

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÇALIŞANLARIN
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ IRAK KERKÜK ÜNİVERSİTESİ
ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

OMAR MOHAMMED

**İşletme Anabilim Dalı
Yöneticiler İçin İşletme Bilim Dalı**

Ocak, 2020

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÇALIŞANLARIN
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ IRAK KERKÜK ÜNİVERSİTESİ
ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
OMAR MOHAMMED
(Y1712.040039)**

**İşletme Anabilim Dalı
Yöneticiler İçin İşletme Bilim Dalı**

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Gülmira KERİM

Ocak, 2020



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerindeki Etkisi Irak Kerkük Üniversitesi Örneği” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (20/04/2020)

Omar MOHAMMED

ÖNSÖZ

Tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Gülmira KERİM'e yol göstericiliği, ilhamı, öneri ve değerli katkılarından dolayı şükranlarımı sunarım. Bu tezi başarıyla tamamlamamdaki destekleri için sevgili dostlarıma en iyi dileklerimi iletmek isterim. Annem ve babama eğitim hayatım boyunca devam eden desteklerinden dolayı teşekkür ederim. Uluslararası Liderlik ve Gelişim Akademisinde (IALD) de Sayın Abdülrahman Al-Ahmet beye teşekkür ederim.

Ocak, 2020

Omar MOHAMMED

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
ÇİZELGE LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
ÖZET.....	xi
ABSTRACT.....	xii
1. GİRİŞ.....	1
2. İNSAN KAYNAKLARI KAVRAMI, ÖNEMİ, AMACI, GELİŞİM SURECİ, FONKSİYONLARI, STRATEJİK KAVRAMI VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KAVRAMI.....	5
2.1 İnsan Kaynaklarının Kavramı.....	5
2.2 İnsan Kaynaklarının Ehemmiyeti.....	6
2.3 İnsan Kaynaklarının Amacı.....	8
2.4 İnsan Kaynakları Gelişim Süreci.....	11
2.5 İnsan Kaynaklarının İşlevleri.....	14
2.5.1 İnsan Kaynaklarının Planlaması.....	14
2.5.2 İnsan kaynaklarının temini ve seçimi.....	15
2.5.3 İnsan kaynaklarının performans değerlendirme.....	17
2.5.4 İnsan kaynaklarının mesleki uzmanlık yönetimi.....	18
2.5.5 Maaş yönetimi.....	20
2.5.6 Koruma işlevi (iş güvenliği ve personel sağlığı).....	21
2.5.7 Endüstri ilişkileri (personel-işveren ilişkileri).....	22
2.5.8 İnsan kaynakları yönetimi içinde eğitim fonksiyonu.....	22
2.6 Stratejik insan kaynaklarının yönetimi kavramı.....	24
2.6.1 Stratejik kavramı.....	24
2.6.2 Stratejik insan kaynaklarının yönetimi kavramı.....	24
3. PERFORMANS KAVRAMI, ÖNEMİ, AMACI, ÇEŞİTLERİ, ÖZELLİKLERİ, BOYUTLARI VE FONKSİYONLARI.....	27
3.1 Performans Kavramı.....	27
3.2 Performans Önemi.....	28
3.3 Performansın Amacı.....	29
3.4 Performansın Çeşitleri.....	30
3.5 Performans Özellikleri.....	30
3.6 Çalışanların Performansının Boyutları.....	32
3.7 Performans Değerlendirme Fonksiyonları.....	34
3.8 Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	35

4. ARAŞTIRMA	38
4.1 Araştırmanın Amacı	38
4.2 Araştırmanın Önemi	38
4.3 Araştırmanın Yöntemi	38
4.3.1 Ana kütle ve örneklem	39
4.3.2 Veri toplam yöntemi	39
4.3.3 Araştırmanın hipotezleri.....	39
4.4 Bulgular Değerlendirmesi.....	39
4.4.1 Ölçek puanlarına ait tanımlayıcı istatistikler ve cronbach alfa değerleri	39
4.4.2 Kategorik değişkenler için frekanslar	39
4.5 Örneklem Tekniği.....	40
4.6 İstatistiksel Analiz	40
4.7 Analiz Tartışma	41
4.7.1 Tanımlayıcı istatistikler	65
4.7.2 Güvenilirlik değerlendirme (Alfa testi):	67
4.7.3 Çok değişkenli varsayımlar	68
4.7.3.1 Normallik değerlendirme.....	68
4.7.3.2 Çok hücreli analiz	73
4.7.4 Hipotez testleri için korelasyon ve regresyon analizi	75
4.7.5 Hipotez sonuçları özeti.....	77
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	80
KAYNAKLAR	83
EKLER	88
ÖZGEÇMİŞ	99

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 4.1:	Demografik S1, Erkek – Kadın.....	41
Çizelge 4.2:	Demografik S2, Yaş	42
Çizelge 4.3:	Demografik S3, Eğitim Seviyesi.....	43
Çizelge 4.4:	Demografik S4, Yıllık Tecrübe	44
Çizelge 4.5:	S1 Çeyrek, İş İlanlarını Doldurma Stratejisine Odaklanır	45
Çizelge 4.6:	S2, Kurum İçi Boş Yerleri Doldurun	46
Çizelge 4.7:	S3, Çalışanlar, ilave sorumlulukların yerine getirilmesi konusunda kendilerine güvenmeyi ve yurtdışından randevu aramamayı tercih ediyorlar.....	46
Çizelge 4.8:	S4, Kuruluş içindeki boşluk yöntemi çalışanların terfi ettirilmesi için fırsatlar sağlar	47
Çizelge 4.9:	S5, içeriden yükseltme moral ve iş memnuniyetini artırır	47
Çizelge 4.10:	S6, kurum, kurum dışından yüksek nitelikli kişileri işe alır	48
Çizelge 4.11:	S7, Kurulustaki birçok görev mevcut kişiler tarafından gerçekleştirilemez	48
Çizelge 4.12:	S8, Bazı iş değişiklikleri çeşitli dış beceriler gerektirir	49
Çizelge 4.13:	S9, Kurum içinde yetkinlik eksikliği olduğunsa kurum dışından nitelikli personele güvenirsiniz	49
Çizelge 4.14:	S10, Kuruluşun faaliyetleri genişlediğinde, kuruluş dışından nitelikli personele güvenilir	50
Çizelge 4.15:	S11, Performanslarını ölçmek için önemli kriterler olarak çalışan bireylerin kişisel özelliklerine odaklanılmaktadır (eğitim düzeyi ve deneyim)	50
Çizelge 4.16:	S12, Bireylerin performansının ölçülmesinde, organizasyon aşağıdaki davranışsal düşünceleri dikkate alır: iş birliği, disiplin ve düzenlilik	51
Çizelge 4.17:	S13, Önemli bir kriter, personelin performansını ve hizmetlerin miktarını ve kalitesini ölçmektir	51
Çizelge 4.18:	S14, Çalışan kişilerin performanslarının değerlendirilmesinde doğrudan denetim otoritesinin görüşüne güvenilir	52
Çizelge 4.19:	S15, En doğru performans değerlendirmesini sağlamak için dış müşteri geribildirimleri alınır	52
Çizelge 4.20:	S16, Bireylerin performansı, bireylerin ödüllendirilmesinde veya cezalandırılmasında idari kararlara yol açmaktadır	53
Çizelge 4.21:	S17, Grupların performansı (bireyler yerine) sıklıkla değerlendirilir	53
Çizelge 4.22:	S18, Sapmalarla baş etme süreci, yönetim kadrosu ile iş birliği içinde yapılır.....	54

Çizelge 4.23: S19, Motivasyon, çalışan bireylerin sahip olduğu becerilere dayanarak verilir	54
Çizelge 4.24: S20, Kurumda daha fazla ilgi göstermek adına üstün performansa göre çalışan bazı bireylere olumlu teşvikler verilmektedir:	55
Çizelge 4.25: S21, Yönetim, çalışanlara üstün performans için finansal bir ödül verme eğilimindedir.	55
Çizelge 4.26: S22, Yönetim, çalışanları iyi çalışmalarından dolayı ödüllendirme ve yükseltme eğilimindedir.	56
Çizelge 4.27: S23, Çalışanları daha iyi performans için motive etmek için genellikle bir teşekkür ve takdir kitabı yeterlidir.	56
Çizelge 4.28: S24, Yönetim, ihmâl konusunda katı bir muhasebe sistemi kullanma eğilimindedir.	57
Çizelge 4.29: S25, Mali cezalardaki çeşitlilik (maaş kesintisi), örneğin, emirlerinin uygulanmasını sağlamak için idare tarafından kullanılan bir yöntemdir.	57
Çizelge 4.30: S26, İhmâl edenler, üst yönetim tarafından takip edilen disiplin sisteminin bir parçası olarak idari cezalarla (örneğin, seçim, komplo vb.) cezalandırılır.	58
Çizelge 4.31: S27, Teşvikler çeşitlidir ve çalışan bireylerin ihtiyaç ve motivasyonlarına bağlı olarak değişmektedir, ancak bu aşamada bir yaptırım rejimi olma eğilimindedir.	58
Çizelge 4.32: S28, İdare, en iyi ve en yüksek performansı elde etmek için idari, mali veya maddi cezaların kullanılmasını takip eder.	59
Çizelge 4.33: S29, İşiniz size kendine güven duygusu verir:	59
Çizelge 4.34: S30, Patronunuzun çalışanların performanslarıyla ilgili sorunlarını çözme şeklinden memnunsunuz:	60
Çizelge 4.35: S31, Çalışanların, performans seviyelerini iyileştirme çabalarını hissediyorsunuz:	60
Çizelge 4.36: S32, Organizasyondaki üst düzey yönetim politikaları, tüm organizasyon el seviyelerde çalışanların bakımı ile karakterize edilir.	61
Çizelge 4.37: S33 Çalışmanızdan duyduğunuz memnuniyet sizi başarmanıza ve yorgun olsanız bile görevlerinizi yerine getirmenize itiyor:	61
Çizelge 4.38: S34, Siz ve meslektaşlarınız arasında ortaya çıkan farklılıklar nedeniyle bazı günler işinizden uzaklaşıyorsunuz:	62
Çizelge 4.39: S35, Kurumun işçilerin gereksinimlerini karşılama konusundaki ilgisinin zayıflığı, işten ayrılmanın ardındaki nedenlerden biridir:	62
Çizelge 4.40: S36, Zayıf işçi ilişkileri ve artan çatışmalar, işten uzak kalmanıza yol açıyor	63
Çizelge 4.41: S37, Ücretlerimiz ve imtiyazlarımız arasındaki uyumsuzluk ve işteki çalışmalarınız sizin işten çıkmanıza yol açıyor	63
Çizelge 4.42: S38, Yorgunluğunuz nedeniyle devamsızlık yapıyorsunuz:	64
Çizelge 4.43: S39 Sağlık ve aile problemleri işe gelmenizi engeller	64
Çizelge 4.44: Tanımlayıcı istatistikler	65
Çizelge 4.45: Güvenilirlik Değerlendirmesi (Alfa testi)	68
Çizelge 4.46: Skew ve Kurtosis Sonuçları	70
Çizelge 4.47: Çok Collinearity analiz sonuçları:	74
Çizelge 4.48: Hipotez Testleri İçin Korelasyon Analizi Sonuçları	75
Çizelge 4.49: Hipotez Testleri İçin Regresyon Analizi Sonuçları	76

Çizelge 4.50: Hipotez Sonuçları Özeti	77
Çizelge 4.51: Hipotez Sonuçları Özeti	78



ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 4.1: Örneklem büyüklüğü ve Hata Marjı	40
Şekil 4.2: Demografik Cinsiyet.....	42
Şekil 4.3: Demografik Yaş.....	43
Şekil 4.4: Demografik Eğitim seviyesi.....	44
Şekil 4.5: Demografik Yılların deneyimi	45
Şekil 4.6: Normallik Değerlendirmesi.....	69

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÇALIŞANLARIN
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ IRAK KERKÜK ÜNİVERSİTESİ
ÖRNEĞİ**

ÖZET

İşletmeler tarafından günümüz koşullarında insan kaynakları konularının stratejik olarak incelenmesi oldukça önemli bir hal almaktadır. İç ve dış çevre koşullarının değişikliği sebebi ile yönetimde yeni anlayışlar oluşmakta olup işletmelerin çalışanlarını daha çok önemseme gerçeği ortaya çıkmıştır. Uyguladıkları insan kaynakları politikaları işletmelerinin kurumsal yapısından daha çok firmanın vizyonunu göstermektedir. Firmaların gelişime açık olmaları için personelleri için günümüz koşullarında değişime de açık bir yapıya hazır olduklarını göstermeleri hedeflenmiştir. Bu tez çalışmasında stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışanları performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu incelemeyi yola çıkarak, çalışmanın bölümlerinde strateji, stratejik yönetim, insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi anlatılmıştır. Bu araştırmada genel amaç, stratejik insan kaynakları uygulamalarının çalışanların verimliliği üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktır. Bu sebepten ötürü **Irak Kerkük Üniversitesi'nin** stratejik insan kaynakları uygulamalarının çalışanların verimliliği üzerindeki etkileri araştırılmış ve arasındaki ilişkiler saptanmaya çalışılmıştır. Irak Kerkük Üniversitesi'nde çalışan 350 personele anket uygulanmıştır. Geri dönüş 119 personelden olmuştur. 231 anket yeterli bilgi içermediğinden dolayı dahil edilmemiştir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışan verimliliği üzerine etkisi teorik olarak tespit edilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *İnsan Kaynakları Yönetimi, Strateji, Çalışanların performansı, Kerkük Üniversitesi.*

IMPACT OF STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE: THE CASE OF KIRKUK UNIVERSITY

ABSTRACT

Strategic evaluation of human resources issues by enterprises in today's conditions becomes very important. Due to the change in internal and external environmental conditions, new approaches are formed in the management and the fact that the companies care more about the employees has emerged. The human resources policies they implement show the vision of the company more than the corporate structure of the enterprises. In order to be open to development, it is aimed for the personnel to show that they are ready for a structure open to change in today's conditions. In this thesis, the impact of strategic human resources management on employee performance is examined. Based on this review, strategy, strategic management, human resources management and strategic human resources management are explained in the sections of the study. The overall objective of this research is to reveal the impact of strategic human resources practices on employee productivity. For this reason, the effects of the strategic human resources practices of the Kirkuk University of Iraq on the productivity of the employees were investigated and the relationships between them were tried to be determined. A questionnaire was applied to 350 personnel working at Kirkuk University in Iraq. The return was from 119 staff. 231 surveys are not included since they do not contain enough information. The effect of theoretical human resources on strategic human resources management is determined

Keywords: *Human Resource Management, The strategy, Staff performance, University of Kirkuk.*

1. GİRİŞ

Küresel ekonominin ve iş dünyasının uluslararası bütünleşme sonucunda yaşadığı çeşitli değişimler ışığında, bilgi ve iletişim teknolojilerinin sağladığı teknolojik gelişmelerin yanı sıra, özellikle internet devrimi ve yönetim düşüncesinin evrimi olarak adlandırılabilir değişimlerdir. İnsan kaynakları yönetimi kavramlarında, politikalarında, stratejisinde ve uygulamasında köklü bir değişim meydana gelmektedir. Dünyada meydana gelen değişimler ve bu değişimlerin işletme yönetimlerine yansımaları ile birçok işletmede insan kaynakları yönetimi bölümlerinin bulunmaması veya etkin çalışmaması sonucunda çalışanların üretkenliğini etkilenmektedir. Ve sonucunda şirket ekonomisine kadar bir çok alanda olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Ayrıca kurum çalışanlarının iş hayatında yaşadıkları baskı ve stresi ifade edebileceği insan kaynakları bölümlerinin yeterli çalışmaması, çalışanların performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Bahsedilen durumlar çağdaş organizasyonlarda insan kaynaklarına artan ilginin, stratejik yönetim ile bütünleşmesini, *Personel Yönetimi Bölümü* adı verilen özel bir organizasyon bölümünde çalışan az sayıda uzmanla sınırlandırılmasını sağlamaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik yönetime entegrasyonu, kamu yönetiminin işlevlerinden biri haline gelmektedir. Çağdaş kurumların modern yönelimi, insan kaynağına dikkat etme ihtiyacına yönelmektedir. Bilgi kaynaklı ekonomi, takip edilemeyecek hızda gelişmeler ve hızlandırılmış dinamiklerin yönlendirdiği dünyada insan kaynakları; en güçlü olanın hayatta kaldığı iş dünyasında, yeterlilik ve doğru becerilere sahip insan kaynakları yönetimi olmadan sürdürülebilir çalışma hayatının olmayacağı kadar önemli noktaya gelmiştir. Bunun sonucunda, kurumun diğer kaynaklarını iyi ve etkili şekilde yönetmesini sağlayan bilgi, kurumun ve kaynağın gerçek sermayesi halindedir. Bu sebeple, insan kaynakları rekabeti elde etmenin bir aracı olmaktan sıyrılıp kendi içinde rekabet avantajı olarak kabul edilme noktasına geçmiştir. Farklı organizasyonların sahip olduğu insan kaynakları rekabet avantajı teriminin ortaya çıkması ile insan kaynakları çalışmaları sonucunda, kurumda ve organizasyonda çalışacak

doğru personelin seçilmesi ve istihdam edilmesi yolu ile kurum için kalkınma ve yatırım temeli oluşmaktadır.

Son yıllarda, iş organizasyonlarının i ve dış altyapısında hem hizmet hem de üretkenlikteki derin ve hızlı değişimler grmuştr. Bu durum, geçmiş olayları analiz etme ve tahmin etmeyi temel alan ikinci yarının insan kaynakları yönetiminde köklü bir değişimi gerekli kılmıştır. Bu değişiklikler göz önünde bulundurulduğunda kurumlar için bir tehdit oluşturmaktadır.

İnsan kaynakları yönetim stratejisi, iş hayatındaki en önemli konulardan biridir. nk temel kararlar faaliyetlere ulaşmakta, firmanın ne olduğu, çalışma alanında neyin işe yaradığı ile neden işe yaradığı gibi konularla birlikte, diğer sorular üzerine ve geleceğe odaklanmaktadır. İnsan kaynakları yönetim stratejisi, ele aldığı tüm durumlarda çalışanların kurumun işlerini daha iyi yapmasına, aynı hedefe ulaşmak için odaklanmasına, organizasyonun yönünü değerlendirmesidir. Yapılan ayarlamalarda değişen çevreye yanıt vermesine de yardımcı olacak kapsamlı bir yaklaşım türdür.

Personelin performansı, günümüz organizasyonlarının temel bir özelliği haline gelmiştir. Her kuruluş krizlerin etkisinden kaçmamaktadır. Bu durum, performansı artırmak ve vresel değişimlere uyum sağlamak için insan kaynakları yönetimi stratejisine olan ilgiyi arttırmaktadır. Bu planlamanın doğru yapılmadığı durumlar da kurumun hedeflerine ulaşmasını engelleyebilmektedir.

Bu çalışmadaki amaç araştırmacıların bu alandaki çalışmalarına dayanarak değişkenlerini teşhis etmek, teorik bilgileri tespit etmek ve tanımlama ile bir ereve sağlamaya çalışmaktır. Çalışmada insan kaynakları yönetimi stratejisi ve çalışanların performansları üzerindeki etkileri ele alınmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin stratejisi olduğu için, özellikle teorik açıdan net vizyon sunmaya çalışılmış ve alanın değişkenleri ile ilgili net cevaplar elde edilmiştir. Eğitim ve gelişim stratejisi, performans değerlendirme stratejisi, maaş stratejisi ve teşvikleri) (alışanların iş memnuniyeti- maaş- mesleki uzmanlık uzmanlığı- yaratıcılık- retkenlik) Kerkük niversitesini rnekleme oluşturulan bir çalışmadır. Çalışmada, anketle veri ve bilgiler toplanmıştır.

Bu doğrultuda, çalışma problemini sınırlamak için bir dizi araştırma sorusu belirlenmiştir:

1. İnsan kaynakları yönetim stratejisinin değişkenleri ile ilgili kuruluşlardaki işçilerin performansı arasındaki ilişkinin önemi nedir?
2. İnsan kaynakları yönetim stratejisi ile kurumlardaki personellerin performansları arasındaki bağlantı ilişkisi nedir?
3. İnsan kaynakları yönetimi stratejisinin değişkenleri, ilgili kurumlarda personellerin performanslarına katkıda bulunuyor mu?

Elde edilen araştırma soruları ile arasındaki etki ilişkisini gösteren varyantlarıyla geliştirilmiş ve test edilmiş bir dizi hipotezle gösterilmektedir. Çalışmanın problemini çözmek, hedeflerine ulaşmak ve planını test etmek için, çalışma aşağıdaki hipotezleri benimsemiştir:

- H₁ İnsan kaynakları stratejisinin çalışanların başarımı ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
- H₂ İnsan kaynakları stratejisinin çalışanların başarımı ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Çalışmada, söz konusu üniversite için verilen gerekli öneriler, stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili bilgiler, personellerin performans konuları hakkında değerlendirmeler ve gelecekteki araştırmacılara yönelik öneriler; sonuç bölümünde bahsedilmektedir.

Çağdaş organizasyonlar; insan kaynaklarının destekleme, güçlendirme, uygulama yönteminin geliştirilmesi yollarıyla, çalışanlarının performans düzeylerini değerlendirip geliştirme ve kaynakların doğru organizasyon stratejisine uygun istihdam edilmesini sağlamaya çalışmaktadır. Bu amaçla uluslararası organizasyonlar, personellerinin performanslarının artırılması girişimini ve çalışma üyelerini koruyacak adımlar atma gereği görmektedir. Daha önce yapılan çalışmalarda, araştırmacıların seçkin çabalarına rağmen; alandaki değişkenler arasındaki hipotez ilişkisinin Arapça kaynaklardan da incelenmesi ve araştırılması gerekmektedir.

Çalışma fikri, insan kaynakları yönetim stratejisinin artan performansa katkısındaki bariz zayıflığın temel gözlemi ile başlanmıştır. Ayrıca, söz konusu kuruluşlardaki insan kaynakları yöneticilerin farkında olma derecesini belirlemek önemli bir husustur.

Dört kısımdan oluşan çalışmamın; birinci kısımda stratejik insan kaynakları yönetiminde çalışanların başarımından bahsedilmektedir. Çalışmanın ikinci kısımda insan kaynaklar kavramı, önemi, amacı, gelişim süreci fonksiyonları ve stratejik insan kaynakları kavramından bahsedilmektedir. Üçüncü bölüm performans kavramı, önemi, amacı, çeşitleri özellikleri, boyutları, değerlendirme fonksiyonları ve yöntemlerinden bahsedilmektedir. Dördüncü bölümde anket sonuçlarında elde edilen bilgiler ışığında bulgular paylaşılmaktadır. Ve sonuçlar neticesinde önerilerde bulunmaktadır.



2. İNSAN KAYNAKLARI KAVRAMI, ÖNEMİ, AMACI, GELİŞİM SURECİ, FONKSİYONLARI, STRATEJİK KAVRAMI VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KAVRAMI

Bu bölüm temel başlıklardan oluşturulmuştur. İlk olarak insan kaynaklarını daha iyi anlamak için konuyla bağlantılı kavramlar ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. İnsan kaynakları, yönetim ve insan kaynakları yönetimi kavramları sırasıyla ele alınmıştır. İnsan kaynakları önemi fonksiyonları ve amaçlarına yer verilerek bölüm ardından, insan kaynaklarının gelişimi tarihsel bir bakış açısıyla açıklanmıştır. Bir de stratejik insan kaynakları yönetiminin kavramı sonlandırılmıştır.

2.1 İnsan Kaynaklarının Kavramı

İnsan kaynaklarının ve stratejilerinin araştırılması ve performans üzerindeki etkisi ile ilgilenen gelişmiş ülkelerdeki araştırmaların varlığına rağmen, gelişmekte olan ülkelerde insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans ve çalışanlar üzerindeki etkisini netleştirmek ve tanımak için yeterli çalışma yapılmamış olup, bu nedenle insan kaynakları yönetiminde farklı ve özel kavramlar ortaya çıkmaktadır. Bu kavramlar ilgili kaynaklardan yararlanılarak aşağıda açıklanmaktadır.

İnsan Kaynakları: Kurumların mal ve hizmet üretimi olarak kuruluş amaçlarına varabilmek için kullandıkları kaynağı yani insanı gücü ifade etmek amacıyla kullanılmaktadır. (Bozkurt, 2011). Kurumlarda bulunan beyaz yakalı, mavi yakalı personelden, teknik personele, danışman olarak çalıştırılan personele, tam zamanlı ya da yarı zamanlı çalıştırılan personele, işçi, memurlar ve diğer şekillerde çalıştırılan tüm personeller kurumlarda insan kaynaklarını oluşturmaktadır.

İnsan Kaynakları: İşletmede çalışan gereksiniminin karşılanması, uygun işletme kültürü öğretme, motivasyon, performans, çözüm odaklılık, bireysel ve grup iletişiminin sağlanması personelin eğitim, gelişimi gibi etkinlikleri içeren bir düzendir (Fındıkçı, 2002:13-14). Unsuru planlama, organize etme, yönetme, kontrol etme aktivitesi olarak tanımlanmaktadır.

İnsan Kaynakları: Çalışmayı gerçekleştirecek ve çalışmanın ciddiyet ile kararlılıkla birlikte yürütülmelidir. Gerekli görüldüğü durumlarda, birey grupları ile uyumlu çerçeve içerisinde bütünleştirerek etkileşime geçirmesi ve bu kaynakların kullanılabilir olduklarında etkin bir şekilde kullanılması şansını artırır. Geliştirmek için tasarlanmış sistemlerdir (Medhat, 2007). Bu tanıma göre eğitim, seçme, değerlendirme, geliştirme ve bakım yoluyla tasarımlarının geliştirmeleri için kurulan sistemlerdir.

