

**T.C.  
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**



**İSTANBUL GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜNDE STRATEJİK  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KURUMSAL İLETİŞİM,  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ**

**DOKTORA TEZİ  
Murat ÇELİK**

**Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Anabilimdalı**

**HAZİRAN, 2019**

**T.C.  
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**



**İSTANBUL GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜNDE STRATEJİK  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KURUMSAL İLETİŞİM,  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ**

**DOKTORA TEZİ  
Murat ÇELİK  
(131237002)**

**Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Anabilimdalı**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Tuna USLU**

**HAZİRAN, 2019**

10/06/2019



T.C.  
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
DOKTORA TEZ ONAY BELGESİ

Enstitümüz Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Anabilim Dalı , Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Doktora Programı 131237002 numaralı öğrencisi Murat ÇELİK'in "İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal İletişim, Örgütsel Bağlılık ve Kurumsal Performansa Etkisi" adlı doktora tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 24/05/2019 tarih ve 2019/12 sayılı kararı ile oluşturulan jüri tarafından ..... ile Doktora tezi olarak ..... edilmiştir.

	Unvan- Ad-Soyad	İmza
Tez Danışmanı	Doç.Dr. Tuna USLU	

Jüri Üyeleri	Unvan- Ad-Soyad	İmza
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Serkan ESEN	
Üye	Prof.Dr. Mehmet Yavuz TAŞKIRAN	
Üye	Prof.Dr.Bilge DONUK	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Nilay UTLU KARACA	
Yedek Üye	Doç. Dr. Bora ÇAVUŞOĞLU	

Tezin Savunulduğu Tarih : 10/06/2019

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..... tarih ve ..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Dr.Öğr.Üyesi Hasan Uğur ÖNCEL  
Enstitü Müdür V.

## YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel İletişim, Örgütsel Performans ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi” 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.

Murat ÇELİK

## **ÖNSÖZ**

Tez çalışmam sırasında kıymetli bilgi, birikimi ile bana yol gösteren ve zamanını harcayan değerli danışman hocam Doç. Dr. Tuna USLU' ya, çalışmamda yol almamı sağlayan ve değerli fikirleri ile katkıda bulunan kıymetli hocam Spor Genel Müdür Yardımcımız Doç. Dr. Veli Ozan ÇAKIR' a her konuda yardımını esirgemeyen değerli dostum Araştırma Görevlisi Halil KORKMAZ' a, tüm öğretim üyesi hocalarıma, bana hep yol gösterici olan rahmetli hocam Fenerbahçe eski teknik direktörü Necdet NİŞ'e, her konuda varlıklarını hissettiğim canım annem Zefure ÇELİK' e ve sevgili eşim Latife MUTLU' ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**Haziran, 2019**

**Murat ÇELİK**

## İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER .....	ii
KISALTMALAR .....	vi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	ix
ABSTRACT .....	xii
<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problem Cümlesi .....	4
1.2 Araştırmanın Amacı .....	4
1.3 Araştırmanın Önemi .....	4
1.4. Sayıtlar .....	5
1.5. Sınırlılıklar.....	5
1.6 Tanımlar .....	6
<b>2. GENEL BİLGİLER.....</b>	<b>7</b>
2.1 İnsan Kaynakları Yönetimi .....	7
2.1.1 Örgüt yönetimi açısından insan kaynağının önemi.....	7
2.1.2 İnsan kaynakları .....	8
2.1.3 İnsan kaynakları yönetiminin gelişim süreci .....	9
2.1.4 Strateji ve stratejik yönetim .....	15
2.1.5 İnsan kaynaklarından stratejik insan kaynaklarına .....	18
2.1.6 İnsan kaynaklarının işletmenin stratejik ihtiyaçları ile bağlantısı: 5-p modeli .....	23
2.1.6. 1 İnsan kaynakları psikolojisi .....	24
2.1.6.2 İnsan kaynakları politikaları.....	24
2.1.6.3 İnsan kaynakları programları .....	25
2.1.6.4 İnsan kaynakları pratikleri .....	25
2.1.6.5 İnsan kaynakları prosesleri.....	25
2.2 Stratejik insan kaynakları yönetimi .....	25
2.2.1 Stratejik insan kaynakları yönetimi çerçevesinde başlıca yaklaşımlar .....	35
2.2.1.1 Evrenselci yaklaşım .....	35
2.2.1.2 Durumsalci yaklaşım.....	38
2.2.1.3 Biçimlendirme yaklaşımı .....	39
2.2.1.4 Bağlamsal yaklaşım .....	40
2.2.2 Stratejik insan kaynakları yaklaşımlarının değerlendirilmesi .....	41
2.2.3 Stratejik insan kaynakları yönetiminin boyutları.....	41

2.2.3.1 Stratejik insan kaynakları yönetimi çevre boyutu.....	41
İç çevre değişkenleri.....	41
Dış çevre değişkenleri .....	42
2.2.3.2 Stratejik insan kaynakları yönetiminde yatay ve dikey boyut (uyum)	42
Yatay uyum (içsel uyum) .....	43
Dikey uyum (dışsal uyum) .....	43
2.2.3.3 Stratejik insan kaynakları yönetiminin teknoloji boyutu .....	44
2.2.3.4 Stratejik insan Kaynakları yönetiminin uygulama boyutu.....	44
2.2.4 Stratejik insan kaynakları planlaması yaklaşımları .....	45
2.2.4.1 Klasik stratejik planlama yaklaşımı .....	45
2.2.4.2 Neo-klasik stratejik planlama yaklaşımı .....	46
2.2.4.3 Modern ve neo modern stratejik planlama yaklaşımı .....	46
2.2.5 Stratejik insan kaynakları yönetim süreci.....	46
2.2.6 İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları.....	47
2.2.6.1 İşgücü planlaması.....	48
2.2.6.2 Eğitim ve geliştirme .....	48
2.2.6.3 Performans değerlendirme .....	49
2.2.6.4 Ödüllendirme.....	49
2.2.6.5 Elde tutma .....	49
2.2.7 Stratejik insan kaynakları yönetiminde beşeri kaynakların rolü.....	49
2.2.8 Sert ve yumuşak stratejik insan kaynakları yönetimi .....	50
2.2.9 Rekabette başarı sağlayan stratejik insan kaynakları uygulamaları.....	50
2.2.10 Dünya’da ve türkiye’de kamu yönetiminde stratejik insan kaynakları yönetimi .....	51
2.3 Örgütsel İletişim .....	54
2.3.1 İletişim .....	54
2.3.2 İletişimin önemi .....	55
2.3.3 İletişim türleri .....	56
2.3.3.1 Kişi içi iletişim .....	56
2.3.3.2 Kişiler arası iletişim .....	56
2.3.3.3 Örgüt içi iletişim (örgütsel iletişim).....	57
2.3.3.4 Kitle iletişimi.....	57
2.3.4 Örgüt ve örgütsel iletişim .....	57
2.3.5 Örgütsel iletişimin amaçları.....	61
2.3.6 Örgütsel iletişimin fonksiyonları .....	61
2.3.7 Örgütsel iletişim kanalları ve örgütsel iletişim ağları.....	62
2.3.7.1 Biçimsel iletişim kanalları .....	62
2.3.7.2 Biçimsel olmayan iletişim kanalları.....	64
2.3.8 İletişim ağları .....	64
2.3.9 Örgütsel iletişim yöntem ve araçları .....	65
2.3.9.1 Yazılı iletişim yöntemi ve araçları .....	65
2.3.9.2Sözlü iletişim yöntemi ve araçları .....	67
2.3.9.3 Görsel / işitsel iletişim yöntemi ve araçları.....	68
2.3.10 Örgütsel iletişim engelleri.....	68
2.3.10.1 Örgüt çalışanlarının özelliklerinden kaynaklanan engeller.....	68

2.3.10.2 Örgütsel iletişim araçlarından kaynaklanan engeller .....	69
2.3.10.3 Fiziksel uzaklık ve düzenden kaynaklanan engeller .....	69
2.3.10.4 Hiyerarşi ve statüden kaynaklanan iletişim.....	69
2.3.11 Stratejik insan kaynakları ve örgütsel iletişim.....	69
2.4 Örgütsel Bağlılık .....	71
2.4.1 Bağlılık.....	71
2.4.2 Örgütsel bağlılığın tanımı ve önemi .....	71
2.4.3 Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması .....	73
2.4.3.1 Tutumsal bağlılık .....	73
2.4.3.2 Etzioni yaklaşımı.....	73
O'Reilly- chatman yaklaşımı.....	73
Allen ve Meyer yaklaşımı .....	74
Becker'in yaklaşımı.....	75
Salancik yaklaşımı.....	76
Çoklu bağlılık yaklaşımı .....	76
2.4.4 Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler.....	76
2.4.4.1 Örgüt yapısına ilişkin faktörler .....	76
İşin önemi ve niteliği .....	76
Örgüt kültürü .....	77
Örgütsel adalet.....	77
Örgütsel iletişim .....	77
Kararlara katılma olanağı .....	78
Yönetim ve liderlik tarzı.....	78
Ücret düzeyi .....	78
2.4.4.2 Kişisel faktörler.....	79
Cinsiyet.....	79
Yaş.....	79
Medeni durum .....	80
Motivasyon .....	80
2.4.5 Örgütsel bağlılık düzeyleri.....	80
2.4.5.1 Düşük seviyede örgütsel bağlılık .....	81
2.4.5.2 Orta düzeyde örgütsel bağlılık .....	81
2.4.5.3 Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık .....	81
2.4.6 Örgütsel bağlılığın göstergeleri .....	81
2.4.6.1 Örgütün amaç ve değerlerini kabul etme ve inanma derecesi.....	82
2.4.6.2 Örgütsel üyeliği devam ettirme isteği ve fedakarlık derecesi .....	82
2.4.6.3 Örgüt kimliği ile kimikleme ve içselleştirme.....	82
2.4.7 Örgütsel bağlılığın sonuçları.....	83
2.4.8 Stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılık ilişkisi.....	84
2.4.9 Sendikalar ve stratejik insan kaynakları yönetimi .....	86
2.4.10 Stratejik insan kaynakları yönetiminde örgütsel bağlılık yükseltici örnek uygulama.....	87
2.5 Örgütsel Performans .....	88
2.5.1 Performans .....	88
2.5.2 Örgütsel performans .....	89



2.5.3 Performans değerleme modelleri .....	91
2.5.3.1 Lynch-cross performans piramidi yaklaşımı.....	93
2.5.3.2 Balanced scorecard.....	94
Balanced scorecard'ın işleyiş s¼reci.....	96
Balanced scorecard modelinin faydaları .....	98
2.5.3.3 Paydaş temelli performans ölç¼m yaklaşımı.....	99
2.5.3.4 Performans prizması yaklaşımı .....	99
2.5.4 Stratejik insan kaynakları yönetimi ve uygulamaları ile firma performansı ilişkisi.....	101
2.6 Spor Genel Müdürl¼ę¼ .....	102
2.6.1 Spor genel müdürl¼ę¼ünün görevleri .....	103
2.6.2 Spor genel müdürl¼ę¼ünün organizasyon yapısı.....	105
2.6.3 İstanbul gençlik ve spor il müdürl¼ę¼¼ .....	105
2.6.4 İstanbul gençlik ve spor il müdürl¼ę¼¼ ş¼be müdürl¼kleri .....	106
2.6.5 Gençlik ve spor ilçe müdürl¼kleri .....	106
2.6.6 Genel müdürl¼k stratejik planları .....	106
2.6.7 Genel müdürl¼ę¼¼ün 2010-2014 stratejik plan değerlendirmesi: .....	107
2.6.8 Stratejik plan hazırlık s¼reci .....	109
2.6.9 Spor genel müdürl¼ę¼¼ 2015-2019 stratejik planı .....	109
2.6.9.1 Misyon .....	109
2.6.9.2 Vizyon.....	110
2.6.9.3 Temel ilke ve değerler.....	110
2.6.9.4 Durum analizi-GZFT .....	110
2.6.9.5 Paydaş analizi.....	112
2.6.9.6 Paydaş d¼ř¼nce ve önerilerinin değerlendirilmesi.....	113
2.6.9.7 Stratejik amaçlar-hedefler ve stratejiler-performans göstergeleri.....	113
<b>3. GEREÇ VE YÖNTEM.....</b>	<b>124</b>
3.1 Araştırmanın Yeri ve Tarihi .....	124
3.2 Araştırmanın Yöntemi .....	124
3.3 Evren ve Örnekleme.....	126
3.4 Veri toplama araçları ve Verilerin toplanması .....	126
3.5 Verilerin analizi .....	126
3.6 Araştırmanın Hipotezleri .....	127
3.7 Araştırma Modeli .....	127
<b>4. BULGULAR.....</b>	<b>128</b>
<b>5. TARTIşMA VE SONUÇ.....</b>	<b>154</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>168</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>178</b>
EK A: Anket.....	178
<b>ÖZGEÇMİş.....</b>	<b>189</b>

## KISALTMALAR

<b>AFA</b>	: Açıklayıcı faktör analizi
<b>AGFI</b>	: Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi
<b>BSC</b>	: Balanced Scored Card
<b>CFI</b>	: Karşılaştırmalı uyum indeksi CR Kritik oran (Critical ratio)
<b>DFA</b>	: Doğrulayıcı faktör analizi
<b>EKK</b>	: En küçük kareler
<b>EO</b>	: En çok olabilirlik
<b>GEKK</b>	: Genelleştirilmiş en küçük kareler
<b>GFI</b>	: Uyum iyiliği indeksi
<b>GSB</b>	: Gençlik ve Spor Bakanlığı
<b>GSİM</b>	: Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü
<b>İK</b>	: İnsan Kaynakları
<b>İKY</b>	: İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>NFI</b>	: Normlaştırılmış uyum indeksi
<b>NNFI</b>	: Normlaştırılmamış uyum indeksi
<b>OSB</b>	: Organize Sanayi Bölgesi
<b>PGFI</b>	: Tutarlı uyum iyiliği indeksi
<b>RMR</b>	: Ortalama hataların kara kökü
<b>RMSEA</b>	: Yaklaşık ortalamaların hata karekökü
<b>SGM</b>	: Spor Genel Müdürlüğü
<b>SİKY</b>	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>YEM</b>	: Yapısal eşitlik modellemesi

## ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 2. 1: Çalışan tutkunluğu ile ilgili yönetim yeterliliği çerçevesi.....	86
Çizelge 2. 2: GZFT Tablosu .....	111
Çizelge 4. 1: Personel Çalışma Yıl Aralığı Tablosu.....	128
Çizelge 4. 2: İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	129
Çizelge 4. 3: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	131
Çizelge 4. 4: Örgütsel İletişime İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	134
Çizelge 4. 5: Örgütsel Performansa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	135
Çizelge 4. 6: Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	137
Çizelge 4. 7: İnsan Kaynakları Ölçeği Faktör Analizi.....	138
Çizelge 4. 8: Algılanan Stratejik İnsan Kaynakları Ölçeği Faktör Analizi .....	139
Çizelge 4. 9: Örgütsel İletişim Ölçeği Faktör Analizi .....	140
Çizelge 4. 10: Örgütsel Performans Ölçeği Faktör Analizi .....	141
Çizelge 4. 11: Genel Değişken Ortalamaları, Standart sapmaları ve Aralarındaki İlişkiler .....	143
Çizelge 4. 12: Alt Boyut Ortalamaları, Standart sapmaları ve Aralarındaki İlişkiler .....	143
Çizelge 4. 13: Örgütsel Performans İle Diğer Değişkenler Arası Çoklu Regresyon Analizi.....	146
Çizelge 4. 14: Araştırmanın Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu Tablosu .....	147
Çizelge 4. 15: Kurumsal Strateji Boyutu ile Diğer Boyutlar Arası Çoklu Lojistik Regresyon Tablosu .....	148
Çizelge 4. 16: Müşteri Boyutu Diğer Boyutlar Arası Lojistik Regresyon Tablosu. 149	
Çizelge 4. 17: İşlevler ve İç Süreçler Boyutu Diğer Boyutlar Arası Lojistik Regresyon Tablosu .....	150
Çizelge 4. 18: Gelişim Boyutu Diğer Boyutlar Arası Lojistik Regresyon Tablosu 151	
Çizelge 4. 19: YEM'in Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler .....	153
Çizelge 4. 20: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri .....	153

## ŞEKİL LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
Şekil 2. 1: SİKY’de İık Stratejileri Uygulamalarının Oluşumu.....	23
Şekil 2. 2: İletişim Süreci .....	59
Şekil 3. 1: Araştırma Modeli .....	127
Şekil 4. 1: Araştırma Modeli .....	153

## **İSTANBUL GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜNDE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KURUMSAL İLETİŞİM, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ**

### **ÖZET**

Örgütlerin amaçladıkları hedeflere ulaşmasında insan kaynakları yönetimini stratejik planlarla ilişkilendirmesi neticesinde ortaya çıkan Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün rekabet üstünlüğü sağlamasında ve çağa ayak uydurmasında oldukça önemlidir. Stratejik insan kaynakları yönetimi, yatay ve dikey uyumla örgüt içerisinde ortaya çıkar. Yatay uyum insan kaynakları yönetimi uygulamalarının birbirini destekleyecek şekilde olmasıdır. Dikey uyum ise insan kaynakları uygulamalarının örgüt stratejileri ile bütünleşmesidir.

Bir örgütteki çalışanlar iletişim yolu ile duygularını ve düşüncelerini paylaşmaya devam ederler. İletişim yeri ve boyutu, iş ortamında ise örgütsel iletişim adını alır. Örgütteki çalışanların kendi aralarında ve hiyerarşik olarak astları ve üstleri ile olan iletişimi örgütün verimli ve yüksek performanslı çalışması açısından oldukça önemlidir.

Örgüt çalışanlarının örgütte kalma isteği olarak tanımlanan örgütsel bağlılık, çalışanların bu bağlılık seviyesinin artmasıyla örgüt stratejilerini ve hedeflerini benimsemesi ile istenilen noktaya ulaşır. Örgütsel performans, her örgütün rekabetçi gücünün göstergesidir. Örgütün belirlediği hedeflerin ne kadarını başardığını, örgütün nerden nereye geldiğini gösteren bir yol haritasıdır. Örgütsel performansın ölçülmesinde tam bir görüş birliği olmasa da uygulanan bazı metotlar vardır.

Örgüt performansı, örgütün hedeflere ulaşma durumunu yani başarı düzeyini ifade eder. Performans ölçümü sonunda elde edilen veriler stratejik başarıda önemsenen göstergeler olduğundan dolayı, stratejik karar alma sürecinde kullanılan önemli bulgulardır. Stratejik karar alma süreci, örgütlerin rekabet ortamında nasıl avantaj elde edip, ayakta duracaklarının, hangi yollar ve alternatif yolların kullanılacağı ve örgütün hangi araç ve gereçlerin kullanılacağı gibi konuların değerlendirilip gözden geçirilmesi sürecidir. Ancak strateji ile performans arasında temel bir fark vardır. Strateji gelecekle ilgilidir. Performans ise geçmiş dönemlerdeki uygulamaların başarısının göstergesidir

İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü 39 ilçede tesisleri ile İstanbul halkına spor hizmeti vermektedir. Çocukların sporla tanışması ve bu tesislerde spora devam

etmelerinin yanında yetişkinlerinde sağlıklarını korumak amacıyla il m¼d¼rl¼đ¼ne ait tesisleri kullanması halk için b¼y¼k katkı yapmaktadır. lke n¼fusunun önemli bir b¼l¼m¼n¼n İstanbul ilinde olması ve Spor Bakanlığının en fazla personelinin olduğu il m¼d¼rl¼đ¼ olmasından dolayı stratejik insan kaynakları y¼netiminin uygulanmasının örg¼tsel iletişim, örg¼tsel bağlılık ve örg¼tsel performans açısından b¼y¼k önemi vardır.

Araştırmanın amacı, İstanbul Gençlik ve spor İl m¼d¼rl¼đ¼nde Stratejik İKY'nin örg¼tsel iletişime, örg¼tsel performansa ve örg¼tsel bağlılığa etkisini saptamak, değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmektir.

Bu tez çalışmasında İKY, SİKY, örg¼tsel iletişim, örg¼tsel bağlılık ve örg¼tsel performans gibi değişkenlerin örg¼tteki algılanışının spss analizi ile y¼zde değerlerini ve standart sapmalarını çıkarılarak ve değişkenlerin aralarındaki ilişkiler saptanarak, örg¼tteki bu değişkenlerin yapısal modeli ortaya çıkarılmıştır.

Analizlerde SPSS 24.0 istatistik paket programı ile yapılmıştır. Veriler analiz edilirken demografik fakt¼rlerde frekans ve y¼zdelik dilimleri hesaplanmıştır. insan kaynakları y¼netimi, stratejik insan kaynakları, örg¼tsel iletişim, kurumsal performans ve örg¼tsel bağlılık b¼l¼mleri soruları analiz edilirken de ortalamalar ve standart sapmalar alınmıştır. Araştırmada kullanılan ¼leklerin fakt¼r analizi yapılmış, Değişkenlerin alt boyutlarını belirleyebilmek amacıyla SPSS'de varimax d¼nd¼rmesi kullanılarak keşifsel (açıklayıcı) fakt¼r iç tutarlılık analizleri uygulanmıştır.

Her araştıma ¼leđi ayrı ayrı olmak üzere fakt¼r analizinden geirilmış ve g¼venirlikleri Cronbach Alpha değerleri ile test edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiye pearson kolerasyon katsayısı ve regresyon analizi ile bakılmıştır. Değişkenler arası regresyon analizi yapılmış, örg¼tsel performansın alt boyutlarının diğer değişkenlerin alt boyutlarıyla olan ilişkisine lojistik regresyon ile bakılmıştır. Sobel testi yapılarak değişkenlerin aracılık durumuna bakılmıştır. Amos programı ile değişkenler arasındaki ilişki modeli ve değişkenlerin aralarındaki uyum belirlenmiştir.

İstanbul Gençlik ve Spor İl M¼d¼rl¼đ¼ ve 39 İlçe M¼d¼rl¼đ¼nde bulunan personellere anket çalışması uygulanmıştır. Yapılan analizler neticesinde Stratejik İnsan Kaynakları Y¼netiminin örg¼tsel bağlılığı ve örg¼tsel performansı pozitif y¼nde etkilediği, örg¼tsel iletişim ve İKY ile de pozitif anlamda ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Örg¼tsel iletişimin örg¼tsel performansa ve örg¼tsel bağlılığa pozitif y¼nde anlamlı etkisi tespit edilmiştir. İKY'nin örg¼tsel performansa pozitif y¼nde anlamlı etkisi bulunurken örg¼tsel bağlılığa herhangi bir etkisi bulunamamıştır.

Araştırmamız erevesinde İstanbul Gençlik ve Spor İl M¼d¼rl¼đ¼nde (GSİM) stratejik insan kaynakları, insan kaynakları, örg¼tsel iletişim, örg¼tsel bağlılık ve örg¼tsel performans gibi örg¼t için hayati önem taşıyan unsurların daha verimli olabilmesi adına öneriler sunulmuştur.

YEM modeli ile de test edilerek desteklenen model hem araştırma yapılan kurum için hem de diğer örgütler için örnek model olarak kullanılabilir. Ayrıca yapılan bu çalışmaya liyakat ve benzeri değişkenler eklenerek daha farklı bir model oluşturulabilir ve daha değişik sonuçlara ulaşılabilir.

Sonuç olarak tüm bu değişkenlerin örgüt içinde geliştirilmesiyle kurum, personel ve vatandaş üçgeninde olumlu gelişmeler sağlayacak olup, stratejik insan kaynakları uygulamalarının ve örgütsel iletişimin daha etkin uygulanmasıyla örgütsel performans ve örgütsel bağlılık da artacaktır.

**Anahtar Kelimeler:***Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKİY), İnsan Kaynakları Yönetimi (İKİY), Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans.*

# **THE IMPACT OF STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL COMMUNICATION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN ISTANBUL YOUTH AND SPORTS PROVINCIAL DIRECTORATE**

## **ABSTRACT**

Strategic Human Resources Management, which emerged as a result of organizations associating human resources management with strategic plans in achieving the goals they aim at, is very important in ensuring the competitive advantage of the organization and keeping up with the era. Strategic human resources management emerges in the organization with horizontal and vertical harmony. Horizontal adaptation is that human resources management practices support each other. Vertical integration is the integration of human resources practices with organizational strategies.

Employees in an organization continue to communicate, share feelings and ideas. The place and size of communication, and in the working environment, this is called organizational communication. The communication of the employees in the organization and their hierarchical subordinates and superiors is very important for the efficient and high performance of the organization.

Organizational commitment, which is defined as the desire of the employees of the organization to stay in the organization, reaches to the desired point with the adoption of the organizational strategies and goals with the increase of this level of commitment of employees. Organizational performance is an indicator of the competitive power of each organization. It is a road map that shows how much the organization has achieved its goals and where it came from. Although there is no consensus in measuring organizational performance, there are some methods applied.

Organizational performance refers to the level of achievement of the organization's objectives. Since the data obtained at the end of the performance measurement are indicators that are considered important in strategic success, they are important findings used in the strategic decision making process. The strategic decision-making process is the process of evaluating and reviewing the ways in which organizations gain and gain advantage in the competitive environment, which paths and alternative means will be used and which tools and equipment will be used. However, there is a fundamental difference between strategy and performance. The strategy is about the future. Performance is an indicator of the success of past applications.

Istanbul Provincial Directorate of Youth and Sports provides sports services to the people of Istanbul with its facilities in 39 districts. In addition to the sports and children's attendance to these facilities, the use of the facilities of the provincial directorate in order to protect their health in their adults makes a great contribution to the public. Since a significant portion of the country's population is in the province of



Istanbul and the Ministry of Sport has the highest number of personnel, the implementation of strategic human resources management has a great importance in terms of organizational communication, organizational commitment and organizational performance.

The aim of the study is to determine the effect of Strategic HRM on organizational communication, organizational performance and organizational commitment in Istanbul Youth and Sports Provincial Directorate and to determine the relationship between variables.

In this thesis, the structural model of these variables has been revealed by subtracting the percentage values and standard deviations by the SPSS analysis of variables such as HRM, Strategic HRM, organizational communication, organizational commitment and organizational performance.

SPSS 24.0 was used for statistical analysis. In analyzing the data, frequency and percentage of the demographic factors were calculated. While analyzing the questions of human resources management, strategic human resources, organizational communication, organizational performance and organizational commitment, averages and standard deviations were taken. In order to determine the sub-dimensions of the variables, exploratory (internal) factor internal consistency analyzes were applied by using varimax rotation in SPSS.

Each study scale was analyzed separately and the reliability was tested with Cronbach Alpha values. Pearson correlation coefficient and regression analysis were used to investigate the relationship between variables. A regression analysis was performed between variables. The relationship between the sub-dimensions of organizational performance and sub-dimensions of other variables was analyzed by logistic regression. The Sobel test was used to investigate the mediation of the variables. The relationship between the variables and the relationship between the Amos program and the variables were determined.

A questionnaire was applied to the staff of Istanbul Provincial Directorate of Youth and Sports and 39 District Directorate. As a result of the analyzes, it was determined that Strategic Human Resources Management positively affected organizational commitment and organizational performance, and positively related to organizational communication and HRM. The positive effect of organizational communication on organizational performance and organizational commitment has been determined. While HRM has a positive effect on organizational performance, it has not been found any effect on organizational commitment.

In the framework of our research, the following recommendations were presented in order to be more efficient in the elements that are vital for the organization such as strategic human resources, human resources, organizational communication, organizational commitment and organizational performance.

The model supported by the structural equation model (SEM) model can be used as a model model for both the research institution and other organizations. In addition, a different model can be created by adding merit and similar variables to this study.

As a result, all these variables are likely to be positive in the organization, contents, institutions, personnel and citizen triangle, and the existing human resources practices and organizational communication will be more effective, and organizational performance and organizational commitment will increase.

**Keywords:** *Strategic Human Resources Management (SHRM), Human Resources Management (HRM), Organizational Communication, Organizational Commitment, Organizational Performance.*

## 1. GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin çok hızlı olarak yol alan sosyal, ekonomik, teknolojik ve siyasal alandaki değişimlere ve gelişimlere uzak kalması düşünülemez. İş alanlarının tümünde olan bu değişim ve gelişmelere örgütlerin uyum sağlaması nitelikli iş gücü ile stratejik yönetim ve stratejik insan kaynakları anlayışına sahip olmaları ve bu anlayışı uygulamaları örgüt açısından oldukça önemlidir. (Akdemir, 2017).

Stratejik İKY (SİKY), elindeki insan kaynağı ve bütüncül insan kaynakları (İK) strateji, ilke ve uygulamaları ile birlikte örgütün amaçlarına nasıl ulaşabileceğini ele alan bir tür insanları yönetme yaklaşımıdır. Bu yaklaşım şu unsurlara dayanmaktadır (Amstrong, 2017).

- Bir örgütün insan kaynakları o örgütün başarısında stratejik bir rol oynar.
- İK stratejisi ve planları, iş stratejisi ve planları ile bütünleştirilmelidir.
- İnsan sermayesi önemli bir rekabet avantajı kaynağıdır.
- İş stratejisini yürüten insanlardır.
- İK stratejilerini planlamak ve uygulamaya koymak için sistematik bir yaklaşım kullanılmalıdır.

Çalışma hayatında ik'nın uygulanmasındaki en dikkat çeken değişim, örgütsel stratejilerin ortaya çıkarılması ve uygulanmasında ik'nın giderek daha belirgin söz sahibi olmasıdır. Bu dönemden sonra örgütsel stratejiler, işletmenin rekabet üstünlüğünün artıtılarak iş gruplarının oluşturulmasına dayanmakta ve insan kaynakları yönetiminin konumunu güçlendirmiştir. Stratejik İKY işletmelerin iç ve dış çevrelerindeki değişimlerin, örgütlerin insan kaynakları stratejilerini etkilemesi yada belirlemesi olarak açıklanabilir. İşletmenin çevresinde olan bu değişimlerin, hem aralarında ilişkili olması hem de örgütün stratejik planlamasına uyumlu olması bunu göstermektedir. (Bayraktaroğlu ve Atay, 2016)

Stratejik İKY'nin önemli hedefi; işletmenin gereksinim duyduğu sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne erişmesi için kararlı, nitelik sahibi, motive olmuş çalışanlara sahip

olmasını sağlayarak işletmeyi stratejik yeterliliğe ulaştır. Stratejik İKY'nin iki amacı daha bulunur: ilki, uyum veya bütünleşme kazanmak; bunun anlamı İK stratejilerinin iş stratejileri ile beraber dikey uyumunu temin edip, İK stratejilerini de kendi içerisinde birleştirmektir; ikinci hedefi ise çoğunlukla sıkıntı mevcut olan ortamda bir çeşit yönlendirme yapmaktır; bu sayede işletmenin iş gereksinimleri, çalışanların ise kişisel ve toplu ihtiyaçları çabuk ve tutarlı İK plan ve programlarının hazırlanması ve faaliyete geçirilmesi ile sağlanabilir (Amstrong, 2017).

İnsan kaynağının en üstten, en alta kadar etkin bir şekilde kullanılması, belirlenen amaçların gerçekleşmesini, örgüt performansının artmasını ve işletmenin başarısını doğrudan etkileyecektir. Bu durum stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışının işletmeler için önemini ortaya çıkarmaktadır. Sonuçta işletmenin amaç ve hedeflerini belirleyen de bunları gerçekleştirecek olan da işletmenin elindeki insan kaynağıdır (Akdemir, 2017).

Örgütsel iletişim, işletmedeki çalışan ve çalışan gruplarının, örgütün ortak amaçlarına göre ortaya çıkan ileti alışverişidir. Kapsayıcı bir tanımla, örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan grupların birbirleriyle kurdukları iletişimidir (Başyigit, 2006).

Örgütsel iletişimin önemi şu şekilde özetleyebiliriz; (Akbaş, 2008)

- İşletme yönetime yön belirleyici kararlar vermede ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme olanağı verir.
- İşletme idarecilerinin aldığı kararların işgörenler tarafından anlaşılmasını ve uygulanmasını sağlar.
- Çalışanların örgüte olan bağlılığını yükselterek, müşterilere karşı iyi hizmet verilmesini sağlar.
- İşgörenlerin bağlılık, tatmin ve motivasyonlarını arttırarak örgütsel performansı yükseltir.
- İşgörenlerin paylaşım duygusunu artırır.
- İş sahasında tartışma ve baskıları azaltır.
- Örgütsel uygulamaların devamlı ve iş birliği içerisinde gerçekleşmesini destekler.
- Çalışanın örgütsel değişime güvenmesini sağlayarak değişimi hızlandırır.
- Hata oranını azaltarak işletme giderlerini düşürür.

- Örgütün karlılığını ve etkinliğini artırır.
- Stratejik planların istenilen şekilde uygulanmasında önemli bir araçtır.

Çalışanların örgüt amaçlarını kendi iç dünyalarında içselleştirerek daha fazla gayret göstermesi ve iş yerlerinden ayrılmak istememeleri örgütsel bağlılık olarak açıklanmaktadır. Bağlılık, iş görenlerin bağlılık tutumları sonucunda doğan davranışsal eylemlerdir (Başyiğit, 2006).

Örgüte bağlılık duyan işgörenler; işe faal olarak gelme, işini yaşamında en önemli unsurlardan biri olarak görme ve yaptığı işin kendisine prestij ve çevresel güven sağlayacağı fikrine sahiptirler (Akbaş, 2008).

Çalışanın görevlerini belirlenmiş bir zaman aralığında yapması olarak tanımlanan performans, örgütün elindeki varlıkların verimli olarak kullanılmasıdır. Örgütün planlanmış hedeflerine ne kadar ulaşıp ne kadar ulaşamadığının nitel ve nicel olarak açıklamasıdır. Yani bir örgütün belirli bir zaman aralığında ortaya koyduğu çalışma sonucu olarak anlatılabilir.(Akgün, 2010).

Performans, tüm uygulamaların sonucudur ve performansın değerlendirilmesinde odaklanılan, firmanın belirli bir zamandaki uygulamasındaki davranışlarının etkililiği ve etkinliğidir (Akgün, 2010).

Örgütsel performans, örgütlerin rekabetçi gücünün bir göstergesidir. Örgütün ne durumda olduğunu önceden konulmuş olan hedeflerin ne kadarının yerine getirildiğine rakiplerle karşılıklı olarak yapılan bir değerlendirmede, yeteneklerin performans üstünlüğü sağlamak için nasıl etkin olarak kullanılabileceğinin göstergesidir (Cingöz, 2011).

Örgütsel performansı sınırları ve belirsizlikleri olan bir kavram olarak değerlendirebiliriz. Örgütsel performans konusunda ölçüm göstergeleri ve ölçülmesi ile ilgili bir fikir birliği söz konusu değildir. Fakat, literatür açısından önemi en uygun noktalarını araştırmaya ve örgütün amacına göre değişiklik göstermesi ve değişik performans yaklaşımlarının belirli koşullarda etkin olabileceği konusunda ortak bakış açıları bulunmaktadır (Cingöz, 2011).

İngilizce Balanced Scorecard (BSC) olarak adlandırılan Türkçe'ye "Çok Boyutlu-Dengeli Performans Tablosu", Dengeli Ölçükart" yada en çok kullanılan biçimiyle "Kurumsal Karne" olarak çevrilmiştir. (Bayraktaroğlu ve Atay, 2016).

### **1.1 Problem Cümlesi**

İstanbul gençlik ve spor il (İSGİ) müdürlüğünde stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel iletişim örgütsel bağlılığın örgütsel performansa ne kadar etki ettiği bu araştırmanın problemini oluşturur.

### **1.2 Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmada

- İSGİ Müdürlüğünde insan kaynakları ve stratejik insan kaynakları yönetiminin uygulanma düzeylerinin tespit edilmesi,
- İSGİ Müdürlüğünde örgütsel iletişim seviyesinin tespit edilmesi,
- İSGİ Müdürlüğünde örgütsel bağlılık seviyesinin tespit edilmesi,
- İSGİ Müdürlüğünde örgütsel performans seviyesinin tespit edilmesi,
- İSGİ Müdürlüğündeki insan kaynakları ve stratejik insan kaynakları uygulamalarının örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve örgütsel performansla ilişkisinin tespit edilmesi,
- İSGİ Müdürlüğü çalışanlarının demografik özellikleri ile insan kaynakları, stratejik insan kaynakları, örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve örgütsel performans arasında bir ilişki olup olmadığının tespit edilmesi,
- Stratejik insan kaynakları yönetiminin uygulanışında mevcut eksikliklerin belirlenerek örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve örgütsel performansın yükseltilmesi konusunda çözüm önerileri sunmak amaçlanmaktadır.

### **1.3 Araştırmanın Önemi**

Günümüzde örgütler açısından buldukları İK en önemli unsur haline gelmiştir. Günümüzde yaşanan ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimlere ayak uydurmak isteyen örgütler stratejik yönetim ile İK fonksiyonunun uygulandığı Stratejik İKY uygulamalarını kullanmaktadır. Yaşadığı çağa ve etrafındaki değişime ayak uydurmak isteyen örgütler açısından örgüt hedeflerine ve stratejilerine en üst

yöneticiden en alttaki personele kadar inanmış ve bu hedeflere ulaşılmasına çaba harcayan çalışanlar oldukça önemlidir.

İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü 39 ilçede tesisleri ile İstanbul halkına spor hizmeti vermektedir. Çocukların sporla tanışması ve bu tesislerde spora devam etmelerinin yanında yetişkinlerinde sağlıklarını korumak amacıyla il müdürlüğüne ait tesisleri kullanması halk için büyük katkı yapmaktadır. Ülke nüfusunun önemli bir bölümünün İstanbul ilinde olması ve Spor Bakanlığının en fazla personelinin olduğu il müdürlüğü olması sebebiyle Stratejik İKY'nin uygulanmasının örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve örgütsel performans açısından büyük önemi vardır.

Ayrıca bu araştırma stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları konusunda spor alanında yapılmış olan ilk doktora çalışmasıdır.

#### **1.4. Sayıtlar**

1. Kurumsal karne (Balanced Scorecard) anket soruları, örgütsel performans her kurum ve sektör için farklı olduğundan kamu kurumu olan ve kar amacı olmayan İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğüne yönelik hazırlanmıştır.
2. Araştırmaya katılan tüm personelin araştırma sorularına samimiyetle cevap verdikleri varsayılmıştır.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

1. Stratejik İKY literatür açısından yeni bir alandır. Stratejik İKY adına yapılan çalışma oldukça sınırlıdır. Ayrıca stratejik insan kaynakları yönetiminin ölçümü hususunda görüş birliği olmadığı gibi standart bir ölçekte yoktur. Bu tez çalışmasının temel kısıtlarından biri budur.
2. Stratejik insan kaynakları yönetimi yalnızca literatür açısından değil aynı zamanda örgütler açısından da yeni bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Stratejik insan kaynakları uygulamalarının örgütler tarafından uygulanıp uygulanmadığı ve personel tarafından bilinirliği sonuçlar açısından belirleyicidir.
3. Spor ve gençlikle alanında Stratejik İKY ve örgütsel performans ile ilgili hiç çalışma yapılmamış olması ve literatürde bu konuda sınırlı sayıda araştırma olması bu araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

4. Araştırma sadece İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğüne bağlı merkez ve 39 ilçedeki İstanbul il sınırı ile sınırlıdır.

## 1.6 Tanımlar

**Balanced Scorecard:** Balanced Scorecard (BSC) kavramı Türkçe'ye "Çok Boyutlu-Dengeli Ölçükart, Dengeli Performans Tablosu"yada en çok kullanımıyla "Kurumsal Karne" olarak dilimize çevrilmektedir. Örgütsel performans ölçüm yöntemi olarak kullanılan bu yöntem, finansal, müşteri, kurumsal işlevler ile öğrenme ve büyüme boyutu gibi dört boyutla kurumsal performansı incelemektedir.





## **2. GENEL BİLGİLER**

### **2.1 İnsan Kaynakları Yönetimi**

#### **2.1.1 Örgüt yönetimi açısından insan kaynağının önemi**

Günümüz işletmelerinde insana yapılan yatırım diğer üretim unsurlarına yapılan yatırımdan daha değerli olmuştur. Eskiye ait edevatın yerine yenisi almak mümkün iken, işinden memnun olmayıp ayrılan insanların yerine yeni çalışanların alınması ve o çalışanların yapılan işe hemen adapte olması oldukça zordur. Örgüt kültürüne, hedeflerine uzak olan yeni bir çalışanın bulunup işe alınması zaman ve maliyet olarak örgüte zarar vermektedir. Çağımızda zaman ve maliyet çok önemli bir üretim faktörüdür. Günümüz acımasız rekabet ortamında işinde uzman, yetenekli ve bilgili insanların örgütteki sayısının çokluğu o örgütün kalitesini belirlemektedir. Yenilikçiliğin ve teknolojinin arkasında temel güç eğitilmiş insan gücüdür (Kaçmaz, 2015).

Örgütlerin varoluşlarını sürdürmesinde, büyümesinde, rekabet üstünlüğü sağlamasında iky'nin önemi anlaşıldıktan sonra tüm işletmeler insan kaynaklarına daha da fazla önem vermektedir. Örgütler elinde insan kaynağının bilgi, becerisi ve uzmanlığından maksimum şekilde faydalanacak stratejileri belirleyip, bu stratejileri etkin bir şekilde uygular (Kaçmaz, 2015).

İnsan kaynaklarının stratejik özelliği fark yaratmak isteyen örgütler açısından fark oluşturmada ana unsurdur. Bu unsurun doğru konumlandırılması İKY'ne verdikleri değer ile doğru orantılıdır. İnsan kaynaklarının örgüte yapacağı katkılardan maksimum seviyede yararlanmak isteyen örgütler bunu uygulamalarına yansıtarak rakiplerine göre fark oluşturabilir (Bayraktaroğlu ve Yılmaz, 2012).

Günümüz dünyasında örgütler bilgili, nitelikli insanları içine dahil edebilmeli ve bu kişileri bünyesinde tutabilmelidirler. Çağımızda yenilikçi düşünceler, bilgiyi üretmek, kullanmak ve paylaşmak büyük devasa tesislerden ve makinalardan daha önemli bir hale gelmiştir (Kaçmaz, 2015).

### 2.1.2 İnsan kaynakları

Günümüzde küresel bir köy haline gelen dünyamızda rekabet artışında üstünlük sağlamak isteyen örgütlerce insan faktörü önemli bir kaynaktır. Örgütler insan faktörünü etkin bir biçimde kullanmak amacıyla birçok yönetim metodunu kullanmaktadır.

Bir örgüt belirlediği hedeflere ulaşmak istiyorsa, gerekli kaynaklara sahip olsa bile o kaynakları etkin olarak kullanılmalıdır. Örgütün başarılı olmasında büyük öneme sahip olan insan kaynaklarının önemi işletmenin içerisinde ve dışarısında her geçen gün biraz daha artmaktadır (Öge,2016).

Mal ve hizmet üretmek için kurulmuş örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için fiziksel veya düşünsel düzeyde insan faktörüne ihtiyacı vardır. Üretimin gerçekleşmesi için gerekli olan insan dışı faktörler yine insan faktörü ile değer kazanır. İnsanlarca insanların ihtiyaçlarını gidermek için kurulan etkin bir biçimde çalışabilmek için çalışanları kendine bağlamalı, örgüt içerisinde tutmalı ve motive etmelidir (Polat, 2011).

Yıllarca personel yönetimi olarak kullanılan alanın ana hususları olarak; çalışan belirleme, eğitim, ücret ve maaş ödeme gibi uygulamalara önem verilmiştir. Bu uygulamalar aralarındaki etkileşime bakılmaksızın yapılmıştır. Günümüzde bu sığ k görüş yerini insan kaynakları yönetimi (İKY) olarak nitelenen yönetime geçişi görmekteyiz. İKY personelin etkin yönetilmesini sağlayan geleneksel bir takım zorunluluklardan daha fazlasına sahiptir (Öge,2016).

Amstrong (2017)'ye göre İKY farklı şekillerde uygulansa ya da geleneksel personel yönetim uygulamalarını tanımlamak için kullanılsa da örgütlerdeki insan yönetim faaliyetlerin karşılığı olarak kullanılmaktadır. İnsan Gereksinimi, günümüzde İKY uygulamalarının para, zaman, gayret gibi maliyetlere rağmen fazladan katma değer (işe ilişkin fayda) katan stratejik ve işle ilişkili yönlerine odaklanmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, diğer kaynaklarla beraber nasıl hareket edileceğine ve nasıl yön verileceğini açıklayan bir yol haritası sunar. Bu yol haritasında yer alan uygulamaların tamamı örgütün kısa, orta ve uzun vadede amaçlarına ulaşmasını sağlayarak çalışanların gereksinimlerinin ve beklentilerinin karşılanmasını ayrıca

işletmenin sosyal sorumluluğunu yerine getirmesini gerçekleştirecek tarzda planlanmalı, teşkilatlanmalı, yönlendirilmeli, takip edilmelidir. Bunlarla beraber İK yönetimiyle örgütte insanı merkez noktaya alan bir kültür meydana getirmelidir.. İK yöneticileri örgütte kendi görevlerini yerine getirirken öte yandan örgütün diğer bölümlerine yönlendiricilik yapmalı ve örgütün tüm yöneticilerinin İK yönetimi hususlarını geliştirme görevini de yerine getirmelidirler (Benligiray, 2015).

İKY, işletmenin stratejik amaçlarını gerçekleştirmesinde ve bireysel işgören gereksinimlerinin karşılanmasında İK'nın etkin kullanımını kapsar. Bununla beraber İKY, personel yada yöneticinin örgüte alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi, etkinliğin sürekli yükseltilmesi amacıyla tüm destekleyici faaliyetlerin uygulanmasıdır. İKY, örgütlerin belirlenen stratejik amaçlara ulaşmaları için çalışanların memnuniyeti, motive olması, gelişimi ve performansındaki yüksekliğin devamlılığının sağlanması amacıyla uygulanan etkinliklerin yönetimidir (Polat, 2011).

İnsan kaynakları yönetiminin çeşitli tanımları vardır bu tanımlardan bazıları;

İşletmenin belirlenen hedeflere doğru verimli olarak kullanılması ve örgüt işgörenlerinin meslek ihtiyaçlarının karşılanması insan kaynakları yönetimidir.

İşletmenin amaçlarına ulaşması adına işletmenin kişi, örgüt ve çevre düzeyinde gerçekleştirilen faaliyetlerin tümüne insan kaynakları yönetimi denir.

İşletmedeki yönetenler ile yönetilenlerin birbiri ile olan uyumu sağlayan örgütsel bir mekanizmadır.

Yukarıdaki tarzda olan tüm tanımlara baktığımızda insan kaynakları yönetiminin örgüt içinde bir kültür oluşturduğu ve insan kaynakları birimine sorumluluk vererek çalışanı odak noktasına alan esnek ve dinamik bir yapı olduğu görülür (Öge,2016).

### **2.1.3 İnsan kaynakları yönetiminin gelişim süreci**

İKY yaklaşık olarak seksen yıldır uygulamalar ve uzmanlaşma alanı olarak görülmesine rağmen, geçmişi daha eski yıllara uzanmaktadır. Ortak hedeflere ulaşmak için bir araya gelen insanlar olduğu sürece İKY zorunludur. Günümüzdeki

İKY yaklaşımına ulaşmak istediğimizde Endüstri Devrimi önemli etkiye sahiptir (Demir, 2006).

İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları oluşurken birçok tarihsel gücün etkisi olmuştur. 1800'lü yıllarda ekonomi küçük aile işletmeciliğine ve tarıma bağlı bulunması nedeniyle İKY uygulamaları yaşça büyük olan kişiler tarafından yerine getirilmekteydi. Yaşı küçük olan ve yeni çalışanlar tecrübeli personele çıraklık ederek işi öğreniyorlardı. İşe alımda kıdemli olan kişilerin akrabalarına öncelik tanınmakta karşılığı olarak ise düşük ücret, beslenme, iskan imkanı verilmekte idi (Öge,2016).

İşletmelerin çalışanları ile olan ilişkilerine yön veren yaklaşımlar geçtiğimiz yüzyıl boyunca çeşitli evrelerden geçerek bugünkü modern insan kaynakları yönetimi kavramını meydana getirmiştir. İKY tarihi 1890'da NCR Corporation'ın ayrı bir personel bürosu açmasıyla başladığı denebilir. Ofis oluşturulması şirketin çok fazla büyümesiyle personel ile olan ilişkilerin özel bir ofisten yürütülmesi zorunluluğu gereği idi. Amerikan değerleri olan bireysellik ve kişisel girişim kapitalizmi bu dönemde önemli rol oynamıştır. İş veren ve çalışanlara tüm bu etkenler kişisellikten uzak tamamıyla görevini yerine getirmekle ilgili olan bir ilişki kurmuştur. 1890'larda işletmeler sendika ve yeterli hukuksal çerçeve oluşmadığı için işten çıkarmalarda oldukça rahat davranmışlardır. İnsan kaynaklarının ideolojisi bu süreçte net bir şekilde görülmektedir. Kapitalizmin ortaya çıkardığı bireyselleşmiş insan modeli iş hayatında insan kaynakları birimleri tarafından uygulanmıştır (Gül, 2011).

Personel kavramı ilk olarak 1909 yılında işletmelerdeki personelleri ifade etmek amacıyla kullanılmıştır. Sanayi devriminin ilk yıllarında personele bakış açısı sermaye, hammadde ve diğer üretim faktörlerine bakış açısıyla aynıdır. Personel temininde hiç sıkıntı çekmeyen işletmelere personeli diğer üretim faktörlerinden herhangi birisi olarak görmüşlerdir. Personellere herhangi bir pozitif ayrımcılık yapılmamıştır. Örgütlerde personelden sorumlu kişiler genellikle çalışanların aldıkları ücretleri, çalışma günlerini, işte bulunmadıkları günleri, vs. kayıt altına almıştır. Günümüzde olduğu anlamıyla personelin sorunlarıyla ilgilenme ve personeli geliştirme gibi faaliyetler olmamıştır. Yapılan faaliyetlerdeki amaç daha çok muhasebe bölümünün fonksiyonlarına yardım etmedir (İbicioğlu, 2011).

1910-1930 yıllarında örgütlerde insan kaynakları faaliyetleri çoğunlukla personel departmanları tarafından yürütülmekteydi. Bu departmanın görevi çalışanların işe giriş-çıkış, başvuru evrakları, çalışma saatleri, sağlık, performans ve ücret raporlarını tutmaktı (Barutçugil, 2004).

Personel bölümü insan kaynakları fonksiyonlarını uygulamaya 1920'lerin sonunda başlamış, 1930'larda sanayileşmede önemli ilerleme kaydetmiş olan İngiltere, Amerika ve Fransa'da çalışanların eğitim seviyelerinde ve sosyal hayata etkilerinde artış görülmüştür. Köyden kente göç eden çalışanlar fabrikalarda çalışırken gelirleriyle çocuklarını okutmuş, bu çalışanların çocukları kamuda etkin birer bürokrat olmuştur. Sayıları giderek artan bu kesim, işçi haklarını savunmaya başlamış, kendi haklarını savunması amacıyla milletvekillerini parlamentoya sokacak güce ulaşmıştır. Örgütlenme çabaları hızlanmış, işgörenler kamuoyu oluşturma süreçlerine katılmış ülke yönetiminde etkinlikleri arttırmışlardır (İbicioğlu, 2011).

Felaketlere yol açan birinci ve ikinci dünya savaşlarında iş gücünün büyük kısmının askere alınması ve savaş sanayide çalışması, geriye kalan işgücünün verimli kullanılması gerekliliğinin sonucu olarak insan kaynaklarında bugün kullanılan bilimsel yöntemlerin temellerini oluşturmuştur (Bayraktaroğlu ve Atay, 2016).

Birinci dünya savaşı öncesinde yöneticilerin çoğuna personel etkinlikleri için zaman ve para harcanması, çalışanlara olumlu ortam hazırlanması bir anlam ifade etmiyordu. O dönemde emek ucuz ve bol olduğundan dolayı fabrikalara eleman bulmada sıkıntı çekilmiyordu. Abd'nin savaşa girmesi bu durumu değiştirdi dört milyondan fazla insan orduya alındı. Avrupa'dan gelen çalışanlar ülkelerine döndü Amerika'ya göç akışı durma noktasına geldi. İşçiler kötü çalışma ortamlarına ve düşük ücretlerle mücadele etmek amacıyla sendikalara katıldılar. Tecrübesiz ve hiçbir şey istemeyen işçiler eskide kalmıştı (Barutçugil, 2004).

Makineleşmenin meydana getirdiği hızlı büyüme örgüt verimliliğini ve etkinliğini arttırmak için birçok fikrin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Taylor, üretim tekniklerinin bilimsel olmaması sebebiyle araştırma yapmaya yönelmiştir. Bilimsel yönetim yaklaşımı bilimsel teknikleri, uyumu ve zevki, çalışanların yüksek verimlilikte çalışması için eğitilmeleri gereğini 1900'lülerde ortaya çıkararak vurgulamıştır. Taylor hareket zaman etütleri ile işlerin daha az sürede yapılmasını

sağlamıştır. Bu teknikler üretimi geliştirirken insan faktörünü ve iş tatminini görmezden gelmiştir. Bu yaklaşım insanı motive edici tek faktörün ücret olduğunu düşünerek insanı bir makine olarak görmüştür. 1930'lu yıllarda ise verimliliğin azalması, motivasyonun azalması ve çalışanların tepkilerinin artmasıyla yönetim bilimciler yeni çalışmalara yönelmişlerdir (Bayraktaroğlu ve Atay, 2016).

Gerçek anlamda ilk insan kaynakları uygulamaları endüstri devrimi ile ortaya çıkmıştır. Makineler kullanarak özel işleri yerine getiren çalışanların iş planlamalarının oluşturulması ve eğitilmelerinin mecburiyeti görülmüştür. 20. Yüzyılın gelmesi ile bilimsel yöntem gelişmiş her işi becerebilecek iş görenlerin belirlenmesinin önemi fark edilmiştir. Çalışanlara iş saatinde mollar verilmesi, verimlilik artışı için ücret teşviklerinin yapılması, işin en iyi şekilde yapılabilmesi için hareket ve zaman etüdülerinin özenle incelenmesi bu dönemdeki insan kaynakları uygulamalarına bir örnek olarak karışımıza çıkmaktadır (Barutçugil, 2004).

İş örgütleri 1930-1970 yılları arasında personelin karar almaya katılımı ile iş tatmini arasındaki bağlantılar, çalışanların iş yerine olan devamlılığı, çalışan devir hızı ve sendika üyesi olmadaki artış gibi konulara önem göstermeye başlamıştır. Çalışanların yaptıkları işlerle ilgili kararlara katılarak sorumluluk almasının örgüt hedeflerine katkı yapacağını kabul eden (y yönetim teorisi)yeni bir yönetim felsefesi olarak ortaya çıkmıştır. Western Electric fabrikasında 1927 yılında yürütülen Hawthorne çalışmaları, çalışanlara pozitif davranılmasının çalışanların verimliliğinde artış olacağını ortaya koymuştur. Bu dönemde iş gören seçim teknikleri de gelişmiş, özellikle 2. Dünya savaşı bireylerin yetenek ve ilgilerini ortaya net olarak koyabilen psikolojik testler ortaya çıkmıştır. Savaş bitiminden sonrada personel seçme ve yerleştirmede kullanılmıştır. Bu gelişmeler personel departmanlarının sorumluluğunu arttırmış, departmana personel seçim sınavı açma, iş sözleşmesi görüşmeleri yapma, tutum ve davranış araştırmalarını devam ettirme gibi idari rolün ötesinde yeni roller getirmiştir. İşletmeler İKY uygulamalarının kurumun karlılığına doğrudan etki eden ve örgütün diğer fonksiyonlarını iyileştiren özelliklerini arttıran bir faktör olarak görmeleri son yıllarda olmuştur. Kurumun yöneticilerinin hat yöneticilerinin, beşeri kaynaklar yöneticilerinin İKY uygulamalarını rekabet üstünlüğü sağlamada anahtar unsur olarak görmeleri bu sonuca ulaşılmasını kolaylaştırmıştır (Öge, 2016).

Endüstriyel psikoloji çalışmaları personel yönetiminin gelişmesinde önemli yer tutmuştur. Savaşın son döneminde endüstri psikolojisi içerisinde mühendislik İK mühendisliği, endüstri mühendisliği ve ergonomi olarak adlandırılan pek çok alan ortaya çıkmıştır. Alman psikologları Münsterberg işle ilgili duygusal ve zihinsel olarak gerekli yetenek ve testlerin geliştirilmesine yaptığı vurgu ile personel seçimi ve sosyal psikolojinin birbiri ile ilişkili olduğunu düşünmektedir.. Cattell ise çalışmalarında psikolojinin pratik sorunlarla olan ilişkisiyle ilgilenerek, personel seçimi, sınıflandırılması ve bireysel farklılıkların neler olduğu konularını incelemiştir. Endüstriyel psikoloji alanındaki çalışmalar İKY uygulamalarına önemli katkı sunmuştur (Bayraktaroğlu ve Atay, 2016).

Bu alanda bir başka çalışma Kurt Lewin tarafından yapılmış, çalışanların verimli olabilmesinde yöneticinin duyarlılığının ve iletişim gücünün etkisi olduğu fikri ortaya konulmuştur. Maslow ise insanların ihtiyaçlarını öncelik sırasına göre hiyerarşisi ile belirtmiştir. İnsanların karakteristik özelliklerini açıklayan McGregor'un x ve y teorsisi insana olan ilginin sonucu ortaya çıkmıştır. Bu araştırmalar insan davranışlarının daha iyi anlaşılmasının psikoloji, antropoloji ve sosyoloji gibi geleneksel disiplinlerle beraber sosyal ekonomi, politika, dil bilimi gibi disiplinlerle mümkün olacağını ortaya çıkarmıştır. Farklı disiplinlerin etkileşimi ile davranış bilimi ortaya çıkmıştır. Davranış bilimi örgüt içindeki insan davranışlarını incelemesi ile örgütsel davranış disiplinini oluşturmuştur. Bu disiplinlerin katkılarıyla örgütlerde personel bölümünün faaliyet alanı genişlemiş, bölümün misyon ve vizyonundan, çalışanların işe oryantasyonuna, motive edilmesine, ekonomik, sosyal ve psikolojik yönden tatmin edilmesine kadar birçok konu personel bölümünün faaliyetleri kapsamına girmiştir (İbicioğlu, 2011).

