T-Testi araştırma kümelerinden elde edilen verilerin ortalama sonuçlarında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek için kullanılan bir testtir. Araştırmada bağımsız örneklemeler cinsiyet, medeni durum

ve eğitim düzeyi değişkenlerine ilişkin verilerin çözümlenmesinde T-Testi uygulanmıştır. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ise ikiden fazla bağımsız grubun ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını test eder. Bu test araştırmada yaş, mesleki tecrübe, hastanedeki çalışma süresi değişkenlerine ilişkin verilerin analiz edilmesinde uygulanmıştır (Gülten,2018:46-47).

5.9.3.1 Stratejik insan kaynakları ölçeğinin cinsiyete göre analizi

H_{1A}: Katılımcıların Yönetim Süreci algıları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{1B}: Katılımcıların Yönetim politikaları algıları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{1C}: Katılımcıların Stratejik insan kaynakları algıları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Çizelge 5.9: Cinsiyete Göre Stratejik İnsan Kaynakları Ölçeği Analizi

Altboyut	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	df	F	t	sig
Yönetim Süreci	Kadın	248	3.47	0.760	306	3.507	-0.527	0.598
	Erkek	60	3.53	0.914				
Yönetim Politikaları	Kadın	248	3.30	0.873	306	1.680	-1.489	0.137
	Erkek	60	3.49	1.002				
Stratejik İnsan Kaynakları	Kadın	248	3.39	0.762	306	3.724	-1.034	0.357
	Erkek	60	3.51	0.914				

Tablo incelendiğinde yönetim süreci algısı ($t_{(306)}=-.527$; $p>.05$), yönetim politikaları algısı ($t_{(306)}=-1.489$; $p>.05$) ve stratejik insan kaynakları algısı ($t_{(306)}=-1.034$; $p>.05$) skor ortalamaları cinsiyete göre farklılaşmamaktadır.

5.9.3.2 Stratejik insan kaynakları ölçeğinin yaş gruplarına göre analizi

H_{2A}: Katılımcıların Yönetim Süreci algıları yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{2B}: Katılımcıların Yönetim politikaları algıları yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{2C}: Katılımcıların Stratejik insan kaynakları algıları yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Çizelge 5.10: Yaş Gruplarına Göre Stratejik İnsan Kaynakları Ölçeği Analizi

Altboyutlar	Yaş	N	Mean	Std Dev.	F	sig.
Yönetim Süreci	20-30 Yaş	241	3.51	0.786	1.126	0.326
	31-40 Yaş	54	3.34	0.789		
	41-50 Yaş	13	3.48	0.893		
	Total	308	3.48	0.791		
Yönetim Politikaları	20-30 Yaş	241	3.34	0.901	0.949	0.388
	31-40 Yaş	54	3.24	0.930		
	41-50 Yaş	13	3.62	0.770		
	Total	308	3.34	0.901		
Stratejik İnsan Kaynakları	20-30 Yaş	241	3.44	0.790	0.903	0.406
	31-40 Yaş	54	3.29	0.805		
	41-50 Yaş	13	3.54	0.818		
	Total	308	3.42	0.794		

Tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde yönetim süreci algıları ($F_{(2,305)}=1.126$; $p>.05$), yönetim politikaları algıları ($F_{(2,305)}=.949$; $p>.05$) ve stratejik insan kaynakları algıları ($F_{(2,305)}=.903$; $p>.05$), skor ortalamaları yaş gruplarına göre farklılaşmamaktadır.

5.9.3.3 Stratejik insan kaynakları ölçeğinin medeni duruma göre analizi

H_{3A}: Katılımcıların Yönetim Süreci algıları medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{3B}: Katılımcıların Yönetim politikaları algıları medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{3C}: Katılımcıların Stratejik insan kaynakları algıları medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Çizelge 5.11: Medeni Duruma Göre Stratejik İnsan Kaynakları Ölçeği Analizi

Altboyut	Medeni Durum	N	Mean	Std. Deviation	df	F	t	sig	
Yönetim Süreci	Evli	114	3.37	0.817	306	0.515	-	1.876	0.062
	Bekar	194	3.55	0.771					
Yönetim Politikaları	Evli	114	3.27	0.924	306	0.290	-	0.984	0.326
	Bekar	194	3.37	0.887					
Stratejik İnsan Kaynakları	Evli	114	3.33	0.819	306	0.317	-	1.540	0.125
	Bekar	194	3.47	0.776					

Tablo incelendiğinde yönetim süreci algısı ($t_{(306)}=-1.876$; $p>.05$), yönetim politikaları algısı ($t_{(306)}=-.984$; $p>.05$) ve stratejik insan kaynakları algısı ($t_{(306)}=-1.540$; $p>.05$) skor ortalamaları medeni duruma göre farklılaşmamaktadır.

5.9.3.4 Stratejik insan kaynakları ölçeğinin eğitim durumuna göre analizi

H_{4A}: Katılımcıların Yönetim Süreci algıları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{4B}: Katılımcıların Yönetim politikaları algıları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{4C}: Katılımcıların Stratejik insan kaynakları algıları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Çizelge 5.12: Eğitim Durumuna Göre Stratejik İnsan Kaynakları Ölçeği Analizi

Altboyut	Eğitim Durumu	N	Mean	Std. Deviation	df	F	t	sig
Yönetim Süreci	Lisans	278	3.48	0.802	306	1.535	0.052	0.958
	Yüksek Lisans ve üstü	30	3.47	0.699				
Yönetim Politikaları	Lisans	278	3.32	0.913	306	2.217	-1.084	0.279
	Yüksek Lisans ve üstü	30	3.50	0.770				
Stratejik İnsan Kaynakları	Lisans	278	3.41	0.804	306	2.358	-0.509	0.611
	Yüksek Lisans ve üstü	30	3.49	0.694				

Tablo incelendiğinde yönetim süreci algısı ($t_{(306)}=.052$; $p>.05$), yönetim politikaları algısı ($t_{(306)}=-1.084$; $p>.05$) ve stratejik insan kaynakları algısı ($t_{(306)}=-.509$; $p>.05$) skor ortalamaları eğitim durumuna göre farklılaşmamaktadır.

5.9.3.5 Stratejik insan kaynakları ölçeğinin mesleki deneyime göre analizi

H_{5A}: Katılımcıların Yönetim Süreci algıları mesleki deneyime göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{5B}: Katılımcıların Yönetim politikaları algıları mesleki deneyime göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{5C}: Katılımcıların Stratejik insan kaynakları algıları mesleki deneyime göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Çizelge 5.13: Mesleki Deneyime Göre Stratejik İnsan Kaynakları Ölçeği Analizi

Altboyutlar	Mesleki Deneyim	N	Mean	Std Dev.	F	sig.
Yönetim Süreci	1-5 Yıl	219	3.52	0.781	0.894	0.444
	6-10 Yıl	55	3.39	0.814		
	11-15 Yıl	13	3.60	0.644		
	16+	21	3.29	0.918		
	Total	308	3.48	0.791		
Yönetim Politikaları	1-5 Yıl	219	3.33	0.906	0.131	0.942
	6-10 Yıl	55	3.31	0.926		
	11-15 Yıl	13	3.48	0.842		
	16+	21	3.31	0.876		
	Total	308	3.34	0.901		
Stratejik İnsan Kaynakları	1-5 Yıl	219	3.44	0.790	0.419	0.739
	6-10 Yıl	55	3.36	0.804		
	11-15 Yıl	13	3.55	0.712		
	16+	21	3.30	0.881		
	Total	308	3.42	0.794		

Tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde yönetim süreci algıları ($F_{(3,304)}=.894$; $p>.05$), yönetim politikaları algıları ($F_{(3,304)}=.131$; $p>.05$) ve stratejik insan kaynakları algıları ($F_{(3,304)}=.419$; $p>.05$), skor ortalamaları mesleki deneyime göre farklılaşmamaktadır.

5.9.3.6 Stratejik insan kaynakları ölçeğinin çalışma süresine göre analizi

H_{6A}: Katılımcıların Yönetim Süreci algıları şu an ki işte çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{6B}: Katılımcıların Yönetim politikaları algıları şu an ki işte çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{6C}: Katılımcıların Stratejik insan kaynakları algıları şu an ki işte çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Çizelge 5.14: Çalışma Süresine Göre Stratejik İnsan Kaynakları Ölçeği Analizi

Altboyutlar	Çalışma Süresi	N	Mean	Std Dev.	F	sig.
Yönetim Süreci	1-5 Yıl	249	3.46	0.803	0.452	0.637
	6-10 Yıl	49	3.53	0.783		
	11+ Yıl	10	3.68	0.487		
	Total	308	3.48	0.791		
Yönetim Politikaları	1-5 Yıl	249	3.29	0.909	1.953	0.144
	6-10 Yıl	49	3.48	0.913		
	11+ Yıl	10	3.74	0.355		
	Total	308	3.34	0.901		
Stratejik İnsan Kaynakları	1-5 Yıl	249	3.39	0.805	1.139	0.322
	6-10 Yıl	49	3.51	0.788		
	11+ Yıl	10	3.71	0.393		
	Total	308	3.42	0.794		

Tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde yönetim süreci algıları ($F_{(2,305)}=0.452$; $p>.05$), yönetim politikaları algıları ($F_{(2,305)}=1.953$; $p>.05$) ve stratejik insan kaynakları algıları ($F_{(2,305)}=1.139$; $p>.05$), skor ortalamaları şu anki işte çalışma süresine göre farklılaşmamaktadır.