İnsan Kaynakları: Kurumda çalışan herkes, bütün işlevlerini yerine getirmek için görevlendirilmiş başkan ve astlardır. Şemsiyesi altındaki çalışmaları, davranış biçimlerini ve çeşitli planları gösteren, ayarlayan, standart hale getiren örgüt kültürüdür (Wasfi, 2005). Bu tanıma göre kurumun misyonunu gerçekleştirmek için, görevleri yerine getirme ve işlevlerin uygulanmasını düzenleyen yönetmelik, politikalar ve prosedürlerdir.

İnsan Kaynakları: İnsan kaynaklarının yönetimi ve uygulanması gereken çeşitli görevler ile fonksiyonlar arasındaki ilişkilerin niteliğini belirlemek için entegreyle tutarlı yaklaşım sağlanmalıdır. Bu nedenle yönetim, örgütsel hedeflere ulaşmak için insan kaynaklarını kullanmayı amaçlamaktadır (Noe, 2005).

İnsan Kaynakları: Kurumun amaçlarına ulaşmak için çaba ile düşüncesinden yararlanabilmek için kurumun insan kaynakları ihtiyaçlarını belirleme, kabiliyetlerini geliştirme, verimliliğini artırma, tazminat, motivasyon ve tam özenle ilgili tüm idari faaliyetlerdir (Abbud, 2006).

İnsan Kaynakları: Yönetimi, uzun zamandır işletme, işletme alanında ortaya çıkan güçlü ve etkili fikirlerden biri olarak görülebilir. Personeli yönetme ve organize etmek için bunu politika uygulamaları çevirmenin temel felsefesidir. Tüm kurumsal faaliyetler arasında iş birliği ve uyum sağlamak için kuruluşun hedeflerine ulaşması gereklidir. Genel stratejisi dahilinde davranışları yönlendirebilmektir (Cascio, 2018).

2.2 İnsan Kaynaklarının Ehemmiyeti

İnsan kaynaklarının yönetimindeki temel maksadı insana ait performansın en etkin ve en verimli biçimde faydalanılmasıdır. İnsan kaynakları yönetimi çalışmaları alanlarının en önemli özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- İnsan kaynaklarının maddi gelişimi ve bireysel performans.

- İnsani gelişimin mesleki eğitime odaklanması ve kişisel beceri el kitabının edinilmesi,
- İşin fiziksel yönlerine ve maaş-teşvik konularına dikkat etmek,
- Düşünmeden ve karar vermeden yapılabilen otomatikleştirilmiş işlere odaklanmak,
- Fiziksel çalışma ortamını iyileştirmek.

İnsan kaynakları yönetimi stratejisi çalışmaları alanlarının en önemli özellikleri ise; başka bir görüşten bahsedilmiştir

- İnsan kaynaklarının entelektüel ve bilişsel inşasına dikkat edilmesi,
- İnsani gelişimin, yaratıcılığın ve inovasyonun geliştirilmesine odaklanması ve entelektüel becerilerin ve yatırımın geliştirilmesi.
- İş ve kolektif performansın geliştirilmesi.
- Entelektüel yeteneklerin yatırımı için mekanizmaların araştırılması,
- Ahlaki teşviklere dikkat edilmesi.
- İşin içeriğine ilgi duyulması, karar vermede olumlu katılım (Bratton, 2017).

Kurumların değişik departmanlarında bulunan personelin verimliliği kurumun başarısı ile doğru orantılıdır (Sabuncuoğlu, 2009). Bu sebeple işleri yürüten ve ihtiyaç duyulan personelin işe alınmasından işten çıkarılmasına kadar olan süreçte insan kaynakları yönetimi önemli rol oynamaktadır.

Kurumların rekabet ortamında başarılı olabilmesi ve devamlılığını sağlayabilmesi için kurumda çalışanların verimliliği kadar kurumun yönetimi, ödül sistemi, çalışma arkadaşlarının davranışları, yaptıkları işten duydukları doyumda çok önemlidir. Kurumların etkililiği ve etkinliği iki temel kavramda sağlanıp değerlendirilir. Bu kavramlar, kısa ve uzun vadede çalışanların verimliliği ile doyumudur. Günümüz koşullarında hedeflerine ulaşmak için çaba harcayan tüm kurumlarda hem çalışanların verimliliği hem de doyumunu büyük oranda insan kaynakları yönetiminin başarısından etkileniyor (Yüksel, 2007).

İnsan kaynaklarının yönetiminde, üst düzey motivasyon oluşturmak veya işgücü elde etmek, geliştirmek adına yapılan bütün faaliyetleri kapsar. İnsan kaynakları yönetimi, bir

düzen içinde hedeflere yönelik çalışan bütün bireylerin gelişimlerini tümevarım şeklinde değerlendirip kurumsal başarının önünü açmayı ve ilerlemeyi ifade eden bir yönetim şeklidir (Sadullah, 2015). Bu başarının oluşması tamamen bilgili, becerili ve istekli çalışan katkısıyla sağlanmaktadır. Bu süreçte sadece bunlar yeterli değildir. Aynı anda davranış bilimleri ve psikoloji alanında da yeterli bilgiye sahip olunması gerekmektedir

İnsan kaynakları yönetimi, düzenin içerisinde personel üzerinde bir kontrol mekanizması sağlayıp yönetme duygusunu önemseyerek ve gereksinimlerine karşılık vererek çalışan motivasyonlarını oluşturabilmelerine değer vermektedir. İnsan kaynakları yönetimi, üst yönetimden en alt düzeydeki vasıfsız personel kadar tümünü kapsar. Organizasyonun içindeki işgücü, düzenin dışında bulunan potansiyelden yararlanacak işgücü kapasitesini de içine almaktadır. İş gören motivasyonuna ilişkin iş yerlerine olan sadakatlerini artırmaya yönelik çalışmalara değer vermektedir. Prodüktivitenin de artış göstermesi için insan kaynakları, personel beceri ve yeteneklerinin verilecek eğitimler ile sağlamaktadır (Bingöl, 2003). İnsan kaynaklarının yönetimi, kurum içerisinde gerçekleşmekte olan etkinliklerin hepsiyle dolaylı yoldan da olsa bağlıdır. Bu sebepten ötürü de kurumlar tarafından insan kaynaklarının yapmış olduğu uygulamaların hepsi yaşamsal önem düzeyindedir. (Yaman, 2000:264). Mutlu ve rahat çalışma ortamından memnuniyet içerisinde olan çalışan, aynı zamanda bu memnuniyetini etrafında bulunan insanlarla da paylaşmaktadır. Bu yüzden çalışan, kurum hakkındaki olumlu düşüncelerini paylaşır ise kurumun reklamını da yapmış olur. İnsan kaynakları yönetiminin, mesleki uzmanlık yönetimindeki etkisinden dolayı mevcut personele mesleki uzmanlık yolculuklarında yardımcı olarak, işletmenin amaçları doğrultusunda rehberlik hizmeti de sağlamaktadır. Yapılmakta olan mesleki uzmanlık yönetimi çalışmalarında disiplinli ve düzenli eğitim programları hazırlamalı ve hazırlanan bu programların çalışana katkısı incelenip raporlanmalıdır. Böylece çalışanların mesleki uzmanlık yolculuklarında onlara yardım edilmesi sağlanmaktadır (Yaman, 2000). Personelin insan kaynaklarından almış olduğu destekler ve yönlendirmeler motivasyonunun artmasında da katkı sağlayan bir faktördür.

2.3 İnsan Kaynaklarının Amacı

Yöneticiler ve insan kaynakları departmanlarının, yalnızca üst yönetimin çıkarlarını gözetmek değil aynı zamanda kuruluşun gerekliliklerini yerine getirmek, insan kaynakları

ve toplumun işlevlerini ve politikalarını ve nüfuzu olan tüm diğer bireyleri dengelemekle ilgilenmek gibi önemli hedefleri bulunmaktadır (Siden, 2010).

Bu hedefler şu şekilde sıralanabilir:

- Organizasyon el Hedefler: İnsan kaynakları yönetimi organizasyon el etkinliğin sağlanmasına katkıda bulunur, yöneticilerin performanslarını geliştirmelerine yardımcı olacak yollar tasarlamak için çalışır.
- İşlevsel Amaçlar: Bölümlerin kuruluşun ihtiyaçlarının uygun seviyelerde kalmasını sağlamak için, niceliksel ve niteliksel personelin ihtiyaçları İnsan Kaynakları Departmanı tarafından sağlanmalıdır, bu nedenle İnsan Kaynakları Departmanı, planlama ve işe alım, seçme ve atama işlemlerinin birden fazla işlevini yerine getirmeye çalışır.
- Sosyal Amaçlar: İnsan Kaynakları Bölümü, sosyal gereksinimlere, ihtiyaçlara ve zorluklara cevap olarak bir dizi sosyal ve etik hedeflere ulaşmak için çalışmaktadır. Etik işlem, kuruluş için vazgeçilmez olan birçok sorun ve kısıtlamaya neden olacaktır.
- Kişisel Hedefler: İnsan Kaynakları Bölümü, çalışanların kişisel hedeflerine ulaşmalarına, onları korumalarına, yeteneklerini ve yaşamlarını korumalarına, iş ve üretim ile ilgili endişeleri artırmalarına yardımcı olmak için çalışır, çalışanların kişisel ihtiyaçlarını karşılamak için aşağıdaki mesleki uzmanlık yollarını izler (Sebrenh, 2015);
- Kuruluşun insan kaynakları ihtiyaçlarının açık bir şekilde tanımlanmasını sağlamak için iş tanımları yapmak,
- Kurum için uygun insan kaynağının seçilmesi, tayin edilmesi ve yerleştirilmesi görevini yerine getirmek (Doğru yerde doğru adam),
- Uygun çalışma koşullarını yaratılmak.
- Daha iyi performans ve daha fazla ilişki sağlamak için çalışanların memnuniyetine ve organizasyonlarda sadakatine dikkat etmek.
- Çalışanların şikayetlerini dikkate alarak objektif değerlendirme üzerinde çalışmak.
- Çalışanların önerilerini, kurum içerisindeki pozisyonları ve uygun uygulamalar ile ne olursa olsun ilgilenmek.

- İşçinin mesleki ve kişisel sorunlarına dikkat etmek ve uygun çözümler bulmak,
- Personel geliştirmek ve yetkilerini yükseltmek.
- Çalışanlar için sağlam bir profesyonel iz oluşturmak.
- Kurumun amaçlarına; en iyi becerilerin sürekli araştırılması, sürdürülmesi ve geliştirilmesi yoluyla ulaşmak, (kurumun gerekli insan kaynağına ihtiyacı)
- Beklenen etkinlik ve nitelikler açısından bireyler ve bunlardan istenen görevler arasında eşleşmeler yapmak.
- Bireyler arasında adaleti sağlamak.

Kurumdaki insan kaynakları departmanı tarafından belirlenen hedeflerin, genel olarak diğer departmanlar ile aynı olduğu ancak; insan kaynağının sömürülmesi ile ilgili olarak, diğer birimlerde uygulanmayan bir dizi faaliyeti yürütmek için, İnsan Kaynakları Direktörü bulunduğu söylenebilir (Mohammed, 2000).

İnsan kaynaklarına ait hedefler birbiriyle ilişkili ve belirgin iki türe ayrılır:

İlk amaç, yeni bir amaç olmayan örgütsel üretkenliği en üst düzeye çıkarmaktır. Uzun zamandır birçok kuruluş için kilit bir amaç olarak bilinmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin amaçları, yönetim ekibinin geri kalanıyla aynı olduğu sürece verimsizlik, yönetim fonksiyonunda çalışanlar için büyük bir endişe kaynağıdır.

Bölümün ikinci ana hedefi de birinci hedefle ilgilidir, ancak açıkça ondan ayırt edilebilir. İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde, zaman zaman bu nadir unsurların mevcudiyeti için yüksek vasıflı personel sıkıntısı ve güçlü rekabet sıkıntısı yaşandığında, idare, organizasyona katkıda bulunan çalışma koşulları yaratarak kalıcı bir işgücünü sürdürme ihtiyacını fark etmeye başladı (Sati, 2001).

Yukarıdaki genel amaçlara ek olarak, insan kaynakları yönetiminin ana alt amaçları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Hüseyin, 2001).

- Kurumun amaçlarına ulaşmak için azami gayret göstermesi için işgücünü motive etmek.
- Organizasyonun tüm üyeleri arasında iyi iş ilişkileri geliştirmek.
- Tüm proje personeli için terfi, maaş, eğitim ve gelişim açısından adalet ve fırsat eşitliği sağlamak.

- Çalışanları sınıai kazalar ve meslek hastalıkları gibi risklere maruz bırakmayan, üretim için uygun bir ortam ve uygun çalışma koşulları sağlamak.
- Mevcut pozisyonları doldurmak için en kalifiye kişileri seçmek ve bunları hazırlayıp işlerini doğru şekilde yapmaları için eğitim vermek.
- Çalışanlara proje, ürünleri, politikaları ve yönetmelikleri ile ilgili ihtiyaç duydukları tüm verileri sağlamak ve onları etkileyen belirli bir karar vermeden önce yetkililere görüş ve önerilerini iletmek.
- Her bir işçinin kaydını projede eşit olarak saklamak.
- İşçilerin refahı ile sosyal, kültürel ve bilimsel hizmetlerini sağlamak.
- İşçilerin, ekonomik kalkınma planının hedeflerine ulaşmadaki rolünün önemi konusunda farkındalıklarını artırmak ve azami çaba göstermelerini sağlamak.

2.4 İnsan Kaynakları Gelişim Süreci

İnsan kaynaklarının gelişiminin aşamalarından bahseden gelişimin özellikleri, Endüstri Devrimi'mi ile birlikte ortaya çıkmıştır (Abdulkaki, 2000). Makine ve büyük fabrikalar ve artan çalışma saatleri ve gelişmiş üretim bu dönemde görülmüştür.

İnsan kaynaklarının gelişim sürecindeki bilimsel yöntem; Amerikan kurumlarının büyüklüğünün artması, çalışanların verimliliğinin artırılması ihtiyacı, üretimden en yüksek getirinin elde edilmesi amacıyla ortaya çıkmış ve karakterize edilmiştir (Taylor, 1911). Çalışanların verimliliğinin artırılması konusunda; çalışma koşullarının iyileştirilmesi için bilimsel yöntem yerine deneme yanılma yönteminin kullanılması personel için haksız bir durumun ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Zayid, 2003).

Alhity'in İnsan Kaynakları Yönetimi adlı çalışmasında da belirttiğine göre, insan kaynakları alanında daha sonraki dönemin öncülerinden Elton Mayo gelmektedir. Bu okul, çalışanların yönetim ilgisini göz önünde bulundurmuş; bu okulun çalışanların mutluluğunun kapısından başladığı ve sonuçta kurumun amaçlarına ulaşan ve çalışmalarının ekip çalışmasının ruhunu gösterdiği gibi hedeflerine ulaşan insan ihtiyaçlarını karşıladığı anlamına geldiğini ortaya koymuştur. Bu sosyal faktör çalışanları motive ederken, okulu da çalışanların ihtiyaçlarını karşılamada önemli bir nokta haline getirmiştir (Alhity, 2003).

Siden'in İnsan Kaynaklarının Performansını Etkilemedeki Rolü adlı çalışmasında, 1930-1970 döneminde şirketler, işçilerin karar alma ve iş doyumu katılımlarının arasındaki ilişkiyi izlemeye, incelemeye, tartışmaya, devam etmemekle birlikte; işçilerin işten ayrılma oranlarını ve sendikaların etkinlik felsefesinin çalışma fırsatını etkilediğini vurgulayan faaliyetlerin çabalarını incelemekle ilgilenmeye başladılar. Çalışanların karar alma sürecine katılmaları ve Y teorisinin yönetimdeki varsayımlarına dayanarak yaptıkları işlerin sonuçlarından sorumluluk almaları bu incelemelerin temelini oluşturmaktadır (Siden, 2010).

Daha önceki gelişmelerin bir sonucu olarak, yakın zamanda İnsan Kaynakları Departmanı olarak adlandırılan Personel Departmanı, testlerin saklanması, sözleşmelerin müzakere edilmesi, araştırma eğilimleri ve davranışları ile iş mevzuatının izlenmesi ve bunlara cevap verilmesi için üst yönetici rolünün ötesine geçmiştir. Yirminci yüzyılın son on yılında, insan kaynakları yönetimi pratiğindeki birçok modern eğilim, ticari kuruluşların karşılaştığı zorluklar ve insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkilerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

İnsan kaynaklarının tarihsel süreçte gelişimi konusunda farklı ayrımlar da yapılmaktadır (Abdullah, 2002).

1. Birinci Dünya Savaşı'ndan Önce: İlkel zamanlarda istihdam yoktu, kölelik döneminde, istihdam edilen kişi mal sahibinin mülkiyeti idi ve maaşını gelir biçiminde ödedi, edebi sistem aşamasında, istihdam, maaş ve eğitim usta tarafından yapıldı. Fabrika kapısındaki istihdam açıları, güçlü olandan geçirdi, kapanırdı ve işveren için disiplin serbestti. Bununla birlikte, bireylerin bir uygulama olarak işlevi, organizasyon yapısında mevcuttu ancak mevcut değildi.
2. İki Dünya Savaşı Arasında: Personel yönetiminin işlevi, insan kaynakları savaşının gereklerine yanıt olarak ve üretimin zirvesine ulaşmak için hayati bir ihtiyaç duygusu nedeniyle ve bireylerin diseksiyonu ve seçiminde bu ihtiyacın parametrelerinin bulunması nedeniyle, kurumdaki konumunu işgal etmeye başladı. Ayrıca, sendika hareketinin savaş sırasındaki büyümesi, özellikle "toplu pazarlık" ilkesinin benimsenmesinden sonra yeni sorunlar yarattı. Hükümetlerin üçüncü bir taraf olarak müdahalesi, insan ve unsurların kullanımını rasyonelleştirmenin ve

vakıfların sağlanması için gereklilikleri vurgulayan bilimsel yönetim öğretilerinin yaygınlığına ek olarak, doğrudan ve dolaylı olarak işçilerin ve kurumun geleceğine ilişkin daha fazla bilgi ve gerçek sağlama ihtiyacını da belirlemiştir.

3. 50'lerde ve 60'lı Yıllarda: Devletin kullanıcı ve oran olarak artan rolü ve üstesinden gelmesi gereken tehlikeli durumlar ve güçlükler yaratan sendikanın artan gücü gibi çevresel değişimlerle karakterize edilir. Bu sorunların örnekleri; üretimi kısıtlama, grev ve değişime direnç. Bu aşama, sosyal mevzuatın geliştirilmesi ve toplu müzakerelerin harekete geçirilmesi ile karakterize edildi ve söz konusu Endüstri İlişkileri Bölümü'nün sosyal ortaklar arasındaki ilişkileri vurgulamak için ortaya çıkmasına neden olan verimlilik konusundaki müzakereler, bu dönemde bireylerin yönetimini, hukukun geniş bilgisi ile yönetilen bir sosyal fonksiyona dönüştürdü.
4. Altmışlı Yılların Ortalarından Yetmişlerin Sonuna Kadar: Kurumların büyüklüğü işçi sayısının artmasıyla birlikte kurumlar sosyal örgütler ve insan toplulukları haline geldi ve bu eğilim Hawartson'un, insani faktörün diğer üretim faktörlerinin aynı düzeyde göz ardı edilemeyeceği deneyimlerini pekiştirdi. İnsan faktörünün bazı psikolojik düşünceler tarafından yönlendirildiğini, diğer fiziksel düşüncelerin çok ötesinde olduğunu ve insan potansiyelinden faydalanmanın ikna yoluyla olduğunu ve işçilerin gönüllü olarak çalıştığı durumlarda kurumun nihai hedeflerine ulaşıldığını tespit etmiş olmak genel kabul gördü.
5. 1980'lerin Sonu ve Üstü: Vakfın karşılaştığı zorluklar nedeniyle, insan unsurlarının modern bir görüşü ortaya çıktı, bireysel birimler olarak değil, seferber edilecek, geliştirilecek ve korunacak bir kaynak olarak ortaya çıktı. Vakıf rekabetin yoğunlaşması, teknolojik değişimin hızlanması sonucu en önemli stratejik kaynak oldu. Yirminci yüzyılın doksanlarının zorlukları, insan kaynaklarının çevrenin zorluklarını aşmak için etkili bir giriş noktası haline geldiği, zorlukların üstesinden gelmek ve yeniden öncelik vermek isteyen kurumları gerektiren, büyümenin farklı aşamalarını seçmek için insan kaynağını kurumun güç, gelişme ve başarısı olarak belirleyen değişiklikler ve değişiklikler olduğunu belirtti. Modern kavram insan unsurunu bir ekonomik faktör veya momentum ile bir kısıtlama yerine stratejik bir değişken olarak görme gereğini vurgulamıştır.

2.5 İnsan Kaynaklarının İşlevleri

İnsan kaynaklarının yönetimi günümüzde, özellikle de kurumlarda önemli ve gerekli olduğundan, bu bir sürü şeyden oluşur. Bu işlevler aşağıda sıralanabilir.

2.5.1 İnsan Kaynaklarının Planlaması

İnsan kaynaklarının önemli çalışmalarından olan "insan kaynaklarının planlaması iş alım sürecini de içinde bulundurmakla beraber genel firma faaliyet planlarının önemli bir kısmı olarak kabul görmektedir.

Her hususta olduğu gibi planlama insan kaynaklarının yönetiminde de ilk sırada yer almaktadır. Yapılacak iş ile ilgili hedef, nasıl yapılacağı, süreçler ve ortaya çıkabilecek sorunlar genel yöntemleriyle değerlendirilmektedir. Kurumun hedeflerini gerçekleştirme amacıyla insan kaynağını en aktif biçimde nasıl kullanırım sorusuna cevap veren insan kaynaklarının yönetimi doğru yapılandırılmış planlama süreçlerine ihtiyaç duymaktadır. (Aykaç, 1999).

İnsan kaynaklarının planlaması, kurumda çalışacak olan personelin özelliklerini belirli bir düzen bağlı kalarak sağlamaktadır. İnsan kaynaklarının planlaması, ne kadar sayıda personele ihtiyaç duyulacağına ayrıca hangi özelliklerde personel ihtiyaç duyulacağına ve bu oluşacak talebin ne kadar karşılanabilir olduğunu da ön görmelidir. (Bingöl, 2006),

İnsan kaynaklarının yönetiminde başarının en iyi şartı kurum için gerekli ve yeterli personel ihtiyacının belirlenmesidir. Ayrıca personelden nasıl faydalanılacağına da öncelikle düzenli ve bilinçli olarak tespit edilmesi gerekmektedir. Şirketlerin kendi şartlarına uygun olacak biçimde insan kaynaklarının planlamasını gerçekleştirir. Bu görevi firmaların büyüklüğüne yahut küçüklüğüne göre farklı bölümler üstlenebilir. Büyük firmalarda bağımsız bir planlama kısmı üstleneceği gibi, insan kaynakları bölümü içinde de bir planlama bölümü üstlenebilir. Personelin fonksiyonunu üstlenen kısmı yetkilileri kurumda çalışacak personelin nerden, nasıl ve ne zaman sağlanacağını öncelikle tespit etmiş olması gereklidir. (Bayraktaroalu, 2000).

İnsan kaynaklarının planlaması kurumun fazla ya da eksik personelle çalışmasını önlemektedir. Çevresel değişmelere kurumun hızlıca adapte olabilmesi için personelle ilgili eylemleri yönlendirmektedir. Kurumda bu zaman zarfında her geçen gün daha zor

duruma geldiğinden, karmaşıklıkla baş edebilecek uzman çalışan gereksinimi ihtiyaçtır. Bu sebepten uzmanlaşmış personel işe alınmalı ya da var olan personelin eğitim maliyetleri karşılanarak bu pozisyona uygun hale getirilmelidir.

2.5.2 İnsan kaynaklarının temini ve seçimi

İnsan kaynaklarının yönetiminin en temel görevi belirlenen uygun pozisyonlar için doğru personel seçiminin yapılmasıdır. Firmaların başarılı ya da başarısız olmasında en önemli unsur bilmekteyiz ki çalışan personelin kalitesidir. Şirketin gerçek ihtiyacını karşılayacak düzeyde ve yetenekte olması ve kurum vizyonuna göre çalışacak olan personelin seçilmesi, insan kaynaklarının yönetiminde başlı başına en önemli husustur. (Sabuncuoğlu, 2000).

Entelektüel sermaye kurumun başarısı ya da başarısızlığında yer alan en önemli husus insan gücüdür. Bu sebepten ötürü sermayenin en doğru kaynaklardan, en ölçülü biçimde araştırılıp seçilmesi insan kaynaklarının yönetiminin uzmanlık alanlarından bir diğerini meydana getirmektedir. Yapılan araştırmalar doğrultusunda gelişim ve başarı gösteren firmaların en bariz özelliği çok iyi insan kaynakları alt yapısını hazırlamış olmaları ve insan kaynaklarının gelişimi için yatırım yapmış olmalarıdır. Bu tür işletmelerde iş girmek daha zor ve detaylı olmakla birlikte işletmeden ayrılmak ya da işten çıkarılma oranı da oldukça düşük olduğu saptanmıştır. Bu anlatımdan yola çıkarak bir işletmede personel sirkülasyonunun (işe giren, işten ayrılan kişi sayısı) yoğun olması o işletmede insan kaynakları uygulamalarının yetersiz olduğunu ve çalışan memnuniyetsizliği, stres, gibi sorunların var olduğu sonucuna varılabilmektedir. Bu sebepten personel seçim süreci, şirketlerin ve yöneticilerin üzerinde önemle durmaları gereken bir adım olduğu ortaya çıkmaktadır (Gürüz & Yaylacı, 2007).