1960'lar ile 1970'lerin başında çıkan kanunlar ile personel bölümleri önemini arttırmış, personel yöneticisine yeni roller getirmiştir. Bu dönemden sonra nitelikli bir personel yöneticisi belirleyici beceriye sahip olmak zorundaydı. Yöneticiler, beklentileri dikkate alınan personelin daha verimli olduğu ve yüksek motivasyona sahip çalışanların daha verimliliği olduğunu gösteren davranış bilimcileri tanıyama başlamıştır. Bu durumu fark eden işletmeler üst düzey insan kaynakları yöneticilerini görevlere getirerek ihtiyaçları karşılanmış personel ile örgüt hedeflerine ulaşmadaki

bağlantıyı keşfetmişlerdir. İK uygulamaları ile şirketin verimliliği ve etkinliği bağlantısı net olarak görülmüştür (Barutçugil, 2004).

Hem işletme yöneticileri hem de akademisyenler tarafından insan faktörünün değeri anlaşılmış, insan kaynaklarının bir rekabet avantajı unsuru olacağının bilincine varılmıştır (İbicioğlu, 2011).

Yeni ekonomik düzen anlayışında 1980’li yıllarda özellikle neo-liberal politikaları fiilen hayata geçiren muhafazakar olarak nitelenen hükümetlerin de İKY anlayışının üzerinde kısmi etkileri olmuştur. Bu yıllarda İKY’nin görev alanına işe kabul, terfi, performans notu, kariyer planlama ve işten atma kararları girmiş, yüksek sermaye birikimi işletmelerin dünya pazarından pay alma çabalarını arttırmıştır. Bu dönemde personel verimliliğinde çok uluslu şirketler ulus şirketlere göre daha fazla sorunla karşılaşmıştır. Bunun sebebi her ülkenin kültürel, sosyal ve ekonomik olarak farklılık göstermesidir. Çok uluslu şirketlerde uygulanacak yönetim stratejileri ve İKY uygulamalarının önemi daha da fazladır (Bayraktaroğlu ve Atay, 2016).

İstihdam ve çalışma şartlarıyla ilgili 1970-1990 yılları arasında birçok yeni yasa yürürlüğe girmiş, çalışanların sağlık ve güvenliği, emeklilik ve ücret gibi haklar yasalarla teminat altına alınmıştır. Farklı uzmanlık ve teknik beceri gerektiren işlerle işin sınırları genişlemiş artık işler çeşitli uzmanlarca birlikte yapılır hale gelmiştir. Çalışma şartlarında meydana gelen esneklikle işlerini evlerinde yapan çalışanlar ortaya çıkmış, çalışma hayatında nitelikli işgücünü kullanarak verimliliğini arttıran global bir bakış açısı oluşmuştur. İşletmeler hukuk, psikoloji, örgüt iş dizaynı ve sosyoloji alanında eğitimi olan insan kaynakları uzmanlarına ihtiyaç duymuştur. Günümüzün personel eğitim-geliştirme olarak bilinen birim o dönemde personel yöneticilerini uzmanlaştırmak amacıyla kurulmuştur (İbicioğlu, 2011).

Geleneksel personel yönetiminden farklı olarak insan kaynakları yönetiminde personelin örgütteki mutluluğu, eğitimi ve örgüte olan bağlılığını arttırıcı etkenlerle örgütün başarısına doğrudan etki eden bir personel düşüncesi ortaya çıkmıştır. İKY çalışanlara ait problemleri araştıran ve çözüm üretmeye çalışan örgütsel bir fonksiyon olmuştur.

1990’lar da başlayıp son yıllarda daha da artan bir eğilim İKY uygulamalarının örgütün tüm fonksiyonlarını destekleyerek, geliştiren ve örgütsel performansa



doğrudan etki eden bir olgu olarak bilinmesidir. Artık örgütün tüm yöneticileri İKY kararlarının örgütün rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisini açıkça görmektedir (Barutçugil, 2004).

Personel bölümünün sadece muhasebenin ihtiyaç duyduğu işe alma, işten çıkarma, ücret gibi geleneksel faaliyetleri yürütmesi örgütsel amaçlara ulaşmada yetersiz kaldığı görüşü oluşmuştu. Yönetim alanında yeni fikirler, kavramlar, yaklaşımlar insan kaynakları yönetimini ortaya çıkarmıştır. Kalifiye iş gücünü örgüte çeken ve bu işgücünü geliştiren ve örgütte sürekli istihdam eden bir fonksiyon olarak yerini almıştır.

Günümüzde artan küreselleşme ile birlikte yöneticiler güncel olaylardan çok stratejik iş hedeflerini gerçekleştirmek için İKY uygulamalarını izlemek, organizasyonun hedefleri ile insan kaynaklarının beklentilerini uyumlaştırmak zorundadır.

#### **2.1.4 Strateji ve stratejik yönetim**

Bilimsel bir disiplin olan strateji ilk olarak askeri alanda gelişmiş, işletme ile çevresi arasında uyumu sağlama kavramı olarak yaşamımızdadır. Askeri alanda orduların operasyonlarını planlaması ve yönetilmesi amacıyla kullanılan stratejinin aslında düşmanı yenmek için uygulanan plan olduğu göz ardı edilemez unsurdur (Cingöz, 2011).

Genel anlamıyla strateji, örgütlerin belirlediği hedeflere ulaşması için aldığı tedbirler ve bütün araçlardan istifade edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Strateji, örgütün yönetsel olarak hareket yönünün belirlenmesi olarak da tanımlanır. Rumelt ve diğerleri de stratejiyi örgütün yön seçimi olarak tanımlamaktadır. Eisenhardt bu yönün temelinde gidilmek istenen yerin neresi olduğu ve bu gidilmek istenen yere nasıl ulaşılacağı sorularını sorarak cevabın seçilecek olan strateji olduğunu belirtmiştir. Bu cevap örgüt yöneticileri için büyük önem taşımakta adete hedefin anahtarı konumundadır (Akdemir, 2017).

Günümüzde işletmelerin rekabetçi ortamda kalıcılık sağlayabilmeleri, değişimi öncesinde öngörebilme, farklılıklara hazırlıklı olma, değişimi takip etme ve değişimin maruz bıraktıklarına karşı tedbir alabilme becerileri ile doğru orantılıdır. Rekabet üstünlüğü ancak doğru stratejilerin belirlenmesi ve uygulanmasıyla

sağlanmaktadır. Firmalar çeşitli strateji yaklaşımlarını kullanmaktalar ancak en iyi yaklaşım işletmenin özgül koşullarındaki benzersiz yapıya uygun stratejidir (Yetimaslan, 2010).

Yönetim açısından strateji, yönetimin uzun vadede başarmak istediği amaçlardır. Ancak işletmenin amaçlarından ziyade bu amaçları nasıl gerçekleştireceği ve işletmeyi nereden nereye nasıl getireceğine karar vermesi önem taşımaktadır (Cingöz, 2011).

Strateji, yetersiz bilgiyle risk ve belirsizlik durumundayken karar alma yönetimi olarak tanımlanmaktadır. Strateji, rakipler üzerinde üstünlük kuracak karar ve uygulamalar olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi riskli, sürekli değişken, ve belirsiz bir çevrede örgüte belirlenmiş bir yaklaşımla yön veren strateji kavramıdır. Bütüncül (holistic) yaklaşımla strateji; örgüte yön vermek ve rekabet üstünlüğü kazandırmak amacıyla örgütü ve çevresini sürekli araştırarak örgütün çevreye uyumlu amaçlar belirlemesini, faaliyetleri planlamasını, gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlemesini sağlar (Gül, 2011).

Örgütsel bakımdan stratejik yönetim, aralarında ilişki olan üç ana değişkenin birbiri ile uyumunu gerektirmektedir. Bu üç ana değişken: üst yönetimin önem verdiği kriterler, çevre ile kaynaklardır. Stratejik yönetim, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerine bakarak, dıştan gelen tehdit ve fırsatların kaçırılmamasını gereğine ister. İşletme çevresinde olan bir değişiklik, yakından takip edilmelidir. Yani hedeflerin esnek ve değişikliklere uyum sağlayabilecek olması gerekmektedir (Kaçmaz, 2015).

Günümüzde belirsizliklerle dolu olan serbest piyasa koşullarında riske yönelik kararlar almak gereklidir. Alınan kararların olumlu olması rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Eksik bilgi ile alınan bu kararlar istenilen hedefe ulaştırmayabileceği gibi iniş çıkışlara da sebep olabilecektir. Uzun vadede düşünülen stratejik hedeflerde asgari istikrar sağlanırken örgütün faaliyet alanında rekabet üstünlüğü de bu şekilde sağlanmaktadır. Stratejik yönetim anlayışına uygun bakış açısı ik bölümünü kendi içinde kalan içe dönük bir birim olmak yerine, tüm müşterilerin dilini konuşabilen, dışa açık olan bir birim haline getirecektir. Bu bakış açısıyla diğer birim çalışanlarını birer rakip ve taraf olarak gören anlayış yerini, stratejik iş ortağı ve iç müşteri anlayışına bırakacaktır (Gül, 2011).

Stratejik yönetim örgüt içi konuların yanında örgütün dış çevresine odaklanmaktadır. Bu odaklanmanın sebebi dış çevre şartlarının ani değişim göstermesidir. Bu ani değişimler olumlu yada olumsuz da olsa örgütü beklenmedik olaylarla karşı karşıya getirmektedir. Ani değişimleri takip etmek amacıyla örgütler, üst düzey yöneticilerinin formüle ettiği stratejileri uygulayarak ani değişimlere uyum sağlarlar. Üst kademe yöneticileri değişimleri sürekli takip eder fırsatları ve tehlikeleri tespit etmeye çalışır. Bu bağlamda stratejik yönetimin amacı ani değişiklikler sonucunda ortaya çıkması muhtemel olayları ve ortaya çıkmış mevcut durumların üstesinden gelerek işletmeyi başarıya ulaştırmaktır (Akdemir, 2017).

1990'lı yıllarda örgütsel strateji belirlenirken uzun vadedeki yönelim daha çok tepe yönetimin ilgi gösterdiği konular olmuştur. Stratejik planlama yapılırken etkin olunabilmesi için sadece tedarikçiler ve tüketiciler değil işletmenin tüm seviyelerindeki personel de bu süreçte yer almalıdır. İnsan kaynağından en etkin biçimde faydalanma örgütsel stratejinin vazgeçilmez bir unsuru olmalıdır (Gül, 2011).

Örgütler yeteneklerini en yüksek seviyelere taşımalarıyla rekabetçi avantaja ulaşırlar. Örgütler süreçler, firmanın özellikleri, örgüt içi süreçler, bilgi ile beraber finans ve fiziki şartlarda örgütün yapabilirlik seviyesini belirler. Örgüt tarafından belirlenen ve kontrol edilen bu kavramlar rekabetçi stratejilerin planlanması ve uygulanması ile örgütü kuvvetlendirir (Keçecioğlu, 2017).

Sonuç olarak strateji, analitik düşünerek geleceği öngörmenin, yönetimi iyileştirmenin, örgütsel dinamizm ve ilerlemeyi sağlamanın etkili bir yoludur (Barutçugil, 2004).

Odaklanma, kaynak temelli gereklilikle örgütün hedeflerine ulaşması üzerine kurulmuştur. Stratejik düşünen yöneticiler örgütün uzun vadede nereye gideceğini tahmin eden bakış açısına sahip olacaktır. İlk olarak stratejilerini uygulamaya yarayan fırsatlara kaynak ayıran ikinci olarak da bu fırsatları işletmenin elde edeceği sonuçlara anlamlı kılarak yönetmek zorunda olduklarıdır. Kısaca Stratejik yönetimin uğraştığı iki ana unsur vardır. Amaçlar ve araçlar. Amaçlar vizyonu ifade ederken araçlar ise vizyonun nasıl gerçekleşeceğini ifade eder (Amstrong, 2017).

### 2.1.5 İnsan kaynaklarından stratejik insan kaynaklarına

Özellikle son 20 yılda uluslararası platformda rekabet üstünlüğü yakalayan işletmelerin ortak özelliği insan faktörünü farklı yorumlamasıdır. Başarılarının asıl nedeni insan kaynağının artan önemini ana unsur olarak öne çıkarmalarıdır.

Globalleşen dünyamızda yaşanan ekonomik ve toplumsal değişimler bilim, araştırma, teknoloji ortaya çıkarmadan, mevcut bilgilerin kullanımına nitelikli insan faktörüne ihtiyacı maruz kılmaktadır. Bilişim ve iletişim çağı adıyla isimlendirilen sanayi-ötesi çağı “insan kaynakları çağı” olduğu gerçeği kaçınılmaz bir gerçektir. Buna istinaden 1980’li yıllardan beri İKY ve strateji olguları ile birlikte ele alınırken stratejik insan kaynakları olgusu doğmuştur (Erkoç, 2009).

Stratejik yönetimin rekabetçi üstünlüğün sürdürülebilirliğinde fonksiyonu ve önemi arttıkça, örgütler stratejik yönetim uygulamalarına geçerken bu doğrultuda kuram ve modeller tasarlanmıştır. 1970’lerde stratejik yönetime örgütlerin giderek artan ilgisi 1980’lerde insan kaynaklarına dinamik nitelik kazandıran rekabetçi strateji kaynağını gündeme getirmiş, akademisyenler tarafından geliştirilen bu kurumlar kavramsal temelleri oluşturmuştur. Stratejik insan kaynakları kuramı ik stratejisi ile örgüt performansının incelenmesinde ana dayanak oluşturmuştur. 25 yıldır devam eden bu süreçte çeşitli kuramsal düzenlemeler yapılmış, yaklaşımlar ortaya çıkmıştır (Bingöl, 2016).

Geleneksel İKY kavramı ile çağdaş değerlerin himayesinde olan iky kavramları arasında zıt tarafta durumsallık vardır. Zaman içinde insan kaynakları fonksiyonlarının değişmesi ile temel ik fonksiyondaki bileşenlerin yönlendirme yönü tüketici bazlı iken çağdaş yaklaşımda ise esnek yapı biçimlendirme ve ortaya koyma tüketici değer ifadesi olarak belirlenmektedir. Algı yönü geleneksel yaklaşımın tam tersidir. Geleneksel temel ik müşteriyi kendi özelliklerine göre yorumlamaktadır (Gül, 2011).

İnsan faktörünün işletmeler tarafından daha verimli kullanımı ile rekabet üstünlüğü sağlanabileceği konusuna odaklanan SİKY pazar yönelimli bir yaklaşımdır. Örgütün verimliliğinin artması için insan kaynakları politikaları Stratejik İKY tarafından bir araç olarak görülmektedir. İK’nın temini, üretim faktörlerinin elde edilmesi ve çalışanların etkin biçimde yönetilmesi dayanan düşünce ortaya çıkmaktadır. Stratejik

hedeflere nasıl ulaşılabileceği konusunda çalışanların nasıl yönetileceği Stratejik İKY tarafından belirlenir. Örgüt hedeflerine ulaşmada insan gücü kaynağının en etkin biçimde kullanılması konusundaki tüm stratejiler İK yönetimini meydana getirir (Yıldırım, 2015).

İşletmedeki personellerin yönetilmesi insan kaynakları stratejileri ile personel politika ve uygulamaları yoluyla uygulayan bir felsefiyi içerir. Örgüt içinde bütünsel ve tutarlı personel politikaları ve uygulamaları iky stratejileri ile bütünleşerek işi bütünü ve örgütsel stratejiyi bütünleştirir. Örgütün yapısı içerisinde personelin yönetilme yöntemlerini personel politikası durumuna getiren ve uygulamaya geçiren temel kavram insan kaynakları stratejileridir (Gül, 2011).

Stratejik açıdan iky örgüt çalışanlarını “stratejik kaynak” olarak görmektedir. SİKY uzun vadede iky fonksiyonunun stratejik planlara dahil olmasını içerir. Benimsenen stratejik insan kaynakları anlayışı ile amaçlar ve yetenekler belirlenirken insan kaynakları da diğer kaynaklar gibi göz önüne alınmaktadır.

David Ulrich çalışmalarında örgütlerde insan kaynakları yönetiminin stratejik önemini aşağıdaki şekilde sıralamıştır.

- Örgüt performansını arttırmak
- Stratejik planlamada yer bulmak
- Birleşme, satın alma ve küçülme gibi kararın alınmasında yer almak
- Örgütün çalışma biçimlerini yeniden yapılandırmada yer almak
- Stratik olarak kurum faaliyetlerinde söz sahibi insan kaynakları yöneticileri oluşturmak (Erkoç,2009).

Stratejik yönetim ile İK uygulamalarını birleştirilmesini zorunlu kılan nedenler arasında ön plana çıkanlar şunlardır:

- Yoğun Rekabet: Verimliliği gerektirirken, çalışanların sayılarının azalmasına neden olur.
- Hızlı teknolojik değişim: Çalışanların sürekli olarak yeteneklerinin artırılması ve nitelikli olmaları.
- Demografik yapıdaki değişim: Kadınların iş yaşamına getirdikleri olumlu katkılar, farklı becerideki insanlarla stratejik hedeflere ulaşım.

- Sık ekonomik dalgalanma: Global ve ulusal olarak ekonomideki iniş ve çıkışların etkisi altında stratejilerin başarıyla uygulanması.
- Yeniden yapılanma yoğunluğu: Birleşmelerin ve satın almaların artması ile strateji ile ik arasındaki birleşme kaçınılmaz olmaktadır (Barutçugil, 2004).

İşletmenin stratejik hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla kullanılan stratejik insan kaynakları yaklaşımının uyumlu programlarla ve politikalarla geliştirilmesi gereklidir. İşletmeleri rekabet üstünlüğü kazanmak amacıyla yoğun baskı altında olduğunu; bu baskıların üstesinden gelmek için stratejik insan kaynakları yönetimini anlamının yararlı olacağını belirtilmiştir. Stratejik insan kaynakları yönetimini ortaya çıkaran unsurları şu şekilde sıralamıştır:

- Küreselleşme, çok uluslu şirketler ve küresel düzendeki rekabet
- Teknolojik değişim ve yüksek gelişmeler, bilgi teknolojisindeki artan gelişmeler
- Deregülasyon: (Bazı sektörlerde devletin sınırlamaları kaldırması ve mevzuatı yumuşatması),
- İşin ve çalışanın dünyasındaki değişimler: (ürün odaklılıktan yerine hizmet odaklılığa geçiş, bilgi teknolojisinin gelişimiyle bilgisayar destekli üretimin kullanılması ve makinelerin üretimde daha çok bulunması) ve
- İşgücü çeşitlendirilmesidir. (Kaçmaz, 2015).

Birçok araştırmacı tarafından İKY'nin stratejik anlamı araştırılmış, schuler tarafından bütünleşme ve uyarılma olarak görülmüş, örgütün stratejisi ve bütünleşmesinin ik uygulamalarıyla günlük işlerin bir parçası olarak bütün çalışanlarca kabul edilmesi ve kullanılmasıdır (Barutçugil, 2004).

İKY'yi stratejik olarak ele almanın amaçlarını şu şekilde belirtmektedir:

- Rekabet üstünlüğü elde etmek ve devam ettirmek,
- Genel işletme stratejisini destekleyerek kuvvetlendirmek,
- Günlük sorunlarla karşı gereğinden fazla zaman harcamamak,
- Çevresel dönüşümlerle başa çıkmak,
- Yöneticilerin desteğini almak ve stratejik planları uygulamalara dönüştürmektir (Kaçmaz, 2015).

Geleneksel İK yönetiminden stratejik insan kaynakları yönetimine geçişte bazı özelliklerdeki değişiklikler dikkat çekmektedir. Farklı olan bu özelliklerin birincisi stratejik insan kaynakları yönetiminin bireysel performanstan ziyade örgütsel performansa odaklanmasıdır. Diğer bir farklılık ise stratejik insan kaynakları yönetimi problem çözümünde bireysel ik uygulamaları yerine ik sistemlerine vurgu yapar. Bu özellik farklılığı stratejik insan kaynakları yönetimini örgütün insan kaynakları planlaması ile örgüt performansını ortaya koyan bir model olarak ortaya koyar (Keçecioğlu,2017).

Stratejik insan kaynakları yönetiminin uygulanmaması durumunda verimlilik, üretkenlik ve kalitenin düşmesinin yanında maliyetleri de arttıracaktır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin benimsenmemesinin olumsuz etkileri şunlardır:

- Stratejik yaklaşımda bulunmayan örgütler, insan kaynakları uygulamalarında zamanlama hataları yapmaktadırlar.
- Stratejik bir bakış açısı olmadığından, uygulamalar ve oluşan sorunlar için uygulanacak yöntemler ve çözümler kısa süreli olmaktadır.
- Stratejik yaklaşımı benimsemeyen örgütler, yaptıkları çalışmalarla örgütün stratejik hedeflere varmasına destek olmak yerine engel olmaktadır.
- Stratejik bir bakış açısı benimsenmezse, proaktif yerine reaktif kararlar ve uygulamalar yapılır. Bu da rekabet üstünlüğü kazanmada ve devam ettirmede büyük eksikliğe neden olmaktadır (Kaçmaz, 2015).

Stratejik planlama ile bütünleşen insan kaynaklarının yararları şunlardır:

- Örgütlerde yaşanan karmaşık sorunlara orijinal çözümler sağlar.
- Örgütsel hedefleri belirleme sürecinde fırsatların ve zorlukların ik tarafından dikkate alınmasını sağlar.
- Örgütsel amaçlara uygun yetenekler değerlendirilirken ik'nın dikkate alınmasını sağlar.
- Üst yönetimin tek başına söz sahibi olması önlenir.
- İdareci seçimi ve yetiştirmede önemli bir konu olarak değer görmesi uzun vadede başarıyı sağlar (Barutçugil, 2004).

Nitelikli çalışanları işletmeye çekme, çalışanların gelişimini katkıda bulunarak onlara motivasyon sağlama, onları örgütte tutma ile rekabet üstünlüğünü sağlama ve örgüt amaçlarına ulaşma amacı stratejik insan kaynakları yönetiminin gerekliliğini göstermektedir. Değişen örgüt içi ve örgüt dışı koşullar, problemler rekabetçi üstünlüğü sağlaman için en önemli unsur olan insana stratejik bir önem vermeyi zorunlu kılmaktadır. Değişen iç ve dış örgüt koşullarına uyumunu sağlayan stratejik İKY çalışanların örgütün uzun süredeki amaçlarına kendilerini adanmalarını sağlamaktadır. Çalışanların örgüt hedeflerine ulaşma stratejilerinin belirlenmesi sürecine katılması, bu amaçlara inanmalarını ve bu amaçları benimsemelerini kolaylaştıracaktır (Kaçmaz, 2015).

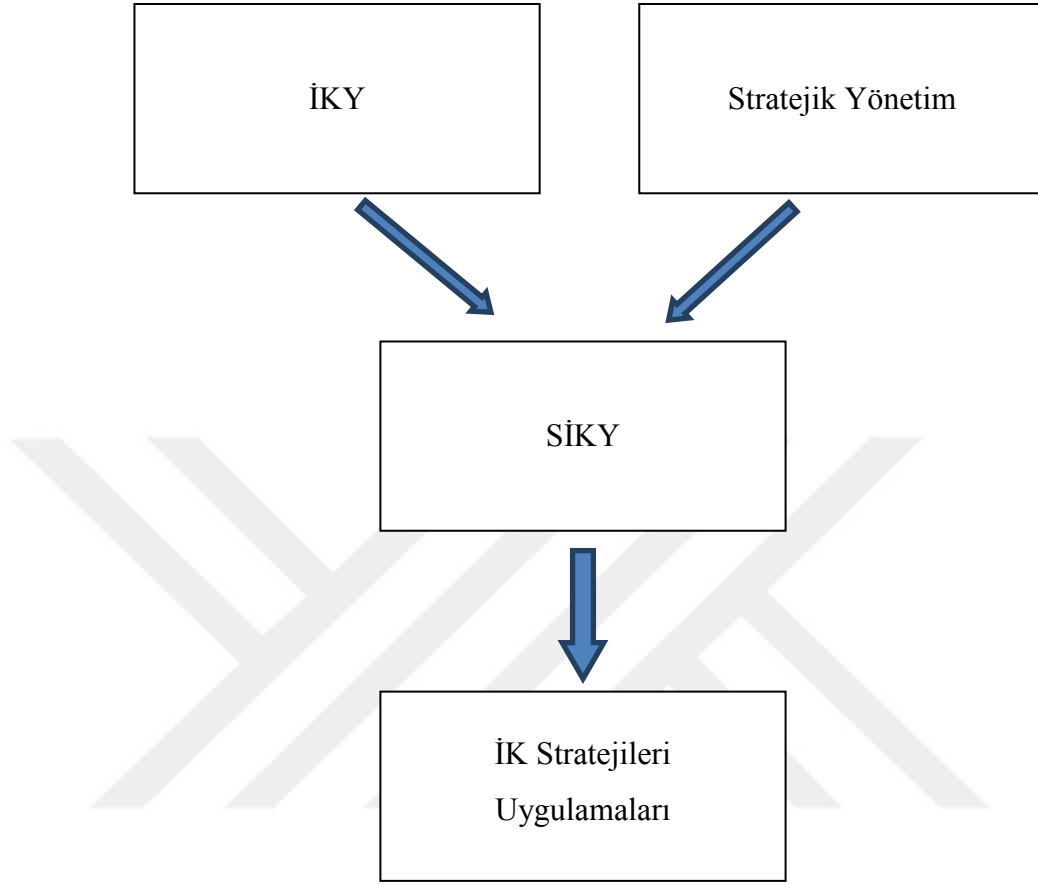
Stratejik insan kaynakları yönetimini tanımlarken iky ile arasında olan farkları açıklamak gerekir. İKY’de tüm birimler birbirinden ve işletme stratejisinden bağımsızdır. Örneğin performans sistemi nasıl daha etkin değerlendirileceği belirlenirken, sistemin personel seçme sistemi ile bütünleşmesi ve ilişkisi düşünülmemektedir. Proaktif örgütlere ihtiyaç duyan günümüz rekabet dünyası bunu ancak iyi hazırlanmış stratejik bir planla yapabilir. Bu stratejik planları uygulayacak istekli ve yetkin personeller gereklidir. İnsan kaynakları için plan yapmayan örgütler bu etkinliği sağlayamayacaktır. Günümüz global dünyasında örgütün stratejik insan kaynakları stratejisi ve faaliyetlerinin uzun vadeli örgütsel hedeflere ulaşmak için belirlenmesi zorunlu hale gelmiştir. İnsan kaynaklarının yapacağı potansiyel katkı ile beraber örgütün ortaya koyduğu hedefler belirlenmeli bu hedefleri destekleyecek insan kaynakları stratejileri planlanmalıdır. İnsan kaynakları stratejileri ancak örgütün gelecekteki örgütsel gereksinimlerinin ve örgütün yeteneğinin karşılaştırmalı analizi ile doğru biçimde belirlenebilir. Bu nedenle iş stratejileri stratejik insan kaynakları fonksiyonun ana merkezini oluşturur (Başar, 2016).

Stratejik insan kaynakları yaklaşımı örgütlerdeki insan kaynaklarını birimini sınırlı bir alanda uzman olmaktan çıkarıp, birimi örgütle uyumlu, bütünleşik, örgütün misyonunu, vizyonunu ve amaçlarını tüm birimlere ve çalışanlara yerleştiren güçlü bir merkez haline getirecektir (Kaçmaz, 2015).

İK yönetiminin örgütsel performansa yeterli düzeyde katkı yapması için, işletmenin örgüt dışı olaylara geniş bir açıyla bakması ve bu olayları stratejik olarak değerlendirirken iç ve dış değişimlere uygun ortamı hazırlaması gerekmektedir.



İnsan kaynakları yönetiminin örgüt performansına maksimum şekilde katkı sağlaması stratejik bir yönetim anlayışında olması gerekir (Akdemir, 2017).



**Şekil 2. 1:** SİKY’de İK Stratejileri Uygulamalarının Oluşumu

### **2.1.6 İnsan kaynaklarının işletmenin stratejik ihtiyaçları ile bağlantısı: 5-p modeli**

Stratejik insan kaynakları uygulamalarının stratejik ihtiyaçlarla birleştiren 5-P modeli İngilizceden aldığı isimleri ile Philosophy, Policies, Programs, Practices, Processes (felsefe, politikalar, programlar, faaliyetler ve yöntemler) kelimelerinin ilk harflerinden meydana gelmiştir. 5-P modelinin en dikkat çekici faydası insan kaynakları faaliyetlerinin aralarındaki ilişkisini tek tek ele almaksızın göstermesidir. Strateji ve faaliyetlerinin önemini önemini vurgular (Erkoç, 2009).

İnsan kaynakları yönetimini bütüncül olarak ele alan 5-P modeli politikalar, kültürel değerler, yetkinlikler, değer oluşturma becerileri ve bu unsurların uygulanmasını içinde barındırırken örgütü stratejik açıdan ele alır. Schuler (1992)’nin geliştirdiği model olan 5-P insan kaynağından daha fazla verim alırken stratejik beklentileri de

karşılar. Değişen insan kaynakları beklentileri örgütün stratejisi ile birleşmiş olduğundan bu modelin stratejik karakterli bir model olduğunu söylemek doğru olacaktır (Yıldırım,2015).

Model, faaliyetlerin aralarındaki ilişkiyi ortaya koymak adına önemlidir. Bütün alanlarda oluşan bütünlüğü gösteren 5-P modeli; değerler ve örgüt kültürü, çalışanların paylaştığı değerler, stratejik ik çalışmaları, operasyonel çalışmalar, uygulama alanları bir harita niteliğindedir.

5-P modelinin yararına bakıldığında en göze batan yararı uygulamaların aralarındaki uyumu incelemesidir. İK uygulamaları örgütün tamamında bireysel yada takım çalışması alanında davranışların nasıl belirlendiğinin öğrenilmesine olanak tanır. Stratejilerin yaratılması ve bunun uygulamalarla birleştirilmesi kapsamında dikkat edilmesi gereken noktaları belirtmesi bakımından önemli bir göreve sahiptir (Yıldırım, 2015).

#### **2.1.6. 1 İnsan kaynakları psikolojisi**

Örgütsel ve kültürel değerlerle alakalı uygulamaların çalışanları nasıl etkilediğini belirlerken başarılı çalışanın ödüllendirilmesi ve başarılı çalışana değer verilmesi gerektiğini belirten uygulamaları açıklar. İşletme değerleri ve kültürel bütünlük psikoloji alanını ortaya çıkarır. Çalışanlara yapıcı olarak değer verilmesi ve onların onurlandırılmasını savunur. Örgütteki örgütsel değerler ik psikolojisinin temelini oluşturur. Örgütte İK'nın psikolojik yapısı örgüt stratejisi ile uyumlu olarak hazırlanabilir ve geliştirilebilir (Yıldırım, 2015).

#### **2.1.6.2 İnsan kaynakları politikaları**

Politikalar, örgütte çalışanların paylaştığı değerleri ve örgütün hedeflerini insan kaynakları uygulamalarına ve çalışanlara faaliyetlerin yürütülmesinde destek olarak ortaya koyar. İK programlarının oluşturulması ve fiziki çalışmaların planlanmasına destek olur. İş ihtiyaçlarına cevap vermesi beklenen ik politikaları nitelikli iş gücünün işe kabulü, performans ve verimliliğin artması, bunun sayesinde maliyetlerin düşmesi, çevrenin incelenerek çalışanların güvenli bir iş ortamında çalışması, çalışan devir hızının düşürülmesi ve çalışanların kariyer arzularının karşılanmasını sağlayan çalışmalardır (Yıldırım, 2015).

### **2.1.6.3 İnsan kaynakları programları**

Programlar, yöneticilerin insan yönetimi alanında iş ile ilgili çalışmalarının yol haritasını çizen işin gerektirdiği faaliyetleri stratejik anlamda oluşturan, bunun tüm işletme tarafından kullanılmasını sağlayan özel tasarlanmış insan kaynakları uygulamalarıdır (Yıldırım, 2015).

### **2.1.6.4 İnsan kaynakları pratikleri**

Pratikler, Örgütte lider yönetimin etkin olarak uygulanması amacıyla operasyonel boyut gereklidir. Liderlik eden yöneticilerden beklenen davranış şekilleri performansını arttırıcıdır. İnsan kaynakları yönetsel ve operasyonel rollerde kullandığı uygulamalardır (Yıldırım, 2015).

### **2.1.6.5 İnsan kaynakları prosesleri**

İnsan kaynakları faaliyetlerinin birleşmesi şeklinde tanımlanabilecek olan süreçler genel stratejiye uyumu sağlayacak yapılandırma aşamasıdır. Örgütteki tüm uygulamaların birbiri ile entegrasyonunu ve işbirliği hareketleridir. Planlanmış girişimlerin hangi ortamda hangi zamanda ve nerede yapılacağı açıklanmasıdır (Yıldırım, 2015).

## **2.2 Stratejik insan kaynakları yönetimi**

Günümüz teknoloji dünyası araştırma ve geliştirmeden toplumsal alanlara her türlü alanda niteliklere insan kaynaklarına gerek duymaktadır. Bilişim ve iletişim devri olarak kabul edilen sanayi-ötesi çağının aynı zamanda İK devri olduğu bir gerçektir (Yetimaslan, 2010).

Stratejik bir yaklaşımla kullanılması gereken insan kaynakları, değişen iç ve dış çevre koşulları, gelişen karmaşık sorunlar, yeni yönetim anlayışı ve rekabet üstünlüğü sağlama isteği insan faktörüne stratejik bir önem vermeyi zorunlu kılmaktadır (Gül, 2011).

Çalışma yaşamında örgütsel stratejilerin ilerlemesi ve uygulanmasına insan kaynakları da daha fazla dahil olmaya başlamıştır. Örgütsel stratejiler, örgütün rekabet üstünlüğü sağlamasında ve personel oluşumunda önemli yer tutmasında, insan kaynakları önemli unsur olmaktadır (Yetimaslan, 2010).

Küresel teknolojik ve finansal gelişmelere dayanarak örgütsel hedefler değişmekte ve çok karmaşık yapı ve hareket sistemleri uygulanmaktadır. Yöneticilerin bu gelişmelere ayak uydurabilmeleri, karşılaşacakları tehdit ve fırsatlara sağlıklı kararlar verebilmeleri, öngörülerde bulunarak rasyonel stratejileri etkin bir şekilde uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebeplerden dolayı stratejik yönetimin önemi gittikçe artmaktadır (Erkoç,2009).

1980'lerin başında kullanılmaya başlanılan İK kavramı, insan kaynakları uygulamaları ve örgüt hedefleri ve stratejileri ile birleştirilmiştir. İnsan unsurunun örgütün başarısı için stratejik bir rol oynadığı düşüncesi, büyük örgütlerde makro-örgütsel bir yaklaşım olarak SİKY alanı geliştirmiştir. Baird ve Mesholnam (1988) yenilik ve esneklik gereksinimi ortaya çıkaran stratejik sürprizlerle örgütün baş edebilmesi için örgütlerde SİKY sürecine ihtiyaç duyulduğunu belirtmişlerdir (Cingöz,2011).

- Stratejik İKY'nin 4 önemli amacı aşağıdaki şekilde sıralanmıştır;
- Rutin idari çalışmalardan uzaklaşmak
- Örgüt içindeki tüm yöneticilerin doğru bilgi ile donatılmasını sağlamak
- Self servis bir İK anlayışının uygulanmasını sağlamak
- Çalışanların kişisel çabalarını ve yeteneklerini kurumsal amaçlara yönleltmek (Erkoç,2009).

SİKY ile ilgili çok fazla tanım bulunmaktadır. Her amaçta farklı bir tanım kullanılması bu alanda görüş birliği olmadığını göstermektedir. Kuramsal ya da deneysel olan pek çok araştırmada SİKY'nin bir çok tanımı kullanılmakta ve yapılan çalışmaya uygun olan bir tanım benimsenmektedir (Genç, 2009).

SİKY'nin en önemli unsuru örgütün stratejik amaçları ile ik strateji ve uygulamaları ile ilişki kurmuş olmasıdır (Gül, 2011).

SİKY'ni örgüt stratejileri ile ik stratejileri arasında ilişki kurmaya çalışan süreç şeklinde tanımlamıştır. Örgüt stratejisi ile ik stratejileri arasında bir uyum ve bütünleşme olmaktadır. İK politikaları ve süreçleri de önem arz etmektedir. SİKY konusu incelenirken yatar ve dikey uyum üzerinde mutlaka durulmalıdır (Cingöz, 2011).

SİKY, yenilikçi, esnek ve çalışma performansını arttırmak için destekleyen örgütsel kültürler ortaya çıkarmak amacıyla İKY'nin stratejik amaçlarla birleşmesi olarak tanımlanır. Örgütün stratejileri belirlenirken bu stratejilerin ışığında personel alımı, eğitim ve ücretlendirme gibi faktörlerin stratejik ortak olarak kabul edilmesidir (Gül, 2011).

SİKY, stratejik yönetim ile insan kaynakları yönetiminin bütünleşmesi neticesinde oluşan iki boyutlu bir yönetim biçimidir. İki yönetiminin birleşiminin ortaya çıkardığı yönetim geniş bir vizyona sahip olup, örgütlerin amaçlarını, faaliyet alanlarını, insan kaynağını, faaliyetlerini net bir şekilde ortaya koyar (Başar, 2016).

SİKY sayesinde örgüt hiyerarşik yapıdan takım çalışmasına geçerek, sınırları koyan bir otorite, yerini birbiriyle bağlantılı ve sürekli gelişen bir çalışma grubuna bırakarak, örgüt içinde iç ilişkilere odaklanmış yönetim anlayışını dış dünya ile iletişim kuran ve bütünleşen, uyum sağlayan ve geliştiren yönetim anlayışına dönüştürecektir. İK bölümünün de bu kapsamda işleri ve ilişkileri takip eden klasik görevi yerini yüksek performanslı örgütsel performansa ulaşmak için tüm birimlere ve bireylere destek veren modern bir göreve bırakacaktır (Gül, 2011).

Değişen iç ve dış çevre, meydana gelen karmaşık sorunlar, yeni yönetim anlayışı, rekabet üstünlüğü sağlamada en önemli kaynak olan insana stratejik bir önem göstermeyi gerektirmektedir. Günümüz küreseldünyasında operasyonlar yapan, küçülen, büyüyen, birleşen, yeniden yapılanan süreçler organizasyonlarında insan kaynakları ve insan daha çok önem kazanmaktadır. İnsanlarla ilgili kararlar örgütün bütün çevresiyle bir araya uyum sağlayarak bir araya getirilmeli ve bütünleştirilmelidir. Bu İnsan kaynakları yönetiminin üst düzeyde ele alınması şarttır. Yönetim stratejik yönetim anlayışını kararlarına yansıtabilmelidir. İnsan kaynakları yönetimde stratejik anlayış geliştikçe örgütün çevre koşullarına uyumu kolaylaşırken çalışanlar kendilerini uzun vadeli örgüt amaçlarına adan (Barutçugil, 2004).

Uyum SİKY yönetiminde oldukça önemli olup, SİKY uyumu, örgütsel politikaların, becerilerin ve kaynakların dış çevrelerin istediği ihtiyaçlarla bütünleşmesi olarak ifade edilmektedir. (Başar, 2016).

SİKY, geleneksel insan kaynakları yönetimine göre farklı yönler taşımaktadır. SİKY örgütün stratejik süreciyle insan kaynakları faaliyetlerini yürütür. İKY politika ve uygulamaları ile işletme stratejisine dikey olarak uyum sağlamaktadır. İnsan kaynakları stratejisinin kapsama alanını meydana getiren faktörlerde yatay entegrasyonla birbiriyle uyumlu hale gelmektedir.

Bir örgütte üretim ve hizmet süreçlerinde işbirliği yaklaşımları gereklidir. SİKY tam bu noktada çalışanlarının durumlarını inceler, onlara beceriler katmak için eğitimler yapar ve personel seçme kriterlerini de bu hususlara bakarak belirler. Örgütsel başarının stratejik boyutlarıyla rayonalize edilmiş ik uygulamaları ile gerçekleştiği kesindir. Örgütün tüm stratejileri ile iky'nin stratejilerinin birbiriyle uyum sağlaması SİKY'nin temel amaçlarından (Gül, 2011).

SİKY'ni sadece stratejik yönetim ve İKY arasında bütünleşme ve uyum olarak ele almak kavramı açıklamak için yeterli olmayacaktır. Bu bakımdan daha kapsamlı tanımlar yapılmıştır (Cingöz, 2011).

SİKY, İKY ile örgütün stratejik hedefleri arasındaki ilişki kurmayı yenilikçi ve esnek örgüt kültürü oluşturup, örgüt performansını iyileştirerek gerçekleştirir. Tanıma göre SİKY, örgütün stratejik amaçları ile İKY fonksiyonu arasında bütünleşme oluşturmaya çalışan bir yaklaşım olduğu anlaşılmaktadır. Schuler ve Walker (1990)'da SİKY'ni İnsan ile alakalı sorunları çözmek için insan kaynakları ve hat idarecilerince ortaklaşa olarak yapılan faaliyetler ve süreçler olarak tanımlamıştır. İki tanımda da ortaya çıkan anlam, örgüt stratejisi belirlenirken iky'nin dikkate alınmasıdır. İK örgütteki planlama sürecinin bir parçası olup örgüt stratejisi ve hedefleri ile bütünleşmesi tutarlı ik politikaları ve hat yöneticilerinin ik'nın önemini anlayarak bunu davranışlarına yansıtmalarına bağlıdır (Cingöz, 2011).

İş yaşamında örgütsel stratejiler örgütün rekabet üstünlüğünü sağlamasına ve iş ekipleri oluşturmaya dayanmakta olup insan kaynakları daha önemli yer tutmaya başlamıştır. SİKY, örgütün içsel ve dışsal çevresindeki değişikliklerin örgütün insan kaynakları stratejilerini etkilemesi olarak tanımlayabiliriz. SİKY, çalışanların performansını arttırmak, yenilikçi ve esnekliğe yönlendiren örgüt anlayışını sağlamak ve geliştirmek amacıyla, insan kaynakları stratejik amaçlarının birbirine bağlanması olarak tanımlanmaktadır (Erkoç, 2009).

Stratejik İKY ile İKY'ni birbirinden ayırt ettirmeyi sağlayan güçlü kuramsal temelin olmayışı araştırmacıların SİKY konusunda tam olarak görüş birliğine ulaşamadığını gösterir. İK uygulamalarının bütünleşmiş olamamasından ötürü bazı teşebbüsler ik fonksiyonunu örgüt stratejisi ile birleştirmek adınadır. Bu “stratejik seçme”, “stratejik değerme”, “stratejik eğitim” ve “stratejik ücret” gibi terimleri meydana getirmiştir. En çok kullanılan tanımlardan biri Wright ve McMahan'ın (1992) Stratejik İKY'ni bir örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamaya yarayan kaynakları açılımları ve faaliyet modeli olarak tanımlamasıdır. Bu tanımla SİKY'ni İKY'den ayıran iki önemli fark belirtilmiştir. Dikey ve yatay olarak belirtilen bu değişkenlerden dikey olan İKY faaliyetlerinin örgütün stratejik yönetimi ile bütünleşmesini içerirken yatay olan değişik İKY uygulamaları içerisinde planlı bir eylem modeli uygulanarak eşgüdüm ve uyumu vurgular. Bu tanımda örgütsel durumsallıklara uyumluluğu içermez fakat bunlar örgütün amaçları için alınan örtülü bağlardır (Wright ve McMahan, 1992).

Bu tanımın en az dört bileşeni olduğunu belirten Wright (1998)' e göre ilki, insan kaynağının rekabet üstünlüğünün birincil kaynağı olarak görülmesidir. İkincisi ise Örgüt çalışanlarının rekabet üstünlüğü kazanabilmesi için İK programlarını, politikalarını ve uygulamalarını vurgulamaktır. Üçüncü olarak, hem model hem plan stratejinin amacını ve sürecini kapsar yani örgütün stratejisi ile uyum (dikey uyum) ve İKY faaliyetleri arasındaki uyum (yatay uyum) durumlarıdır. Dördüncü olarak ise İK uygulamalarının ve planlanmış modelin hedefe ulaşma planı ile kararlı olduğunu açıklamaktadır(Wright, 1998).

Wright ve McMahan (1992)stratejik İKY'ni, büyük şirketlerde İKY'nin rolünü ve işlevini meydana getiren makro-örgütsel yaklaşım olarak tanımlamıştır (Wright ve McMahan, 1992).

Schuler ve Walker (1990), Stratejik İKY'ni örgüt ihtiyaçları üzerinde kısa dönem odaklanma olarak tanımlamıştır. İşletme sorunlarını çözmek amacıyla İnsan kaynakları yöneticileri ile birim yöneticilerinin ortaklaşa paylaştığı süreçler ve faaliyetler kümesidir(Schule ve Walker, 1990).

Schuler ve Walker (1990)'a göre değişimler İK planlamasının merkezini değiştirmektedir. Örgütlerde kısa dönem ve uzun dönem insan kaynakları planlaması

yapabilir. Ancak ortalama yaklaşımdan ayrı olarak uzun dönemli merkeze almayı geleneksel bir yaklaşım olarak düşünmektedirler. Schuler ve Walker (1990)'a göre uzun dönemli geleneksel odaklanma yerine kısa dönemli odaklanma örgüt ihtiyaçlarını daha net bir şekilde giderir. Kısa dönemli odaklanma ile uzun dönemli odaklanmayı birbirinden ayırmak için kısa dönemli odaklanmaya (İK) stratejisi terimini kullanmışlardır (Schuler ve Walker, 1990).

Beer, Spector, Lawrence, Miles ve Walton (1984)'e göre SİKİY'ni insan kaynağının stratejik yönetimi olarak tanımlamıştır. İKY nin alt fonksiyonları örgüt faaliyetlerini desteklemek adına kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu taşımaktadır. İnsan kaynaklarının stratejik yönetimi kavramının SİKİY kavramı yerine kullanılmasının nedeni insan kaynakları fonksiyonunun örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için düzenlenmesidir (Cingöz, 2011).

Belirtilen yaklaşım İK stratejisi hakkında bilinen ortalama yaklaşımdan farklılık göstermektedir. Schuler ve Walker (1990), bu sorunları ik stratejisi ile belirleyerek, değerlendirerek çözmeye çalışmaktadır. Geleneksel anlayışa göre bu durum çok faaliyet yönelimlidir. İK stratejisinin kapsadığı süreçler ve uygulamalar kümesi örgütün kendisini etkileyen unsurlar üzerinde diğer ik faaliyetlerini merkeze almak, fiiliyata geçirmek ve yönetmek için çalışmaktadır. Bu işlemler ve uygulamalar kümesi önce meydana gelmektedir ve geleneksel İK planlamasından farklılaşmaktadır (Schuler ve Walker, 1990).

Guest (1989) ise stratejik İKY uygulamaları tamamen iky ile stratejik planlama ile bütünleşmiş olmasına dikkat çekmiştir. İKY politikaları politika alanı ve örgüt hiyerarşisi ile uyum içinde kalarak hat yöneticisine kadar kabul edilir ve gündelik mevcut işlerde uygulanır (Wright ve McMahan, 1992).

En iyi tanımlardan birisi ise Schuler'in stratejik İKY'nin "bireylerin örgütlerin stratejik gereksinimlerini belirleme ve uygulama çabalarına ilişkin hareketlerini etkileyen bütün uygulamalardır" tanımıdır. (Wright ve McMahan, 1992).

Armstrong (2001)'de stratejik İKY'ni "iş ve istihdam ilişkileri ve işletmenin işe seçme, eğitim, gelişim, performans yönetimi, ödül ve çalışan arası ilişkiler stratejileri politikaları ve uygulamaları ile ilgili örgütün kararlar vermesi ve planlar hazırlamasına ile ilgili bir yaklaşım" olarak tanımlamıştır. Stratejik İKY'nin amacı



bütünleşmedir. İK stratejilerinin yatay ve dikey anlamda firma stratejisi ile bütünleşmesidir (Armstrong, 2001).

Hendry ve Pettigrew'in (1992) Warwick araştırmasında, stratejik İKY'ni şu şekilde belirtmiştir.

- İK uygulamalarının iş gücü tahminleri ve örgüt planlarıyla ilişkisine imkan tanıyan planlama sistemleri bulunmasıyla alakalıdır..
- İK uygulamaları işletmelerin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak gerekli çalışan davranışlarını kolaylıkla gerçekleştirebildiğinden, stratejik İKY'de insan kaynakları politikalarının örgüt stratejisi ile bütünleşmesi üzerinde durulur.
- SİKY, örgütün istihdam politikası ve iş gücü stratejisine bağlı kalarak çalışanları yönetmek ve planlamak için uyumlu bir yaklaşımla çoğunlukla İK felsefesi tarafından desteklenir. Örgütsel kültürle bütünleşmiş olan bir İKY politikalarında, İKY uygulamalarının gelişimi, turum ve değerler kümesi uyumlu olup çevresel değişimlerden etkilenmez. SİKY, insanları stratejik kaynak olarak görür ve insanların rekabet üstünlüğüne ulaşmadaki rolleri de önemsenir (Hendry ve Pettigrew, 1992).

Dyer ve Holder (1988) Stratejik İKY ile İKY'nin üzerinde durdukları rol ve örgütsel duruma göre birbirlerinden ayrılacaklarını belirtmiştir. Stratejik İKY'de bölüm yöneticileri en önemli faktörlerden biri iken geleneksel İKY'de önemsiz gözükmektedir. Stratejik İKY'de işlevsel kararlar kaynak dağıtımına bağlı olarak tepe yönetim tarafından belirlenirken, geleneksel İKY'de orta düzeyde insan kaynakları uzmanları tarafından belirlenir (Dyer ve Holder, 1988).

Snell, Youndt ve Wrihy (1996) İnsanlar tarafından sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edilmesi amacıyla örgütsel sistemlerin tasarlanması belirttiği SİKY'nin konusunun örgütlerdeki işgücü ve hangi stratejik kararların alındığı ve bazı işletmelerin neden diğerlerine göre insan kaynağını daha iyi yönettiğidir. SİKY'de örgütsel etkinlik ve işgücü ile alakalı stratejik tercihler dikkate alınması gereken önemli unsurdur (Cingöz, 2011).

Schuler (1992) Stratejik İKY'ni tanımlarken bütünleşme ve uyum olarak özetlemiştir. "Bütünleşme" ile ik uygulamalarının hiyerarşi ve örgütün stratejik

stratejisiyle bütünleşmesini ve örgüt çalışanlarının gündelik işlerinde bu stratejiye bağlı kalarak onu fiilen uygulamasını ifade eder. “Uyum” terimi ile Stratejik İKY uygulamalarının içsel ve dışsal uyumunu örgütsel stratejiye uyararak anlatır (Schuler, 1992).

SİKY’ni reaktif, proaktif ve uyumları/bütünleşme yaklaşımları ile kabul edebiliriz. İnsan kaynakları fonksiyonunun firma ve örgüt seviyesindeki stratejilerini takip eden reaktif yaklaşımdır. Bu stratejiler saptanır ve bu stratejilere uygun İK uygulamaları belirlenir. Proaktif yaklaşımda ise ik yöneticileri strateji oluşturulurken aktif biçimde katılır. Strateji belirlenirken İK özelliklerine önem verilir. Bütünleşme/uyum yaklaşımına göre İKY politikaları ile örgüt stratejileri birbirleri ile uyumu (bütünleşmesi) vardır. Bütünleşmede üç yönden söz edilir;

- İnsan kaynakları politikaları ile uygulamaları ile stratejik yönetim sürecinin birbirine etkisi,
- İK’nın gerekliliğini kabul edilmesi,
- Stratejik hedefler ile çalışanların bütünleştirilmesi

İK işletme amaçlarına ulaşmada çok önemlidir. Bu yaklaşım, Stratejik yönetim süreci ile ik politikalarının ilişkisiyle birlikte stratejik amaçlarla çalışanların özellikleri arasında bir bütünleşme sağlamaya çalışır (Cingöz, 2011).

Martelli Gupta ve Carroll (1996) Stratejik İKY uygulamalarını proaktif bir yaklaşım olarak belirtmişlerdir. Martelli Gupta ve Carroll (1996) Stratejik İKY’nin stratejik yönetim sürecinde stratejiyi belirleyerek, planın uygulanma sürecine katkıda bulunmasını sağlayarak örgütün stratejik hedeflerine ve yüksek işletme performansına varmasında İKY’nin kilit bir rolü olduğu görüşündedirler (Martell, Gupta ve Carroll, 1996).

Wright ve McMahan, SİKY’ni örgütsel hedefleri gerçekleştirmek amacıyla tasarlanan bir ik modeli olarak tanımlamıştır. Bu tanımlı daha da açarak SİKY’nin çift yönlü bütünleşmeyi önemli kılan bir yaklaşım olduğu belirtilmektedir. Örgüt stratejisini destekleyen bu yaklaşım İK uygulamaları ile ilişki kurar. Bu durum SİKY’nin yatay ve dikey boyutudur (Cingöz,2011).

Baird, Meshoulam ve Degive (1983) ise İşletmenin güçlü yanları ve rekabet üstünlüğü ve neyi en iyi yaptığını nasıl koruyacağıdır. Örgütün insan kaynakları uygulamalarını yönetenler örgütün stratejik hedeflerini destekleyen ve tamamlayan uygulamalar ve prosedürler bulmadırlar (Baird, Meshoulam ve DeGive, 1983'den aktaran LEE, 1994).

SİKY'ni sadece stratejik yönetim ve İKY arasında bütünleşme ve uyum olarak ele almak kavramı açıklamak için yeterli olmayacaktır. Bu bakımdan daha kapsamlı tanımlar yapılmıştır (Cingöz,2011).

Delery ve Doty'ye (1996) göre; Stratejik İKY, İK politikaları ve faaliyetleri ile örgütsel performans ile ilgili ilişkiyi araştırır. SİKY'nin asıl amacının örgütsel performansın en üst seviyeye getirilmesi olduğu konusunda görüş birliği bulunmaktadır (Delery ve Doty, 1996).

Yazarlardan kimine göre SİKY bir sonuç kimine göre bir süreçtir. Bazıları ise sonuç ve süreç bakış açılarını beraber ele alır. Örnek vermek gerekirse; Snell (1992) SİKY'nin bir sonuç ve çıktı olduğunu belirtmiştir. Wright ve Snell (1991) SİKY'ni insanlar eliyle, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla tasarlanmış örgütsel sistemler olarak düşünürler. Dyer (1983), İK fonksiyonunda İK stratejisinin nitelikli bir tarafı olduğunu ve örgütün stratejisini desteklediğini ifade etmiştir. Sonuç yaklaşımında ise İKY rekabet etmek için tasarlanmıştır. Örgüt stratejilerinin farklılaşması farklı davranışları da beraberinde getirecek bu bağlamda bunları destekleyecek ve uyum sağlayacak İK uygulamalarını gerektirecektir. Örgütsel strateji belirlenip İK'nın bu stratejiye uyum sağlamaktadır ancak bunun tam tersi anlayış da söz konusudur. Kanter (1983) Süreç yaklaşımını esas alarak ve İK uygulamalarını örgütün genel işletme planı olarak düşünmüşlerdir. Kanter (1983) gibi bazı araştırmacılar süreç yaklaşımının İK fonksiyonu, İK stratejileri ve örgüt stratejileri arasında ilişki kuran bir süreç olduğunu belirtmişlerdir. Truss ve Gratton (1994) ise süreç ve sonuç yaklaşımını birlikte değerlendirerek SİKY'nin yenilikçi ve esnek örgüt kültürünü destekleyen, örgütsel performansı iyileştiren İK fonksiyonunun stratejik amaçlarıyla ilişkili olduğunu düşünmektedir. Sonuç ve süreç yaklaşımı birbirinden farklı iki görüştür. Sonuç yaklaşımında İK pasif iken süreç yaklaşımında İKY kendisine verilen strateji belirleme sürecine aktif olarak katılmaktadır. Sonuç yaklaşımında İKY örgüt stratejisi tarafından yönlendirilirken

süreç yaklaşımında aktif olan İKY'ye ait olan veriler planlama sürecinde dikkate alınarak değerlendirilmektedir (Cingöz, 2011).

Örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için stratejik yönetim planlarını uygularken çalışanların insani koşullarda çalıştırılması gerekmektedir. Tamamen örgütün stratejik hedeflerine odaklanmış organizasyonda insanların haklarının yenmesi ve yanlış uygulamalarda söz konusu olabilmektedir (Gül, 2011).

SİKY hakkındaki tanımlar değerlendirildiğinde SİKY'nin ilgili alanları şu şekildedir:

- Örgütün stratejik seçimlerinin İK uygulamalarına etkiler
- Örgütsel performansı arttıracak İK uygulamalarının uyumunun sağlanması ve bu uygulamaların örgütsel stratejilerle birleştirilmesi
- İK uygulamalarının örgütsel performansı artırması ve rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir bir şekilde artması için ik uygulamalarının birbiriyle ve örgütün stratejik seçimleri ile birleştirilmesidir (Cingöz, 2011).

Küreselleşen dünyada, uluslararası alandaki rekabet üstünlüğünü ele geçiren örgütlerin insan faktörünü farklı anlamlandırdıkları ve başarılarında insan kaynakları uygulamalarını ön plana çıkarttıkları görülmektedir. Karmaşık hale gelen çevre koşullarında İKY daha da önemli stratejik hale gelmiştir. Bu stratejik hale getiren odak noktaları ise yenilikleri keşfetme unsuru başta olmak üzere örgütlerdeki yenilikçiliğin ve yaratıcılığın tüm işgörenlerce içselleştiği ve tüm çalışanların strateji tasarlama sürecine aktif katıldığı bir felsefede olan stratejik insan kaynakları yönetimidir (Erkoç, 2009).

Özet olarak SİKY'ni elindeki kaynağı ve bütüncül ik strateji, ilkeleri ve uygulamaları ile birlikte örgütün hedeflerine nasıl ulaşacağını planlayan insanları yönetme yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın dayandığı ilkeler şu şekildedir;

- Bir örgütteki insan kaynakları bölümü o örgütün başarısında stratejik bir öneme sahiptir.
- İK stratejisi ve planları, örgütün iş stratejisi ve planları ile bütünleşmiş olmalıdır.
- İnsan önemli bir rekabet avantajı unsurudur.