5.9.4 Örgütsel bağlılık ölçeğinin demografik özelliklere göre analizi

5.9.4.1 Örgütsel bağlılık ölçeğinin cinsiyete göre analizi

H_{7A}: Katılımcıların Duygusal Bağlılıkları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{7B}: Katılımcıların Devam Bağlılıkları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{7C}: Katılımcıların Normatif Bağlılıkları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{7D}: Katılımcıların Örgütsel Bağlılıkları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Çizelge 5.15:Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Analizi

Altboyut	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	df	F	t	sig
Duygusal Bağlılık	Kadın	248	3.01	0.742	306	0.295	-2.407	0.017
	Erkek	60	3.27	0.806				
Devam Bağlılığı	Kadın	248	2.94	0.623	306	7.655	0.130	0.897
	Erkek	60	2.92	0.814				
Normatif Bağlılık	Kadın	248	2.98	0.797	306	0.097	-2.437	0.015
	Erkek	60	3.26	0.784				
Örgütsel Bağlılık	Kadın	248	2.97	0.531	306	0.477	-2.262	0.024
	Erkek	60	3.15	0.567				

Tablo incelendiğinde, duygusal bağlılık ($t_{(306)}=-2.407$; $p<.05$), normatif bağlılık ($t_{(306)}=-2.437$; $p<.05$), ve örgütsel bağlılık ($t_{(306)}=-2.262$; $p<.05$), skor ortalamaları cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.

Erkeklerin duygusal bağlılık skor ortalaması (Ort.=3.27; S.S=0.805) kadınlardan (Ort.=3.01; S.S=0.742) istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksek olarak bulunmuş olup, erkeklerin duygusal bağlılıklarının kadınlardan daha fazladır.

Erkeklerin normatif bağlılık skor ortalaması (Ort.=3.26; S.S=0.784) kadınlardan (Ort.=2.98; S.S=0.797) istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksek olarak bulunmuş olup, erkeklerin normatif bağlılıkları kadınlardan daha fazladır.

Erkeklerin örgütsel bağlılık skor ortalaması (Ort.=3.15; S.S=0.567) kadınlardan (Ort.=2.97; S.S=0.531) istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksek olarak bulunmuş olup, erkeklerin normatif bağlılıkları kadınlardan daha fazladır.

5.9.4.2 Örgütsel bağlılık ölçeğinin yaşa göre analizi

H_{8A}: Katılımcıların Duygusal Bağlılıkları yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{8B}: Katılımcıların Devam Bağlılıkları yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{8C}: Katılımcıların Normatif Bağlılıkları yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{8D}: Katılımcıların Örgütsel Bağlılıkları yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Çizelge 5.16: Yaşa Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Analizi

Altboyutlar	Yaş	N	Mean	Std Dev.	F	sig.
Duygusal Bağlılık	20-30 Yaş	241	3.04	0.763	1.399	0.249
	31-40 Yaş	54	3.07	0.701		
	41-50 Yaş	13	3.40	0.922		
	Total	308	3.06	0.761		
Devam Bağlılığı	20-30 Yaş	241	2.97	0.661	1.544	0.215
	31-40 Yaş	54	2.81	0.687		
	41-50 Yaş	13	2.82	0.559		
	Total	308	2.93	0.663		
Normatif Bağlılık	20-30 Yaş	241	3.07	0.780	1.060	0.348
	31-40 Yaş	54	2.93	0.856		
	41-50 Yaş	13	2.83	0.940		
	Total	308	3.03	0.801		
Örgütsel Bağlılık	20-30 Yaş	241	3.02	0.534	0.575	0.564
	31-40 Yaş	54	2.94	0.585		
	41-50 Yaş	13	3.02	0.507		
	Total	308	3.01	0.542		

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre yaş grupları skor ortalamaları duygusal bağlılık ($F_{(2,305)}=1.399$; $p>.05$), devam bağlılığı ($F_{(2,305)}=1.544$; $p>.05$), normatif bağlılık ($F_{(2,305)}=1.060$; $p>.05$), ve örgütsel bağlılık ($F_{(2,305)}=.575$; $p>.05$), farklılaşmamaktadır.

5.9.4.3 Örgütsel bağlılık ölçeğinin medeni duruma göre analizi

H_{9A}: Katılımcıların Duygusal Bağlılıkları medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{9B}: Katılımcıların Devam Bağlılıkları medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{9C}: Katılımcıların Normatif Bağlılıkları medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{9D}: Katılımcıların Örgütsel Bağlılıkları medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Çizelge 5.17: Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Analizi

Altboyut	Medeni Durum	N	Mean	Std. Deviation	df	F	t	sig
Duygusal Bağlılık	Evli	114	3.12	0.757	306	0.187	1.000	0.318
	Bekar	194	3.03	0.763				
Devam Bağlılığı	Evli	114	2.85	0.609	306	1.400	-1.692	0.092
	Bekar	194	2.98	0.689				
Normatif Bağlılık	Evli	114	3.02	0.798	306	0.334	-0.302	0.763
	Bekar	194	3.04	0.804				
Örgütsel Bağlılık	Evli	114	2.99	0.540	306	0.062	-0.369	0.713
	Bekar	194	3.02	0.544				

Tablo incelendiğinde duygusal bağlılık ($t_{(306)}=1.000$; $p>.05$), devam bağlılığı ($t_{(306)}=1.692$; $p>.05$), normatif bağlılık ($t_{(306)}=-.302$; $p>.05$), ve örgütsel bağlılık ($t_{(306)}=-.369$; $p>.05$), skor ortalamaları medeni duruma göre farklılaşmamaktadır.

5.9.4.4 Örgütsel bağlılık ölçeğinin eğitim durumuna göre analizi

H_{10A}: Katılımcıların Duygusal Bağlılıkları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{10B}: Katılımcıların Devam Bağlılıkları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{10C}: Katılımcıların Normatif Bağlılıkları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{10D}: Katılımcıların Örgütsel Bağlılıkları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Çizelge 5.18: Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Analizi

Altboyut	Eğitim Durumu	N	Mean	Std. Deviation	df	F	t	sig
Duygusal Bağlılık	Lisans	278	3.05	0.757	306	0.049	-0.774	0.440
	Yüksek Lisans ve üstü	30	3.16	0.803				
Devam Bağlılığı	Lisans	278	2.94	0.633	32.126	5.291	0.149	0.843
	Yüksek Lisans ve üstü	30	2.91	0.906				
Normatif Bağlılık	Lisans	278	3.02	0.796	306	0.102	-0.874	0.383
	Yüksek Lisans ve üstü	30	3.16	0.846				
Örgütsel Bağlılık	Lisans	278	3.00	0.530	306	2.655	-0.712	0.477
	Yüksek Lisans ve üstü	30	3.08	0.645				

Tablo incelendiğinde duygusal bağlılık ($t_{(306)}=-.774$; $p>.05$), devam bağlılığı ($t_{(32.126)}=.149$; $p>.05$), normatif bağlılık ($t_{(306)}=-.874$; $p>.05$), ve örgütsel bağlılık ($t_{(306)}=-.712$; $p>.05$), skor ortalamaları eğitim durumuna göre farklılaşmamaktadır.