İnsan kaynaklarının yöneticisi, personel istihdamı planlarında öngörülen ihtiyaçları değerlendirir ve boşalan yahut boşalması muhtemel alanlar için uygun adayları bulup istihdam etmeye çalışır. İnsan kaynağının oluşturulma çalışmaları gelişigüzel yürütülen çalışmalar değildirler. Personel kaynağı sağlama çalışmalarında öncelikle ihtiyaç duyulan işlere ait görev tanımlarının ve görev gereklerinin detaylı bir şekilde hazırlanmış olması gereklidir. Görev tanımları ve görev gerekleri insan kaynağını sağlama çalışmalarının akılcı olarak gerçekleştirilmesini sağlayan en önemli araçtır (Can, Kavuncubaşı, &

Yıldırım, 2009). Görev analizine dayalı olarak tespit edilen görev tanımları ve görev gerekleri, insan kaynaklarının sağlama çalışmalarına yön vermektedir. İnsan kaynaklarının tanımları, işin kapsamındaki görevleri ve işin diğer özelliklerini açıklayan belgedir. Ve bu belge ile personelin işin gerekliliklerini taşıyan özelliklere sahip olup olmadığı tespit edilmektedir.

İnsanbilimi, işe alınma ve yerleştirme aşamalarını tüm etkin sebepleri araştırarak ve çok seviyeli olarak düzenleme yapar. Önceden iş yerini, işin özellik ve gereksinimlerini analiz etmektedir. Bunu takiben bunları karşılayacak şirkete uygun personel profilini belirlemektedir. Adaylar, bu kriterler göz önüne alınarak psikoloji uzmanları tarafından objektif metotlarla değerlendirilmektedir. İnsan bilimin bu disiplinler ortasında yaklaşımı adayların yalnızca mesleki kaliteleriyle değil, kişilik özellikleriyle de analizini sağlamaktadır. Çünkü personelin işyerindeki başarısı büyük oranda kişilik özellikleriyle ilgili olmaktadır. Uzmanlar tarafından yapılan psikoteknik test ve yüz yüze görüşmeler sonucunda, adayların kendilerinin bile fark etmediği kişilik özellikleri tespit edilmektedir.. Böylece işin yeterliliklerine sahip olduğu kadar, şirket kurallarına da uygun adaylarında seçimi ile doğru mesleki uzmanlık planlaması muhtemeldir (Bayraktaroğlu, 2006).

İnsan kaynaklarının yönetiminin ilk aşaması insan kaynakları seçimidir. Personelin bulunmasından kurumda istihdam edilmesine ve kuruma adapte olmasına kadar olan süreci içine kapsamaktadır. Firmaların insan kaynaklarının planlama stratejilerine bağlı olarak personel istihdam edebileceği yöntemler, dahil ve harici kaynaklar olarak iki başlık altında toplanır. Personel ihtiyacı olunan dönemlerde öncelikle işletmenin kendi dahili kaynaklarına bakılır. İhtiyaç duyulan personelin içerideki personellerden seçilmesi anlamına gelir. Böylelikle firma kendi bünyesindeki personeline yükselme imkanı tanımış olur. Özellikle orta ve yüksek seviyedeki pozisyonların doldurulmasında var olan personele şans verilmesi daha olumlu sonuçlara sebep olmaktadır (Yalçın, 1994).

Firmalarda boş pozisyonlar için dahili kaynaklardan yeterli ve uygun aday bulunmuyorsa harici kaynaklardan destek alınması gerekmektedir. En yaygın olan harici kaynaklar, öğrenim kurumları ve işçi bulma kurumlarıdır. Firmalar gerekli istihdamı sağlamak için gazete ve internet reklamı ya da diğer medya araçlarını personel başvurusunu sağlamak için kullanmaktadırlar (Şenturan, 2007). Firmaların bir çoğunda, öncelik dahili kaynaklara

verilmesine karşın personel bulma imkanı yoksa mecburen harici kaynaklardan istihdam sağlama yoluna gidilmektedir (Sabuncuoğlu, 2009).

Firmaların harici kaynaklardan destek alma nedenleri aşağıda özetlenmektedir. (Sabuncuoğlu, 2009:84):

- a. Firma kuruluş aşamasında ise yeni ya da yapılan yatırımlar nedeniyle yapıda büyüme planlanıyor ise harici personel istihdam sağlama zorunluluğu doğmaktadır.
- b. Yapılan yeni yatırımlar ve firmadaki değişimler sebebi ile yeni pozisyonlar da yetkin ve bilgili çalışanlara ihtiyaç duyuluyorsa harici kaynaklara başvurulmaktadır.

2.5.3 İnsan kaynaklarının performans değerlendirmesi

İşletmelerde daha önce belirlenen performans ölçme teknikleri ve standartlara göre, yapılan personelin ya da kuruluşun belirli aşamalardaki var olan performans düzeylerini belirlemeye yönelik olarak yapılan çalışmalardır. Performans değerlendirmesinin en önemli amacı, daha önceden saptanmış standartlar ve ölçütler çizgisinde verimliliği yükseltmektir. Performans değerlendirme saptanan ölçütlerin ve standartları oluşturamayan personelin eğitime ihtiyaç duydukları alan ya da alanları tespit etmeye de yaramaktadır. (Bayraktaroğlu, 2006).

Personelin mevcut başarısını veya başarısızlığını değerlendiren performans değerlendirme tekniğinin bazı kaynaklarda "*yetkinliğin ölçümü*", "*başarı değerlemesi*", "*işçinin değerlendirilmesi*", "*verimliliğin değerlendirilmesi*", veya kamu kuruluşlarında olduğu gibi, "*sicil*", "*tezkiye*" gibi şekillerde kullanıldığı görülmektedir. Performans değerlendirmeyi kısaca tanımlamak gerekir ise, personelin işletmedeki başarı seviyesi hakkında bir sonuca varma işlemine denir (Savaş, 2005).

Performans değerlendirmesi sonucunda yöneticileri tarafından personelin terfi ettirilmesine mesleki uzmanlık planlamasının yapılmasına, maaşının arttırılmasına, görevinin değiştirilmesine, sorumluluklarının artırılmasına veya benzeri kararlara ulaşabilmektedir.

Performans değerlemesi, personelin iş yerindeki verimliliğini değil, bütün olarak temel noktalarda başarısını ölçülmesidir. (Sabuncuoğlu, 2005). Performans değerlendirme ile ilgili kısa bir değerlendirme yapmak gerekir ise personelin işinde sağladığı başarı ve gelişme kabiliyetinin sistematik olarak değerlendirilmesidir.

Performans değerlendirme sürecinde personelin tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimleri içerisinde gerçekleştirme dereceleri üzerinde durulmaktadır. Modern yaklaşım noktasında performans değerlendirme tanımını özetler isek, en az üç aydır görev yapan personelin iş tanımlarında ifade edilen yetki ve sorumluluklarını ne ölçüde yerine getirdiğini ya da eksikliklerinin belirli kriterler üzerinde, dönemsel olarak değerlendirilmesine yönelik çalışmaların hepsidir. Performans değerlemenin hedefleri aşağıdaki gibi belirtilebilir(Savaş, 2005).

- a. Personelin, görevleri ile ilgili olarak gerçekleştirmesi gereken noktaların net olabilmesi için; amaçları doğru tespit etmek ve bunları nasıl başaracağını belirlemek, üretici ve kreatif iş ortamına katkısını üst düzeye taşımak, kendi değerlendirmesi ile yöneticilerinin değerlendirmesini kıyaslama imkanı sağlamak,
- b. Personelin, performansları hususunda amirleri ile diyalog içinde bulunarak bilgi almasını sağlamak,
- c. Personelin iş başındaki performansını ölçmek, mesleki uzmanlığını planlamak gerek şimdiki gerekse ileride görevleri ile ilgili olarak, özelliklerini eğitim gereksinimlerini, kabiliyetini ve becerilerini tespit etmek,
- d. Sektördeki ilerlemelere paralel olarak; daha verimli, gelişmelere açık, kaliteli, bilgili personel ile çalışarak, performans standartlarının en üst düzeyde olduğu bir ortam sağlamak,
- e. Bütün personelleri şirketin benimsediği vizyon ve misyonlara uygun düzeye ve standartlara taşımadır.

2.5.4 İnsan kaynaklarının mesleki uzmanlık yönetimi

Günümüzdeki ağdaş yönetim anlayışındaki firmaların insan kaynaklarını aktif bir şekilde kullanabilmeleri için mesleki uzmanlık geliştirme programlarına yer vermeleri de gereklidir. Firmaların mesleki uzmanlık yönetimi konusunda etkin rol oynamaları, personelin iş tatmininin oluşması açısından çok önemlidir. Mesleki uzmanlık Geliştirme

Sisteminin mesleki uzmanlık planlama ve mesleki uzmanlık yönetimi olmak üzere iki alt basamağı bulunmaktadır. Her personelin hedefi işinde ilerleyerek daha üst pozisyonlarda görev alabilmektir. Ancak, mesleki basamaklarda yukarı çıkmak kolay olmamaktadır. Öncelikle, kişilik özellikleri, zihinsel yetenekleri, bireyin aldığı eğitim, kendini geliştirme düzeyi bu ilerlemede etkin rol oynamaktadır. Bireyin çalışma yaşamının ve mesleki yükselmesinin sağlıklı olabilmesi mesleki uzmanlık yönetimini ilgilendirmektedir. Mesleki uzmanlık yönetiminin en kolay ifadesi personellerin iş yaşamına ilişkin planlar yapmalarına denir. Meslek yaşamını planlamak, bireyin yaşamı ile yakından ilgilidir. Bunun sebebi iş hayatı, bir bireyin yaşantısının en önemli bölümünü kapsamaktadır (Bayraktaroğlu, 2008). Bu bölümün bir süreç olarak yönetimi, amaçları gerçekleştirme açısından oldukça önemli yer almaktadır.

Mesleki uzmanlık yönetimi, bir personelin içinde bulunduğu konumun bilincinde olması, kendisi için bir sonraki dönemde neyin doğru olacağını bilmesi, geleceğini öngörebilmesi, gelişim seyrine uygun hazırlıkları yapabilmesi kısacası kendini geleceğe hazırlaması yönünden çok yararlı ve gerekli çalışmadır. Mesleki uzmanlık yönetimi için; bireylerin işe başlamaları sırasında dolduracakları bir form ile ne yapmak istedikleri, ileride ne tür beceriler kazanmak istedikleri, nereye doğru ilerlemek istedikleri ve bu gibi hedefler tespit edilebilmektedir.

Bu hedefler ve personelin işe yerleştirildiği bölümün iş alanı ve organizasyon şemasına uygun olarak personelle bir mesleki uzmanlık planı-mesleki uzmanlık çizgisi saptanabilir. Bu çalışma personelin kendi dosyasında bulundurulur. Saptanan mesleki uzmanlık çizgisine uygun olarak da uygulamalar gerçekleştirilir. Tespit edilen mesleki uzmanlık çizgisinin tam olarak tutturulması her zaman mümkün olmayabilir Çünkü kişilerin işlerinde yükselmeleri değişik sebeplere bağlıdır. (Fındıkçı, 2009). Bu aşamada önemli olan, personelin önünü görebilmesi ve gelişme isteğinin canlı tutulmasıdır.

Mesleki uzmanlık yönetimi programlarının genel amacı; personellerin gereksinimlerini, kabiliyetlerini ve gayelerini şirket içindeki şimdiki ve gelecekteki fırsat ve engellerle uyumlaştırmaktır. Böylece şirket, doğru zamanda, doğru yerde, doğru bireyleri yerleştirme imkanına sahip olur. Hareketli bir yerde, motivasyonunu ve heyecanını kaybetmeden doğru hedeflere doğru zamanda koşacak, şimdiki ve gelecekteki görevleri

etkili bir şekilde gerçekleştirecek bireyleri bulmak, yerleştirmek, muhafaza etmek bir de sürekli geliştirmek için planlı bir mesleki uzmanlık yönetimine gereksinim vardır. (Bingöl, 2006). Böyle bir mesleki uzmanlık yönetimi sayesinde şirketler, şimdiki ve geleceğe ilişkin işgücü gereksinimini kendi içerisinde karşılama imkanını yakalamış ve geleceğe daha çok güvenle bakmış olurlar.

2.5.5 Maaş yönetimi

Maaş konusu uzun yıllardan beri bir ülkenin ekonomik kalkınmasında, sosyal gelişiminin sağlanmasında ve politik istikrarında çok önemli bir role sahiptir. Bu nedenle öteden beri gerek emeklerini ortaya koyan çalışanlar ve gerekse bu emeğe karşı yapılan ödemeler bakımından maaş ilkeleri ve yöntemleri üzerinde çok titiz çalışmalar yürütülmüştür. Diğer taraftan bu konu her geçen gün biraz daha karmaşık bir sorun olarak, değerini ve güncelliğini kaybetmeksizin birçok ülkede bilimsel çalışmalara ve tartışmalara konu olmaya devam etmektedir. Bunun nedeni ise, maaşların ekonomik ve sosyal hayatta çeşitli etkileri olan çok yönlü bir konu olmasıdır. Maaşlar, bir yönden emeği karşılığında çalışan bireylerin gelirini ve yaşam seviyelerini belirleyici bir öge; diğer yönden ise gerek endüstrinin gelişmesine etki eden değerli bir maliyet ögesi, gerekse milli gelirin çeşitli gelir grupları arasındaki dağılım şeklini o toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını gösteren bir gösterge olarak çok yönlü bir özellik taşımaktadır (Bayraktaroğlu, 2006).

Maaşlar ve ekonomik yardımlar her seviyedeki personeli işe çekmede, isteklendirmede ve elde tutmada değerli faktörlerden birisidir. Personelin bağlılığını ve daha çok çalışarak şirkete daha çok katkıda bulunmasını sağlamak için, şirketin yüksek ve adil maaşlar vermesi gerekmektedir. Bunun nedeni; her çalışan kendi durumunu benzer konumdaki diğer personelle karşılaştırma yapma eğiliminde olup kendi katkısına bir değer (beklenen maaş) biçer. Aynı işe değişik maaşların ödendiğini (gerçek maaş) gören personelin memnun olmasını beklemek çok doğru olmaz. Konuya bu çerçeveden bakıldığında ücret politikası çalışmasının;

a) eşitlik,

b) güdüleme açılarından, ele alınmasında fayda vardır (Aldemir, 2004).

Personel, maaşının miktarı kadar eşit ve adil, olunmasını istemelidir.

Personellerin emeği karşılığını hakça ve eşit maaş isteği, firma bakımından çok önemli bir güdüleme aracı olarak kullanılabilir. Maaşın, yapılan iş veya diğer bir ifadeyle firmaya yapılan katkıyla orantılı bir şekilde düzenlenmesi, personellerin güdülenmesini (daha çok çalışmasını) sağlayacağı gibi bu güdülemenin neticesi kuruma daha çok kazanç sağlamaktadır. Bundan dolayı denilebilir ki; kurumlar maaşlarda başarıya, katkıya göre adilce ve eşit sayılabilecek düzenlemeler gerçekleştirerek personellerin güdülenmesinde artış sağlayabilmektedir (Bayraktaroğlu, 2006).

2.5.6 Koruma işlevi (iş güvenliği ve personel sağlığı)

İşçi sağlığı ve çalışma güvenliği tanımı, işçinin sağlık ve emniyetinin işyeri sınırları ve iş dolayısıyla meydana gelen tehlikeler karşısında korunmasını içine almaktadır, sadece zaman içinde bu tanımın yetersiz olduğu görülmüştür. Çevrenin korunması, sağlıklı bir konutta yaşama hakkı, ilkyardım ve sosyal güvenlik, kentleşme gibi konular işçi sağlığı ve çalışma güvenliği konusuyla ilişkilendirilmiştir. Bu durumda kapsamı daha geniş bir kavram ile karşı karşıya kalınmaktadır. Geniş bir anlamda işçi sağlığı ve iş güvenliği konusu işyeri ile sınırlı emniyet ve sağlık önlemlerinin yeterli koruma oluşturamayacağını kabul eden ve işçinin sağlığını ve güvenliğini etkileyen, ilgilendiren, işyeri dışından kaynaklanan tehlikeleri de içine alan bir tanımdır (Sabuncuoğlu, 2006).

Personellerin sağlığı ve çalışma güvenliği, insan kaynakları yönetimi sürecinin, diğer bir önemli unsurunu meydana getirmektedir. Bunun nedeni işgücünün etkinliğini, onun akılı, bedeni ve gönül gücü tespit edilmesidir. Emeğin bedeni gücü; beslenme sistemine, aldığı gıdalara yaşam şartlarına gelirine ve buna benzer pek çok sebebe, fikri; genel kültür, genel ve mesleki eğitime bağlı olarak gelişme göstermektedir. Gönül gücü ise; bedeni ve fikri güce sahip olanların çalışma şevkini ifade eder ki bir kurumdaki insan ilişkilerinin ve davranış biçimlerinin yoğun etkisi altındadır. Bütün bunların yanında personellerin bedeni, fikri ve gönül gücünü en güzel şekilde kullanabileceği ortamın sağlık ve çalışma güvenliği yönünden uygun olması gerekmektedir (Özgen, 2005).

Bu işlevin hedefi personelin işyeri ortamında ruhsal ve fiziksel varlıklarının korunmasıdır. Koruma işleviyle insan kaynakları yönetimi yönünden şu neticelere varılmaktadır; Güvenli bir iş ortamı oluşturmak için gerekli insan davranışının sağlanması, meslek hastalıkları ve iş kazalarını meydana getiren sebeplerin belirlenmesi ve ortadan

kaldırılmaları, bunların sebep olduğu kayıp iş günlerini azaltarak verimliliği arttırmaktadır (Akpınar, 2015). Koruma işlevinin iki temel uğraş alanı, iş güvenliği ve çalışan sağlığıdır. Çalışma güvenliği, işyerinde personelin güvensiz davranışlarının veya güvensiz ortamın neden olabileceği iş kazalarının önüne geçilmesini ve güvenli bir iş ortamının sağlanabilmesini hedefler (Akpınar, 2015). Personel sağlığının amacı ise personelin yaptıkları işler nedeniyle sağlıklarına bir zarar gelmemesini temel alır.

2.5.7 Endüstri ilişkileri (personel-işveren ilişkileri)

Çağdaş toplumların endüstri kuruluşlarında iş adamları ile yöneticiler arasındaki ilişkiler, endüstrileşmenin ilk safhalarındaki ilişkilere karşılık ayrıcalıklar göstermektedir. Bilimsel yönetim anlayışının hâkim olduğu zamanlarda belli bir hale gelen bu ilişkilerde yönetici, işçinin problemlerinin çözümünde ve özellikle maaş, sağlık, konut, eğitim boş zamanları değerlendirme, gibi hususlarda yardımcı olmaktadır. Endüstrileşme ile birlikte gelişen şartlar karşısında kurum yöneticileri, işçinin ihtiyaçlarına cevap verecek derecede tekrar düzenleme gereğini duymuş ve personel bölümü meydana getirerek birtakım sorunları çözme girişimlerinde bulunmuşlardır (Sabuncuoğlu, 2009).

Endüstri ilişkileri detaylı anlamıyla bütün maaşlı personellerin iş şartlarını inceleme alanına almakta ve işçi ile işveren sendikaları arasındaki kişisel ilişkileri de eylem alanına almaktadır. Böylelikle yasal düzenlemeler, toplu sözleşmeler ve toplu pazarlıklar ile beraberinde kişisel hizmet sözleşmeleri ve işyerindeki kişisel ilişkiler de endüstri ilişkilerinin inceleme alanına girmektedir. Farklı bir tanımlama ile, endüstri ilişkileri sistemi; işçi ve işveren ilişkilerinin düzenlenmesi, sendikaların oluşum ve toplu pazarlık yoluyla iş şartlarına etkileri, toplu sözleşmeler, toplu pazarlık yapısı, sözleşmelerin süresi, sözleşmelerle düzenlenen hususlar, uyuşmazlıkların çözüm yolları gibi konuları da kapsamaktadır. Kurum ile personel örgütleri (sendika) arasındaki ilişkiler tanımı kısaca işletme-sendika ilişkileri olarak ta bilinmektedir (Gürüz & Yaylacı, 2007). Kurum ile şirkette çalışanlar arasındaki ilişkiler genelde işçi ile işveren karşılıklı olarak değil, her iki tarafında kurumları aracılığı ile düzenlenmelidir.

2.5.8 İnsan kaynakları yönetimi içinde eğitim fonksiyonu

Personellerin eğitimi ve geliştirilmesi hem kurumlar, hem de kişisel yetkinlik açısından önemlidir. Eğitim, bireyin beceri, bilgi ve davranışlarının istenen standartlarda yükseltip

değiştirmesi için yapılan planlı bir süreçtir. Hızlı küreselleşme ve teknolojinin de etkisiyle eğitimin önemi zamanla daha da artmıştır. Eğitim yönetiminin kuruma faydaları; üretim kalitesinin artması, verimlilik ve daha az personel değişimi yani giriş çıkış oranı ile kârlılığın artması, kurum içinde etkin iletişimin sağlanması, maliyetlerin ve iş kazalarının önlenmesi şeklinde sıralanabilir. Personellere getirdiği yararlar ise, iş tatmini ve iş motivasyonunun artırılması, daha güvenilir ve iyi çalışma ortamının oluşturulmasıdır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında eğitim çok önemli bir yer tutmaktadır. İnsanın değeri ve öneminin bu günkü toplumların vazgeçilmez gerçeği olduğu, bilginin ise, ana güç ve temel sermaye olduğu bilinmektedir. (Fındıkçı, 2006). İnsan kaynaklarının en etkili aracı eğitimidir. Örgütsel açıdan insan kaynağının eğitimi, yönetiminin modernleştirilmesini de en etkili aracı olarak kabul edilmelidir (Barutçugil, 2004).

Eğitimin gayesi, eğitim programlarının esasların deki bilgi, beceri veya davranışlara personelin sahip olması ve onların günlük faaliyetlerinde bunlara başvurmalarını sağlamaktır (Noe, 1999). Son zamanlarda rekabet etme avantajı kazanmada, eğitimin temel beceri geliştirmelerden daha fazla dikkate alındığı görülmektedir.

İnsan kaynağı gereksiniminin tespit edilmesiyle başlayan süreç, gereksinimin karşılanmasına yönelik çabalar, iş başvurularının alınması, ilgili testlerin uygulanması, gerekli görüşmelerin yapılması ve personellerin seçiminden sonra nihayet sıra eğitim ve geliştirme faaliyetlerine gelmektedir. Eğitim uygulamalarının önemini kavramak gerekmektedir. Öte yandan bazı işletmelerdeki eğitim çalışmaları; moda, günceli yakalamak ya da süs gibi görülmektedir (Fındıkçı, 2009). Maalesef inanılmadan yapılan eğitim çalışmaları ile sonuca ulaşılamadığı açıktır

İş hayatında bulunan kişiler mesleki uzmanlık gelişimlerinde her zaman bilgi eskimesi problemi ile karşı karşıyadırlar. Başarı için ise kendilerini devamlı olarak geliştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Bu anlamda, personelin bireysel gelişim gereksinimi ve değişimi izleme zorunluluğu şirketleri yeni problemlerle uğraşmak durumunda bırakmaktadır. Yeni sorun ise değişimlere adapte olabilmek, personeli yeni teknolojilere, yeni görevlere, hazırlamak için devamlı olarak eğitmektir. Böylece yaşanan hızlı değişimler ve artan eğitim ihtiyacı, öğrenen organizasyonlar kavramını ve böyle yapılandırılan kurum yapılarını meydana getirmiştir. Öğrenen organizasyonlarda

çalışanlar, devamlı problem çözmeye oryantal olurlar ve aşına olmadıkları değişik durumlarla karşı karşıya kaldıklarında duraksamak yerine sorun çözüm bulmak için hevesle yaratıcılıklarını kullanırlar (Gürüz & Yaylacı, 2007).

İnsan kaynaklarının eğitiminde birbirinden değişik nitelikler içeren çok sayıda yöntem kullanılabilir. Bu metotları işbaşı ve iş dışı eğitim metotları olmak üzere iki başlıkta toplayabiliriz (Bingöl, 2006). İşbaşı eğitim metotları; işe alıştırma eğitimi, gözetimci yanında eğitim, monitör aracılığıyla eğitim, yönlendirme aracılığıyla eğitim, rehberlik, davranış modelleme rotasyon ve yetki devridir. İş dışı eğitim metotları ise; seminerler, kurslar ve konferans yönetim oyunları, rol oynama, vaka, özel okuma parçaları, duyarlılık eğitimi ve in-basket metodudur.

2.6 Stratejik insan kaynaklarının yönetimi kavramı

2.6.1 Stratejik kavramı

Yönetim bilimciler tarafından, strateji konusunda yapılmış birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlardan öne çıkanlar aşağıda incelenecektir:

Strateji: Örgütün belirlenen hedeflere ulaşmak için çalıştığı bir dizi araç ve yöntem, yani davranış bağlamlarını, planlamayı ve aldatmayı amaçlayan bir manevrayı, istikrarlı bir pozisyona veya çevreye ulaşma konusunda uyumlu bir paradigmayı görüp, algılama (Al Nadawi, 2009).

Strateji Kavramı: Yunanistan menşeli kavram, hayati planlar, herhangi bir etkinlikte kullanılan planlama ve yönlendirme olarak açıklanabilir. Askeri yönden ise, bir misyon tanımlama süreci olarak değerlendirilmektedir (Amer, 2011).