- İş stratejisinin yürütmesini sağlayan insanlardır.
- İK stratejilerini planlamak ve uygulamak için sistematik bir yaklaşım kullanılması gereklidir (Amstrong, 2017).

İnsan kaynakları, örgütte kim varsa hepsini kapsamaktadır. Örgütün en üst düzey yöneticisinden en altta çalışan işgören'e kadar herkes bu kavram içerisindedir. İKY, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için örgütün elindeki tüm İK'nın doğru, etkin ve verimli şekilde kullanılmasıdır (Taşkın, 2014).

### **2.2.1 Stratejik insan kaynakları yönetimi çerçevesinde başlıca yaklaşımlar**

İKY stratejik yapısı ile özellikle 1980'li yıllarda birçok araştırmacı ile tanımlanmaya çalışılmıştır. Genel tanımlarda İKU'nın farklı stratejik olgular ile tutarlı kalarak, örgüt performansı ile ilgisini saptamak adına birçok çalışma yapılmıştır. (Başar, 2016).

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımının stratejik özelliği, İK uygulamalarının mali durum, işgücü devri ve verimliliği örgütsel performansın belirlenmesinde oldukça önemlidir. İK uygulamaları diğer bütün faktörlerden daha çok örgütsel performansa etki etmektedir. Etkili stratejik İK fonksiyonu yaratmak adına her bir sürecin farklı özelliklerinin bir araya getirilmesi gerekebilir. SİKY kavramına ışık tutan farklı bakış açıları bulunmaktadır. (Ceylan, 2016)

İnsan kaynakları yönetimi modelleri 1980'lerde gelişirken önde gelen isimler Davis, Galbraith, Schuler, Lindtroh, Nathanson, Niniger ve Sweet gibi isimlerden sonra 1990'lı yıllarda Wright, Jackson, McMahan, Schuler ve Komeche gibi isimlerce insan kaynakları yönetiminin stratejik boyutunun özellikle üzerinde durularak teorik olarak düzenlemeler yapılmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin stratejik boyutunun daha iyi anlaşılması amacıyla yaklaşımları aşağıda dört grupta açıklayacağız (Bayat, 2008).

#### **2.2.1.1 Evrenselci yaklaşım**

Evrenselci yaklaşım, genellenebilen ve örgütsel performansı arttıran en verimli insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini tanımlarken, yüksek performanslı çalışma takımları belirtmeye çalışmaktadır (Martin-Alcazar vd). Evrenselci yaklaşım önceleri merkez noktası olarak sık değişen ücretler, belirli işe alma ve yerleştirme

uygulamaları, geniş eğitim ve geliştirme programı ve performans değerlendirme gibi uygulamaları belirlerken daha sonraları ilgi, işgören bağlılığı, işgören katılımı, problem çözmede işbirliği, çalışma teşviki, takım çalışması, yeni ödeme sistemleri kurulması ve işin yeniden tasarımı gibi uygulamalar odak noktası haline gelmiştir (Martin-Alcazar vd., 2005).

Evrenselci kuramı açıklayan (Delery ve Doty 1996, Becker ve Gerhart, 1996; Huselid, 1995; Osterman, 1994; Pfeffer, 1994) gibi yazarlara göre “en iyi uygulamalar” olarak isimlendirilen bazı insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel performans arasında olan doğrusal yönde ilişki mevcut olup bu uygulamalar yüksek örgütsel performans sağlamaktadır. Evrenselci yaklaşım stratejik İKY uygulamalarının örgütsel stratejiden bağımsız olarak örgütsel performansı arttırdığını savunur. Kuramın en önemli tezi “en iyi uygulamalar” olarak bilinen yaklaşımın bütün örgütlerce kullanılabilmesi ve bunları kullanan örgütlerin yüksek performans elde edeceği savıdır. Farklı araştırmalarca bu sav doğrulanmıştır. Delaney ve Huselid genel anlamda kabul görmüş yedi adet olan İnsan kaynakları yönetimi uygulamasının örgütsel performansla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Evrenselci yaklaşım bağımlı değişken ve bağımsız değişkenin birbiriyle olan ilişkisinin bütün örgüt ekolojisi için evrensel olduğunu savunarak, stratejik İKY yaklaşımları arasında en basit olanı kabul edilir (Gürbüz, 2011).

Evrenselci yaklaşıma örgütler diğerlerinden daha iyi olan İKY uygulamalarının varlığını kabul etmek zorundadır. (Harel ve Tzafrir, 1999). “En iyi uygulama” olarak kabul edilen bu felsefe, insanları yönetme konusunda en iyi uygulamayı kabul eden örgütlerin başarı elde edeceklerini savunmuştur. (Youndt et al, 1996). Örgütsel verimliliğe dayalı SİKY'nin evrenselliği ile ilgili karşılaştırılabilir sonuçlar olduğuna inanılmaktadır (Chang, 2005).

Evrenselci yaklaşımın diğer yaklaşımlarla kıyaslandığında eksiksiz ve net kuramsal temellere sahip olmadığı görülmektedir. Önermeler işlem maliyeti ve aracı (vekalet) kuramları ile ilgili olarak hareket eder. Beşeri Sermaya Kuramı'nın “değerli bilgi, beceri ve kabiliyetler elde eden örgütlerin yüksek performans seviyesine sahip olacağı” temel görüşü bir çok evrensel bulguyu harekete geçirmiştir (Ünnü ve Keçecioğlu, 2009).

Evrensel tahminler gelişirken iki aşama vardır. İlkinde önemli stratejik İK uygulamaları tanımlanırken ardından bireysel uygulamaların örgütsel performansla olan ilişkisi ortaya konur (Cingöz, 2011).

Çeşitli araştırmalar evrenselci tahminleri desteklemiştir. Örneğin, Leonard uzun dönemli teşvik ve ödeme planına sahip olan örgütlerin diğer örgütlere göre dört yıllık zaman süresince hisse senedi değerlerinin yükseldiği belirlenmiştir. Performansa göre ödeme planı uygulayan örgütler de diğer ödeme planlarını uygulayan örgütlerden daha başarılı olduğu saptanmıştır. Huselid (1993, 1995)e göre, örgüt seviyesindeki çıktılar ve iş yönetimleri arasındaki ilişkiyi tanımlarken, bir tek ik uygulamasına kilitlenmek yerine çeşitli karmaşık İK uygulamalarının birlikte kullanılmasını değerlendirmiştir. Bu karmaşıklık isten ayrılma durumu, finansal performans ve örgütsel verimlilikte oldukça etkilidir (Cingöz, 2011).

Purcell (1999) ise en iyi uygulamalar yaklaşımının karşısındaki kaynak temelli görüş ile zıt anlamda olduğunu belirterek, evrensellik yaklaşımını eleştirerek yaklaşımlar arasındaki tutarsızlığı ortaya koymuştur. Kaynak temelli yaklaşım İK'yıda kapsayarak soyut kaynaklara odaklanırken bu kaynaklarla firma rakiplerinden daha iyi olur. En iyi uygulamalar taklit edilebilir olduğundan rekabet gücünü süreç içerisinde kaybedebilir. Bir örgüt için iyi olan en iyi uygulamalar yaklaşımı diğer örgüt için iyi olmayabilir. Bu durum sıkıntılar doğurmaktadır. Örgütlerin her birinin stratejisi, kültürü, yönetimi, teknolojisi ve çalışma şekli birbirinden farklıdır (Cingöz, 2011).

Evrenselci yaklaşımda Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin özellikleri şunlardır (Chan ve Huang, 2005);

1. Çevresel değişimler ile daha etkin başa çıkma,
2. Pasif anlamda girişimciliği destekleme (firma amaçlarını benimsenmesi kolaylaşır ve hat-yöneticilerinin uğraşlarını motive eder).
3. Nüfus ekolojisi teorisine dayalı olarak; yapısal bağlılığı yaratır ve sinerjiyi arttırır (Akgün, 2010).

### 2.2.1.2 Durumsalçı yaklaşım

Durumsal yaklaşım, evrensel yaklaşımın en iyi İKY uygulamalarının örgüt performansını doğrudan etkilediği anlayışını reddederek aslında ilişkinin durumsal değişkenler tarafından etkilendiğini savunur. Bunu savunurken İKY ile performans ilişkisinin uzun ve sürekli olmadığını ayrıca durumsal değişkenlere bağlı değişiklik göstereceğinden hareket eder (Ceylan, 2016).

Durumsallık anlayışının temelinde etkileşimi öne çıkarmak vardır. Bağımlı ve bağımsız değişkenin birbiriyle olan durağan varsayılan ilişki değişkenlere göre değişiklikler göstermektedir. İKY ve performans arasındaki ilişki durumsal değişkenler olarak nitelenen üçüncü değişkenlerin etkisiyle değişir (Başar, 2016).

Woodward, Werbel, Dewar, Schooven, Van de Ven, Wenkantraman ve Drazin evrensel yaklaşım modeli yerine etkileşim modeline dayanan modeller ortaya çıkarmıştır. Durumsallık modelinde etkileşim ana unsurdur ( Akgün, 2010).

Durumsal değişkenler üç gruba ayrılır. Stratejik, örgütsel, dışsal/çevresel olarak ayrılan değişkenler incelendiğinde stratejik değişkenler, örgüt stratejisine uyum sağlayacak şekilde seçilmiş insan kaynakları uygulamalarının, örgütsel değişkenler, örgütün hacmi, teknolojisi, varlık durumu, faaliyet gösterdiği alan ve alt yapısına bağlı olarak seçilmiş İK uygulamalarının, Çevresel/Dışsal değişkenlerin de örgütün rekabet halinde bulunduğu sektörünün, küresel teknolojiye uyumuna ve makro ekonomik göstergelere bağlı olarak İKU'nın belirlenmesi olarak gruplanır (Martin-Alcazar, 2005).

Rekabetçi piyasanın artmasıyla örgütler arz ekonomisi yerine müşterinin belirleyici unsur olduğu talep ekonomisine geçmiştir. Bu piyasada önemli olan örgütün rekabet edebilen ve dışa doğru dönük yapıda olmasıdır. Tüketicilere özel ürün sunmak zorunda kalan örgütler değişen Pazar talebine ayak uydurmaya çalışır. Bu durum en iyi uygulamanın evrensel olduğunu kabul etmeyen ve içinde olduğu ortama göre değiştiğini belirten durumsallık yaklaşımını önemli hale getirmiştir (Erkoç, 2009).

Davranışsal teoriden temellerine alarak gelişen durumsal yaklaşım örgütün yüksel performansa ulaşması için benzersiz davranış ve roller önem arz etmektedir. İK uygulamaları çalışan davranışlarını oluşturarak süreklilik sağlamak ve güçlendirme



çalışmalarını yürütmelidir. Örgütün hedeflerine uygun çalışan davranışlarını belirlemek ve sağlamak SİKY'ni oluşturur(Başar, 2016).

Çeşitli uzmanlar İK uygulamalarının spesifik hedefler, durumlar ve stratejik olumlu destekler ile birleştiği zaman örgüt performansını yükselteceğini savunduğundan ilk çalışmalar durumsallık ilişkileri üzerine yapılmış istenilen stratejik sonuçlar ile İK uygulamalarının birbirleriyle olan uyumu başarmanın yolları araştırılmıştır (Cingöz, 2011).

### **2.2.1.3 Biçimlendirme yaklaşımı**

Biçimlendirme yaklaşımı (Configurational) durumsallık yaklaşımının uzantısı olarak görülse de örgütle ilgili bilgilerin analizinden ziyade sentezini yaparken bütüncül bir bakış açısı ortaya çıkarmıştır (Akgün, 2010).

Biçimlendirmeci modeller durumsallık yaklaşımını kabul etmez ve İK fonksiyonunu zor ve etkileşimi olan bir sistem olarak eşsonluluk ilkesi özelinde açıklar. Biçimlendirmeci yaklaşımlar olan evrensel ve durumsal yaklaşımlara göre daha karmaşıktır. Eşsonluluk ilkesi ile sistem son duruma değişik özgün başlangıç noktalarından ulaşır. Özgün uygulamaların istenilen maksimum performansa ulaşması özelinde evrensel bakış açısının 'en iyi uygulama' varsayımını kabul etmez (Martin-Alcazar, 2005).

Biçimlendirme yaklaşımında örgüt çoklu değişkenler ile birbirlerine bağlı iç ve dış alt bileşenlerden meydana gelen karmaşık bir sistemdir. Bileşenlerin hiçbiri bu karmaşık yapıya tek başına yön veremeyeceğinden yola çıkarak örgüt bir bütün olarak ele alınır (Başar, 2016).

Biçimlendirme yaklaşımı, yüksek dış uyum koşulları ışığında 'en iyi uyum' ekolünü meydana getirir. İK temel felsefesi olan örgütün alt sistemlerinin iş birliği içinde olması örgütün görevini başarmasını stratejileri örgütsel ve çevresel kapsam ile bütünleştikleri kadar etki gösterirler. Yaklaşımın en önemli özelliği ise insan kaynakları örgüt ile ilgili stratejiler hazırlanırken sürece dahil olur. Bu yaklaşımın sağlarken, bu bütünleşmeyi sağlayacak olanın insan kaynakları olmasıdır (Akgün, 2010).

İnsan kaynakları uygulamalarının birbiri ile olan ilişkisi ve birbirini tamamlayıp uygulamaya şekline dönüşmesi “yatay bütünleşme” olarak tanımlanır. Yatay bütünleşme, tamamlayıcılar kullanımı ve konfigürasyonel tarzın kabul edilmesi olarak belirtilir. Konfigürasyonel yaklaşım bütüncül bir görüşe sahip olarak durumsal ve evrensel yaklaşımdan ayrılır (Başar, 2016).

Bu yaklaşımın önermeleri de evrensel yaklaşımın önermelerine göre daha karmaşıktır. Evrensel yaklaşım gibi basit doğrusal ilişkiler üzerinde durmayan biçimlendirme yaklaşımı daha karmaşık ilişkiler üzerinde durur. Çalışma modelleri bağımlı ve bağımsız değişkenlerle sınırlı kalmayıp bir ara değişken daha içermektedir. Bu çalışmalarda iç uyumla beraber dış uyum ve bunlara ulaşma yollarının bulunması istenir. İK uygulamalarının örgütsel ve çevresel faktörlerle uyumu çok önemlidir (Akgün, 2010).

#### **2.2.1.4 Bağlamsal yaklaşım**

Stratejik insan kaynaklarına detaylı ve küresel bir sunum getiren bağlamsal yaklaşım değişik coğrafyalarda ve endüstriyel koşullarda uygulanabilen detaylı bir model ortaya koymayı teklif etmiştir. SİKY'nin dışsal ve örgütsel koşullara etkisi ile beraber SİKY'nin kendi iç işleyişi ve örgüt hedeflerine olan katkısı da bu yaklaşımın konusunu oluşturmaktadır (Martin-Alcazar, 2005).

Küreselleşme ile beraber mali piyasalar bütünleşmiş, ulusal ekonomiler birbirine bağımlı hale gelmiş, piyasaların sınırsız oluşu ve çok uluslu şirketler rekabet baskısını arttırarak gündemi belirler olmuştur. Küreselleşmenin tüm koşulları etkilemesi ile rekabetçi olmak isteniyorsa buluşçuluk önem kazanmıştır (Keçecioglu, 2006).

Bağlamsal yaklaşım çevreye odaklanarak tüm sektörlerle ve bölgelere uygun küresel nitelikte bir tanım ortaya çıkarmıştır. Bu yaklaşımda SİKU sadece iş işleyişi ve örgüt hedeflerine odaklanması tek başına yetmez. Diğer yaklaşımlardan farklı olarak bu yaklaşım örgütsel düzeyi geçerek İK fonksiyonunu makro-sosyal bir çevrede irdelemektedir. Bu şekilde hem koşulsal değişken olmakta hem de insan kaynaklarına göre değişen bir değişken haline getirmektedir. Etkileşim söz konusu olmaktadır. Stratejilerin sadece örgüt performansına verdiği katkının dışında örgütün

iç ve dış çevresine verdiği katkıda tartışılması gereken önemli bir unsurdur (Martin-Alcazar, 2005).

Bağlamsal yaklaşım kamu şirketleri, işçi ve memur sendikaları, sosyal ve kurumsal gelişmelerin etkileri gibi çevresel unsurların öneminden yeniden bahsetmiştir. Diğer kuramlarla benzer temelleri içerse de rasyonel ve normatif kuramı eleştirmektedir (Ceylan, 2016).

### **2.2.2 Stratejik insan kaynakları yaklaşımlarının değerlendirilmesi**

SİKY'ni değişik görüşlerden değerlendiren yaklaşımlar yukarıda tam olarak açıklanmasıyla SİKY'ni açıklamada tek bir yaklaşımın belirleyici ve kabul edilebilir olduğunu söylemek çok doğru olmayacaktır. Her bir yaklaşım SİKY olgusunun daha iyi kavranmasına, daha kolay ifade edilmesine ve gelişmesine katkı getirmiştir (Ceylan, 2016).

### **2.2.3 Stratejik insan kaynakları yönetiminin boyutları**

SİKY 5 boyutta açıklanmaktadır. Bu boyutlar, dikey boyut, yatay boyut, çevre boyutu, teknoloji boyutu ile uygulama boyutu olarak aşağıda açıklanmıştır.

#### **2.2.3.1 Stratejik insan kaynakları yönetimi çevre boyutu**

Örgütler kendilerine gerekli kaynakları sunan ya da kendilerini sınırlayan ve kısıtlayan çevre unsurunun bir parçası durumunda olup onun etkilerinden asla kaçamazlar. Örgütün çevresinde olan değişiklikler örgütün üretiminden pazarlamasına tüm unsurları etkilemektedir. Çevredeki değişikliklere örgütlerin uyum sağlaması bu değişimi anlayıp bunu insan kaynakları uygulamalarına yansıtmasına bağlıdır. Örgüt çalışanlarının iç ve dış çevreyi yakından takip etmesi değişen çevreye örgütün uyum sağlamasını kolaylaştıracağı gibi başarıyı arttıracaktır (Erkoç, 2009).

### **İç çevre değişkenleri**

İşletmeler çevrelerine açık sistemler olduklarından dolayı çevrelerindeki değişime cevap vermek zorundadırlar. Çevrede meydana gelen değişiklikler örgütteki etkisi denge bozmak olur. Örgütü bu duruma uyum sağlamaya zorlayacaktır. Sorunlarla dolu olan bu dönem örgüt tarafından iyi anlanmalı değişen çevre durumuna uygun

stratejiler geliştirilerek bu stratejileri uygulamalı ve devamlılık sağlanmalıdır. Bu değişime K.Lewin'in ortaya çıkardığı planlı değişim modeli ile hareket edip, tutarlı ve sağlam bir alt yapı oluşturmalıyız. Örgütler değişim yönetimini kendi içyapıları kapsamına aldıklarında değişime karşı daha sağlam durabileceklerdir. Değişim yönetimi dikkate alınmadığında ise örgüt içinde kargaşa oluşacak rakiplerle rekabet zorlaşacaktır (Akyüz, 2001).

### **Dış çevre değişkenleri**

Genel çevre ve yakın çevre olarak ikiye ayrılan dış çevre, SİKY sürecine örgütün dış çevresindeki değişkenlerle etki etmektedir. Genel çevreyi oluşturan değişkenler sosyal, politik, teknolojik ve ekonomik olarak dört gruptadır. Yakın çevreyi oluşturan değişkenler ise müşteriler, tedarikçiler, hükümet, rakipler, finans kuruluşları, medya, işgücü Pazar koşulları ve sendikalaşma olarak örgütün ilişkide olduğu çıkar gruplarıdır.

Dış çevredeki bilinçli tüketici, rekabet, politik ve ekonomik değişimlerde örgütün büyümesi dışından en azından mevcut durumunu koruması için yeni hizmetler, yeni stratejiler, yeni çalışma şekilleri üretilmelidir. İşletmelerin genel ve yakın çevreyi çok iyi tanımları gerekir ki o çevre koşullarına yabancı kalması durumunda örgütün ayakta durması mümkün değildir. Rakiplerin piyasadaki durumunu izleyen, onları iyi analiz eden, müşterilerinin beklentilerine cevap veren, medya kuruluşları ile güçlü bağlar kuran bir örgüt, genel çevreyi de iyi analiz ettiğinde ayakta kalmaması için bir neden bulunmamaktadır. Örgüt çalışanlarının çevre bilgisi çalışanların performansını yükseltecek dolayısıyla örgüt performansı da yükselecektir. Örgütün iç ve dış çevre analizi SİKY sürecinin önemli bir aktörüdür (Erkoç, 2009).

### **2.2.3.2 Stratejik insan kaynakları yönetiminde yatay ve dikey boyut (uyum)**

Uyum tanım olarak ele alındığında bir unsurun ihtiyaçları, amaçları, istekleri ve yapısının bir diğer unsurun ihtiyaçları, amaçları istekleri ve yapısı ile tutarlı olarak tanımlanır. Stratejik insan kaynakları yönetiminde iki tip uyumdan söz edilmektedir. Dikey uyum ve yatay uyum olarak belirlenmiş bu faktörlerden yatay uyum (iç uyum) farklı ik politikaları ve ik faaliyetlerinin birbiri ile uyumunu ifade ederken, dikey uyum (dış uyum) ise örgüt ve ik stratejileri arasındaki uyumu belirtmektedir (Cingöz, 2011).

### **Yatay uyum (içsel uyum)**

Woodward (1965), Burns ve Stalker (1961), Leavitt (1965) gibi araştırmacılar çalışmalarında teknoloji, yapı ve insan kaynakları arasında bulunan uyumun örgüt başarısını yükselttiğini vurgulamışlardır. Lorsch ve Allen (1973) ile Lorsch ve Morse (1974) daha sonra yaptığı çalışmalarında insan, yapı, görev ve idari süreçlerin arasındaki uyumun performansı arttırdığını ampirik olarak doğrulamıştır. Uyumun İKU arasında da olması ve İK uygulamalarının örgütün gelişim aşamasıyla uyumlu olması gerekmektedir (Baird ve Meshoulam 1988).

Yatay uyum, İK uygulamalarının uyumlu ve birbirini destekleyen sisteme dönüştürülmesini ve uygulamaların aralarında uyum içinde çalışmalarının gerekli olduğunu vurgulamaktadır (Delery, 1998).

Arthur ve Boyles, 2007; Schuler, 1992; Kepes ve Delery, 2006, 2007 gibi araştırmacıların insan kaynakları sisteminin elemanları konusunda mutabakata vardıkları söylenebilir. Ancak yatay uyuma ilişkin alan çalışılması zor bir alan olmanın yanında daha fazla araştırılması gereken bir alandır. Kepes ve Delery (2006, 2007) yaptığı çalışmalarda yatay uyumun sağlaması için pek çok içsel uyumu destekleyen faaliyetlerin gerçekleşmesi gerektiğini vurgular. SİKY özelinde yatay uyum araştırılırken insan kaynakları sistemindeki elemanların ayrılması gerekmektedir. Bu sistemde, işletmenin programları, politikaları ve uygulamalarının objektif kurumdan olmayan bir gözlemci tarafından ayrılması ve uyumlaştırılması gerekli olacaktır. Çalışanlara diğer sistem elemanlarından çelişkili mesajlar gelmesi düşünölmelidir (Lengnick-Hall vd. 2009).

### **Dikey uyum (dışsal uyum)**

İK uygulamalarının stratejik yönetim süreci ile uyumlu olması dikey uyum olarak belirtilmektedir. Dikey uyumda İK uygulamaları ile örgütsel bağlam arasındaki uyuma odaklanılmaktadır. Örgütün dikey uyumu gerçekleştirebilmesi için stratejisini uygulamaya ve örgüt performansını yükseltmeye yönelik optimal bir İK sistemi geliştirmesi gereklidir (Ünnü ve Keçecioğlu, 2009)

Araştırmalarda yapıların, sistemlerin ve yönetim uygulamalarının gelişim aşamaları ile uyumlaştırılması genel anlamda kabul görmüş dışsal uyum olarak belirtilmiştir (Cingöz, 2011).

Örgütler büyüdükçe ihtiyaçlarında da değişimler meydana gelmektedir. Büyüme ve örgütsel değişimin nasıl tamamlanacağı bilinmesi İKY'nin nasıl olması gerektiğini de doğrudan ortaya çıkaracaktır (Baird ve Meshoulam 1988).

### **2.2.3.3 Stratejik insan kaynakları yönetiminin teknoloji boyutu**

Teknolojideki gelişmeler örgütlerin yapısını ve yönetim şeklini değiştirmiştir. Bilgi teknolojisi örgütlerin temel fonksiyonları ile birleşmiş yöneticilerin ihtiyaç duyduğu bilgi ve beceriler farklılaşmıştır. Bilgi teknolojisinin tüm işletmenin kullanacağı yazılımlar üretmesi bütün örgütün yanında İK bölümünün de değişmesine ve faaliyetlerin yeniden tasarlanmasına neden olmuştur (Erkoç, 2009).

Çalışanların karar verme sürecine dahil olmasıyla yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ayırım giderek belirsizleşmeye başlamıştır. Nitelikli çalışanların sahip olduğu bilgi gücü örgütlerde hiyerarşinin gücünü zayıflatmaktadır. Farklı yönetim yetenekleri gerektiren proje gruplar, görev tanımları ve kısa süreli iş birimleri daha çok ortaya çıkmaktadır (Lepak, 1998).

Bilgi teknolojileri işletmenin genel yapısı ile İK arasında dönüşümsel bir aracı olmuştur. Sınır ötesi bilgi paylaşımı engelleri ortadan kaldırmış, sanal takımlar aktif destek rolü üstlenmiştir. Örgütler sanal ik'ni kullanıp rekabete avantajına ulaşmakta değişime uyum sağlamaktadır. Teknolojinin sürekli değişen bir nitelikte olması yöneticilerin değişen teknolojiye karşı yeni stratejiler üretmesi zorunluluğunu getirmiştir. Yöneticiler uzun vadeli planlar yapsa bile teknolojik değişimleri dikkate alarak müşterilerin kendi işletmelerini tercih etmesi amacıyla bu planlarda değişiklikler ve güncellemeler yaparak örgütüne uyumlu hale getirmeleri gerekmektedir. Katı stratejiler bu anlamda çok kullanışlı değildir. Esnek stratejiler bu değişikliklerin yapılmasını kolaylaştıracaktır (Erkoç, 2009).

### **2.2.3.4 Stratejik insan Kaynakları yönetiminin uygulama boyutu**

İK yöneticilerin ik'nın uygulamalarında aktif rol oynaması ve farklılıklar yaratmaya çalışması kendilerinin en önemli görevleri arasında olduğundan dolayı İK yöneticilerinin sorumluluğu artmıştır. İK yöneticileri ik uygulamalarını stratejik hale getirme çabası, SİKY'nin uygulama boyutunu göstermektedir.

Her bir strateji ve getirdiği roller değişik İK uygulamalarını gerektirir. Planlama, kadrolaşma, performans ölçümü, eğitim verme ve geliştirme, ücretlendirme gibi uygulamalardaki değişiklikler bu stratejik farklılıkları belirler. Örgütlerde İKyöneticilerinin önemi artmış, İK politikalarını stratejik hale getirmek onların sorumluluğu haline gelmiştir. İK yöneticileri artık temel uygulamalardan farklı olarak başka görevlerde üstlenmeye başlamış, değişimi yönetir hale gelmişlerdir. İK yöneticilerinin yeni rolleri İK uygulamalarına stratejik bir boyut kazandırmıştır. Örgütlerde değişen koşullara yönelik eğitimler verecek, örgütün ihtiyaç duyduğu eğitimi belirleyecek takımlar oluşturulmalıdır. Performans değerlendirme de örgütte stratejik bir hale getirilmeli, İK yöneticisi dönemsel hedefler belirleyip örgütün bu hedeflere ne kadar ulaşabildiğini belirlemelidir (Erkoç, 2009).

#### **2.2.4 Stratejik insan kaynakları planlaması yaklaşımları**

Planlama temel bir yönetim fonksiyonudur. İKY yönetim sürecinin temelidir. İnsan kaynakları planlaması, örgüt için gerekli olan insan kaynağına ilişkin verileri değerlendirerek olası durumlara karşı önlemlerin alındığı bir süreçtir. Temel bir prensip olarak insan kaynakları örgütün tüm unsurlarında eğitimden, geliştirmeye, yapılandırmaya kadar yer aldığından dolayı planlama sürecinin dışında olması asla düşünülemez. SİKY planlaması, İK yönetim düşüncesinin evrimi ile birlikte farklı yaklaşımlarla ele alınmıştır. Belirlenen yönetim anlayışı ile İK'na bakış açısı arasında bir ilişki vardır. Bu yaklaşımlar aşağıdaki şekilde ele alınmıştır.

##### **2.2.4.1 Klasik stratejik planlama yaklaşımı**

Değişen çevre koşullarında meydana gelen değişimler planlamaların istenilen sonuçları elde etmesini engelleyememesi yöneticileri uzun vadeli olan ve örgütün bu değişimden olumsuz etkilenmesini sağlayan stratejik planlama çabasına yöneltmiştir. Planlama yaklaşımının temel amacı örgütün çevresi ile uyum içerisinde olmasıdır. Bu yaklaşıma göre stratejik planlama değişimin temel aracıdır. Değişimle örgüt arasında değişim uyumunu sağlayacak olan unsur stratejik planlamadır. İç ve dış örgütsel çevre ile örgütün amaçları arasında karşılaştırma yaparak başlayan klasik süreç stratejik kararlar alınmasıyla sürer, uygulama ve değerlendirme ile son bulur. Bu yaklaşımın İKY'de kullanılması için bazı eklentilerin yapılması gerekmektedir. Yoksa sonuçlar istenilen gibi olmayacaktır. Yaklaşımın başarıya ulaşması için

İKözelliklerinin dikkate alınması ve hangi dış ve iç koşullardan etkilendiği belirlenerek, insan kaynaklarının stratejik planlamasına ait yöntemler geliştirilmelidir (Öge, 2016).

#### **2.2.4.2 Neo-klasik stratejik planlama yaklaşımı**

Yenilenmiş klasik stratejik planlama yaklaşımı olarak adlandırılan bu yaklaşımda temel varsayım örgütün İK'na yeterli önemi göstermemesi ve stratejik planlama aşamasında İK'yı ihmal etmesidir. Buda başarısızlığa sebep olmaktadır. Başarının İK'nın ana unsur olarak ele alınmasıyla geleceğini savunur. Yapılan araştırmalarda klasik stratejik planlarda insan kaynaklarına yeterli önem verilmediği için planların uygulamaya konulmadan anlamsızlaştığı belirtilmiştir. İK'nın önem kazanması ve alandaki gelişmeler İK'na daha fazla önem verilmesi gerektiğini ortaya koymuştur (Öge,2016).

#### **2.2.4.3 Modern ve neo modern stratejik planlama yaklaşımı**

Klasik anlayışlarından farklı olarak her yerde ve zamanda geçerli örgüt kültürü ve yapısı olmadığı modern stratejik yaklaşımının varsayımıdır. Modern anlayış içinde bulunan durum ve koşullara göre kararlar almayı savunur ve neo-klasik yaklaşımın savunduğu “en iyi örgüt yapısı” ve “evrensel örgüt ilkeleri”. İK stratejik planlama sürecine ivme kazandırmıştır. Bunun nedeni stratejik planlama örgütün insan kaynaklarının planlanmasıdır. Modern stratejik planlama yaklaşımı, örgütsel hedeflerle beraber stratejilerin belirlenmesinin örgütün İK unsuru tarafından yapılarak, iç ve dış örgütsel çevre analizlerinin İK yoğunlukta olarak yapılmasını ve değişimin teknolojik, ekonomik ve sosyal boyutu kadar nüfusla alakalı boyutun da değerlendirilmesi gerektiği düşüncesindedir. Modern stratejik planlama örgüt, çevre ve teknoloji arasındaki yoğun ilişkiyi dikkate alarak kabul eder (Öge,2016).

#### **2.2.5 Stratejik insan kaynakları yönetim süreci**

İKY'de stratejik yaklaşımın benimsenerek uygulamaya geçilmesi beş aşamanın yerine getirilmesi ile mümkün olacaktır. Bu aşamalar şu şekildedir;

1. Aşama: Örgütün Stratejik Amaçlarının Belirlenmesi: Örgütün niteliği, faaliyet alanı, başarı beklentisi, vizyonu ve misyonu gibi sorulara cevap verilmesi ile



ortaya çıkan hedeflere ulaşmak için hangi işlerin yapılacağı, kişilerin nasıl bulunacağı, yerleştirileceği ve eğitileceğini planlamak durumundadır.

2. Aşama: Stratejik Planların Uygulamaya Taşınması: Örgütlerin geniş kapsamlı ve uzun vadeli planlarını uygulamaya sokabilmesi nitelik ve nicelik olarak olumlu İK'na sahip olmasıyla mümkündür. İKY, işe alma, kariyer planı ve performans yönetimi gibi konularda önemli kararlar almak durumundadır.
3. Aşama: Stratejik Konumlandırma: Örgüt rakiplerine göre hangi stratejik konumda olacağını belirlemelidir. Stratejik konumlandırma örgütün kendisini doğru bir şekilde değerlendirmesine, pazarda olan gelişmelere daha çabuk ayak uydurmasına olanak sağlayacaktır. İK'nın planlanması işe alma, dış kaynak kullanımı, çalışanların eğitimi, performans yönetimi ve kariyer planlama gibi uygulamaların doğru bir şekilde belirlenmesine yardımcı olacaktır.
4. Aşama: Kritik İK Konularının Belirlenmesi: Örgütün stratejik amacı belirlenirken ve konumlandırma sürecinde ortaya çıkan İK konularının neleri içerdiğinin belirlenmesidir. Hangi konularda yapılacak olan iyileştirmenin örgütün stratejik hedeflerine katkı sağlaması ve rekabet üstünlüğü sağlaması belirlenmelidir.
5. Aşama: İKY Stratejilerinin Uygulanması: İKY örgüt vizyonunu, misyonunu, stratejik hedeflerini, örgütün kültürünü, değerler sistemini, gelecekte beklenen yeri inceleyerek belirlediği kritik İK konularında uygulanacak hareketleri belirlemeli, bunları planlama ve uygulama sorumluluğunu üzerine almalıdır (Barutçugil, 2004).

### **2.2.6 İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları**

Çeşitli politika, uygulama ve örgüt yapısı işletmelerin çalışanlarının yönetimi için geliştirilmiş işletmelerin rakipleri ile rekabet edebilmelerine olanak tanımaktadır. Genel anlamda çalışmalar 6 temel insan kaynakları uygulamalarından bahsetmektedir. Bunlar şu şekildedir; çalışan planlaması, eğitim ve gelişim, performans faaliyetleri, performans ödülleri, örgüt çalışan ilişkileri ve iletişimidir (Başar, 2016).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları her ne kadar örgüt performansına pozitif katkı yapsa da örgütlerin insan kaynakların yönetilmesinde kullanması için gereken

en iyi politika ve uygulamaların ne olduğu konusunda görüş birliği sağlanamamıştır (Başar, 2016).

Örgütler çeşitki İKY uygulamaları kullansa da asıl olan diğer örgütlerden farklı olan ve başarı getirecek iky uygulamalarının örgüt içerisinde bir araya getirilip kullanılmasıdır. Örgüt en iyi insan kaynağına ulaşmalı ki rekabet avantajı kazanabilsin (Başar, 2016).

#### **2.2.6.1 İşgücü planlaması**

Yapılan çalışmalarda etkili işgücü planının örgütsel performansla doğrudan ilişkili olduğu anlaşılmıştır. İş gücü planlamasının işgücü verimliliğini arttırması, etkin işe alma ve seçme prosedürleriyle beraber firma karını arttırıcı etki yaptığı bununla beraber personel devir hızını da düşürücü yönde etkilediği tespit edilmiştir. İşgücü planlamasının satışları arttırdığını destekleyen çalışmalar da vardır (Ahmad ve Schroeder, 2004).

#### **2.2.6.2 Eğitim ve geliştirme**

Kurumlardaki eğitim programlarının işgücü verimliliğini arttırdığı belirlenmiştir. Eğitim faaliyetlerinin yüksek performanslı işlerde önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Eğitim faaliyetleri personel devir hızını da düşürücü etki yapar. Örgütteki eğitim faaliyetlerinin örgütte yeni çalışmaya başlayan çalışanlara örgüt kültürünün ve örgüt hedeflerinin benimsetilmesinde ve personelin yetenek ve performansını arttırmak amacıyla kullanıldığı eğitim faaliyetlerindeki amacı oluşturur (Başar,2016).

Bartel (1994), çalışmalarında eğitim programlarındaki artışın düşük verimlilikteki işyerlerinde hedeflerin tutturulmasına ve işgücündeki verimliliğin artışına katkıda bulunduğunu tespit etmiştir. Çalışmalarda alınan sonuçlar, eğitim ve verimlilik arasındaki ilişkinin sadece bireysel olmayan, örgütsel düzeyde olduğu konusunda önemli veriler sunmuştur (Bartel, 1994).

Russell, Terborg ve Power (1985), çalışmalarında eğitimli çalışanlar ile performansları arasında güçlü bir ilişki bulmuştur. Alanda yapılan bir çok çalışmada eğitim ve gelişme faaliyetlerinin performansın önemli unsuru olduğu görülmektedir (Başar, 2016).

### **2.2.6.3 Performans değerlendirme**

Örgüt çalışanlarının görev ve sorumluluklarını yapıp yapmadıklarını belirleme sürecidir. Performans değerlendirmenin personel devrini düşürücü etkisi yapılan çalışmalarda Wright, Cho, Truss tarafından tespit edilmiştir (Başar, 2016).

Performans değerlendirme uygulamaları satışları ve çalışanların performansını önemli ölçüde arttırmaktadır (Cho,2004).

### **2.2.6.4 Ödüllendirme**

Performans artırılmasında yöneticiler tarafından ödül önemli bir motivasyon aracı olarak görülür. Parasal ödüllerin çalışan performansını imalat sektöründe %39, hizmet sektöründe %14 arttırdığı tespit edilmiştir. Sosyal tanınma ve saygınlık ise hizmet sektöründe performansı %15 etkilemektedir. Ödüllendirmenin personel devir hızına azaltıcı etki yaptığı, verimliliği ve satışları arttırdığı ispatlanmıştır. Özel olsun kamu olsun yapılan araştırmalar ödüllendirmenin performansa pozitif etki ettiğini göstermiştir. Prim sistemi çalışanların performansını arttırmaktadır. Ayrıca kar paylaşım sisteminin de verimliliği arttırdığı gibi örgüt çalışanlarının işe gelmeme sürelerini de azalttığı bilinmektedir. (Başar,2016).

### **2.2.6.5 Elde tutma**

Fryxell ve Gordon 1991 yılında yaptığı çalışmada örgütteki çalışanlara eşit ve adil davranılmasının örgüte olan bağlılığa, iş tatminine ve performansa olumlu yönde etki etmektedir (Cho, 2004).

### **2.2.7 Stratejik insan kaynakları yönetiminde beşeri kaynakların rolü**

Örgütün elindeki beşeri kadronun nitelikleri ne kadar yüksekse o örgütün karar alma, atılım, maddi ve manevi değerleri, değişme ve gelişme kapasitesi o kadar iyi olur. Eğer beşeri kadronun niteliği düşük ise örgütün zayıflığı ve dezavantajı olarak işletmenin rekabet üstünlüğüne zarar verecektir (Dinçer, 2007).

Örgütün en önemli unsuru insandır. Diğer üretim unsurlarından farklı olarak karar alma ve uygulama şansı bulunan tek canlı insandır. Buda insanı örgütün ana unsuru yapar. İşinde yeterli ve ehliyete sahip çalışanlarla yola çıkan işletmeler başarı için ana şartı sağlamıştır. İnsan kaynakları yönetimini bir kenara bırakıp “insan sermayesi yönetimi” ile insan daha bir ön plandadır. Klişe olmaktan çıkan en önemli varlığın

insan olduğu düşüncesi, örgütlerin nedensel gücü ve dinamik varlığı olmuştur. Örgütlerde stratejik hedeflere ulaşılması için her kadronun ve üretim ünitesinin örgüte değer katması gerekmektedir. İnsan kaynakları örgütteki çalışanlar için teşvik planı hazırlamalı, çalışanları eğitmeli, kişisel motivasyonu arttırmalıdır. Bu sayede çalışanların niteliklerini geliştirerek müşteri hizmetinin, ürün maliyetinin iyileşmesine dolaylı olarak katkı yapmakla beraber örgüt odaklı da bir şekil alacaktır (Yetimaslan, 2010).

### **2.2.8 Sert ve yumuşak stratejik insan kaynakları yönetimi**

İKY farklı alanlardaki örgütler için tek bir tür değildir. SİKY’de aynı biçimde tek bir yönetim tarzında değildir. Sert ve yumuşak olarak ikiye ayrılan iky, insan doğasının ve yönetsel stratejilerin esas alınmasıyla oluşmuştur. Sert olan motivasyon teorileri x teorisine dayanırken, ekonomik insan modelini inceler ve sıkı stratejik yönetim olmasını vurgular. İky’nin sert boyutunda insanın rekabet üstünlüğünü kazanmadaki işlevi görmezden gelinerek, insanlar diğer üretim faktörleri ile aynı görülür. İKY sert anlayışta örgütün nicel ve hesabi yönlerini önemsemektedir ve insanla ilgili olan maliyetlerin düşürülmesi gerektiğini savunur (Başar, 2016).

Yumuşak model SİKY modelinde Y teorisi ana unsur olarak ele alınır. Sert İKY yatırım ve kazanç’ı vurgularken yumuşak model anlayışı iş yaşamının kalitesini, iletişim, sürekli gelişme, iş güvencesi gibi personeli mutlu eden yönleri savunur. Yumuşak anlayışta insan faktörü değerlidir ve rekabet avantajının kaynağı, bağlılık, uyum ve kalitedir. Bağlılığı sürekli olarak vurgulayan ik, bağlılığı arttırmanın yolunu katılım ve iletişim olarak görür (Başar, 2016).

Yukarıdaki sert ve yumuşak anlayışın açıklanmasından anlaşılacağı gibi sert İKY’de insan bir maliyet unsuru iken, yumuşak İKY’de örgütün başarısına katkı yapan önemli bir unsurdur. Bazı araştırmacılar SİKY’nin sert ve yumuşak İKY unsurları arasında dengeyi sağlayan yönetim şekli olduğunu savunur. Yani SİKY dengeleyici olarak yer alır (Başar, 2016).

### **2.2.9 Rekabette başarı sağlayan stratejik insan kaynakları uygulamaları**

Rekabetin yoğun olduğu günümüz iş dünyasında örgütler varlıklarını sürdürebilme ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için nitelikli insan unsuruna ihtiyaç duyarken

diğer taraftan da amaçlarına uygun insan kaynakları stratejileri geliştirip uygulamaya koymak zorundadırlar. Bu anlamda örgütün rekabet stratejisi ile insan kaynakları stratejisi arasındaki uyum çok önemlidir. Örgüt için gerekli olan en iyi stratejik İKY uygulamaları; örgüt kültürünün oluşturulması, küresel vizyon, misyonun tanımlanması ve en iyi fonksiyonel uygulamaların belirlenmesi olarak tanımlanmıştır (Akdemir, 2008).

- a. Yeni Örgüt Kültürünün Oluşması: Rekabet üstünlüğünü sağlamak için örgüt kültürünü tepeden yönetilen ve oteriter bir anlayıştan, aşağıdan yukarıya doğru paylaşımın güçlü olduğu, iyi iletişimin olduğu ve sorumlulukların paylaşıldığı bir anlayışa geçirmek gereklidir.
- b. Küresel Vizyon Seçilmesi: Örgüt için vizyon ulaşılmak istenen uzun dönemli bir hedeftir. İnsan kaynakları ve tepe yönetim küresel şartları da dikkate alarak bu vizyonu belirlemelidir.
- c. Yeni Misyonun Tanımı: Örgütün tamamı için bir kılavuz olacak olan misyon, çalışanların görüşü dikkate alınarak oluşturulması halinde çalışanlar tarafından daha kolay benimsenecektir.
- d. En iyi Fonksiyonel Uygulamaların Seçilmesi: Küreselleşmenin getirdiği yenilikçi, maliyet düşürücü, kalite artırıcı insan kaynakları işlevlerine ait stratejik uygulamalar olarak tanımlanmaktadır (Akdemir, 2008).

Örgütlere rakiplerine rekabet üstünlüğü sağlayacak sistematik kararlar seti olarak da ifade edilen bu stratejilerin başarıya ulaşabilmesi iki ana unsura bağlıdır. Birincisi örgütlerin bu stratejileri hayata geçirecek varlıklara ve yeteneklere sahip olmasına, ikincisi ise hangi tür stratejinin hangi şartta daha işe yarayarak başarıyı getireceğinin bilmesine bağlıdır (Akdemir, 2008).

### **2.2.10 Dünya’da ve türkiye’de kamu yönetiminde stratejik insan kaynakları yönetimi**

Geçtiğimiz yüzyılda var olan sert, bürokratik kamu yönetimi günümüzde daha esnek ve Pazar ekonomisine bağlı olan kamu yönetimine geçişe başlamıştır. Bu geçiş devletinde toplumdaki rolünün değişmesi ve vatandaş devlet arasındaki ilişkisinde yeni bir anlayışta olması anlamı taşımaktadır. Geleneksel anlayış teoride ve pratikte gözden düşerek modern anlayış yerine geçmeye başlamıştır (Öztürk, 2016).

Stratejik yaklaşımın dünyada ve Türkiye’de olsun özel sektörde tam olarak benimsenmemesi kamu sektörünün sert hiyerarşik yapısında daha ağır gelişmesine sebep olmaktadır. Modern Dünyadaki gelişmeler özel sektörde olduğu gibi kamu sektörü hizmetinde çeşitli beklentilere sebep olmuş buda stratejik yaklaşımın benimsenmesinin kaçınılmaz olduğu gerçeğini doğurmuştur (Özdemir, Polat ve Özdemir, 2017).

Küreselleşme, uluslararası rekabette ve yaşanan siyasal gelişmelerle devletin rolünün tekrar yapılandırılmasına neden olmuştur. Ülkeler küreselleşmenin etkileriyle devleti yeniden yapılandırmak için yönetim reformu yapmaya mecbur kalmaktadır. Çalışanların karar alma sürecine dahil olması, değişen çevre koşullarına uyum sağlanması, toplam kalite anlayışı fikrinin benimsenmesi, yöneten ve yönetilen ilişkisinin değişimi kamu sektörü ile özel sektör arasındaki farklılıklar azalarak yerini benzeşmeye bırakmaya başlamıştır. Modern yaklaşımın istediği kamu yönetiminde de özel sektör benzeri anlayıştır (Aykaç, 2009).

Uluslararası alanda devlet-kamu yönetimi tartışmaları halen devam etmektedir. Bu tartışmaların nedenlerine baktığımızda maddeleri şöyle sıralayabiliriz (Öztürk, 2016):

- 1- Devletin ekonomide oynadığı rol ve kamu harcamalarının özelleştirmelere rağmen yükselmesi ve bütçe açıklarının sistemde açtığı tahribat
- 2- Az gelişmiş ülkelerde ve gelişmekte olan ülkelerde devleti küçültmenin getirdiği sosyal ve ekonomik sıkıntılar yüzünden toplumsal çöküntü ve sefaletin artması
- 3- Başarısız devlet tablosu
- 4- Halkın taleplerine karşı kamu performansının yetersiz kalması ve bu nedenle kamu yönetimine saygının azalması
- 5- Yolsuzluk ve israf
- 6- Uluslararası finans piyasalarının eskiye göre piyasada devletten daha fazla etkin olması
- 7- Hakem devlet ve özgür piyasa düşüncesi ile şekillenen ekonominin deregülasyonunu mecbur eden politikaların çoğalması

- 8- Devletin eskiden yerine getirdiği mali işlevleri piyasaya bırakması ile kamu yönetiminin hacim ve nitelik olarak değişmesi ve yetersizleşmesi (Öztürk, 2016).

Bunlarla birlikte gecikmiş reformların getirdiği verimsizlik, personel bulundurmanın siyasi sorunlarla yapılması, işlevlerin tam olarak yerine getirilememesi ve koordinasyonsuzluk gibi nedenler yukarıdaki maddelere eklenebilir (Saygılıoğlu ve Arı, 2000).

Ülkemizde kamuda 1980’li yıllardan sonra başlayan özelleştirmeler ve devletin küçülmesi yönündeki uygulamalar, devletin yerine getirdiği hizmetin etkin ve verimli olarak sunulmasının gerekliliğini ve kalite arayışını da arttırmaktadır. Önemli olgu devletin rolünün tartışılması ve birçok ülkenin devlet reformu yapmasıdır. Ülkemizde de bu amaçla 24.12.2003 tarihinde 5018 sayılı “Kamu Mali ve Kontrol Kanunu” resmi gazetede yayınlanmıştır. Bu kanunla stratejik planlama ve performansa dayalı bütçe sistemine geçiş amaçlanmış ve insan kaynakları kavramı kanunda yer almıştır (Öztürk, 2016).

Kamuda tüm kademeler arasındaki ilişkininin yeniden tasarlanma sürecinden söz edebiliriz. Kamuda yeni anlam yüklenerek gelişen birimlerden birisi de insan kaynakları birimidir. Yeni kamu anlayışından maddeler halinde bahsederek:

- Birimler arasındaki rekabetin gelişmesi
- Vatandaş odaklılık
- Performans ölçümünü sadece girdilerle değil çıktılarla da hesaplamak
- Vatandaşı müşteri olarak değerlendirip yeni seçenekler sunmak
- Sorunların ortaya çıkmadan önce önlenmesini sağlamak
- Harcamaya değil kazanmaya da gayret etmek
- Katılımcı düşünceyle otoriteyi de yeni kararlara sürüklemek
- Piyasayı bürokratik mekanizmaya tercih etmek (Öztürk, 2016).

Stratejik İKY dünyada bir çok ülkede kamu kurumlarında çeşitli seviyelerde uygulandığı belirtilmektedir. Türkiye’de 5018 sayılı kanunun öngördüğü tüm kamu kurumları için merkezi-tek tip yukarıdan aşağı model önetilmemektedir. Kamu kurumlarının geleneksel insan kaynakları yerine stratejik İKY yaklaşımına geçmeleri

için önemli yapısal değişimler ile birlikte kamu çalışanlarının ve yöneticilerinin eğitimi gereklidir. Bu değişim süreci bakanlık merkez teşkilatları ve taşra teşkilatları tarafından planlanması ve uygulamaya konması aşamalarında desteklenmelidir (Kaçmaz, 2015).

## **2.3 Örgütsel İletişim**

### **2.3.1 İletişim**

İletişim, latince “Communication” sözcüğünün karşılığıdır. “Komünikasyon ve Haberleşme” sözcükleriyle de kullanılmıştır. Günümüz dünyasında bu sözcükler yerini iletişim sözcüğüne bırakmıştır. “Communis” sözcüğünün köklerinden türeyen communication sözcüğü, “ortak ve topluca” anlamlarını içerir. Buda bize iletişiminin toplumsal nitelikli olduğunu gösterir (Zillioğlu 2003).

İletişimin sözlüksel anlamına baktığımızda muhabere, haberleşme, komünikasyon anlamları ortaya çıkmaktadır. Kişinin davranış ve düşüncelerini çeşitli araçlarla (radyo, televizyon, internet, telefon vs.) bilgi, duygu ve düşüncenin aktarılma sürecidir. (Büyük Sözlük, 2018).

“İletişim” kavramını anlatmak için literatürde çok fazla tanım yapılmıştır. Bu tanımlara baktığımızda düşünce değişimi, düşünceyi paylaşma ve iletme süreçleri, anlatma yeteneği, etkileşim, durumların belirtilmesi süreci, bağlantı kurma süreci, zihnin uyarılması ile uyarma ve cevap verme gibi durumları sıralayabiliriz (Yılmaz, 2003).

İletişim, kişilerin birbirini bilgileri değiş tokuş ederek motive ettiği yada davranışlarını etkilediği, karşılıklı olarak anlaştıkları bir süreçtir. Duygu, düşünce, fikir ve hislerin karşı tarafa kodlanmış olarak iletilmesidir. (Bay, 2007)

İletişim, İnsanların kültür hazinesinde bulunan bilgi ve haberler ile duygu ve düşüncelerin insanlar arasında dolaşmasıdır. (Kaya, 1985).

İletişim, İnsanların kendilerini çevresinden gelen iletileri anlaması ve kendisini anlamlandırmaya çalıştığı davranışlar olmakla beraber dış dünya ile ilişki kurarak varlığını ispatlaması ve kendisini ifade etmesi olarak tanımlanabilir (Topsakaloğlu, 2015).



Sosyolojik olarak ele alındığında ise en az iki kişi arasında olan, belli bir ihtiyacı yerine getiren her çeşit ileti alışverişi sürecidir. (Bal, 2004).

İletişim bir diğer tanımda ise insanın insan ve örgütle, örgütün ise toplumsal sistemle ilişkisini sağlayan araçtır (Bayraktaroğlu, 2003).

İletişim, kişilerin düşünce ve bilgilerinin karşı tarafa aktarılma sürecidir. İletişimin ortak özelliği karşılıklı olmasıdır. Açık yada kapalı bir şekilde gerçekleştirilebilen iletişim kaynak, ileti, hedef kitle ve kanal kavramlarından meydana gelir. Kaynak göndericinin kendisi, iletilmek istenen mesaj ileti, iletinin gideceği yer hedef kitle, iletişimin gerçekleştiği ortam ise kanaldır (Oskay, 2007).

### **2.3.2 İletişimin önemi**

Günümüzde diğer insanlarla, televizyon, radyo ve kitap okuma gibi faaliyetlerle zaman geçiririz. İletişim hayatımızdaki bu zamanın 4/3'ünü kapsar. İnsanlar yaşamlarında sürekli olarak diğer insanlarla iletişim halinde bulunur. İnsanlar farkında olarak veya olmayarak çevresi ile sürekli bilgi alışverişi içindedir. Canlılar arasında iletişimden en etkili şekilde faydalanan insandır. (Öztürk, 2014).

İletişimin seviyesi insanın çevresiyle olan ilişki biçimine göre şekillenir. İnsanların kültürel olarak katıldıkları topluluklar ve toplumlar iletişim şekillerini ve niyetlerini değiştirir. Katıldıkları grupların iletişim şekillerini benimser ve kabul ederler. Ancak iletişimin dinamik yapısı sayesinde yeni kültürel değişiklikler ve öğrenimlerde elde edilebilir. Toplumsal yapının en büyük gerekliliği olan iletişim, insanların toplumda katıldıkları grupları daha iyi tanıyabilmesi ve gruplarda ortaya çıkan sorunların daha iyi çözümlenmesi verimli bir iletişim kurmasına bağlıdır (Çağlar ve Kılıç, 2008).

İletişim, yaratıcı problem çözme tekniğini üst düzeyde bilgi, rehberlik, görüş, yanıt gibi unsurlarla kullanarak motivasyon ve koordinasyonu sağlar. Örgütler geleceğini, bütünlüğünü iletişimin her alanda sağlanmasıyla gerçekleştirir(Tikici, et al. 2004).

İletişimde bulunan kişiler arasında karşılıklı güven ve anlayış sağlanamadıysa problemler artacak etkili bir iletişim ortaya çıkmayacaktır. Amaçlanan etkili ve verimli seviyedeki iletişim bu durumda olmadığından iletişim bir süreç olma niteliğinden de uzaklaşacaktır (Demiray ve Eroğlu, 2010).

Örgütlerin etkinliğinde çok büyük bir öneme sahip olan iletişim, yöneticilerin neyi nasıl ne zaman yapacağını iletişimi kullanarak iş görenlere iletir. Örgütlerde yüksek düzeyde anlaşma ve uyum personeller arasındaki iletişim bağına bağlıdır. İyi bir iletişim sistemine sahip olan örgütler kişilerin kendini gerçekleştirme ve saygı görme gibi ana ihtiyaçlarını tatmin edecektir. (Öztürk, 2014).

Toplumların yaşamasında büyük bir öneme sahip olan iletişim biliminin, topluma öğretilmesi ve hayata geçirilmesi, iletişim düzensizliklerini önlemek ve toplumsal hayatın düzenli olmasını sağlamak adına çok büyük önem arz etmektedir(Demiray ve Eroğlu, 2010).

### **2.3.3 İletişim türleri**

İletişim türlerini dört grupta açıklayabiliriz:

- A. Kişi içi iletişim
- B. Kişilerarası iletişim
- C. Örgüt içi iletişim(Örgütsel İletişim)
- D. Kitle iletişimi

#### **2.3.3.1 Kişi içi iletişim**

İnsanın kendisi ile kendi içinde kurduğu iletişim olan kişi içi iletişim, kişinin kendi iç dünyasını tanıması, iç dünyasının ihtiyaçlarını belirleyerek bunları mesaj haline getirmesidir. Kendisine sorular sorarak cevap veren kişi bu unsurları yerine getirdikten sonra dış dünya ile iletişim kurabilir. Bilgi üretmeye ve gelen bilgileri yorumlamaya uğraşan kişi, o anda iç iletişimi gerçekleştirir (Akbaş, 2008).

#### **2.3.3.2 Kişiler arası iletişim**

İki yada daha fazla kişi ile oluşan mesaj iletimi ve geri bildirim süreçlerinden meydana gelen kişiler arası iletişimde, kişilerin karşılıklı mesaj trafiği ile çift taraflı olmaktadır. Sadece kişilerin arasındaki karşılıklı mesajları kapsamayan kişiler arası iletişim, kitle iletişim araçları telefon, e-mail mektup, faks gibi araçları da kapsar (Dökmen, 2008).

### **2.3.3.3 Örgüt içi iletişim (örgütsel iletişim)**

Örgüt hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla ortaya çıkan örgütsel iletişim, örgütsel çalışmaların devamını sağlar ve örgütün kendi dış ve iç çevresi ile düşünce ve bilgi değişimini yürütür (Akbaş, 2008).

Örgüt içi iletişim, örgüt amaçlarına ulaşmak amacıyla örgüt faaliyetlerini iş bölümü ile koordine eder. Örgüt içinde üst ile alt arasında ilişki kurarken alt kademe ile en üst kademedeki yönetici arasında olmak üzere iki yönlü etkileşim kurulur (Başyigit, 2006).