5.9.4.5 Örgütsel bağlılık ölçeğinin mesleki deneyime göre analizi

H_{11A}: Katılımcıların Duygusal Bağlılıkları mesleki deneyime göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{11B}: Katılımcıların Devam Bağlılıkları mesleki deneyime göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{11C}: Katılımcıların Normatif Bağlılıkları mesleki deneyime göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{11D}: Katılımcıların Örgütsel Bağlılıkları mesleki deneyime göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Çizelge 5.19: Mesleki Deneyime Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Analizi

Altboyutlar	Mesleki Deneyim	N	Mean	Std Dev.	F	sig.
Duygusal Bağlılık	1-5 Yıl	219	3.05	0.775	0.271	0.846
	6-10 Yıl	55	3.10	0.699		
	11-15 Yıl	13	3.19	0.670		
	16+	21	2.98	0.847		
	Total	308	3.06	0.761		
Devam Bağlılığı	1-5 Yıl	219	2.95	0.661	0.35	0.789
	6-10 Yıl	55	2.88	0.648		
	11-15 Yıl	13	3.05	0.753		
	16+	21	2.87	0.690		
	Total	308	2.93	0.663		
Normatif Bağlılık	1-5 Yıl	219	3.06	0.804	1.152	0.328
	6-10 Yıl	55	3.05	0.735		
	11-15 Yıl	13	3.03	0.778		
	16+	21	2.72	0.927		
	Total	308	3.03	0.801		
Örgütsel Bağlılık	1-5 Yıl	219	3.02	0.546	0.689	0.559
	6-10 Yıl	55	3.01	0.503		
	11-15 Yıl	13	3.09	0.620		
	16+	21	2.85	0.559		
	Total	308	3.01	0.542		

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre mesleki deneyim skor ortalamaları duygusal bağlılık ($F_{(3,304)}=.271$; $p>.05$), devam bağlılığı ($F_{(3,304)}=.350$; $p>.05$), normatif bağlılık ($F_{(3,304)}=1.152$; $p>.05$), ve örgütsel bağlılık ($F_{(3,304)}=.689$; $p>.05$), farklılaşmamaktadır.

5.9.4.6 Örgütsel bağlılık ölçeğinin çalışma süresine göre analizi

H_{12A}: Katılımcıların Duygusal Bağlılıkları şu anki işte çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{12B}: Katılımcıların Devam Bağlılıkları şu anki işte çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{12C}: Katılımcıların Normatif Bağlılıkları şu anki işte çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{12D}: Katılımcıların Örgütsel Bağlılıkları şu anki işte çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Çizelge 5.20: Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Analizi

Altboyutlar	Çalışma Süresi	N	Mean	Std Dev.	F	sig.
Duygusal Bağlılık	1-5 Yıl	249	3.02	0.767	1.770	0.172
	6-10 Yıl	49	3.21	0.717		
	11+ Yıl	10	3.30	0.749		
	Total	308	3.06	0.761		
Devam Bağlılığı	1-5 Yıl	249	2.92	0.649	2.050	0.131
	6-10 Yıl	49	2.92	0.684		
	11+ Yıl	10	3.35	0.826		
	Total	308	2.93	0.663		
Normatif Bağlılık	1-5 Yıl	249	3.01	0.798	1.243	0.290
	6-10 Yıl	49	3.06	0.821		
	11+ Yıl	10	3.42	0.734		
	Total	308	3.03	0.801		
Örgütsel Bağlılık	1-5 Yıl	249	2.98	0.545	2.548	0.080
	6-10 Yıl	49	3.06	0.522		
	11+ Yıl	10	3.36	0.466		
	Total	308	3.01	0.542		

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre şu anki işte çalışma süresi skor ortalamaları duygusal bağlılık ($F_{(2,305)}=1.770$; $p>.05$), devam bağlılığı ($F_{(2,305)}=2.050$; $p>.05$), normatif bağlılık ($F_{(2,305)}=1.243$; $p>.05$), ve örgütsel bağlılık ($F_{(2,305)}=2.548$; $p>.05$), farklılaşmamaktadır.

5.9.5 Korelasyon analizi

Korelasyon analizi aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini ölçmeye yönelik kullanılan bir analiz tekniğidir. Korelasyon analizi için stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılığa ait değişkenlerin korelasyon katsayıları, ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişki düzeyi aşağıdaki şekilde yorumlanmıştır (Gülten, 2018:47).

Korelasyon (r)	Yorum
0,0 - 0,3 arası	zayıf
0,3 - 0,7 arası	orta
0,7 - 1,0 arası	yüksek

H₁:Stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Çizelge 5.21: Korelasyon Analizi Sonuçları

Faktör	1	2	3	4	5	6	7
1. Duygusal Bağlılık	---						
2. Devam Bağlılığı	-0.06	---					
3. Normatif Bağlılık	.615**	.271**	---				
4. Örgütsel Bağlılık	.749**	.515**	.891**	---			
5. Yönetim Süreci	.409**	.180**	.434**	.478**	---		
6. Yönetim Politikaları	.539**	.150**	.515**	.567**	.788**	---	
7. Stratejik İnsan Kaynakları	.497**	.175**	.499**	.550**	.952**	.938**	---

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

Duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki ($p < 0.01$; $r = 0.615$), Duygusal bağlılık ile yönetim süreci algısında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki ($p < 0.01$; $r = 0.409$) Duygusal bağlılık ile yönetim politikaları algısı arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki ($p < 0.01$; $r = 0.539$), normatif bağlılık ile yönetim süreci algısı arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki ($p < 0.01$; $r = 0.434$), normatif bağlılık ile yönetim politikaları algısı arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki ($p < 0.01$; $r = 0.515$), yönetim süreci algısı ile yönetim politikaları algısı arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki ($p < 0.01$; $r = 0.788$) ve Stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki bulunmuştur.

5.9.6 Regresyon analizi

H_{1a}:Stratejik insan kaynakları yönetiminin ve duygusal bağlılığa etkisi vardır

H_{1b}:Stratejik insan kaynakları yönetiminin ve devam bağlılığa etkisi vardır

H_{1c}:Stratejik insan kaynakları yönetiminin ve normatif bağlılığa etkisi vardır

Çizelge5.22: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi Sonucu

Duygusal Bağlılık	β (%95G.A)	p-değeri
Sabit(β_0)	1.588	<0.001
Yönetim süreci	-0.309	>0.001
Yönetim politikaları	0.482	<0.001

Regresyon modeli anlamlı bulunmuştur($p<0,001$).

$$R^2 = 0.291$$

β : Regresyon Katsayısı

Regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup yönetim politikaları ($p<0.001$) duygusal bağlılığı açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yönetim süreci algısı ($p=0.601$) modeli açıklamada anlamlı değildir. Yönetim politikaları davranışındaki bir birimlik artış duygusal bağlılığı 0,482 kat arttırmaktadır. Yönetim politikaları algısı duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

Çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenlerin modeli açıklama yüzdesi olan açıklayıcılık katsayısı (R^2) 0,291 bulunmuştur. İstatistiksel olarak anlamlı bulunan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$\text{Duygusal Bağlılık}=1,588-0,309(\text{Yönetim süreci}) +0,482(\text{Yönetim politikaları})$$

Çizelge 5.23: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi Sonucu

Devam Bağlılığı	β (%95G.A)	p-değeri
Sabit(β_0)	2.407	<0.001
Yönetim süreci	0.136	>0.001
Yönetim politikaları	0.016	>0.001

Regresyon modeli anlamlı bulunmuştur($p<0,001$).

$$R^2 = 0.032$$

β : Regresyon Katsayısı

Regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup yönetim süreci algısı ($p=0.076$) ve Yönetim politikaları algısı ($p=0.816$) modeli açıklamada anlamlı değildir.

Çizelge 5.24:Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutlarının Normatif Bağlılığı Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi Sonucu

NormatifBağlılık	β (%95G.A)	p-değeri
Sabit(β_0)	1.420	<0.001
Yönetim süreci	0.075	>0.001
Yönetim politikaları	0.405	<0.001

Regresyon modeli anlamlı bulunmuştur($p<0,001$).

$$R^2 = 0.267$$

β : Regresyon Katsayısı

Regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup yönetim politikaları ($p<0.001$) normatif bağlılığı açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yönetim süreci algısı ($p=0.351$) modeli açıklamada anlamlı değildir. Yönetim politikaları davranışındaki bir birimlik artış normatif bağlılığı 0.405 kat arttırmaktadır. Yönetim politikaları algısı normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

Çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenlerin modeli açıklama yüzdesi olan açıklayıcılık katsayısı (R^2) 0.267 bulunmuştur. İstatistiksel olarak anlamlı bulunan regresyon denklemini aşağıdaki gibidir.

$$\text{Normatif Bağlılık}=1.420+0.075(\text{Yönetim süreci}) +0,405(\text{Yönetim politikaları})$$

5.10 Araştırma Sonuçları

- Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeğine ilişkin tutumları ölçmeyi sağlayan ve 16 maddeden meydana gelen anketin faktör desenini çıkarmak için açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinden önce ölçeğin faktör yapısını tespit etmek için SPSS programında keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Hemen sonrasında faktörlerde yer alan maddelerin doğruluğunu tespit etmek için AMOS programında doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.
- Araştırma kapsamında düzenlenen ve 2 kamu hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarının yanıtladıkları anketlerin SPSS programı aracılığıyla analiz edilmesiyle elde edilen sonuçlar incelendiğinde; söz konusu anketi cevaplayan sağlık çalışanları; cinsiyet değişkenine göre 248'inin (%80.5) kadın, 60'ı (%19.5) erkek olarak; yaş değişkenine göre katılımcıların 241'i

(%78.3) 20-30 yaş grubu, 54 'ü (%17.5) 31-40 yaş grubu ve 13'ünün (%4.2) 41-50 yaş ve üstü bireylerden oluştuğu; medeni durum değişkenine göre katılımcıların 114'ü (%37) evli ve 194'ü (%63) bekar; eğitim durumu değişkenine göre katılımcıların 278'i (%90.3) Lisans, 28'i (%9.1) Yüksek Lisans ve 2'si (%0.6) doktora mezundur; mesleki deneyim değişkenine göre katılımcıların 219'u (%71.1) 1-5 yıl, 55'i (%17.9) 6-10 yıl, 13'ünün (%4.2) 11-15 yıl ve 21'inin (%6.8) 16 yıl ve üstü mesleki deneyime sahip olduğu ve çalışma süresi değişkenine göre ise katılımcıların 249'u (%80.8) 1-5 yıl, 49'u (%15.9) 6-10 yıl, 6'sı (%1.9) 11-15 yıl ve 4'ünün(%1.3) 16 yıldan daha fazla süredir bu iş yerinde çalıştığı görülmüştür.

- Stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeğindeki 16 maddenin güvenilirliğinin tespit edilmesi iç tutarlılık kat sayısı olan 'Cronbach Alpha' ile bulunmuştur. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.96$ olarak bulunmuş ve ölçek oldukça yüksek güvenilirlikte çıkmıştır. Güvenilirliğine ilişkin alpha değerinde stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğu anlaşılmıştır.
- Örgütsel bağlılık ölçeğindeki 18 maddenin güvenilirliğini çıkarmak için iç tutarlılık kat sayısı olan 'Cronbach Alpha' bulunmuştur. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.783$ olarak bulunmuş ve ölçek yeterli güvenilirliktedir. Güvenilirliğe ilişkin alpha değerine göre örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğu anlaşılmıştır.
- Stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeğinin demografik değişkenlere ilişkin analizlerinde cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki deneyim ve çalışma süresi şeklinde demografik değişkenlere göre aralarında anlamlı ilişkiler olduğu ve farklılaşmamakta olduğu sonucuna varılmıştır.
- Örgütsel bağlılık ölçeğinin demografik değişkenlere ilişkin analizlerinde cinsiyet değişkeninde farklılaşmaktadır. Erkeklerin duygusal, devam ve normatif bağlılıkları kadınlara göre daha fazla çıkmıştır. Yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki deneyim ve çalışma süresi şeklinde demografik değişkenlere göre aralarında anlamlı ilişkiler olduğu ve farklılaşmamakta olduğu sonucuna varılmıştır.

- Araştırmada Stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılık puan ortalamaları ve alt boyutlarının arasındaki ilişki Pearson korelasyon analizi sınanmıştır. Korelasyon analiz sonucuna göre duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki ($p<0.01$; $r=0.615$), Duygusal bağlılık ve yönetim süreci algısı arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki ($p<0.01$; $r=0.409$) Duygusal bağlılık ve yönetim politikaları algısı arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki($p<0.01$; $r=0.539$) , normatif bağlılık ve yönetim süreci algısı arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki ($p<0.01$; $r=0.434$),normatif bağlılık ve yönetim politikaları algısı arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki ($p<0.01$; $r=0.515$) ,yönetim süreci algısıve yönetim politikaları algısı arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki ($p<0.01$; $r=0.788$) ve son olarak Stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki bulunmuştur.
- Araştırmada Stratejik insan kaynakları yönetimi alt boyutlarının, örgütsel bağlılık alt boyutları üzerindeki etkisi Çoklu Regresyon Analizi ile sınanmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi boyutlarının duygusal bağlılığa etkisini ölçmeye yönelik regresyon analizi sonucu, Regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup yönetim politikaları ($p<0.001$) duygusal bağlılığı açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yönetim süreci algısı ($p=0.601$) modeli açıklamada anlamlı değildir. Yönetim politikaları davranışındaki bir birimlik artış duygusal bağlılığı 0,482 kat arttırmaktadır. Yönetim politikaları algısı duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.
- Stratejik insan kaynakları yönetimi boyutlarının devam bağlılığı üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik Regresyon Analizi Sonucu, Regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup yönetim süreci algısı ($p=0.076$) ve Yönetim politikaları algısı ($p=0.816$) modeli açıklamada anlamlı değildir.
- Stratejik insan kaynakları yönetimi boyutlarının normatif bağlılığı üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik Regresyon Analizi Sonucu, Regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup yönetim politikaları ($p<0.001$) duygusal bağlılığı açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yönetim süreci algısı ($p=0.351$) modeli açıklamada anlamlı değildir. Yönetim

politikaları davranışındaki bir birimlik artış duygusal bağlılığı 0.405 kat arttırmaktadır. Yönetim politikaları algısı duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

- Araştırma sonucunda elde edilen veriler değerlendirildiğinde; araştırmanın başlangıcında oluşturulan hipotezlerin kabul veya red durumlarını gösteren tablo çizelge 5.25'te görülmektedir.

Çizelge 5.25: Hipotezlerin Kabul/Red Durumları

Hipotezler	Kabul/Red
H ₁ : Stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H _{1a} : Stratejik insan kaynakları yönetim sürecinin duygusal bağlılığa etkisi vardır.	RET
H _{1b} : Stratejik insan kaynakları yönetim sürecinin devam bağlılığına etkisi vardır.	RET
H _{1c} : Stratejik insan kaynakları yönetim sürecinin normatif bağlılığa etkisi vardır.	RET
H _{1a} : Stratejik insan kaynakları yönetim politikalarının duygusal bağlılığa etkisi vardır.	KABUL
H _{1b} : Stratejik insan kaynakları yönetim politikalarının devam bağlılığına etkisi vardır.	RET
H _{1c} : Stratejik insan kaynakları yönetim politikalarının normatif bağlılığa etkisi vardır.	KABUL

- Araştırmadan elde edilen verilere göre, h₁:Stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır hipotezi yapılan korelasyon analizi sonucunda kabul edilmiştir. Alt hipotezler için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, H_{1a}: Stratejik insan kaynakları yönetim sürecinin duygusal bağlılığa etkisi vardır, H_{1b}: Stratejik insan kaynakları yönetim sürecinin devam bağlılığına etkisi vardır, H_{1c}: Stratejik insan kaynakları yönetim sürecinin normatif bağlılığa etkisi vardır, H_{1b}: Stratejik insan kaynakları yönetim politikalarının devam bağlılığına etkisi vardır hipotezleri ret edilmiştir. H_{1a}: Stratejik insan kaynakları yönetim politikalarının duygusal bağlılığa etkisi vardır ve H_{1c}: Stratejik insan

kaynakları yönetim politikalarının normatif bağılığa etkisi vardır hipotezleri yapılan regresyon analizine göre kabul edilmiştir.





6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde küreselleşmenin de etkisiyle dünyada uluslararası ticaretin yaygınlaşması, hızla artan toplumsal, kültürel, ekonomik ve teknolojik değişimlerin sonuçlarına göre işletmelerin oluşan rekabet ortamlarında varlıklarını sürdürebilmeleri ve oluşan bu değişimlere ayak uydurabilmelerini, kendilerini de değişen piyasaya karşı yenilemelerini zorunlu kılmıştır. İşletmelerin başarılı olabilmeleri ve diğer işletmelere karşı rekabet avantajı elde edebilmelerinde başarıyı sağlamalarında etkili olan en önemli departman insan kaynaklarıdır. Günümüzde hızla değişen iş dünyasında insan kaynaklarına verilen önem de artmıştır. Geçmişte sadece kayıt tutma, çalışanların ücretlerini işleme gibi işleri yapan bir departman iken insan kaynakları, insana verilen önemin yükselmesiyle beraber değer yaratan ve işletmeye rekabet ortamında avantajlar gösteren bir fonksiyon olarak değerlendirilmeye başlanmıştır.

İnsan kaynakları yöneticileri, işletme içerisinde çalışanların mutlu, huzurlu ve yaptıkları işten mutluluk duyarak çalışmak istemelerini sağlamak için çalışma ortamlarında eşitlik, adil, eğitici, objektif, şeffaflık ve hoşgörü gibi kavramları kendilerine amaç edinerek hareket etmeleri sağlamaktadırlar. Bir işletmenin başarıyı sağlayabilmesi için, küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmeyi başarması ve sistemin merkezine insanı oturtup değer vermesi gerekir. Bu nedenle stratejik insan kaynakları yönetimi insana oldukça önem vermektedir. Çalışanların yetenekleri, tutum ve davranışları, iletişim yetenekleri ve değerleri başarı için önemli unsurlar arasında yer alır.