2.6.2 Stratejik insan kaynaklarının yönetimi kavramı

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi; İK sisteminin şartlara uyarlanmasına hizmet eden insan kaynakları karar alma süreci, kurumun stratejilerini güçlendirmek ve stratejik hedeflerine ulaşmak için bir girdi veya çerçevedir (Amer, 2011). Bu stratejik yönün yönlendirildiği kuruluşun tüm seviyelerindeki kuruluş personellerine yönelik strateji vakfın genel stratejisinin şemsiyesi altındadır.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin: Fonksiyonun gelecekteki performansını sağlamak için şu anda alınmakta olan kararlar ve faaliyetler (İnsan kaynakları sistemini çevre

koşullarına uyarlamak ve kurumun stratejik hedeflerini güçlendirmek ve gerçekleştirmek.) (Wahab, 2008).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, kurumların insan kaynaklarını nasıl daha etkin kullanarak rekabetçi üstünlüklerini arttırabilecekleri konusu üzerinde duran piyasaya yönelik bir yaklaşımdır. Dolayısıyla stratejik insan kaynakları politikalarının kurumlara etkinlik ve kârlılığın artması şeklinde tanımlanmış bir hedef olduğunu ifade etmektedir, bu yaklaşıma göre insan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağı, istihdamın nasıl tedarik edileceği ve yönetileceğine ilişkin kavramsal bir yaklaşımdır (Yüksel, 2007:8).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, organizasyondaki tüm fonksiyonel departmanlardaki ve hiyerarşik kademelerindeki yöneticilerin, insan kaynakları seçiminde, geliştirilmesinde, değerlendirilmesinde katılım sağlanmasında ve sorunların çözümünde, dolayısıyla yönetimde sorumluluk aldıkları ortak bir alan ifade etmektedir. Burada insanın bir ham madde, teknoloji, malzeme, para gibi bir kaynak olarak algılanmasının büyük etken olduğu görülmektedir. Bu sebeple stratejik insan kaynakları yönetimi üretim girdilerinde olduğu gibi bunları kullanan tüm yöneticilerin insan olarak tanımlanmalıdır (Özgeldi, 2001:25).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, bir başka tanımda, organizasyondaki insan kaynakları yönetimi alanındaki uzun vadeli hedeflerin iş ve günlük operasyon el uygulamalar açısından tanımlandığı ve yapılandırıldığı süreçtir (Heneman, 2011).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, esnekliğini, yaratıcılığını ve performansı arttırmak ve kültürünü geliştirmek amacıyla insan kaynakları ile kuruluşun stratejik hedefleri arasındaki son ilişki ile tanımlanır (Mohammed, 2015).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, kuruluşun rekabet avantajı yaratması ve sürdürmesi için kuruluşun her kademesindeki personel için stratejik karar alma çerçevesi veya stratejik planın uygulanmasına katkıda bulunan insan kaynakları (Şurun, 2013). Aracılığıyla stratejik hedeflerine ulaşmak için kuruluşun genel yönünün bir ifadesi olarak tanımlanabilir.

Yukarıdaki tanımlara dayanarak, insan kaynakları yönetimi stratejisi, kuruluşun stratejilerinin başarısının en önemli unsurlarından biridir denilebilir. Ayrıca, küreselleşme

ve mevcut zorlukların ışığında, kuruluşlar bilgi eksikliğinden veya teknolojilerinin az gelişmişliğinden mustarip olmayıp, onları işletmek, analiz etmek ve kullanmakta zorluk çekmektedirler. İnsan kaynakları yönetimi stratejisi, örgütün insan kaynakları yeteneklerini en üst düzeye çıkarmak ve onların genel stratejilerini ve hedeflerini gerçekleştirmelerini sağlamak için sistematik bir çerçevedir (Al Mahmut, 2016).



3. PERFORMANS KAVRAMI, ÖNEMİ, AMACI, ÇEŞİTLERİ, ÖZELLİKLERİ, BOYUTLARI VE FONKSİYONLARI

Yeni rekabet ve geleceğin örgütü olma amacını taşıyan bir işletmenin performans düzeyinin sürekli gözden geçirilmesi ile geliştirilmesi yönünde çalışmalara ağırlık vermesi zorunluluk halini almıştır. Bu zorunluluk doğrultusunda özellikle süreç odaklı olarak temelde müşteri memnuniyetini esas alan çeşitli yönetsel yaklaşımlar geliştirilmiştir. Performans yönetimi, özellikle günümüz işletmeleri açısından son derece önemli yönetsel işlevin yerine getirilmesi anlamına gelmiştir.

3.1 Performans Kavramı

Örgütsel yönetim düşüncesi, kuruluşların amaçlarına ulaşma, vizyon ve amaçların gerçekleştirilmesi konusundaki etkinliğiyle ilişkilendirilmesinin sonucu olarak iş performansı konusu ile ilgilidir. Bir kuruluşun etkinliği, mevcut maddi kaynakların kullanımında etkinliği, işlevselliği ve etkili bir unsur olarak istekli olması ile bağlantılıdır (Sameer, 2018). Bu, temel sorun örgütleri karşı karşıya getirme, doğal olarak organizasyonda çalışma yeteneğini temsil eden, insan kaynaklarının davranışını olumlu yönde etkileyen faktörlerin ve belirleyicilerin teşhis ve kullanımlarını kontrol etme yeteneklerini ortaya koymuştur (Almuteyri, 2016).

Performans Kavramı: Bu bağlamda işçi performansı, işçi başına üretim veya miktar olarak tanımlanır. İşin niteliğinden bağımsız olarak, iş hedeflerine ulaşma yeteneğini yansıtır (Shields, 2015).

Performans, bir bireyin işini oluşturan görevlerin başarıma ve tamamlanma derecesini ifade eder ve bireyin iş gereksinimlerini nasıl yerine getirdiğini yansıtır (Raviye, 2000).

Performans, bir bireyin kurumun hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunduğu, bu katkıda bulunma davranışlarının kurumun yönetimi tarafından desteklenmesi, güçlendirilmesi ve

eğitim yoluyla kalitenin sağlanmasına y6nelik bir davranış olarak tanımlanabilir (Siden, 2010).

Nicholas metodu, davranışın 6r6n6 olarak tanımlanır, Davranış, bireylerin etkinliğidir ve bireysel farklılıklar bu davranışın, diğer kişilerin davranışlarının sonuçlarından farklı olmasını sağlar (Durre, 2003).

Verimlilik ve etkililik; verimlilik gibi performansla ilgili bazı kavramların, girdiler ve çıktılar arasındaki oranı ifade ettiği, girdilerin çıktılardan daha y6ksek olduğu, verimlilik etkinliklerinin daha y6ksek olduğu bir kavramı karşılar, etkinlik ise kuruluş tarafından ulaşılan hedeflere atıfta bulunulduğunun belirtilmesidir (Abbas, 2002).

Bu kavram bir standardı 6lmek için geliştirilen unsurların, ilgili standardı gerçekten 6lmesi gerektiğini ima eder. Standard veto dilemmalike veya belirsiz olmamalıdır.

3.2 Performans 6nemi

Performans, t6m toplumlarda artan ilgi konusudur. Binlerce insanın yaşam standardının y6kseltilmesi ve milli gelir kaynaklarındaki b6y6me ile doğrudan ilgilidir. Buna g6re, işçilerin performans sorunu, 6rg6t departmanları ve yetkilileri için farklı d6zeylerde, hizmet veya verimlilikte, kuruluşların amaçlarına ulaşabilecekleri aracı veya araçları temsil ettiği yerlerde 6nem açısından ileri bir pozisyondadır. Başka bir deyişle, kurumların performansı, çalışanlar tarafından harcanan çaba grubunun etkileşimi ve kendilerine verilen g6revleri yerine getirme yetkinlik seviyelerinin (istekli yetenekleri) sonucudur.

Bu nedenle performans t6m organizasyonlar için temel ve 6nemli bir kavramdır (hizmet ve verimlilik). Bu durum, performansın sadece bireyin yeteneklerinin ve motivasyonunun bir yansıması olmadığını, aynı zamanda kuruluşların performansının ve hedeflerine ulaşmadaki etkililiğinin bir yansıması olduğunu g6z 6n6nde bulundurarak, t6m kurumların yetkililerinin ve çalışanlarının performanslarına y6nelik çeşitli 6rg6tsel menfaatlerinin ilgisini açıklar (Al Harbi, 2017). Bu etki devlet d6zeyine uzanır, 6nk6 devlet d6zeyindeki performans, yalnızca kendi içindeki kuruluşların performansının bir ifadesi değil, bireyin onu geliştirmek için g6sterdiği ilginin de ifadesidir, sonuç olarak onun birtakım hedeflere ulaşmasını sağlayacaktır.

Çalışanların performansını artırmak ve nicelik ve nitelik bakımından seviyelerini artırmak için ana yaklaşımlardan biri, çalışanların performansını artırmak ve çalışmalarının çıktılarını maksimize etmek amacıyla bu kuruluşlarda açıkça tanımlanmış ve uygulanabilir insan kaynakları stratejisinin var olma amacıdır.

3.3 Performansın Amacı

Performans yönetiminin amacı, örgütün ve çalışanlarının hedeflerine ulaşmalarını sağlamaktır. Bu temel amaçların yönetsel, araştırma ve geliştirmeye yönelik aşağıdaki şekilde ifade edilebilmektedir.

Bir çalışma kurumunun amaçları şöyle özetlenebilir (Sabrine, 2015):

- 1. Bireysel Gelişim Alanı:** Değerlendirme, bireyin işindeki gelişim ve ilerlemenin özel ihtiyaçlarını açıklığa kavuşturabilir; örneğin, insan kaynakları yönetimi açısından ihtiyaç duyduğunuz ve her birine katılacak eğitim kurslarının bir listesini hazırlamak için eğitim ihtiyaçlarını belirleme. Böyle bir listeyi hazırlamanın en faydalı yolu, zayıf derecelendirmeler alan kişileri saymak için performans değerlendirmelerine geri dönmektir. Değerlendirme süreci, çalışanların davranışlarını ve fonksiyonel ortamlarının bilimsel yöntemlerde ve sürekli olarak ve performans değerlendirme sürecinin gelişmesini sağlamak için çalışanların davranışlarını ve fonksiyonel ortamlarının gelişimini geliştirmek için bir dizi uygun yöntem ve yöntem önermeye yardımcı olur. Değerlendirme sürecinde, çalışanlar ödülleri kazanmak ve cezalardan kaçınmak için çok çalışmak zorundadır. Bu nedenle organizasyona yatırım yapabilecek yeteneklerini ve becerilerini geliştirmek zorundadır.
- 2. Oryantalist Anlayış Alanında:** Örgün ve periyodik değerlendirme, özellikle üst düzey yöneticilerin performansı nesnel olarak değerlendirmeye teşvik etmeleri ve dolayısıyla uygun değerlendirme için motivasyonları olması durumunda, denetçilerin astlarının davranışlarını doğru bir şekilde incelemelerine, analiz etmelerine ve gözlemlmelerine yardımcı olur. Uygun ve doğru bir şekilde değerlendirilirse, denetim otoritesi ile asistanları arasında karşılıklı anlayışın kolaylaştırılmasıdır. Taraflar arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesine, verimliliğinin artırılması için işbirliğinin sağlanmasına yardımcı olan personel ile

ilgili kararların alınmasına katkıda bulunabilir. Personel gelişimi değerlendirme süreci, çalışanların performansının etkinliği ve davranışları hakkında geri bildirim alma sürecidir.

3.4 Performansın Çeşitleri

Performans seviyesini belirlemek için kurumlar tarafından bulunabilecek bir dizi performans türü vardır ve belki de bu fark, bu alanda araştırmacılar tarafından benimsenen farklı standartlardan kaynaklanmaktadır. Bu sınıflandırmalar şu şekildedir:

1. **İstisnai Performans:** uzun vadeli ve kârlı sözleşmelerde sektördeki performansın üstünlüğünün yanı sıra bireylerin açık bir taahhüdünü ve kurumun mali durumunun likidite ve refahının bolluğunu gösterir (Abdulahkim, 2018).
2. **Olağanüstü Performans:** Birkaç büyük sözleşmenin devralınması, verimli lastiklerin bulunması, pozisyonun ve finansal pozisyonun edinilmesidir.
3. **Çok İyi Performans:** Sağlam performansı, geleceğin görünürlüğünü ve finansal durumun iyi olduğunu gösterir.
4. **İyi Performans:** Ürünlerde, hizmetlerde ve müşteri tabanındaki güçlü ve zayıf yönlerin dengesi ile geçerli oranlardaki performansla karakterize edilir, finansal durum dengesizdir (Almuteyri, 2016).
5. **Orta Düzeyde Performans:** Düşük performanslı imajı temsil eder ve zayıflıklar, hayatta kalmak, büyümek için gerekli fonları elde etmekte zorluk çekerek, ürünlerin, hizmetlerin ve müşteri tabanının güçlü yanlarının üstesinden gelir.
6. **Düşük Performans:** Bu, neredeyse tüm eksenlerde bariz zayıflıkların yanı sıra, ciddi finansal problemlerle karşı karşıya kalırken, nitelikli lastiklerin çekilmesinde ciddi güçlüklerle birlikte, ortalama performansın çok altındadır (Abdulmavla, 2016).

3.5 Performans Özellikleri

Performansın birtakım özellikleri vardır, bu özellikler performansın anlamını daha da netleştirmek için özet olarak şu şekilde verilebilir:

1. Performans bir algı meselesidir; Performans bireyler, gruplar ve organizasyonlar arasında farklılık gösterir. Örgüt sahipleri için kar anlamına gelebilir, idari lider

için maliyet etkinliği ve rekabet gücü anlamına gelebilir, bireysel çalışmalarda iyi maaşlar veya uygun çalışma ortamı anlamına gelebilir, müşteri için ise kalite anlamına gelebilir. Kurum tarafından sağlanan hizmetler ve ürünler, standartlara göre kontrol ve kabul zorluğu problemini gündeme getirir. Kuruluşun içindeki ve dışındaki tüm aktörler tarafından akredite edilmiştir, bu kuruluşun tüm standartlarda iyi durmasını engelleyebilir.

2. Performans, zaman içinde gelişen bir kavramdır: Performansın belirlendiği kriterler, kurum içi veya kurumun dış çevresi tarafından belirlenenlerin, kuruluşun hayatıyla ve teknik, finansal ve örgütsel insan faktörlerinin birleşimi olarak değişen tutum ve koşullarla değişmesi durumudur. Performans, bir konumdan diğerine yükselir, bu nedenle yönetim liderleri için en önemli zorluk yüksek performans için doğru kombinasyonu bulmaktır (Shields, 2015).
3. Performans kapsamlı bir konsepttir: Performans sadece ekonomik tarafla değil aynı zamanda örgütsel ve sosyal yönlerle de sınırlıdır; bu nedenle iyi organizasyon, organizasyonun içinde oluşabilecek çatışmaları azaltmak veya en aza indirmek suretiyle örgütün performansına hizmet etmek için resmi bir yapıdır. Esnekliğin yanı sıra, iyi bir bilgi aktarımı ve dolayısıyla etkinlik sağlayan bir uyum ve koordinasyon ortamı Yeniden yapılandırılması ve okyanus kısıtlamalarına uyarılana bilirligi ve kuruluşun çeşitli üyelerini tatmin etmenin sosyal yönünü ihmal etmek, kuruluşun performansına da hizmet etmeyebilir, dolayısıyla finansal standartlar da olabilir.
4. Performans zengin bir çelişki kavramıdır: performans, tamamlayıcı da dahil olmak üzere bir dizi faktör tarafından belirlenir ve çelişkiler vardır. Bu çelişkiler, malların kalitesini artırma amacıyla çalışırken ve üretim maliyetlerini düşürme hedefine ulaşmaya çalışırken ortaya çıkar. Bu nedenle idari lider öncelikleri dikkate alınmalıdır.
5. Performans Örgüt üzerinde Geriye Dönüktür: Performans düzeyini ölçerek ve değerlendirerek bilmek, hedef performansa ulaşmak için düzeltici eylemler gerçekleştirilmeyi amaçlar (Uyargil, 2008).

3.6 Çalışanların Performansının Boyutları

İnsan kaynakları yönetimi stratejileri ve uygulamalarının sonuçları için temel kriter, daha iyi kurumsal örgütsel etkinlik düzeylerine ulaşmalarına ne ölçüde katkıda bulduklarıdır. (Aftap, 2016). Bu stratejilerin uygulanmasının başarısı ile bir yandan personelin performans düzeyi, diğer yandan bu seviye ve örgütsel performans arasındaki doğrudan ilişki göz önüne alındığında, insan kaynakları yönetimi stratejilerinin başarısı, esas olarak, kuruluşun amaçlarına ve genel stratejisine ulaşılmasına yol açan üst düzey bir organizasyon performansı anlamına gelir

Bu başarının ölçülmesi için, en iyi çalışan performansı seviyesinin üç boyutu belirlenmiştir:

1. Yapılan işin kalitesi: Doğruluk ve işçilik seviyesini ve belirli bir kalite şartnamesine gösterilen çabanın uygunluk derecesini ifade eder. Bu çerçevede, performans çıktıları (hizmet ve emtia), idare tarafından belirtilen şartnamelere veya uluslararası standartlara (onaylı kalite standartları) uygundur, ayrıca uygulama sırasındaki performans hatalarının veya boşlukların yokluğunu (örn. Yapay hatalar olarak bilinir), ayrıca performans sırasında bireyin gösterdiği yaratıcılık ve inovasyon derecesini ölçmektedir. Kalite, farklı isimler veya iş pozisyonlarında çalışanlar tarafından sağlanan işin performans seviyesini yansıttığı için organizasyonun tüm faaliyetleriyle ilgilidir, bireyin belirli bir performans seviyesine bağlılığının, aynı zamanda kurumun müşterilerini veya müşterilerini tatmin etmesini sağlayan bir hizmetin veya belirli performans düzeylerine bağlılığının bir ifadesidir (Blyton, 2017). Kalitenin müşteriler ve kuruluşun faydalanıcıları için birçok anlamı vardır. Başka bir deyişle, alıcının veya faydalanıcının duygularını, özellikle halkla ilgili kuruluşları temel alan duygusal bir anlama sahiptirler (Mohammed, 2017). Bu, genel çerçevesindeki “etkinlik” kavramı ile tutarlıdır, ister bireysel düzeyde - performansın etkinliği - ister kuruluşun düzeyinde - örgütsel etkinlik - etkinliğin yalnızca birlikte başarılar elde edilebildiği iki temel ayağa dayanır ve bu kompozisyonun temelini oluşturur: hedeflere ulaşmak, arzu edilen hizmet veya mal düzeyi ve yararlanıcının olumlu etkisidir (İbrahim, 2015).

2. Taahhüt: İnsan İlişkileri Okulu'na mesleki uzmanlık taahhüdü kavramı, yirminci yüzyılın ilk yarısının sonunda ortaya çıkan yönetim alanı ile insan kaynağının, kuruluşların çalışmalarının ana belirleyicilerinden biri olarak önemini vurgulayarak ve bu bireylerin amaçlarına uygunluk da dahil olmak üzere kuruluşa yönelik duyguları olduğunu ve bu amaçlarla uyum içinde olmak gerektiğini vurgulamak amacıyla girmiştir. Birey ve bağlı olduğu kuruluş arasındaki ilişkinin niteliğini ve çalışmaya entegre olma ve devam etme arzusunun derecesini belirlemek amacını taşır. O zamandan beri, yönetim ve davranış bilimlerinde mesleki uzmanlık taahhüdü kavramı kullanılmıştır. Devamsızlık, gecikmiş iş, performans kaçakçılığı, yüksek ciro oranları ve düşük iş doyumu seviyelerinden kaynaklanan yüksek olumsuz fenomen maliyeti üzerine yapılan pek çok araştırma ve araştırma, çalışanların davranış düzeyini doğru tahmin etmenin temel göstergelerinden biri olması nedeniyle organizasyon içinde gelecek. Böylece olumsuz davranışlardan kaçınılmış olunacaktır (Ramdhani, 2017).
3. Yapılan iş miktarı: Bir işçinin, normal iş koşulları altında, o işin yürütülmesi sırasında bir kişinin fiziksel ve zihinsel enerjisini kullanarak, belirli bir süre içinde yapabileceği iş miktarını belirtir. Bu yöntem, bireyin çalışmalarına gösterdiği çabayı ve faaliyetlerin gerçekleştirilme şeklini içerir. Bu alanda, performans oranında kabul edilebilir bir büyüme seviyesine ulaşmak için yönetim ve çalışanlar arasında yapılan işin miktarını ve hacmini kabul etmek, bireyin iş yeteneklerini ve yeteneklerini aşabilmesi için işteki eğitim ve tesislerle orantılı olarak çalışmasını sağlamak önemlidir (Blyhon, 2017). Bu nedenle, çoğu kurumun, genellikle sınırlı kaynaklar olan mevcut kaynaklar aracılığıyla istenen hedeflere ulaşması gereken hedeflere ulaşma yolunun ekonomik boyutunu vurgulamaktadır. Yapılan iş miktarı ile verimlilik terimi arasındaki bu korelasyon, Shamaa'nın minimum insan ve malzeme kaynaklarının kullanımını ve en yüksek miktarda mal ve hizmet üretmek için en iyi kaliteyi içeren en yüksek kalitede mal ve hizmet üretmek için kullanılan verimlilik tanımını göstermektedir (Alşama, 2016). Verimlilik, kuruluşun liderinin davranış ve davranışlarıyla, etkinlik ise yönetim süreçleriyle ilgilidir. Kurum liderliğinin benimsediği ve uygulamak istediği net bir vizyon ve belirli stratejik hedefler olduğunda verimlilik elde edilir. Yani, etkinlik, elde edilen hedeflere ve

sonuçlara karşılık gelir ve verimlilik, bu amaçlara ve sonuçlara ulaşmak için harcanan maliyetlere ve çabalara karşılık gelir (Ahmet, 2017). Bu nedenle, yapılan işin niteliği unsurları ile yapılan işin miktarı ile benzer etkinlik ve verimlilik arasındaki tamamlayıcı ilişki, bireye verilen görevleri, görevleri, görevleri ve sorumlulukları ve yetenekleri ile elde edilen çaba ve enerjinin bir sonucu olarak elde edilebilecek çıktı ve çıktıkların sonucunu oluştururken, bireye atanan görevleri başarmak ve tamamlamak için önemlidir. İstenilen hedeflere ulaşmak ve gerekli yüksek kalite ve üretim seviyesini belirlemek. İki unsur arasındaki bu karşılıklı bağımlılık zorunludur, organizasyon, talepte bulunmayan bir emtia üreten organizasyonda olduğu gibi, etkin olabilir ancak etkin olmayabilir ve organizasyon etkili olabilir. Verimlilik ve verimlilik, performans ile sonuç ve çaba arasındaki ilişki olduğundan, başarıları ölçmek için el ele giden iki unsurdur (İbrahim, 2015).

3.7 Performans Değerlendirme Fonksiyonları

Performans değerlendirmesinin bir sürü fonksiyonları varmaktadır Bunlar şöyle özetlenebilir:

1. Yükseltme ve Ulaşım: Performans değerlendirmesi, çalışanların yeteneklerini ortaya koymakta ve böylece çalışanlarını işlerinden daha yüksek pozisyonlara teşvik etmekte, her bir bireyin kendi yeteneklerine uygun olan işteki pozisyonunda yer almasına yardımcı olmaktadır (Örücü, 2003).
2. Maaş ve Maaşlardaki Düzeltmeler: Performansın değerlendirilmesi, çalışanlara uygun finansal ödüllerin teklifine katkıda bulunduğundan, performans değerlendirmesinde elde edilen bilgiler ışığında çalışanların maaşlarını, maaşlarını arttırabilir, azaltabilir ya da performansını değerlendirerek onlar için özel bir teşvik sistemi önerebilir, gösterilen sonuçlar belirlenebilir. Etkinliği ve performansı için ikramiye veya teşvik ödülünü hak eden herkes performans değerlendirilmesi sonucunda belirlenebilir.
3. Randevu: Performans değerlendirmesi, organizasyondaki test ve işe alım süreçlerinin bir göstergesidir (Sabrine, 2015).

4. İnsan Kaynakları Planlaması: Performans değerlendirmesinin sonuçları, bu kaynakları planlama sürecinde onlara yardımcı olmak için insan kaynaklarının yönetimine yararlı bilgiler sağlamaktadır.
 - a. Performans değerlendirme sonuçları, insan kaynakları verimliliğinin yüksek seviyesini gösterdiğinden, gelecekteki iş yükünün ve çalışma süresinin azaltılmasına yardımcı olacak planlama bu fonksiyonun bir göstergesidir.
 - b. Performans değerlendirmesinin sonuçları verimsiz ve vazgeçilecek olanları göstermektedir. Bu, insan kaynakları planlama sürecinin çekirdeğini temsil eder (Harbalıoğlu, 2016).

3.8 Performans Değerlendirme Yöntemleri

Çalışanlarının performansını değerlendirirken, kuruluşlar çeşitli yöntem ve yöntemlere güvenir, bu yöntemler öznel ve nesnel yöntemler şeklinde iki başlığa ayrılabilir:

1. Performans değerlendirme, öz değerlendirme yöntemleri: Çeşitli kurumlar tarafından yaygın olarak kullanılan, önemli yöntemlerden biridir:
 - a. Düzenleme Yöntemi: Bu yöntem, değerlendiricinin, alt gruplarını grup üyelerinde bulunan bazı özelliklere göre bireylerin en iyiden en kötüye doğru performans düzeyine göre azalan sırayla değerlendirirken bireyler arasında karşılaştırma ilkesine dayanır.
 - b. İkili Karşılaştırma Yöntemi: Bu yöntemde değerlendirici, gruptaki her bireyi grubun geri kalanıyla değerlendirir, daha sonra iki kişi arasından en iyisini seçer ve her bireyi aldığı sıraya koyar, sonra bireyin en iyi sonucu elde ettiği sayı toplanır. İşinin performansı, onu iş yerindeki meslektaşlarından veya diğer kurumlardaki meslektaşlarından ayırır ve buna göre bireyin sırasını belirlenir (Barbar, 2006).
 - c. Mezun Ölçme Yöntemi: Bu yöntem, uygulama kolaylığından dolayı performansın değerlendirilmesinde kullanılan en yaygın yöntemlerden biri olarak kabul edilir, ikamet sahibinin bireyin belirli niteliklerden yararlanma ölçüsüne dayanır. Değerlendirmenin her personeli için bireysel puanlar ve değerlendirme unsurları için elde edilen bireysel puanları toplayarak, her biri

tarafından elde edilen toplam final puanlarını referans alarak bireyleri karşılaştırma temeline dayanır (Ballot, 2002).