### **2.3.3.4 Kitle iletişimi**

Genel olarak medya ile bağlantılı kullanılan kitle iletişimi sözcüğü iletilerin, kitle iletişim araçları ile kitlelere aktarılması sürecidir.

Kitle iletişimi şu temel unsurlardan oluşur (Asna, 1978):

1. Toplumdaki kişiler birbirlerinden farklı olsalar da kitle iletişim araçları herkese aynı mesajı iletir.
2. İletilmek istenen mesajlar düzenli ve sürekli kitle iletişim araçlarıyla rahat bir şekilde kitleye iletilir.
3. Kitle iletişim araçlarının bilgiyi depolama özelliğinden dolayı ikna ediciliği yüksektir.
4. Kitle iletişim araçlarının aktardığı mesajlar toplumsal taleplerin oluşmasında pozitif etki yapar. İhtiyaçlar ve istekler artar (Asna, 1978).

### **2.3.4 Örgüt ve örgütsel iletişim**

İş hayatında günümüz çalışma koşullarında kişiler günlerinin üçte birini örgüt içerisinde geçirmektedir. Bu nedenle örgütler bireylerin davranışlarında ve hayatlarında oldukça etkilidir (Presthus, 1962).

Örgüt, en az iki veya daha çok kişinin ortak amaçları doğrultusunda gerekli güç, imkan ve araçları bir araya getirerek oluşturulan birimdir (Aşkun ve Tokat, 2003).

Örgütler, belli amaçlara ulaşmak adına teknik, beşeri ve fiziksel yapıları bir araya getiren oluşumlardır”(Akbaş, 2008).

Allaire ve Firsirotu (1984) örgüt kavramını 3 ana başlık altında açıklamıştır;

- Birincisi örgütlerin belirli bir amacı vardır. Örgütler de biyolojik canlılara benzemektedir. Bir yaşam döngüsü sürecinde çeşitli sağlık problemleriyle boğuşup hayatta kalmaya çalışırlar.
- Antropolojik olarak da örgütlerin insanlar gibi karakterleri olduğu ve çeşitli ihtiyaçları olduğu kabul görür.
- Sosyolojik olarak ise küçük bir toplum oldukları ve sosyal bir varlık oldukları kabul edilmektedir (Allaire ve Firsirotu, 1984).

Bir iş için bir araya gelen, belirlenmiş görevleri yapan, sorumlulukları olan kişiler ve gruplar arasındaki ilişkilere sahip olan topluluklar örgüt olarak tanımlanmaktadır (Özenir, 2015)

Dünyada bilimsel olarak değerlendirilen örgütlerin yönetimi, geliştirilmesi ve iletişime dayanarak büyür ve gelişir. Örgütlerin çalışanları arasında etkili bir iletişim olmaz ise ortak bir payda altında toplanamazlar. Çalışanların görev ve sorumluluklarını bilerek örgütün hedeflerine ulaşması için tüm hepsinin ortak bir tutumda olması lazımdır (Kavak ve Vatansever, 2007).

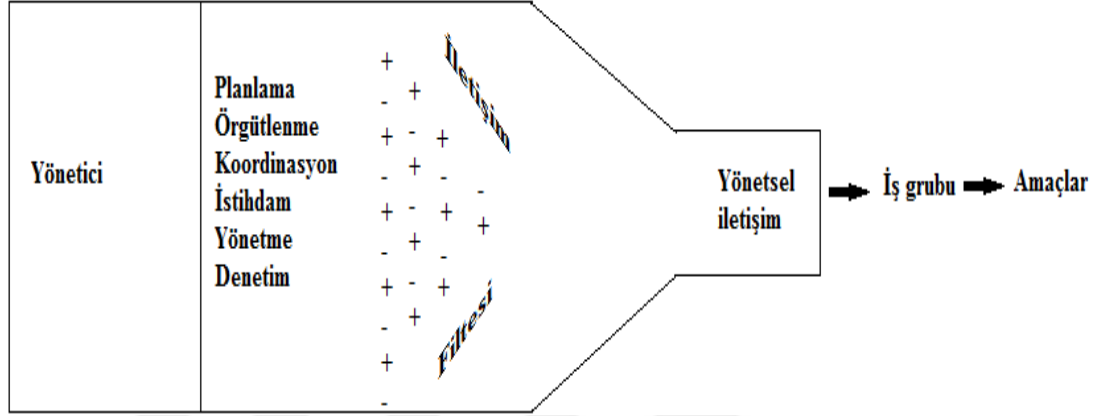
Örgütsel iletişim, iki veya daha fazla bireyin ortak bir amaca yönelik toplanması, görevlerini ve her türlü insan etkinliğini paylaşmalarıdır (Vural, 2005).

Örgütsel İletişim, örgüt devamlılığına sağlamak, örgütü amaçlarına ulaştırmak adına örgütteki tüm çalışanların, departmanlar ile örgütün iletişim halinde olduğu tüm kurum ve kuruluşlarla etkileşimi sağlayan süreçtir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Yöneticilerin çalışanlarına iş yaptırmak amacıyla kullandıkları iletişim örgütlerde örgütsel iletişimi ortaya çıkarır. Yöneticilerin zamanlarının büyük bir kısmını örgütlerde iletişime harcadıklarını düşünürsek örgüt yöneticileri için örgütsel iletişim hayati önem taşır (Koçel, 2011).

Örgütlerde en önemli mevkilerde bulunan yöneticiler kendilerine biçilen rollerin tamamını uygulayabilmek için iletişim fonksiyonunu kullanacaklardır (Tutar ve Yılmaz, 2002). Yani örgütlerin işleyişinde ve stratejik adımlar atmasında örgütsel iletişim kilit bir unsurdur.

Yöneticilerin örgüte amaçları doğrultusunda yansıtmak istedikleri planlama, örgütlenme, koordinasyon, istihdam, yönetme, denetim gibi faktörler çalışanların süzgecinden geçerek bir çıktı olarak karşımıza çıkar. Bu çıktının en verimli bir şekilde oluşabilmesi yöneticilerin etkin bir iletişim sistemi kurmasına bağlıdır (Bilgin, 1996).



**Şekil 2. 2: İletişim Süreci**

Kaynak: (Bilgin, 1996)

Örgütsel iletişimin işletmeler için önemini gösteren görüşler şu şekildedir;

- Örgütsel iletişim, örgütün sahip olduğu tüm unsurların ortak amacı gerçekleştirmek adına aralarında etkileşim sağlayarak örgütün bütünleşmesini sağlar (Gürgen, 1997).
- İletişim tüm eylemlerde yer almaktadır. İşletmelerde iletişim çalışanların işletme amacını kavramasını sağlar, benimser, yönlendirme yapar, işletmedeki bireyleri tanıır, bu doğrultuda yer alır (Munter, 1987).
- Örgütsel iletişim, örgüt faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlar (Akıncı, 1998).
- Örgütlerde uyumu sağlayan temel faktör iletişimdir. İletişim olmadığı takdirde bireyler arasında uyum olmaz ve örgüt bir bütün olamaz (Yılmaz, 2007).
- Örgüt çalışanları ile örgüt yöneticileri arasındaki olumlu iletişim çalışanları motive eder (Akıncı, 1998).
- Örgüt içinde iletişimin iyi seviyede olması çalışanların fikirlerini daha rahat söylemesi, tartışabilmesi, çalışanlara önemsendikleri hissi verir ve örgüt için değerli olduğu olgusu oluşturur (Akıncı, 1998)

- Örgütsel iletişim, örgütün çağa adapte olmasını ve kendini yenilemesini sağlar (Yılmaz, 2007).
- Örgütsel iletişim, örgütlerin yönetim fonksiyonlarını yerine getirmesini sağlar. Örgütlerin devamlılığını sağlayarak örgütlerin yaşam döngüsünü uzatır. Örgütün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunur (Özenir, 2015)
- Örgütsel İletişim, örgütün yönetim fonksiyonununun ihtiyaç duyduğu bilgi kaynağıdır (Tutar, 2003).
- Örgütsel İletişim, yönetimin örgüt içerisinde aktif olmasını sağlar (Eren, 2007).
- Örgütsel İletişim örgütün karar almasını optimum seviyeye getirir, alınan kararların ise çalışanlara iletilmesini sağlar ve çalışanların alınan kararları yerine getirmesini sağlar (Ergeneli ve Eryiğit, 2001).
- Örgütsel iletişim, örgütteki tüm birimlerin küçük büyük olmasına bakmadan birbiriyle sağlıklı ilişkiler içerisinde olmasını sağlar (Tutar, 2003).
- Örgütsel iletişim, örgüte bağlılık, iş doyumunu gibi faktörleri arttırırken, işten ayrılma isteğinde azalma sağlar (Kıraç, 2012).
- Örgütsel iletişimin iyi bir şekilde uygulanmasıyla örgütte daha az hata meydana gelir, örgütteki performans artarken çalışanlar bundan dolayı işletmede kendilerini daha rahat hissederler (Ergeneli ve Eryiğit, 2001).
- Örgütler bir sistemdir. Girdileri olan, bu girdileri proseslerden geçiren, çıktılarını çevreye sunan sistemlerdir. Girdi ve çıktıların iletimini sağlamak için sağlıklı bir iletişim mekanizması gereklidir (Polatoğlu, 1984).
- Örgütler iletişimi kullanarak çevreden geri bildirim alır ve aldığı geribildirimlerle kendilerini iyileştirir ve geliştirir (Polatoğlu, 1984).
- Örgütlerde örgüt yöneticilerinin işletmelerdeki karar alma sürecine en uygun katkıyı yapmalarını sağlayacak bilgilere iletişim sayesinde ulaşır. İletişim etkinliğinin seviyesi oldukça önemlidir. İletişim seviyesi ne kadar yüksek ise problem çözme ve karar alma süreci o kadar etkin olur (Bilgiç, 2006)
- Örgütler kar elde etmek için kurulmuş yapılardır. En önemli kavramda verimliliktir. Sadece örgüt çalışanlarına yüksek ücret vermenin örgütün verimliliğini istenilen seviyeye çıkartamayacağı görülmüştür. Verimliliğin

artmasını sağlayacak olan en büyük unsur örgütteki etkili iletişimidir (Yılmaz, 2007).

### **2.3.5 Örgütsel iletişimin amaçları**

Örgütlerde çalışanların işlerini yapmalarını sağlamaları için bilgi gereklidir. Örgütlerde belirli amaçlara ulaşmak için kurulan örgütsel iletişimin daha etkin olabilmesi interaktif bir iletişimin örgütte olmasına bağlıdır. İnteraktif iletişimin örgütlerde problem çözme, koordinasyon, bilgi paylaşımı, çatışma çözümleri gibi amaçları vardır (Akbaş, 2008).

- Örgüt, politikalarının ve kararlarının çalışanlara anlatılması, örgütün çalışma sistemi, kısa ve uzun vadeli hedefleri, ücret politikası, ödül ve ceza politikası, kariyer imkanları, sosyal imkanlar gibi konularda bilgi vermek,
- Örgüt, bütçesi, faaliyetleri ve projeleri hakkında çalışanlarına ve diğer kişilere bilgi vermek,
- Örgüt, yönetim anlayışı, yeni teknolojik anlayışlar ve sendika hakkında çalışanlarına bilgi vermek,
- Örgütün yöneticilerini ve bölümlerini yayın organları aracılığıyla çalışanlarına tanıtmak istemek,
- Örgütün bilgili çalışanlar yoluyla dış çevresine tanıtılmasını sağlamak,
- Örgütün hizmet verdiği sektörde güncel durumdaki mevzuatın çalışanlar tarafından öğrenilerek olası hataların önüne geçmek (Akbaş, 2008).

### **2.3.6 Örgütsel iletişimin fonksiyonları**

İletişim temel olarak bilgilendirme, yönlendirme, denetleme, bilgi ve becerileri aktarma, duyguları gösterme, eğitime, sosyal olma, sorunları çözme, uyarma, eğlendirme gibi rollerle işlevini yerine getirir.

Örgütsel iletişimin sahip olduğu önemli fonksiyonlar örgüt için yaşamsal olarak önemlidir. Örgüt içinde olan iletişim fonksiyonları; bilgi temini, ikna, etkileme, emretme ve öğretici ve birleştirici iletişim kurma olarak dört guruba ayrılır. (Akbaş, 2008).

**a) Bilgi temini işlevi**

Bilgi temini işlev olarak iletişimin en temel işlevidir. Kişinin çevresi ile uyumlu iletişim kurmasına yarayan bilgi diğer yandan da çalışanların neyi, nasıl, neden yapacaklarını öğrenir. Bu bilgiler örgütün hedeflerinin gerçekleşmesi için alınır (Akbaş, 2008).

**b) İkna etme ve etkileme işlevi**

Karşıdaki kişi veya kişilerin davranışlarını istenilen biçimde değiştirme sürecine ikna etme adı verilir. Etkileme ele alındığında ise amacın daha uzun süredeki davranışların değiştirilme sürecidir. İkna etme daha açık açık yapılırken etkileme daha gizli ve stratejik olarak yapılır. Etkileme ikna etmeye göre daha uzun vadedir (Akbaş, 2008).

**c) Emredici ve öğretici işlevi**

Yöneticiler altlarında çalıştıkları personellerle bilgi paylaşımı ile beraber neyi, nasıl yapacakları konusunda davranışlarına yön vermek amacıyla iletişim kurarlar. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için astların eğitim gereksinimi eğitici ve eğitilenler arasında başarılı bir iletişim kurulması ile giderilir (Akbaş, 2008).

**d) Birleştirme ve eşgüdüm sağlama işlevi**

Kişilerin birbiriyle olan bağlantısını sürdürmesi ve ortak hedeflere ulaşabilmesi amacıyla ortak unsurlarda toplanmasını sağlayan örgütsel iletişimin birleşme ve eşgüdüm işlevidir. Bu işlev sayesinde aynı zamanda çalışan bireylerin psikolojik bütünlüğü ve dengesi de korunur (Akbaş, 2008).

### **2.3.7 Örgütsel iletişim kanalları ve örgütsel iletişim ağları**

Toplumlarda etkileşim iletişim sayesinde olur. Etkileşim sayesinde oluşan örgütler yaşamını yine etkileşim ile devam ettirir. Örgütlerde iki tür iletişim kanalı vardır. Bu kanallar Biçimsel İletişim Kanalları, Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları şeklindedir.

#### **2.3.7.1 Biçimsel iletişim kanalları**

Biçimsel iletişim, örgütün hiyerarşik yapısı ile ilgilidir. Örgütün çevresi ile olan bilgi alışverişini sağlayan kanalları gösterir. Örgütte kimin kimlerle iletişim kuracağı hemen anlaşılır. Karar verme, eşgüdüm ve diğer yönetsel işlevlerden istenilen verim



alınmak isteniyorsa, bilgilerin serbest olarak dolaşmasına izin verilmelidir yani kanallar açık ve belirgin olmalıdır. Hiyerarşik yapı biçimsel iletişim kanallarını belirler. Bilgi akışını sağlayan iletişim kanalları kendi içerisinde bazı kısıtlamaları da ister. Örgütlerde örgütsel iletişim 3 yönlü harekete sahiptir (Can, 1992).

Bunlar hareketler;

- Dikey İletişim Kanalları
- Yatay İletişim Kanalları
- Çapraz İletişim Kanalları (Can, 1992).

#### **a) Dikey iletişim kanalları**

Mesajın akış yönüne göre dikey iletişim kanalları yukarıdan-aşağıya ve aşağıdan yukarıya olarak iki şekildedir.

- Yukarıdan aşağıya doğru olan organizasyonda genel müdürden aşağıya doğru emir komutayı takip eden iletişimdir. Ulaştırılan mesajlara baktığımızda politikalar, kurallar, usüller, iş çizgilerini içeren emirler, bilgi talepleri, grup birliği sağlayacak bilgilerdir. Yukarıdan aşağıya olan iletişim genellikle yazılı ve yalın bir diller yazılarak sadece gerekli planları içermelidir (Akbaş, 2008).
- Aşağıdan yukarıya olan iletişim kanallarında ise astlar gerekli bilgileri üstlerine verir. Bunlar genellikle raporlar ve tepkilerdir. Aşağıdan yukarıya doğru iletişimi engelleyen bazı faktörler söz konusu. Bu faktörler (Akbaş, 2008);
- Fiziksel mesafe ve erişilmezlik
- Her seviyede bilgilerin değişmesi
- Amirlerin davranışları
- Astın hiyerarşik durumu
- Gelenekler'dir (Akbaş, 2008).

#### **b) Yatay iletişim kanalları**

Aynı kademedeki yöneticilerin aralarında yaptıkları iletişim faaliyetidir. En önemli farkı ve işlevi örgütsel birimlerin arasındaki uyumu ve etkinliği sağlamasıdır. Özellikle büyük örgütlerde aşırı iş bölümü sebebiyle uzmanlaşan ve farklılaşan birimler arasında eşgüdümün önemi artmaktadır. Örgütlerde eşgüdüm yönünden

olumlu olan yatay iletişimin gerçekleşmesini etkileyecek unsurları şu şekilde sıralayabiliriz; Uzmanlaşma (Akbaş, 2008).

### c) Çapraz iletişim kanalları

Hiyerarşinin atlanarak yöneticilerin çalışanla iletişim kurmasıdır. Örnek vermek gerekir ise bir müdürün bir makinanın nasıl çalıştığı hakkında mühendisten bilgi almasıdır. Makinanın teknik özelliklerini direkt mühendisten öğrenir. Bu iletişim şekli bize çapraz iletişim olduğunu göstermektedir (Akbaş, 2008).

### 2.3.7.2 Biçimsel olmayan iletişim kanalları

Biçimsel iletişim haricinde meydana gelen, biçimsel düzenlemelerden bağımsız, bireyin kendi doğal ihtiyaçları ile oluşan iletişimdir. Örgüt iletişim ihtiyacını karşılarken bazı biçimsel kanalların dışına çıkar. Bu biçimsel olmayan yol örgüt içerisinde kendiliğinden gelişir. Biçimsel olmayan iletişim, işverenlerin sosyal tatmin sağlamasında biçimsel iletişimden daha önemli bir görev alır (Akbaş, 2008).

Toplum içinde birlikte yaşayan insanlar oldukları yerde biçimsel iletişim kanalları ne kadar olumlu olursa olsun arkadaşlık, zevkler, görev durumları gibi ortak hususları paylaşmak için biçimsel olmayan iletişim sistemi kullanılacaktır (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2003).

Örgütlerde biçimsel yapının iş görenlerin ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalması sebebi ile iş görenler doğal gruplar oluşturur. Biçimsel olmayan iletişim söylenti, dedikodu şeklinde ortaya çıkar.

### 2.3.8 İletişim ağları

Biden çok verici ve birden çok alıcının bulunduğu örgütsel iletişim, bu alıcı ve vericilerin karşılıklı iletişimi ile örgütte bir ağ oluşturur. Ağlar geometrik yapısına göre 4 modeldedir. Modeller; sakım modeli, y modeli, çember modeli olarak aşağıda açıklanmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

- a) **Salkım modeli:** Karar alma ve otoritenin yetkilerinin örgütün en üst düzeyindeki yöneticide bulunduğu geleneksel yapıdaki sıkça kullanılan bir modeldir. Örgütün bütün üyeleri yönetici ile iletişimde bulunmasına karşın kendi aralarında bir iletişim olmamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

- b) Y modeli:** Az sayıda iletişim kanalı olan bu modelde, liderlik tatmini, merkezleşme seviyesi çok yüksek, bireysel tatmin ve doğruluk seviyesi yüksek, ekip tatmini ile haberleşmede kullanılan kanal sayısı ise düşüktür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).
- c) Çember modeli:** Bu modelde belirgin olan lider yoktur. Çalışanlardan herbiri iletişimi başlatabilir. Örgüt üyelerinin iletişim araçlarının oldukça fazla olduğu daire modelinde özellikle tek kişinin iletişim kurması zordur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).
- d) Zincir modeli:** Zincir modeli, çalışanların yakınlık derecesinin önemli olduğu bu modelde, bazı çalışanlar izole kalabilir. İletişim işlevsel özelliğini kaybederek, kişiler arası ilişkinin zayıfladığı, örgüt verimliliğinin tehlikeye düştüğü bir modeldir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

### 2.3.9 Örgütsel iletişim yöntem ve araçları

Örgütlerde biçimsel iletişim kurmaya yarayan örgütsel iletişim araçları, çağımızda örgütsel etkinliklerin verimli etkin biçimde olmasında ve iletişim akışının sağlanmasında vazgeçilmez unsur haline gelmiştir.

#### 2.3.9.1 Yazılı iletişim yöntemi ve araçları

Aktarılmak istenen mesajın alıcıya yazılı olarak iletilmesine yazılı iletişim adı verilir. Mesajların kalıcılığı yazılı iletişim ile sağlanır. Yazılı olan mesaj tahrip edilemez ve değiştirilemez. Örgütler tarafından resmi iletişimde de bu yol kullanılır. Sözlü sözsüz iletişime göre daha avantajlı olan yazılı iletişim bilginin aktarılması ve saklanması unsuru ile yöneticilere ve çalışanlara aynı bilginin aktarılmasını sağlar. Gönderilen mesajlar kanıt niteliğinde olup uzun vadelidir (Akar, 2002).

Yazılı iletişimin kırtasiyecilik, hiyerarşik yapıyla zaman kaybı, alının mesajı anlamaması gibi eksi yönleri de bulunmaktadır. Yazı dili özellikle sade ve anlaşılır olmalı, cümleler kısa tutulmalı, konular özetlenerek yazının örgütte hangi birime yazıldığı belli olmalıdır. (Kılıç, 1998) Yazılı iletişimde kullanılan iletişim araçları;

- **Resmi Yazışmalar:** Kamu kurum ve kuruluşlarınca kullanılan resmi yazışmalarda emirler, bilgiler, dilekçeler, üst yazılar ile hiyerarşik yapıya ait birimlere iletilir. İletilen mesajlara aynı yolla geri bildirim yapılır (Akar, 2002).

- Raporlar: Astların üstlerine sunmak amacıyla yaptıkları araştırma yaptıkları konularla ilgili olan yazılı, sözlü veya görsel belgelerdir. Araştırma sonuçları bütün verilerle analiz edilerek değerlendirilir. Raporlar kesin eksiksiz ve doğru olmalıdır. Rutin ve rutin olmayan raporlar şeklinde ikiye ayrılırlar (Akar, 2002).
- İşletme Gazetesi: İşletmelerce çıkarılan işletme çalışmalarını ve çeşitli haberleri çalışanlara ve örgüt çevresine duyuran yazılı kaynaklardır (Akar, 2002).
  - Ekonomik haberler,
  - Teknik haberler,
  - Çalışma koşullarına ilişkin haberler,
  - Toplumsal ve kişisel haberler,
  - Diğer haberler (Sabuncuoğlu, 1997).

Genel olarak ayda bir veya üç ayda bir çıkan işletme gazeteleri iç halkla ilişkiler görevi de yapar. İşletmenin içerisinde yaşanan ödül, terfi, sosyal sorumluluk ve kültürel çalışmalar evlenenler ve iş yeri hakkındaki önemli haberler bu gazetede yer alır. İşletme gazetesi mümkün olduğu kadar teknik konulara girmeyerek çalışanların beklentilerine uygun içerik hazırlamalıdır (Temgilimoğlu ve Öztürk, 2004).

- Broşürler ve El Kitapları: Bol resimli, az sayfalı, daha çok tanıtım için kullanılan sade bir dille yazılmış iletişim araçlarıdır. El kitapları, bazı konuların anlatılması için kullanılan yazı ağırlıklı olan bilgi alınmasına yarayan yardımcı kaynaklardır. Tanıtmaya yönelik olan broşürler ve el kitapları örgütlerde işe yeni başlayan personelin işe ve iş yerine alışmasında kullanılırlar. Böylelikle daha başarılı olan çalışanlar daha az hata yapacaklarından dolayı örgüt verimliliği yükselir (Tosun, 2006).
- Afişler ve İlan Tahtaları: Örgütlerde belirli yerlere asılarak personelin bir takım sloganlarla ve resimlerle ilgisini çekmeye çalışan resim ağırlıklı olup yazılarla tamamlayıcı olan çabuk ve ucuz bir iletişim aracıdır. Güncel ve ilgi çelici olduğu takdirde çok güçlü bir iletişim aracıdır (Sabuncuoğlu, 1997).
- Mektuplar: Örgütün üst düzey yöneticileri çalışanlara bazı konuları özel olarak anlatmak ve özel olarak dikkatlerini çekmek için özel mektuplar gönderir (Ayanoglu, 2002).

- Dilek ve Şikayet Kutuları: Örgüte yönelik istek ve şikayetlerin öğrenilmesine yarayan örgüt içi iletişim araçlarıdır. Tüm örgütteki çalışanların ulaşabileceği yere konulur. Üst düzey yöneticiler çalışanların bu kutulara koyduğu istek ve şikayetleri okuyup önemsemesi sistemin iyi çalışıp çalışmadığını belirlemektedir (Gürgen, 1994).

### 2.3.9.2Sözlü iletişim yöntemi ve araçları

İletişim araçları içinde en etkili olan sözlü iletişim duydu ve düşüncenin dil ile aktarılmasıdır. Karşılıklı çift yönlü olan iletişim daha etkili bir iletişim yöntemidir. Örgütlerde en çok kullanılan iletişim şekli olan sözlü iletişimde mesaj akışı çok hızlıdır. Geri bildirimim hemen alındığı bu yöntemde konuşmayı yapanın ses tonu ve ses hızındaki değişimler de önem taşır. Bazı olumsuz özellikleri de bulunmaktadır. Bunlar; mesajların belgelenememesi, konuşma uzadıkça işlerin engellenmesi ve mesajın kişiden kişiye aktarıldıkça anlamını ve özünü yitirerek amacından sapmasıdır (Paksoy, 2001). Sözlü iletişimde kullanılan iletişim araçları;

- **Görüşme ve Toplantılar:** Görüşme, en az iki kişi ile yapılan en yaygın ve etkili sözlü iletişim aracıdır. Toplantı ise en az üç kişi veya daha fazla kişiyle yapılan görüşmeden daha geniş olan bir modeldir. Toplantılar sayesinde iş yerinde işbirliği ve anlayış ortamı oluşturularak örgüt sorunlarına ortak çözümler geliştirilir. Toplantılar özel olarak tasarlanmalı ve yönetilmelidir. Tartışmalı ve demokratik toplantılar sayesinde etkin kararlar alınır ve personeller eğitilir. Eğer toplantı planlaması ve amacı düzgün belirlenmezse zaman kaybından öteye gitmez (Tosun, 2006).
- **Konferans ve Seminerler:** Örgüt çalışanlarının çeşitli konularda aydınlatılmasını sağlayan bilgi akışıdır. Konferansta konuşmacılar sade ve anlaşılır bir dil kullanmalı ve dinleyici psikolojisini bilerek izlenmeyi sağlamalıdır. Seminerlere bakıldığında konferanslara göre daha uzun süreli olup genellikle eğitim amaçlıdır. Örgüt çalışanlarının mesleki, teknik ve sosyal yönden bilgilerini ve davranışlarını geliştirmelerini sağlarlar (Tosun, 2006).
- **Sempozyum ve Paneller:** Sempozyumlar, uzmanların ve yetkin olanların yaptıkları toplantı türü olup hedef kitlenin merakını giderir. Dinleyiciler

tartışılan konularak etkin olarak katılmasalar da konuyu çeşitli yönleri ile ele alan uzmanlar sayesinde bilgilerini arttırlar. Paneller ise belirlenmiş konu hakkında dinleyiciler önünde yapılan tartışmalardır. Panelde uzman olman kişilerin bilimsel olmayan bir şekilde tartışmalarından dolayı dinleyici kitlenin ilgisi konuya çekilir ve konu daha çok açığa çıkabilir (Tosun, 2006).

### **2.3.9.3 Görsel / işitsel iletişim yöntemi ve araçları**

Göze ve Kulağa hitap eden iletişime görsel/işitsel iletişim denir. Birden fazla duyuya seslenen bu araç sayesinde iletiler daha kalıcı olur. Televizyon, radyo, telefon, bilgisayar, teleks gibi elektronik araçlar yanında grafik ve fotoğraf görsel ve işitsel iletişim araçları bu kapsamdadır. Bilgisayarlar örgütlerde en çok kullanılan araçtır (Tosun, 2006).

- Bilgisayar: Bilgi depolama, iletişim ve sorun çözme aracı olarak kullanılan bilgisayar diğer teknolojik araçlardan hem süratli hem de üstündür. Örgütsel iletişim olarak bilgisayarlar, sicil takibi, muhasebe, stok kontrol, üye kaydı, atama, demirbaş kaydı kayıtlara kolay ulaşılmasına olanak tanır. Bölümler arası paylaşımlar bilgisayarlar kullanılarak daha hızlı ve basit bir şekilde olur (Tosun, 2006).

### **2.3.10 Örgütsel iletişim engelleri**

Örgütsel iletişimde mesajın iletilmesi yada yanlış anlaşılmasına neden olan faktörler söz konusudur. Bu iletişim sürecinde oluşan aksaklıklar insan ilişkilerini de negatif yönde etkilerken örgütsel yapıya da olumsuz etkiler yapacaktır (Cüceloğlu, 1999).

Örgüt içinde çalışanların kişisel özelliklerinden, örgütsel iletişim araçlarından, statü ve uzaklıktan kaynaklanan iletişim sorunları bulunabilir (Tutar,2003). Bu sorunlar iletişim engelleri olarak örgütsel iletişimi engelleyen faktörler şeklinde sıralanmıştır;

#### **2.3.10.1 Örgüt çalışanlarının özelliklerinden kaynaklanan engeller**

Kişilerin özelliklerinden kaynaklı kişiler arası çatışmalara neden olan faktörler; biliş, algı, duygu, bilinçdışı, ihtiyaçlar, bireysel faktörler, kültürel faktörler, iletişim becerileri, roller, sosyal ve fiziksel çevre olmak üzere on bir maddede incelenmektedir (Dökmen, 2008).

İletişim, insanların kişilik özellikleri, yetiştirme biçimleri, inançları, algıları ve tutum ve davranışları açısından farklılık göstermektedir. İnsandan insana farklılık gösteren bu özellikler örgütsel iletişim sürecinde çatışmalara ve yanlış anlaşılmalara sebebiyet vermektedir.

#### **2.3.10.2 Örgütsel iletişim araçlarından kaynaklanan engeller**

Örgütsel iletişimde bahsettiğimiz iletişim araçları kullanılmaktadır. Bu örgütsel iletişim araçlarının örgüte göre en uygununun seçilmemesi halinde örgütsel iletişimin sağlıklı olmamasına neden olur. Örgütsel iletişimde sağlıklı iletişim uygun iletişim araçlarının seçilmesi ile doğru bir şekilde yapılır. İletişim teknolojisi hızla gelişmektedir. Bu gelişmelere örgütlerinde ayak uydurması gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012).

#### **2.3.10.3 Fiziksel uzaklık ve düzenden kaynaklanan engeller**

Örgüt hiyerarşisindeki ast üst ilişkisi örgütlerde çalışma ortamlarında fiziki uzaklık olduğu takdirde iletişim yüz yüze yerine teknolojik unsurlarla yapılır. Bu fiziksel uzaklık sebebi ile örgütsel iletişim sınırlanarak örgütsel iletişim sürecini olumsuz yönde etkilemektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012).

#### **2.3.10.4 Hiyerarşi ve statüden kaynaklanan iletişim**

Hiyerarşik yapıya bağlı merkeziyetçi bir yapıya sahip örgütlerde ast-üst ilişkilerinde kopukluk olabilmektedir. Bu yapı yukarıdan aşağıya doğru iletişim tipine sahiptir (Karaçor ve Şahin, 2004). Örgütte her çalışanın bir statüsü vardır. Örgüt hiyerarşisinde ast-üst ilişkisi gereği birey bilgi ve düşüncelerinin iletiminde bir takım engellerle karşılaşmaktadır. Bu duruma üst düzey yöneticilerin astları ile iletişim kurmaması ve fikirlerini önemsememesi örnek olarak gösterilebilir (Özkan, 2016).

#### **2.3.11 Stratejik insan kaynakları ve örgütsel iletişim**

Örgütsel iletişimin insan kaynaklarına bakış açısı çalışan ile yönetici ilişkisine ekip ilişkisi olarak bakmak olmuştur. Çalışanların katılımcı bir özellik göstererek örgütün tüm kararlarında belirleyici bir rol almasını ister. Kurum içinde doğru kararlar, yaratıcı fikirler, bilgi ve geribildirim özgürce dolaşabilmelidir. Örgütsel iletişim insan kaynaklarının gördüğü gibi çalışana örgütün en değerli kaynağı olarak görmektedir. Kurumun yapısal uygulamaları çalışanları da memnun etmeli ki

motivasyonları artsın ve verimli olsunlar. Bunun için kurumun bütün kademelerinde alınan kararlara çalışanların katılımını sağlamak şarttır. Çalışanların kurum için en faydalı duruma ulaşmaları ve potansiyellerini göstermeleri açısından da onlara gerekli bilgi beceri yardımı yapılması şarttır (Çetintaş, 2014).

Kurumsal iletişim, kurumsallığın stratejik olarak bir avantaj oluşturmasını sağlayan stratejik bir araçtır. Örgütsel iletişim, stratejik planlama içinde yönetilen bilginin kurumun vizyonunu sağlamasıdır. Örgütsel iletişim, örgütsel stratejilerin gerçekleşmesi için üretimin başarılı olmasını sağlarken hedef kitlenin algısını uzun süreli etkileyen bir unsurdur.

Örgütsel iletişimde insan kaynakları yaklaşımı ast üst etkileşiminde açık iletişime ve güvene çok önem vermekte biçimsel olmayan iletişimi teşvik etmektedir. Böylece çalışma ortamı esnek ve güvenilir bir hal almaktadır. Bilgi akışı, her düzeydeki çalışanın yeterli beceriye sahip olmasını gerektirmektedir (Çetintaş, 2014).

Bir kurumdaki iç ve dış iletişim aynı zamanda değerler arasındaki etkileşimi hedefler. Stratejik sürecin ilkelerine göre bir kurumdaki stratejik düşünce üretime yönelik değerler ve amaçlar, kurumsal iletişimin daha çok iç iletişim yönünü ifade etmektedir (Vural ve Bat, 2015).

Stratejik insan kaynakları ile örgütsel iletişim kavramını ilişkilendirdiğimizde stratejik insan kaynaklarının kurum içinde ve dışında etkin ve verimli bir iletişime ihtiyaç duyduğu kaçınılmazdır. Stratejik insan kaynaklarının normal insan kaynaklarından farklı olarak müşteriden de geri bildirim aldığı ve bunu üretime yansıtması iletişim unsurunu gerektirir. Üst kademe ile alt kademedeki çalışanların iletişiminin örgütsel iletişim açısından iyi durumda olması stratejik insan kaynaklarını dolayısı ile üretimi ve hizmeti olumlu etkileyecektir. Stratejik insan kaynaklarının çalışanların hepsinin ortak örgütsel hedefe yönelmesi için kullanacağı araç örgütsel iletişimdir. Bu sebeplerden dolayı stratejik insan kaynakları planlamasında örgütsel iletişime gereken önemin verilmesi gerekmektedir.



## 2.4 Örgütsel Bağlılık

### 2.4.1 Bağlılık

Bağlılık, İngilizcedeki karşılığıyla “commitment”, toplum duygusunun olduğu her yerde vardır. Sadakat ve sadık olma durumunu belirtir. Bir kişiye gösterdiğimiz bağlılıkla birlikte yapmak zorunda olduğumuz yükümlülükler çabasıdır. Psikolojik açıdan ise bireyin davranışlarının sonucudur. Luchak ve Gellatly’e göre bireyi bir oluşuma yada aktiviteye bağlayan süreçtir (Saldamlı, 2009).

Türk dil kurumundaki kelime anlamına baktığımızda bağlılık kelimesinin, “bir kişiye saygıya dayalı yakınlık görme, sadakat” olarak açıklandığını görmekteyiz. Bağlılık, Meyer ve Allen’e göre ise bilenen bir varlığa olan duygusal yönelme şeklinde tanımlanır. Mowday ve arkadaşlarına göre de bağlılık, benzer şekilde sosyal bir değerle oluşmuş özdeşleşme şeklinde tanımlanır (Öztürk, 2014).

### 2.4.2 Örgütsel bağlılığın tanımı ve önemi

Bağlılık, bir kişiye, fikre, örgüte, büyük gördüğümüz bir varlığa bağlılık gösterme arzumuzu anlatan yüksek dereceli bir duygudur. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel amaçları gönülden kabul ederek bu amaçlara ulaşmak için çok çalışarak, kendilerinin örgütte devamlı olarak kalma isteğidir. Örgütsel bağlılık çalışanların çalıştıkları örgütlere olan bağlılık tutumları olarak da tanımlanmaktadır (Başyigit, 2006).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün bir üyesi olmaya devam etme isteği şeklinde tanımlanır. Çalışanın işe katılması, sadakat ve örgütün değerlerine olan inancının yanında psikolojik olarak örgüte bağlı olmasıdır (Çetin, 2004).

Çalışan örgüt ile kendisi arasında bir bağ kurar örgütle özdeşleşir. Örgüte bağlı olma isteğini gösterir. Örgüte bağlı olduğunu gösteren unsurlar ise, örgüte ait stratejileri ve hedefler ile değerleri kabul etme örgütün amaçlarını gerçekleştirmek adına fazlaca fedakarlıkta bulunma ve örgütte devamlılığının yüksek olmasıdır (Topsakaloğlu, 2015).

Örgütsel bağlılık üzerine yapılmış birçok araştırma vardır. Ancak bu kavramın net bir tanıma hala ortaya konulamamıştır. Bunun neden örgütsel psikoloji, örgütsel

davranış ve sosyal psikoloji gibi değişik alanların konuya girmesi, her akademisyen, düşünür, bilim adamının bu kavrama kendi görüş açılarını katma çabasıdır (Öztürk, 2014).

Örgütsel bağlılık konusunda aşağıda çeşitli tanımlara yer verilmiştir;

İlk olarak 1956 yılındaki çalışmada Whyte tarafından araştırılan örgütsel bağlılık, Porter tarafından 1974 yılında geliştirilen ölçekle ölçülmek istenmiş, 1979 yılında ise Mowday, Porter, Steers tarafından örgür ile çalışanları arasında kurulmuş duygusal bağ olarak tanımlanmıştır (Sarıdede, 2004)

Mowday, Steers ve Porter ise örgütsel bağlılığı kişinin örgütle özdeşleşmesi ve özdeşleşmenin gücü olarak belirtirken örgütsel bağlılığın unsurlarını üç şekilde açıklamışlardır;

- Birey örgütün üyesi olmak adına güçlü bir istek duyar
- Birey örgüt yararı için çaba sarf etmeye isteklidir.
- Birey örgütün hedeflerini ve değerlerini benimser ve kabul eder (Özenir, 2015).

Örgütsel bağlılığı, Leong, bireyin örgütle yaşadığı kimlik birliği ve bağlılığın birleşimindeki güçtür. Morris vd göre ise bireyin bütünleşme ve isteklilik eğilimidir. Keisler, bireyin alışlagelmiş davranışlarının bağlanması olarak tanımlamıştır. Rusbul ve Farrel ise örgütsel bağlılığı bireyin yaptığı işten zevk almasa bile psikolojik olarak işine bağlanmış hissetmesi olarak tanımlamıştır (Öztürk, 2014).

Bireyin örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde görmesidir (Baysal ve Paksoy, 1999).

Örgütün hedeflerinin ve değerlerinin birey tarafından içselleştirilmesidir. (O'Reilly ve Chatman, 1986).

Bireyi örgüte bağlayan psikolojik durumdur (Meyer ve Allen, 1990).

Örgütün tüm faaliyetleri, hedefleri, başarısı ile kimliklenmedir (Özenir, 2015).

İnsan kaynağından maksimum faydayı sağlamak isteyen örgütler, karını arttırmak ve rekabet üstünlüğü sağlamak için örgüte yüksek derecede bağlı çalışanlara ihtiyaç

duymaktadır. Başarılı bir örgüt için örgüt yönetiminin örgütsel bağlılığa önem vermesi gerekmektedir.

### **2.4.3 Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması**

Örgütsel bağlılık, farklı kavramlar kullanılarak sınıflandırılmıştır. Farklı sınıflandırmalarla ele alınan örgütsel bağlılık literatürde genel olarak üç şekilde kullanılmaktadır. Bunlar;

- Tutumsal Bağlılık
- Davranışsal Bağlılık
- Çoklu Bağlılık

#### **2.4.3.1 Tutumsal bağlılık**

Kişinin örgütle ilgili duygusal eğilimi ve yönelme biçimi olan tutumsal bağlılık, çalışanın örgütle olan bağlıdır. Örgütün istediği davranış biçimlerini göstermesi devamsız olup olmama, ayrılıp ayrılmama ve örgüt için çabalayıp çabalamama gibi tutumları belirler (Gül, 2003).

Tutumsal bağlılık, çalışanın örgüt hedef ve değerleri ile bütünleşerek örgütle özdeşleşmesi ve örgüte katılım gücü olarak da tanımlanabilir (Topsakaloğlu, 2015).

#### **2.4.3.2 Etzioni yaklaşımı**

Etzioni yaklaşımı örgütsel bağlılığı 3 bölümde incelemiştir. Olumlu olarak pozitif-moral bağlılıkta çalışan örgüt hedeflerini değerli görmekte işini verdiği değer için yapmaktadır. Ortada nötrhesapçı bağlılıkta, kişi aldığı ücret kadar kendisinden beklenen işi yerine getirir. Olumsuz olarak negatif-yabancılaştırıcı bağlılıkta ise çalışan örgütü zararlı ve kendisi için tehdit olarak görmektedir (Balay,2000).

#### **O'Reilly- chatman yaklaşımı**

Bu yaklaşımda örgüt çalışanlarının örgüt için hissettikleri bağlılık psikolojik olarak incelenmiştir. Yaklaşımı örgütsel bağlılığı özdeşleşme, uyum ve içselleştirme bağlılıkları şeklinde değerlendirmiştir (O'Reilly ve Chatman, 1986).

**Özdeşleşme bağlılığı:** Örgüt çalışanlarının tatmin edilmesidir. Bu sayede çalışan örgütte olmaktan mutlu olacak örgütün hedeflerine sarılacaktır. Ancak bu değerleri kendi değerlerine katarak uygulamaya alacaktır (O'Reilly ve Chatman, 1986).

**Uyum bağlılığı:** alışanlar örgüte ortaya konan kazanımlar sonucunda bağlılık gösterir. Örgüt alışanı alacağı ödül veya yaptırımlarla bağlılık gösterir (O'Reilly ve Chatman, 1986).

**İçselleştirme bağlılığı:** rgt çalışanları değerlerini örgütte çalışan diğer çalışanlarla birleştirmeleri sonucunda oluşur. Örgütle alışan değerleri dengelidir (O'Reilly ve Chatman, 1986).

### **Allen ve Meyer yaklaşımı**

Bu yaklaşımda, örgütsel bağlılık üç Şekilde incelenmiştir. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık olarak tanımlanan yaklaşım bölümleri aşağıda açıklanmıştır (Meyer ve Allen, 1990).

**Duygusal bağlılık:** İşgörenin rgte duygusal olarak bağlanarak örgütle bütünleşmesidir. alışan örgütte kalarak örgüt hedeflerine uygun duygusal bağlanmaya girer (Meyer ve Allen, 1990).

Duygusal bağlılık çalışanların gönüllük haliyle oluşur zoraki bir Şekilde oluşturulamaz. Kendisini rgte bağlı hisseden çalışan örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için örgütteki varlığını sürdürür (Meyer ve Allen, 1990).

**Devam bağlılığı:** alışanlar örgütleri için harcadıkları emek sonucunda kendilerini örgütlerine bağlı hissederler. Çalışanın örgütte çalıştığı süre, kıdem, terfi ve maddi getirilerin kendi rgt dışında başka bir örgütün kendisine vermeyeceğini düşünür (Meyer ve Allen, 1990).

Devam bağlılığını oluşturan etmenler (Meyer ve Allen, 1990);

- Yetenek
- Eğitim
- Yer değişikliği
- Bireysel Yatırım
- Emeklilik ikramiyesi
- Toplum

Bu etmenler çalışanda çeşitli kaygılara neden olarak devam bağlılığını kuvvetlendirmektedir.

**Normatif bağıllık:** Örgütteki çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri sorumluluk duygusunun çalışanların davranışlarına yansiyarak, örgütlerine sadakatlerini göstermek zorunda olduklarını düşünmesidir. Bu bağıllık türü zorunlulukla gelişen bir bağıllık türüdür. Bu sadakati ahlaki buldukları içinde duygusal olarak da bağıllık gösterirler (Meyer ve Allen, 1990).

Yukarıdaki üç bağıllık türünü incelediğimizde şu ortak özellikleri görürüz (Meyer ve Allen, 1990);

- Çalışanların örgütleri olan ilişkilerini
- Örgütteki devamlılığını
- Çalışan ile örgüt arasında örgüte bağıllık bağının oluşmasını

**Davranışsal bağıllık:** Örgüt çalışanları örgüt kendilerine aitmiş gibi davranır, kişisel becerilerini ve bilgilerini örgüt için kullanmaktan asla çekinmezler. Örgüt sorunlarının çözümüne katkıda bulunurlar. Örgüt karlılığının yükseltilmesi ve maliyetlerin düşürülmesi istekleri ortaya koydukları en önemli faydalardır. Davranışsal bağıllığın asıl amacı çalışan ve örgütün bütünleşerek aynı duygu etrafında toplanmasıdır (Meyer ve Allen, 1990).

### **Becker'in yaklaşımı**

1960'lı yıllarda Becker tarafından ortaya konulan çalışmada örgütsel bağıllık ilk defa ekonomi ile ilişkilendirilmiştir. Becker davranışsal yaklaşımı yan faydalar teorisi ile bağıllık-davranış ilişkisi şeklinde araştırılmaktadır. Bu yan faydalara göre örgütsel bağıllık gösterilmesinde üç yan fayda ön plana çıkmaktadır. Bunlar (Demirel, 2008);

**Toplumsal beklentiler:** Çalışan manevi sıkıntılardan ve toplumsal tepkiden çekindiği için çalıştığı örgüte bağıllık geliştirir. Örnek verecek olarak toplumda çok sık iş değiştiren kişilerle iyi gözle bakılmamakta ve bu kişiler güvensiz olarak görülmektedir(Demirel, 2008).

**Bürokratik düzenlemeler:** Çalışan ülkedeki çalışma kanunun neticesinde örgüte bağıllık duymak zorunda olabilmektedir. Örnek verecek olursak işten ayrılan birisinin emekli olması için ödenmesi gereken emekli primi ödenmediği için emekli olamayacaktır (Demirel, 2008).

**Sosyal etkileşimler:** Çalışanın kendisine duyulan güven ve itibarı kaybetmemek için örgüte duyduğu bağlılıktır (Demirel, 2008).

### **Salancik yaklaşımı**

Bu yaklaşıma göre bireyin belirlenmiş davranış şekli olan bağlılık üç farklı karakterle kişiyi davranışlarına bağlı olarak bırakır. Bunlar; görünürlük, değişmezlik ve isteğe bağlılıktır. Bireyler bu üç kritere bağlı olarak davranışlarının bağımlılık seviyelerini belirlerler. Bu yaklaşımda çalışan ile örgüt arasında kuvvetli bir bağ varsa davranışsal bağlılık oluşur (Topsakaloğlu, 2015).

### **Çoklu bağlılık yaklaşımı**

Richers (1985) tutumsal bağlılık kuramını geliştirerek çoklu bağlılık kuramını ortaya çıkarmış, örgütlerin farklılıklar içerisinde bir bütünün farklılıklarından değil, her örgütün ayrı ayrı misyon ve değerlere sahip birleşmesinden oluştuğunu tanımlamıştır. Bu kurama göre çalışanlar mesleklerine, örgütlerine, yöneticilerine ve müşterilerine farklı farklı bağlılık gösterecektir. Ayrıca Çalışanın gösterdiği bağlılık diğer çalışana göre de farklılık gösterecektir (Saldamlı, 2009).

## **2.4.4 Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler**

Bireylerin çalıştıkları örgütleri ve hedeflerini benimseyip, uyum içinde çalışarak, çaba sarf ederek bu hedeflere ulaşması yönünde kendisi ve örgüt adına olumlu sonuçlar elde etmesi olarak tanımlanan örgütsel bağlılığın pek çok faktörle arasında ilişki bulunmaktadır (Topsakaloğlu, 2015).

### **2.4.4.1 Örgüt yapısına ilişkin faktörler**

#### **İşin önemi ve niteliği**

İşin önem durumu, kapsamı ve önemliliği çalışanlar için önem taşımaktadır. İş konusu, özdeşleşme, motive etme, geribildirim, işin güçlüğü, işin niteliği ve kapsamı çalışan üzerinde psikolojik etkiler göstererek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. İşin monoton olmayıp çalışana iş başında kararlar alma fırsatı vermesi çalışanın kendini örgüt için önemli bir unsur olarak görmesine ve işi önemli görmesine neden olacaktır. İş anlamlı bulan çalışanın, örgüt başarısına kendisinin doğrudan etki ettiğini düşünmesi ile örgüte bağlanma düzeyi yüksek olacaktır. Çalışanlar

başarılarıyla ilgili kendilerine geri bildirim yapıldıkça örgüte daha çok bağlılık gösterecektir (İnce ve Gül, 2005).

### **Örgüt kültürü**

Örgütlerin de insanlar gibi katı, esnek, uzak, destekleyici, tutucu gibi özelliklere sahip olmalarının yanında, sahip oldukları kişilikleri vardır. Tüm örgüt için belirleyici olan bu kültürün oluşmasında sektörün faaliyetleri, hedefler, çalışma kültürü ve örgüt yöneticilerinin gösterdikleri tutum ve normlar etkili olmaktadır. Belirli sistematik davranışlardan oluşan örgüt kültürü geçmişten geleceğe düzenli tekrarlanarak bir davranış alışkanlığı oluşturur. Örgütün çizgisi doğrultusunda hareket eden çalışanlar bireysel olarak başarı elde edemeseler de takım halinde başarılı olurlar. Bu takım başarısı da örgütsel bağlılığın artmasına neden olan faktörler arasında yer alır (Eren, 2010).

### **Örgütsel adalet**

Çalışanların işlerinden memnuniyet seviyesi ile çalıştıkları ortamdaki eşitlik duygusu ile alakalı örgütsel adalet, çalışanların örgütteki faaliyetleri sonucu kazandığı kazanımlar ile diğer örgütteki aynı statüdeki çalışanların elde ettikleri faydaları mukayese eder. Buda örgüte karşı olan bakış açısı şekillenir. Örnek verirsek; örgütteki kuralların tüm çalışanlara eşit bir şekilde uygulanması, eşit işe eşit ücret verilmesi, izinlerde eşitlik, çalışanların özlük haklarında eşitlik ve aynı imkanlara sahip olmasıdır (Özdevecioğlu, 2003).

### **Örgütsel iletişim**

Kişiler arasında bir bağ kurarak uyumlu bir çalışma ortamı sağlayan iletişimin kişiler üzerinde zaman zaman uzaklaştırıcı zaman zaman ise yakınlaştırıcı etkileri mevcuttur. Çalışanlar arasında bilgi ve düşünce akışı verimli olur ise çalışma ortamı da o derece etkin olacaktır (Gözen, 2007).

Çalışanların görevleri ile alakalı olan konularda bilgili olması, işleri ile ilgili olarak örgüt içinde fikirlerini rahatlıkla belirtebilmeli ve yöneticileri ile bu fikirleri tartışabilmeleri, kendilerine değer verildiği hissi uyandırır. Çalışanların özgüvenlerini pozitif yönde arttırıcı etki yapan iletişim, çalışana örgüt hedeflerini kabullendirerek, bağlılık hissini arttırır (Gözen, 2007).

### **Kararlara katılma olanağı**

Çalışanların örgüt ile ilgili alınan kararlara katılma imkanı olarak tanımlanan yönetime katılma, örgütsel bağlılığı güçlendirici etki yapar. Sadece fikir söyleme olmayan kararlara katılım, değerli fikirlerin uygulandığı, çalışan tarafından da bunun görülmesiyle çalışanların performansına olumlu yansımasıdır (Topsakaloğlu, 2015).

Çalışanın yönetime katılması çalışanla yöneticiler arasında etkin bir iletişim sağlar böylece örgütün verimliliği de artar. Yönetime katılma aynı zamanda psikolojik bir yakınlaşmadır. Yöneticilerin çalışanlara böyle bir imkan tanınması çalışanların benlik duygularının tatminini sağlar. Uygulama sorunlarının daha fazla yakın olan alt kademedeki çalışanların sundukları iş görme ve işleri planlama düşüncesinden faydalanan yöneticiler yönetsel olarak etkin ve verimli bir örgüt elde ederler (Topsakaloğlu, 2015).

### **Yönetim ve liderlik tarzı**

Yönetimin çalışanlara karşı olan davranışları ve çalışma şartları iş doyumunu etkilemektedir. Yapılan bilimsel araştırmalarda yönetim biçimi ve politikalarının çalışanların iş tatmininde iki şekilde etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bunlar karar aşaması ve çalışanların merkezde olmasıdır. Karar aşamasında katılım gösteren bir çalışan ile kendini örgütün merkezinde hisseden bir çalışanın kendine güveni artacak buda örgüte olan bağlılığını güçlendirecektir. Liderlik biçimi de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Liderlerin çalışanlarını desteklemesi, onları motive etmesi ve onların fikirlerine değer vermesi de örgütsel bağlılığı arttıracaktır. Yenilikçiliği destekleyen yöneticiler çalışanları üzerinde pozitif etki yaparlar (Cengiz, 2001).

### **Ücret düzeyi**

Ücret düzeyi örgütsel bağlılıkta çok önemli bir unsurdur. Bu durum öyle önemlidir ki çalışanların sosyal çevrelerinde ve örgüt içerisinde kişinin statüsünü belirlemektedir. Genellikle temel olarak yüksek ücretlerin işin önemini arttırmakta olup örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Ücret düzeyi ile iş bırakma arasında doğrudan bir orantı vardır. Düşük düzeyde ücret alan kişi işi daha kolay bırakabilirken yüksek ücret düzeyini sahip kişi işine daha çok motivedir ve işini bırakmak istemez. Ücret düşük olan yerlerde çalışanlar daha iyi şartlarda bir iş bulana kadar durdukları için kendilerini örgüte çok bağlı hissetmezler (Eren, 2010).



Paranın ne kadar tek başına motive edici unsur olduğunu düşünmesek de çalışanın sosyal statüsünden, özgürlüklerine ve maddi olanaklarının kısıtlanmasına kadar etki ettiğini düşündüğümüzde göz ardı edilmeyecek bir unsur olduğunu anlarız. Çalışanlar örgüt içerisinde eğitim ve katılım, daha az rutin iş, kararlara katılım ve ferah bir ortam buldukları zaman yüksek ücretten daha çok motive olacakları düşünülmektedir (Gürgen, 1997).

#### **2.4.4.2 Kişisel faktörler**

##### **Cinsiyet**

Örgütsel bağlılığa doğrudan etki ettiği düşünülen cinsiyet faktörü, örgütlerin kimisinde bayan personelin kimisinde ise erkek personelin daha fazla örgütsel bağlılık duymasıyla karşımıza çıkmaktadır. Bazı araştırmalarda da örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında bir ilişki kurulamamıştır (İnce ve Gül, 2005).

Bazı araştırmalarda erkeklerin kadınlara göre daha fazla örgütsel bağlılığa sahip oldukları ortaya konulmuştur. Bunun nedeni kadınların aile yaşantıları, aileye olan sorumlulukları, rol ve ödevleri kariyer planlarını ve örgütsel değeri ikinci plana atmalarındır (Topsakaloğlu, 2015).

Ne kadar cinsiyet konusunda araştırmalar farklı görüşler ortaya atsana genel kabul cinsiyetin örgütsel bağlılığa önemli derecede etki ettiği ve erkeklerin kadınlara oranla daha fazla örgütsel bağlılık duydukları şeklindedir. Bu durum yüzünden kadın çalışanlar örgütlerde kabul edilmek için daha fazla çaba göstermek zorunda kalmakta, bazı engellemelerle de karşılaşan kadın çalışanlar erkeklere göre örgütle daha fazla duygusal bağ kurarlar (Solmuş, 2004).

##### **Yaş**

Yaş ile örgütsel bağlılık arasında bariz bir ilişki söz konusudur. Yaşı büyük olan çalışanların küçük olanlara göre örgütteki tecrübeleriyle doğru orantılı olarak örgütsel bağlılıkları da artmaktadır. Örgütte yeni çalışmaya başlayan genç yaştaki çalışanların eski çalışanlara göre örgüte bağlılık düzeyleri düşüktür. Bunda işten hoşnut olmama veya daha güzel bir iş bulma beklentisi de etkili olmaktadır (Allen and Meyer, 1990).

Örgütte bulunan çalışanlar arasındaki yüksek yaş farkı olması, çalışanların örgütsel bağlılığını düşük düzeyde tutar. Örgütte bulunan çalışanlar arasında pozitif iletişim ve arkadaşlık ilişkileri birbirine yakın yaş grupları arasında daha iyi seviyede olmaktadır. Çalışanlar arasında yaş farkı büyük ise kişiler arasındaki iletişim, ilişki ve örgütsel bağlılık düşük seviyede olacaktır (Topsakaloğlu, 2015).

### **Medeni durum**

Yapılan bazı araştırmalarda evli olan erkek çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri evli olan bayan çalışanlara göre daha yüksektir. Bunun nedenine baktığımızda evliliğin erkek için düzenli yaşantı getirmesi, kadın içinse ek iş yükü yaratmasıdır. Ekstra iş yükü ve ailenin sorumluluğunu daha fazla üzerinde hisseden kadın çalışanların örgüte bağlılığı daha düşük seviyelerde kalmaktadır (Cengiz, 2001).