Çalışanların işletmelerine kendilerini bir şekilde kabul ettirebilmeleri ve isteklerinin anlaşılabilip karşılanabilmesi için stratejik insan kaynakları yönetimi işgörenleri temel alan bir yaklaşıma sahiptir. Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletme içerisinde işgörenleri yalnız performansları anlamında değerlendirmemekle beraber çalışanların fiziksel ve ruhsal anlamda da değerlendirilmesini amaç edinir. Modern çalışmaların büyük değer gördüğü stratejik insan kaynakları yönetimi ile çalışanların mental ve fiziksel şekilde, sistem için daha verimli çalışmaları amaçlanmaktadır. Bu değerlendirmeler sonucunda işletme içi çalışanlara verilecek olan destek ve

sağlanacak olanaklar ile onların örgütsel bağlılık ile beraber bir çok konuda örgütlerine hizmet etmelerine olanak sağlar.

İşletme içerisinde çalışanlara kendilerini güvende hissetmeleri, uygun bir çalışma ortamının sağlanması ve çalışanlara sunulan eğitim olanakları ile işletme içerisinde kendilerini geliştirme imkânının sunulması, işletmeye karşı çalışma ortamında motivasyonun artmasına ve işletme içi çalışanların da gördükleri destek ile beraber örgütlerine karşı daha çok güven duygusu beslemelerine neden olur. Ortaya çıkan bu güven duygusunun bir üyesi olan "örgütsel bağlılık" kavramı, işgörenler ve örgütlerin ilişkilerinin pozitif kurulmasına öncülük eder. Bu nedenle işgörenlerin örgütleri için daha verimli şekilde çalışmaları ve ortam hazırlamaları birinci nedenler arasında yer alır, dolayısıyla da stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışanları anlayarak algılaması ile değerlendirmesi gerekir.

İşgörenlerin kendilerini işletmeye ait hissetmeleri motive etmeleri ve örgütlerine daha fazla verim sağlayarak karlılıklarını arttırmaları açısından örgütsel bağlılık oldukça önemli bir faktördür. Çalışanlar açısından başarılı olabilmek örgütsel bağlılığın belirleyici bir unsuru özelliğini taşır.

Bu araştırma, stratejik insan kaynakları yönetimi'nin örgütsel bağlılığına etkisini incelemek amacıyla hazırlanmıştır. Çalışma kapsamında giriş ve sonuç kısmının dışında dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı incelenmiştir. İkinci bölümde; örgütsel bağlılık ve üçüncü bölümde de stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılık ile ilişkisi incelenmiş literatürdeki önemlerinden bahsedilmiştir.

Son bölümde ise tez içerisinde stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılık üzerine etkisini araştıran bir anket araştırmasına ve sonuçlarına yer verilmektedir. Verilerin toplanmasında; anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örnekleme tesadüfi örneklemedir ve araştırma için yeterli örnekleme ulaşılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

İstanbul Avrupa Yakası'nın Halkalı lokasyonunda faaliyet gösteren 2 büyük kamu kuruluşuna ait hastane çalışanlarına toplam 308 adet örneklem üzerinde yapılan istatistikî analizler ve sağlık çalışanlarının verdikleri cevaplar SPSS programı ile analiz edilmesiyle ortaya çıkan sonuç, araştırmanın hipotezlerini destekler

niteliktedir şeklinde denilebilir. Bu çalışmada, gözlemlenmek istenen konu stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılığa etkisi arasında anlamlı ve pozitif yönlü orta düzeyde ilişki bulunmuştur. Bu ilişki, koralesyon analizi ile bulunmuştur.

Çalışmaya katılım gösterenlerin demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi, mesleki deneyim, eğitim durumu) öncelikle frekans analizleri ile incelenerek, genel bir katılımcı profili meydana getirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre 2 farklı kamu hastanesi çalışanlarına ait demografik özellikleri ile stratejik insan kaynakları yönetimi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yine hastane çalışanlarına ait demografik özellikler ile örgütsel bağlılık ve stratejik insan kaynakları yönetimi değişkenleri farklılaşmamaktadır ve arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre, stratejik insan kaynakları yönetimi ile örgütsel bağlılık demografik değişkenler üzerinde olumlu yönde etkilere sahiptir sonucunu söyleyebiliriz.

Tez çalışmasında yer alan, anket çalışmasının sonuçları da stratejik insan kaynakları yönetiminin varlığı ve örgütsel bağlılık konusu üzerinde çalışanların algılarının ve yorumlarının son derece fazla olduğu görülür. Sonuç olarak işgörenlerin her iki araştırma ölçeğini de dikkatle değerlendirip cevapladıkları anlaşılmaktadır. Anketin sonuçlarında dikkati çeken diğer bir nokta, araştırmaya gönüllü olarak katılan kişilerin, stratejik insan kaynakları yönetimi konusundaki yaklaşımları ve örgütsel bağlılık ile alakalı son derece olumludur ve yönetime verdikleri destek ile önem sonuçlara yansımaktadır.

İşletme içi çalışanların örgüte karşı bağlılıklarının sağlanması, stratejik insan kaynakları yönetimi'nin ana hedeflerindedir. Böylelikle, işlerine tatminlik duyan ve işletmelerine karşı olumlu davranışlara sahip işgörenlerin motivasyonları, iş performansları arttığı ve daha çok örgütsel bağlılık hissettikleri stratejik insan kaynakları yönetimi'nin genel kabul gören bir noktadır.

Anket sonuçlarına göre ulaşılan verilerin analizine bakılacak olursa Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı” , Genel Örgütsel Bağlılık” , “Normatif Bağlılık”, “Devam Bağlılığı” ve “Duygusal Bağlılık”, “konularında, sağlık çalışanlarının oluşturduğu katılımcıların 20-30 yaş aralığında olup, %80 ini kadınların oluşturduğu, büyük çoğunluğun lisans eğitiminde olduğu, buldukları yerde çalışma

süresine göre ortalamalarında, 1-5 yıllık süre zarfı arasında ve mesleki deneyimlerinin de 1-5 yıllık sürede olan işgörenlerin hakim olması denilebilir.

Araştırma bulgularına göre “Normatif Bağlılık”, “Devam Bağlılığı”, “Duygusal Bağlılık” “Genel Örgütsel Bağlılık” ve “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı” konularında zamanla görevlerine devamlılık sağlayan katılımcıların, önemli ölçüde isteklerinin karşılandığını düşünülmesi, karşılıklı bir örgütsel bağlılık duygusu taşıyarak örgütlerle iletişim sağlamaktadırlar.

Duygusal bağlılık boyutu ile stratejik insan kaynakları yönetimi boyutları arasında pozitif derecede anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani çalışanlar tarafından algılanan stratejik insan kaynakları yönetimi algısı örgütsel bağlılık davranışına yaklaştıkça çalışanların içinde buldukları örgütün amaç ve değerlerini kabul etmelerine, organizasyonun hedefine ulaşmasında gönüllü katkıda bulunma isteği ve örgütte kalmaya devam etme isteği artmaktadır sonucuna ulaşılabilir.

Devam bağlılığı ile stratejik insan kaynakları yönetimi boyutları arasında olan ilişki incelenmiş ve zayıf bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi boyutları ile normatif bağlılık arasındaki ilişki incelenmiş olup; çalışanların örgüte karşı sadakat duygusu besleme ve örgütte devam etmeyi bir görev olarak benimseme davranışlarını içeren normatif bağlılık boyutu ile stratejik insan kaynakları yönetimi boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Stratejik insan kaynakları yönetimine önem verildiği ve yönetimde alınan kararlarda çalışanların düşüncelerinin de değerlendirilmesiyle çalışanların örgütlerine karşı sadakat duygularının arttığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığa olan etkisi literatürde detaylı bir biçimde gösterilmiştir. Bu çalışmada ortaya konan birinci hipotez, Stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Çalışma sonucunda elde edilen verilerin analizlerine göre hipotezin geçerliliğini kabul edebiliriz. İşletme içerisinde stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışanlara sağladığı imkân ve göstermiş oldukları destek ile çalışanlar örgütlerine karşı bir bağ yaratırlar ve kendilerini örgüte karşı sorumlu hissederler. Bu bağın oluşması işletmenin büyümesi ve refahı açısından oldukça önemlidir.

Elde edilen bir diğer veri, katılımcıların eğitim düzeyi, yaş, mesleki deneyim, çalışma süresine göre değerlendirmelerinde bulunulduğunda, “Normatif Bağlılık”,

“Devam Bağlılığı”, “Duygusal Bağlılık”, “Genel Örgütsel Bağlılık” ve “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı” konularında, katılımcılardan lisans eğitim düzeyine sahip olmaları, 20-30 yaş aralığında olmaları ve mesleki deneyim ile çalışma sürelerinin 1-5 yılları aralığında yoğunluk gösteren çalışanların daha fazla olduğu sonuçlarda tespit edilmiştir. Bu eğitim düzeyine mensup işgörenlerin konusu olmaktadır. Aynı şekilde, genel görünüme göre lisans eğitim düzeyindeki katılımcıların yeni iş hayatına geçmeleri ve yaş itibari ile genç olmaları stratejik insan kaynakları yönetimi konusundaki algılamalarının da yüksek olması, hem çıkarları doğrultusunda bir algılama sağlar, hem de konuyu diğer katılım gösterenlere göre kavrayarak değerlendirmelerine de imkan sağlamaktadır.