- d. Zorunlu Dağıtım Yöntemi: Bireylerin farklı ölçeklerdeki belirli oranlara göre dağılımına dayanmaktadır ve bu yöntem, bireylerin ortalamasının en çok üyesi olan kişilerin, küçük bir oranı sipariş aldıkları varsayımına dayanarak elde ettikleri başarıları değerlendiren doğal dağılımı olarak bilinmektedir. En iyi ve küçük bir yüzde en düşük sıralamayı alırken, geri kalan bireyler ortalama sıralamayı alırlar, ardından çalışanların isimlerini küçük kartlarda ve her ismi sadece bir kartta değerlendirmek için yazarlar ve bu kartları aşağıdaki şekilde gruplara dağıtmalarını isterler:

Grup A: % 10 düşük performans.

Grup B: Ortalama performansın % 20 altında.

Grup C: % 40 kabul edilebilir performans (ortalama).

Grup D: % 20 iyi performans.

Grup E: % 10 üstün performans (Barbar, 2006).

2. Performans değerlendirme objektif yöntemleri:

- a. Zorunlu Seçim Yöntemi: Bu yöntem, bir bireyin belirli bir özelliğini tanımlayan toplam dört ya da daha fazla cümlenin yer aldığı iki ya da daha fazla ifadeden birinin seçilmesine dayanır, böylece seçilen ifadelerden biri bireyi en iyi şekilde tanımlar ve diğer ifade ise bireyin tanımından çok uzaktır (Barbar, 2006). Uygulanan ifadeler veya değerlendirilen bireyin tanımına daha yakın olan ifadeler tespit edilir.
- b. Kontrol Listeleri Yöntemi: Bu yöntemde göre, İnsan Kaynakları Bakanlığı ile doğrudan denetleyiciler arasındaki işbirliğinde bireysel performansla ilgili, işteki astların davranışlarının birçok yönünü ve kendileri için mevcut olması gereken nitelikleri listeleyen bir liste hazırlanır. Bireysel yönetim, her bir unsurun işin performansı üzerindeki etkisindeki önemini belirleyecek ve her bir unsur veya nitelik önemine göre listeye yerleştirilecektir. Bu listeyi tamamladıktan sonra, birey yönetimi, bireyin performansının son sıralamasına ulaşmak için özel bir rehber altındaki cevapların ağırlığını veya değerini

belirler. Değerlendirme amacıyla hazırlanan listedeki ifadeleri veya soruları yanıtlayarak bireyin performansı hakkında bilgi sahibi olur (Maher, 2004).

- c. Kritik Olay Yöntemi: Performans, her bir fonksiyon türünün niteliğini analiz ve açıklama sonuçlarıyla inceleyerek değerlendirilir ve ardından bu davranışların önemli ve hassas, ilgili olması koşuluyla performanslarını olumsuz veya olumlu yönde etkileyen bir dizi davranış tanımlanır. Bunu uygulayan ve herhangi bir davranışı veya davranışı ihmal eden bireylerin performansı üzerindeki doğrudan etki önemli değildir ve performans üzerinde çok az etkisi vardır, yani denetçinin, her personelin davranışını gözlemlemesini ve zayıf yönleri ile güçlü yanları gösterebilecek her şeyi kaydetmesini gerektirir. Çalışanların yıl boyunca gösterdikleri performansın net bir resmini sunar, ancak süpervizörün Z noktası olarak değerlendirdiğini P veya power point çalışmaları sırasında dönemleri her zaman değil, bir süre görünür. Genel olarak gözlenen davranışlar üzerinde durulması gereklidir ve bu davranışların herhangi etkili bir ya da bireyin performansına etkisizliği ile ilgisi olup olmadığı tanımlanır (Vasvi, 2005).
- d. Yazılı Rapor Yöntemi: Bu yöntem denetim otoritesinin, değerlendirme süresinin sonunda astların performansına ilişkin kararını gösteren bir rapor yazdığı, hafızasına ve notuna veya gündemine referans vermeden performanslarındaki zayıf ve güçlü yönlerini açıklayan bir rapor yazdığı kritik olayların yöntemine benzer. Bireyler işlerini yaparken kritik olaylar üzerinden değerlendirme yaparlar.
- e. Hedeflere Göre Yönetme: Hedeflere göre yönetme felsefesi, astların ulaştığı hedeflerin gelişimine katılımını arttırmayı ve bu karar için uygun kararlar almayı hedefler, astların kendileri için gerekli olan kararları alma konusunda kendilerine üzerlerine düşen sorumlulukları bilme eğiliminde olmaları ve yönetime katılma istekleri olduğu temeline dayanır (Sabit, 2001).

4. ARAŞTIRMA

4.1 Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amaçları şu şekilde sıralanabilir:

1. İnsan kaynakları yönetimi stratejisi ve stratejik fonksiyonları kavramının temel kelime bilgisini ve çalışan performansı kavramını içeren teorik bir çerçeve çizmek.
2. Temel çalışmanın sorularına uygun cevaplar sağlamak.
3. İnsan kaynakları yönetimi stratejisinin değişkenlerinin tanımı, teşhisi ve çalışmanın yapıldığı organizasyonlarda çalışanların performansı.
4. İlgili kuruluşlardaki insan kaynakları stratejisini ve personellerin performansları arasındaki ilişkiyi incelemek.
5. İnsan kaynakları yönetimi stratejisinin değişkenlerini belirlemek ve çalışmaya katılan çalışanların performans değişkenlerinin etkisini tespit etmek.

4.2 Araştırmanın Önemi

Çalışmanın temel önemi, kurumların stratejik bir bölümü olan insan kaynaklarının pozisyonunun tespit edilmesidir. İnsan kaynaklarının kurum işleyişine etkilerinin ve fiziksel varlıklarının tüm sektörlerde hususi bir önem taşıdığı görülmektedir. Bu bağlamda, strateji ve stratejik insan kaynakları kavramları üzerinden ürünlerin yönetiminde yöneticinin rolünün net bir şekilde algılanması bu çalışmanın temel amaçları arasındadır.

4.3 Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma, Kerkük Üniversitesi tarafından temsil edilen eğitim sektöründe bağımsız değişkenler olarak insan kaynakları yönetimi stratejileri ile bağımlı değişken olarak çalışan performansı arasındaki ilişkiyi incelenmiştir.

Bu çalışmada nicel bir araştırma yaklaşımı olduğu için “sonuçlara yol açan sayısal bir standart forma ve analizde önyargılı” (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009), veriler

Kerkük'teki Kerkük Üniversitesi personellerinden toplanmıştır. Veriler katılımcılara gönderilen çevrimiçi anket aracıyla toplanmıştır. Anket, İstanbul Aydın Üniversitesi etik kurulu tarafından onaylanmıştır. Anket sonucunda elde edilmiş veriler İstatistiksel analizler için SPSS Windows versiyon 24.0 paket programı analiz edilmiştir.

4.3.1 Ana kütle ve örneklem

Çalışmamızın ana kütleleri Kerkük üniversitesinde çalışan personellerdir. Ana kütlelerin geniş olması nedeni ile kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır.

4.3.2 Veri toplam yöntemi

Kerkük üniversitesinde Anket formu 350 katılımcıya uygulanmıştır. Katılımcılardan 119 kişi olumlu geri dönüş yapmıştır. Ankette 39 soru sorulmuştur.

4.3.3 Araştırmanın hipotezleri

Çalışmanın problemini çözmek, hedeflerine ulaşmak ve planını test etmek için, çalışma aşağıdaki hipotezleri benimsemiştir:

- H_1 İnsan kaynakları stratejisi ve çalışanların performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H_2 İnsan kaynakları stratejisi ve çalışanların performansı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

4.4 Bulgular Değerlendirmesi

Araştırmanın bu kısmında anket verilerin analizinden elde edilen bulgular çizelge ve yorumlar ile birlikte sunulmuştur.

4.4.1 Ölçek puanlarına ait tanımlayıcı istatistikler ve cronbach alfa değerleri

İlk önce anketin güvenilirliği ile ilgili analiz yapılarak cronbach alfa değerleri ile güvenilirlik testi yapılmıştır.

4.4.2 Kategorik değişkenler için frekanslar

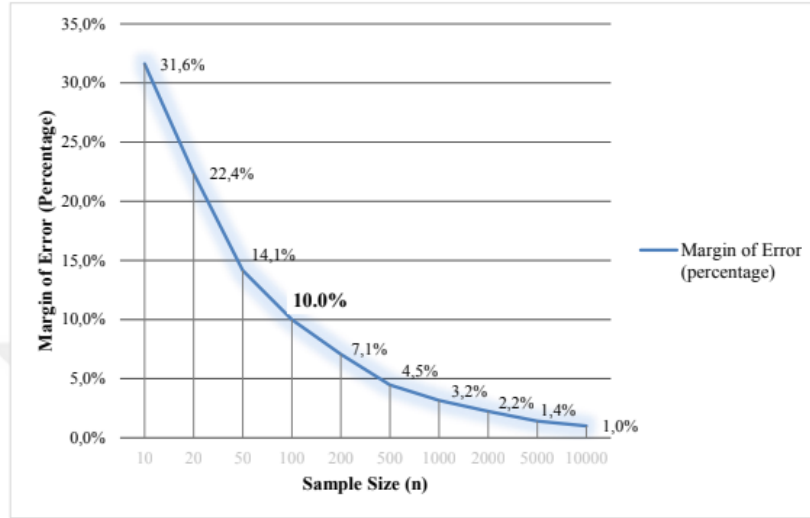
Hedeflenen katılımcıları ve cevaplarını anlamak için basit yüzde analizi yapılmıştır. Bu şekilde bir analiz, toplanan verilerin sıklık dağılımına göre cevap verenlerin cevaplarının

bir özetini verir, şu formülle hesaplanmaktadır: $Yüzde = (Cevap\ Sayısı * 100) / Toplam\ Katılımcı\ Sayısı$

4.5 Örneklem Tekniği

Bu çalışmada hedef katılımcıları seçmek için uygun bir örneklem yöntemi kullanılmış (Etikan ve Bala, 2017)'e göre bu yöntem uygulanmıştır. (Araştırmacı kararına göre olasılık tekniği kullanmadan, belirli kriterleri olan katılımcıları hedefler, cevap verenler; uygun bir veri kaynağı olarak kabul edilir.)

119 örneğe göre (Varoquaux, 2018) “200'den 300'e kadar gözlem, % 10 hataya yol açacaktır”



Şekil 4.1: Örneklem büyüklüğü ve Hata Marjı (Reyes ve Ghosh, 2013)

Hata formülünün payı: $Z * \sqrt{\frac{\hat{p}(1-\hat{p})}{n}}$ (Surendran, 2019) ve yukarı şekilde (Reyes ve Ghosh, 2013) açıklanmış olan grafik, örneklem büyüklüğü ile hata payı arasındaki ilişkiyi göstermektedir ve daha fazla örneklem büyüklüğünün daha az hata olduğu sonucuna varmaktadır.

4.6 İstatistiksel Analiz

Çalışmada iki istatistiksel teknik kullanılmıştır: Basit Yüzde Analizi ve Regresyon Analizi.

- Basit Yüzde Analizi: Bu analiz, toplanan verilerin sıklık dağılımına dayandırılmıştır ve sonuçları, genel bir bakış ve sonuçlar hakkında bir özet verilen yüzdelere göre gösterilmektedir, ancak hipotezi test etmemektedir.
- Regresyon Analizi: Bir ya da daha fazla bağımsız değişkenin bağımlı bir değişken üzerindeki etkisini test eden, bir ya da daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen güçlü bir istatistiksel analizdir (Hirst, 1970).
Bu çalışma için kullanılan analiz yazılımı IBM SPSS versiyon 23 şeklindedir.
- IBM SPSS: Sosyal bilimler analiz anketlerinde, verilerin işlenmesi ve sonuçların elde edilmesi için birincil veriler üzerinde çalıştığını analiz eden ortak bir yazılımdır (Landau ve Everitt, 2004). Bu araştırmada SPSS, regresyon analizini işlemek için kullanılmıştır.

4.7 Analiz Tartışma

Hedeflenen katılımcıları ve cevaplarını anlamak için basit yüzde analizi yapılmıştır. Bu şekilde bir analiz, toplanan verilerin sıklık dağılımına göre cevap verenlerin cevaplarının bir özetini verir, şu formülle hesaplanmaktadır: $Yüzde = (Cevap\ Sayısı * 100) / Toplam\ Katılımcı\ Sayısı$. Bu analizin ilk kısmı, aşağıdaki gibi soruları yanıtlayan kişinin özellikleriyle ilgili bir fikir veren demografik verileri temsil eder:

Çizelge 4.1: Demografik S1, Erkek – Kadın

	Sıklık	%	Total %
Kadın	32	27%	27%
Erkek	87	73%	100.0%
Genel Toplam	119	100%	

Çizelge 4.1 göre erkeklerin kadınlara göre oranı daha fazla görülmektedir.



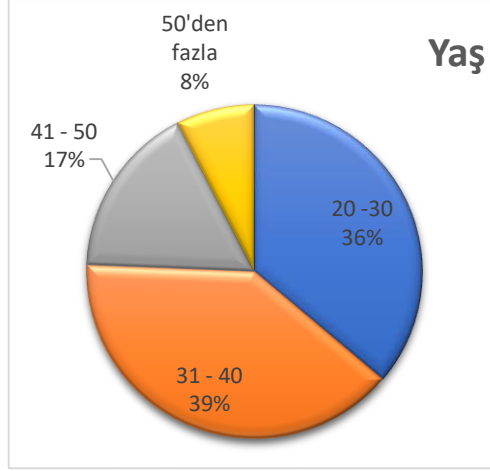
Şekil 4.2: Demografik Cinsiyet

Şekil 4.2 göre erkekler 73%; kadınlarda 27% ankete cevap vermişlerdir.

Çizelge 4.2: Demografik S2, Yaş

	Sıklık	%	Total %
20 -30	43	36%	36%
31 – 40	47	39%	75%
41 – 50	20	17%	92%
50'den fazla	9	8%	100.0%
Genel Toplam	119	100%	

Ankete katılanların yaklaşık yarısı 31 ile 40 yaş arasındadır. Bu yaş aralığı iş konusundaki deneyim ve işe katılım oranı olarak incelendiğinde uygun bir sınıflandırmadır.



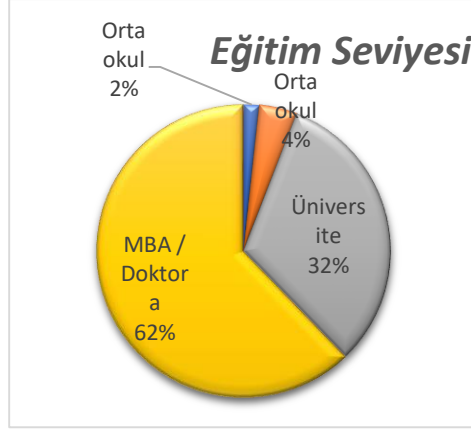
Şekil 4.3: Demografik Yaş

Şekil 4.3 göre anket katılanların yaklaşık yarısı 31 ile 40 yaş arasındadır.

Çizelge 4.3: Demografik S3, Eğitim Seviyesi

	Sıklık	%	Total %
Ortaokul	2	2%	2%
Ortaokul	5	4%	6%
Üniversite	38	32%	38.%
MBA / Doktora	74	62%	100.0%
Genel Toplam	119	100%	

Hedeflenen katılımcıların çoğunluğu MBA / doktora derecesine sahiptir ve bu eğitim seviyesinin ölçüldüğü bir anket sorusu için önemli bilgiler vermektedir.



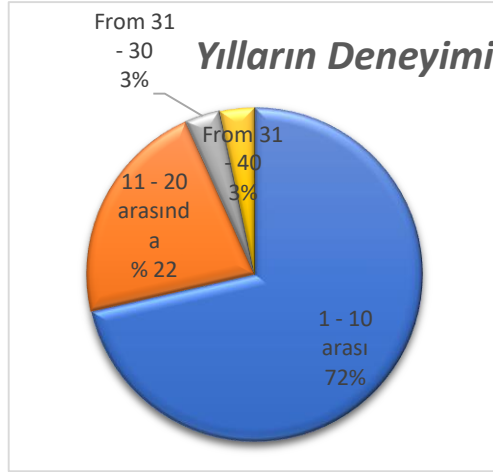
Şekil 4.4: Demografik Eğitim seviyesi

Şekil 4.4 göre hedeflenen katılımcıların çoğunluğu MBA / doktora derecesine sahiptir

Çizelge 4.4: Demografik S4, Yıllık Tecrübe

	Sıklık	%	Total %
1 – 10	85	71%	71%
11 – 20	26	22%	93%
21 – 30	4	3.5%	96.5%
31 – 40	4	3.5%	100%
Total	119	100%	

Bu araştırmaya katılanların çoğu, eğitimde 10 yıllık bir deneyime sahiptir, bu nedenle bu çalışma için sorulan anket sorusuna uygundur.



Şekil 4.5: Demografik Yılların deneyimi

Şekil 4.5 göre bu araştırmaya katılanların çoğu, eğitimde 10 yıllık bir deneyime sahiptir. Basit regresyon analizinin ikinci kısmı, değişken hipotezi soruları için frekans dağılım yüzdesini aşağıdaki gibi göstermektedir:

- Değişkenler hipotezi sorularının ilk kısmı iç ve dış seçim stratejisiyle ilgilidir

Çizelge 4.5: S1 Çeyrek, İş İlanlarını Doldurma Stratejisine Odaklanı

Pozisyon	Frekans	%	Total %
Kesin kabul etmiyorum	7	5.9%	5.9%
Kabul etmiyorum	4	3.4%	9.2%
Kararsız	21	17.6%	26.9%
Kabul ediyorum	87	73.1%	100%
Kesin Kabul ediyorum	0	0%	100%
Toplam	119	100%	

Cevapların çoğunluğu Kerkük Üniversitesi'ndeki iş alanlarını doldurma stratejisine odaklanıldığı konusunda aynı görüştür.

Çizelge 4.6: S2, Kurum İçi Boş Yerleri Doldurun

Pozisyon	Frekans	%	Total %
Kesin kabul etmiyorum	11	9.2%	9.2%
Kabul etmiyorum	10	8.4%	17.6%
Kararsız	29	24.4%	42%
Kabul ediyorum	69	58%	100%
Kesin Kabul ediyorum	0	0%	100%
Toplam	119	100%	

Yanıtların yarısından fazlası Kerkük Üniversitesi'ndeki organizasyon için dahili olarak doldurulmuş bir boşluk olduğu konusunda bir fikirdir.

Çizelge 4.7: S3, Çalışanlar, ilave sorumlulukların yerine getirilmesi konusunda kendilerine güvenmeyi ve yurtdışından randevu aramamayı tercih ediyorlar

Pozisyon	Frekans	%	Total %
Kesin kabul etmiyorum	23	19.3%	19.3%
Kabul etmiyorum	25	21%	40.3%
Kararsız	16	13.4%	53.8%
Kabul ediyorum	55	46.2%	100%
Kesin Kabul ediyorum	0	0%	100%
Toplam	119	100%	

Yanıtların neredeyse yarısı, çalışan bireylerin Kerkük Üniversitesi'ndeki ek sorumlulukları yerine getirmek için kendilerine güvenmeyi tercih ettiği konusunda bir görüşür.

Çizelge 4.8: S4, Kuruluş içindeki boşluk yöntemi çalışanların terfi ettirilmesi için fırsatlar sağlar

Pozisyon	Frekans	%	Total %
Kesin kabul etmiyorum	9	7.6%	7.6%
Kabul etmiyorum	11	9.2%	16.8%
Kararsız	17	14.3%	31.1%
Kabul ediyorum	82	68.9%	100%
Kesin Kabul ediyorum	0	0%	100%
Toplam	119	100%	

Yanıtların yarısından fazlası, kuruluş içindeki yaklaşımın Kerkük Üniversitesi personeline terfi etme imkânı sağladığı konusunda hemfikirdir.

Çizelge 4.9: S5, içeriden yükseltme moral ve iş memnuniyetini artırır

Pozisyon	Frekans	%	Total %
Kesin kabul etmiyorum	10	8.4%	8.4%
Kabul etmiyorum	0	0%	8.4%
Kararsız	6	5%	13.4%
Kabul ediyorum	103	86.6%	100%
Kesin Kabul ediyorum	0	0%	100%
Toplam	119	100%	

Cevapların çoğu, içeriden terfi etmenin Kerkük Üniversitesi'nde moral ve iş tatmini ile sonuçlandığı konusunda aynı görüşür.

Çizelge 4.10: S6, kurum, kurum dışından yüksek nitelikli kişileri işe alır

Pozisyon	Frekans	%	Total %
Kesin kabul etmiyorum	21	17.6%	17.6%
Kabul etmiyorum	12	10.1%	27.7%
Kararsız	34	28.6%	56.3%
Kabul ediyorum	52	43.7%	100%
Kesin Kabul ediyorum	0	0%	100%
Toplam	119	100%	

Yanıtların neredeyse yarısı Kerkük Üniversitesi'nin kurum dışından yüksek nitelikli bireyler aradığı konusunda hemfikirdir.

Çizelge 4.11: S7, Kurulustaki birçok görev mevcut kişiler tarafından gerçekleştirilemez

Pozisyon	Frekans	%	Total%
Kesin kabul etmiyorum	18	15.1%	15.1%
Kabul etmiyorum	26	21.8%	37%
Kararsız	35	29.4%	66.4%
Kabul ediyorum	40	33.6%	100%
Kesin Kabul ediyorum	0	0%	100%
Toplam	119	100%	

Yanıtlar, Kerkük Üniversitesi'ndeki görevlerin çoğunun mevcut kişilerce yapılamayacağı görüşüne kadar uzanıyor.

Çizelge 4.12: S8, Bazı iş değişiklikleri çeşitli dış beceriler gerektirir

Pozisyon	Frekans	%	Total%
Kesin kabul etmiyorum	9	7.6%	7.6%
Kabul etmiyorum	7	5.9%	13.4%
Kararsız	15	12.6%	26.1%
Kabul ediyorum	88	73.9%	100%
Kesin Kabul ediyorum	0	0%	100%
Toplam	119	100%	

Cevapların çoğu, Kerkük Üniversitesi'ndeki çalışmalarda bazı değişiklikler için dış etkilerin olması gerektiği konusunda aynı görüştür.

Çizelge 4.13: S9, Kurum içinde yetkinlik eksikliği olduğunsa kurum dışından nitelikli personele güvenirsiniz

Pozisyon	Frekans	%	Total%
Kesin kabul etmiyorum	11	9.2%	9.2%
Kabul etmiyorum	11	9.2%	18.5%
Kararsız	14	11.8%	30.3%
Kabul ediyorum	83	69.7%	100%
Kesin Kabul ediyorum	0	0%	100%
Toplam	119	100%	

Cevapların çoğu, Kerkük Üniversitesi dışından kalifiye personele güvenmenin, üniversite içinde bir yeterlilik eksikliği beklentisi olduğunda ortaya çıktığı konusunda hemfikirdir.

Çizelge 4.14: S10, Kuruluşun faaliyetleri genişlediğinde, kuruluş dışından nitelikli personele güvenilir

Pozisyon	Frekans	%	Total%
Kesin kabul etmiyorum	13	10.9%	10.9%
Kabul etmiyorum	12	10.1%	21%
Kararsız	25	21%	42%
Kabul ediyorum	69	58%	100%
Kesin Kabul ediyorum	0	0%	100%
Toplam	119	100%	

Yanıtların neredeyse yarısı, üniversitenin faaliyetlerinde bir genişleme olduğunda Kerkük Üniversitesi dışından nitelikli personele güvenildiğini kabul etmektedir.

- Değişkenler hipotezi sorularının ikinci kısmı, çalışanların performansını değerlendirme stratejisiyle ilgilidir.

Çizelge 4.15: S11, Performanslarını ölçmek için önemli kriterler olarak çalışan bireylerin kişisel özelliklerine odaklanılmaktadır (eğitim düzeyi ve deneyim)

Pozisyon	Frekans	%	Total%
Kesin kabul etmiyorum	5	4.2%	4.2%
Kabul etmiyorum	9	7.6%	11.8%
Kararsız	11	9.2%	21%
Kabul ediyorum	79	66.4%	87.4%
Kesin Kabul ediyorum	15	12.6%	100%
Toplam	119	100%	

Yanıtların çoğunluğu, Kerkük Üniversitesi'ndeki performanslarını (eğitim düzeyi ve deneyimleri) ölçmek için önemli kriterler olarak çalışan bireylerin kişisel özelliklerinin değerlendirilmesi yönünde olmuştur.

Çizelge 4.16: S12, Bireylerin performansının ölçülmesinde, organizasyon aşağıdaki davranışsal düşünceleri dikkate alır: iş birliği, disiplin ve düzenlilik

Pozisyon	Frekans	%	Total%
Kesin kabul etmiyorum	1	.8%	.8%
Kabul etmiyorum	11	9.2%	10.1%
Kararsız	15	12.6%	22.7%
Kabul ediyorum	72	60.5%	83.2%
Kesin Kabul ediyorum	20	16.8%	100%
Toplam	119	100%	

Cevapların çoğunluğu Kerkük Üniversitesi'nde bireylerin ölçülmesinde iş birliği, disiplin ve düzenlilik benimsendiğini belirtmektedir.