### **Motivasyon**

Örgütteki verimi artırıcı bir faktör olan motivasyon, yüksek olduğu örgütlerde yüksek verimlilik sağlamaktadır. Sadece örgüte gelir olarak etki etmekle kalmayan motivasyon faktörü çalışanın örgütte daha fazla bulunma isteğini de artırır. Çalışanın örgütü sevmesini sağlar ve çalışan için örgütsel bağlılığı artırır. Örgütsel bağlılığın motivasyonla artmasıyla işgören devir oranı düşer böylece örgüt yeni çalışanlara eğitim verme gibi zaman kayıplarından kurtulur. Örgütte uzun süre görev almış çalışan örgütte başarıya ulaşma yollarını diğer çalışanlara göre daha net belirlemiştir. Çalışanları motive edici unsurları örgüt yöneticilerinin iyi bir şekilde bilmek gerekir. Gereksinimlerini karşılamak için çalışan işgöreni tatmin eden en önemli unsur paradır. Para aynı zamanda çalışanın sosyal statüsünü, yaşam standardını ve kişisel imajını da belirler (Topsakaloğlu, 2015).

#### **2.4.5 Örgütsel bağlılık düzeyleri**

Örgüt çalışanlarının örgütün amaçlarını ve değerlerini kendilerinininki ile özdeşleştirip, örgütün amaçlarını gerçekleştirme için tüm benliği ile çalışması örgütsel bağlılığı ortaya çıkarmaktadır. Bu özdeşleşmenin seviyesi örgütsel bağlılığın da seviyesini belirlemektedir. Örgütsel bağlılık üç seviyede derecelendirilmiştir (Akbaş, 2008);

- a) Düşük seviyede örgütsel bağlılık
- b) Orta seviyede örgütsel bağlılık
- c) Yüksek seviyede örgütsel bağlılık

#### **2.4.5.1 Düşük seviyede örgütsel bağlılık**

Çalışanların düşük seviyede bağlılık duyduğu örgütlerde çalışanların fırsatını bulduğunda işten ayrılmak isterler. Çalışan kendisini örgütün önemli bir kişisi olarak görmediği sürece örgüte olan bağlılık duygularında azalma meydana gelir (Akbaş, 2008).

Örgüt için örgütsel bağlılığın düşük olması; işe devamsızlığın artması, işgören devir hızı sonucu yüksek eğitim maliyeti, verimsizlik, sadakatsizlik ve örgütün imajının olumsuz olması gibi sonuçlara sebebiyet verir (Akbaş, 2008).

#### **2.4.5.2 Orta düzeyde örgütsel bağlılık**

Orta seviyede örgütsel bağlılık sonsuz bir örgütsel bağlılık demek değildir. Orta düzeyde örgütsel bağlılık çalışanların tatmininde artış sağlar ve örgüt için duydukları bağlılığın gelişmiş durumda olması şeklinde tanımlanır. Orta düzeyde örgütsel bağlılık karşılıklı değer uyumu içerdiğinden dolayı çalışana kişisel inisiyatif ve kişisel seçim olanağı verdiği için daha dengeli bir bağlılık düzeyi meydana gelmektedir (Akbaş, 2008).

#### **2.4.5.3 Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık**

Örgütsel bağlılığın yüksek seviyede olduğu örgütler çalışanları ile işbirliği halinde olup, yönetimin çalışanlar ile arasındaki ilişki ortamı etkindir. Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde yüksek verimlilik, kaliteli üretim ve aşağıdan yukarıya yüksek iletişim vardır. Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde insan kaynakları fonksiyonunun verimsiz kullanılması olumsuz sonuç olarak karşımıza çıkabilmektedir (Akbaş, 2008).

#### **2.4.6 Örgütsel bağlılığın göstergeleri**

Örgütte çalışanlar bağlılıklarını farklı davranışlarla gösterirler. Bu davranışlar, örgütün hedef ve kurallarını, örgüt kimliğini kabul etmenin yanında örgütte çalışmaya devam ederek fedakarlık gösterme derecesidir (Başyiğit, 2006).

#### **2.4.6.1 Örgütün amaç ve değerlerini kabul etme ve inanma derecesi**

Çalışanın örgüte olan bağlılığının en önemli göstergesi örgütün amaç ve değerlerini kabullenme seviyesidir. Eğer çalışan örgüt amaçlarını benimsemeyip kabul etmediyse örgüte bağlılık göstermesi beklenemez (İbicioğlu, 2001).

Çalışan kendi amaçlarını gerçekleştirirken örgütsel amaçları da gerçekleştiriyorsa örgütsel bağlılığı sağlamakta ve bu durum örgütsel bağlılığın göstergesi olmaktadır. Çalışanın tatmin edilmesi ve teşvik edilmesi açısından örgüt hedef ve değerlerini kabul edip odaklanması en önemli unsurdur (Başyiğit, 2006).

#### **2.4.6.2 Örgütsel üyeliği devam ettirme isteği ve fedakarlık derecesi**

Örgütün çalışanların sorunlarıyla ilgilenmesi çalışanların örgütsel bağlılık göstermesinde etkili olur. Yukarıdan aşağıya yada aşağıdan yukarıya çift yönlü olan iletişim, motivasyon toplantıları, sosyal etkinlikler, iş dışı faaliyetler çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirmesinde etkili faktörler arasındadır (Muhammed, 2004).

Çalışan örgütsel bağlılığını özgür iradesi ile gösterirken bunu somut anlamda da gösterebilir. Örnek vermek gerekirse; çalışanın çalışma koşullarında ve ücret saptamalarında örgütün lehine fedakarlık yaparak bu koşulları kabul etmesi (Başyiğit, 2006).

#### **2.4.6.3 Örgüt kimliği ile kimlikleme ve içselleştirme**

Pazarlamada örgütsel kimlik örgütün dışa dönük yüzüdür. Örgüt kendini bu yolla ifade ederken, örgüt kendini bu sınırları belirlenmiş, değişmez bir ifadeyle anlatır. Örgütün imzası olan örgütsel kimlik değişime kapalıdır. Örgüt bazı dönemlerde değişim geçirse de oluşturduğu imajdan kolay kolay vazgeçip değiştirmek istemez. Örgütsel kimlik, tüketicinin aklında örgüt ile ilgili oluşan düşüncenin nasıl olacağını belirleyip iyi veya kötü biçimde yer etmesidir (Başyiğit, 2006).

Örgütün oluşturduğu imaj tüketicinin gözünde iyi ise çalışanlarında bu değerler etrafında bütünleşmesi kolay olacaktır. Çalışanlar bu olumlu imajın etkisi ile çalıştıkları örgütü çevresindeki kişilere rahatlıkla söyleyip onunla gurur duyuyorlarsa örgüt kimliği ile kimliklenmişler demektir. Çalışanlar örgütün amaçları ve kültürünü içselleştirip bu amaçları kendi değerleri ile örtüşürebiliyor iseler örgütsel bağlılığı yeterli şekilde sağlamış olurlar (İbicioğlu, 2001).

#### 2.4.7 Örgütsel bağlılığın sonuçları

Bağlılığın seviyesine göre örgütsel bağlılık olumlu veya olumsuz olarak değişiklik göstermektedir. Örgütsel hedefler, kabul edilebilir değilse, çalışanların yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını kolaylaştırabilirken, hedefler makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek seviyedeki bağlılık istenilen etkin davranışlarla sonuçlanabilir. Aşağıda ulaşılması muhtemel sonuçlarda açıklanmıştır (İnce ve Gül, 2005).

**a. Bağlılık ve performans:** iki değişken aralarında güçlü bir korelasyona sahiptir. İş doyumunu çalışanların kurumlarındaki memnunluk durumunu gösterir. Araştırmalar iş tatmini ile performansın birbiriyle çok güçlü ilişkiler içerisinde olduğunu göstermiştir. Buda bize işine bağlı çalışanın performansının da performansının artacağını gösterir (Kıraç, 2012).

**b. Bağlılık ve devamsızlık:** Örgütsel bağlılığı yüksek seviyede olan çalışanların devamsızlıklarının az olduğu bağlılık ile devamlılık arasında bir ilişki olduğunun göstergesidir. Ancak bağlılık devamlılık konusunda tek başına etkili unsur olarak değerlendirilmemelidir (İnce ve Gül, 2005).

**c. Bağlılık ve işe geç kalma:** Araştırmalar bağlılıkla işe geç kalmanın arasında etkileşim olduğunu göstermektedir. Angle ve Perry yaptığı çalışmalarda bağlılığın işe geç gelme ile negatif yönde ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Bağlılık seviyesi yüksek olan personelin işe daha az geç kaldıkları ortaya konmuştur (Kıraç,2012).

**d. Bağlılık-işgücü devir oranı ve işten ayrılma Niyeti:** Çalışanların örgütlerine bağlılık göstermeleri örgütlerinden memnun olmalarına ve değer görmelerine bağlıdır. Örgütünden memnun olmayan çalışan işten ayrılmak isteyecektir. İşten ayrılma ile örgütsel bağlılık arasında ter orantı vardır. (İnce ve Gül, 2005).

**e. Bağlılık ve çatışma:** Örgütlerde çatışma her zaman olabilmektedir. Ancak örgütsel bağlılık seviyesi yüksek ise çatışma çok şiddetli olmayıp, sorunlara çözüm yolu rahatlıkla bulunacaktır. Örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan örgütlerde çalışanlar bir arada çalışma isteğini sürdürür ve çatışmaları çözmek için çaba sarf eder (Kıraç, 2012).

**f. Bağlılık ve stres:** Örgütsel hassasiyet örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlarda daha yüksektir. Örgütsel tehditlerle ve sorunlarla baş başa kalan örgütsel bağlılığı yüksek çalışan diğer çalışanlara oranla daha fazla stresten etkilenmektedir. Kimi durumlar stres çalışan için olumlu etkiler sağlarken kimi durumlarda olumsuz etkilerde getirebilmektedir. Örgütsel bağlılığın seviyesi bu etkiyi stresin kişisel özellikleri, örgüt iklimi ve ile iletişim gibi değişkenlere bağlı kalarak gösterir. (İnce ve Gül, 2005).

**g. Bağlılık ve sinizm:** Örgütsel bağlılık yok olmaya başladığında karşıt his olan sinizm belirmeye başlar. Çalışanların örgüte karşı kötü hisler, öfke, nefret ve olumsuz düşünceler gibi kötü duygular beslemesidir. Örgüt çalışanların örgüte bağlılık oranını arttıramazsa çalışan örgüte karşı olumsuz tutum takınmaya başlar. Örgütsel bağlılık ne kadar yüksek olursa örgütsel sinizm de o oranda düşük olur (Kıraç,2012).

#### **2.4.8 Stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılık ilişkisi**

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonunun önemli görevleri içerisinde yer alan nitelikli çalışanların örgüt içerisinde kalması sağlanması örgütün gelecekteki durumu için oldukça önemlidir. Ayrılan çalışanın yerine yenisini getirmek ve eğitilmesi için maliyet ve zaman harcamak örgüt için ekstra bir durumdur. Ayrıca giden personelin ürün ve hizmet bilgisi, kurumsal deneyim ve müşteri ilişkileri gibi donanımları örgüt için kayıplara neden olacaktır. Yeni işe alınan çalışanlarında yerine geldiği kişinin niteliklerine kavuşana kadar örgütün iş kayıplarına uğraması söz konusu olacaktır. Örgüt için meydana gelecek bu olumsuz durumların oluşmaması için yetenekli çalışanların örgüt içerisinde kalmalarını sağlamak yöneticilerin ve iş liderlerinin kaçınılmaz bir sorumluluğudur (Barutçugil, 2004).

Çağımızda örgütlerin rekabet üstünlüğü elde etmesinde yenilik, kalite ve maliyet önemli yer tutmaktadır. Çalışan bağlılığı gerektiren yenilik ve kaliteden farklı olarak, maliyet stratejisi herhangi bir bağlılık olmadan gerçekleştirilebilir. Çalışan ilişkileri stratejisinde bir örgütte yüksek bağlılık varsa orada sendikalar konularının içerisinde değildir. Ancak yüksek maliyetli endüstri ilişkileri ile maliyet avantajı sağlayan uygulamalar var ise orada sendikalar aktiftir. Bu iki duruma göre çalışan katılım

yönünde örgüt stratejisinin ya yanındadır yada karşısındadır. İk stratejisi açısından hayata geçirilmesi gereken unsurlar şunlardır (Akdemir, 2017);

- GÜdüsel Bağlılık: Örgütle kalpten bütünleşmiş olan çalışanlar örgütte kalma eğilimi gösterirler.
- Karşılıklı İlişki: Çalışanlara bütüncül bir yaklaşım olarak hepimiz takımız, aynı taraftayız ve hepimiz birlikteyiz kültürü aşılır ve bu kültür hakim kılınmaya çalışılır.
- Güçlü İletişim: Örgütün bütününe içine alacak şekilde çok yönlü, karşılıklı ve güçlü bir iletişim ağı oluşturularak, sendikalardan ziyade doğrudan çalışanla ilişki kurulmalıdır.
- Sözleşme Değişikliği: Toplu sözleşmeler yerine bireysel sözleşmelere geçiş sağlanmalıdır.
- Esnek Çalışma: Yüksek verimlilik elde etmek amacıyla esnek çalışma düzenlemeleri uygulamaya geçirilmelidir.
- İş Güvenliği: Çalışanların güvenliğini sağlamak amacıyla anlaşmalar yaparak onlara güvenli çalışma ortamı sağlamak gereklidir. Tüm çalışanlar için çalışma koşullarının yasal şartlarda olması bir iş güvenliği beklentisidir (Akdemir, 2017).

Küreselleşme ile birlikte örgütler uluslararası ölçekte başka ülkelere yatırım yapmaya başlamışlardır. Bunun sonucunda örgütler büyük ölçeklere ulaşmış ve insan kaynakları mobilitesi artmıştır. Çalışanlar ise artık sadece buldukları ülkelerde değil tüm dünyada iş arayabilecek noktaya gelmişlerdir. Nitelikli çalışanlar böylece daha fazla seçeneğe sahip olmuştur. Eski zamana göre nitelikli çalışanı örgütte tutmak daha zor hale gelmiş, örgütler bunun için daha fazla gayret göstermeye başlamıştır. Nitelikli çalışanları örgütte tutmak için çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmak temel husustur. Yaşanan krizlerde rahatça çıkarıldığını gören çalışanlarda kendilerine daha uygun fırsatlar yakaladıklarında örgüte aynı şekilde bırakıp giderek, çalıştıkları örgütlerle adeta zorunlu birlikteliktelermiş algısına dönüşmüştür. Örgüt ile çalışan arasında bağlılık bu durumun asıl çözümleyicisi olacaktır (İbicioğlu, 2011).

Çalışan tutkunluğunda hat yöneticilerinin sergilediği liderlik yaklaşımı çok önemlidir. Tutkunluk seviyesini arttırmada hat yöneticisinin liderliği nasıl ele alacağına odaklanması gerekmektedir. Aşağıdaki tabloda belirlenen yetkinlikler yer

almaktadır. Oluşturulan yetkinlikler yöneticiler tarafından öğrenme programları ile geliştirilebilmektedir. Yöneticilerin koçluk, mentorluk ve uzaktan öğrenme gibi yöntemlerle harmanlanmış bir şekilde öğrenmesine imkan sağlanmalıdır. Bu yetkinliklerin uygulanmasında yöneticilerin sergilediği performansının gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir (Amstrong, 2017).

**Çizelge 2. 1:** Çalışan tutkunluğu ile ilgili yönetim yeterliliği çerçevesi

Yeterlik	Tanım
Otonomi ve Güçlendirme	Çalışanları dahil etmek
Gelişim	Çalışanın kariyerini geliştirmek için yardımcı olmak
Geri besleme, övgü, tanınma	Olumlu geri bildirimde bulunmak; övgü; iyi iş için ödül vermek
Bireysel ilgi	Çalışanlara ilgi göstermek
Uygunluk	İhtiyaç duyulduğunda var
Kişisel tarz	Pozitif yaklaşım, örnek olarak liderlik etmek
Etik	Çalışanlara adil davranmak
Değerleme ve rehberlik	Çalışanlara yardım ve tavsiyelerde bulunmak
Beklentileri açıklamak	Açık amaçları belirlemek ve ne beklendiğini tanımlamak
Zaman ve kaynakları yönetmek	İş yükünü karşılamak için uygun kaynakları sağlamak
Süreçleri ve prosedürleri izlemek	Süreçleri ve prosedürleri anlamak ve açıklamak

**Kaynak:** (Amstrong, 2017).

#### 2.4.9 Sendikalar ve stratejik insan kaynakları yönetimi

İşgücü maliyetlerinin belirlenmesinde, çalışma hayatının özelliklerinin artmasında ve çalışma barışının sağlanmasında önemli rol üstlenen sendikalar, örgütle uyumlu çalışırlarsa verimliliğin daha çok artmasıyla örgütün büyümesine katkıda bulunur. İş gücü ücret düzeyi, işgücü motivasyonu, iş gücü verimliliği, sendikal çatışmalar stratejik yönetimin dikkate alması ve takip etmesi gereken bir faktörlerdendir. SİKY felsefesinde idare ile çalışanlar aynı amacı paylaşmaktadır. Aksi taktirde rasyonel kararlar alarak farklı davranacaklardır. Örgütün yönetimi için iyi durum çalışan içinde iyi bir durum olacaktır (Öge, 2016).

Kaynaklardaki temel görüş; “onlar ve biz” ayrımını kabullenmiş birleştirici kültür görüşüne bağlı kalarak, çalışanlardan yüksek verim elde edilmesini savunan İKY



anlayışı ile kişisel kontratlar, ödüller ve iletişim içeren iş ilişkilerinin birleştirilmesidir (Bayraktaroğlu ve Atay, 2016).

Stratejik insan kaynakları yönetimi boyutları yeni farklı bir bakış açısıyla, strateji vurgusu ile beraber yeniden yapılanmanın başlangıcını oluşturmaktadır. Bu ortaya konan boyutların ortak noktaları stratejik insan kaynakları yönetimi meydana getirmeyi desteklemeleri ve yaklaşımın yeni unsurlarını temsil etmeleridir. Stratejik İKY ile örgütler uzun vadedeki amaçlarına ulaşmak adına değişir. SİKY'nin en önemli özelliği olarak İK strateji ve uygulaması ile örgütün genel stratejik amaçları arasında bağ kurmasıdır. SİKY anlayışının sonucu olarak İK departmanı ile daha az idari oldukları ancak daha fazla stratejik rol üstelendikleri ve bununla beraber tüm örgütünde İK fonksiyonuna katkıda bulunacak fikir ve davranışlara sahip olması gerekecektir (Öge, 2016).

#### **2.4.10 Stratejik insan kaynakları yönetiminde örgütsel bağlılık yükseltici örnek uygulama**

İngiltere'de bulunan Telefonica O2 şirketinin en iyi çalışan deneyimi yaratarak örgütsel bağlılığı sağladığı 7 önemli husus şu şekildedir;

- Yeni başlayan personellerin tamamı için hoş geldin günü yapılır ve onlar için başlangıç programı sağlanır. Çalışanlara sıcak bir hoş geldin mesajı verilir.
- Çalışanlarına ilerleme fırsatı verilir. Her bir çalışan yöneticisi ile kendisine ait kişisel gelişim planı oluşturur. En az yılda 2 defa kariyer hedefleri için bir arada olunur. Çalışanlar eğitim sunan dijital akademiler ve öğrenme şemaları ile becerilerini geliştirir.
- O2, Çalışanların hat yöneticisi ile en üst düzeydeki yöneticilere güven duymasını istemektedir. Yöneticilerinin liderlik becerilerine katkı yaparak, çalışanlarına yöneticiniz sizin için burada imajı yaratır.
- Çalışanların güven duymasını sağlar. Çalışanlar için danışman oturumları, yönetici oturumu, seviye atlama toplantısı düzenler ve çalışanlarını motive eder. Müşterilerin görüşlerine danışmanları devreye sokarak dijital ortamlarla ulaşır.

- O2, çalışanlara ideal çalışma yeri oluşturmak ister. Mevcut ekonomik duruma göre çalışanlarla ilgilenirken onlara çeşitli kurumlarla anlaşmalar yaparak indirimler sağlar. Bu aktiviteler sağlık ve finansal konularla ilgili olur. Bu da kendisine sağlıklı personel olarak döner.
- O2, çalışanları için özel bir yer algısı olmayı ister. Örnek verirse, çalışanları hayır kurumlarına üye olmaya cesaretlendirir, seçilen projelere zaman harcar. İngiltere’de toplumsal projelere ödül veren yarışmalara personeli yönlendirir.
- O2, işin daha iyi olması için çalışanlarına teşekkür eder ve onları över. İşleri konusunda takdir eder. 2015 yılında başlattığı yeni bir şemada seçkin bireysel ve takım çalışmasının önemini vurgular, çalışanlara katılım kuponu vererek yıllık seremonide onlara da yer verir (Macleod ve Clarke,2009).

## **2.5 Örgütsel Performans**

### **2.5.1 Performans**

Performans, İşletme yönetimince “hedeflenen amaçları elde etmedeki etkinlik düzeyi ve verimliliğidir” olarak tanımlanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi ise “bir çalışanın bir zaman aralığında görevlerini yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlar” olarak tanımlanmaktadır (Akgün, 2010).

Belli bir zaman aralığında belirli yöntemler kullanılarak standart hale getirilmiş amaçların gerçekleştirilme durumlarının saptanmasına performans adı verilir. İstenilen hedefler agresif, gerçekçi ve firma, çalışan kabiliyetinin altında olabilir. Eylemin sona ermesi ile elde edilen çıktılar hedeflerden az yada fazla olabilir buda bize eylem performansını verir. Performans, belirlenmiş hedeflere nicel yada nitel yöntemler kullanılarak ulaşıp ulaşılmadığını saptar. Örgütün hayatta kalabilmesi için bu stratejik hedeflere ulaşmak hayati önem taşımaktadır (Başar,2016).

Performans, örgütün hedefleri çerçevesinde ulaşabildiği yer ile sağlayabildiklerinin nicel ve nitel açıklanmasıdır. Performans tüm etkinliklerin sonucudur. Performans değerlendirilirken örgütün o zamanki faaliyet ve davranışlarının etkililiği ve etkinliği dikkate alınır (Akgün,2010).

### 2.5.2 Örgütsel performans

Faaliyetlerin sonucu olarak performans işletme biliminde akademisyenler ve yöneticiler tarafından sıkça kullanılan bir olgu olmuştur. Stratejik yönetim konusunda yapılan teorik ve ampirik çalışmaların çoğu örgüt performansı ile ilgilidir. Ancak genel olarak kabul görmüş bir firman performansı tanımı bulunmamaktadır(Başar, 2016).

Örgütsel performans örgütlerin rekabetçi gücünün göstergesidir. Örgütün nerede olduğunun, belirlenmiş hedeflere ne kadar ulaştığının ve rakiplerle karşılaştırıldığında yeteneklerin performansı yükseltmek için nasıl etkin kullanılacağına yol gösterir (Cingöz, 2011).

Örgüt performansı, örgütün hedeflere ulaşma durumunu yani başarı düzeyini ifade eder. Performans ölçümü sonunda elde edilen veriler stratejik başarıda önemsenen göstergeler olduğundan dolayı, stratejik karar alma sürecinde kullanılan önemli bulgulardır. Stratejik karar alma süreci, örgütlerin rekabet ortamında nasıl avantaj elde edip, ayakta duracaklarının, hangi yollar ve alternatif yolların kullanılacağı ve örgütün hangi araç ve gereçlerin kullanılacağı gibi konuların değerlendirilip gözden geçirilmesi sürecidir. Ancak strateji ile performans arasında temel bir fark vardır. Strateji gelecekle ilgilidir. Performans ise geçmiş dönemlerdeki uygulamaların başarısının göstergesidir (Başar, 2016).

Performansı tanımla konusunda bir diğer problemde performans tanımlarken etkililik, etkinlik ve gelişme ile birçok olgu tanımlamada kullanılmaktadır. Aralarındaki boyutlar ve kriterler tarafından fark gözetilmemektedir. Performans tanımlanırken de yaşanan sorunlar performans ölçümünde de sorunlara yol açmaktadır. Bu nedenle bazı araştırmacılar performans kavramını girdi etkililiği, çıktı etkililiği ve işlem etkililiği gibi bir takım ölçümü tanımlamada kullanılmaktadır. (Cingöz, 2011).

Örgütteki çalışanların performansı, çalışma davranışının bir sonucu olarak örgüt yönetimi açısından oldukça önemlidir. Performans, çalışanların sorumlu oldukları örgütün amaçlarına nicel ve nitel olarak katkı vermesinin miktarıdır. Yani kişinin bireysel iş performansı, örgüt için önemlidir. Bireysel olarak örgüt çalışanlarının performansının güçlü yada zayıf olması örgütü etkiler (Başar, 2016).

Anlaşıldığı gibi performans hem tanımlamada hem de ölçülme konusunda sorunları olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütler belirlenmiş amaçlara ulaşmak için tasarlanmış birer sosyal sistemler olup, bu sistemi belirlenen bu amaçlara ulaştırmak için kullanılan araç ve gereçlerin verimli kullanılması başarı olarak nitelenir. Bu bilgilerden yola çıkarak örgütsel performans; örgüt kaynaklarının etkin ve verimli olarak kullanılarak örgütün amaçlarına ulaşılabilme yeteneğidir. Aslında bu tanımların anlatmak istediği örgütün amaçlarında yüksek verim, büyüme, karlılık artışı, düşük maliyetler, müşteri memnuniyeti, çalışan bağlılığı, rekabet üstünlüğü ve çalışma yaşamının kaliteli olması gibi faktörleri yüksek düzeyde başaran örgütler, yüksek performanslı örgütlerdir (Cingöz, 2011).

Örgütsel performansın yönetilmesi için çeşitli boyutlara sahip stratejik bir yaklaşım gereklidir. Paydaşların ihtiyaçlarının önemsenmesi ve örgüt performans yönetim sistemlerinin kullanılması gerekir (Amstrong, 2017).

Çeşitli araştırmacıların örgütsel performansı farklı yaklaşımlarla ele aldıkları görülmektedir. Bu yaklaşımlar üç başlık altında toplanmıştır;

**Amaç yaklaşımı:** Elde edilen veriler daha önceden belirlenmiş hedeflerle karşılaştırılır. Örgüt etkinliği ile örgütsel amaçlara ulaşıp ulaşmadığına bakar. Örgüt yapısını ve işlevlerini ekonomik bir dayanağa ilişkilendirerek örgütleri amaçlara ulaşmaya çalışan rasyonel sistemler olarak görür (Cingöz, 2011).

**Sistem-kaynak yaklaşımı:** Kaynakların örgütsel gereksinimlere dengeli bir şekilde dağıtılması gerektiğini savunan yaklaşımdır. Amaç yaklaşımı sonuçlara odaklanırken sistem-kaynak yaklaşımı sonuçlara ulaşmayı sağlayan araçlar üzerine odaklanmaktadır (Cingöz, 2011).

**Ekolojik yaklaşım:** Örgütün organik şekilde bağlı bulunduğu iç ve dış çıkar gruplarının beklentilerinin örgüt tarafından ne kadar tatmin edildiğine bakmaktadır. Stratejik iç ve dış grupların örgütün önemli derecede bağlı bulunduğu kişi, gruplar, ve diğer örgütlerdir (Cingöz, 2011).

Cameron (1986) örgütlerle alakalı farklı yaklaşımlar olmasına rağmen araştırmacılar tarafından beş maddede fikir birliğinde olduğunu belirtmektedir (Cingöz, 2011):

- Örgütsel performans, belirsiz ve karmaşık bir konu olsa da işletme biliminde önemli bir yere sahiptir. Örgütsel performans ne teoride nede araştırmada görmezden gelinemez,
- Örgütlerin kapsamlı olarak olgulaştırılması mümkün olmadığından dolayı etkin bir örgütün kavramsallaştırılması mümkün değildir,
- En iyi veya en yeterli performans göstergelerine ulaşmak söz konusu değildir,
- Örgütsel performans modelleri veya yaklaşımları araştırmanın amacına ve sınırlılıklarına göre farklılıklar gösterdiği için kullanılan model ve yaklaşımlardan bazıları faydalı/uygun olabilmektedir,
- Örgütsel performansta sorun teorikte değil, kriter ve ölçüt problemindedir (Cingöz, 2011).

Sonuç olarak örgütsel performans konusunun içerisinde çeşitli belirsizlikler barındıran bir konu olduğu aşıkardır. Örgütsel performansın belirlenmesi için ölçülmesi ve ölçüm göstergelerinin neler olduğu konusunda bir fikir uyumu bulunmamaktadır. Fakat konunun önemine istinaden en uygun performans kriterlerini araştırılması ve amaca göre değişmesi gerektiği ve her bir yaklaşımın belirli koşullarda işe yarayacağı gibi hususlarda ortak görüşler bulunmaktadır. (Cingöz,2011).

### **2.5.3 Performans değerlendirme modelleri**

Performans ölçüm sonuçları örgütün gidişatı hakkında yöneticileri bilgilendirerek onlara karar alma, plan yapma, kontrol ve amaçları takip etme gibi hususlarda destek olur. Yapılan müdahalelerle beraber iyileştirme gereken alanlar daha iyi duruma gelir bu da örgütün başarısında önemli bir nokta olur. Performans ölçüm sonuçları örgüt hakkında gerekli bilgileri sunarak iyileştirmede önemli rol oynar (Akgün, 2010).

Örgütler açısından yol gösterici olan performans ölçümü çok boyutlu performans değerlendirme yöntemleri kullanılarak tüm hatları ile belirlenebilmektedir. Çok boyutlu olan bu yöntemlerle müşteriler, karlılık, kalite, ik, yenilik ve esneklik gibi yönetim açısından birinci derecede önemli noktalar saptanmaktadır. Bu noktada kullanılan eski performans değerlendirme yöntemleri sadece finansal karlılığı almakta buda örgütsel performans açısından doğru sonuçlar vermemektedir. Örgütsel

performans bir bütündür. Çok boyutlu yeni yöntemler örgütü bir bütün olarak değerlendirerek örgütlere daha net stratejik planlar yapabilme ve kararlar alabilme imkanı sunmaktadır (Başar, 2016).

Küresel rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı günümüzde örgütler açısından dengelenmiş finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerini kullanmak kaçınılmaz bir durum olmuştur (Akgün, 2010).

Performans ölçümü sadece örgütler için önem taşımamaktadır. Örgütün örgüt dışındaki çevresi olan rakipleri, kredi veren kuruluşlar, müşteriler gibi pek çok unsur için de örgüt performansı önem taşımaktadır. Örgüt dışındaki bu çevreler örgütle olan iş ilişkilerini ve örgüte karşı davranışlarını bu performans ölçütlerine dayanarak belirleyebilmektedir.

Örgütler yöneticileri için maddi olmayan varlıkları yönetme yeteneği, değer yaratmak, rekabet üstünlüğü sağlamak ve kalıcı başarı elde etmek açısından başarı için en önemli husus haline gelmiştir (Akgün, 2010).

Örgütleri performans ölçümüne gereksinim duyduran sebepler şunlardır (Zerenler,2003):

- Kaynakların Etkin kullanımı
- İç ve dış örgüt kontrolü
- Müşterilerin isteklerinin belirlenmesi
- Kıyaslama yapma
- Teknolojik ilerlemelere ve değişen durumlara uyum sağlayabilme
- Örgüt stratejilerinin saptanması ve faaliyete geçmesini sağlamak
- Çalışanları değerlendirebilmek

Yaptığımız bu çalışmada önemli olan modellere değineceğiz. Modellere değinecek olursak: Lynch-Cross Performans Piramidi, Balanced Scorecard, Paydaş Temelli Performans Ölçüm Modeli ve Performans Prizması Modelidir. Günümüzde örgütler tarafından en çok kullanılan model olan Balanced Scorecard modeline daha fazla ağırlık vererek açıklayacağız.

### 2.5.3.1 Lynch-cross performans piramidi yaklaşımı

Lynch-Cross tarafından 1991 yılında geliştirilmiş model işletme, örgüt, operasyon sistemi ve iş birimleri alanındaki genel göstergeleri belirtmektedir. Model örgütün neyi, nasıl kazanacağı sorularına iki boyutla cevap aramaktadır. Performans piramidinin sol tarafı müşteri merkezli ölçüleri gösterirken sağ taraf örgüt odaklı içsel ölçüleri gösterir. Piramidin tepesinde örgütün misyonu ve vizyonu bulunmaktadır. En üst seviye olan bu seviyede sonuçların neler olacağı ve ne olduğuna karar verilir. İkinci seviyede ise finansal ve mali göstergeler bulunur. Buradaki amaç Pazar ve finansal performansı değerlendirmektir. Finansal ölçütler daha çok para ile ilgili olurken Pazar ile alakalı ölçütler daha çok sunulan ürünle ve satışla alakalıdır (Başar,2016).

Piramitten aşağı doğru inildiğinde örgüt te yapılan işler, iş akışı, operasyonel süreçler ve bu süreçlerin birbiriyle olan etkileşimi gösterilmektedir. Yani örgütün sırayla uyguladığı tüm işlemlerdir. Bir malın üretiminden en son aşama olan malı sattıktan sonraki müşteri memnuniyeti ölçülmesi işlemine kadar ki arada olan tüm süreçleri kapsar. Bu birimlerde sadece Pazar payı ve kar gibi olgularla analiz oluşturmak belirsizlikler meydana getirmektedir. Daha ayrıntılı ölçüler gerekmektedir. Örgütlerin finansal ve pazarlama hedeflerine ulaşabilmesi için müşteri memnuniyeti ve esneklik gibi alanlardaki performanslara odaklanması gereklidir (Barutçugil, 2002).

Örgütün özellikleri olan yüksek kaliteli mal ve hizmetler, müşteri memnuniyetinin ortaya konmasını sağlamaktadır. Ürün teslimi ve iç fonksiyonun etkisi ile belirlenen iş döngüsü ile var olan, esneklik piramidin temelini meydana getirmektedir. Verimlilik, zamanın ve kaynakların en optimum şekilde israf edilmeden kullanılması ile tespit edilen bir ölçüttür. İş döngüsünün ne kadar sürede gerçekleştiği çok önemlidir. Bu özellik sayesinde örgüt rekabetçiliğini ve esnekliğini korur. Verimliliğin üst seviyede olması da maliyet rekabetine katkıda bulunur. Kalite, iş döngü zamanı ve ürün teslimi, israf performans piramidinin temelini oluşturur ve yüksek seviyede sonuçlar elde etmenin unsurlardır (Baş, 1999).

### 2.5.3.2 Balanced scorecard

Türkçeye Dengeli performans Değerleme tablosu olarak çevrilmiş olan Balanced Scorecard 1992 yılında Harvard Business Review’de Kaplan ve Norton “The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance” isimli makale ile ortaya koymuş, örgütlerde performansı değerlemek için sistematik bir yaklaşım olarak ifade edilmiştir. Geniş bir kullanım alanı olan örgütlerde performansın dengeli olarak ölçülebilmesi amacıyla üç yada yedi boyuttan oluşan farklı perspektifler ile bütün organizasyonel seviyelerde ve fonksiyonel çalışmalarda Balanced Scorecard oluşturulabilir. Bu sayede örgüt perspektifine farklı bakış açıları ile değerlendirme yapılabilir. Bakış açılarının her biri önemli performans göstergeleri sunar. Açıklamak gerekirse, finansal perspektif açısından bakarsak, karlılık, nakit akışı, rakamlar gibi alt kırımlılar incelenirken, organizasyon perspektifi açısından bakarsak çalışan tatmini, müşteri perspektifi açısından bakarsak, satın alma, empati ve olumlu tepki gibi alt kırımlılara bakılmaktadır. Performans tablosunda olan boyutlar; müşteri tatmini, çalışan tatmini, operasyonel performans, mali performans, çevre, ürün ve hizmet kalitesi, tedarikçi performansı ve güvenlik ile toplumsal sorumluluk gibi unsurlar olduğu görülmektedir (Başar,2016).

Performans ölçeği sonuçları yöneticilerin örgütleri için geleceğe yönelik doğru kararlar almalarını sağlar. Performans değerlendirmenin özünde doğru karar alma sürecini güçlendirmek, kurumsal öğrenmeyi sağlamak ve hesap verebilirliği gerçekleştirme düşünceleri yatmaktadır. Yani performans değerlendirmesi geleceğe yönelik belirsizlikleri mümkün olduğu ölçüde en aza indirmeye çalışır (Özel, 2007).

Balanced Scorecard, örgütün tüm kademelerindeki çalışanların örgütün uzun dönemli stratejilerini anlamasını, örgütteki birimlerin ve bireylerin amaçlarının bu stratejiye paralel olarak belirlenmesini sağlar. Bu da örgütün tüm birim ve bireyleri örgütün stratejilerinden haberdar olarak kendileri de aynı yolu izler (Barutçugil, 2014).

Balanced Scorecard kavramı, örgütün ortaya koyduğu uzun ve orta dönem stratejilerin örgüt çalışanları tarafından ne kadar gerçekleştirildiğini ölçen yönetim ve kontrol aracıdır. Balanced Scorecard örgütün stratejilerini ölçülebilir hale getirerek, madde madde sınıflandırmayı hedeflemektedir. Balanced Scorecard ile örgütün uzun



vadedeki hedeflerinin gerçekleşmesi için belirlenmiş yol haritaları sürekli göz önünde tutulur (Başar, 2016).

Balanced Scorecard, takımların ve kişilerin etkinliğini sağlayacak bir altın anahtar olarak amaç ve davranışların uyumlaştırılması süreci olarak tanımlanabilir. Üst yönetim tarafından gerçek rekabet durumuyla karşılaşıldığında örgüt içinde odaklanmayı ve farkındalığı arttırmak için kullanılır. Örgütün tüm unsurlarının neye odaklanması gerektiğini belirleyerek, çalışanların örgütün hedeflerine katkılarının farkına varmaları sağlanarak istenilen iş ihtiyacının karşılanmasına yarar. (Barutçugil, 2004).

Balanced Scorecard sadece finansal ölçüm sonuçlarını performans özeti olarak kullanmakla kalmaz bununla beraber müşteriler, firma işlevleri, çalışanlar ve sistem performansını da uzun dönem finansal başarı ile ilişkilendirir ve genel ölçü birimlerini dikkate alır. Balanced Scorecard finansal sonuçların yanında örgütlerin gelecekteki büyüme faktörlerinin de takip etmeyi sağlamaktadır (Kaplan ve Norton, 1999).

Balanced Scorecard, yöneticilerin çalışanlarına kendi davranışlarının şirketin başarısında etkisini ve önemini anlatmalarına destek olur. Hangi düzeyde olursa olsun yöneticilerin coaching açısından çalışanların yönetilmesinde muhteşem bir araçtır (Barutçugil, 2014).

Balanced Scorecard, yöneticilerin örgütün performansını 4 farklı boyutta inceleyerek kapsamı geniş örgüt vizyon ve stratejileri açısından dikkate alınmış bir performans ölçümü yapmaktadır. Bunun neticesi olarak ölçüm örgütün temel hedefleri ile ilişki olduğu için daha anlamlı hale gelecektir (Kaplan et al., 1996). Bu yaklaşımın boyutları şu şekildedir;

• **Finansal boyutu:** Eski performans ölçüm sistemlerinde özellikle sermaye karlılığı, satış karlılığı, kar marjı ve finansal tablolar kullanılırdı. Balanced Scorecard, finansal boyutu korumakla beraber, finansal boyuta bazı ek göstergelerde katmıştır. Bunlar örgüt stratejilerinin finansal hedeflerle ilişkisi, satışlarda hızlı artış ve nakit artışı yaratmak için kullanılmaktadır. Diğer bir özelliği de hissedarlar ve sahipler için örgütün nasıl gözüktüğünün de izahıdır (Kaplan et al., 1996).

• **Müşteri boyutu:** Örgütün rekabet içerisinde olduğu müşteri ve pazar kitleleri içerisinde müşteri tatmini, müşteri kalıcılığı, yeni müşteri kazanımı, müşteri başı karlılık, hedef kitledeki pazar payı gibi konularda ölçümler yaparak konuyu detaylı analiz etmektedir. Örgüt müşterilerinin firmaya bağlı kalması gibi hususlarda detaylı incelemelere girer. Örneğin müşterilerin büyük bir bölümü için ürünün teslim hızı büyük önem arz etmektedir. Ürün teslimi müşterilerin örgüte bağlılığını arttıracaktır. Örgütün ürün teslimini ne kadar zamanda yaptığı incelendiğinde müşterilerin bağlılık karakteristiğinin ne düzeyde etkilendiği değerlendirilebilecektir. Örgüt açısından müşteri boyutu, müşteri ile pazar şartlarına göre ilerde yüksek düzeyde finansal karlılık sağlayacak stratejilerin geliştirilmesine yardımcı olur (Başar,2016).

• **İçsel işlevler boyutu:** Örgütün iç işleyişindeki aksaklıkların ve örgütün hangi işleyiş açısından geliştirilmesi gerektiğini, gelişmesi gereken alt birimleri ve örgütün gereksinim duyduğu konuları saptar. Bu boyuttaki göstergeler, finansal hedeflere ve müşteri tatminine ulaşmasını sağlayacak olan en önemli iç işleyiş yöntemleri gibi alt kısımları meydana getirmektedir (Kaplan et al., 1996).

• **Öğrenme ve büyüme boyutu:** Bu boyut örgütün öğrenmeyi ve büyümeyi meydana getirecek hedef ve ölçülerin neler olması gerektiği ile ilgilidir. Örgütün istenilen hedeflere ulaşması için atılım yapmasını sağlayacak performansa ulaşmasını sağlayacak alanlar saptanır. Öğrenme ve büyüme boyutu diğer boyutlarda belirlenen hedeflere ulaşma doğrultusunda alt yapı sağlayarak örgütün stratejisine katkıda bulunmaktadır. Örgütün çalışanlar ve kurumsal uyum için yaptığı bütün harcamaların sonuçlarının ölçülmesi bu sınıfa girmektedir. İnsan kaynaklarının konusu olan çalışan tatmini, çalışan devalılığı, çalışan üretkenliği gibi üç ana amaç için oluşan göstergelerin birleşmesi ile bu boyutla alakalı alt kısımlar oluşur (Başar,2016).

### **Balanced scorecard'ın işleyiş süreci**

Yöneticilerin performans ölçümüne farklı açılardan bakmasını sağlayan BSC, dört farklı boyutla örgütün pazarda rekabet edebilme, farklı ortamlarda değişikliklere ayak uydurabilme becerilerine katkı sağlamaktadır. Dört boyuttaki stratejilerin her birinin birbiri ile ilişkisi bulunmaktadır. BSC kısa dönemli finansal ölçülerle değerlendirildiğinde hatalı sonuçlar verebildiğinden, uzun dönemli stratejik hedefleri

kısa dönemli işlemlere dört yeni yönetim süreci tarafından ilişkilendirilir (Kaygusuz, 2005).

Birinci süreçte, yöneticiler ve tüm çalışanların örgütün vizyon ve stratejisi ile ilgili tek bir düşüncede olması sağlanır. Vizyon, misyon, hedefler, stratejiler ve çalışma değerleri tam olarak belirlenerek örgütün hedefleri ve stratejileri net olarak ortaya konulur (Barutçugil, 2004).

İkinci süreçte ise stratejik amaç ve ölçüler iletilerek bağlantı kurulur. Bu süreçte stratejinin örgütün tüm birimlere yayılması istenir. Yöneticilerle, birimlerin ve yönetim kurulu üyelerinin diyaloglarının yalnızca finansal hedeflerle ilgili olmayıp örgütün gelecek stratejisinin belirlenerek uygulanması ve performansın artırılması ile ilgili iletişim kurulması teşvik edilmektedir. İkinci süreç tamamlanırken örgütteki tüm çalışanların örgütün tüm hedeflerini ve bunlara ulaşmak için uygulanacak stratejileri kavramış olması beklenmektedir (Kaplan ve Norton, 1999).

Üçüncü aşama iş planlaması yaklaşımı kullanılır. Örgütün finansal ve iş planlarının bütünleşmesi sağlanır. Hedefler net olarak sunulur ve stratejik girişimler düzenlenir. Kaynaklarla birlikte önemli dönüm noktaları bu aşamada belirlenir. Yukarıdan aşağıya doğru stratejiler ve amaçlar açıklanırken, scorecard'ların oluşturularak organizasyonel sonuç kartının bireysel sonuç kartına dönüşümü bu süreçte yapılır (Barutçugil, 2004).

Dördüncü ve son süreçte stratejik geri bildirim ve öğrenme artırılır. Örgütler bu süreçte stratejik öğrenme kabiliyetlerini belirlerler. Bu süreç Scorecard sisteminin en yenilikçi ve önemli tarafı olarak tanımlanmaktadır. Stratejik olarak geribildirim ve öğrenme sürecinin artırılması idareciler özelinde kurumsal öğrenme kabiliyeti sağlamaktadır. BSC sayesinde yöneticiler stratejilerini izleyerek, uygulama aşamasında düzeltmeler yapabilir, stratejide temel değişiklikler yapabilir ve stratejileri hakkında geribildirim sağlayabilirler. BSC kullanılarak yönetim kurulu örgütün, müşteriler, firma içi işlevler, sistem, yenilikler, çalışanlar ve uygulamalar gibi konularda istenilen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını ve geçmişteki sonuçlara bakılarak örgütün gelecekle ilgili ne düzeyde ilerleme kaydettiği izlenebilir (Kaplan ve Norton, 1999).

Balanced Scorecard stratejik bir yönetim aracıdır. Stratejik yönetim yaklaşımını kabullenmiş, stratejilerini örgütün tamamına yaymış, örgüt çalışanlarının katkısının da önemli olduğuna inanan örgütler tarafından uygulandığında başarıyı beraberinde getirir. Rekabet üstünlüğü amacına doğru giden, bilgi teknolojilerine yatırım yapan, örgütün performansını ölçümleyen ve insan kaynaklarına stratejik açıdan önem veren örgütler, Balanced Scorecard'ı da etkin bir yönetim aracı olarak kullanmaktadır (Barutçugil, 2004).

Balanced Scorecard'ın örgütün uzun dönemli örgütün başarısını sağlayacak faktörlere ağırlık vermesi stratejik yönetim açısından oldukça önem taşımaktadır. Balanced Scorecard sadece finansal göstergelere bakmaz, operasyonel göstergelere de önem vermektedir. Bu sayede bir örgütün gerçekten başarılı olmasının yenilik, öğrenme ve değişime bağlı olduğunu göstermektedir (Barutçugil, 2004).

Balanced Scorecard;

- Stratejileri netleştirmek ve odaklanmak,
- Stratejileri organizasyonun tamamına yaymak,
- Örgütün hedefleri ile çalışanların hedeflerini ilişkilendirmek,
- Dönemsel olarak performans ve strateji değerlendirmesi yapmak,
- Stratejilerini geliştirmek için bilgi toplayan örgütlerin faydalanacağı bir yönetim yaklaşımıdır (Barutçugil, 2014).

### **Balanced scorecard modelinin faydaları**

Balanced Scorecard'ın faydası yalnızca performans ölçüm modeli olarak değil, bir yönetim sistemi olarak uygulandığında anlaşılacaktır. BSC modelini uygulayan örgütler şu faydalara ulaşmaktadır (Kaplan ve Norton, 1999);

- Örgüt stratejilerinin açıkça belirlenerek fikir birliğine varılması,
- Stratejilerin örgütün tamamına yayılması,
- Stratejik hedeflerin yıllık bütçe ve uzun dönemli hedeflerle bağlantılarının kurulması,
- Stratejik uygulamaların belirlenerek uyumlu hale getirilmesi,
- Stratejik kontrollerin dönemsel ve sistematik olarak yapılması,
- Stratejiyi analiz etmek ve geliştirmek amacıyla bilgi desteği sağlanması,

- Diğer yönetim sistemlerinde olmayan stratejiyi hayata geçirmek ve geribildirim sağlamak amacıyla sistematik yöntemdir.

### **2.5.3.3 Paydaş temelli performans ölçüm yaklaşımı**

İngilizce (Accountability Scorecard)'den sorumluluk temelli performans değerlendirme olarak tablosu olarak dilimize çevrilen ölçüm modeli, ölçümleri örgüt paydaşları temelinde ve organizasyonel performansı ölçmeyi hedefler. Paydaşların beklentilerinin ne kadar karşılandığını ve örgüt içinde bu gereksinimlerin ne kadar benimsendiğini, örgütün konu hakkında ne kadar bütünleştiğini ölçmeyi amaçlamaktadır. Örgütün finansal tabloları dışında örgütün paydaşları arasındaki ilişkiyi de belirlemeye çalışır. Bunun sebebi yaklaşımın örgütü paydaşlar arasındaki ilişki topluluğu olarak görmesidir. Sözleşmeler ile örgütlerin katkılarına ek olarak paydaşların katkılarının şekillendiği iş ilişkileri belirlenmektedir. Yani bu ölçüm modeline göre başarı, örgütlerin uzun vadede sağlayacağı katkı ve uzun dönemde başarılı dengeli entegre olarak paydaşların taleplerine ne kadar karşılık verilebileceği ile ilgili görünmektedir. Bu olgu tek taraflı olarak değerlendirilerek karşılıklı sorumluluk ve etkileşimle değerlendirilmektedir (Başar, 2016).

Finansal performans ölçümlerine bağlı olarak hazırlanmış değerlendirme sistemleri örgütün içsel kontrol ve içsel yönetim faaliyetlerini sağlayan denge ve sağlamlık gibi unsurlardan eksiktir. Finansal bilgiye dayanarak oluşturulan bu geleneksel performans değerlendirme sistemleri ile ilgili olarak örgütün performansının sadece bir boyutunun değerlendirildiği görüşü hakimdir (Başar, 2016).

Günümüzdeki modernleşen karmaşık örgüt yapılarını sadece finansal kriterle değerlendirmek paydaşlar ve kendisi arasındaki ilişkinin durumunu net bir şekilde ortaya koyamayacaktır. Karmaşık sözleşmelerle, ilişkiler ağıyla birbirine bağlı paydaşlar ve örgütler arasındaki ilişkiyi ortaya koyacak göstergeler ve örgütler incelenirken birbirini etkileyen bu iki faktörü içine alan bir yaklaşım uygulanmalıdır. Bu yaklaşımda örgütün en önemli paydaşları müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, ortaklar ve toplumdur (Başar, 2016).

### **2.5.3.4 Performans prizması yaklaşımı**

Bu yaklaşımın temel özelliği örgütün en önemli paydaşlarının kim olduğunun ve paydaşların beklentilerinin ne olduğunun belirlenmesi olarak performans ölçüm

niteliğinin belirlenmesidir. Örgütlerde işgören bağlılığı, müşteri karlılığı, uzun vadede olan yatırımlar gibi hususlarda örgüt paydaşlarının beklentileri net bir şekilde belirlenir. Performans prizma yaklaşımında örgütler paydaşların memnuniyetini sağlayacak stratejilere göre hareket ederek stratejileri yürütürler. Bunun için gerekli donanımına sahip örgütler olmaları yeterlidir. Bu yaklaşım diğer yaklaşımların aksine performans değerlemeye paydaşlardan başlamaktadır. Yaklaşım örgüt performansını değerlendirirken örgüt stratejilerinin göstergelerde olmasını istemez, ancak olmadığı takdirde de performans değerlemenin kalitesiz olduğuna ve örgüt stratejisinin yanlış anlaşılacağına inanır. Bu yüzden değerlemeye paydaşların kimler olduğu ve ne istedikleri ile başlamaktadır (Neely, 2002).

Performans prizmasının beş önemli yüze sahiptir. Performansın beş boyut ile oluştuğunu belirten yaklaşım, prizmanın tepesinde paydaşların tatminini koymuştur. Prizmanın tabanında ise paydaşların katkıları bulunur. Tavan ve taban arasında olan yüzeyler ise stratejiler, süreçler ve temel yeteneklerden oluşur (Neely, 2002).

Bu boyutlarla ilgili göstergelerin oluşturulmasında her bir boyutta aşağıdaki sorular sorulur (Neely, 2002):

#### 1. Paydaşların Tatmini Perspektifi

- Örgütün kilit durumdaki paydaşları kimler?
- Kilit durumda olan bu paydaşların beklentileri neler?

#### 2. Stratejiler Perspektifi

- Paydaşların beklentilerini gerçekleştirmek için hangi stratejiler kullanılmalıdır?

#### 3. Süreçler Perspektifi

- Saptanan bu stratejileri uygulamak ve başarı getirmelerini sağlamak adına hangi önemli süreçlere gereklidir?

#### 4. Yetenekler Perspektifi

- Bu süreçleri yönetilmesi adına hangi yetkinlikler gerekir?
- Bu süreçleri olumlu hale getirecek ve performansını yükseltecek yetenekler ve yetkinlikler neler?

#### 5. Paydaşların Katkısı Perspektifi

- Bu yetenek ve yetkinliklerin örgüt içerisinde korunması adına ve bu kaynağın değerinin artırılması adına paydaşların katkılarının neler olması gerekmektedir?

Bu soruların cevaplanması neticesinde örgüt performans değerlendirme modelini oluşturacaktır. Bu beş perspektif birleştirilerek kapsamlı ve uyumlu bir yapı oluşacaktır.

#### **2.5.4 Stratejik insan kaynakları yönetimi ve uygulamaları ile firma performansı ilişkisi**

Literatürde bulunan İKY modelleri ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi araştıran Hiltrop (1996), örgütsel performansın yüksek karlılık oranının etkisiyle örgüt çalışanlarının tutum ve davranışlarında örgüt stratejisini destekleyeceğini belirtmiştir. Stratejik insan kaynakları alanında yüksek performans sağlamak için en iyi uygulamalar ile ilgili araştırmalar yapmıştır (Bayraktaroğlu ve Atay, 2016).

Modern Stratejik İKY teorisinde en çok ilgilenilen konular; sinerji uyum ve entegrasyon'dur. Uyum kavramı üç farklı açıdan ele alınabilir: (Bayraktaroğlu ve Atay, 2016)

- İK uygulamaları arası uyum: içsel uyum
- İK uygulamaları ile işletmenin diğer sistemi arasındaki uyum: Örgütsel uyum
- İK sistemi ile örgütün rekabetçi stratejisi arasındaki uyum: stratejik uyum

Bunların yanında son yıllarda eklenen uyum ise İK sistemlerinin örgütün çevresi ile olan uyumu: Çevresel uyum

Literatürde yapılan araştırmalar stratejik İKY modellerinden büyük bir bölümü SİKY-Örgütsel Performans ilişkisinde yüksek performans meydana getiren sistemlerin evrensel çapta geçerli olup olmadığını da bunların bazı şartlarda mı ortaya çıktığının üzerinde tartışmaktadır. Bu farklı bakış açıları SİKY ve Örgütsel performans ilişkisi üzerinde iki farklı yaklaşımla ortaya çıkmaktadır. Bunlar evrensel ve durumsal en iyi uygulamalar yaklaşımlarıdır. Bu modellerinde sonuç getirmediği tartışmalar arasında yer almaktadır. Fakat genel olarak değerlendirildiğinde SİKY modelleri örgüt stratejisi ile rekabet etme yeteneği ile arasında sağlam bir ilişkinin olduğu düşünülmektedir (Bayraktaroğlu ve Atay, 2016).

Evrensel yaklaşımı benimseyen araştırmacılar, İKY fonksiyonunun, çalışanların katılımını destekleyerek örgütlerden bazı uygulamalarında sinerji faydası elde edecek şekilde kullanmasını istemektedir. Durumsallık yaklaşımı ise İK sisteminin birbirleriyle uyum içinde olmasının daha önemli olduğunu savunmaktadır. Bununla birlikte stratejik uyumu ikinci planda tutmaktadır (Bayraktaroğlu ve Atay, 2016).

Yukarıda da bahsettiğimiz gibi SİKY-Performans ilişkisi birçok araştırmada incelenmiş şu dört temel yaklaşıma dayandırılmıştır (Bayraktaroğlu ve Atay, 2016);

- Bir işletmenin “en iyi” İKY uygulamaları yaklaşımı ile en yüksek performansa ulaşacaklarını varsayan evrensel yaklaşım modeli,

- Bir işletmenin işletme stratejisi ve İKY uygulamaları ile olan ilişkisini i ve dış evre koşullarıyla ile incelenerek değerlendirilmesi gerektiğini belirten durumsallık yaklaşımı,

- İşletmenin İKY uygulamaları ile arasındaki ilişkinin bu uygulamaların kendi aralarında olan etkisine dayalı olduğunu belirten biçimsel yaklaşım,

- İKY'nin etkilerinin İKY stratejisi ile etkilenen daha büyük makro sistemin bir parçası olarak kabul eden bağlamsal yaklaşım, araştırmalarda SİKYU'nun firma performansına olan olumlu veya olumsuz etkilerine değerilmektedir. SİKY'nin ve uygulamalarının firma performansını olumlu olarak etkilediği fikri ile yol alır.

## **2.6 Spor Genel Müdürlüğü**

Ülkemizde 1982 Anayasasında spora ilk defa yer verilmesi ile spor ve sporcular Anayasa teminatına kavuşmuştur. Ancak Türk sporunun kurumsallaşma süreci 14 Temmuz 1922'de 16kulbn bir araya gelerek spora belirli bir düzen getirmek amacıyla kurduğu Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (TİCİ) olmuş bu kuruluş günümüzde faaliyet gösteren Gençlik ve Spor Bakanlığına Bağlı Spor Genel Müdürlüğünün temellerini oluşturmuştur. Ancak Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakanın kulplerce olması sonucunda yaşanan gelişmeler ile 1936 yılında Türk Spor Kurumu kurulmuştur. Devlet bu kurumu kurarak spor yönetimine girmiş, sporu devlet eline almıştır. 1938 yılında Spor Genel Müdürlüğü kurulmuştur. Bazı dönemlerde SGM, Başbakanlığa bağlı kuruluş olarak faaliyet göstermiş bazı



dönemlerde ise Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmüştür. Cumhuriyetin yakın tarihinde Gençlik ve spor Bakanlığı olarak faaliyet göstermiş olsada daha sonra tekrar başbakanlığa bağlanmıştır (Sgm, 2018).

Günümüzde ise Gençlik ve Spor Bakanlığı olarak kabinede yer almaktadır. Merkez ve taşra teşkilatına sahip olan SGM, taşra teşkilatında 81 İl Müdürlüğü şeklinde yapılanmıştır. Spor Genel Müdürlüğü ile birlikte Türk spor imkan ve ekonomik olarak büyümüş modern tesislere sahip olmuştur.