Bu çalışmanın sonuçlarına göre yöneticiler işletmelerinde stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yer verdiklerinde, örgütlerine yönelik bazı tutum ve davranışlarda olumlu yönde gelişmeler bekleyebilirler. Diğer bir deyişle, insan kaynakları bölümünde işgörenlerin örgütsel bağlılıkları insan kaynakları departmanlarının örgüt içindeki görevlerinin stratejik bir niteliğe geçmesi ile ilişkilidir.

Son olarak literatürde de yer aldığı üzere örgütsel bağlılığın sürdürülebilmesi için işletme içinde stratejik insan kaynağının etkin yönetiminin sağlanması gerektiği bir kez daha bu çalışmayla görülmüştür.

Rekabetin küreselleşmesi ile insan kaynağına verilen önem artarak, işgörenlerin stratejik bir değer olarak farkına varılır ve buna yönelik faaliyetlere önem verilmektedir. Bu bağlamda örgütler, öncelikle işgörenlerin güven ve bağlılık düzeylerinin artırılmasına yönelik faaliyetleri önemsemektedirler. Günümüz örgütlerinde çalışanların işletmelerine duydukları güven derecesinin artması, onların aidiyet duygularını sağlamlaştırarak performanslarını ve bağımlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.

Küreselleşmenin etkisiyle uluslararası ticaretin yaygınlaşması, artan toplumsal, kültürel, ekonomik ve teknolojik değişimler sonucunda rekabet avantajı elde etmek ve varlıklarını devam ettirmeyi amaçlayan işletmelerin bu değişimlere ayak uydurmalarını, sürekli olarak kendilerini değiştirmelerini ve yenilemelerini zorunlu hale getirmektedir. Bununla birlikte örgütleri diğer örgütlerden ayırtıran ve başarılı

olabilmelerini sağlayacak en önemli ögenin insan kaynaklarına verilecek öneme bağlı olmasıdır.

Yoğun rekabet şartları işletme içinde bilgi birikimine sahip olan çalışanların işletmede kalınmasını da zorunlu hale getirmiştir. Ancak değişen rekabet ortamının bağlı çevre şartları çalışanların gereksinimlerindeki değişimlerin etkisiyle çalışanların işletmede tutulmasını geçmişe göre daha zor hale getirmiştir.

Çalışanlara sağlanan çalışma ortamı ve kendilerini değerli hissetmeleri, verilen eğitim olanaklarıyla kendilerini geliştirme fırsatının verilmesi ve işletmede kendilerinin aranılan bireyler olduklarının düşündürülmesi, çalışanların motivasyonlarının artmasını sağlar ve dolayısıyla işletmeye olan bağlılık duygularının oluşmasına katkıda bulunur.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin yalnızca işgörenler için yararının bulunduğunu düşünmek de doğru değildir. Stratejik insan kaynakları yönetimi, örgüt içerisinde bir arada tutulması ve aralarındaki bağlantının arttırılması adına son derece önemlidir. İnsan kaynakları, stratejik olarak bir örgütün yönetimi açısından son derece kritik bir görev ve sorumluluk üstlenmektedir. Bunun en önemli göstergesi, örgütlerin karar alma sürecinde artık stratejik insan kaynakları yönetiminin de aktif biçimde kendisine yer bulmasıdır.

Çalışanlardan sorumlu olarak bilinen insan kaynakları artık daha önemli ve kritik bir görev üstlenerek örgüt yönetimlerinin bilgi edinmesi, strateji belirlemesi ve kararlarını uygulaması konusunda insan kaynakları önemli bir sistem durumuna dönüşmüştür.

Stratejik açıdan insan kaynaklarının işgörenleri olumlu değerlendirmeleri, işgörenlerin performanslarına olumlu yönde etki etmektedir. Çalışanların temel beklentileri, örgütlerin onları daha fazla önemsemeleri ve beklentilerinin karşılanmalarıdır. Bunun sonucunda yüksek verimli ve performansa sahip çalışanların istihdamı ile birlikte onların işletmelerine olumlu ve sağlıklı iletişim kurmaları söz konusudur. İşgörenler için her ne kadar öncelik finansal olarak elde edecekleri gelir gibi gözükse de aslında onlar için motive edilmek de son derecede önemlidir.

Örgütsel bağlılık, örgütlerin sistemlerine daha bağlı ve işletme çıkarları için fazla mücadeleye etmeye hazır çalışanların olması adına yönlendiricidir. Örgütsel bağlılık

açısından örgütlerin sahip oldukları iletişim kuvveti olmaktadır ve işgörenlerin algılarının dolaylı olarak yönlendirilmesini sağlamaktadır.

Kalafat (2016) yapmış olduğu çalışmada stratejik insan kaynaklarının varlığı ve örgütsel bağlılık konusu hakkında çalışanların algılarının ve dikkat düzeylerinin son derece yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmadaki katılımcıların, kurumlarına olan örgütsel bağlılıklarının manevi değerlerle ölçülmesine olanak sağlayan duygusal bağlılık düzeylerinin orta olmasına karşın, daha çok çıkarların ve beklentileriyle zorunluluk faktörlerinin ön plana çıktığı devam bağlılığı ile normatif bağlılığın son derece yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Araştırmadaki katılımcılar için öncelik, mutlak olarak kendilerinin beklentilerinin karşılanmasıdır. Bunun ardından örgütsel bağlılık konusunda daha aktif olarak hareket edebilmektedirler.

Yapılan araştırmalara göre stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılığa etkisi konusunun ilişkisi yüksek düzeyde bir güce sahiptir. Bu durum çalışanların kendilerini örgüte bağlı hissetmelerinde stratejik insan kaynakları yönetiminin önemli bir payı olduğu görülmektedir.

Demografik değişkenlere göre yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılığın cinsiyet değişkeni üzerinde kadın çalışanların iş yerinde karşılaştığı zorluklar ve ailesel sorumluluklarının olması nedeniyle erkeklere oranla örgütlerine daha az bağlı oldukları sonucu görülmektedir. Genç yaştaki çalışanların örgütsel bağlılıkları yaşlı kesime göre daha düşük seviyededir bunun nedeni ise alternatif iş olanaklarına yönelme eğilimidir.

Bu araştırma, sadece stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığa olan etkisini araştırmış ve belirli noktalarda stratejik insan kaynaklarının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğunu tespit etmiştir. Fakat stratejik insan kaynakları örgüt içerisinde işgörenlerin motivasyonları açısından farklı taraflardan olumlu etkileri olan faaliyetleri geliştirmesiyle daha geniş incelenmelidir. Çalışma sadece bir kamu kurumuna ait 2 farklı hastaneye ve hastanenin uygulamaları baz alınarak yapılmış ve araştırma kısmı sınırlı sayıda çalışanın görüşlerine yer verilerek uygulanmıştır.

Araştırmaya katılım sağlayan çalışanların, cinsiyet, yaş ve eğitim türü açısından bakıldığında eşit bir dağılımın olmadığı görülmektedir. Hem kadınların, hem de lisans mezunu genç birimlerin daha yoğun olduğu araştırmada görülmektedir.

Kurumdaki tüm kademedeki çalışanlara ulaşıp araştırmanın yapılabilmesi söylenebilmektedir.

Araştırma İstanbulda'ki 2 devlet hastanesi kurumundaki çalışanlarla sınırlıdır. Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile stratejik insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkinin daha net, daha doğru ve daha sağlıklı bir şekilde saptanabilmesi için daha büyük bir örneklem seçimi uygun olacaktır. Bundan sonra araştırma yapacak araştırmacılar farklı şirket ve sektör karşılaştırmaları yaparak ve daha geniş ölçekte veri toplayarak sektörler arası veya bölgeler arası stratejik insan kaynakları yönetimi uygulama karşılaştırmaları konusunda sonuç üretebilirler. Örgütsel bağlılık içerisinde, örgütsel iletişim kavramının incelenmesi, örgütsel performansın çalışanlar üzerindeki etkisinin araştırılması ve örgütsel davranış ile bir arada incelenmesi konuyu daha da derinleştirecektir.

Kurumlar açısından stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yükselmesini sağlayacak değişkenlerin belirlenmesi, kurumların kaliteli bir iş ortamı sağlayabilmeleri açısından araştırma kurum yöneticilerine ışık tutacak faydalı bir araştırma özelliğine sahiptir. Stratejik insan kaynakları yönetim'nin etkisiyle örgütsel bağlılığın kurum içerisinde ölçülmesi, kurumlar açısından değerlendirilmesi ve eksikliklerin tespit edilerek karşılanması gerekmektedir.