Çizelge 4.17: S13, Önemli bir kriter, personelin performansını ve hizmetlerin miktarını ve kalitesini ölçmektir

Pozisyon	Frekans	%	Total%
Kesin kabul etmiyorum	0	0%	0%
Kabul etmiyorum	5	4.2%	4.2%
Kararsız	19	16%	20.2%
Kabul ediyorum	83	69.7%	89.9%
Kesin Kabul ediyorum	12	10.1%	100%
Toplam	119	100%	

Cevapların çoğunluğu verilen hizmetlerin miktarının ve kalitesinin, Kerkük Üniversitesi'ndeki bireylerin performansının ölçülmesinde en önemli kriterlerden biri olduğu konusunda hemfikirdir.

Çizelge 4.18: S14, Çalışan kişilerin performanslarının değerlendirilmesinde doğrudan denetim otoritesinin görüşüne güvenilir

Pozisyon	Frekans	%	Total%
Kesin kabul etmiyorum	9	7.6%	7.6%
Kabul etmiyorum	14	11.8%	19.3%
Kararsız	18	15.1%	34.5%
Kabul ediyorum	64	53.8%	88.2%
Kesin Kabul ediyorum	14	11.8%	100%
Toplam	119	100%	

Cevapların çoğu, Kerkük Üniversitesi'nin, personelin performansını değerlendirirken doğrudan amirin görüşüne güvendiği konusunda hemfikirdir.

Çizelge 4.19: S15, En doğru performans değerlendirmesini sağlamak için dış müşteri geribildirimleri alınır

Pozisyon	Frekans	%	Total%
Kesin kabul etmiyorum	6	5%	5%
Kabul etmiyorum	27	22.7%	27.7%
Kararsız	23	19.3%	47.1%
Kabul ediyorum	53	44.5%	91.6%
Kesin Kabul ediyorum	10	8.4%	100%
Toplam	119	100%	

Yanıtların neredeyse yarısı, dış performansın değerlendirilmesinin sağlanması için dış müşterinin görüşünün dikkate alındığını kabul ederken, bunun önemli bir oran olduğu konusunda hemfikir değildir.

Çizelge 4.20: S16, Bireylerin performansı, bireylerin ödüllendirilmesinde veya cezalandırılmasında idari kararlara yol açmaktadır

Pozisyon	Frekans	%	Total%
Kesin kabul etmiyorum	5	4.2%	4.2%
Kabul etmiyorum	12	10.1%	14.3%
Kararsız	35	29.4%	43.7%
Kabul ediyorum	62	52.1%	95.8%
Kesin Kabul ediyorum	5	4.2%	100%
Toplam	119	100%	

Cevaplar, üniversitenin bireylerin performansının ödüllendirilmesinde veya cezalandırılmasında idari kararlara yol açtığı konusunda hemfikirdir.

Çizelge 4.21: S17, Grupların performansı (bireyler yerine) sıklıkla değerlendirilir

Pozisyon	Frekans	%	Total%
Kesin kabul etmiyorum	7	5.9%	5.9%
Kabul etmiyorum	28	23.5%	29.4%
Kararsız	26	21.8%	51.3%
Kabul ediyorum	53	44.5%	95.8%
Kesin Kabul ediyorum	5	4.2%	100%
Toplam	119	100%	

Cevapların neredeyse yarısı performans değerlendirmesinin Kerkük Üniversitesi'ndeki bireyler için değil gruplar için olduğu konusunda hemfikirdir.

Çizelge 4.22: S18, Sapmalarla baş etme süreci, yönetim kadrosu ile iş birliği içinde yapılır

Pozisyon	Frekans	%	Total%
Kesin kabul etmiyorum	3	2.5%	2.5%
Kabul etmiyorum	9	7.6%	10.1%
Kararsız	13	10.9%	21%
Kabul ediyorum	74	62.2%	83.2%
Kesin Kabul ediyorum	20	16.8%	100%
Toplam	119	100%	

Cevapların yarısından fazlası Kerkük Üniversitesi'nde, sapmaların yönetim ve personel arasındaki iş birliğinde ele alındığı konusunda aynı görüştür.

- Değişkenler hipotezi sorularının üçüncü kısmı, uyarıcı strateji ile ilgilidir.

Çizelge 4.23: S19, Motivasyon, çalışan bireylerin sahip olduğu becerilere dayanarak verilir

Pozisyon	Frekans	%	Total%
Kesin kabul etmiyorum	7	5.9%	5.9%
Kabul etmiyorum	12	10.1%	16%
Kararsız	14	11.8%	27.7%
	69	58%	85.7%
Kabul ediyorum			
Kesin Kabul ediyorum	17	14.3%	100%
Toplam	119	100%	

Cevapların çoğunluğu, teşviklerin Kerkük Üniversitesi'nde çalışan kişilerin becerileri ile silindiği konusunda belirtmektedir.

Çizelge 4.24: S20, Kurumda daha fazla ilgi göstermek adına üstün performansa göre çalışan bazı bireylere olumlu teşvikler verilmektedir:

Pozisyon	Frekans	%	Total%
Kesin kabul etmiyorum	2	1.7%	1.7%
Kabul etmiyorum	13	10.9%	12.6%
Kararsız	15	12.6%	25.2%
Kabul ediyorum	67	56.3%	81.5%
Kesin Kabul ediyorum	22	18.5%	100%
Toplam	119	100%	

Cevapların yarısından fazlası, Kerkük Üniversitesi'ne daha fazla ilgi göstermek adına bazı bireylerin olumlu teşviklerinin olağanüstü performansa göre verildiğine katılıyor.

Çizelge 4.25: S21, Yönetim, çalışanlara üstün performans için finansal bir ödül verme eğilimindedir.

Pozisyon	Frekans	%	Total%
Kesin kabul etmiyorum	7	5.9%	5.9%
Kabul etmiyorum	17	14.3%	20.2%
Kararsız	7	5.9%	26.1%
Kabul ediyorum	65	54.6%	80.7%
Kesin Kabul ediyorum	23	19.3%	100%
Toplam	119	100%	

Yanıtların neredeyse yarısı Kerkük Üniversitesi yönetiminin, personellerine olağanüstü performans için finansal ödüller verme eğiliminde olduğu konusunda olmuştur.

Çizelge 4.26: S22, Yönetim, çalışanları iyi çalışmalarından dolayı ödüllendirme ve yükseltme eğilindedir.

Pozisyon	Frekans	%	Total%
Kesin kabul etmiyorum	3	2.5%	2.5%
Kabul etmiyorum	15	12.6%	15.1%
Kararsız	18	15.1%	30.3%
Kabul ediyorum	65	54.6%	84.95
Kesin Kabul ediyorum	18	15.1%	100%
Toplam	119	100%	

Yanıtların neredeyse yarısı Kerkük Üniversitesi yönetiminin iyi çalışmalarına eşdeğer personeli teşvik etme eğiliminde olduğu konusunda bir görüşür.

Çizelge 4.27: S23, Çalışanları daha iyi performans için motive etmek için genellikle bir teşekkür ve takdir kitabı yeterlidir.

Pozisyon	Frekans	%	Total%
Kesin kabul etmiyorum	9	7.6%	7.6%
Kabul etmiyorum	27	22.7%	30.3%
Kararsız	18	15.1%	45.4%
Kabul ediyorum	53	44.5%	89.9%
Kesin Kabul ediyorum	12	10.1%	100%
Toplam	119	100%	

Cevapların neredeyse yarısı, teşekkür ve takdir kitabının Kerkük Üniversitesi personelini daha iyi performans için motive etmek için yeterli olduğu konusunda belirtmiştir.

Çizelge 4.28: S24, Yönetim, ihmal konusunda katı bir muhasebe sistemi kullanma eğilimindedir.

Pozisyon	Frekans	%	Total%
Kesin kabul etmiyorum	8	6.7%	6.7%
Kabul etmiyorum	27	22.7%	29.4%
Kararsız	27	22.7%	52.1%
Kabul ediyorum	46	38.7%	90.8%
Kesin Kabul ediyorum	11	9.2%	100%
Toplam	119	100%	

Cevapların yarısından azı Kerkük Üniversitesi'nde ihmal konusunda katı bir hesap verme sorumluluğu olduğu konusunda hemfikirdir.

Çizelge 4.29: S25, Mali cezalardaki çeşitlilik (maaş kesintisi), örneğin, emirlerinin uygulanmasını sağlamak için idare tarafından kullanılan bir yöntemdir.

Pozisyon	Frekans	%	Total%
Kesin kabul etmiyorum	17	14.3%	14.3%
Kabul etmiyorum	30	25.2%	39.5%
Kararsız	16	13.4%	52.9%
Kabul ediyorum	42	35.3%	88.2%
Kesin Kabul ediyorum	14	11.8%	100%
Toplam	119	100%	

Yanıtların neredeyse yarısı, mali yaptırımların çeşitliliğinin, Kerkük Üniversitesi'nin emirlerin uygulanmasını sağlamak için idare etme yöntemi olduğu konusunda hemfikirdir.

Çizelge 4.30: S26, İhmal edenler, üst yönetim tarafından takip edilen disiplin sisteminin bir parçası olarak idari cezalarla (örneğin, seçim, komplo vb.) cezalandırılır.

Pozisyon	Frekans	%	Total%
Kesin kabul etmiyorum	5	4.2%	4.2%
Kabul etmiyorum	11	9.2%	13.4%
Kararsız	13	10.9%	24.4%
Kabul ediyorum	74	62.2%	86.6%
Kesin Kabul ediyorum	16	13.4%	100%
Toplam	119	100%	

Yanıtların yarısından fazlası, Kerkük Üniversitesi'nin ihmal edilmesinin üniversitenin disiplin sisteminin bir parçası olarak idari yaptırımlarla cezalandırılabilceği konusunda anlaşmaktadır.

Çizelge 4.31: S27, Teşvikler çeşitlidir ve çalışan bireylerin ihtiyaç ve motivasyonlarına bağlı olarak değişmektedir, ancak bu aşamada bir yaptırım rejimi olma eğilimindedir.

Pozisyon	Frekans	%	Total%
Kesin kabul etmiyorum	5	4.2%	4.2%
Kabul etmiyorum	26	21.8%	26.1%
Kararsız	30	25.2%	51.3%
Kabul ediyorum	49	41.2%	92.4%
Kesin Kabul ediyorum	9	7.6%	100%
Toplam	119	100%	

Yarısından azı, işçilerin çalışabilmesi için teşviklerin değişiklik gösterdiği konusunda hemfikirdir ve yaptırım rejimine eğilim vardır.

Çizelge 4.32: S28, İdare, en iyi ve en yüksek performansı elde etmek için idari, mali veya maddi cezaların kullanılmasını takip eder.

Pozisyon	Frekans	%	Total%
Kesin kabul etmiyorum	9	7.6%	7.6%
Kabul etmiyorum	17	14.3%	21.8%
Kararsız	24	20.2%	42%
Kabul ediyorum	58	48.7%	90.8%
Kesin Kabul ediyorum	11	9.2%	100%
Toplam	119	100%	

Cevapların yarısı Kerkük Üniversitesi yönetiminin daha iyi ve daha yüksek performans elde etmek için finansal ve idari yaptırımlar kullandığı konusunda belirtmektedir.

- Değişkenlerin dördüncü kısmı, işle ilgili memnuniyet derecesine ilişkin hipotez sorularıyla ilgilidir.

Çizelge 4.33: S29, İşiniz size kendine güven duygusu verir:

Pozisyon	Frekans	%	Total%
Kesin kabul etmiyorum	3	2.5%	2.5%
Kabul etmiyorum	5	4.2%	6.7%
Kararsız	1	.8%	7.6%
Kabul ediyorum	67	56.3%	63.9%
Kesin Kabul ediyorum	43	36.1%	100%
Toplam	119	100%	

Yanıtların yarısından fazlası Kerkük Üniversitesi'ndeki çalışmalarının kendilerine güven verdiğini kabul edilmiştir.

Çizelge 4.34: S30, Patronunuzun çalışanların performanslarıyla ilgili sorunlarını çözme şeklinden memnunsunuz:

Pozisyon	Frekans	%	Total%
Kesin kabul etmiyorum	7	5.9%	5.9%
Kabul etmiyorum	11	9.2%	15.1%
Kararsız	15	12.6%	27.7%
Kabul ediyorum	61	51.3%	79%
Kesin Kabul ediyorum	25	21%	100%
Toplam	119	100%	

Cevapların yarısı Kerkük Üniversitesi'ndeki üstlerinin çalışanlarının performans sorunlarını çözme şekillerinden memnundur.

Çizelge 4.35: S31, Çalışanların, performans seviyelerini iyileştirme çabalarını hissediyorsunuz:

Pozisyon	Frekans	%	Total%
Kesin kabul etmiyorum	2	1.7%	1.7%
Kabul etmiyorum	8	6.7%	8.4%
Kararsız	13	10.9%	19.3%
Kabul ediyorum	67	56.3%	75.6%
Kesin Kabul ediyorum	29	24.4%	100%
Toplam	119	100%	

Yanıtların yarısı Kerkük Üniversitesi'nde çalışanların iş performansını iyileştirme çabalarında bir tutarlılık olduğunu düşünüyor.

Çizelge 4.36: S32, Organizasyondaki üst düzey yönetim politikaları, tüm organizasyon el seviyelerde çalışanların bakımı ile karakterize edilir.

Pozisyon	Frekans	%	Total%
Kesin kabul etmiyorum	5	4.2%	4.2%
Kabul etmiyorum	16	13.4%	17.6%
Kararsız	23	19.3%	37%
Kabul ediyorum	60	50.4%	87.4%
Kesin Kabul ediyorum	15	12.6%	100%
Toplam	119	100%	

Cevapların yarısı Kerkük Üniversitesi'ndeki üst yönetim politikalarının tüm organizasyon el seviyelerde personel destekli olduğu konusunda bir fikirdir.

Çizelge 4.37: S33 Çalışmanızdan duyduğunuz memnuniyet sizi başarmanıza ve yorgun olsanız bile görevlerinizi yerine getirmenize itiyor:

Pozisyon	Frekans	%	Total%
Kesin kabul etmiyorum	3	2.5%	2.5%
Kabul etmiyorum	1	.8%	3.4%
Kararsız	4	3.4%	6.7%
Kabul ediyorum	62	52.1%	58.8%
Kesin Kabul ediyorum	49	41.2%	100%
Toplam	119	100%	

Cevapların yarısı, Kerkük Üniversitesi'ndeki çalışmalarından duyduğu memnuniyeti ifade etmektedir.

- Değişkenler hipotezi sorularının beşinci kısmı eksikliklerle ilgilidir.

Çizelge 4.38: S34, Siz ve meslektaşlarımız arasında ortaya çıkan farklılıklar nedeniyle bazı günler işinizden uzaklaşıyorsunuz:

Pozisyon	Frekans	%	Total%
Kesin kabul etmiyorum	43	36.1%	36.1%
Kabul etmiyorum	36	30.3%	66.4%
Kararsız	15	12.6%	79%
Kabul ediyorum	20	16.8%	95.8%
Kesin Kabul ediyorum	5	4.2%	100%
Toplam	119	100%	

Cevapların çoğu, çalışanlarla iş arkadaşları arasındaki anlaşmazlıkların onları Kerkük Üniversitesi'ndeki işlerinden kaçmaya yönlendirdiği konusunda hemfikir değildir.

Çizelge 4.39: S35, Kurumun işçilerin gereksinimlerini karşılama konusundaki ilgisinin zayıflığı, işten ayrılmanın ardındaki nedenlerden biridir:

Pozisyon	Frekans	%	Total%
Kesin kabul etmiyorum	16	13.4%	13.4%
Kabul etmiyorum	28	23.5%	37%
Kararsız	23	19.3%	56.3%
Kabul ediyorum	39	32.8%	89.1%
Kesin Kabul ediyorum	13	10.9%	100%
Toplam	119	100%	

Yanıtların neredeyse yarısı ya net bir görüşe sahip değil ya da kurumun personel gereksinimlerini karşılama konusundaki ilgisinin yetersiz kalmasının bir nedeni olduğu konusunda hemfikir değildir.

Çizelge 4.40: S36, Zayıf işçi ilişkileri ve artan çatışmalar, işten uzak kalmanıza yol açıyor:

Pozisyon	Frekans	%	Total%
Kesin kabul etmiyorum	20	16.8%	16.8%
Kabul etmiyorum	32	26.9%	43.7%
Kararsız	20	16.8%	60.5%
Kabul ediyorum	39	32.8%	93.3%
Kesin Kabul ediyorum	8	6.7%	100%
Toplam	119	100%	

Yanıtların neredeyse yarısı Kerkük Üniversitesi yönetiminin, personellerine olağanüstü performans için finansal ödüller verme eğiliminde olduğu konusunda anlaşmaktadır.

Çizelge 4.41: S37, Maaşlarımız ve imtiyazlarımız arasındaki uyumsuzluk ve işteki çalışmalarınız sizin işten çıkmanıza yol açıyor:

Pozisyon	Frekans	%	Total%
Kesin kabul etmiyorum	18	15.1%	15.1%
Kabul etmiyorum	29	24.4%	39.5%
Kararsız	25	21%	60.5%
Kabul ediyorum	38	31.9%	92.4%
Kesin Kabul ediyorum	9	7.6%	100%
Toplam	119	100%	

Cevapların yarısından azı, maaşlar, ayrıcalıklar ve çalışma çabası arasındaki uyumsuzluğun Kerkük Üniversitesinde devamsızlık yarattığı konusunda bir görüşür.

Çizelge 4.42: S38, Yorgunluğunuz nedeniyle devamsızlık yapıyorsunuz:

Pozisyon	Frekans	%	Total%
Kesin kabul etmiyorum	12	10.1%	10.1%
Kabul etmiyorum	35	29.4%	39.5%
Kararsız	20	16.8%	56.3%
Kabul ediyorum	47	39.5%	95.8%
Kesin Kabul ediyorum	5	4.2%	100%
Toplam	119	100%	

Yanıtların neredeyse yarısı, stres ve yorgunluğun Kerkük Üniversitesi'nde devamsızlığın nedeni olduğu konusunda hemfikirdir.

Çizelge 4.43: S39 Sağlık ve aile problemleri işe gelmenizi engeller:

Pozisyon	Frekans	%	Total%
Kesin kabul etmiyorum	17	14.3%	14.3%
Kabul etmiyorum	18	15.1%	29.4%
Kararsız	17	14.3%	43.7%
Kabul ediyorum	55	46.2%	89.9%
Kesin Kabul ediyorum	12	10.1%	100%
Toplam	119	100%	

Yanıtların neredeyse yarısı, sağlık ve aile sorunlarının Kerkük Üniversitesi'nde devamsızlığın nedeni olduğu konusunda aynı görüştedir.

4.7.1 Tanımlayıcı istatistikler

Aşağıda tüm anket soruları için Ortalama ve Standart Sapma listesi verilmiştir:

Çizelge 4.44: Tanımlayıcı istatistikler

	Mean	Standart Sapma
İç ve dış seçim stratejisi		
1. Çeyrek, iş ilanlarını doldurma stratejisine odaklandı	3.58	.818
S2, kurum içi boş pozisyonların doldurulduğunu doğrulayın.	3.31	.972
S3, Çalışanlar ek sorumluluklar yerine getirme konusunda kendilerine güvenmeyi ve yurtdışından randevu aramamayı tercih ediyorlar.	2.87	1.200
S4. Çeyrek, kurum içindeki boşluk doldurma yaklaşımı çalışanların terfi ettirilmesi için fırsatlar sunuyor	3.45	.945
S5, içinden yükselmek moral ve iş memnuniyetini artırıyor	3.70	.849
S6, kurum dışından yüksek nitelikli bireyler elde etmek istiyoruz	2.98	1.120
S7, kuruluştaki birçok görev var olan kişiler tarafından gerçekleştirilemez	2.82	1.065
S8, işteki bazı değişiklikler farklı dış yetenekler gerektiriyor	3.53	.910
S9, kuruluş içindeki yeterlilik sıkıntısını tahmin ettiğinizde kuruluş dışından nitelikli personele güvenir.	3.42	.996
S10, kuruluşun faaliyetleri ve faaliyetleri genişlediğinde kuruluş dışından nitelikli personele güvenir	3.26	1.029
Çalışan Performans Değerlendirme Stratejisi		
S11, performanslarını ölçmek için önemli kriterler olarak çalışan bireylerin kişisel özelliklerine odaklanıyoruz (eğitim düzeyi ve deneyim):	3.76	.920
S12. Bireylerin performansının ölçülmesinde, kuruluş aşağıdaki davranışsal düşünceleri dikkate alır: işbirliği, disiplin ve düzenlilik	3.83	.847
S13, çalışanların performanslarının ve hizmetlerin nicelik ve kalitesinin ölçülmesinde önemli bir kriterdir.	3.86	.642
S14, çalışan kişilerin performanslarının değerlendirilmesinde doğrudan denetim otoritesinin görüşüne dayanır.	3.50	1.088

Çizelge 4.44 (devam): Tanımlayıcı istatistikler

	Mean	Standart Sapma
S15 En doğru performans değerlendirmesini sağlamak için dış müşteri görüşleri alınmaktadır	3.29	1.067
S16, bireyleri gerçekleştirme süreci, bireyleri ödüllendirme veya cezalandırma konusunda idari kararlara yol açmaktadır.	3.42	.888
S17, grupların performansı (bireyler yerine) sıklıkla değerlendirilmektedir.	3.18	1.030
S18 Yönetim sapmaları süreci yönetim ile personel arasındaki işbirliğinde yapılır.	3.83	.886
Motivasyon stratejisi		
S19, Motivasyon, çalışanların sahip olduğu becerilere dayanarak verilir.	3.65	1.038
S20, organizasyondaki en yüksek olanın çıkarına göre üstün performansa göre çalışan bazı kişilere olumlu teşvikler veriyor.	3.79	.929
S21, yönetim, çalışanların olağanüstü performans için finansal kazançlarını sağlama eğiliminde olacak	3.67	1.121
S22, yönetim çalışanlarını iyi çalışmalarından dolayı ödüllendirme eğilimindedir	3.67	.966
S23, Çalışanları daha iyi performans için motive etmek için genellikle bir teşekkür ve takdir kitabı yeterlidir.	3.27	1.148
S24 Yönetimi ihmal için sıkı bir muhasebe sistemi kullanma eğilimindedir	3.21	1.104
S25, mali cezalardaki çeşitlilik (maaş kesintisi), örneğin, emirlerin uygulanmasını sağlamak için idare tarafından kullanılan bir yöntem	3.05	1.288
S26, ihmal, üst yönetim tarafından takip edilen disiplin sisteminin bir parçası olarak idari cezalarla (örneğin, seçim, körlük vb.) Cezalandırılır.	3.71	.958
S27 Çalışan bireylerin ihtiyaç ve motivasyonlarına yönelik birçok teşvik ve değişiklik var, ancak bu aşamada yaptırım rejimine eğilim gösteriyoruz ...:	3.26	1.021
S28 İdare, daha iyi ve daha yüksek performans için idari, mali veya maddi cezaların kullanılmasını takip ediyor	3.38	1.081
İş tatmini derecesi		
S29, işinize özgüven duygusu verir	4.19	.856

Çizelge 4.44 (devam): Tanımlayıcı istatistikler:

	Mean	Std. Deviation
S30, patronunuzun çalışanların performanslarıyla ilgili sorunlarını çözüme şeklinden memnun kaldınız	3.72	1.081
S31, çalışanlarınızın performans seviyelerini iyileştirme çabalarınızı hissediyorsunuz	3.95	.882
S32, organizasyondaki üst düzey yönetim politikaları, tüm organizasyonel seviyelerde çalışanların bakımı ile tanımlanır.	3.54	1.015
S33 İşinizde memnuniyet, sizi yorgun olsanız bile görevinizi yerine getirmeniz ve yapmanız için motive eder.	4.29	.793
Devamsızlık		
S34, siz ve meslektaşlarınız arasında ortaya çıkan farklılıklar nedeniyle her zaman bazı günleri özlüyorsunuz.	2.23	1.224
S35, Kurumun çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılama konusundaki ilgisinin zayıf olması, işten ayrılmanın ardındaki nedenlerden biridir.	3.04	1.245
S36, Zayıf iş ilişkileri ve artan çatışmalar sizi işten uzak kalmaya itiyor	2.86	1.237
S37, maaşlarımız ve ayrıcalıklarımız ile iş yerindeki çabalarımız arasındaki uyumsuzluk sizi işten çıkarmanıza yol açıyor:	2.92	1.215
S38, yorgunluk ve yorgunluğun yüzünden eksik olmaya hazır ol	2.98	1.127
S39: İşe gelmenizi engelleyen sağlık ve aile sorunları var.	3.23	1.245

Yukarıdaki çizelgeye göre tüm anket soruları için Ortalama ve Standart Sapma listesi verilmiştir.

4.7.2 Güvenilirlik değerlendirmesi (Alfa testi):

Güvenilirlik, ölçüm araçlarının kalitesini değerlendirmek için yapılan yöntemdir (ankete cevap verenlerin cevapları), dolaylı olarak ölçülmesi gereken kantitatif bir çalışmanın kullanılması sırasında yaygın olarak kullanılan bir ölçüm aracıdır.