3289 ve 3703 sayılı Spor Genel Müdürlüğü'nün oluşum kanununda olan federasyon başkanlarının seçimle görev yapması, spor federasyonlarının özerkleştirilerek, demokratik bir yapıda olması çalışmaları, 3461 sayılı Türkiye Futbol Federasyonu'nun kuruluş ve görevleri hakkındaki kanunla olmuştur (Sgm, 2018).

Federasyon başkanlarının seçimle görev almalarına ilişkin yönetmelik 1992 yılında çıkarılarak uygulamaya kondu ve ilk olarak delegelerin katılımıyla gerçekleştirilen seçim 5 Aralık 1993'te oldu. Diğer federasyonlarda bu tarihten itibaren özerk yapıya geçmeye başlamıştır.

Federasyonlar her ne kadar özerk olsalarda imkan ve ekonomik olarak Spor Genel Müdürlüğünün tesislerine ve mali desteğine ihtiyaç duymaktadırlar. Yani özerklik federasyon başkanı ve yönetim kurulunun belirlenmesi ve yönetim kararları olarak yansımaktadır.

Gençlik ve Spor Bakanlığı; 6/4/2011 tarihli ve 6223 sayılı Kanununla Bakanlar Kurulu'nca 3/6/2011 tarihinde kararlaştırılarak kuruldu. Kanun Hükmünde Kararname çıkarılarak teşkilat yapısında değişiklik yapan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün 3289 sayılı kanunda yer alan "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü" ismi "Spor Genel Müdürlüğü" şeklinde değiştirilerek resmi gazetede yayınlandı (Sgm, 2018).

### **2.6.1 Spor genel müdürlüğünün görevleri**

3289 sayılı Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile Spor Genel Müdürlüğüne verilen görevler şu şekildedir:

Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde bulunan tüm eğitim-öğretim kurumlarının; yurt içi ve yurt dışında gerçekleştireceği tüm spor faaliyetlerini planlamak, beden eğitimi ve spor faaliyetlerinin kriterlerini belirlemek, işleyişi sağlamak, bu faaliyetler için araç, lojistik anlamda gerekli olan tüm ihtiyaçları temin etmek,

Okul dışarısında kalan tüm izcilik ve spor faaliyetlerini planlamak, uygulamak, yönetmek ve ilerlemesini sağlamak; sporun ihtiyaç duyduğu idareci, antrenör, monitör, hakemleri ve spor elemanlarını yetiştirmek, eğitmek, çoğaltmak, eğitim merkezleri açmak,

Sporcu ve spor kulüplerinin tescilini ve lisans işlemlerini gerçekleştirmek,

Spor federasyonlarının açılmasını ve spor dallarını işler hale getirmek adına gerekli kriterleri belirlemek,

Beden eğitimi ve spor faaliyetlerinin yapılabilmesi için ihtiyaç duyulan saha, tesis ve malzemeleri temin etmek ve bu tesislerin halk tarafından kullanılmasını sağlamak,

Sporcu sağlığına yönelik önlemler almak, sporcu sağlık merkezleri kurmak ve bu merkezlerin işlemlerini sağlamak, sporcuların sigortalanmasını yapmak ve yapılmasını sağlamak,

Spor müsabakalarında uyulması gereken uluslararası kuralların ve her türlü kriterlerin yapılmasını sağlamak, Beden eğitimi ve spor alanında teknik konularda yayınlar yapmak ve halkın spora katılımını arttıracak uygulamalar yapmak,

Uluslararası spor müsabakalarında resmi kurum olarak görev yapmak,

Çıkarılan Kanuna göre tescilli olan tüm spor kulübü ve kuruluşların sporcu ve spor elemanlarını denetlemek,

Başarılı olan sporculara ve antrenörlerine ayni ve nakdi destek vermek ve bunları ödüllendirmek,

Engelli vatandaşların spor yapmalarını sağlamak ve yaygınlaştırmak adına; spor tesislerinin engellilerin kullanımına göre de uygun şekilde yapılmasını sağlamak, spor eğitimi yayınları ve faaliyetleri destekleyici teknolojiler geliştirmek, gerekli malzemeleri sağlamak,

Spor ile ilgili bilgilendirici çalışmalar ile yayınlar yapmak, spor adamları yetiştirmek, engelli vatandaşların spor yapabilmesi için ilgili diğer kurumlarla işbirliği yapmak,

Kanundaki ve Bakanlıkça, verilen tüm görevleri yapmak. (SGM-Stratejik Plan 2015-2019)

### **2.6.2 Spor genel müdürlüğünün organizasyon yapısı**

Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatından meydana gelmektedir.

- Genel müdürlük merkez teşkilatı
- Genel müdürlük ana hizmet birimleri
- Genel müdürlük yardımcı hizmet birimleri
- Genel müdürlük taşra teşkilatı

Genel Müdürlük Taşra Teşkilatı, şehirlerde Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü; ilçelerde ise Gençlik ve Spor İlçe Müdürlükleridir.

Genel müdürlük sürekli kurulları;

- Taşra teşkilatı
- Genel Müdürlük merkez binası dışında 81 il Müdürlüğünden oluşmaktadır.

### **2.6.3 İstanbul gençlik ve spor il müdürlüğü**

Spor Genel Müdürlüğüne bağlı olarak görev yapan İstanbul Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Türkiye'nin Ankara dışındaki diğer illeri gibi taşra teşkilatı olarak görev yapmaktadır. Spor Genel Müdürlüğünden ve kendi il müdürlüğü sınırları içerisinde bulunan tesislerden gelen ücretler gelir kalemini oluşturur. İstanbul'un Türkiye'nin en büyük şehri olması ve ülke nüfusunun önemli bir kısmını barındırması sebebiyle spor genel müdürlüğü açısından ve ülke sporu açısından İstanbul çok önemli bir şehirdir. Spor Genel Müdürlüğünün en fazla personeli de bu il müdürlüğünde bulunmaktadır. İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğüne bağlı 39 İlçe müdürlüğü vardır. Bu İlçe müdürlükleri bütçe açısından il müdürlüğü bütçesine bağlıdır. İlçe müdürlükleri 39 ilçede yer alan spor tesisleri ile vatandaşlara hizmet vermektedir. Çocukların spora başlamasında ve vatandaşların spor yapmalarının sağlanmasında bu tesislerin önemi büyüktür.

#### **2.6.4 İstanbul gençlik ve spor il müdürlüğü şube müdürlükleri**

İstanbul Gençlik Hizmetleri ve İl Müdürlüğü 13 Şube Müdürlüğünden oluşmaktadır.

- Spor Faaliyetleri Şube Müdürlüğü
- Personel ve Eğitim Şube Müdürlüğü
- Gençlik Hizmetleri Şube Müdürlüğü
- Tesisler Şube Müdürlüğü
- İşletmeler Şube Müdürlüğü
- Mali İşler Şube Müdürlüğü
- Özel Spor Salonları Şube Müdürlüğü
- İhale ve Satın Alma Şube Müdürlüğü
- Emlak ve Kamulaştırma Şube Müdürlükleri
- Sicil Lisans Şube Müdürlüğü
- Bilgi İşlem Şube Müdürlüğü
- Destek Hizmetler Şube Müdürlüğü
- Bakım Onarım Şube Müdürlüğü

#### **2.6.5 Gençlik ve spor ilçe müdürlükleri**

Taşra teşkilatında bulunan İl Müdürlüklerinin vatandaşlara hizmet sunma noktasında ilçe merkezlerinde bulunan müdürlükleridir. İlçe Müdürlükleri ilçedeki spor faaliyetlerinin gerçekleşmesinde, ilçe okul sporları faaliyetleri planlamada ve tesislerin işletilmesinde sorumludur. Bazı ilçelerde sicil lisans servisi de bulunmaktadır. İlçe müdürlüklerinin kendilerine ait bütçeleri olmayıp bütçe olarak tamamen İl Müdürlüklerini bağladır. Tesis kiralamalarından elde ettikleri gelirleri İl Müdürlükleri bütçesine iletirler.

#### **2.6.6 Genel müdürlük stratejik planları**

Spor Genel Müdürlüğü teşkilatın hedeflerine ulaşması için belirli yıllar arasında stratejik planlar hazırlamış ve uygulamaya koymaya çalışmıştır. İlk olarak 2010-2014 yılları arasında stratejik plan hazırlanmış ve uygulanmıştır. İkinci stratejik plan 2015-2019 yılları arası için hazırlanmış ve uygulamaya çalışılmaktadır. Yaptığımız çalışmada stratejik planlarda ortaya konulan hedeflerin ne derecede yapıldığının belirlenmesine katkıda bulunacaktır. Yapılan ilk stratejik plan olan 2010-2014 arası

stratejik plan Spor Genel Müdürlüğü tarafından değerlendirilmiş olup 2014-2019 yılları arasında uygulanan plan henüz değerlendirilmemiştir. 2020 yılında yeni hazırlanacak stratejik plana ışık tutması açısından 2010-2014 stratejik plan çalışması ve sonuçları büyük önem arz etmektedir.

#### **2.6.7 Genel müdürlüğün 2010-2014 stratejik plan değerlendirmesi:**

Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek Amacı ile Gerçekleştirilen Faaliyetlerde;

- Sözleşmeli Spor Uzmanlarının özlük haklarına ilişkin düzenleme yapılarak tamamının kadroya geçişi sağlanmıştır.
- Veri bankasının oluşturulmasına yönelik çalışmalarda kurumumuzun “Spor Bilgi” sistemi oluşturulmuş ve sistemin güncelleme işlemlerine devam edilmektedir.
- Bilişim Teknolojileri Birimi için personel istihdamı hizmet alımı yoluyla sağlanmıştır.
- Kariyer Spor Hizmetleri Uzmanı alımı gerçekleştirilmiştir.
- Performans Yönetim ve değerlendirme sistemi kapsamında Elektronik Bilgi Yönetim Sistemi’nin oluşturulması sağlanmıştır.
- Kurum çalışanlarının çocuklarına için bakım ve eğitimini gerçekleştirecek kreş hizmete başlamıştır.
- Gençlik ve Spor idaresini güçlendirmek amacı ile gerçekleştirilen faaliyetlerde;
- Mevcut Gençlik Merkezlerinin fiziki şartları yenilenmiş ve Gençlik Merkezi ihtiyacı bulunan il ve ilçelerimize yeni merkezler yapılmıştır.
- Spor tesislerinden tamamı engelli vatandaşlarımızın da yararlanacak şekilde hazırlanmıştır.
- Ulusal ve Uluslararası müsabakalarda sporcu, antrenör, kulüp ve spor elemanlarına yönelik olarak “ Spor Hizmet ve Faaliyetlerinde Yüksek Başarı Gösterenlerin Ödüllendirilmes Hakkında Yönetmeliğin” revize edilmiştir.

- Bakanlığımız ve “Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı arasında düzenlenen Gençlik, Spor Hizmet ve Faaliyetlerinde İş Birliği Protokolü” kapsamında başarılı sporcuların eğitim ve öğrenimlerinde desteklenmesi sağlanmıştır.
- Dopingde Sıfır Tolerans politikası etkin ve etkili bir şekilde uygulanmaktadır.
- 6222 sayılı “Sporda Şiddet Ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun” ile yerel ve ulusal müsabakalarda güvenlik tedbirleri alınmaktadır.
- “Bağımsız Spor Federasyonlarının Çalışma Usul Ve Esasları Hakkında Yönetmelik” yürürlüğe girmiştir.
- Spor Kulüpleri Kanunu’nun hazırlık çalışmaları devam etmektedir.
- Okul spor faaliyetlerine katılan öğrenci sporcu sayısında artış kaydedilmiştir.
- Bünyemizde görev yapan tüm antrenörlere engelli sporlarında antrenörlük yapabilmeleri amacıyla sertifika programının düzenlenmiştir.
- Okul çağındaki sporcu öğrencilerin kulüpleşmesi ve katılımlarının artırılması amacı ile “Analig“ faaliyetlerine başlanmıştır.
- Üniversite çağındaki öğrencilerimizin sportif faaliyetlere katılımının artırılması amacı ile 11 branşta “Ünilig ” faaliyetlerini devam etmektedir.
- Engelli halkımız için yaz aylarında faydalanılması amacıyla “ Engelli İl Spor Merkezleri “ açılmıştır.
- Toplumun her kesimine yönelik olarak “ Koşabiliyorken Koş “ projesinin gerçekleştirilmesi sağlanmıştır.

Kurumsal İtibarı Arttırmak Amacı ile Gerçekleştirilen Faaliyetlerde;

- Gençlik ve Spor Bakanlığımız bünyesinde kurulmuş olan Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliğiyle iş birliği yaparak basın, medya ve tanıtım faaliyetlerinin yürütülmesi,
- Spor alanında hazırlanan internet, televizyon ve radyo kanallarında yayınlanmak üzere hazırlanan kamu spotları ile halkımızın bilinç düzeyinin artırılması,

- Tüm Federasyon Başkanlıklarının Uluslararası Federasyon ve kurullarında daha fazla üye ile temsilieri konusunda desteğin arttırılması,
- 2011 Erzurum Üniversite Kış Oyunları, 2011 Trabzon Avrupa Gençlik Olimpik Festi vali ( EYOF ), 2013 Mersin Akdeniz Oyunları gibi prestijli organizasyonlara ev sahipliği yapılması,
- 2012 Londra Yaz Olimpiyat Oyunlarına spor tarihimizdeki en yüksek katılımın (114 sporcu) gerçekleştirilmesi sağlanmıştır.

2010-2014 Stratejik Plan Değerlendirme Raporunda Merkez-Taşra Kadro ve Personel Durumu

### **2.6.8 Stratejik plan hazırlık süreci**

Spor Genel Müdürlüğü'nün 2015-2019 yılları arasında faaliyete geçmesi için planlanan Stratejik Planda aşağıdaki hazırlık süreci izlenmiştir:

- İhtiyaç analizlerinin yapılması (eğitim, veri ve mali kaynak ihtiyacı),
- İç paydaşlar için eğitim, bilinçlendirme toplantıları,
- Dış paydaşlar için düşüncelerini öğrenme ve verileri değerlendirme toplantıları,
- Genel Müdürlüğün kurumsal değerlerinin belirlenmesi adına kurum kültürü anket çalışması yapmak ve anket verilerinin analiz edilmesini sağlamak,
- GZFT (kurum içerisindeki güçlü-zayıf yönler ile çevresel tehditlerin ve fırsatların saptanması),
- Stratejik hedefler ile beraber alt hedeflerin belirlenmesi,
- Performans belirleme göstergelerinin hazırlanması,
- Tüm yapılacakların maliyetlendirilmesi.

### **2.6.9 Spor genel müdürlüğü 2015-2019 stratejik planı**

#### **2.6.9.1 Misyon**

Ortak bir hedefi benimsemiş çalışanlarla çağa uygun çalışma yöntemlerini kullanarak spor alanındaki uygulamaların ve hizmetlerinkurumsallaşmasının ve artmasının sağlamak.

### **2.6.9.2 Vizyon**

Ülkemizin spor alanında katılımını ve başarımını dünyanın ileri ülkeleri seviyesine getiren bir kurum olmak.

### **2.6.9.3 Temel ilke ve değerler**

- Etkinliği ve verimliliği gözetmek
- Hesap verebilirlik ve etik değerlere bağlılık
- Vatandaş odaklı bir yaklaşımda olmak
- Saygınlık ve güvenilirlik
- Araştırma ve bilgiye bağlı olmak
- Güçlü iletişim ve bilgi paylaşımı sağlamak
- Yenilikçi düşünceyi benimsemek
- Sürekli iyileştirme düşüncesi ile çalışmak
- Performans odaklı olmak
- Erişilebilirliği sağlamak.

### **2.6.9.4 Durum analizi-GZFT**

Türkiye son yıllarda spor tesisleşmesi açısından önemli bir aşama kaydetmiştir. Tesisleşmeyle birlikte spor elemanlarının da bu alanda istihdam edilmesi sağlanmıştır. Ayrıca, spor federasyonları ve spor kulüplerine sağlanan destekler ülkemizde sporun gelişmesine katkı sağlamaktadır. Bu gelişimlerin sonucunda lisanlı sporcu, kulüp ve antrenör sayılarında ciddi artışlar kaydedilmiştir.

Spor yapma alışkanlığının halkın geneline yayılması için yapılan çalışmalar yanında, üst düzey sporcu yetiştirilmesi için yapılan çalışmalara da önem verilmiştir. Bu kapsamda, ülkemizde yer alan başarı gösteren sporcuların kaliteli seviyede yetiştirilmesi ve performanslarının artırılması için tesis altyapısı ve sporcu potansiyeline sahip olduğumuz 20 şehirde Türkiye Olimpik Hazırlık Merkezleri kurulmuştur. Ayrıca, Aksaray ilimiz paralimpik branşlar merkezi olarak proje kapsamına alınmıştır.



**Çizelge 2. 2: GZFT Tablosu**

<p><b>GÜÇLÜ YÖNLER</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Anayasada sporun devletin görevleri arasında yer alması,</li><li>■ Kurumun özel bütçeli olması ve öz gelirlerinin yüksek olması,</li><li>■ Teşkilat yapısının ülke genelinde yaygın olması,</li><li>■ Yerel yönetimlerin spora aynı ve nakdi destek sağlayabilmesi,</li><li>■ Modern ve yeni tesislerin sayısının hızla artması,</li><li>■ Başarılı spor organizasyonları yapma kültürünün bulunması,</li><li>■ Spor federasyonlarına, spor kulüplerine, spor elemanlarına ve sporculara mali destekte bulunulması.</li></ul>	<p><b>ZAYIF YÖNLER</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Okullardak sporcu potansiyelinden yeterince yararlanılamaması,</li><li>■ Özel spor tesislerinin yeterince denetlenememesi,</li><li>■ Kondisyoner, masör, fizyoterapist, psikolog, diyetisyen vb. spor elemanlarının kurumda yeterince istihdam edilememesi,</li><li>■ Antrenör eğitim modelinde niteliğin ve standardizasyonun sağlanamaması,</li><li>■ Üniversitelerle yeterli koordinasyon sağlanamaması.</li></ul>
<p><b>FIRSATLAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Genç nüfusumuz,</li><li>■ Coğrafi koşullarımızın farklı spor dallarının yapılması için uygun olması,</li><li>■ Farklı spor branşlarına artan ilgi,</li><li>■ Spor bilim ve teknolojisindeki gelişmeler ,</li><li>■ Spor bilimi alanında çalışan akademisyen sayısındaki artış,</li><li>■ Yazılı ve görsel basının spora artan ilgisi,</li><li>■ “Sağlık için spor” anlayışının gelişmesi.</li></ul>	<p><b>TEHDİTLER</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Spor federasyonları ve kulüplerinin profesyonel olarak yönetilmemesi,</li><li>■ Spor yapan öğrencilerin öğrenim hayatında yaşadığı zorluklar,</li><li>■ Bilgisayar oyunları ve internete, çocuk ve gençlerin çok fazla zaman harcaması,</li><li>■ Mevcut kentleşmede yeni spor tesisi yapmanın zorluğu,</li><li>■ Toplumda spor farkındalığının tam olarak oluşmaması.</li></ul>

**Kaynak:** (Sgm, 2018).

Engellilerin spora katılımına özel bir önem verilmiş ve engelli vatandaşlarımıza özel projeler hayata geçirilmiştir. Engelli sporcularımızın spor alanlarına ulaşımını kolaylaştırmak amacıyla engelli otobüsleri satın alınmış; iki bin civarı antrenör, engelli sporcular ile çalışabilmek için özel eğitiminden geçirildi ve engellilere için yaz spor okulları faaliyete konuldu. Spordaki bu gelişmelere, tesissel altyapının güçlendirilerek ülkenin tümünde eşit dağılım olması, spor eğitiminin artırılması, başarılı sporcuların eğitilmesi ve sporun bir yaşam tarzı olarak halkın tüm kesimine yaygınlaştırılması gerekmektedir. Mahalli idarelerin spor konusunda daha fazla etkin olmalarının sağlanması, kulüplerin ve federasyonların güçlendirilmesi, sporda şiddet ve dopingin önlenmesi ve spor ekonomisinin çeşitliliğinin artırılması gerekmektedir.

Sporun toplumun her yerde yaygınlaşması adına spor tesislerinin tüm bölgelere eşit dağılımının yapılması, tesislerin verimli kullanılmasının sağlanması ve farklı spor branşlarının vatandaşlara tanıtılması gereklidir. Halkı spor yapmak için desteklemek adına hazırlanan projelerin etki analizlerinin yapılabilmesi için halkın spor yapma alışkanlıklarını değerlendiren, uluslararası standartlarda saha çalışmalarının düzenli olarak yapılması gereklidir.

#### **2.6.9.5 Paydaş analizi**

Paydaş Analizi; kurumun çalışmalarından faydalananların görüş ve isteklerinin tespit edilmesi, kuruluşun çalışmasına engel olan ve bu engellerin giderilmesi için stratejiler belirlenmesi, paydaşların aralarındaki ilişkilerinin ve sorunlarının belirlenmesi, paydaşların kuruluş ile ilgili düşüncelerinin öğrenilmesi kuruluşun güçlü ve zayıf yönlerinin öğrenilmesi, paydaşların katkısının ne olacağını belirlenmesi için önem arz etmektedir. Paydaşların seçilmesi aşamasında; Genel Müdürlük ile iletişim halinde olan tüm paydaşlar ve kullanıcıları belirlemek içinaşağıdaki sorular hazırlanmış ve verilen cevaplara göre Spor Genel Müdürlüğü'nün genel anlamda istediği paydaşlar seçilmiştir..

Dış paydaşlarımızın;

- Sporu geliştirmek için yapılan faaliyetler,
- Antrenör eğitime ve yetiştirme,
- Öğrencilerin spor yapması için desteklenmeleri,
- Bedensel ve zihinsel engeli vatandaşların spor yapmaları için faaliyetler,
- Spor psikolojisinin spor alanında yaygınlaşması,
- Spor yöneticilerinin koordinasyon yetenekleri,
- Sporcularla çalışan personelin yetkinlikleri,
- Devletin desteği,
- Tesislerin verimli olarak kullanılması,
- Tesislerden kazanılan gelirlerin yine spor için kullanımı,
- Strateji geliştirme uygulamaları,
- Avrupa Birliği projeleri için uygulamalar,
- İnsan Kaynakları adına faaliyetler, ( Personel, Hizmet içi vb. )
- Halkla ilişkiler,

- Spor bilgisinin arttırılması için uygulamalar,
- Medya ile olan ilişkiler,
- Yayınlar,
- Web Sitesi ile ilgili görüş ve düşünceleri belirlenmiştir.

#### **2.6.9.6 Paydaş düşünce ve önerilerinin değerlendirilmesi**

Dış paydaşlarımıza gönderdiğimiz anketlerden 304 adeti değerlendirilmiş, bu görüşler ve teşkilatımızın öncelikleri dikkate alınarak Genel Müdürlüğümüzün, Stratejik Plan çalışmalarına yön verilmiştir.

#### **2.6.9.7 Stratejik amaçlar-hedefler ve stratejiler-performans göstergeleri**

##### **Amaç-1**

Personel ve kurumun organizasyon yapısı ile ilgili düzenlemeler.

##### **Stratejik hedef-1**

Personelin niteliklerini çoğaltarak, teknolojik altyapıyı ile beraber kurumsal kültürü geliştirmek Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmeye yönelik yönetim anlayışı yakın zamanda farklılaşmıştır. Kendini yoğun olarak gösteren rekabet, özel sektörü olduğu kadar kamu sektörünü de yeniliğe zorlamaktadır. Başarılı olmak isteyen kurumlar; esnek, yenilikçi, ARGE uygulamalarına destek veren, ekip çalışmasına destek veren, bilinçli büyümeye destek veren, kaynaklarını verimli kullanan, paydaş odaklı olmak zorundadırlar.

Kurumsal kapasiteyi arttırma, kurumsallaşmayı geliştirmek için kurumun yönetim yapısının analiz edilmesi, tekrar yapılandırma, insan kaynakları planlaması, politika ve mevzuatları iyileştirme, meslek içi eğitim programları hazırlama ve yürütme, bilgisayar tabanlı bilgi sistemleri hazırlama süreçlerine bir bütün olarak yaklaşım şeklinde açıklanabilir.

Sürekli olarak kendini yenileme ve geliştirmeye önem veren Genel Müdürlüğümüz, Plan döneminde, insan kaynaklarının niteliğini arttırmayı, teşkilat ve organizasyon yapısını güçlendirmeyi, teknolojik altyapısını yükseltmeyi ve kurumsal kültürünü geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Kurumumuzun stratejik planda yer alan amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için kurumsal kapasitesini sürekli olarak geliştirmesi gerekmektedir. Kurumsal kapasitenin en önemli göstergelerinden biri nitelikli insan kaynağıdır. Spor tüm dünyada rekabetin en yoğun yaşandığı alanlardan biridir. Bu alanda uluslararası gelişmeleri takip edebilmek ve rekabete sürekli hazır olabilmek nitelikli insan kaynağı ile mümkündür. Ülkemizde spor hizmet faaliyetlerinin genişlemesi sonucu kurumun nitelikli insan kaynağına olan ihtiyacı artmıştır. Bu ihtiyacın karşılanması amacıyla çeşitli kadro ve pozisyonlarda personel istihdamı sağlanmıştır. Kurum personelinin sürekli eğitim yoluyla bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi için detaylı bir ihtiyaç analizi yapılacaktır. Yapılan analiz sonrasında kurum personeline gerekli eğitimler verilecektir. Ayrıca, her seviyedeki kurum personelinin görev yetki ve sorumlulukları yazılı olarak tanımlanacak ve personelin görevini yerine getirirken teknolojik imkanlardan en üst düzeyde yararlanması sağlanacaktır.

Kurum tarafından yürütülen politikaların etkinliğini artırmak amacıyla iç ve dış paydaşlarımızla güçlü bir iletişim kurulacaktır. İhtiyaca cevap vermekte yetersiz kalan mevzuat düzenlemelerinin tespiti yapılacak ve güncellenmesi için gerekli çalışmalar başlatılacaktır.

### **Stratejiler**

- Personelin nitelik açısından gelişimini sağlamak
- Görev tanımlarını net ve yazılı hale getirmek
- Genel Müdürlük bilişim uygulamalarını geliştirmek
- Kurumsal iletişim politikalarını iyileştirmek
- Spor politikasına uygun teşkilatlanmayı sağlamak

### **Performans göstergeleri**

- Personelin ortalama eğitim süresi
- Bilgi teknolojilerine ayrılan kaynağın kurum bütçesindeki payında artış
- Spor politika ve hizmetlerinin toplumda bilinirliğindeki gelişme
- Stratejik planda yer alan stratejilere yönelik mevzuat düzenlemeler

### **Amaç-2**

Anayasamızın 59. Maddesinde “ Devlet, her yaştaki Türk vatandaşlarının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır, sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder.

Devlet başarılı sporcuyla korur.” hükmü yer almaktadır. Bu çerçevede, Türkiye son yıllarda sportif alanda önemli gelişmeler sağlamıştır. Spor yatırımlarına ayrılan kaynaklar genişlemiş ve tamamlanan spor tesislerinin sayısı artmıştır. Özellikle okul çağındaki çocuk ve gençlerimiz başta olmak üzere her yaşta vatandaşımızın spor yapması amacıyla çok sayıda proje yürütülmüştür. Yapılan çalışmalar sonucu hem lisanslı sporcu sayısında hem de spor yapan kişi sayısında ciddi artışlar meydana gelmiştir. Buna rağmen, spor alanında gelişmiş ülkelerle kıyaslandığında ülkemizde spor yapan kişi sayısının daha çok olması gerekmektedir. Bu amaçla, sportif katılımın artırılması yönünde yapılan teşviklerin genişletilmesine devam edilecektir.

- Madalya: 3752
- Antrenör: 192.880
- Kulüp: 13.211
- Lisanslı Sporcu: 5.494.491

## **Stratejik hedef 2**

Her kademedeki öğrencilerin spor yapmasını sağlamak Spor bilinç ve kültürünün erken yaşlarda kazanılması toplumun sportif gelişiminin sağlanması açısından son derece önemlidir. Spor, erken yaşlarda başlayan çocukların hem fizyolojik hem de psikolojik açıdan gelişim sağlamalarına katkıda bulunmaktadır. Sportif açıdan gelişmek isteyen toplumların sporu okullardan soyutlayarak bunu gerçekleştirmeleri düşünülemez. Ülkemizde öğrencilerin hem eğitime hem spora devam etmesi zor olmaktadır. Bu sorunun çözülmesi amacıyla son yıllarda Bakanlığımız ve Milli Eğitim Bakanlığı işbirliğine gitmiştir. Okul spor müsabakaları Genel Müdürlüğümüz tarafından yürütülmeye başlanmış ve okul spor müsabakalarına katılan öğrenci sayısında büyük bir artış meydana gelmiş ve okul sporlarında yarışan öğrenci sayısı 2014 yılı sonu itibarıyla 1.053.373'e ulaşmıştır. Bu sayısının daha da artması ve istenilen düzeye ulaşabilmesi için okul spor faaliyetlerin yürütülmesine yönelik yapılan çalışmalar artırılabilecektir. Faaliyete katılan okul ve öğrenciler teşvik edilmeye devam edilecektir. Okullara antrenör desteği sağlanacak, spor kulübü bulunan okulların kulüplerine aynı ve nakdi destekte bulunulacaktır.

## **Stratejiler**

Okul sporları müsabakalarını genişletmek

Okul Spor Kulüplerini desteklemek  
Okullara antrenör desteği sağlamak  
Öğrenciler için spor eğitim materyalleri hazırlamak

### **Performans göstergeleri**

- Okul sporlarında yarışan kişi sayısındaki artış
- Okul spor kulübü sayısındaki artış

### **Stratejik hedef 3**

Engellilerin spor yapabilmesine yönelik imkanları artırmak Engellilerin sağlıklı bir yaşam sürmeleri açısından düzenli olarak spor yapmaları oldukça önemlidir. Engellilerin yaşamın her alanında olduğu gibi spor alanına da aktif katılımları Genel Müdürlüğümüzün stratejik hedeflerinden biridir. Son dönemde bu alanda yapılan çalışmalar sonucu spor yapan engelli vatandaşlarımızın sayısında büyük bir artış olmuştur.

Engellilerin spora aktif katılımının sağlanması, spor tesislerine ulaşımının kolaylıkla sağlanabilmesi amacıyla engellilerin kullanımına uygun otobüsler alınarak gençlik hizmetleri ve spor il müdürlükleri aracılığıyla kullanılmaya başlanmıştır. Bunun yanında, il müdürlükleri bünyesinde görev yapan yaklaşık 2 bin antrenöre engellileri sporcuları yetiştirebilmek üzere formasyon eğitimi verilmiş ve bu antrenörler engelli il spor merkezlerinde görevlendirilmiştir.

Engelli vatandaşlarımızın spor tesislerine ulaşımını sağlamak, spor tesislerinin engellilerin kullanımına uygun hale getirilmesine yönelik çalışmaların devam etmesi, yapılacak yeni tesislerde bu hususun dikkate alınması, bu alanda faaliyet gösteren kulüplerin sayısını artırmak ve engelli sporculara hizmet vermek üzere antrenör sayısını artırmak temel hedeflerimizdir.

### **Stratejiler**

Engellilerin spor tesislerine ulaşımını sağlamak  
Engelli eğitim formasyonu olan antrenör sayısı artırmak  
Engelli branşlarda faaliyet gösteren spor kulüplerini desteklemek

### **Performans göstergeleri**

- Engelli sporcu sayısındaki artış

- Engelli spor kulübü sayısındaki artış
- Formasyon sahibi antrenör sayısındaki artış

#### **Stratejik hedef 4**

Spor bilinci ve alışkanlığını geliştirmek erken yaşlardan itibaren spor yapma alışkanlığının kazanılması ve spor bilincinin oluşması sağlıklı bir toplum için en önemli araçlardan biridir. Bu çerçevede sporun bir yaşam tarzı haline getirilerek toplumun tüm katmanlarına yaygınlaştırılması, halkın ikamet ettiği yerlere yakın spor alanlarının oluşturulması, spor yapan kitlelere aynı zamanda spor bilincinin de verilmesi Genel Müdürlüğümüzce yürütülen çalışmalar arasındadır. Yapılan çalışmalara rağmen ülkemizde, düzenli olarak spor yapma alışkanlığına sahip kişi sayısı henüz istenilen düzeye ulaşmamıştır. Plan döneminde bu alanda farkındalık oluşturmak ve halkımıza sunulan imkanları genişletmek temel hedeflerimizden biri olacaktır.

#### **Stratejiler**

- Sporu teşvik amacıyla kamu spotları hazırlamak
- Rekreasyon alanlarını genişletmek
- Sporda şiddet ile mücadeleye devam etmek

#### **Performans göstergeleri**

- Düzenli spor yapan kişi sayısının nüfusa oranındaki artış

#### **Stratejik hedef 5**

Spor kulüplerinin yapısını güçlendirmek Sporcu sayısının ve sportif başarının artması için tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de spor kulüpleri kritik bir rol üstlenmişlerdir. Kulüplerin desteklenmesi amacıyla, 2002-2014 yılları arasında 9.302 spor kulübüne 117.104.807-TL nakdi yardım yapılmıştır. Ayrıca, Amatör Spor Kulüpleri'nin yararlanması için 81 Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğüne; Güreş, Taekwondo, Karete, Judo Minderi, Satranç Takımı, Spor Çantası, Spor Giysisi, Okçuluk, Eskrim Malzemeleri ve Boks Ringi dağıtılmıştır. Spor alanında sivil toplum kuruluşu niteliğinde bulunan spor kulüplerinin kendilerine mahsus bir yasası bulunmamakta olup, Dernekler Kanunu hükümleri çerçevesinde iş ve işlemlerini yürütmektedir. Bu durum kulüplerin sportif amaçlı iş ve işlemlerini

yürütürken çeşitli sıkıntılar yaşamalarına sebep olmaktadır. Spor kulüplerinin "Dernekler Kanunu" hükümlerine tabi olmaktan çıkarılması ve kulüplere özgü bir yasanın çıkarılması; spor kulüplerinin maddi olarak desteklenmesi spor kulüplerinin gelişimi açısından faydalı görülmektedir.

### **Stratejiler**

Faal sporcu sayısı yüksek kulüplere verilen maddi destekleri artırmak

Kulüplerin yasal statüsünü yeniden düzenlemek

### **Performans göstergeleri**

- Yapılacak yasal düzenleme
- Kulüplere yapılan destek miktarındaki artış

### **Amaç-3**

Sportif Başarıyı Artırmak Sporcularımızın uluslararası alanda kazandıkları başarılar, ülkemizin tanıtımı ve başarılı rol modeller aracılığıyla çocuk ve gençlerin spora yönlendirilmelerinin sağlanması açısından sporun gelişimine katkı vermektedir. Sportif başarı; uzun vadeli çalışma gerektirmektedir. Yaş, cinsiyet, genetik yapı, bilimsel gelişmelerden yararlanma, doğru spora yönlendirme, gelişmiş antrenman teknikleri uygulama vb. bir çok faktör sportif başarıyı doğrudan etkilemektedir. Başta Olimpiyatlar olmak üzere önemli uluslararası spor organizasyonlarına hazırlanan sporculara üst düzey antrenör desteğinin yanı sıra fizyoterapist, kondisyoner, spor psikoloğu, beslenme uzmanı, spor masörü vb. spor elemanı desteği de sağlanmaya başlanmıştır.

Ayrıca, profesyonel ekipler tarafından üst düzey sporcuların performans testleri yapılarak eksikliklerinin belirlenmesi ve giderilmesi sağlanmıştır. Yapılan çalışmalar sonucu 2002 yılında 1.481 olan uluslararası müsabakalarda elde edilen madalya sayısı 2014 yılında 3.752 'ye ulaşmıştır.

Spora ayrılan kaynakların sportif anlamda başarıya dönüşmesini sağlamak için çocukların erken yaşlarda sportif yeteneklerini tespit etmek ve başarılı sporculara sağlanan imkanları artırmak temel stratejilerimiz olacaktır.



## **Stratejik hedef 6.**

Yetenekli sporcuları belirleyerek ve spora kazandırılmalarını sağlamak. Her bireyin antropometrik, motorik, bilişsel ve psikolojik özellikleri ile sağlık durumu, sosyal faktörlere göre değişen sportif yetenekleri bulunmaktadır. Bu yeteneklerin erken yaşlarda belirlenmesi, bireylerin erken yaşlarda kendi özelliklerine uygun spor dallarına yönlendirilmesi sportif başarının artmasında önem kazanmaktadır.

Erken yaşlarda sportif yeteneği keşfedilen, doğru spor branşlarına yönlendirilen, yönlendirildiği branşta bilimsel antrenman teknikleriyle yetiştirilen sporcuların uluslararası alanda rekabet gücü artacaktır. Son yıllarda ülkemizde sportif yetenek taraması projeleri pilot illerde uygulanmakta olup, bu uygulamaların ülke geneline yayılması ve spor politikamızın temel unsurlarından biri haline gelmesi öncelikli hedeflerimizden biri olacaktır.

## **Stratejiler**

Sportif yetenek taramasını erken yaşlardan başlayarak genişletmek

Yetenekli çocuk ve gençlerin uygun spor branşlarına yönlendirilmesini sağlamak

## **Performans göstergeleri**

- Yetenek taramasından geçirilen kişi sayısı
- Yetenek taraması sonucu spora başlatılan kişi sayısı

## **Stratejik hedef 7**

Başarılı sporculara sağlanan imkanları artırmak Spor alanında dünya genelinde yaşanan rekabet her geçen gün artmaktadır. Birçok sportif başarı çok küçük farklarla kazanılmaktadır. Başarılı sporcular yetiştirebilmek için bir çok faktörün birlikte ele alınması gerekmektedir. Uluslararası alanda sportif başarı kazanabilmek için uzun vadeli ve disiplinli çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Sporcuların uzun süren spor yaşamlarında gelecek kaygısı yaşamaları sportif çalışmalarına daha az zaman ayırmalarına ve sportif başarılarının düşmesine sebep olmaktadır. Bu nedenle, sporcuların hem sportif yaşamlarının hem de sportif başarılarının devam etmesini sağlayacak teşvikler önem kazanmaktadır. Bu amaçla kurulan Türkiye Olimpik Hazırlık Merkezlerinde; yetenekli ve başarılı olan sporcuların yatılı veya gündüz şeklinde sağlık ve eğitim ihtiyaçlarının karşılanması ve Olimpik bir sporcu olarak

yetiştirilmeleri hedeflenmektedir. Olimpik Hazırlık Merkezlerimiz 20 ilde Olimpik 17 branşta yatılı ve gündüzlü olmak üzere 684 sporcu ile faaliyet gösterilmiştir. Merkezlere alınmış olan sporcuların eğitimlerini aksatmamak için geldikleri illerden okul ve Üniversite nakilleri de MEB ve YÖK ile yapılan protokol çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Merkezlerimizde eğitim gören sporcularımız 2014 yılında katıldıkları uluslararası müsabakalarda 37 altın, 35 gümüş ve 48 bronz olmak üzere 120 madalya kazanmışlardır.

Ayrıca, “Doping Sıfır Tolerans” politikamız çerçevesinde sporcularımızın doping kullanımına karşı ciddi bir mücadele başlatılmış ve doping kullanan sporcu sayısında keskin bir düşüş sağlanmıştır. Başarılı sporculara eğitim alanında avantajlar sağlamak, başarıda sürekliliği sağlayacak ödül sistemi kurmak, sporcuların yetkin antrenörler yanında diğer spor elemanları ile de çalışmasını sağlamak, uluslararası müsabakalara hazırlık amacıyla tam donanımlı merkezler kurmak ve sportif başarının meşru yollardan kazanılmasını sağlayacak tedbirler almak bu alanda elde edilecek başarıları artıracaktır.

### **Stratejiler**

- Başarılı sporcuların eğitim hayatlarını devam ettirebilmeleri için sağlanan olanakları genişletmek
- Ödül sistemini başarıyı daha çok teşvik edecek şekilde düzenlemek
- Üst düzey sporculara nitelikli antrenör, kondisyoner, psikolog, diyetisyen, fizyoterapist vb. spor elemanı desteği sağlamak
- Başta olimpiyatlar olmak üzere uluslararası müsabakalara hazırlık amaçlı tam donanımlı merkezler kurmak
- Doping mücadelesi konusunda sporculara gerekli ve yeterli eğitimi vermek

### **Performans göstergeleri**

- Uluslararası müsabakalara katılan sporcu sayısında artış
- Başta olimpiyatlar olmak üzere uluslararası

### **Amaç-4**

Ülkemizde, son yıllarda, spor tesisi yapımına büyük bir hız verilmiş ve uluslararası standartlara uygun çok sayıda spor tesisi yapımı tamamlanarak hizmete girmiştir.

Yapımı tamamlanan tesis sayısında büyük bir artış olsa da mevcut durumda uluslararası nitelikte daha fazla tesise ihtiyaç bulunmaktadır. Bu amaçla, yatırıma ayrılan ödeneğin ve teknik personel sayısının da artırılmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Tesislerin yapımı kadar etkin ve verimli bir şekilde işletilmesi de kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılması açısından gereklidir. Bu amaçla, tesislerin işletilmesine ilişkin normların geliştirilmesi, tesislerden yaralanacak kişi sayısının arttırılması, spor tesislerinin kendi giderlerini karşılayabilecek bir hale gelmesi mevcut tesisleşmenin sürdürülebilmesi açısından gerekli görülmektedir.

### **Stratejik Hedef 8**

Spor tesislerinin uygun yerlerde yapılması için Spor tesislerinin yapımından beklenen sonuçların alınabilmesi amacıyla bu tesislerin doğru yerlere ve uygun ölçekte yapılmasını sağlamak gereklidir. Tesisin yapılacağı yerin seçimi her şeyden önce ihtiyaç ile ilişkilidir. İhtiyacın belirlenmesinde tesisin yapımının planlandığı yerde aynı nitelikte tesislerin bulunup bulunmadığının belirlenmesi gerekmektedir.

Spor tesislerinin yapımında göz önünde bulundurulması gereken diğer faktörler ise tesisin yapılacağı bölgenin nüfusu, sporcu potansiyeli ve coğrafi özellikleri olarak sayılabilir. Spor tesislerinin aynı zamanda bir yaşam alanı olarak planlanması; sportif aktiviteler dışında kültürel, sanatsal faaliyetlerin yürütülebildiği, ticari alanların bulunduğu, günün büyük çoğunluğunda kullanılabilir alanlar olması da bu tesislere yapılan yatırımın karşılığını bulmasını sağlayacak faktörler arasındadır.

### **Stratejiler**

- Türkiye genelinde spor tesisi envanteri çıkarmak
- Nüfus, sporcu potansiyeli, coğrafi özellikler vb. göz önünde bulundurularak yapılan uluslararası standartlara uygun spor tesislerinin sayısını arttırmak
- Spor tesislerini aynı zamanda bir yaşam alanı olarak planlamak

### **Performans göstergeleri**

- Tesis envanterinin çıkarılması
- Yapımı tamamlanan tesis sayısındaki artış

## **Stratejik hedef 9**

Spor tesislerinin verimli olarak şekilde işletilmesini sağlamak Halihazırda bulunan spor tesisleri ve yatırımı devam edip tamamlanacak spor tesisleri ile birlikte teşkilatımız çok sayıda spor tesisine sahip olacaktır. Bu spor tesislerinden beklenen fayda, spor tesislerinden yararlanan vatandaş ve sporcu sayısında sağlanacak artıştır. Bu amaçla, spor tesislerinin öncelikle sporcuların kullanımına uygun şekilde işletilmesi, tesislerin mümkün olduğu sürece halkın kullanımına açık tutulması önem arz etmektedir.

Spor tesislerinin yapımı kadar işletilebilmesi de büyük ölçüde kaynak gerektirmektedir. Kalite ve hizmetten taviz vermeden spor tesislerinin işletilebilmesi için bu tesislerden elde edilecek gelirlerin artırılması, tesislerden elde edilen gelirin işletme giderlerini büyük ölçüde karşılaması amaçlanmaktadır.

## **Stratejiler**

Spor tesislerinden öncelikli olarak sporcuların yararlanmasını sağlamak

Spor tesislerini vatandaşa açık tutmak

Spor tesislerinin günün büyük bölümünde açık kalmasını sağlamak

Spor tesislerinden elde edilen geliri artırmak

## **Performans göstergeleri**

- Tesislerin açık kalma süresi
- Tesislerden yaralanan kişi sayısındaki artış
- Tesislerden elde edilen gelirdeki artış

## **İzleme ve değerlendirme**

Stratejik planda hedeflenen planların ne kadarının gerçekleştiğinin görülmesi amacıyla Spor Genel Müdür Yardımcısı Başkanlığında Harcama Birimi idarecilerinin katılımıyla bir birim oluşturulacaktır.

Yapılacak toplantılarda amaç ve uygulamaların gerçekleşme durumları, varsa gecikme sebepleri, bütçe kullanım durumları ve benzer konular olacaktır. Ayrıca komisyonca altı ayda bir genel değerlendirme yapılacak olup bu toplantılarda; bütün SGM Daire Başkanlarının olduğu komisyona şube müdürlerinin de katılımı

sağlanarak ve stratejik plan kontrol toplantısı yapılacaktır. Yılın ikinci yarısında uygulanacak stratejik plan kontrol toplantısı neticesinde hazırlanacak rapor yıllık SGM Uygulama Raporunun temel dayanağı olacaktır. Dönemsel raporlar ve toplantılarda belirlenen plana aykırı olan gelişmeler belirlenerek ilave önlemler alınacaktır. İzleme işlemleri neticesinde hazırlanacak raporlarda Kalkınma Bakanlığı'nca yayınlanan ‘‘Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Rehberi’’nin izleme ve değerlendirme konusunda belirtilen kriterlere uyulacaktır.

Yıllık performansın izlenmesi stratejik planın yıllık yapıma seviyesi dikkate alınarak yapılacaktır. Stratejik planlarda uygulanacak faaliyetin amacı tespit edilmiştir. Sene sonunda sayısal verilere ulaşıp ulaşılmadığı objektif olarak ölçülebilecektir.

### **3. GEREÇ VE YÖNTEM**

#### **3.1 Araştırmanın Yeri ve Tarihi**

Araştırmaya Aralık 2017 tarihinde literatür taraması ve araştırması yapılarak başlanmıştır. 2018 yılının Eylül-Ekim-Kasım-Aralık tarihlerinde SGM taşra teşkilatı olan İstanbul GSİM'nün il müdürlüğü binası ve 39 ilçe müdürlüğünde çalışan kadrolu ve sözleşmeli olarak çalışan iş görenlerin katılımı ile veriler toplanmıştır. 2018 Eylül- 2019 Ocak ayları içerisinde toplanan bu verilerin istatistiksel analizi yapılmıştır. İstatistiksel analiz sonucu oluşan araştırmamızın bulgular kısmı incelenerek oluşturulan 2019 Şubat-Mart-Nisan aylarında tartışma ve sonuç kısmı hazırlanmıştır. 2019 Nisan ve Mayıs ayı tezin son hali getirilmesi ve tez savunmasına hazırlanma dönemi olarak değerlendirilmiştir.

#### **3.2 Araştırmanın Yöntemi**

Bu araştırmada kavramsal çerçeve oluşturulurken literatürden faydalanılmış uygulama kısmında nicel yöntem olan anket yöntemi kullanılacaktır. Veriler tüm deneklere aynı anket uygulanarak toplanacaktır. Anket 7 bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde demografik bilgiler olan kişinin cinsiyeti, yaşı, öğrenim durumu, hangi kadroda çalıştığı, şuan fiili olarak ne iş yaptığı, çalışma süreleri, daha önce yer değiştirme yapılıp yapılmadığı gibi verilere ulaşılmak istenmiştir.

İkinci bölümde Tuncer'in (2017) "SİKY ve Liyakat İlkesi: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği" yüksek lisans tezinden faydalanılarak oluşturulan insan kaynakları yönetimi ile ilgili katılımcılara 14 adet önermeler sunulmuş katılım düzeyleri öğrenilmesi amaçlanmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde Ayşe Cingöz'ün (2011) Green ve arkadaşlarının (2006) çalışmaları ile Golden ve Ramanujam (1985), Lundy (1994), Martel ve Carroll (1995), Delery ve Doty (1996), Delery (1998), Stroh ve Caligiuri (1998), Wright ve Snell (1998), Becker ve Huselid (1999), Boxall ve Purcell (2000), Kazmi ve Ahmad (2001), Salaman vd. (2005), Armstrong (2006), Becton ve Schraeder (2009) gibi araştırmacıların çalışmalarından oluşturduğu, "Stratejik İnsan Kaynakları

Yönetiminin Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerine Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma” doktora tezinden faydalanılarak oluşturulan 30 adet stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili ölçek bulunmaktadır. İlk 7 soru SİKY'nin yatay boyutunu ölçerken, 21'e kadar olan sorular dikey boyutu ölçmektedir. Geriye kalan sorular ise SİKY'nin genel yapısı ile ilgilidir.

Anketin dördüncü bölümünde Songül Topsakaloğlu'nun (2015), Haluk Gürgen (1997)' den alıntı yaparak kullandığı “Türk Kamu Yönetiminde Kamu Çalışanları Arasındaki Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Mutki İlçesi Örneği” isimli yüksek lisans tez çalışmasından faydalanılarak oluşturulan 10 adet örgütsel iletişim ile ilgili ifade yer almaktadır.

Anketin beşinci bölümünde kurumsal performans ölçülmesinde her kurum için kesin kabul görmüş bir kurumsal performans ölçeği olmadığı için Balanced Scorecard yöntemi kullanılarak araştırma yaptığımız kuruma uyarlanarak hazırlanan 24 adet önerme bulunmaktadır. Balanced Scorecard yönteminde incelenen boyutlar ölçekte 1, 16, 19, ve 24. maddeler müşteri boyutunu, 2, 3, 4, 14 ve 20. sorular öğrenme boyutunu, 5, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 18, 21, 22 ve 23. sorular içsel işlevler boyutuna, 6, 9, 15 ve 17. sorular finansal boyutuna ilişkindir.

Anketin altıncı ve son bölümünde Meyer ve Allen tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Meyer ve Allen (1984, 1997) tarafından geliştirilen“Örgütsel Bağlılık Ölçeği” (Organizational Commitment Questionere: OCQ), örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç ana bileşene ayırarak ölçmeyi hedeflemiştir. 18 önermeden oluşan stratejik insan kaynaklarının örgütsel bağlılığa etkisi ölçeği kullanılarak örgütsel bağlılık düzeyi tespit edilmiştir. Toplam 18 maddeden meydana gelen ölçekte; 1, 3, 5, 7, 8 ve 11. maddeler duygusal bağlılığa, 2, 4, 6, 13, 15 ve 16. maddeler devam bağlılığına, 9, 10, 12, 14, 17 ve 18. maddeler normatif bağlılığa ilişkindir (Wasti, 2000).

Önermeler istatistiksel olarak değerlendirmeler için 5'li Likert ölçeği kapsamında, 1-kesinlikle katılmıyorum, 2-kısmen katılmıyorum, 3-kararsızım/ fikrim yok, 4-kısmen katılıyorum ve 5-kesinlikle katılıyorum şeklinde ölçeklendirme ile yapılmıştır.

### **3.3 Evren ve Örneklem**

Araştırmanın çalışma evrenini Türk spor teşkilatı üzerine yapılmış kurumsal çalışmalar ve İstanbul İlinde İstanbul GSİM il müdürlüğü binası ve 39 İlçe Müdürlüğünde çalışan müdürler (27) ve diğer pozisyonlarda çalışan kadrolu ve sözleşmeli personel (390), toplamda (417) çalışan örneklem grubunu oluşturmaktadır.

### **3.4 Veri toplama araçları ve Verilerin toplanması**

Araştırmada Olimpiyat Evi Kütüphanesi, İstanbul Üniversitesi Kütüphanesi, Marmara Üniversitesi Kütüphanesi, Yeditepe Üniversitesi, YÖK, Spor Genel Müdürlüğü yayınları kullanılmıştır. Araştırma hakkında literatür taraması yapılarak eserlere ulaşılmıştır. Literatür desteği ve uzman görüşü alınarak hazırlanan 110 soruluk anket ile ilgili olarak Spor Genel Müdürlüğüne başvurularak ve gerekli izinler alınmıştır. Gerekli izin belgesi ile çalışanlar tek tek ziyaret edilerek çalışma hakkında bilgi verilerek ankete katılıp isteyip istemedikleri sorulmaktadır. Ankete katılmak isteyenlere anketler bırakılarak aynı gün doldurulan anketler araştırmacı tarafından toplanmaktadır. Araştırmaya kurum bünyesinde bulunan çeşitli görevlerdeki 300 Kadrolu ve sözleşmeli personel katılacaktır. Anketin geri dönüş oranı hesaplanacak ayrıca anketler teslim alınırken tek tek kontrol edilerek kayıp verileri en aza indirmeye çalışılacaktır.

### **3.5 Verilerin analizi**

Analizlerde SPSS 24.0 istatistik paket programı ile yapılmıştır. Veriler analiz edilirken demografik faktörlerde frekans ve yüzdeler hesaplanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları, örgütsel iletişim, kurumsal performans ve örgütsel bağlılık bölümleri soruları analiz edilirken de ortalamalar ve standart sapmalar alınmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör analizi yapılmış, Değişkenlerin alt boyutlarını belirleyebilmek amacıyla SPSS’de varimax döndürmesi kullanılarak keşifsel (açıklayıcı) faktör iç tutarlılık analizleri uygulanmıştır. Her araştırmaya ölçeği ayrı ayrı olmak üzere faktör analizinden geçirilmiş ve güvenilirlikleri Cronbach Alpha değerleri ile test edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiye Pearson korelasyon katsayısı ve regresyon analizi ile bakılmıştır. Değişkenler arası regresyon analizi yapılmış, örgütsel performansın alt boyutlarının diğer değişkenlerin alt boyutlarıyla olan ilişkisine lojistik regresyon ile bakılmıştır.



Sobel testi yapılarak değişkenlerin aracılık durumuna bakılmıştır. Amos programı ile değişkenler arasındaki ilişki modeli ve değişkenlerin aralarındaki uyum belirlenmiştir.

### 3.6 Araştırmanın Hipotezleri

H1: Stratejik insan kaynakları yönetiminin etkin uygulanışı, örgütsel performansı pozitif yönde etkiler.

H2: İnsan kaynakları Yönetiminin etkin uygulanışı örgütsel performansı pozitif yönde etkiler.

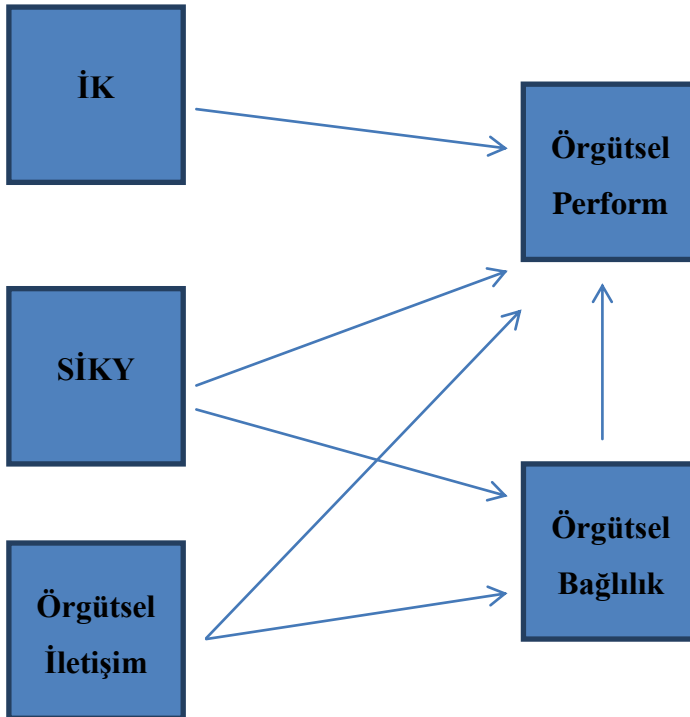
H3: Örgütsel iletişimin etkin uygulanışı örgütsel performansı pozitif yönde etkiler.

H4: Örgütsel Bağlılığın yüksekliği örgütsel performansı pozitif yönde etkilemektedir.

H5: İnsan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık, örgütsel performansı pozitif yönde etkiler.

H6: Kurumda çalışan Besyo mezunu çalışanlar ile diğer çalışanlar arasında ankete verilen cevaplarda farklılık vardır.

### 3.7 Araştırma Modeli



şekil 3. 1: Araştırma Modeli

#### 4. BULGULAR

Araştırmaya katılan İstanbul GSİM personelinin demografik özellikleri yüzde dağılımı ve frekans dağılımı tablo olarak verilmiştir. Hazırlanan anketlerin güvenilirlik testi yapılmış, tüm soruların ortalama rakamları, standart sapmaları ve frekansları hesaplanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların % 70,5'i erkek, %29,5'i ise kadındır. Kurum çalışanlarının yaş ortalaması 37,6'dır. Çalışanların % 58,8'i lisans mezunu, % 17,7'si lise, % 12,0'ı ilköğretim, % 7,9'u ön lisans, % 3,6'sı lisansüstü eğitim seviyesine sahiptir. Araştırmaya katılanların % 52,8'i 657 sayılı devlet memuru kanununa bağlı iken, % 30,0'u işçi kadrosunda, % 15,8'i sözleşmeli personel kadrosunda, %1,4 'ü ise diğer kadrolarda bulunmaktadır.

Araştırmaya katılanların %24,2'si işçi unvanında, % 21,6'sı antrenör unvanında,%8,6'sı memur unvanında, % 8,4'ü sportif eğitim uzmanı unvanında, % 6,7'si sözleşmeli spor eğitim uzmanı unvanında, % 4,6'sı bekçi-bakıcı unvanında, %4,3'ü müdür unvanında, %4,1'i uzman unvanında, % 4,1'i bilgisayar işletmeni unvanında, %3,4'ü şef unvanında, %2,4'ü mühendis unvanında, %1,9'u tekniker unvanında, % 1,7'si teknisyen unvanında, % 0,7'si muhasebeci unvanında, % 0,2'si avukat unvanında, %0,2'si gençlik lideri unvanında, % 0,2'si destek personeli unvanında, % 2,6'sı ise diğer unvanlardadır.