KAYNAKLAR

- Akbaba, A., Günlü, E.** (2011). “Otel İşletmelerinde İşgören Bulma, Seçme Ve Eğitim Sürecinin Stratejik İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 16/ 22, s. 199-228.
- Akçakaya, M.** (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi İnsan Kaynakları Planlaması Norm Kadro Uygulaması, 1.Baskı, Adalet Yayın Evi, Ankara.
- Akgün, F.** (2010). ‘Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının, Girişimci Odaklılık ve Öğrenme Odaklılık ile Firma Performansına Etkisi’, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Gebze.
- Araştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli
- Bağcıoğlu Z.** (2017). ‘Çalışanlarda Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık’, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bakırcı, B.**, (2016) Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri, MSKÜ SBE Turizm İşletmeciliği ABD, Doktora Tezi, Muğla .
- Barutçugil, İ.** (2004) Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bayat, B.** (2008) İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 10 / 3, Ankara.
- Baysal, A.C.-Paksoy, M.** (1999) “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C: 1, İstanbul.
- Berk, N.** (2017).İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Adalet Etkisi: Sivas Numune Hastanesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Biçer, Ö.** (2004) Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaların Çalışanların Performanslarıyla İlişkisi ve Konu ile İlgili Bir Araştırma; (Yüksek Lisans Tezi); İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü; İşletme Anabilimdalı, İstanbul.
- Bingöl, D.** (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Bingöl, D.** (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi, 8.Baskı, Beta Basım Yayın dağıtım, İstanbul.
- Bingöl, D.** (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi, 10. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Bozok E.** (2016). ‘Profesyonelleşmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Bir Vakıf Üniversite Çalışanları Üzerine Bir Araştırma’, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Ceylan, H.** (2016). ‘Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkisi: İspark A.Ş. Örneği’, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cingöz, A. ve Akdoğan, A.** (2013), İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 42, ss. 91-122, Kayseri.
- Cohen, A.** (1993). Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis, Basic and Applied Social Psychology, V.14,
- Çakır, Ö.** (2006). Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerine Etkileri, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayınları, Ankara.
- Çetin C. ve diğer.** (2015) İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Çetin, C.** (2012) Temel İşletmeciliğe Giriş, Beta yayınları, İstanbul.
- Çetintürk, İ.** (2017). Turizm İşlemelerinde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kaynağı Olarak Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Journal of Yasar University, 12/45, 48-59, İstanbul.
- Çilingir N.** (2014). ‘Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi’, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- Çöl, G. ve Gül, H.** (2005). “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:19, Sayı:1, Erzurum.
- Doğaç, A.** (2017) Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Van İli Konaklama İşletmeleri Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Elüstün, T.,** (2018), Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Algısı ve İlişkisi: Liman İşlemesi Çalışanları Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğan, E.** (2013). İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erkoç, D.** (2009). ‘Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile İşletme Performans Değerlendirme Sistemi Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma’, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ertan, H.** (2008). “Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki ilişki: Antalya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Gurlaş M.** (2016). ‘Jenerasyon Teorisine Göre X ve Y Kuşakların Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Farklılıklarının İncelenmesi: Kamuda Vergi Dairesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma’, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güçlü, H.** (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, Eskişehir
- Güldiken, A.** (2018). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Tükenmişlik İlişkisi ile İlgili Kamu Kurumu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Güllüoğlu, Ö.** (2012). Örgütsel İletişim İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Gülten, G.** (2018). Çalışma Hayatında Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gündüz, B.** (2016). ‘Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve İş Güvenliği Algıları Arasındaki İlişki: Gebze Organize Sanayi Bölgesi Örneği’, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Günüşen, Z.** (2016). ‘Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama’, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, S.** (2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 2, ss. 397-418, Erzurum.
- İbrahimağaoğlu Ö.** (2013). ‘Örgütsel Tükenmişlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma’, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İmamoğlu, E.** (2017) Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi: Beylikdüzü Belediyesi Örneği, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İnce, M. ve Gül, H.** (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma. Örgütsel Bağlılık, Çizgi Yayıncılık, Konya.
- Kaçmaz, R.** (2015) Eğitim Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kalafat, B.** (2016). ‘Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi’, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kansız, E.** (2016). İstanbul’daki Alışveriş Merkezleri Bazında Tüketici Davranış Modellerinin Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Karasu, Y.** (2009) “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etik Açısından Çalışanlar Tarafından Algılanışı ve Örgütsel Bağlılıkla İlişisine Yönelik Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kariavi, A.** (2014). İnsan Kaynakları Uygulamalarının Yenilik Üzerine Etkisinin
- Kavlak, Y.** (2012). ‘İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Kamu Bankasının Bankacılık Operasyonları Merkezinde Bir Araştırma’, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kırım, A.** (1998) Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, Sistem Yayıncılık ve Mat. San. Tic. A. Ş. İstanbul.
- Kırlak, Ö.** (2018). Tekstil Sektöründe Yer Alan İşletmelerde İşten Ayrılma, Oryantasyon Eğitimi, Çalışan Mutluluğu ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öğüt, A.** (2001) Bilgi Çağında Yönetim, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Özdemir S. Polat E.** (2017). Kamu Sektöründe Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Dünyadan ve Türkiye’den Örnekler 01/07/2017 Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Yayına Kabul Tarihi:01/07/2017 Araştırmalar Dergisi Online Yayın Tarihi:01/07/2017 Cilt: 1, Sayı: 1, 70-82 .
- Özdevecioğlu, M.** (2003)“Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 18(2), İzmir.
- Özevin M.** (2016). ‘Liderlik Davranışları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Bir Havayolu İşletmesinde Nicel Uygulama’, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özşungur, F.** (2017). Hizmet İnovasyonu Odaklı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries Dergisi / Cilt 1 / Sayı 1 / 8-18.
- Sabuncuoğlu, E. T.**(2007). “Eğitim, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” Ege Akademik Bakış.
- Sadullah, Ö.** (2015) İnsan Kaynakları Yönetimi Beta Basım A.Ş, İstanbul.
- Saldamlı, A.** (2009). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Sert, S.** (2010). “Katılım Mevduat Bankası Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara,
- Seyhan, M.** (2014). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Sönmez, M.** (2017) Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma ve İller Bankası A.Ş.de Bir Uygulama, Uzmanlık Tezi, İller Bankası Anonim Şirketi, 24-28.
- Şaklak, Ö.** (2018). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Ankara İli Örneği, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şimşek, M. ve diğer.** (2016) İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları, 3. Baskı, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Tikici ve diğ.** (2002) “Stratejik İnsan Kaynakları ve İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama”; 10. Uluslararası Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Ün. İ.İ.B.F. Yayınları, Antalya.
- Tokmak, M.** (2018). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Örneğinde Araştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Tüzüner, V.L.** (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme, 2.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ulutürk Ş.** (2016). ‘Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma’, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Urhan, S.** (2014). ‘İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması’, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Uslu A.** (2012). ‘Örgütsel Bağlılık, Daimi ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan

- Çalışması', (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Uygun, A.** (2007) "Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1.
- Uysal, G.** (2005)"İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma", Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Vural, Z. vd.** (2007) Örgüt Kültürü İletişim Liderlik Motivasyon Bağlılık Performans Açısından Değerlendirme, Nobel yayın Dağıtım.
- Yakut, S.** (2015). 'İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık ve Meslek Liselerinde Araştırma', (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yalçın, A., İplik, F.N.** (2005): "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:14, Sayı:1, 395-412
- Yaman, Ö.** (2012). İşletme Yönetimi-1, İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayını, İstanbul.
- Yıldırım, Ö.** (2017). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kapsamında Yetenek Yönetiminin Motivasyon ile İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmazer, Ö.** (2018). Hastanelerde Sağlık Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkileri: Kırıkkale İli Örneği, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yusein R.** (2013). 'Örgütsel Bağlılık ile Motivasyon Arasındaki İlişki: Bir Şirket Uygulaması', (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yüksel, Ö.** (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Yayınları, Ankara.



EKLER

Ek -1 Anket Formu

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: HASTAHANE ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda hazırlanmakta olan “STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ” isimli yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Çalışmadan elde edilen bilgiler kesinlikle bilimsel amaçlar için kullanılacaktır ve üçüncü kişilere verilmeyecektir. Bu nedenle anketimize gerekli ilgiyi göstereceğinize inanıyor ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ediyoruz.

Yüksek Lisans Öğr.
Özge KILIÇASLAN

Danışman:
Prof.Dr.Akın MARŞAP

I. BÖLÜM: DEMOGRAFİK BİLGİLER	
Cinsiyetiniz? () Kadın () Erkek	Eğitim Durumunuz? () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
Yaş Grubunuz? () 20-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üzeri	Mesleki Deneyiminiz? () 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16 ve üzeri
Medeni Durumunuz? () Evli () Bekâr	Bulduğunuz yerde çalışma süreniz? () 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16 ve üzeri

II. BÖLÜM: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Aşağıda çalıştığınız kurumun çeşitli yönleri ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadelerin her birinin yanında, ifadelere ne derece katıldığınızı göstermeniz için derecelendirme basamakları yerleştirilmiştir. Basamaklar “Kesinlikle Katılmıyorum (1)”dan “Kesinlikle Katılıyorum(5)” a doğru uzanmaktadır.