Muijs (2004)'e göre güvenilirlik, “test puanlarının hangi seviyeye kadar bir şeyi test ederken ortaya çıkan ölçüm hatasından arındırıldığı” olarak tanımlanmaktadır (Muijs,

2004). Güvenilmez bir ölçüm varsa değişkenler arasındaki ilişki önemsiz olacaktır. Test güvenilirliğinin bir yolu iç tutarlılık ölçüsü olan Alpha testidir, bir grup öğenin grup olarak ne kadar yakından ilişkili olduğunu gösterir. Ölçeğin güvenilir olup olmadığını açıklamaktadır.

Çizelge 4.45: Güvenilirlik Değerlendirmesi (Alfa testi):

Değişken ismi	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Standartlaştırılmış Maddelere Dayalı	Öğelerin N
İç ve dış seçim stratejisi	.702	.704	6
Çalışan Performans Değerlendirme Stratejisi	.708	.705	6
Uyarım stratejisi	.712	.716	9
İş tatmini derecesi	.744	.737	5
Devamsızlık	.706	.699	5

Yukarıdaki sonuçlara göre, çalışma ölçümünün hipotezi test etmek için kullanmanın güvenilir olduğu sonucuna varılabilir.

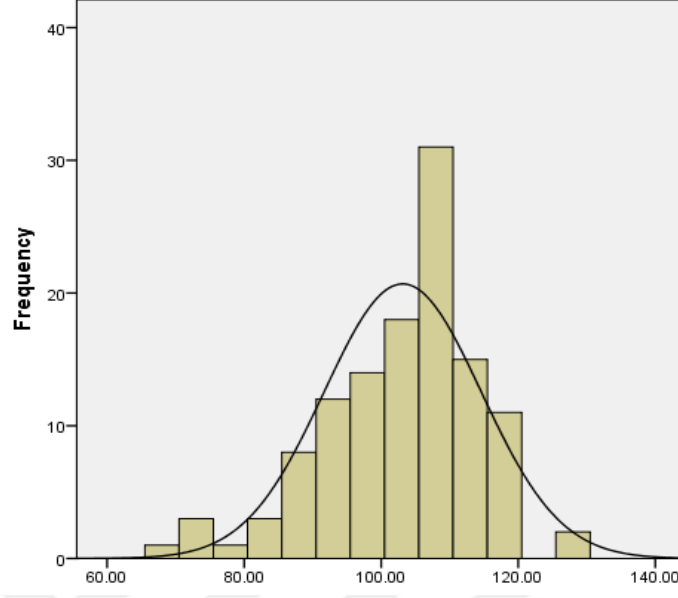
Test sonuçlarının 0,70'in üzerinde olduğu durumlarda Muijs (2004)'a göre, bu sonuçlara ulaşmak için ölçüm güvenilir ve bu sorular S1, S2, S3, S5, S14, S16, S23 ve S39'dan çıkarılmıştır. Bu çalışmanın her değişkeninin güvenilirlik testi sonuçları yukarıda gösterilmiştir:

4.7.3 Çok değişkenli varsayımlar

Bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki doğrusallığı ve regresyon ilişkisini test etmeden önce, bu koşulların Çok Değişkenli Varsayımlar olarak adlandırılması gereken bazı koşullar vardır ve Normallik testi ve Çoklu ortaklıklardır.

4.7.3.1 Normallik değerlendirme

Normallik değerlendirme, bu çalışmada, verilerin normal bir şekilde dağıldığına karar vermemize yol açan aşağıdaki şekle göre yapılan pek çok istatistiksel test için ana koşuldur.



Şekil 4.6: Normallik Değerlendirmesi

Normallik değerlendirmesinin bir parçası, Skew ve Kurtosis olmadığından emin olmaktır:

- Çarpıklık: “Çarpıklık yapılmadığı için veri dağılımı ortalamanın etrafında asimetrik olmadığında, ortalamanın altında veya üstünde” (Kline, 2011) f çarpıklık analiz sonuçları 3 ile -3 arasında olmalıdır.
- Kurtosis: Kurtosis olmadığı için “veriler normal dağılıma göre daha yüksek veya daha düşük bir zirve olduğunda” Kurtosis analiz sonuçlarının 8 ile -8 arasında olması gerekir.

Aşağıdaki tabloda gösterilen sonuçlara göre, Skew ve Kurtosis olmadığı sonucuna varılabilir.

Çizelge 4.46: Skew ve Kurtosis Sonuçları

	Çarpıklık	Basıklık
İç ve dış seçim stratejisi		
S4, Çeyrek, kurum içindeki boşluk doldurma yaklaşımı çalışanların terfi ettirilmesi için fırsatlar sunuyor	-1.556	1.150
S6, kurum dışından yüksek nitelikli bireyler elde etmek istiyoruz	-.740	-.857
S7, kuruluştaki birçok görev var olan kişiler tarafından gerçekleştirilemez	-.392	-1.100
S8, işteki bazı değişiklikler farklı dış yetenekler gerektiriyor	-1.875	2.289
S9, kuruluş içindeki yeterlilik sıkıntısını tahmin ettiğinizde kuruluş dışından nitelikli personele güvenir.	-1.504	.840
S10, kuruluşun faaliyetleri ve faaliyetleri genişlediğinde kuruluş dışından nitelikli personele güvenir	-1.161	.029
Çalışan Performans Değerlendirme Stratejisi		
S11, performanslarını ölçmek için önemli kriterler olarak çalışan bireylerin kişisel özelliklerine odaklanıyoruz (eğitim düzeyi ve deneyim):	-1.418	2.069
S12, Bireylerin performansının ölçülmesinde, kuruluş aşağıdaki davranışsal düşünceleri dikkate alır: işbirliği, disiplin ve düzenlilik	-.947	.955
S13, çalışanların performanslarının ve hizmetlerin nicelik ve kalitesinin ölçülmesinde önemli bir kriterdir.	-.843	1.671
S15 En doğru performans değerlendirmesini sağlamak için dış müşteri görüşleri alınmaktadır	-.425	-.752
S17, grupların performansı (bireyler yerine) sıklıkla değerlendirilmektedir.	-.457	-.781
S18 Yönetim sapmaları süreci yönetim ile personel arasındaki işbirliğinde yapılır.	-1.223	1.810
Uyarım stratejisi		
S19, Teşvikler, çalışanların sahip olduğu becerilere dayanarak verilir.	-1.095	.703

Çizelge 4.46 (devam): Skew ve Kurtosis Sonuçları

	Çarpıklık	Basıklık
S20, organizasyondaki en yüksek olanın çıkarına göre üstün performansa göre çalışan bazı kişilere olumlu teşvikler veriyor.	-923	.613
S21, yönetim, çalışanların olağanüstü performans için finansal kazançlarını sağlama eğiliminde olacak İç ve dış seçim stratejisi	-.974	.107
S4. Çeyrek, kurum içindeki boşluk doldurma yaklaşımı çalışanların terfi ettirilmesi için fırsatlar sunuyor	-1.556	1.150
S6, kurum dışından yüksek nitelikli bireyler elde etmek istiyoruz	-.740	-.857
S7, kuruluştaki birçok görev var olan kişiler tarafından gerçekleştirilemez	-.392	-1.100
S8, işteki bazı değişiklikler farklı dış yetenekler gerektiriyor	-1.875	2.289
S9, kuruluş içindeki yeterlilik sıkıntısını tahmin ettiğinizde kuruluş dışından nitelikli personele güvenir.	-1.504	.840
S10, kuruluşun faaliyetleri ve faaliyetleri genişlediğinde kuruluş dışından nitelikli personele güvenir Çalışan Performans Değerlendirme Stratejisi	-1.161	.029
S11, performanslarını ölçmek için önemli kriterler olarak çalışan bireylerin kişisel özelliklerine odaklanıyoruz (eğitim düzeyi ve deneyim):	-1.418	2.069
S 12. Bireylerin performansının ölçülmesinde, kuruluş aşağıdaki davranışsal düşünceleri dikkate alır: işbirliği, disiplin ve düzenlilik	-.947	.955
S13, çalışanların performanslarının ve hizmetlerin nicelik ve kalitesinin ölçülmesinde önemli bir kriterdir.	-.843	1.671
S15 En doğru performans değerlendirmesini sağlamak için dış müşteri görüşleri alınmaktadır	-.425	-.752
S17, grupların performansı (bireyler yerine) sıklıkla değerlendirilmektedir.	-.457	-.781

Çizelge 4.46 (devam): Skew ve Kurtosis Sonuçları

	Çarpıklık	Basıklık
S18 Yönetim sapmaları süreci yönetim ile personel arasındaki işbirliğinde yapılır. Motivasyon stratejisi	-1.223	1.810
S19, Motivasyon, çalışanların sahip olduğu becerilere dayanarak verilir.	-1.095	.703
S20, organizasyondaki en yüksek olanın çıkarına göre üstün performansa göre çalışan bazı kişilere olumlu motivasyon veriyor.	-.923	.613
S21, yönetim, çalışanların olağanüstü performans için finansal kazançlarını sağlama eğiliminde olacak	-.974	.107
S22, yönetim çalışanlarını iyi çalışmalarından dolayı ödüllendirme eğilimindedir	-.844	.302
S24 Yönetimi ihmal için sıkı bir muhasebe sistemi kullanma eğilimindedir	-.312	-.797
S25, mali cezalardaki çeşitlilik (maaş kesintisi), örneğin, emirlerin uygulanmasını sağlamak için idare tarafından kullanılan bir yöntem	-.168	-1.219
S26, ihmal, üst yönetim tarafından takip edilen disiplin sisteminin bir parçası olarak idari cezalarla (örneğin, seçim, körlük vb.) Cezalandırılır.	-1.220	1.306
S27 Çalışan bireylerin ihtiyaç ve motivasyonlarına yönelik birçok teşvik ve değişiklik var, ancak bu aşamada yaptırım rejimine eğilim gösteriyoruz ...:	-.350	-.667
S28 İdare, daha iyi ve daha yüksek performans için idari, mali veya maddi cezaların kullanılmasını takip ediyor	-.722	-.245
İş tatmini derecesi		
S29, işinize özgüven duygusu verir	-1.784	4.346
S30, patronunuzun çalışanların performanslarıyla ilgili sorunlarını çözme şeklinden memnun kaldınız	-1.022	.532

Çizelge 4.46 (devam): Skew ve Kurtosis Sonuçları

	Çarpıklık	Basıklık
S31, çalışanlarımızın performans seviyelerini iyileştirme çabalarımı hissediyorsunuz	-1.109	1.541
S32, organizasyondaki üst düzey yönetim politikaları, tüm organizasyonel seviyelerde çalışanların bakımı ile tanımlanır.	-.747	.031
S33 İşinizde memnuniyet, sizi yorgun olsanız bile görevinizi yerine getirmeniz ve yapmanız için motive eder.	-1.906	5.945
Devamsızlık		
S34, siz ve meslektaşlarımız arasında ortaya çıkan farklılıklar nedeniyle her zaman bazı günleri özlüyorsunuz.	.682	-.711
S35, Kurumun çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılama konusundaki ilgisinin zayıf olması, işten ayrılmanın ardındaki nedenlerden biridir.	-.161	-1.089
S36, Zayıf iş ilişkileri ve artan çatışmalar sizi işten uzak kalmaya itiyor	-.051	-1.210
S37, maaşlarımız ve ayrıcalıklarımız ile iş yerindeki çabalarınız arasındaki uyumsuzluk sizi işten çıkarmanıza yol açıyor:	-.112	-1.092
S38, yorgunluk ve yorgunluğun yüzünden eksik olmaya hazır ol	-.219	-1.138

Her sorunun doğal olarak dağıtıldığından emin olmak için her bir soru sorusunu test etmektedir.

4.7.3.2 Çok hücreli analiz

Bağımsız değişkenler birbiriyle bağımsız olmadığı ve birbirinden bağımsız olmadığı zaman bir *Çok-Merhametlilik* sorunu vardır, eğer değişkenler arasındaki böyle bir korelasyon yüksekse, regresyon sonuçlarını yorumlarken bazı zorluklar olacaktır.

(VIF) ve tolerans Multi-Colearity testinde kullanılır:

VIF'in 3'ten küçük olması ve Multi-Collinearity sorunu olmadığını kabul etmek için toleransın 0,1'den fazla olması gerekiyorsa (O'Brien, 2007:673).

Çizelge 4.47: Çok Collinearity analiz sonuçları:

Gizlilik İstatistikleri: 1. Bölüm		
Bağımlı Değişken: iç ve dış seçim stratejisi	Hoşgörü	VIF'ye
Çalışan Performans Değerlendirme Stratejisi	.747	1.339
Toplam uyarım stratejisi	.747	1.339
Gizlilik İstatistikleri: 2. Bölüm		
Bağımlı Değişken: Çalışanların performansını değerlendirme stratejisi	Hoşgörü	VIF'ye
Toplam iç ve dış seçim stratejisi	.943	1.061
Toplam uyarım stratejisi	.943	1.061
Gizlilik İstatistikleri: 3. Bölüm		
Bağımlı Değişken: Uyarım stratejisi	Hoşgörü	VIF'ye
Toplam iç ve dış seçim stratejisi	.977	1.024
Toplam Çalışan Performansı Değerlendirme Stratejisi	.977	1.024

Tüm bağımsız değişkenler bağımlı değişkenleri etkiler ve birbirlerini etkilemez.

Bu çalışmada SPSS tarafından üç bağımsız değişken (Marka Algısı, Marka Kişiliği ve Marka İtibarı) bir değişkene bağımlı, diğer ikisi bağımsız olarak yukarıdaki sonuçları görmek ve sonuçların ortaya çıktığını görmek için bağımsız olarak belirlenmiştir. Çoklu kimlik sorunu yok.

4.7.4 Hipotez testleri için korelasyon ve regresyon analizi

Korelasyon “iki değişkenin doğrusal olarak ne kadar ilişkili olduğu” iken Regresyon, (Gkioulekas & Papageorgiou, 2019) 'a göre “bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiyi, matematiksel bir işlevi yerine getirmeyi amaçlayan, inceleyen yordayıcı bir analiz aracı” olarak tanımlanmıştır. Prediktörlerin değerleri değiştğinde cevabın değerinin nasıl değiştğini tanımlamaktadır.

Hipotez Testleri için Korelasyon Analizi aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir:

Çizelge 4.48: Hipotez Testleri İçin Korelasyon Analizi Sonuçları

Gizlilik İstatistikleri: 1. Bölüm		
Bağımlı Değişken: İş tatmini derecesi	Sig	Sonuçlar
İç ve dış seçim stratejisi	.171	Reddedilen
Çalışan Performans Değerlendirme Stratejisi	.000	Kabul edilmiş
Motivasyon stratejisi	.002	Kabul edilmiş
Gizlilik İstatistikleri: 2. Bölüm		
Bağımlı Değişken: Devamsızlık	Hoşgörü	VIF'ye
İç ve dış seçim stratejisi	.890	Reddedilen
Çalışan Performans Değerlendirme Stratejisi	.298	Reddedilen
Motivasyon stratejisi	.066	Reddedilen

0.05'ten düşük sonuçları olan P değeri, çalışan performans performansı stratejisi, motivasyon stratejisi ve iş tatmini arasında yalnızca bir korelasyon olduğu sonucuna varmaktadır.

Çizelge 4.49: Hipotez Testleri İçin Regresyon Analizi Sonuçları:

Model	Standartlanmamış		Standartlaştırılmış	T	Sig.
	Katsayılar		Katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta		
İç ve dış seçim stratejisi	.046	.076	.054	.609	.544
Çalışan Performans Değerlendirme Stratejisi	.297	.102	.290	2.899	.004
Motivasyon stratejisi	.080	.070	.116	1.138	.257
a. Bağımlı Değişken: İş tatmini derecesi					
İç ve dış seçim stratejisi	-.061	.101	-.057	-.604	.547
Çalışan Performans Değerlendirme Stratejisi	.022	.136	.017	.162	.872
Motivasyon stratejisi	.150	.093	.174	1.612	.110

Bağımlı Değişken: İş tatmini derecesi

0.05 sonuçtan daha düşük olan P değeri, personel değerlendirme stratejisi ile iş tatmini arasında yalnızca bir gerileme olduğu sonucuna varmaktadır.

Doğrusal regresyon, çoklu regresyon durumunda, uydurmanın mutlak hatasını en aza indiren bir hiper düzlem yerleştirerek verileri açıklamaya çalışan en basit regresyon şeklidir.

Hipotezler için Regresyon Analizi Test sonucu 0 ile 1 arasındaki P değeridir ve bir hipotezi kabul etmek veya reddetmek için, eğer reddedilirse hipotez kabul edilirse daha düşük ise 0,05 kesme noktasına bakarız (Hair Jr, Black, Babin, & Anderson, 2014).

4.7.5 Hipotez sonuçları özeti

Çizelge 4.50: Hipotez Sonuçları Özeti

Bağıntı	İlişkiler	P-değeri	Yorumlama
	Seçim stratejisi → İş tatmini derecesi	.171	Reddedilen
	Değerlendirme stratejisi → İş tatmini derecesi	.000	Kabul edilmiş
	Uyarım stratejisi → İş tatmini derecesi	.002	Kabul edilmiş
	Seçim stratejisi → devamsızlık	.890	Reddedilen
	Değerlendirme stratejisi → devamsızlık	.298	Reddedilen
	Uyarım stratejisi → devamsızlık	.066	Reddedilen

- Seçim stratejisi ile iş tatmini derecesi arasındaki ilişkinin hipotezi reddedilmiştir, çünkü P değeri 0.171'dir.
- Değerlendirme stratejisi ile iş tatmini derecesi arasındaki ilişkinin hipotezi kabul edilebilir, çünkü P değeri 0.00

- Motivasyon stratejisi ve iş doyumu derecesi arasındaki ilişkinin hipotezi kabul edilebilir, çünkü P değeri 0,002
- Seçim ve devamsızlık stratejileri arasındaki ilişkinin hipotezi reddedilir, çünkü p'nin değeri 0,890'dir.
- Değerlendirme ve devamsızlık stratejisi arasındaki ilişkinin hipotezi reddedilir, çünkü p'nin değeri 0,298
- Motivasyon ve devamsızlık stratejisi arasındaki ilişkinin hipotezi, P'nin değeri 0.66 olduğu için reddedildi

Çizelge 4.51: Hipotez Sonuçları Özeti

Bağıntı	İlişkiler	P-Değeri	Yorumlama
	Seçim stratejisi → İş tatmini derecesi	.544	Reddedilen
	Değerlendirme stratejisi → İş tatmini derecesi	.004	Kabuledilmiş
	Uyarım stratejisi → İş tatmini derecesi	.257	Reddedilen
	Seçim stratejisi → devamsızlık	.547	Reddedilen
	Değerlendirme stratejisi → devamsızlık	.872	Reddedilen
	Uyarım stratejisi → devamsızlık	.110	Reddedilen

- Seçim stratejisi ile iş tatmini derecesi arasındaki ilişkinin hipotezi reddedilmiştir, çünkü p değeri 0.544'tir.
- Değerlendirme stratejisi ile iş tatmini derecesi arasındaki ilişkinin hipotezi kabul edilmiş, çünkü p değeri 0.004.

- Motivasyon stratejisi ve iş doyumu derecesi arasındaki ilişkinin hipotezi reddedilmiştir, çünkü p'nin değeri 0.257'dir.
- Seçim ve devamsızlık stratejisi arasındaki ilişkinin hipotezi reddedilir, çünkü p değeri 0.547'dir.
- Değerlendirme ve devamsızlık stratejisi arasındaki ilişkinin hipotezi reddedilir, çünkü p değeri 0.872'dir.
- Uyarıcı ve devamsızlık stratejisi arasındaki ilişkinin hipotezi reddedilir, çünkü p değeri 0.110.



5. SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan kaynakları yönetimi stratejileri ile ilgili çalışmalarda, motivasyon, maaşlar, eğitim, yaratıcılık, iş ve seçim verimliliğinin derecesi ve iş tatmini ve yokluğu derecesi gibi bu alandaki boyutlara güvenilmektedir. Kerkük / Irak Üniversitesi'ndeki çalışmalar neticesinde beş önemli nokta vurgulanmaktadır. Seçim stratejisi, değerlendirme stratejisi, motivasyon stratejisi, iş doyum derecesi, devamsızlık.

Çalışmamın başında belirtilen hipotezlere dayanarak, aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

1. Strateji seçimi ile çalışan memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir etki olmamıştır. Bu sonuca dayanarak, yönetici iş performansının sürekli seçimine çok fazla odaklanmamalıdır, çünkü personelin iş tatmini dereceleri etkilemez.
2. Strateji değerlendirme ile çalışanlar arasında iş doyum derecesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır .
3. Motivasyon stratejisi ile çalışan memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Bu sonuca dayanarak, yönetici, maddi ve ahlaki motivasyon yoluyla çalışanların motivasyonuna çok dikkat etmelidir.
4. Seçim stratejisi ile devamsızlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur . Bu sonuç, yöneticinin işyerinde çalışanların devamsızlığı üzerinde bir etkisi olmadığı için seçim konusuna çok dikkat etmemesi gerektiğini teyit eder.
5. Strateji değerlendirmesi ile devamsızlığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
6. Motivasyonun stratejisi ile devamsızlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

Öneriler

Yapmış olduğum araştırmanın sonucunda daha önce bahsedilen ve Kerkük / Irak Üniversitesi'nde yapılan araştırmalarla elde edilen sonuçlara ulaştıktan sonra, değerlendirme stratejisi, motivasyon stratejisi, seçim stratejisi, iş tatmini derecesi ve devamsızlığı olan insan kaynakları yönetimi için çalışmalar açısından da aşağıda öneriler yer almaktadır.

1. Strateji seçimi ile çalışan memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir etki olmamıştır. Bu sonuca dayanarak, çalışanların memnuniyet derecesini doğrudan etkileyen uygun stratejinin seçimine dikkat edilmesi ve bilimsel olarak doğru ölçülmesi gerekmektedir. Strateji seçimi yapılır iken personelin kurum ile olan özdeşleşmesi göz önünde bulundurulmalı ve çalışan için en uygun mesleki uzmanlık planlamasının yapılabileceği ortam hazırlanmalıdır. İnsan kaynakları stratejisinin sürekli olarak değerlendirilmesine dikkat edilmeli ve her değerlendirme sürecinden sonra ortaya çıkan sonuçlar izlenmelidir. Çünkü bu durum kurumdaki çalışanların performansında doğrudan rol almaktadır.
2. Strateji değerlendirme ile çalışanlar arasında iş doyumu derecesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Çalışmamın sonuçlarına göre, kurumsal yönetim, çalışan memnuniyetinin derecesini etkilediğinden sürekli performans değerlendirme ve iş geliştirme takibine dikkat edilmelidir. Kurum, işgücünü geliştirmeli, çalışanların performans gelişiminde katkıda bulunmalı ve çalışanların hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak gerekli beceri ile deneyimleri kazandırmakla ilgilenilmelidir. Personelin mesleki gelişimini desteklemeli ve bu gelişimin sağlanması için de kaynaklar oluşturmalıdır.
3. Motivasyon stratejisi ile çalışan memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Bu sonuca dayanarak, yönetici, maddi ve ahlaki motivasyon yoluyla çalışanların motivasyonuna çok dikkat etmelidir. Çünkü bu, çalışanları iş tatminine doğru iter. Kerkük Üniversitesi yönetimi; insan kaynağını, personel performansını artıracak şekilde ve buna paralel bir stratejik yöntemle motive etmelidir.
4. Seçim stratejisi ile devamsızlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Bu sonuç, yöneticinin işyerinde çalışanların devamsızlığı üzerinde bir

etkisi olmadığı için seçim konusuna çok dikkat etmemesi gerektiğini teyit eder. İletişim, performans ile planların değerlendirmesini teşvik etmek için uygun stratejilerin, iyi sistemlerin, programların benimsenmesi yoluyla oluşmaktadır. İnsan kapasitesine ve becerilerine yapılan yatırıma öncelik verilmesi ve insan kaynakları performansını artıran kurumun uzun vadeli rekabet avantajı elde etmesini sağlayan faaliyetleri uygulanmalıdır.

5. Strateji değerlendirmesi ile devamsızlığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Kerkük Üniversitesi'ndeki İnsan Kaynakları yönetiminde uygun stratejiyi benimseme ve üniversitenin hedeflerine ulaşmak için personel performansının seviyesini yükseltmeye katkıda bulunan ve üniversitenin uzun vadede ulaşmak istediği stratejinin uygulanmasına yardımcı olan bir sistemin benimsenmesi için çalışılma yapılması gerekmektedir.
6. Motivasyonun stratejisi ile devamsızlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Bu sonuca dayanarak, kurumun yönetimi, çalışanları devamsızlıkları ortadan kaldırmak için motive etmeye odaklanmamalıdır, çünkü motivasyonun personelin işten yokluğu ile ilgisi yoktur.