**Çizelge 4. 1:** Personel Çalışma Yıl Aralığı Tablosu

Yıl Aralığı	Personel Sayısı	Yüzde Dağılımı	Yığılmalı Yüzde Dağılımı
1-5	159	38,1	38,13
6-10	141	33,8	71,94
11-15	40	9,6	81,53
16-10	44	10,6	92,09
21-25	6	1,4	93,53
26-30	17	4,1	97,60
31-35	10	2,4	100,00

İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışma yılı tablosu incelendiğinde personelin büyük çoğunluğunu 159 (%38,1) personel ile 1-5 yıl arası çalışan personel ve 141 (33,8) personel ile 6-10 yıl arası çalışan personel oluşturmaktadır. Araştırmaya

katılanların % 86,1'i yönetici kadrosunda bulunmamaktadır. % 13,9'u ise yönetici kadrosunda yer almaktadır. Araştırmaya katılanların % 48,7'si kurumda hep aynı yerde çalıştıklarını, % 42,9'u 2-3 kere yer değiştirdiklerini, % 6,5'i 4-5 kere yer değiştirdiklerini, % 1,7'i 6 ve üzeri yer değiştirdiklerini belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılanların % 94,6'sı kuruma başka kurumdan geçiş yapmadıklarını % 5,4'ü başka kurumdan geçiş yaptıklarını belirtmişlerdir. Müdür kadrosunda bulunan 18 kişinin % 66,6'sı (12 kişi) kuruma başka kurumlardan geçmiştir. Bu 12 kişinin 10'u kuruma milli eğitim bakanlığından geçmiştir. Araştırmaya katılanların % 43,2'si iş güvencesi sebebiyle, % 27,3'ü yaptığı işin niteliği sebebiyle, % 8,2'si mecburiyet sebebiyle, % 6,7'si spor ortamı sebebiyle, % 2,9'u kurumun prestiji sebebiyle, % 1,0'i fiziksel çalışma ortamı sebebiyle, %10,8'i diğer nedenlerden kurumda çalıştıklarını belirtmişlerdir. Araştırma yapılan İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personeli ile gerçekleştirilen insan kaynakları, stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütsel iletişim, örgütsel performans ve örgütsel bağlılık ile ilgili hazırlanan ölçekler, 5'li Likert ölçeği tarzında olup 5 tablodan oluşmaktadır. İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personelinin verdikleri cevaplara ilişkin ortalamalar ve frekans dağılımı aşağıda tablolar halinde verilmektedir.

**Çizelge 4. 2: İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

SN	İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	ORT .	ss
1	İKS1	14,4	42,7	13,7	22,3	7,0	2,647	1,176
2	İKS2	15,8	41,2	10,8	23,0	9,1	2,683	1,242
3	İKS3	8,2	23,0	15,1	40,5	13,2	3,276	1,190
4	İKS4	32,1	30,9	17,7	14,9	4,3	2,283	1,185
5	İKS5	21,8	37,4	17,7	17,3	5,8	2,477	1,175
6	İKS6	25,2	27,6	15,3	27,8	4,1	2,580	1,246
7	İKS7	16,1	39,3	13,4	26,9	4,3	2,640	1,162
8	İKS8	9,4	19,7	9,4	29,5	32,1	3,554	1,360
9	İKS9	27,3	33,6	15,1	19,9	4,1	2,398	1,197
10	İKS10	13,2	39,3	14,6	25,9	7,0	2,741	1,181

**Çizelge 4.2: Devamı**

11	İKS11	23,0	34,1	15,3	19,2	8,4	2,559	1,264
12	İKS12	30,9	35,5	15,3	12,2	6,0	2,269	1,193
13	İKS13	20,1	33,6	11,0	24,7	10,6	2,719	1,318
14	İKS14	31,7	34,3	17,5	13,9	2,6	2,216	1,114

Personelin % 57'1'i kurumda yeni bir görev verilirken işi ve görevi tanıtıcı bilgiler verilmediği ve yeni görev yerinde uyulması gereken kuralların yazılı olarak verilmediğini düşünmektedir. Çalışanların % 60,0'ı yeni bir işe başlarken işe alıştırma (oryantasyon) eğitimine tabi tutulmadıklarını belirtmiştir. Çalışanların % 53,8'i kendilerinden daha kıdemli yada işe yeni başlayan meslektaşları ile farklılıkları olduklarını düşünmektedir. Çalışanların % 63,0'ü insan kaynakları biriminin kendileri ile ilgili güçlü-zayıf yönleri ve fırsatları-tehditleri bilmediğini düşünmektedir. Çalışanlar %59,2'ile sık sık yer değiştirmeye tabi tutulduklarını belirtmektedir. Çalışanların %52,8'i kurumda yer değişikliği yapılırken yada yeni personel alımında mevcut personelin tavsiyelerinin dikkate alınmadığını düşünmektedir. Çalışanların % 55,4'ü kurumda kaza, hastalık, devamsızlık izin vb. durumlarda doğabilecek iş gücü kaybını giderecek personelin mevcut olmadığı görüşündedir. Çalışanlar % 35,6 ile insan kaynaklarının özel bir uzmanlık alanı olduğunu düşünmektedir. Çalışanların büyük bir bölümü % 60,9'u çalışma yerleri belirlenirken doğru işe doğru eleman politikasının uygulanmadığı düşüncesindedir. Çalışanların %53,5'i yoğun işe temposunun performansını düşürmediğini belirtmiştir. Çalışanların %57,1'i çalıştığı bölümde yenilikçi fikirlere ve önerilere fırsat verilmediği düşüncesindedir. Çalışanların büyük bir bölümü % 66,4'ü kurumda çalışanların kendini geliştirmeleri için uygun ortam sağlanmadığı düşüncesindedir. Çalışanların % 53, 4'ü işinin gerektirdiği işlerin dışında başka işlerle de meşgul olduklarını belirtmişlerdir. Çalışanların % 66,0'sı ise kurumdaki idari ve destek personeli sayısını yeterli ve kaliteli bulmamaktadır.

**Çizelge 4. 3:** Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

SN	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	ORT .	ss
1	SİKYS1	12,5	39,8	31,7	14,1	1,9	2,532	0,948
2	SİKYS2	14,4	44,6	28,8	10,6	1,7	2,405	0,918
3	SİKYS3	14,4	41,7	28,8	13,2	1,9	2,465	0,958
4	SİKYS4	15,3	37,4	28,1	17,5	1,7	2,528	1,005
5	SİKYS5	21,8	39,1	21,6	14,4	3,1	2,379	1,072
6	SİKYS6	19,4	32,9	26,4	18,5	2,9	2,525	1,088
7	SİKYS7	17,3	36,9	29,0	13,4	3,4	2,487	1,033
8	SİKYS8	18,9	37,6	27,1	14,1	2,2	2,429	1,019
9	SİKYS9	24,7	36,7	20,1	14,4	4,1	2,365	1,123
10	SİKYS10	21,6	34,3	29,5	12,9	1,7	2,388	1,016
11	SİKYS11	15,6	29,3	36,5	15,3	3,4	2,616	1,029
12	SİKYS12	14,4	25,9	39,8	17,3	2,6	2,679	1,006
13	SİKYS13	15,1	23,3	36,2	19,7	5,8	2,777	1,103
14	SİKYS14	6,0	12,7	31,2	36,0	14,1	3,396	1,067
15	SİKYS15	7,9	24,7	41,0	23,0	3,4	2,892	0,958
16	SİKYS16	15,8	28,3	36,9	17,3	1,7	2,607	1,002
17	SİKYS17	11,8	27,6	37,6	19,4	3,6	2,755	1,013
18	SİKYS18	15,8	39,8	26,9	14,9	2,6	2,487	1,012
19	SİKYS19	14,6	28,3	24,2	27,6	5,3	2,806	1,149
20	SİKYS20	17,0	35,0	24,5	18,9	4,6	2,590	1,113
21	SİKYS21	14,6	35,5	33,6	12,7	3,6	2,552	1,006
22	SİKYS22	23,7	33,6	24,5	15,3	2,9	2,400	1,094
23	SİKYS23	19,2	32,1	25,2	18,0	5,5	2,585	1,149
24	SİKYS24	22,1	35,7	20,9	16,5	4,8	2,463	1,145
25	SİKYS25	12,7	27,8	26,1	25,7	7,7	2,878	1,157

**Çizelge 4.3: Devamı**

26	SİKYS26	18,0	38,6	23,3	16,8	3,4	2,489	1,072
27	SİKYS27	16,5	40,0	24,7	15,8	2,9	2,484	1,036
28	SİKYS28	18,7	41,7	22,5	13,4	3,6	2,415	1,051
29	SİKYS29	17,0	41,2	28,3	10,8	2,6	2,408	0,979
30	SİKYS30	18,0	40,0	22,5	16,3	3,1	2,465	1,060

Çalışmaya katılan personelin % 52,3'ü kurumdaki herhangi bir insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamasının etkinliğinin diğer İKY uygulamalarının etkinliğine bağlı olmadığı düşüncesindedir. Çalışanların % 59' u kurumda belirlenen insan kaynakları stratejilerinin birbiriyle uyumlu ve birbirini destekleyici olduğunu düşünmemektedir. Çalışanların % 56,1'i İKY sistemleri kapsamındaki uygulamaların birbiri ile uyum içerisinde gerçekleşmediğini düşünmektedir. Çalışanların % 52,7'si İKY/personel biriminin çalışmalarını gerçekleştirirken diğer birim yöneticileri ile işbirliği içinde olmadığını belirtmektedir. Çalışanların % 60,9'u İKY/personel biriminin örgütsel eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde diğer birimler ile koordinasyon içinde olmadığını ve düzenli şekilde görüş almadığını düşünmektedir. Çalışanların % 52,3'ü İKY/personel biriminin diğer departmanlardaki yöneticilerin insan kaynakları ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olmadığını düşünmektedir. Çalışanların % 54,2'si üst yönetimin kurumun gelecek yönelimi ile ilgili karar verirken İKY bilgilerini ve verilerini kullanmadığını düşünmektedir. Çalışanların % 56,5'i Üst yöneticilerin karar verme sürecinde birimleri bütünleştirecek şekilde eğitilmedikleri düşüncesindedir. Çalışanların % 61,4'ü kurumda stratejik planlama yapılmadığını düşünmektedir. Çalışanların % 55,9'u kurum stratejilerinin fayda-maliyet analizi yapılırken İK uygulamalarının fayda ve maliyetlerinin dikkate alınmadığını düşünmektedir. Çalışanların % 44,9'u stratejik planların İKY sorunlarının stratejik bir şekilde analizini kapsamadığı düşünürken, % 36,5'i bu konuda kararsız kalmıştır. Çalışanların % 41,3'ü stratejik alternatif belirlenirken ve bunlar arasında seçim yapılırken dikkate alınan en önemli faktörlerden birisinin insan kaynaklarının özellikleri olduğunu düşünmezken, çalışanların % 39,8'i bu konuda kararsız kalmıştır. Çalışanların % 48,4'ü kurumun belirlediği farklı stratejilerin İKY uygulamalarının seçimini etkilemediğini belirtirken, % 36,2'si kararsız kalmıştır. Çalışanların % 50,1 İK uygulamalarının

belirlenen stratejiye uyumlu olması gerektiğini düşünmektedir. Çalışanların %41,0 'i stratejik planlar hazırlanırken İKY'ye ilişkin verilerden yararlanılması konusunda kararsız kalmış, % 31,6'lık kesim ise bu konuda olumsuz kalmıştır. Çalışanların % 44,1'i mevcut durum hakkında kendilerinin değerlendirmede bulunarak süreçle ilgili endişelerini dile getirerek fikirlerinin sorulmadığını düşünürken % 36,9 bu konuda kararsız kalmıştır. Çalışanların % 39,4'ü stratejik planların İKY' ye ilişkin hedefleri, politikaları veya uygulamaları içermediğini düşünmekte iken % 37,6'sı bu konuda kararsız kalmıştır. Çalışanların % 55,6'sı kurumlarında oluşturulan çalışma gruplarının fikirlerinin, önerilerinin, sorun çözümlerinin değer gördüğünü düşünmemektedir. Çalışanların % 42,9'u İK/personel yöneticisinin üst yönetim takımının bir üyesi olduğunu düşünmemektedir. Çalışanların % 52'sine göre kurumda insan değer yaratan bir kaynak olarak görülmemektedir. Çalışanların % 50,1'ine göre İK/personel yöneticisi stratejilerinin ve planlarının oluşturulduğu süreçlere aktif olarak katılmamaktadır. Çalışanların % 57,4'ü kurumda yapılacak değişimler hakkında değişimin yönü, amacı, alacağı nihai şekil, bunun nasıl yapılacağı ve kimin nelere katlanmak zorunda olacağı konusunda çalışanlara bilgi verilmediğini belirtmektedir. Çalışanların % 51,3'üne göre kurum çalışanları tarafından gerçekleştirilen faaliyetlere üstler tarafından desteklenmemektedir. Çalışanların % 57,8'ine göre kurumun çalışanlarla üst yönetim arasındaki farklılığı ortadan kaldırma konusunda çabalamadığını düşünmektedir. Çalışanların % 40,5'ine göre kurumdaki çalışanlarla yöneticiler arasında sevgi ve saygı bulunduğunu düşünmemekte iken çalışanların % 26,1'i ise bu konuda kararsızdır. Çalışanların % 56,6'sına göre kurum çalışanların çabalarını arttırmak adına çalışanların beklentilerini bilmemektedir. Çalışanların % 56,5'i üst yönetimin yön belirlerken insan kaynakları bilgilerini kullanmadığını düşünmektedir. Çalışanların % 60,4'ü örgütün üst düzey yöneticilerinin tüm seviyedeki personelleri karar verme sürecine dahil etme adına eğitmediğini düşünmektedir. Çalışanların % 58,2'si kurumdaki insan kaynakları biriminin stratejik planlama süreci içerisine tamamen entegre edilmediğini düşünmektedir. Çalışanların % 58,0'i kurumdaki insan kaynakları biriminin eğitim gereksinimi belirlemek için diğer birimlerle düzenli bilgi alışverişinde bulunmadığını düşünmektedir.

**Çizelge 4. 4: Örgütsel İletişime İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

SN	Örgütsel İletişime İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	ORT .	SS
1	ÖİS1	10,1	18,2	15,1	44,8	11,8	3,300	1,190
2	ÖİS2	12,7	20,9	21,1	37,2	8,2	3,072	1,189
3	ÖİS3	11,8	20,6	23,5	35,5	8,6	3,086	1,171
4	ÖİS4	24,2	35,7	19,7	15,3	5,0	2,412	1,157
5	ÖİS5	23,5	34,8	17,0	18,9	5,8	2,487	1,203
6	ÖİS6	10,8	24,7	13,7	36,9	13,7	3,187	1,259
7	ÖİS7	21,8	30,9	16,8	24,0	6,5	2,624	1,242
8	ÖİS8	21,3	30,0	18,2	20,6	9,8	2,676	1,285
9	ÖİS9	26,6	26,9	19,9	20,6	6,0	2,525	1,248
10	ÖİS10	25,4	24,0	19,7	22,3	8,6	2,647	1,306

Çalışanların % 59,9 önerilerini yada sorunlarını iletmek üzere gerektiğinde bir üst amire kolaylıkla ulaşabildiğini düşünmektedir. Çalışanların % 45,4'ü yöneticilerinin daha başarılı olmaları için kendilerini desteklediğini düşünmektedir. Çalışanların % 44,1'i işlerini en iyi şekilde yapma konusunda çabalarının yönetici tarafından takdirler karşılandığını düşünmektedir. Çalışanların % 59,9'u kurumun yönetiminin çalışanların eğitimi ve mesleki gelişimi ile ilgilenmediğini düşünmektedir. Çalışanların % 58,3'ü yöneticilerin çalışanların sorunları ile yakından ilgilendiğine ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcadığına inanmamaktadır. Çalışanların % 50,6'sı kurumdaki arkadaşları ile kurum çalışma saatleri dışındaki saatlerde de arkadaşça ilişkileri olduklarını belirtmektedir. Çalışanların % 51,7'si kurumun yönetiminin kişilerinin yanlış hareketlerine gereken tepkiyi gösterdiğini düşünmemektedir. Çalışanların % 51,3'ü kurumda birimler arasında iş konusunda yardımlaşmanın ve paylaşımın iyi olmadığını düşünmektedir. Çalışanların % 53,5'i Örgüt içi iletişimden memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. Çalışanların 49,4'ü kurumda işlerini yapmaları için gerekli bilgilere/verilere kolaylıkla ulaşamadıklarını düşünmektedir.



**Çizelge 4. 5: Örgütsel Performansa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

SN	Örgütsel Performansa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	ORT.	ss
1	ÖPS1	11,5	30,0	20,6	32,6	5,3	2,902	1,136
2	ÖPS2	26,6	35,7	16,5	17,5	3,6	2,357	1,154
3	ÖPS3	20,6	40,0	17,5	15,6	6,2	2,468	1,162
4	ÖPS4	20,6	35,3	24,2	16,1	3,8	2,472	1,103
5	ÖPS5	18,7	31,7	25,7	19,2	4,8	2,597	1,135
6	ÖPS6	21,1	30,0	24,0	20,4	4,6	2,573	1,162
7	ÖPS7	21,8	36,5	19,7	18,7	3,4	2,453	1,124
8	ÖPS8	18,2	36,5	25,7	17,0	2,6	2,494	1,056
9	ÖPS9	16,1	32,4	24,7	22,3	4,6	2,669	1,125
10	ÖPS10	29,0	28,5	23,7	13,7	5,0	2,372	1,180
11	ÖPS11	18,9	29,5	18,9	28,5	4,1	2,693	1,188
12	ÖPS12	17,5	28,3	17,3	32,9	4,1	2,777	1,195
13	ÖPS13	26,1	34,8	14,4	20,6	4,1	2,417	1,194
14	ÖPS14	25,4	35,5	18,5	17,0	3,6	2,379	1,142
15	ÖPS15	24,2	35,5	21,3	14,1	4,8	2,398	1,139
16	ÖPS16	27,6	34,1	18,7	14,6	5,0	2,355	1,174
17	ÖPS17	13,4	44,8	22,1	15,8	3,8	2,518	1,033
18	ÖPS18	12,7	34,5	20,4	28,5	3,8	2,763	1,113
19	ÖPS19	9,6	23,7	25,9	34,5	6,2	3,041	1,103
20	ÖPS20	29,0	38,4	13,7	14,9	4,1	2,266	1,149
21	ÖPS21	35,0	34,3	15,6	10,6	4,6	2,153	1,148
22	ÖPS22	27,8	30,0	18,9	18,5	4,8	2,424	1,209
23	ÖPS23	27,3	32,9	14,1	20,1	5,5	2,436	1,237
24	ÖPS24	14,4	15,8	32,4	29,7	7,7	3,005	1,158

Çalışanların % 41,5'ine göre yeniz hizmetler geliştirmek için yatırım yapılmamaktadır. Çalışanların % 62,3'üne göre kurum çalışanların kariyer faaliyetlerine olanak tanımamaktadır. Çalışanların % 60,6'sına göre kurumun eğitim yatırımı ve kalitesi yüksek değildir. Çalışanların % 55,9'una göre kurum dünyadaki spor gelişmeleri hakkında sürekli bilgi toplamamaktadır. Çalışanların % 50,4 'ü projelerin başarı ile uygulanmadığını düşünmektedir. Çalışanların % 51,1'i kurumun büyüme oranının yüksek olmadığını düşünmektedir. Çalışanların % 58,3'ü kurumda misyon, amaç ve iş tanımlarının sık sık gözden geçirilmediğini düşünmektedir. Çalışanların % 54,7'si amaçları başarmak için taktiklerde küçük çaplı değişimlerden ziyade, geniş çaplı stratejik faaliyetlerin tercih edilmediğini belirtmektedir. Çalışanların % 48,5'i ortalama büyümenin son üç yılda artmadığını düşünmektedir. Çalışanların % 57,5'i personele yönelik hizmetlerde fırsat eşitliği olmadığını düşünmektedir. 49,4'ü personelin kurumun vizyonunu bilmediğini düşünmektedir. Çalışanların % 45,8'i personelin kurumun temel politikasını bilmediğini düşünmektedir. Çalışanların % 60,9'u kurumun yönetiminden genel olarak memnun değildir. Çalışanların % 60,9'u kurumun çağın gerektirdiği değişim ve gelişmeleri takip edemediğini ve bu gelişmeleri kuruma taşıyamadığını düşünmektedir. Çalışanların % 60,9'u kurumun yaptığı harcamaları tutarlı ve yerinde bulmamaktadır. Çalışanların % 61,7'si kurumun marka değerini, başarısını ve prestijini yüksek bulmamaktadır. Çalışanların % 58,2'si kurumun yaptığı yatırımları doğru ve verimli bulmamaktadır. Çalışanların % 47,2'sine göre kurum çalışanları yetki ve sorumluluk sahibi değildir ve iş motivasyonları yüksek değildir. Çalışanların % 40,7'sine göre kurumun tesislerinde verilen kurslara vatandaşların katılımı ve devamlılığı yüksektir. Çalışanların % 67,4'ü kurumun çalışanlar için kurum içi eğitim programı düzenlemediğini belirtmiştir. Çalışanların % 69,3'ü kurumun periyodik olarak performans ölçümü yapmadığını belirtmektedir. Çalışanların % 57,8'i kurum içinde birimler arası koordinasyonun ve iletişimin iyi olmadığını düşünmektedir. Çalışanların % 60,2'si kurum yöneticilerinin çalışanların sorunları ile ilgili olmadığını düşünmektedir. Çalışanların %37,4'ü vatandaşların verilen hizmetten memnun olduğunu düşünürken %32,4'ü ise kararsız kalmıştır.

**Çizelge 4. 6: Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

SN	Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	ORT .	ss
1	ÖBS1	13,4	30,2	26,4	18,7	11,3	2,842	1,207
2	ÖBS2	7,4	24,9	18,9	36,2	12,5	3,213	1,169
3	ÖBS3	11,0	24,7	23,5	26,1	14,6	3,09	1,237
4	ÖBS4	8,6	20,9	24,2	32,9	13,4	3,22	1,173
5	ÖBS5	6,2	24,2	22,1	34,1	13,4	3,24	1,146
6	ÖBS6	6,0	23,0	16,1	40,5	14,4	3,343	1,156
7	ÖBS7	19,7	31,9	14,6	26,6	7,2	2,698	1,254
8	ÖBS8	9,1	19,4	18,5	42,0	11,0	3,264	1,163
9	ÖBS9	9,1	17,5	19,4	44,6	9,4	3,276	1,134
10	ÖBS10	9,4	20,1	18,0	44,6	7,9	3,216	1,138
11	ÖBS11	12,0	24,5	21,8	34,8	7,0	3,002	1,163
12	ÖBS12	10,3	21,3	18,9	41,5	7,9	3,153	1,156
13	ÖBS13	5,5	31,7	23,5	30,0	9,4	3,06	1,100
14	ÖBS14	6,0	30,7	21,6	30,9	10,8	3,1	1,132
15	ÖBS15	17,5	38,6	16,5	21,1	6,2	2,600	1,179
16	ÖBS16	8,9	33,1	23,5	24,9	9,6	2,933	1,148
17	ÖBS17	9,1	38,4	22,3	20,9	9,4	2,830	1,142
18	ÖBS18	10,8	37,4	20,6	19,2	12,0	2,842	1,207

Çalışanların % 43,6'sı meslek hayatının kalan kısmını bu kurumda geçirmekten büyük mutluluk duymayacaklarını belirtmektedirler. Çalışanların % 48,7'si kurumun sorunlarını kendi sorunları gibi gördüğünü belirtmektedir. Çalışanların % 40,7'si kurumda kendini aileden biri gibi hissettiğini belirtmektedir. Çalışanların % 46,3'ü kendini kuruma duygusal olarak bağlı hissetmektedir. Çalışanların % 44,5'i kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmektedir. Çalışanların % 54,9'u kurumun kişisel açıdan kendisi için büyük önemi olduğunu düşünmektedir. Çalışanların % 51,6 kurumda zorunlu olduğu çalışmaya devam etmediğini belirtmektedir. Çalışanların % 53,0'ü kurumdan ayrılmak istese bile, şuan bunu yapmanın kendisi için zor olacağını düşünmektedir. Çalışanların % 54,0 kurumdan ayrılmaya karar

vermesi halinde hayatındaki pek çok şeyin bundan olumsuz etkileneceğini belirtmektedir. Çalışanların % 52,5'i kurumdan ayrılmak konusunda çok az seçeneği olduğunu düşünmektedir. Çalışanların %41,8'i kuruma bu kadar emek vermemiş olsa başka bir yerde çalışmayı düşünebileceklerini belirtmektedir. Çalışanların % 49,4'ü kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri olarak alternatif iş olanaklarının az olacağını düşünmektedir. Çalışanların % 41,7'si kendisi için avantajlı sonuçları olsa bile işten ayrılmanın kuruma karşı uygun bir davranış olmayacağını kabul etmemektedir. Çalışanların % 56,1'i kurumdan şuan ayrılırsa kendisini suçlu hissetmeyeceğini belirtmektedir. Çalışanların % 47,5'i kurumdan şuan ayrılmazdım çünkü kurumdaki insanlara karşı yükümlülük hissediyorum düşüncesine katılmamaktadır. Çalışanların % 48,2'si kuruma karşı büyük bir minnettarlık hissetmemektedir.

### Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör analizi yapılmış, tablo 1 ve 4 arasında gösterilmiştir. Değişkenlerin alt boyutlarını belirleyebilmek amacıyla SPSS'de varimax döndürmesi kullanılarak keşifsel (açıklayıcı) faktör iç tutarlılık analizleri uygulanmıştır. Her araştıma ölçeği ayrı ayrı olmak üzere faktör analizinden geçirilmiş ve güvenilirlikleri Cronbach Alpha değerleri ile test edilerek, ölçekler aşağıdaki tablolarda açıklanmıştır.

**Çizelge 4. 7: İnsan Kaynakları Ölçeği Faktör Analizi**

İnsan Kaynakları Ölçeği	Boyut Açıklayıcılığı	Madde Ağırlığı	Cr. Alfa (%)
	1	1	
Faktör 1 : İK İşleyiş	37,481		0,820
İKS14		0,822	
İKS12		0,794	
İKS11		0,762	
İKS9		0,735	
İKS7		0,594	
İKS13		0,553	
İKS10		0,389	
Faktör 2 : Temel Uygulamalar	11,226		0,698
İKS1		0,713	
İKS2		0,707	
İKS4		0,653	
İKS3		0,598	
İKS5		0,526	
Toplam Açıklayıcılık Yüzdesi	48,707		
Kaiser - Meyer - Olkin Değeri : 0,865		Yaklaşık Ki-Kare Değeri :	
Bartlett Manidarlık Değeri : 0,000		1558,808	

İK İşleyiş boyutu insan kaynakları faaliyetlerinin örgüt işleyişi sırasında aktif olarak işleyişte yer almasıdır. Temel uygulamalar boyutu ise ik'nın ilk olarak örgütte uyguladığı temel işlevleri belirtmektedir.

Tablo 1'de yer alan insan kaynakları ölçeğinin genel Cronbach Alpha değeri 0,838'dir. Kaiser - Meyer - Olkin Değeri: 0,865 (p=0,000)'dir. Tablo 1, iki alt boyuttan oluşmaktadır. Temel uygulamalar boyutunun Cronbach Alpha değeri 0,698'dir. İK işleyiş boyutunun Cronbach Alpha değeri 0,820'dir. İki boyutun faktör açıklayıcılığı 48,707'dir

**Çizelge 4. 8:** Algılanan Stratejik İnsan Kaynakları Ölçeği Faktör Analizi

Algılanan Stratejik İnsan Kaynakları Ölçeği	Boyut Açıklayıcılığı	Madde Ağırlığı	Cr. Alfa (%)
Faktör 1 : Dikey Boyut	52,928		0,954
SİKYS26		0,784	
SİKYS23		0,759	
SİKYS27		0,750	
SİKYS24		0,739	
SİKYS25		0,714	
SİKYS22		0,709	
SİKYS28		0,684	
SİKYS20		0,675	
SİKYS29		0,667	
SİKYS30		0,650	
SİKYS21		0,630	
SİKYS18		0,588	
SİKYS8		0,583	
SİKYS10		0,542	
SİKYS19		0,535	
SİKYS9		0,508	
Faktör 2 : Yatay Boyut	6,560		0,922
SİKYS1		0,776	
SİKYS2		0,733	
SİKYS3		0,718	
SİKYS4		0,675	
SİKYS5		0,636	
SİKYS6		0,632	
SİKYS7		0,529	
Faktör 3 : Strateji ve İK Etkileşim Boyutu	4,419		0,878
SİKYS16		0,754	
SİKYS15		0,728	

**Çizelge 4.8: Devamı**

SİKYS12	0,725
SİKYS11	0,708
SİKYS17	0,666
SİKYS13	0,511
Toplam Açıklayıcılık Yüzdesi	63,906
Kaiser - Meyer - Olkin Değeri : 0,948	Yaklaşık Ki-Kare Değeri :
Bartlett Manidarlık Değeri : 0,000	10081,265

Dikey boyut, örgüt stratejileri ile ik stratejilerinin uyumunu belirtmektedir. Yatay uyum, örgütün ik politikaları ile ik stratejilerinin birbiri ile uyumunu ve birimlerin birbiri ile uyum içerisinde olmasını belirtmektedir. Strateji ve ik etkileşim boyutu, ik uygulamalarının stratejiler ile arasında olan ilişkiyi ve birbirini etkilemelerini belirtmektedir. Tablo 2’de yer alan SİKYS ölçeğinin genel Cronbach Alpha değeri 0,968’dir. Kaiser - Meyer - Olkin Değeri: 0,948 (p=0,000)’dir. Tablo 2, üç alt boyuttan oluşmaktadır. Yatay boyutun Cronbach Alpha değeri 0,922’dir. Strateji ve ik etkileşim boyutunun Cronbach Alpha değeri 0,878’dir. Dikey boyutun ise Cronbach Alpha değeri 0,954’dür. Üç boyutun faktör açıklayıcılığı 63,906’dır.

**Çizelge 4. 9: Örgütsel İletişim Ölçeği Faktör Analizi**

Örgütsel İletişim Ölçeği	Boyut	Madde	Cr.
	Açıklayıcılığı	Ağırlık	Alfa
Faktör 1 : Dikey İletişim	1	1	(%)
ÖİS9	54,132		0,901
ÖİS8			0,857
ÖİS10			0,855
ÖİS7			0,824
ÖİS5			0,737
ÖİS4			0,675
ÖİS6			0,608
			0,599
Faktör 2 : İç İletişim	14,510		0,844
ÖİS2			0,894
ÖİS3			0,819
ÖİS1			0,798
Toplam Açıklayıcılık Yüzdesi	68,642		
Kaiser - Meyer - Olkin Değeri : 0,867			Yaklaşık Ki-Kare Değeri :
Bartlett Manidarlık Değeri : 0,000			2648,744

Dikey iletişim boyutu, örgütün en üstteki yöneticisi ile en alttaki çalışanı arasındaki aşağı ve yukarı yönlü olan iletişimi belirtmektedir. İç iletişim boyutu ise örgütün

birimleri ve çalışanları arasında bulunan iletişimi belirtmektedir. Tablo 3’te yer alan örgütsel iletişim ölçeğinin genel Cronbach Alpha değeri 0,903’tür. Kaiser - Meyer - Olkin Değeri: 0,867 (p=0,000)’dir. Tablo 3 iki alt boyuttan oluşmaktadır. Dikey iletişim boyutunun Cronbach Alpha değeri 0,844’dür. İç iletişim boyutunun ise Cronbach Alpha değeri 0,903’dür. İki boyutun faktör açıklayıcılığı 68,642’dir. Tablo 4’te yer alan örgütsel performans ölçeğinin genel Cronbach Alpha değeri 0,960’dür. Kaiser - Meyer - Olkin Değeri: 0,946 (p=0,000)’dir.

**Çizelge 4. 10: Örgütsel Performans Ölçeği Faktör Analizi**

Örgütsel Performans Ölçeği	Boyut Açıklayıcılığı	Madde Ağırlığı	Cr. Alfa (%)
Faktör 1 : Gelişim Boyutu	52,672	1	0,942
ÖPS6		0,773	
ÖPS5		0,762	
ÖPS7		0,746	
ÖPS4		0,702	
ÖPS3		0,633	
ÖPS2		0,626	
ÖPS8		0,588	
ÖPS16		0,554	
ÖPS15		0,543	
ÖPS14		0,542	
ÖPS9		0,503	
ÖPS1		0,448	
Faktör 2 : İşlevler ve İç Süreçler Boyutu	7,408	1	0,900
ÖPS23		0,781	
ÖPS21		0,771	
ÖPS22		0,767	
ÖPS20		0,660	
ÖPS13		0,639	
Faktör 3 : Müsteri Boyutu	5,046	1	0,832
ÖPS19		0,785	
ÖPS24		0,736	
ÖPS18		0,658	
ÖPS1		0,584	
ÖPS17		0,474	
Faktör 4 : Kurumsal Strateji Boyutu	4,185	1	0,873
ÖPS11		0,819	
ÖPS12		0,816	
ÖPS10		0,620	
Toplam Açıklayıcılık Yüzdesi	69,310		
Kaiser - Meyer - Olkin Değeri : 0,946		Yaklaşık Ki-Kare Değeri :	
Bartlett Manidarlık Değeri : 0,000		7884,180	

Gelişim boyutu, örgütün büyümesinden kurumdaki eğitim faaliyetlerine kadar geniş bir alanı ifade etmektedir. İşlevler ve iç süreçler boyutu, kurumun organizasyon faaliyetlerini gerçekleştirirken kullandığı tüm etkinlikleri ifade etmektedir. Müşteri boyutu, örgütün müşterileri beklentilerini karşılama düzeyiyle alakalıdır. Kurumsal strateji boyutu, örgüt stratejisinin örgüt içerisindeki durumunu ifade etmektedir. Tablo 4, genel Cronbach Alpha değeri 0,960'dır. Tablo 4 dört alt boyuttan oluşmaktadır. Müşteri boyutunun Cronbach Alpha değeri 0,832'dir. Kurumsal strateji boyutunun Cronbach Alpha değeri 0,873'dür. Gelişim boyutunun Cronbach Alpha değeri 0,942'dir. İşlevler ve iç süreçler boyutunun Cronbach Alpha değeri 0,900'dür. Dört boyutun faktör açıklayıcılığı 69,310'dur.

Allen-Meyer'in uluslararası olarak bilinen ve çok kullanılan ölçeği olması sebebiyle tablo 5'e faktör analizi uygulanmamıştır. KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) örnekleme yeterliliği istatistiği olarak kabul edilir ve değişkenler arası korelasyonların FA uygunluğuna bakar. Bu değer 0 ile 1 arasında değişir. Kabul edilebilir en alt sınırı 0,50'dir. Eğer Bartlett's testinin p değeri (Sig.) 0.05 anlamlılık derecesinden düşük ise değişkenler arasında FA yapmaya yeterli seviyede bir ilişki mevcut olduğunu gösterir. Ölçeklerimizin KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) değeri mükemmel kabul edilen 0.80 ve üzeri olup Bartlett's testinin p değeri ise 0,50'nin altındadır. Kullandığımız ölçeklerin genel olarak Cronbach Alpha değerleri 0.80 ve üzerinde olup mükemmel derecede güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

<b><u>KMO Değeri</u></b>	<b><u>Yorumu</u></b>
0.80 ve üstü	Mükemmel
0.70 – 0.80 arası	İyi
0.60 – 0.70 arası	Orta
0.50- 0.60 arası	Kötü
0.50 ve aşağısı	Kabul edilemez

(Byrne, 2010)

### **İndependent Sample T Test**

Bağımsız örneklem testi ile besyo mezunu ve besyo mezunu olmayan çalışanlar arasında ortalamalara bakılarak istatistik olarak anlamlı bir fark olup olmadığına bakılmıştır. Araştırmada besyo mezunu olan çalışanlar ile olmayan çalışanlar arasında istatistiksel olarak bir fark bulunamamıştır.



**Çizelge 4. 11:** Genel Değişken Ortalamaları, Standart sapmaları ve Aralarındaki İlişkiler

		Ort.	SS	1	2	3	4
1	İK	2,59	0,71				
2	SİKY	2,57	0,74	,702**			
3	örgütsel iletişim	2,90	0,89	,552**	,610**		
4	örgütsel performans	2,54	0,84	,623**	,695**	,776**	
5	örgütsel bağlılık	2,97	0,53	,365**	,395**	,417**	,494**

\*\*p< 0,001 ve \*p< 0,05 değerinde anlamlı, n=417

Korelasyon analizi bulgularına baktığımızda, SİKY'nin İK ile (r= .702) olan ilişki düzeyi oldukça yüksektir. Bu beklenen bir durumdur, çünkü İK, SİKY'yi oluşturan temel parçadır. Örgütsel İletişim'in İK ile ilişkisi (r=.552), SİKY ile olan ilişkisi (r=.610) ile pozitif düzeyde ilişkilidir. Örgütsel Performansın İK ile olan ilişkisi (r=.695), SİKY ile olan ilişkisi (r=.695), Örgütsel İletişim ile olan ilişkisi (r=.776) pozitif yönde anlamlıdır. Örgütsel Bağlılığın İK ile olan ilişkisi (r=.365), SİKY ile olan ilişkisi (r=.395), örgütsel iletişim ile olan ilişkisi (r=.417), Örgütsel Performans ile olan ilişkisi (r=.494) ile diğer değişkenlere göre ilişki oranı düşük seviyede pozitif yöndedir. Pearson korelasyon katsayısına göre değişkenler arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiş, hipotezler desteklenmiştir.

**Çizelge 4. 12:** Alt Boyut Ortalamaları, Standart sapmaları ve Aralarındaki İlişkiler

		Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	İK İşleyiş	2,51	0,84													
	Temel	2,67	0,80	,516*												
2	Uygulamalar															
	Dikey Boyut	2,51	0,83	,698*	,555*											
3																
	Yatay Boyut	2,47	0,83	,604*	,564*	,798*										
4																
	Strateji Ve İK Etkileşim Boyutu	2,72	0,80	,453*	,445*	,694*	,713*									
5																
	İç İletişim	3,15	1,03	,256*	,298*	,413*	,369*	,414*								
6																
	Dikey İletişim	2,65	0,99	,650*	,493*	,719*	,570*	,443*	,541*							
7																
	Gelişim Boyutu	2,47	0,90	,626*	,495*	,716*	,629*	,577*	,513*	,776*						
8																
	İşlevler Ve İç Süreçler Boyutu	2,34	1,00	,622*	,507*	,705*	,569*	,505*	,481*	,770*	,792*					
9																
	Müşteri Boyutu	2,73	0,83	,490*	,373*	,567*	,519*	,585*	,652*	,635*	,759*	,737*				
10																
	Kurumsal Strateji Boyutu	2,61	1,06	,380*	,338*	,487*	,402*	,454*	,469*	,555*	,663*	,603*	,684*			
11																
	Duygusal Boyutu	2,91	0,61		,116*			,165*		,124*	,115*	,167*	,143*			
12																
	Devam Bağlılık Boyutu	2,97	0,62	,418*	,346*	,429*	,423*	,369*	,367*	,488*	,538*	,455*	,470*	,336*	,448*	
13																
	Normatif Bağlılık Boyutu	3,04	0,74	,283*	,296*	,309*	,346*	,394*	,343*	,377*	,473*	,398*	,520*	,428*	,401*	,574*
14																

\*\*p< 0,001 ve \*p< 0,05 değerinde anlamlı, n=417

Alt boyutlar arasındaki ilişkiyi incelediğimizde temel uygulamalar boyutunun ik işleyiş boyutu ile olan ilişkisi ( $r=.516$ )'dır. Dikey boyut ile ik işleyiş boyutu ilişkisi ( $r=.698$ ), temel uygulamalar boyutu arasındaki ilişki ise ( $r=.555$ )'dir. Yatay boyutun ik işleyiş boyutu ile ilişkisi ( $r=.604$ ), temel uygulamalar boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.564$ ), dikey boyut ile arasındaki ilişki ( $r=.798$ )'dir. Strateji ve ik etkileşim boyutunun ik işleyiş boyutu arasındaki ilişki ( $r=.453$ ), temel uygulamalar boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.445$ ), dikey boyut ile arasındaki ilişki ( $r=.694$ ), yatay boyut ile arasındaki ilişki ( $r=.713$ )'dür. İç iletişim boyutunun ik işleyiş boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.256$ ), temel uygulamalar boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.298$ ), dikey boyut ile arasındaki ilişki ( $r=.413$ ), yatay boyut arasındaki ilişki ( $r=.369$ ), strateji ve ik etkileşim boyutu arasındaki ilişki ( $r=.414$ )'dür. Dikey iletişim boyutunun ik işleyiş boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.650$ ), temel uygulamalar boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.493$ ), dikey boyut arasındaki ilişki ( $r=.719$ ), yatay boyut arasındaki ilişki ( $r=.570$ ), strateji ve ik etkileşim boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.443$ ), iç iletişim boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.541$ )'dir. Gelişim boyutunun ik işleyiş boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.626$ ), temel uygulamalar boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.495$ ), dikey boyut ile arasındaki ilişki ( $r=.716$ ), yatay boyut ile arasındaki ilişki ( $r=.629$ ), strateji ve ik etkileşim boyutu arasındaki ilişki ( $r=.577$ ), iç iletişim boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.513$ ), dikey iletişim boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.776$ )'dır. İşlevler ve iç süreçler boyutunun ik işleyiş boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.622$ ), temel uygulamalar boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.507$ ), dikey boyut ile arasındaki ilişki ( $r=.705$ ), yatay boyut ile arasındaki ilişki ( $r=.569$ ), strateji ve ik etkileşim boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.505$ ), iç iletişim boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.481$ ), dikey iletişim boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.770$ ), gelişim boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.792$ )'dir. Müşteri boyutunun ik işleyiş boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.490$ ), temel uygulamalar boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.373$ ), dikey boyut ile arasındaki ilişki ( $r=.567$ ), yatay boyut ile arasındaki ilişki ( $r=.519$ ), strateji ve ik etkileşim boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.585$ ), iç iletişim boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.652$ ), dikey iletişim boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.759$ ), işlevler ve iç süreçler boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.737$ )'dir. Kurumsal strateji boyutunun ik işleyiş boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.380$ ), temel uygulamalar boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.338$ ), dikey boyut ile arasındaki ilişki ( $r=.487$ ), yatay boyut ile arasındaki ilişki ( $r=.402$ ), strateji ve ik etkileşim boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.454$ ), iç iletişim boyutu ile

arasındaki ilişki ( $r=.469$ ), dikey iletişim boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.555$ ), gelişim boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.663$ ), işlevler ve iç süreçler boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.603$ ), müşteri boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.684$ )'dür. Duygusal boyutun temel uygulamalar boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.116$ ), strateji ve ik etkileşim boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.165$ ), gelişim boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.124$ ), işlevler ve iç süreçler ile arasındaki ilişki ( $r=.115$ ), müşteri boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.167$ ), kurumsal strateji boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.143$ )'tür. Devam bağlılığı boyutunun ik işleyiş boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.418$ ), temel uygulamalar boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.346$ ), dikey boyut ile arasındaki ilişki ( $r=.429$ ), yatay boyut ile arasındaki ilişki ( $r=.423$ ), strateji ve ik etkileşim boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.369$ ), iç iletişim boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.367$ ), dikey iletişim boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.488$ ), gelişim boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.538$ ), işlevler ve iç süreçler boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.455$ ), müşteri boyut ile arasındaki ilişki ( $r=.470$ ), kurumsal strateji boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.336$ ), duygusal boyut ile arasındaki ilişki ( $r=.448$ )'dir. Normatif bağlılığı boyutunun ik işleyiş boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.283$ ), temel uygulamalar boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.296$ ), dikey boyut ile arasındaki ilişki ( $r=.309$ ), yatay boyut ile arasındaki ilişki ( $r=.346$ ), strateji ve ik etkileşim boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.394$ ), iç iletişim boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.343$ ), dikey iletişim boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.377$ ), gelişim boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.473$ ), işlevler ve iç süreçler boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.398$ ), müşteri boyut ile arasındaki ilişki ( $r=.520$ ), kurumsal strateji boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.428$ ), duygusal boyut ile arasındaki ilişki ( $r=.401$ ), devam bağlılığı boyutu ile arasındaki ilişki ( $r=.574$ )'dür. Pearson kolerasyon katsayısına göre değişkenler arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

**Çizelge 4. 13:** Örgütsel Performans İle Diğer Değişkenler Arası Çoklu Regresyon Analizi

Değişkenler	Std.		B	t	p	İkili r	Kısmi r
	B	HataB					
(Sabit)	-0,589	0,133		-4,418	0,000		
İK	0,141	0,045	0,120	3,109	0,002	0,151	0,083
ALGILANAN						0,290	0,165
SİKY	0,283	0,046	0,251	6,160	0,000		
ÖRGÜTSEL						0,568	0,375
İLETİŞİM	0,469	0,033	0,496	14,011	0,000		
BAĞLILIK	0,227	0,048	0,144	4,777	0,000	0,229	0,128

Bağımlı Değişken: Örgütsel Performans

R: ,840, R2: ,706, F: 246,846, p: ,000, Durbin-Watson: 1,604

\*\*p< 0,001 ve \*p< 0,05 değerinde anlamlı, n=417

Yapılan çoklu regresyon analizine göre örgütsel performansın diğer değişkenler tarafından etkilenmesine ait istatistiksel açıdan anlamlı çoklu regresyon modeli yukarıda gösterildiği şekilde kurulmuştur. İK, SİKY, örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılığın örgütsel performansı net bir biçimde etkilediği görülmektedir. H1 nolu Hipotezimiz test edildiğinde algılanan stratejik insan kaynakları yönetiminin etkin uygulananın örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği görülmektedir. H2 nolu hipotezimize bakıldığında insan kaynakları yönetiminin etkin uygulananı örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği görülmektedir. H3 nolu hipotezimize baktığımızda örgütsel iletişimin etkin uygulananın örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği görülmektedir. H4 nolu hipotezimize baktığımızda örgütsel bağlılığın yüksek oluşunun örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği görülmektedir. H5 nolu hipotezimize baktığımızda İKY, SİKY, örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılığın örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Hipotezlerimize baktığımızda birinci Hipotezimiz olan Stratejik insan kaynakları yönetiminin etkin uygulananı, örgütsel performansı pozitif yönde etkiler hipotezi desteklenmektedir. İkinci hipotez İnsan kaynakları Yönetiminin etkin uygulananı örgütsel performansı pozitif yönde etkiler hipotezi desteklenmektedir. Üçüncü

hipotez örgütsel iletişimin etkin uygulanışı örgütsel performansı pozitif yönde etkiler hipotezi desteklenmektedir. Dördüncü hipotez Örgütsel Bağlılığı yüksekliği örgütsel performansı pozitif yönde etkilemektedir hipotezi desteklenmektedir. Beşinci hipotez olan İnsan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık, örgütsel performansı pozitif yönde etkiler hipotezi de desteklenmektedir.

**Çizelge 4. 14:** Araştırmanın Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu Tablosu

Araştırmanın Hipotezleri	Kabul/Red	Anlamlılık
H1: Stratejik İK yönetiminin etkin uygulanışı, örgütsel performansı pozitif yönde etkiler.	Kabul	$p \leq 0.001$
H2: İnsan kaynakları Yönetiminin etkin uygulanışı örgütsel performansı pozitif yönde etkiler.	Kabul	$p \leq 0.001$
H3: Örgütsel iletişimin etkin uygulanışı örgütsel performansı pozitif yönde etkiler.	Kabul	$p \leq 0.001$
H4: Örgütsel Bağlılığı yüksekliği örgütsel performansı pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul	$p \leq 0.001$
H5: İKY, SİKY, örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık, örgütsel performansı pozitif yönde etkiler.	Kabul	$p \leq 0.001$
H6: Kurumda çalışan Besyo mezunu çalışanlar ile diğer çalışanlar arasında ankete verilen cevaplarda farklılık vardır.	Red	

**Çizelge 4. 15:** Kurumsal Strateji Boyutu ile Diğer Boyutlar Arası Çoklu Lojistik Regresyon Tablosu

ADIM	DEĞİŞKEN	B	S.H.	Wald	S.D.	ANLAMLILIK	Exp(B)
1	İK İŞLEYİŞ BOYUTU	0,574	0,148	15,057	1	0,000	1,776
	TEMEL UYGULAMALAR BOYUTU	0,408	0,152	7,216	1	0,007	1,504
	SABİT	-2,517	0,418	36,212	1	0,000	0,081
2	İK İŞLEYİŞ BOYUTU	0,133	0,191	0,484	1	0,486	1,142
	TEMEL UYGULAMALAR BOYUTU	0,187	0,172	1,188	1	0,276	1,206
	DİKEY BOYUT	0,790	0,260	9,226	1	0,002	2,204
	YATAY BOYUT	-0,351	0,240	2,145	1	0,143	0,704
	STRATEJİ VE İK ETKİLEŞİM BOYUTU	0,638	0,205	9,730	1	0,002	1,893
	SABİT	-3,660	0,514	50,674	1	0,000	0,026
3	İK İŞLEYİŞ BOYUTU	-0,086	0,219	0,152	1	0,697	0,918
	TEMEL UYGULAMALAR BOYUTU	0,022	0,191	0,013	1	0,909	1,022
	DİKEY BOYUT	0,274	0,302	0,824	1	0,364	1,315
	YATAY BOYUT	-0,337	0,256	1,731	1	0,188	0,714
	STRATEJİ VE İK ETKİLEŞİM BOYUTU	0,685	0,223	9,465	1	0,002	1,984
	İÇ İLETİŞİM BOYUTU	0,502	0,138	13,188	1	0,000	1,652
	DİKEY İLETİŞİM BOYUTU	0,774	0,202	14,744	1	0,000	2,168
	SABİT	-5,148	0,651	62,600	1	0,000	0,006
4	İK İŞLEYİŞ BOYUTU	-0,091	0,234	0,152	1	0,697	0,913
	TEMEL UYGULAMALAR BOYUTU	0,028	0,199	0,020	1	0,887	1,029
	DİKEY BOYUT	0,551	0,324	2,894	1	0,089	1,736
	YATAY BOYUT	-0,473	0,273	3,008	1	0,083	0,623
	STRATEJİ VE İK ETKİLEŞİM BOYUTU	0,500	0,238	4,408	1	0,036	1,648
	İÇ İLETİŞİM BOYUTU	0,448	0,145	9,504	1	0,002	1,565
	DİKEY İLETİŞİM BOYUTU	0,729	0,212	11,793	1	0,001	2,073
	DUYGUSAL BAĞLILIK BOYUTU	0,011	0,242	0,002	1	0,963	1,011
	DEVAM BAĞLILIK BOYUTU	-0,394	0,279	1,996	1	0,158	0,674
	NOTMATİF BAĞLILIK BOYUTU	1,144	0,233	24,071	1	0,000	3,140
	SABİT	-7,029	0,990	50,440	1	0,000	0,001

\*\*p< 0,001 ve \*p< 0,05 değerinde anlamlı, n=417

Örgütsel Performansın 4 alt boyutundan biri olan kurumsal strateji boyutunun diğer değişkenlerin alt boyutları ile yapılan lojistik regresyon analizine ilk aşamada insan kaynakları alt boyutları girilmiş, ikinci aşamada İK ve algılanan stratejik insan kaynakları alt boyutları girilmiş, üçüncü olarak insan kaynakları, algılanan SİKY,

örgütsel iletişim alt boyutları girilmiş, dördüncü olarak ise insan kaynakları, algılanan stratejik insan kaynakları, örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık alt boyutları girilmiştir. Bütün alt boyutların bir araya geldiği son adımda kurumsal strateji boyutunu Örgütsel iletişimin tüm alt boyutları ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık alt boyutunun kurumsal strateji boyutunu anlamlı olarak etkilediği görülmektedir.

**Çizelge 4. 16: Müşteri Boyutu Diğer Boyutlar Arası Lojistik Regresyon Tablosu**

ADIM	DEĞİŞKEN	B	S.H.	Wald	S.D.	ANLAMLILIK	Exp(B)
1	İK İŞLEYİŞ BOYUTU	0,885	0,157	31,793	1	0,000	2,423
	TEMEL UYGULAMALAR BOYUTU	0,189	0,153	1,530	1	0,216	1,208
	SABİT	-2,693	0,427	39,686	1	0,000	0,068
2	İK İŞLEYİŞ BOYUTU	0,617	0,202	9,342	1	0,002	1,853
	TEMEL UYGULAMALAR BOYUTU	-0,200	0,186	1,152	1	0,283	0,819
	DİKEY BOYUT	0,100	0,264	0,142	1	0,706	1,105
	YATAY BOYUT	0,031	0,249	0,016	1	0,901	1,031
	STRATEJİ VE İK ETKİLEŞİM BOYUTU	1,261	0,225	31,335	1	0,000	3,529
	SABİT	-4,733	0,581	66,336	1	0,000	0,009
3	İK İŞLEYİŞ BOYUTU	0,736	0,247	8,887	1	0,003	2,088
	TEMEL UYGULAMALAR BOYUTU	-0,530	0,224	5,602	1	0,018	0,589
	DİKEY BOYUT	-0,474	0,333	2,035	1	0,154	0,622
	YATAY BOYUT	0,177	0,278	0,405	1	0,525	1,194
	STRATEJİ VE İK ETKİLEŞİM BOYUTU	1,314	0,259	25,694	1	0,000	3,720
	İÇ İLETİŞİM BOYUTU	1,055	0,165	41,008	1	0,000	2,872
	DİKEY İLETİŞİM BOYUTU	0,452	0,213	4,489	1	0,034	1,571
SABİT	-7,748	0,850	83,117	1	0,000	0,000	
4	İK İŞLEYİŞ BOYUTU	0,796	0,258	9,523	1	0,002	2,218
	TEMEL UYGULAMALAR BOYUTU	-0,581	0,231	6,327	1	0,012	0,559
	DİKEY BOYUT	-0,322	0,349	0,856	1	0,355	0,724
	YATAY BOYUT	0,123	0,289	0,180	1	0,671	1,130
	STRATEJİ VE İK ETKİLEŞİM BOYUTU	1,167	0,269	18,818	1	0,000	3,212
	İÇ İLETİŞİM BOYUTU	1,044	0,171	37,332	1	0,000	2,842
	DİKEY İLETİŞİM BOYUTU	0,414	0,221	3,527	1	0,060	1,513
	DUYGUSAL BAĞLILIK BOYUTU	0,123	0,258	0,228	1	0,633	1,131
	DEVAM BAĞLILIK BOYUTU	-0,329	0,303	1,179	1	0,277	0,719
	NOTMATİF BAĞLILIK BOYUTU	0,870	0,237	13,476	1	0,000	2,386
SABİT	-9,486	1,186	63,970	1	0,000	0,000	

\*\*p< 0,001 ve \*p< 0,05 değerinde anlamlı, n=417

Örgütsel Performansın 4 alt boyutundan biri olan Müşteri boyutunun diğer değişkenlerin alt boyutları ile yapılan lojistik regresyon analizine ilk aşamada insan

kaynakları alt boyutları girilmiş, ikinci aşamada İK ve algılanan SİKY alt boyutları girilmiş, üçüncü olarak İK, algılanan SİKY, örgütsel iletişim alt boyutları girilmiş, dördüncü olarak ise insan kaynakları, algılanan stratejik insan kaynakları, örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık alt boyutları girilmiştir. Bütün alt boyutların bir araya geldiği son adımda insan kaynaklarının tüm boyutlarının, örgütsel iletişimin alt boyutlarından strateji ve ik etkileşim boyutu ile iç iletişim boyutunun müşteri boyutunu anlamlı olarak etkilediği görülmektedir.

**Çizelge 4. 17:** İşlevler ve İç Süreçler Boyutu Diğer Boyutlar Arası Lojistik Regresyon Tablosu

ADIM	DEĞİŞKEN	B	S.H.	Wald	S.D.	ANLAMLILIK	Exp(B)
1	İK İŞLEYİŞ BOYUTU	1,327	0,181	53,484	1	0,000	3,769
	TEMEL UYGULAMALAR BOYUTU	0,739	0,174	17,966	1	0,000	2,094
	SABİT	-5,800	0,585	98,391	1	0,000	0,003
2	İK İŞLEYİŞ BOYUTU	0,381	0,236	2,617	1	0,106	1,464
	TEMEL UYGULAMALAR BOYUTU	0,309	0,209	2,178	1	0,140	1,362
	DİKEY BOYUT	2,171	0,353	37,912	1	0,000	8,766
	YATAY BOYUT	-0,076	0,288	0,070	1	0,791	0,927
	STRATEJİ VE İK ETKİLEŞİM BOYUTU	0,050	0,286	0,030	1	0,862	1,051
	SABİT	-7,731	0,783	97,426	1	0,000	0,000
3	İK İŞLEYİŞ BOYUTU	-0,041	0,266	0,024	1	0,876	0,959
	TEMEL UYGULAMALAR BOYUTU	0,176	0,231	0,579	1	0,447	1,192
	DİKEY BOYUT	1,662	0,382	18,873	1	0,000	5,267
	YATAY BOYUT	0,023	0,312	0,006	1	0,940	1,024
	STRATEJİ VE İK ETKİLEŞİM BOYUTU	0,229	0,309	0,552	1	0,457	1,258
	İÇ İLETİŞİM BOYUTU	0,157	0,182	0,741	1	0,389	1,170
	DİKEY İLETİŞİM BOYUTU	1,143	0,249	21,122	1	0,000	3,135
	SABİT	-9,318	1,010	85,125	1	0,000	0,000
4	İK İŞLEYİŞ BOYUTU	-0,045	0,270	0,028	1	0,868	0,956
	TEMEL UYGULAMALAR BOYUTU	0,167	0,231	0,522	1	0,470	1,181
	DİKEY BOYUT	1,731	0,392	19,513	1	0,000	5,646
	YATAY BOYUT	0,034	0,319	0,011	1	0,915	1,035
	STRATEJİ VE İK ETKİLEŞİM BOYUTU	0,156	0,317	0,241	1	0,623	1,169
	İÇ İLETİŞİM BOYUTU	0,155	0,187	0,682	1	0,409	1,167
	DİKEY İLETİŞİM BOYUTU	1,146	0,251	20,812	1	0,000	3,144
	DUYGUSAL BAĞLILIK BOYUTU	0,224	0,268	0,701	1	0,403	1,251
	DEVAM BAĞLILIK BOYUTU	-0,156	0,325	0,230	1	0,632	0,856
	NOTMATİF BAĞLILIK BOYUTU	0,179	0,252	0,505	1	0,477	1,197
SABİT	-10,026	1,269	62,413	1	0,000	0,000	

\*\*p< 0,001 ve \*p< 0,05 değerinde anlamlı, n=417



Örgütsel Performansın 4 alt boyutundan biri olan İşlevler ve iç süreçler boyutunun diğer değişkenlerin alt boyutları ile yapılan lojistik regresyon analizine ilk aşamada insan kaynakları alt boyutları girilmiş, ikinci aşamada İK ve algılanan SİKİY alt boyutları girilmiş, üçüncü olarak İK, algılanan SİKİY, örgütsel iletişim alt boyutları girilmiş, dördüncü olarak ise insan kaynakları, algılanan SİKİY, örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık alt boyutları girilmiştir. Bütün alt boyutların bir araya geldiği son adımda stratejik insan kaynakları yönetiminin alt boyutlarından dikey boyutun, örgütsel iletişimin alt boyutlarından dikey iletişim boyutunun işlevler ve iç süreçler boyutunu anlamlı olarak etkide bulunduğu görülmektedir.