Lütfen her ifadeyi dikkatli okuyarak size en uygun olan katılma düzeyinizi işaretleyiniz.

SORULAR	1- Kesinlikle Katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3- Kararsızım	4- Katılıyorum	5- Kesinlikle Katılıyorum
1. Kurumunuzda belirlenen İnsan Kaynakları (İK) stratejileri birbiriyle uyumlu ve birbirini destekleyicidir.					
2. İKY sistemleri kapsamındaki uygulamalar birbiriyle uyum içerisinde gerçekleştirilir.					
3.İKY/Personel birimi çalışmalarını gerçekleştirirken diğer birim yöneticileri ile işbirliği halindedir.					
4. İKY/Personel birimi diğer departman yöneticilerinin, insan kaynakları ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmelerinde yardımcı olur.					
5. Yönetim, kurumun gelecek yönelimini belirlerken (geleceğine ilişkin kararlar alırken) İKY bilgilerini/verilerini kullanır.					
6. Üst düzey yöneticiler, karar verme sürecinde birimleri bütünleştirecek şekilde eğitilmişlerdir.					
7. Kurumda stratejik planlama yapılır.					
8. Kurumun benimsediği farklı stratejiler, İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının seçimini etkiler.					
9. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının belirlenen stratejilere uyumlu olması beklenir.					
10. Çalışanlara mevcut durum hakkında değerlendirmelerde bulunularak, süreçle ilgili endişelerini dile getirmek için fikirleri sorulur.					
11. Kurumda insan değer yaratan bir kaynak olarak görülmektedir.					
12. Kurumunuzda yapılacak değişimler hakkında değişimin yönü, amacı, alacağı nihai şekil, bunun nasıl yapılacağı ve kimin nelere katlanmak zorunda kalacağı konularında çalışanlara bilgi verilir.					
13.Kurumunuzda oluşturulan çalışma gruplarının fikirlerinin, önerilerinin, sorun çözümüne katkıları değer görülür.					
14. Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen faaliyetler üstler tarafından desteklenir.					
15. Kurumunuzda çalışanlarla üst yönetim arasındaki statü farklılığını ortadan kaldırmak için çabalar mevcuttur.					
16. Kurumunuzda her zaman çalışanlarla yöneticiler arasında karşılıklı sevgi ve saygı vardır.					

III. BÖLÜM: ÖRGÜTE BAĞLILIK

Aşağıda çalıştığımız kurumun çeşitli yönleri ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadelerin her birinin yanında, ifadelere ne derece katıldığınızı göstermeniz için derecelendirme basamakları yerleştirilmiştir. Basamaklar “Kesinlikle Katılmıyorum (1)”dan “Kesinlikle Katılıyorum(5)” a doğru uzanmaktadır.

Lütfen her ifadeyi dikkatli okuyarak size en uygun olan katılma düzeyinizi işaretleyiniz.

SORULAR	1- Kesinlikle Katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3- Kararsızım	4- Katılıyorum	5- Kesinlikle Katılıyorum
1. Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumdageçirmek beni çok mutlu eder.					
2. Bu kurumun sorunlarını gerçekten kendisorunlarım gibi hissederim.					
3. Kendimi kurumda “ailenin bir parçası” olarakhissetmiyorum.					
4. Bu kuruma kendimi “duygusal olarak bağlı”hissetmiyorum.					
5. Bu kurumun benim için çok kişisel (özel) bir anlamıvar.					
6. Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet duygusuhissetmiyorum.					
7. Kurumdan ayrılmayı istesem bile şu ayrılmak benim içinçok zor olurdu.					
8. Şu an kurumumdan ayrılmak istediğimekararverirsem hayatımdapek çok bölüm bundan olumsuzetkilenir.					
9.Şu anda kurumumda kalmak, isteğim sonucu olduğu kadar da mecburiyetten.					
10. Bu kurumu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az iş seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
11. İşyerimden ayrılmama nedenlerimden biri de alternatif iş olanaklarının azlığıdır.					
12. Kurumuma bu kadar katkı olmasaydı, başka biryerde çalışmayı düşünebilirdim.					
13. Bu kurumda çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
14. Benim için avantajlı olsa bile, kurumumdan şimdi ayrılmak bana doğru bir davranış gelmiyor.					
15. Kurumumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
16. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
17. Kurumumdaki sorumluluklarım nedeniyle işten ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.					
18. Kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum.					

Ek -2 Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 18/04/2018-2348



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-044-2348
Konu : Özge KILIÇASLAN'ın Etik Onay Hk.

18/04/2018

Sayın Özge KILIÇASLAN

Enstitümüz Y1412.040068 numaralı İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi tezli yüksek lisans programı öğrencilerinden Özge KILIÇASLAN'ın "STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ" adlı tez çalışması gereği "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi" ve "Örgüte Bağlılık" ile ilgili anketleri 11.04.2018 tarihli ve 2018/13 sayılı İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Özer KANBÜROĞLU
Müdür V.



Evrak Doğrulamak İçin : <https://evrak.dogrula.aydin.edu.tr/enVision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BENNMZ33>

Adres:Beşyol Mah. İnönü Cad.No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL
Telefon:444 1 428
Elektronik Ağ:<http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: NESLİHAN KUBAL
Unvanı: Enstitü Sekreteri



Ek-3 İl Sağlık Müdürlüğü Anket İzni



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü

İSTANBUL İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ - İSTANBUL
SAĞLIĞIN GELİŞTİRİLMESİ BİRİMİ
21.05.2018 08.21 - 16867222 - 604.01.01 - E.1657



Sayı : 16867222/604.01.01
Konu : Özge KILIÇASLAN'ın
Anket İzni Hk.

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)
(Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy, 34295 Küçükçekmece / İst)

İlgi : a) 20/04/2018 tarihli ve 71211201-2401 sayılı yazı
b) 17/05/2018 tarihli ve 80929729-604.01.01-16119 sayılı yazı
c) 27/04/2018 tarihli ve 10678112-799-4277 sayılı yazı.

İlgi a) sayılı yazınız ile Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1412.040068 numaralı öğrencisi Özge KILIÇASLAN'ın Prof. Dr. Akın MARŞAP'ın danışmanlığında yürütülen; "**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi**" konulu anket çalışmasını, kurumunuza bağlı **Mehmet Akif Ersoy Göğüs Kalp ve Damar Cerrahisi EAH** ve **Kanuni Sultan Süleyman Eğitim ve Araştırma Hastanesi**'nde yapma talebi Müdürlüğümüze iletilmiştir.

Söz konusu araştırmanın ilgili hastanelerde yapılması Müdürlüğümüzce uygun bulunmuş olup, konunun çalışmada adı geçen öğrencinize tebliği hususunda;

Gereğini ve bilgilerinize arz ederim.

e-İmzalıdır.
Dt. Şule TUYGUN
Müdür a.
Başkan Yardımcısı

EKLER:

- 1- Mehmet Akif Ersoy Göğüs Kalp ve Damar Cerrahisi EAH
- 2- Kanuni Sultan Süleyman Eğitim ve Araştırma Hastanesi

İSTANBUL İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ
SAĞLIĞIN GELİŞTİRİLMESİ BİRİMİ
21.05.2018
GÖRECEK
İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü
Sağlık Geliştirilmesi Birimi
Bilgi Sorumlusu

Seyitnizam Mah. Mevlana Cd. No:85, 34015 Kat: 1 Oda No: 102 Zeytinburnu/İst.
Sağlığın Geliştirilmesi Birimi
Faks No:

Bilgi için: Arzu SARMUSAK

e-Posta: arzu.sarmusak@saglik.gov.tr İnt. Adresi: www.istanbulsaglik.gov.tr

Unvan: FİRMA

Telefon No: 0212 638 33 99 - 3102

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 26abd23e-2689-419b-814f-3cad4ede1feb kodu ile erişebilirsiniz.

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad : Özge KILIÇASLAN
Doğum Yeri ve Tarihi : İstanbul, 22.04.1992
E- posta : klcslnozge@gmail.com
Medeni Hal : Bekar



22 Nisan 1992 İstanbul doğumluyum. İlköğretimimi Dr.Lütfi Kırdar İlköğretim Okulunda tamamladım. Lise öğretimimi ise Özel Şefkat Eğitim Kurumlarında tamamladım. 2010-2014 tarihleri arasında Selçuk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümünü okuyup mezun olarak lisans eğitimimi tamamladım ve 2015 yılında İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans eğitimine başladım.