KAYNAKLAR

- Abbas, S.** (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşımdır*. Amman: Dar alwayil .
- Abbud, İ.** (2006). *İş Gücü Planlaması*. Riyad.
- Abdulkaki.** (2000). *İnsan Kaynaklarının Bilimsel ve Pratik Açından Yönetimi*. İskenderiye: Üniversite Evi.
- Abdulahkim.** (2018). *İnsan kaynakları stratejik yönetiminin, ekonomi kurumundaki çalışanların performansına etkisi*. Cezayır.
- Abdullah, A.** (2002). *Organizasyonlar Analizi*. Cezayır.
- Abdulmavla.** (2016). *Performans ve Kendini Geliştirme Becerileri*. 24.
- Abdulmawla, H.** (2016). *Performans ve Kendini Geliştirme Becerileri*. Almerja.
- Aftap, N.** (2016). *İKY uygulamalarının performans üzerindeki etkisi*. Pakisatan .
- Ahmet, Y.** (2017). *Örgütsel bağlılık, fakülte üyelerinin üniversitelerdeki öğretim performanslarının kalitesini sağlamak için bir ihlaldir*. Sudan: Hurtum üniversitesi .
- Aktan, C.** (2003). *Değişim çağında yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Akpınar, T.** (2015), *İş Sağlığı ve Güvenliği İşçi ve İşveren Rehberi*, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul.
- Aldemir, C. A.** (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. İzmir: 5. Baskı.
- Alharbi, O.** (2017). *İşyerinde çalışan eğitim programlarının, çökme ve deprem kazalarında kaza ekiplerine müdahale ekiplerinde çalışanların performanslarının verimliliğinin artırılmasındaki etkinliği*. Riyad.
- Alhity, H.** (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Amman: Dar alwayil.
- Alhity, H.** (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi* . Amman: Alwayil.
- Almahmut, R.** (2016). *İnsan kaynakları yönetimi stratejilerinin verimlilik üzerindeki etkisi*. Sudan : Um derman üniversitesi .
- Almuteyri, A.** (2016). *İnsan kaynakları yönetimi stratejilerinin iş performansına etkisi*. Ürdün.
- Al-Nadawi, A. A.** (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Küreselleşmesi Stratejik*. El Masirah.
- Alpagun, O. O.** (1997). *İşletme ekonomisi ve yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Alşama, H.** (2016). *İşletme yönetimi odaklı yönetim ilkeleri*. Daralmesire.
- Amer, A. M.** (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejileri*. Amman: Dar Al-Fikr.
- Aykaç.** (1999). *İnsan kaynakları yönetimi ve insan kaynaklarının stratejik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ballot, H.** (2002). *Stratejik bir bakış açısıyla insan kaynakları yönetimi*. Beyrut: Arap Rönesans Evi.
- Barbar, K.** (2006). *İnsan kaynakları yönetimi ve kurumsal performans verimliliği*. Beyrut: Üniversite Çalışmaları, Yayıncılık ve Dağıtım Vakfı.
- Barutçugil, İ.** (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

- Bayraktaroğlu, S.** (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: 2.Baskı. Sakarya:.
- Bayraktaroğlu, S.** (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi, Genişletilmiş*. Sakarya: 2.Baskı Sakarya Kitabevi.
- Bayraktaroğlu, S.** (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Bilgin, K. U.** (2004). *Kamu Performans Yönetimi, Memur Hak ve Yükümlülüklerinin*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Bingöl, D.** (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bingöl, D.** (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Bingöl, D.** (2013). a.g.e., 371.
- Blyton.** (2017). *Zaman, iş ve organizasyon*.
- Bozkurt, S.** (2011). *Türkiye’de İnsan Kaynaklarının Avrupa Birliği’ne Tam Üyelik Süreci Ekseninde Yaşadığı Değişim*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi.
- Bratton.** (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi Kuram ve Uygulamaları*.
- Can, H. K.** (2012). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayın Dağıtım, 234.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., & Yıldırım, S.** (2009). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canman, A.** (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*. . Ankara : TODAİE Yayınları, 149.
- Cascio.** (2018). *İnsan kaynakları yönetimi* .
- Durre, A.** (2003). *Örgütlerde İnsan Performans Teknolojisi*. Kahire .
- Etikan, I., & Bala, K.** (2017). Sampling and Sampling Methods. *Biometrics & Biostatistics International Journal*, 5(6), 1-3.
- Fındıkçı, İ.** (2009). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: 2. Baskı. Alfa Basım Yayım.
- Fındıkçı, İ.** (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fındıkçı, İ.** (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul : Alfa Basım Yayım.
- Fisah Wissam ve Amouri Miloud.** (2006 / 2007). *ı" Teşvikler ve Çalışan Performansına Etkileri.*. Üniversite Merkezi, Medea.
- Gkioulekas, I., & Papageorgiou, L. G.** (2019). Piecewise regression analysis through information criteria using mathematical programming. *Expert Systems With Applications*, 121, 362–372.
- Gürüz, D., & Yaylacı, Ö. G.** (2007). *İletişim Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: MediaCat.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E.** (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th b.). England: Pearson Education Limited.
- Halliday, S. V., & Kuenzel, S.** (2010). The chain effects from reputation and brand personality congruence to brand loyalty: The role of brand identification. . *Journal of Targeting, Measurement and Analysis*, 18((3/4)), 167-176.
- Harbaloğlu.** (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. İzmir: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hayil.** (2016). Performans ve kendini geliştirme becerileri.
- Haymer, H.** (2008). *Ücret verimliliği ve kurumdaki performansı iyileştirme üzerindeki etkisi*. Cezayir.
- Heneman.** (2011). *Düzenli İK uygulamalarını değerlendirin*.
- Hirst, M.** (1970). Building and operating a forecasting model: the regression analysis approach. *European Journal of Marketing*, 4(3), 121-125.
- Hüseyin, M.** (2001). *Nicel İnsan Kaynakları Yönetimi*. Amman.

- İbrahim, A.** (2013). *İnsan kaynakları yönetimi stratejisinin çalışanların performansındaki rolü*. Sudan .
- İbrahim, A.** (2015). *Örgütsel davranışın işletme organizasyonlarının performansındaki rolü*. Hurtum .
- Kim, C. K., Han, D., & Park, S. P.** (2001). The effect of brand personality and brand identification on brand loyalty: Applying the theory of social identification. *Japanese Psychological Research*, 43(4), 195-206.
- Kline, R. B.** (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3ed b.). New York: The Guilford Press.
- Landau, S., & Everitt, B. S.** (2004). *A Handbook of Statistical Analyses using SPSS* (1st b.). London: Chapman & Hall/CRC Press LLC.
- Lau, G. T., & Lee, S. H.** (1999). Consumers' Trust in a Brand and the Link to Brand Loyalty. *Journal of Market-Focused Management*, 4, 341-370.
- Maher, A.** (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İskendriye: Üniversite Evi.
- Medhat, M.** (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Geliştirme*. Kahire: Nil Arap Grubu.,
- Mehmet.** (2009). *İşletme*.
- Mohammed, H.** (2015). *Modern insan kaynakları yönetimi stratejisinin düzenleyici ortamın zorluklarıyla yüzleşmedeki rolü*. Sudan üniversitesi .
- Mohammed, S.** (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Mısır.
- Mohammed, Y.** (2017). *Örgütsel bağlılık, üniversitelerde öğretim üyelerinin öğretim performansının kalitesini elde etmek için bir girdidir*. Sudan: Hurtum Üniversitesi.
- Muijs, D.** (2004). *Doing Quantitative Research in Education with SPSS* (1st b.). London: Sage Publications.
- Mursi, C.** (2003). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, 21. Yüzyıl Örgütü için rekabet avantajı elde etmenin kapısı*. Mısır: Dar alcamiye.
- Nasır.** (2007). *Eğilimler, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimi Çağdaş*. Kahire: Nil Yayınları.
- Noe, M.** (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Amerika: Pearson.
- O'Brien, R. M.** (2007). A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors. *Quality & Quantity*, 41, 673–690.
- Othman, M.** (2016). *İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının çalışanların performansına etkisi*. Sudan .
- Örücü, E. K.** (2003). *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*. Ankara: Gazi.
- Özgen, H. A.** (2005). *İky, kapsamı, tanımı, amaçları ve*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Pinson, C.** (2012). *What Makes Apple Consumers Brand Loyal? The Effects Brand Personality, reputation and Brand Identity on Brand loyalty*. South Carolina: Univercity of South Carolina.
- Ramdhanı.** (2017). *Örgüt kültürünün çalışanların kuruma yönelik taahhütleri üzerindeki etkisinin kavramsal çerçevesi*.
- Raviye, H.** (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Dar Alcamiye.
- Reyes, E. M., & Ghosh, S. K.** (2013). Bayesian Average Error-Based Approach to Sample Size Calculations for Hypothesis Testing. *Journal of Biopharmaceutical Statistics*, 23(3), 569-588.
- Sabit, Z.** (2001). *Şirketlerin ve çalışanların performansını nasıl değerlendiriyorsunuz*. Kahire: Dar Quba Basım, Yayın ve Dağıtım.

- Sabrina, M.** (2015). *İnsan kaynakları stratejisinin üniversitelerde bireylerin performansına etkisi*. Cezayir.
- Sabrine, F.** (2015). *Çalışanların performansını ve kuruluşun performansı üzerindeki etkisini değerlendirme*. Cezayir.
- Sabuncuoğlu, Z.** (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z.** (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Alfa Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z.** (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya.
- Sabuncuoğlu, Z.** (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, a.g.e., 184, 185
- Sadullah, Ö.** (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.,5.
- Sameer, S.** (2018). *Libya telekomünikasyon şirketlerinde insan kaynakları yönetimi stratejilerinin işçilerin performansına etkisi*. Libya.
- Sati, A.** (2001). *Teoride pratiğe kadar insan kaynağının yönetimi*. Kahire.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A.** (2009). *Research methods for business students* (5th b.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Savaş, A. T.** (2005). *Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü*. İstanbul: Çantay Yayınları.
- Sebrenh, M.** (2015). *İnsan kaynakları geliştirme stratejisinin etkisi*. Cezayir: Mohammed Khader Üniversitesi.
- Selnes, F.** (1993). An Examination of the Effect of Product Performance on Brand Reputation, Satisfaction and Loyalty. *European Journal of Marketing*, 27(9), 19-35.
- Shields, B.** (2015). *Çalışan performansını yönetmek ve kavramları, alıştırmaları ve stratejileri ödüllendirmek*. London: Kambric üniversitesi.
- Siden.** (2010). *İnsan kaynaklarının performansı etkilemedeki rolü*. Moritanya.
- Su, J., & Tong, X.** (2015). Brand personality and brand equity: evidence from the sportswear industry. *Journal of Product & Brand Management*, 24(2), 124-133,.
- Surendran, A.** (2019). *What is Margin of error – Definition, Calculation with Examples*. February 19, 2019 tarihinde <https://www.questionpro.com/blog/margin-of-error/> adresinden alındı
- Şenturan.** (2007). *İnsan kaynakları: yönetsel ve örgütsel açıdan*. İstanbul: : Beta Basım Yayım.
- Şurun, M.** (2013). *İnsan kaynakları yönetimi stratejisinin rekabet avantajı elde etmedeki etkisi*. Cezayir: Kasdi Merbah üniversitesi .
- Tabooli, İ.** (2017). *İnsan kaynakları yönetimi politikalarının çalışanların performansına etkisi*. Libya .
- Tawfiq, A. R.** (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi. Başarı becerileri*.
- Taylor, F. W.** (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York, NY, USA
- Temcedğin, O.** (2013). *Sanayi kuruluşunun performansının iyileştirilmesinde çeşitlendirme stratejisinin rolü*. Beskere Üniversitesi .
- ulv.** (2010). *tv[* .
- Uyargil, C.** (2008). *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*. İstanbul: (İkinci Baskı): Arıkan Basım.
- Varoquaux, G.** (2018). Cross-validation failure: Small sample sizes lead to large error bars. *NeuroImage*, 180, 68–77.
- Vasvi, O.** (2005). *Çağdaş İnsan Kaynakları Yönetimi stratejik bir boyuttur*. Amman : Wael Yayıncılık ve Dağıtım Evi.

- Wahab, B. A.** (2008). *İnsan Kaynakları Stratejik Yönetimi*. Cezayir: *İktisat ve Yönetim Bilimleri Dergisi*.
- Wasfi, O.** (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Amman: Wael Yayıncılık ve Dağıtım.
- Yalçın.** (1994). *Personel Yönetimi*. İstanbul: İ.Ü.İ. Fakültesi Yayın No: 483.
- Yaman.** (2000). *İnsan Kaynakları – Kişi ve Kurumlara Öneriler.* İstanbul: 1. Basım, Papatya.
- Yüksel, Ö.** (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi, 163.
- Yüksel, Ö.** (2007). Ankara: 6. Baskı Gazi Kitabevi.
- Zayid.** (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Vizyon*. Kahire.
- Zubair, İ.** (2018). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının küçük ve orta ölçekli işletmelerin performansına etkisi*. Cezayir .



EKLER

ANKET FORMU

(Kerkük Üniversiteleri'nin bazı fakültelerinde bir uygulama)

Sayın Kerkük Üniversitesi personelleri

Selam ve saygılar ile.....

Ben (Omar Mohammed) işletme bölümü yüksek lisans öğrencisiyim."Stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışanların performansı üzerindeki etkisi " başlığı ile bir saha çalışması yapmaktayım. Yüksek lisans diplomam için tezimin bir parçası olan bu çalışmayı tamamlamam gerekmektedir. Bu sebeple bu anketi doldurarak bana yardımcı olmanızı rica ediyorum.

Saygılarımla...

Omar Mohammed

İstanbul Aydın Üniversitesi

İşletme Bölümü (Tez Danışmanı : Dr.Öğr.Üyesi. GÜLMİRA KERİM)

Aşağıdaki soruları cevaplayınız:

- 1- Çalışma süresi: yıl
- 2- Şuandaki fakültede çalışma süresi: yıl
- 3- Cinsiyet : erkek: kadın:
- 4- Yaş:.....
- 5- Eğitim Düzeyi:
Ortaöğretim: Önlisans:.....
Lisans:..... Yüksek Lisans:.....
- 6- Kerkük Üniversitesi'nde çalıştığınız bölüm nedir?
- 7- İş Adresiniz nedir?.....

İnsan kaynakları stratejileri

A. İç ve dış test stratejisi

	İfadeler	Kesin Kabul ediyorum	Katılıyorum	Kararsız	Kabul etmiyorum	Kesin kabul etmiyorum
1	Kuruluş içinde işlevsel boş pozisyonları doldurma stratejisine odaklanıyoruz.					
2	Kuruluş içindeki işlevsel boşlukların kontrolü					
3	Ek sorumluklarını yerine getirmek için çalışanları tercih edip dış atamalara yönelmemek					
4	Kuruluş içinden boşlukları doldurma yöntemi terfi yapmaya çalışanlar için fırsat sunuyor					
5	İçeriden terfi etmek moral ve iş memnuniyetini artırır					
6	Kurum dışından nitelikli bireyler aramak					
7	Mevcut kişiler tarafından kurumda birçok görev gerçekleştirilmiyor					
8	İş yerindeki bazı değişiklikler çeşitli dış beceriler gerektirir					
9	Kuruluş içinde verim eksikliği beklediğimizde kuruluş dışından nitelikli unsurlara güvenilir					
10	Kuruluşun faaliyetleri ve işleri genişlediğinde kuruluş dışı nitelikli unsurlara güvenilir					

Lütfen görüşünüzü temsil eden aşağıdaki seçeneklerden birine (✓) işareti bırakınız:

B. çalışan bireylerin performans değerlendirme stratejisi

	İfadeler	Kesin Kabul ediyorum	Katılıyorum	Kararsız	Kabul etmiyorum	Kesin kabul etmiyorum
11	Performanslarını ölçmede önemli kriterler olarak çalışan bireylerin kişisel özelliklerine odaklanmak (eğitim seviyesi ve deneyim)					
12	Bireylerin performansının ölçmesinde kurum aşağıdaki davranışsal hususları dikkate alır: İşbirliği – Disiplin – Düzen –					
13	Çalışan bireylerin performansını ölçmek için önemli bir kriter hizmetlerin miktarı ve kalitesidir					
14	Çalışan bireylerin performansını değerlendirmede doğrudan denetim otoritesinin görüşüne bağlıdır					
15	Daha net bir performans değerlendirmesi için dışardan bir müşterinin görüşü alınmaktadır					
16	Bireysel performans süreci bireylerin pozisyonlarında veya cezalarında idari kararlara yok açmaktadır					
17	Bireylerden ziyade grupların(çalışma ekipleri) performansı sıklıkla değerlendirilir					
18	İş dünyasındaki sapmaları yönetim ve çalışanlar arasındaki işbirliği sayesinde düzeltilir					

Lütfen görüşünüzü temsil eden aşağıdaki seçeneklerden birine (✓) işareti bırakınız:

C. motivasyon stratejisi

Lütfen görüşünüzü temsil eden aşağıdaki seçeneklerden birine (✓) işareti bırakınız:

	İfadeler	Kesin Kabul ediyorum	Katılıyorum	Kararsız	Kabul etmiyorum	Kesin kabul etmiyorum
19	Motivasyon çalışan bireylerin elindikleri becerilere dayanmaktadır					
20	Kuruma daha büyük yarar kazandırmak için üstün performansla çalışan bazı kişilere olumlu motivasyon verilir					
21	İdare çalışanları üstün performansı için maddi ödülle ödüllendirme eğiliminde olacak					
22	İdare iyi çalışmalarından dolayı bazı çalışanlara terfi vermeye eğiliminde olacak					
23	Genellikle çalışanları daha iyi performanslara motive etmek için teşekkür ve taktir belgesi yeterlidir					
24	İdare iş aksaltanları muhasebe etmek için katı bir sistem kulanma eğilimindedir					
25	Örneğin maddi cezalarla(maaş kesmek) çeşitlilik idarenin emirlerinin uygulanmasını sağlamak için seçtiği yöntemdir					
26	İşini aksatanları üst yönetimin disiplin sisteminin bir parçası olarak idari cezalar(fitne , ilgi çekmek vb.) verilir					
27	Teşvik, çalışan bireylerin ihtiyaç ve motivasyonlarına göre çeşitlendirilir, bu aşamada yaptırım sistemine yöneliyoruz					
28	Yönetim, en iyi ve en yüksek performansı elde etmek için idari, mali veya maddi cezalar vermeye yönelir					

	İfadeler	Kesin Kabul ediyorum	Katılıyorum	Kararsız	Kabul etmiyorum	Kesin kabul etmiyorum
29	İşiniz size özgüvenli hissettiriyor					
30	Patronunuzun performans açısından çalışanların sorunlarını çözmek için çalışma biçimine kendinizi rahat hissediyorsunuz					
31	Çalışanların performans seviyesini yükseltmek için sizinle çaba gösteriyormuş gibi yapıyorlar					
32	Kurumdaki üst yönetim politikaları tüm kurum personeli tarafından desteklenir					
33	Yaptığınız işten memnuniyetiniz, sizi yorgun dahi olsanız işinizi en iyi şekilde yerine getirmeye itiyor					
34	Bazen, sen ve iş arkadaşlarının arasındaki anlaşmazlıklar yüzünden mesai yapmıyorsun					
35	Kurumun çalışanların taleplerini karşılamama nedeniyle mesai yapmıyorsun					
36	Kötü iş ilişkileri ve artan çatışmalar devamsızlığa yol açıyor					
37	Aldığımız ücretler, ayrıcalıkların işinizdeki çalışmalarınız arasındaki uyumsuzluk sizi devamsızlığa yönlendirir					
38	Stres ve yorgunluk hissinden dolayı bilerek devamsızlık yapıyorsunuz					
39	İşe gelmenizi engelleyen sağlık ve aile sorunları var					

استبيان

(دراسة تطبيقية في جامعة كركوك)

السادة موظفي جامعة كركوك المحترمون

تحية طيبة..

إنني الطالب (عمر عز الدين) في مرحلة الماجستير قسم إدارة الأعمال (MBA)، أقوم بعمل دراسة ميدانية تحت عنوان (تأثير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على أداء العاملين) وذلك لإتمام رسالتي التي تعد جزء من متطلبات حصولي على شهادة الماجستير، لذلك فإنني أرجو من حضراتكم التفضل بمساعدتي في ملئ هذا الاستبيان..

مع فائق الشكر والتقدير..

٢٠١٩ م

يرجى الاجابة على الأسئلة أدناه:

(١) عدد سنوات الخدمة: سنة

(٢) عدد سنوات الخدمة في الكلية الحالية: سنة

(٣) الجنس: ذكر انثى

(٤) العمر:

(٥) التحصيل العلمي:

اعدادية

معهد

كلية

دراسات عليا

(٦) في جامعة كركوك ما هو القسم الذي تعمل فيه؟

(٧) ما هو عنوانك الوظيفي؟

استراتيجيات الموارد البشرية

B استراتيجية الاختيار الداخلي والخارجي

يرجى وضع اشارة () أمام كل فقرة من الفقرات التالية التي تمثل رأيك:-



ت	الفقرات	الاوزان	اتفق تماما	ا ت ف ق	م ح ا ب د	لا اتفق	لا اتفق تماما
1.	تركز على استراتيجية ملئ الشواغر الوظيفية						
2.	تحقق ملئ الشواغر الوظيفية داخليا للمنظمة						
3.	يفضل الافراد العاملين الاعتماد عليهم في انجاز المسؤوليات الاضافية وعدم التطلع الى التعيينات من الخارج.						
4.	يؤدي اسلوب ملئ الشواغر من داخل المنظمة الى اتاحة الفرص امام العاملين للترقية.						
5.	تؤدي الترقية من الداخل الى رفع الروح المعنوية والرضا عن العمل.						
6.	نسعى الى الحصول على الافراد ذوي الكفاءات العالية من خارج المنظمة.						
7.	لا يمكن انجاز الكثير من المهام في المنظمة من قبل الافراد الحاليين.						
8.	تتطلب بعض التغييرات في العمل مهارات خارجية متنوعة.						
9.	تعتمد على العناصر المؤهلة من خارج المنظمة عندما تتوقع بأن هنالك نقصاً في الكفاءات داخل المنظمة.						
10.	تعتمد على العناصر المؤهلة من خارج المنظمة عندما تتوسع نشاطات واعمال المنظمة.						

ب. استراتيجية تقييم اداء العاملين

يرجى وضع اشارة () أمام كل فقرة من الفقرات التالية التي تمثل رأيك: -

ت	الفقرات	الاوزان	اتفق تماما	اتفق	لا اتفق تماما
11	نركز على الخصائص الشخصية للأفراد العاملين كمعايير مهمة لقياس ادائهم (المستوى التعليمي والخبرة)				
12	تأخذ المنظمة في قياس اداء الافراد الاعتبارات السلوكية الاتية: - التعاون - الانضباط - الانتظام				
13	من المعايير المهمة لقياس اداء الافراد العاملين وكمية ونوعية الخدمات.				
14	تعتمد على رأي المشرف المباشر في تقييم اداء الافراد العاملين.				
15	يؤخذ رأي الزبون الخارجي لضمان تقييم الاداء الادق.				
16	تقود عملية اداء الافراد الى قرارات ادارية في مكانه او معاينة الافراد.				
17	يتم غالباً تقييم اداء المجموعات (فرق العمل) وليس الافراد.				
18	تتم عملية معالجة الانحرافات بالتعاون بين الادارة والعاملين.				

د. استراتيجية التحفيز

يرجى وضع اشارة () أمام كل فقرة من الفقرات التالية التي تمثل رأيك:-

ت	الفقرات	الاوزان	اتفق تماما	ا ت ف ق	مح ايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
19.	تمنح الحوافز وفق اساس المهارات الممتلكة من قبل الافراد العاملين.						
20.	تمنح الحوافز الايجابية لبعض الافراد العاملين وفق الاداء المتميز تحقيقاً لمصلحة عليا في المنظمة.						
21.	ستميل الادارة الى منح العاملين مكافئات مادية على الاداء المتميز.						
22.	تميل الادارة لترقية العاملين مكافأة لهم عن اعمالهم الجيدة.						
23.	في العادة يكون كتاب الشكر والتقدير كافياً لتحفيز العاملين عن الاداء الافضل.						
24.	تميل الادارة الى استخدام نظام صارم في محاسبة المقصرين.						
25.	التنوع بالعقوبات المالية (قطع راتب) مثلاً اسلوب تتبعه الادارة لضمان تنفيذ اوامرها.						
26.	يتم معاقبة المقصرين بعقوبات ادارية (كالفتنة والفات النظر وغيرها) كجزء من نظام تأديبي تتبعه الادارة العليا.						
27.	تعدد الحوافز وتتنوع على وفق حاجات ودوافع الافراد العاملين ولكننا نميل الى نظام العقوبات في هذه المرحلة.						
28.	تتبع الادارة استخدام العقوبات الادارية او المالية او المادية لتحقيق الاداء الافضل والاعلى.						

أ. درجة الرضا عن العمل					
لا اتفق إطلاقاً	لا تفق	غير متأكد	اتفق	اتفق بشدة	
					29. يمنحك عملك شعور بالثقة بالنفس.
					30. تشعر بالارتياح للطريقة التي يديها رئيسك لحل مشاكل العاملين ذات العلاقة بأدائهم.
					31. تشعر بتظافر جهود العاملين معك لتحسين مستويات الأداء.
					32. تتصف سياسات الإدارة العليا في المنظمة برعاية العاملين في جميع المستويات التنظيمية.
					33. الرضا عن عملك يدفعك لانجازه والقيام بواجباتك حتى لو كنت متعباً.

ج. الغياب					
لا اتفق إطلاقاً	لا تفق	غير متأكد	اتفق	اتفق بشدة	
					34. تتغيب عن الدوام في بعض الأيام بسبب الخلافات التي تنشأ بينك وبين زملائك في العمل.
					35. ضعف اهتمام المنظمة بتلبية متطلبات العاملين يعد أحد الأسباب وراء غيابك عن العمل.
					36. سوء علاقات العمل وزيادة الصراعات يدفعك الى الغياب عن العمل.
					37. عدم التوافق بين ما نتقاضاه من اجور وامتيازات وما تبذله من جهود في العمل يدفعك الى الغياب عن العمل.
					38. تعد الى الغياب بسبب احساسك بالاجهاد والتعب.
					39. وجود مشاكل صحية وعائلة تمنعك من الحضور الى العمل.

انتهى الاستبيان.. شكرا لجهودكم

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Omar Mohammed

Doğum Tarihi: 1992

Email Adresi: omarizzulddin@gmail.com

Lisans: Kerkük Üniversitesi, İşletme Bölümü

Yüksek Lisans: İstanbul Aydın Üniversitesi, İşletme Bölümü

İşletme bölümünde sekreter olarak çalışmaya başladım.

Bereket İhsan Vakfı'nda çalışıyorum.