**Çizelge 4. 18:** Gelişim Boyutu Diğer Boyutlar Arası Lojistik Regresyon Tablosu

ADIM	DEĞİŞKEN	B	S.H.	Wald	S.D	ANLAMLILIK	Exp(B)
1	İK İŞLEYİŞ BOYUTU	1,622	0,202	64,723	1	0,000	5,063
	TEMEL UYGULAMALAR BOYUTU	0,943	0,189	24,987	1	0,000	2,566
	SABİT	-7,214	0,685	110,906	1	0,000	0,001
2	İK İŞLEYİŞ BOYUTU	0,911	0,240	14,393	1	0,000	2,488
	TEMEL UYGULAMALAR BOYUTU	0,503	0,223	5,094	1	0,024	1,654
	DIKEY BOYUT	1,415	0,337	17,578	1	0,000	4,116
	YATAY BOYUT	-0,023	0,301	0,006	1	0,939	0,977
	STRATEJİ VE İK ETKİLEŞİM BOYUTU	0,590	0,292	4,096	1	0,043	1,804
	SABİT	-9,365	0,907	106,610	1	0,000	0,000
3	İK İŞLEYİŞ BOYUTU	0,521	0,277	3,528	1	0,060	1,683
	TEMEL UYGULAMALAR BOYUTU	0,411	0,242	2,883	1	0,090	1,509
	DIKEY BOYUT	0,755	0,379	3,967	1	0,046	2,127
	YATAY BOYUT	0,149	0,314	0,227	1	0,634	1,161
	STRATEJİ VE İK ETKİLEŞİM BOYUTU	0,837	0,324	6,681	1	0,010	2,309
	İÇ İLETİŞİM BOYUTU	0,192	0,197	0,944	1	0,331	1,211
	DIKEY İLETİŞİM BOYUTU	1,202	0,268	20,133	1	0,000	3,325
	SABİT	-11,422	1,213	88,723	1	0,000	0,000
4	İK İŞLEYİŞ BOYUTU	0,407	0,285	2,042	1	0,153	1,502
	TEMEL UYGULAMALAR BOYUTU	0,373	0,250	2,219	1	0,136	1,451
	DIKEY BOYUT	1,053	0,420	6,302	1	0,012	2,867
	YATAY BOYUT	-0,089	0,336	0,071	1	0,790	0,915
	STRATEJİ VE İK ETKİLEŞİM BOYUTU	0,823	0,350	5,539	1	0,019	2,277
	İÇ İLETİŞİM BOYUTU	0,000	0,208	0,000	1	0,999	1,000
	DIKEY İLETİŞİM BOYUTU	1,143	0,282	16,396	1	0,000	3,138
	DUYGUSAL BAĞLILIK BOYUTU	-0,305	0,301	1,026	1	0,311	0,737
	DEVAM BAĞLILIK BOYUTU	0,915	0,381	5,761	1	0,016	2,497
	NOTMATİF BAĞLILIK BOYUTU	0,802	0,277	8,356	1	0,004	2,230
SABİT	-14,661	1,735	71,371	1	0,000	0,000	

\*\*p< 0,001 ve \*p< 0,05 değerinde anlamlı, n=417

Örgütsel Performansın 4 alt boyutundan biri olan Gelişim boyutunun diğer değişkenlerin alt boyutları ile yapılan lojistik regresyon analizine ilk aşamada insan kaynakları alt boyutları girilmiş, ikinci aşamada İK ve algılanan SİKİY alt boyutları girilmiş, üçüncü olarak İK, algılanan SİKİY, örgütsel iletişim alt boyutları girilmiş, dördüncü olarak ise insan kaynakları, algılanan SİKİY, örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık alt boyutları girilmiştir. Bütün alt boyutların bir araya geldiği son adımda algılanan stratejik insan kaynakları yönetiminin alt boyutlarından dikey boyut ve strateji ve ik etkileşim boyutunun, örgütsel iletişim alt boyutlarından dikey iletişim boyutunun, örgütsel bağlılık alt boyutlarının tamamının gelişim boyutunu anlamlı olarak etki ettiği görülmektedir.

Günümüzde sosyal bilimlerden sağlık bilimlerine bir çok bilim dalı tarafından kullanılan yapısal eşitlik modelleri (YEM), İngilizce ismiyle Structural Equation Models (SEM) olarak adlandırılır. Bellirli bir teoriye sahip olan gözlenebilen değişkenler ile gözlenemeyen değişkenlerin nedensel olarak ve ilişkisel karşılıklı olarak açıklanmasına dayanan çok değişkenli bir yapıdır. Günümüzde çok fazla bilim dalında kullanılmasının nedeni gözlenebilen ve gözlenemeyen değişkenler arasında direkt ve dolaylı olarak etkilerin tek bir yapı modeli içerisinde test edilip gözlemlenebilmesi ve bu değişkenlerin ölçüm hatalarının model oluşturulurken açık ve net bir şekilde hesaba katıldığı bir yöntem olmasındandır. (Bayram, 2010).

YEM, yapısal teoriye sahip bazı olguları analiz ederken doğrusal yaklaşım gösterirken, birden fazla değişkenin gözlemlenerek oluşturulan süreçlerine ifade eden istatistiksel bir yöntemdir (Beşkardeşler, 2018).

YEM, iki önemli özelliğe sahiptir. Bu özelliklerin ilki model sürecinin bir seri yapısal eşitlik içermesidir. YEM'in ikinci önemli özelliği ise oluşturulan bu yapısal eşitliklerin görsel olarak çizimle gösterilmesidir. Çizimle görsel olarak gösterilen yapı hipotezlerin daha rahat bir şekilde anlaşılmasını sağlar. YEM analizi ile modelin gözlenen ve gözlenemeyen tüm değişkenlerinin birlikte test edilmesiyle elde edilen sonucun eldeki verilere uyumlu olup olmadığı veya ne derecede uyumlu olduğu ortaya konur. Modelin test edilmesi ile elde edilen uyum indeksleri veri ile model arasındaki uyumu işaret ediyorsa yapısal hipotezler kabul edilirken, uyumu göstermiyorsa yapısal hipotezler reddedilir (Beşkardeşler, 2018).

YEM, sahip olduğu bu özellikler ile klasik doğrusal modelleme yaklaşımlarından farklıdır. Klasik yaklaşımlar bağımsız değişkenin hatasız ölçüldüğünü ve ham

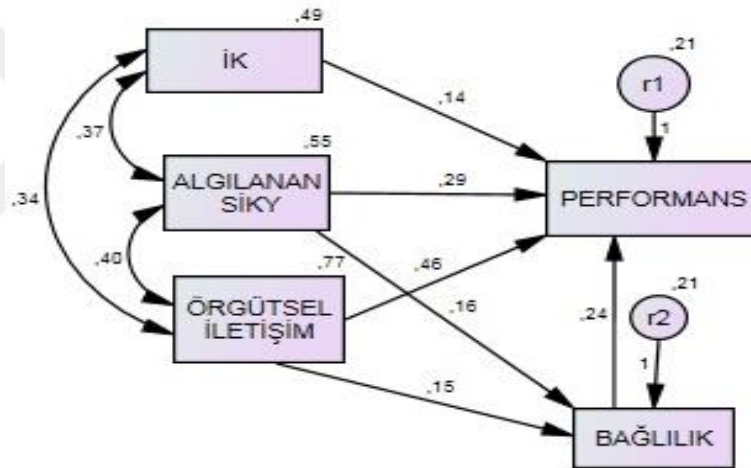
verinin modele uygun olduğunu varsayar. YEM, değişkenin tüm verilerini kullanarak modeli test eder (Beşkardeşler, 2018).

**Çizelge 4. 19:** YEM'in Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler

Uyum Testi	İyi Uyum	Yeterli Uyum
$\chi^2/ sd$	$0 \leq \chi^2/ sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/ sd \leq 3$
RMR	$0,00 \leq RMR \leq 0,05$	$0,05 \leq RMR \leq 0,10$
RMSEA	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
NNFI	$0,97 \leq NNFI \leq 1,00$	$0,95 \leq NNFI \leq 0,97$

**Kaynak:** Byrne(2010).

Yapısal eşitlik modeli programlarından Amos programı ile Yapısal eşitlik modeli test edilerek değerleri ortaya konulmuştur.



**Şekil 4. 1:** Araştırma Modeli

**Çizelge 4. 20:** Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	X <sup>2</sup>	df	CMIN/DF ≤5	GFI ≥.85	AGFI ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	TLI ≥.90	RMSEA ≤.08
MODEL	2,298	1	2,298	0,997	0,956	0,995	0,991	0,946	0,056

Yapısal eşitlik modeli testi AMOS analiz sonuçları Tablo 5.12'de gösterilmiştir. Model uyum indeksleri incelendiğinde  $\chi^2/sd = 2,298 < 3$  kabul edilebilir uyum sağlamaktadır. RMSEA kabul edilebilir uyumu, GFI CFI, NFI, TLI ve AGFI ise mükemmel uyumu göstermektedir.

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Geçmişe baktığımızda insan kaynakları yönetimi, personel yönetimi ve özlük işleri gibi fonksiyonları yerine getiriyorken günümüzde daha kapsamlı bir hal alarak çalışanları maliyet unsuru olarak görmeyi bırakmış, yatırım ve rekabet üstünlüğü kaynağı olarak görmeye başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi destek hizmet sunan bir birim vaziyetinden sıyrılarak stratejik bir örgüt unsuru haline gelmiştir. 1990'lı yıllardan itibaren insan kaynakları ile örgüt stratejisi arasında ilişki kurulmuş bunun sonucunda insan kaynakları yönetiminin tanımı değişmiştir (Keçecioğlu, 2017). Bir anlamda değişen sadece insan kaynakları yönetiminin tanımı da olmamıştır örgütlerde ki insan faktörünün de önemi değişmiş, insan stratejik önem taşımaya başlamıştır.

Spor alanında insan faktörünün önemli bir yeri olduğu reddedilemez bir unsurdur. Bu noktada insan kaynakları birimi faaliyetleri bu insan unsurunu yönetmede en önemli araçtır. Stratejik olarak önem taşıyan insan rekabet yoğun spor sektörün belirleyici unsur olarak öne çıkmaktadır. Örgütteki insan faktörü, stratejik hedeflerin belirlenmesi ve gerçekleşmesinde müdürden, saha personeline kadar etkilidir, çalışanlar tarafından benimsenmiş örgüt stratejisi ve hedefleri başarı için gereklidir.

Organizasyonun stratejik yönetimi ile insan kaynakları yönetimini bir araya getiren nedenler ise;

- Rekabetin yoğun olması
- Teknolojik değişimin hızlanması
- Demografik özelliklerin değişmesi
- Ekonomik dalgalanmaların yoğunlaşması
- Yeniden yapılanmaların fazlaşması (Barutçugil, 2004).

Bu faktörler insan kaynakları yönetiminin stratejik yönetim ile bütünleşmesini sağlarken bu bütünleşme sonunda organizasyona çeşitli faydalar sağlamaktadır.

Bunlar;

- Karmaşık organizasyon problemlerine özgün ve değişik çözümler sunar.
- Örgüt amaç ve hedefleri belirlenirken insan kaynaklarının dikkate alınmasını sağlayarak fırsatları ve zorlukları gösterir.
- Örgütün hedeflerine ulaşma ve stratejilerini değerlendirirken insan kaynakları yönetiminin dikkate alınmasını sağlar.
- Örgütteki stratejilerin belirlenmesinde sadece üst yönetimin görüşlerinin ve tercihlerinin hakim olmasını engeller.
- Yönetici seçimi ve yetiştirilmesi faaliyetlerinin öncelikli olarak ele alınmasını sağlayarak stratejilerin uzun dönemdeki uygulanışı güvence altına alınmasını sağlar (Barutçugil, 2004).

Örgütün genel stratejisi ile insan kaynakları stratejisi ve uygulamalarının ilişkili olması SİKY'nin en belirgin özelliğidir. Örgütün İKY ile genel stratejisi arasındaki bağ henüz sistematik bir hale gelmemiştir. Bu durum stratejik insan kaynakları yönetimi özelliklerini tek başına anlatmaya yetmemektedir (Akdemir, 2017).

Tüm bunlar araştırmamızın günümüz dünyasında kurumların çağa ayak uydurabilmesi ve örgütsel performansın iyi seviyelere getirilebilmesi için önemini göstermektedir.

Araştırmanın demografik özellikler bölümünü incelediğimizde araştırmaya katılanların % 70,5'i erkek personellerden oluşmaktadır. Kurumda kadın personelin sayısına göre erkek personel sayısı iki katından fazladır. Çalışanların büyük bir kısmı % 58,8'i lisans mezunu, % 7,9'u ön lisans mezunu, %3,6'sı yüksek lisans mezunu olması eğitim seviyesinin iyi düzeyde olduğunu göstermektedir. Müdür kadrosunda bulunan kişilerin % 66,6'sı kuruma başka kurumdan geçiş yaparak gelmiştir. Kuruma geçiş yaparak gelenlerin geldiği kurumların başında milli eğitim bakanlığı gelmektedir. Kurum personeli dışında kurum dışından gelerek müdürlük yapan bu kişilerin kurumdaki görevde yükselme ile müdür olmayı bekleyen kurum personelinin motivasyonunu olumsuz şekilde etkileyebileceği düşünülmektedir. Ayrıca İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde kadın müdür olmayışı cinsiyet eşitsizliği açısından oldukça düşündürücüdür. Bu durumda aynı şekilde kadın personelin motivasyonuna ve örgüte olan bağlılığına negatif etki yapabileceği

düşünülmektedir. Araştırmaya katılan personelin % 48,7'sinin kurumda hep aynı birimde çalışmaları dikkat çekmektedir. Bu bize rotasyon ve benzeri yer değişikliklerinin çok fazla olmadığını göstermektedir.

Araştırmanın ikinci bölümü olan insan kaynakları bölümünü incelediğimizde Personelin % 57,1'inin kurumda yeni bir görev verilirken işi ve görevi tanıtıcı bilgiler verilmediğini ve yeni görev yerinde uyulması gereken kuralların yazılı olarak verilmediğini düşünmesi ve çalışanların % 60,0'ının yeni bir işe başlarken işe alıştırma (oryantasyon) eğitimine tabi tutulmadıklarını belirtmesi çalışanların yaptıkları işlere tam olarak hakim olamayabileceği ve kurumun vizyon ve misyonunu tam olarak kavrayamayacağını düşündürmektedir. Çalışanların % 53,8'i kendilerinden daha kıdemli yada işe yeni başlayan meslektaşları ile farklılıkları olduklarını düşünmesi eski personelin iş konusundaki deneyiminin ve konumunun daha ön planda olduğunu düşündürmektedir. Çalışanların % 63,0'ü insan kaynakları biriminin kendileri ile ilgili güçlü-zayıf yönleri ve fırsatları-tehditleri bilmediğini belirtmesi insan kaynakları/personel biriminin kurum çalışanlarını yeterince tanımadığı ortaya koymaktadır. Çalışanlar %59,2'ile sık sık yer değiştirmeye tabi tutulduklarını belirtmesi ve çalışanların %52,8'i kurumda yer değişikliği yapılırken yada yeni personel alımında mevcut personelin tavsiyelerinin dikkate alınmadığını belirtmesi belli bir seviyede de olsa kurumda yer değiştirmeler olduğunu ve bu değiştirmelerde mevcut personelin de görüşlerinin dikkate alındığını düşündürmektedir. Çalışanların % 55,4'ü kurumda hastalık, devamsızlık, kaza, izin gibi durumlarda doğabilecek iş gücü kaybını giderecek personelin mevcut olmadığı görüşünde olması personel planlamasında aksaklıklar olduğu düşüncesini ortaya koymaktadır. Çalışanların % 35,6'sının insan kaynaklarının özel bir uzmanlık alanı olduğunu düşünmesi, çalışanların ik hakkındaki bu düşüncesinin ik uygulamalarının kurumda yeterince aktif olmaması ile alakalı olduğunu düşündürmektedir. Çalışanların büyük bir bölümü % 60,9'u çalışma yerleri belirlenirken doğru işe doğru eleman politikasının uygulanmadığı düşüncesinde olması iş-personel eşleşmesinde olumsuzluklar olduğunu düşündürmektedir. Çalışanların %53,5'inin yoğun iş temposunun performansını düşürmediğini belirtmesi kurumda iş yoğunluğunun kurum çalışanlarını zorlamadığını düşündürmektedir. Çalışanların %57,1'inin çalıştığı bölümde yenilikçi fikirlere ve önerilere fırsat verilmediği düşüncesinde

olması çalışanların örgüt içi uygulamalarda ve kararlarda yeterince söz sahibi olmadığı düşüncesini ortaya çıkarmaktadır. Çalışanların büyük bir bölümü % 66,4'ünün kurumda çalışanların kendini geliştirmeleri için uygun ortam sağlanmadığı düşüncesinde olması kurum çalışanlarının kendilerini gerçekleştirmesi, çağa ayak uydurması ve donanımını arttırarak kurum için daha nitelikli çalışan olmasını engellediği düşünülmektedir. Çalışanların % 53, 4'ünün işinin gerektirdiği işlerin dışında başka işlerle de meşgul olduklarını belirtmesi çalışanların kendi alanları dışında başka işleri yapmaya zorlandıklarını düşündürmektedir. Çalışanların % 66,0'sının ise kurumdaki idari ve destek personeli sayısını yeterli ve kaliteli bulmaması kurumun yönetimi ve işleyişi açısından problemler olduğu düşüncesini ortaya koymaktadır.

İK tablosunun tamamı değerlendirildiğinde ik uygulamalarının yeterli seviyede olmadığı, ik uygulamalarında eksiklikler olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde algılanan SİKİY ile ilgili sorularda kurum çalışanlarının % 59'unun kurumda belirlenen İK stratejilerinin birbiriyle uyumlu ve birbirini destekleyici olduğunu düşünmediğini belirtmesi dikey uyum boyutunda bazı sorunlar olduğunu düşündürürken, çalışanların % 56,1'i İKY sistemleri kapsamındaki uygulamaların birbiri ile uyum içerisinde gerçekleşmediğini düşünmemesi ve çalışanların % 60,9'unun İKY/personel biriminin örgütsel eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde diğer birimler ile koordinasyon içinde olmadığını ve düzenli şekilde görüş almadığını düşünmesi yatay uyumda da eksiklikler olduğunu göstermesi açısından dikkat çekicidir. Çalışanların % 54,2'sinin üst yönetimin kurumun gelecek yönelimi ile ilgili karar verirken İKY bilgilerini ve verilerini kullanmadığını düşünmesi ve çalışanların % 56,5'inin üst yöneticilerin karar verme sürecinde birimleri bütünleştirecek şekilde eğitilmedikleri düşüncesinde olmaları yöneticilerin iky ve stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütün karar verme sürecindeki uygulamalarına yeterince başvurmadığı durumunu ortaya koymaktadır. Çalışanların % 61,4'ünün kurumda stratejik planlama yapılmadığını düşünmesi, çalışanların % 55,9'u kurum stratejilerinin fayda-maliyet analizi yapılırken İK uygulamalarının fayda ve maliyetlerinin dikkate alınmadığını düşünmesi kurumda strateji belirlenirken belli bir plan ve analizlerin yapılmadığı düşüncesini ortaya koymaktadır. Çalışanların % 55,6'sı kurumlarında oluşturulan çalışma gruplarının

fikirlerinin, önerilerinin, sorun çözümlerinin değer gördüğünü düşünmemesi personelin üst yönetimin çalışma gruplarının düşüncelerine çok fazla önem vermediği durumunu ortaya koymaktadır. Çalışanların % 57,4'ünün kurumda yapılacak değişimler hakkında değişimin yönü, hedefi, alacağı daimi şekil, bunun nasıl yapılacağı ve kimin nelere katlanmak zorunda olacağı konusunda çalışanlara bilgi verilmediğini belirtmesi kurum personelinin kurumun belirlediği stratejiyi ve hedefi benimsemesine neden olacağı düşünülmektedir. Çalışanların % 57,8'inin kurumun çalışanlarla üst yönetim arasındaki farklılığı ortadan kaldırma konusunda çabalamadığını düşünmesi yönetimin çalışanlarla arasına mesafe ve farklılıklar koyma isteğini gösterdiği düşünülmektedir. Çalışanların % 56,6'sının kurumun çalışanların çabalarını arttırmak adına çalışanların beklentilerini bilmemekte olduğunu düşünmesi çalışanların örgütte görüş ve isteklerinin çok fazla dikkate alınmadığının göstergesi olduğu düşünülmektedir. Çalışanların % 56,5'inin üst yönetimin yön belirlerken insan kaynakları bilgilerini kullanmadığını düşünmesi ve çalışanların % 60,4'ünün örgütün üst düzey yöneticilerinin tüm seviyedeki personelleri karar verme sürecine dahil etme adına eğitmediğini düşünmesi dikey uyumun gerçekleşmesi için kurumda uygun ortamın olmadığını ortaya koymaktadır. Çalışanların % 58,2'sinin kurumdaki İK biriminin stratejik planlama süreci içerisine tamamen entegre edilmediğini düşünmesi kurum stratejisi belirlenirken insan kaynakları biriminin de diğer birimler ile aynı pozisyonda kaldığı ve stratejik insan kaynakları yönetiminin temel unsurunun yerine getirilememesi olarak dikkat çekmektedir. Çalışanların % 58,0'inin kurumdaki insan kaynakları biriminin eğitim gereksinimi belirlemek için diğer birimlerle düzenli bilgi alışverişinde bulunmadığını düşünmesi personelin eğitim ihtiyacının kurum tarafından tam olarak bilinmediğini göstermektedir. Bunun sonucunda da örgütün personelinin niteliğini arttırmasında yetersiz kalacağı ve personelin iş tatmini duygusunun da azalmasına neden olacağı düşünülmektedir.

Stratejik insan kaynakları uygulamalarının örgütte etkin bir şekilde kullanılmadığı ölçek sonuçlarından anlaşılmaktadır. İK yönetiminin stratejik yönetim ile bir araya gelerek oluşturduğu İK'nın günümüz evrimi olan SİKY'nin İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde istenilen düzeyde olmadığı düşünülmektedir.



Araştırmanın dördüncü bölümü olan örgütsel iletişim ile ilgili ölçekte çalışanların % 59,9'unun önerilerini yada sorunlarını iletmek üzere gerektiğinde bir üst amire kolaylıkla ulaşabildiğini belirtmesi aşağıdan yukarı yönlü olan iletişimin seviyesinin olumlu olduğunu düşündürmektedir. Çalışanların % 59,9'unun kurumun yönetiminin çalışanların eğitimi ve mesleki gelişimi ile ilgilenmediğini düşünmesi ve çalışanların % 58,3'ünün yöneticilerin çalışanların sorunları ile yakından ilgilendiğine ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcadığına inanmadığını düşünmesini belirtmesi yukarıdan aşağı yönlü olan iletişimin kurumda yeterli düzeyde olmadığını göstermektedir. Çalışanların % 51,3'ü kurumda birimler arasında iş konusunda yardımlaşmanın ve paylaşımın iyi olmadığını düşünmesi ve çalışanların % 53,5'i Örgüt içi iletişimden memnun olmadıklarını belirtmesi kurum çalışanlarının örgüt içi iletişimden memnun olmadıkları durumunu ortaya çıkarmaktadır.

Örgütsel iletişim ölçeğini değerlendirecek olursak kurumda aşağıdan yukarı yönlü olan iletişimde sorun bulunmazken, yukarıdan aşağı ve kurumdaki birimler arasında olan iletişimde sorunlar bulunduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın beşinci bölümünde örgütsel performansı belirlemek amacıyla Balanced Scorecard yönteminden faydalanılarak hazırlanan ölçek uygulamaya alınmış ölçekte; Çalışanların % 62,3'ünün kurum çalışanların kariyer faaliyetlerine olanak tanımadığını, çalışanların % 60,6'sı kurumun eğitim yatırımı ve kalitesinin yüksek olmadığını, çalışanların % 55,9'unun ise kurumun dünyadaki spor gelişmeleri hakkında sürekli bilgi toplamamakta olduğunu belirtmesi kurumdaki eğitim faaliyetlerinin yeterli seviyede olmadığını düşündürmektedir. Çalışanların % 58,3'ünün kurumda misyon, amaç ve iş tanımlarının sık sık gözden geçirilmediğini düşünmesi, çalışanların % 54,7'sinin amaçları başarmak için taktiklerde küçük çaplı değişimlerden ziyade, geniş çaplı stratejik uygulamaların tercih edilmediğini belirtmesi kurumsal stratejinin örgüt çalışanlarına anlatılıp benimsetilmediği düşüncesini ortaya koymaktadır. Çalışanların % 57,5'inin personele yönelik hizmetlerde fırsat eşitliği olmadığını düşünmesi ve çalışanların % 60,9'unun kurumun yönetiminden genel olarak memnun olmadığını belirtmesi kurumun personele ait işlevler ve iç süreçlerde eksiklikler olduğunu düşündürmektedir. Çalışanların % 60,9'unun kurumun çağın gerektirdiği değişim ve gelişmeleri takip edemediğini ve bu gelişmeleri kuruma taşıyamadığını düşünmesi gelişim boyutunun

yetersiz olduğunu göstermektedir. Çalışanların % 60,9'unun kurumun yaptığı harcamaları tutarlı ve yerinde bulmaması ve çalışanların % 58,2'si kurumun yaptığı yatırımları doğru ve verimli bulmaması kurumun finansal olarak yanlış harcamalar yapıldığı düşüncesini ortaya çıkarmaktadır. Çalışanların % 61,7'sinin kurumun marka değerini, başarısını ve prestijini yüksek bulmaması örgütün müşterileri yaptığı hizmetlerle çok fazla etkileyemediğini düşündürmektedir. Çalışanların % 67,4'ünün kurumun çalışanlar için kurum içi eğitim programı düzenlemediğini belirtmesi kurum çalışanlarına yönelik eğitimsel eksilik olarak göze çarpmaktadır bununla beraber Çalışanların % 69,3'ünün kurumun periyodik olarak performans ölçümü yapmadığını belirtmesi kurumda ölçüm yapılmaması ile gelişim boyutunun da yetersiz olduğu düşüncesini ortaya çıkarmaktadır. Çalışanların % 57,8'inin kurum içinde birimler arası koordinasyonun ve iletişimin iyi olmadığını düşünmesi ve çalışanların % 60,2'sinin kurum yöneticilerinin çalışanların sorunları ile ilgili olmadığını düşünmesi kurum içi iletişimin iyi olmamasının sonucu olarak işlevler ve iç süreçleri de olumsuz etkilediğini ortaya koyması bakımından önemlidir.

Görüldüğü üzere örgütün performansını ölçmek amacıyla balanced scorecard yönteminden esinlenerek hazırladığımız anketteki çalışan görüşleri genel anlamda negatif yöndedir. Kurumun örgütsel performansı anketimize göre ortalama değerinin altındadır.

Araştırmanın altıncı ve son bölümü olan Allen-Meyer'in çalışmasından faydalanarak hazırladığımız örgütsel bağlılık anketinde; çalışanların % 54,9'unun kurumun kişisel açıdan kendisi için büyük önemi olduğunu düşünmekte olması devam bağlılığı adına pozitifken, çalışanların % 54,0'ünün kurumdan ayrılmaya karar vermesi halinde hayatındaki pek çok şeyin bu durumdan olumsuz etkileneceğini belirtmesi ve çalışanların % 52,5'inin kurumdan ayrılmak konusunda çok az seçeneği olduğunu düşünmesi örgüte bağlılığın normatif bağlılık adına pozitif olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanların % 56,1'inin kurumdan şuan ayrılırsa kendisini suçlu hissetmeyeceğini belirtmesi devam bağlılığına negatif yönde yansımaktadır. Örgüte bağlılık düzeyine baktığımızda çok yüksek olmasa da araştırmanın diğer anketlerine göre ortalama seviyelerde olduğu görülmektedir.

Araştırmamızın kolerasyon katsayılarına baktığımızda pearson kolerasyon katsayısına göre değişkenler arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiş, H1, H2, H3,

H4 ve H5 nolu hipotezler desteklenmiştir. Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi amacıyla basit doğrusal çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Analizler sonucunda insan kaynakları uygulamalarının, algılanan SİKY'nin ve örgütsel iletişimin ve örgütsel bağlılığın örgütsel performansa anlamlı etki seviyesine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Algılanan stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığa anlamlı etkisinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Ancak insan kaynakları yönetimi ve örgütsel performansın örgütsel bağlılığa bir etkisi bulunamamıştır. Yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde;

Huselid ve arkadaşları (1997) yaptıkları çalışmada İky'nin örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Kuzutürk (2016) da yaptığı çalışmada İKY'nin örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmamızda da İKY'nin örgüt performansına pozitif yönde anlamlı etkisi görülmektedir.

Richard ve Johnson (2001) araştırmasında ise SİKY'nin etkin uygulanışı ile performansın müşteri ayağına pozitif etki ettiği bununla beraber personel devir hızını da düşürdüğü sonucuna ulaşmıştır. Araştırmamızda ise örgütsel performansın müşteri boyutunu SİKY'nin alt boyutlarından strateji ve ik etkileşim boyutunun etkilediği görülmektedir. Buda bize Richard ve Johnson (2001)'in çalışmasında çıkan SİKY'nin örgütsel performansa olan pozitif etkisi sonucuna kısmi benzerlik göstermektedir. Türkiye'de yapılan araştırmalara baktığımızda Cingöz (2011) Kayseri ilinde OSB'de faaliyet gösteren 74 üretim firmasında gerçekleştirdiği çalışmada SİKY'nin örgütsel performansa pozitif yönde etki ettiğini ortaya koymuştur. Tokmak ve Polat (2010)'un yaptığı çalışmada ise SİKY'nin örgütsel performansı oldukça anlamlı bir düzeyde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Araştırmamızda da SİKY'nin örgütsel performansı anlamlı şekilde etkilediği görülmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi makro özellikli olup, örgüt stratejisini uygulayan üst yöneticilerle çalışanların tek vücut halinde hareket etmesini gerektirir. Bunun yanında örgütün iç kaynakları ile firma dışındaki gelişmeleri takip etmek zorundadır. Örgüt işgörenlerinin tutum ve davranışlarını anlamayı ve planlamayı gerektirir (Akdemir, 2017).

Chang ve Huang (2005) 235 firma ile yaptıkları araştırmada insan kaynakları ile örgüt stratejileri arasında uyum meydana getiren (Dikey boyut)'un örgütlerde örgütsel performansı arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Aynı şekilde Panayoyopoulou ve diğerleri (2003) Yunanistan'da 105 örgüt ile yaptıkları araştırmada dikey uyumu başarı ile uygulayan örgütlerin finansal performansı pozitif yönde arttırdıklarını saptamışlardır. Araştırmamızda ise SİKY'nin alt boyutlarından biri olan dikey uyumun, örgütsel performansın alt boyutları olan işlevler ve iç süreçler boyutu ile gelişim boyutunu pozitif yönde etkiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Dikey boyutun örgüt stratejileri ile İKY uygulamalarının bütünleşmesi olduğu düşünüldüğünde iky'nin stratejik özelliği örgütte olmazsa olmazdır. Bu durum bir bakıma örgüt çalışanlarının örgüt stratejisine aktif olarak katılmasıdır.

Örgütlerin İK fonksiyonunun stratejik özelliğini belirleyen temel nitelikler şu şekildedir (Akdemir, 2017);

- Örgüt stratejisi olmalı,
- İK/personel stratejisinin olması,
- Örgüt İK yöneticisinin örgütün en üst düzey kurullarında yer alması,
- Örgütün insan kaynakları yöneticisinin örgüt stratejisi geliştirme stratejisine hangi aşamada katkıda bulunduğu,
- İK ve personel fonksiyonlarına ait politikaların olması olarak sıralanabilir.

İKY'nin ne seviyede stratejik olduğunu bu değişkenler belirlemektedir (Akdemir, 2017).

Huselid (1995) ve Martell ve arkadaşları (1996) SİKY'nin dikey ve yatay uyumunu inceleyerek yaptıkları çalışmada SİKY'nin örgütsel performans ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Yaptığımız bu tez çalışmasında SİKY'nin dikey boyutunun örgütsel performans ile pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu ortaya konmuştur. Elde edilen sonuçlar SİKY ile ilgili yapılan araştırmalarla benzerlik sunmaktadır.

Stratejik İKY organizasyonun en önemli amacı sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü kazanması için kararlı, motivasyonu yüksek ve nitelik sahibi örgüt çalışanları ortaya çıkararak organizasyon için stratejik yeterlilik oluşturmaktır. Buna ek olarak SİKY'nin iki amacı daha vardır. İlki uyum ve bütünleşme elde etmek yani ik stratejilerinin

örgüt stratejisi ile dikey uyum sağlamak, ikincisi ise değişken olan iş ortamında bir çeşit yönlendirme sağlamaktır. Organizasyonun iş ihtiyaçları, çalışanların bireysel ve toplu ihtiyaçları makul ve pratik İK plan ve programlarının oluşturulmasıyla sağlanabilir (Amstrong, 2017).

Kalafat (2016)'nın yaptığı araştırmada SİKY ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Çalışmamızda da aynı şekilde stratejik insan kaynakları yönetimi ile örgütsel performans arasında pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılık, örgütteki çalışanların kurumları ile bütünleşmelerini ve örgütün amaçlarını benimseyerek uyumlu biçimde çalışmalarını ifade etmektedir. Çalışanın örgütteki iş memnuniyeti çalışanın işine yönelik olan duygusal tepkidir. Çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları ve iş memnuniyetleri ile örgütteki tutum ve davranışları arasında önemli bir etkileşim söz konusudur. Örgüt içindeki iş stresi, gerginlikler ve iletişimsizlikler veya yardımlaşmaya dayalı, iletişim seviyesi yüksek iş ortamı çalışanların örgütsel performansını olumlu yada olumsuz olarak etkileyebilir (Dığın, 2018).

Erçelik (2008)'in yaptığı araştırmada örgütsel iletişimin örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmamızda çıkan sonuçla benzerlik göstermektedir. Özellikle dikey iletişim boyutunun performans alt boyutları üzerinde örgütsel iletişimin diğer alt boyutlarına göre daha fazla anlamlı etki gösterdiği tespit edilmiştir. Başığit (2006) ve Kırac (2012) yaptıkları araştırmada örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmamızda da örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Sosyal bir varlık olan insan ilk girdiği ortamda bile iletişim kurmak zorundadır. Örgüte yeni işe başlamış bir çalışan içinde durum aynıdır. Örgüte yeni girmiş bir çalışanın örgütte ilk kurduğu biçimsel iletişimdir daha sonra çalışanın örgüte alışmasıyla ve iş arkadaşlarıyla bağlar kurmasıyla bu yapı biçimsel olmayan iletişime doğru değişir. Çalışanın öncelikle iş arkadaşlarına bağlanarak, daha sonra da örgüte bağlanması bu biçimsel olmayan yapı ile ortaya çıkar. Çalışanlara açık bir iletişim politikasına sahip örgütler ilişkilerin dikey ve yatay olarak yoğunlaşmasıyla örgütün iletişim olarak çok iyi bir duruma gelmesini sağlar. Böyle bir atmosfere sahip olan

örgütlerde örgütsel performans açısından çalışanlar istenilen seviyede ve etkin olarak görevlerini yerine getirirler. Bu örgütlerde çalışanlar arası işbirliği ve dayanışma vardır ayrıca örgütsel bağlılıkta yüksektir (Başyigit, 2006).

Araştırmamızda örgütsel performansın alt boyutlarının her birinin diğer değişkenlerin alt boyutları ile olan ilişkisine lojistik regresyon ile baktığımızda örgütsel iletişimin alt boyutları ve stratejik insan kaynaklarının özellikle dikey boyutunun anlamlı etkisinden söz edilebilir. Bu durum örgüt stratejisi ile insan kaynaklarının uyumu olan dikey uyum ile örgütteki örgüt içerisindeki çalışan yönetici ilişkisi ve çalışanlar arası ilişkinin örgütsel performans üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Kurulan modelin Amos programı ile test edilmesiyle insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans ile anlamlı ilişkisi olduğu görülürken, örgütsel bağlılığa etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin ise örgütsel performansa ve örgütsel bağlılığa anlamlı etkisi görülmektedir. Örgütsel iletişimin örgütsel performans ve örgütsel bağlılığa anlamlı yönde etkisi söz konusudur. Örgütsel bağlılığın örgütsel performansa pozitif yönde anlamlı etkisi görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel iletişimin ise aralarında anlamlı ilişki söz konusudur.

İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde yapılan bu çalışmada Stratejik İKY, örgütsel iletişim ve örgütsel performans seviyeleri ortalamanın altında belirlenmiştir. Bununla beraber SİKY ile örgütsel iletişim ve örgütsel performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Örgütsel bağlılıkta performansı pozitif yönde desteklemektedir. YEM modeli ile de test edilerek desteklenen model hem araştırma yapılan kurum için hem de diğer örgütler için örnek model olarak kullanılabilir. Ayrıca yapılan bu çalışmaya liyakat ve benzeri değişkenler eklenerek daha farklı bir model oluşturulabilir ve daha değişik sonuçlara ulaşılabilir.

Örgütsel performans alt boyutlarına etki eden alt boyutlar incelendiğinde stratejik İKY'nin dikey boyutu ile örgütsel iletişimin dikey iletişim boyutu işlevler ve iç süreçler boyutunun gelişiminde etkilidir. Stratejik İKY'nin dikey boyutu ile strateji ve İK etkileşim boyutu, örgütsel iletişimin dikey iletişim boyutu ve örgütsel

bağlılığın devambağlılığı ile normatif bağlılık boyutu gelişim boyutunun gelişiminde etkilidir.

İnsan kaynaklarının tüm alt boyutları, stratejik İKY'nin strateji ve İK etkileşim boyutu, örgütsel iletişimin iç iletişim boyutu ve örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu müşteri boyutunun gelişiminde etkilidir. Örgütsel iletişimin tüm alt boyutları ve örgütsel bağlılığın normatif bağlılık alt boyutu kurumsal strateji boyutunun gelişiminde etkilidir.

Örgütün işlevler ve iç süreçler performansının gelişimi için örgüt yöneticilerinin çalışanlarla olan iletişiminin geliştirilerek dikey iletişimin gelişimi sağlanmalı ve örgüt stratejileri ile insan kaynakları stratejilerinin uyumlu olması gereklidir. Örgütün müşteri performansının gelişimi için İK uygulamalarının iyileştirilmesi, strateji ve insan kaynakları uygulamalarının uyumu, örgütün birimler arası iletişiminin iyi olması ve örgüt çalışanlarının örgüte olan sorumluluk duyguları ve sadakatli davranışlarının yüksek düzeyde olması gerekir. Örgütün kurumsal stratejilerinin iyileştirilmesi için örgütteki birimlerin birbirleriyle olan iletişiminin ve örgüt yöneticilerinin çalışanlarla olan iletişiminin ve çalışanların örgütteki sorumluluğunun ve sadakatlerinin yüksek düzeyde olması gereklidir. Örgütün gelişim performansının iyileştirilmesi için örgüt stratejileri ile İK uygulamalarının uyumlu olmasının yanında örgüt stratejileri ile insan kaynakları uygulamalarının birbirini destekleyici olması önemlidir. Ayrıca örgüt çalışanlarının yöneticilerle olan iletişimi ile örgütte kalma istekleri ve örgüte olan sorumluluklarının ve sadakatlerinin yüksek olması örgütün gelişim performansını arttıracaktır.

Araştırmamız çerçevesinde İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde (GSİM) stratejik insan kaynakları, insan kaynakları, örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve örgütsel performans gibi örgüt için hayati önem taşıyan unsurların daha verimli olabilmesi adına aşağıdaki öneriler sunulmuştur;

- Kurum personeline yeni bir görev verilirken veya yeni işe başlayan personele işi tanıtıcı bilgiler verilmeli ve personel oryantasyon eğitimine tabi tutulmalıdır.
- İK/personel birimi personelin güçlü ve zayıf yönlerini bilmelidir.

- İK planlamasında ve işle ilgili olarak mevcut personellerin görüşleri de dikkate alınmalıdır.
- Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için uygun ortam sağlanmalıdır.
- Personelin kendi işi dışında işinin dışında olan işlerle uğraşması engellenmelidir.
- Kurumdaki idari ve destek personeli sayısı artırılmalıdır.
- Kurumdaki insan kaynakları uygulamaları birbirlerini destekleyici nitelikte olmalı ve iky stratejilerini desteklemelidir.
- İky/personel birimi, İKY faaliyetlerini gerçekleştirirken diğer birim yöneticileri ile işbirliği içinde olmalı, diğer birimlerle personelin ihtiyaç duyduğu eğitimler hakkında koordinasyon içerisinde olmalıdır.
- Kurumun üst yönetimi kurumun gelecek yönelimini belirlerken İK verilerinden faydalanmalı ve üst düzey yöneticilerin karar verme sürecinde tüm birimleri bütünleştirecek şekilde eğitilmeleri sağlanmalıdır.
- Kurumda stratejik planlama yapılmalı, fayda-maliyet analizleri hesaplanırken ik uygulamalarının da fayda-maliyetleri dikkate alınmalıdır.
- Kurumun üst düzey yöneticilerinden en alttaki hat yöneticisine kadar olan tüm personel stratejik insan kaynakları yönetimi hakkında eğitilmeli, örgüt stratejiler belirlenirken bu yöneticilerden çalışma grupları oluşturulmalı ve strateji oluşumuna bizzat destek vermeleri sağlanmalıdır.
- İK personel yöneticisi üst yönetim takımının doğal üyesi olmalı, stratejilerin ve planların oluşma sürecine aktif katılmalıdır.
- Kurumda yapılacak değişimler hakkında değişimin yönü, şekli, nasıl yapılacağı ve kimlerin nelere katlanacağı hususunda çalışanlara bilgi verilmelidir.
- İKY/personel birimi çalışanların kurumdaki beklentilerini bilmeli ve bunu üst yönetime aktarmalıdır.
- Çalışanlar arasında fırsat eşitliği olmalı, eşitlik ilkesi çerçevesinde herkese eşit uygulamalar yapılmalıdır.
- Çalışanlar sorunlarını iletmede üst amirlere kolayca ulaşabilmeli ve yöneticiler, çalışanları desteklemelidir.



- Kurum yöneticileri personelin eğitim ve mesleki gereksinimlerine destek vermeleri, çalışanların sorunları ile yakından ilgilenmeleri gerekmektedir.
- Kurum çalışma saatleri dışında personelin beraber zaman geçireceği rekreasyonel etkinlikler sağlanmalı, personel arasındaki dostluk bağının ve takımadaşlığın gelişmesi sağlanmalıdır.
- Kurumda birimler arasında yardımlaşma arttırılmalı, çalışanlar işleri için gerekli olan bilgi ve belgelere rahatlıkla ulaşabilmelidir.
- Kurumda kişilerin yanlış hareketlerine yönetim tarafından gerekli tepkiler verilmelidir.
- Kurumun misyonu ve vizyonu tüm çalışanlara benimsetilmeli ve çalışanların bu doğrultuda davranmaları sağlanmalıdır.
- Yönetici atamalarında cinsiyetçilikten kaçınılmalı kadın-erkek eşitliği gözetilmelidir.
- Çalışanların motivasyonlarını arttırıcı etkinlikler ve ödüllendirmeler yapılmalıdır.
- Çalışanlara kurum içi eğitim programları düzenlenmelidir.
- Kurumdaki personele dönemler halinde performans ölçümü yapılmalıdır.
- Müdür atamalarında başka kurumlardan geçiş yaparak gelen personellerden önce kurumun kendi personelinin değerlendirilmesi sağlanmalıdır.
- Kurum vatandaşlar için yeni hizmetler geliştirmeli, verilen hizmetin kalitesi arttırılmalı vatandaşların memnuniyetleri en üst seviyeye çıkarılmalıdır.

Sonuç olarak tüm bu değişkenlerin örgüt içinde geliştirilmesiyle kurum, personel ve vatandaş üçgeninde olumlu gelişmeler sağlayacak olup, stratejik insan kaynakları uygulamalarının ve örgütsel iletişimin daha etkin uygulanmasıyla örgütsel performans ve örgütsel bağlılık da artacaktır.

## KAYNAKLAR

- Akar O.** (2002). Türk Kara Kuvvetlerinde Örgütsel İletişim Etkinliği ve Uygulamalı Bir Araştırma, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Akdemir, B.** (2017). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım, İstanbul, Sf:22-26.
- Akıncı, Beril Z.** (1998). Kurum Kültürü ve İletişim, İletişim Yayınları, İstanbul, Sf:32,44
- Akıncı Vural Z.B. ve Bat M.** (2015). Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim, İletişim Yayınları, İstanbul, Sf:22-26.
- Akbaş B.** (2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar.
- Akgün, F.** (2010). Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının, Girişimci Odaklılık ve Öğrenme Odaklılık ile Firma Performansına Etkisi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Strateji Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- Akyüz, Ö., F.** (2001). Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Sistem Yayıncılık ve Mat. San. Tic. A. Ş., İstanbul, Sf:2-79.
- Armstrong, M.** (2017). Armstrong'un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı, 6. Baskı, Nobel Yayınevi, İstanbul, Sf:28-36.
- Armstrong, M.** (2006). Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, 3. Basım, Kogan Page, London. Sf:14-17.
- Asna, A.**(1978). Halkla İlişkiler, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, Ankara, Sf: 77.
- Aykaç, B.** (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Sf:15.
- Ayanoğlu, F.** (2002). İletişim ve Örgütsel İletişimin İşgören Verimliliği Açısından Değerlendirilmesi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ayyıldız, N. A. ve Keçecioglu T.** (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm, Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review sayı:9 (4) 1171-1192

- Barutçugil, İ.** (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, Sf: 44-48.
- Bartel, A.** (1994). Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs, Industrial Relations, Cilt 33, Sf:411-425.
- Bal, H.** (2004). İletişim Sosyolojisi, Süleyman Demirel Üniversitesi Yayın No:42, Sf:8.
- Balay, R.** (2000) Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Sf: 24-25.
- Başar, D.** (2016). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Rekabetçi Örgüt Kültürü Oryantasyonları İle Firma ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Katılım Bankaları Üzerinde Bir Araştırma, Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Gebze.
- Başığit, A.** (2006). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Bay, N.** (2007). Radyo ve Televizyon Yayıncılığı, Nüve Kültür Merkezi Yayınları, İstanbul, Sf: 23.
- Bayat, B.** (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, sayı:10 (3), Sf: 67-91.
- Bayram, N.** (2010). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları, Ezgi Kitabevi, Bursa, Sf:47.
- Bayraktaroğlu, S.** (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Basım, Sakarya Kitabevi, Sakarya, Sf: 62.
- Bayraktaroğlu, S., Yılmaz, S. E.** (2012). İş Etiği ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Bazında Bir Tartışma, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, XIV/I, sayfa:1-23.
- Bingöl, D.** (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi, 10. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, Sf: 43.
- Bayraktaroğlu, S.** (2016). Atay E. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramsal, Stratejik ve Kültürel Temeller, Beta Basım, İstanbul, Sf: 53,54.
- Benligiray, S.** (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın no:1747, Eskişehir, Sf:147-170.
- Beşkardeşler, G.** (2018) Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Amos Uygulamaları, Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

- Bilgiç, Ali S.** (2006). Örgütsel İletişim ve Bir Uygulama, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Bilgin, Kamil U.** (1996). Kamu Yönetiminde Yönetimsel İletişim, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, 5 (2) ,25-35.
- Byrne, B.M.** (2010) Structural equation modelling with Amos, New York, Routledge.
- Can, H.** (1992). Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, 1992, İstanbul, Sf:248.
- Cengiz A.** (2001). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri Ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Ceylan, H.** (2016). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkisi: İspark A.Ş. Örneği, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Chang W-J.A. ve Huang T.C.** (2005). Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance, International Journal of Manpower, 26 (5), Sf: 434-474.
- Cho, Y.S.** (2004). Examining the Impact of Human Resource Management: A Performance Based Analytic Model, Las Vegas, University Nevada, (Doktora Tezi, Dissertation, USA).
- Cingöz, A.** Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2011, Kayseri.
- Cüceloğlu, D.** (1999). Yeniden İnsan İnsana, Remzi Kitabevi, İstanbul, Sf:29-31.
- Çağlar, İ., ve Kılıç, S.** (2008). Eğitim Fakülteleri İçin Genel İletişim, Nobel Yayınları, Ankara, Sf: 56.
- ÇETİN, M.Ö.** (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Sf: 53.
- Çetintaş H. B.** (2014). Kurumsal İletişim Stratejisi ve Kurumsal Bloglar, Eğitim Kitabevi, İstanbul, Sf:67.
- Delery, E. John.** (1998). Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research, Human Resource Management Review, Cilt: 8, No. 3, Sf: 289-309

- Dığın, T.** (2018). Örgütsel Bağlılık, İş Memnuniyeti ve Stres Düzeyinin Algılanan Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Kobi'lerde Bir Araştırma, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Dinçer, Ö.** (2003). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 6.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, Sf: 207.
- Demir, Y.** (2006). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi, Güven Sigorta T.A.Ş. İçin Karşılaştırmalı Bir Model, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Konya.
- Demiray, U., et al.** (2010). Etkili İletişim, Pegem Akademi, Ankara, Sf: 29.
- Demirel, Y.** (2008) Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 25, Sayı: 2, s. 183.
- Dökmen, Ü.** (2008). İletişim Çalışmaları ve Empati, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Sf. 21
- Dyer, L. Holder, W.G.** (1988). Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities, Bureau of National Affairs, Incorporated, Sf:13
- Ergeneli, Azize ve Eryiğit, M.** (2007). Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara'da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı:19 (2), 159-178.
- Eren, E.** (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayıncılık, İstanbul, Sf:122.
- Erkoç, D.** (2009). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile İşletme Performans Değerlendirme Sistemi Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Genç, K. Y.** (2009). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi-Örgütsel Performans İlişkisi ve Türkiye'nin Büyük İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Programı, Doktora Tezi, Trabzon.
- Gül, E. C.** (2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimindeki Aktörler ve İlişki Biçimleri, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Gül, H.** (2003). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

- Gürgen H.** (1994). Halkla İlişkiler Ortam ve Araçları, Ed: Kazım Sezgin, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 820, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 430, Eskişehir, Sf:68.
- Gürgen, H.** (1997). Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınları, İstanbul, Sf: 34.
- Gözen, E.** (2007). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Samsun.
- Gürbüz, S.** (2011). Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisi: İnsan kaynakları yöneticileri üzerinde bir araştırma. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:15(2), 397-418.
- Hendry, C. and Pettigrew, A.** (1992). Patterns of Strategic Change in the Development of Human Resource Management, British Journal of Management, Cilt: 3, Sf: 137- 156.
- İbicioğlu, H.** (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi (Geleneksel ve Stratejik Perspektif), 3. Baskı, Alter Yayıncılık, Ankara, Sf: 44.
- İnce, M. ve Gül, H.** (2005). Örgütsel Bağlılık: Yönetimde Yeni Bir Paradigma, Çizgi Yayınları, Ankara, Sf.48.
- Kaçmaz, R.** (2015). Eğitim Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki Üzerin Bir Araştırma. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Genel İşletme Doktora Programı, Doktora Tezi, Denizli.
- Karaçor, S., ve Şahin, A.** (2004). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, sayı:4, Konya, 2004. Sf: 97- 117.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D.P.** (1999). Balanced Scorecard, Çeviren: Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Sf.66.
- Kaya, R.** (1985). Kitle İletişim Sistemleri, Teori Yayınları, Ankara, Sf: 1.
- Keçecioğlu, T.** (2017). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Umuttepe Yayınları, Kocaeli, Sf: 58.
- Kılıç T.** (1998). Örgütsel Verimliliğin Geliştirilmesinde İletişimin Yeri ve Önemi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Kıraç, E.** (2012). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Koçel, T.** (2011). İşletme Yöneticiliği, Beta Basım, İstanbul, Sf: 45.

- Lee, M.** (1994). Matching Human Resource Strategy to Organizational Strategy: The Behavioral Perspective Re-Visited, A Dissertation Submitted to School of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University, In Partial Fulfillment of the Requirements for the degree of Doctor of Business Administration, USA.
- Lengnick-Hall, Mark L.** (2009). Cynthia A. Lengnick-Hall; Leticia S. Andrade et Al; Strategic Human Resource Management: The Evolution of the Field” Human Resource Management Review, Sayı: 19, Sf: 64-85.
- Lepak, David P.** (1998). Scott A. Snell; “Virtual HR: Strategic Human Resource Management in the 21st Century”, Human Resource Management Review, Cilt: 8, No. 3, Sf: 215-234.
- MacLeod, D. and Clarke, N.** (2009). Engaging for Success: Enhancing performance through employee engagement, department for Business Innovation and Skills, London.
- Martell, K., Anil, G., Carroll, S.** (1996). Human Resource Management Practices, Business Strategies, and Firm Performance: A Test of Strategy Implementation Theory, Irish Business and Administrative Research, Cilt. 17, No. 1, Sf:18-35.
- Martin-Alcazar F., Romero-Fernandez Pedro, M. and Sanchez-Gardey G.** (2005). Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational, and Contextual Perspectives, International Journal of Human Resource Management, Sayı:16 (5), Sf:633-659.
- Martell, K., Anil, G.** (1996). Carroll, S. Human Resource Management Practices, Business Strategies, and Firm Performance: A Test of Strategy Implementation Theory, Irish Business and Administrative Research, Cilt:17, No. 1, Sf:18-35.
- Meyer, John P. and Allen, Natalie J.** (1990). The Measurement And Antecedents of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization”. Journal Of Occupational Psychology, 63 (1), Sf:1-18.
- Muhammed, A.** (2004). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Munter, M.** (1997). Business Communication: Strategy And Skill, Prentice Hall Int. New Jersey, Sf:33.
- Neely, A., Gregory, M. ve Platts, K.** (2005). Performance Measurement System Design, A Literature Review and Research Agenda, International Journal of Operations and Production Management, 25 (12), 1228-1263.

- O'Reilly, C. and Chatman, J.** (1988). Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification And Internalization On Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499, 1986.
- Oskay, Ü.** (2007). İletişimin ABC'si, Der Yayınları, İstanbul, Sf: 10.
- Öge, H.S.** (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi, 8. Baskı, Eğitim Yayınevi, Konya, Sf:22.
- Özenir, İ.** (2015). Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Hatay İlinde Bir İnceleme, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Hatay.
- Özkan, S.** (2016). Taşeron Personel İle Kadrolu Personelin Örgütsel İletişim, Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Değişkenleri Açısından İncelenmesi: Giresun Belediyesi Örneği, Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Trabzon.
- Öztürk, M.h.** (2014). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bir Uygulama, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Özdemir, S.S.** (2017). Polat, E., Özdemir, M., Kamu Sektöründe Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Dünya'dan ve Türkiye'den örnekler, Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik, Araştırmalar Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1, Sf: 70-82.
- Özdevecioğlu, M.** (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C. 1, Kayseri, Sf: 21.
- Özel, K.** (2007). İyi Uygulama Örnekleri Çerçevesinde Kamu Mali Yönetiminde Toplam Kalite Uygulamaları ve Türkiye İçin Model Önerisi, T.C. Maliye Bakanlığı, Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü Devlet Bütçe Uzmanlığı Araştırma Raporu, Ankara.
- Paksoy M. ve diğerleri,** (2001). Örgütsel İletişim, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 964, Eskişehir.
- Platonova, E. A.** (2005). The Relationship Among Human Resource Management, Organizational Culture, And Organizational Performance, A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor Of Philosophy, Graduate Faculty of The University of Alabama at Birmingham, Birmingham, Alabama, USA.
- Presthus, R.** (1962). The Organizational Society, Alfred A. Knopf, New York, sf:23.
- Polatoğlu, A.** (1984). Örgüt Kuramları ve İletişim. Amme İdaresi Dergisi, sayı:17 (4), 62-76.



- Sabuncuoğlu Z.** (1997). Örgütlerde Haberleşme Düzeni, Bursa İktisadi ve İdari Bilimler Akademisi Yayını, No: 22, Bursa, 1977, s.58, aktaran. Şimşek Yücel, Örgütsel İletişimde Engel ve Bozukluklar, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Sabuncuoğlu, Z.,ve Tüz, M.** (2003). Örgütsel İletişim, Furkan Ofset, Bursa, Sf:56.
- Sabuncuoğlu, Z.** (2012). Gümüş, M., Örgütlerde İletişim, Kriter Yayınevi, Ankara, Sf: 43.
- Saldamlı, A.** (2009). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İş Gören Performansı, Detay Yayıncılık, Ankara, Sf:55.
- Sarıdede, U.** (2004). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Saygılıoğlu, N. ve Arı S.** (2000) Etkin Devlet, Sabancı Üniversitesi Yayınları, İstanbul 2000, Sf:27-30
- Schuler, R. S.** (1990). James W. W., Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions”, Organization Dynamics, Summer, Sf: 5-19.
- Schuler, R. S.** (1992). Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business”, Organizational Dynamics, Cilt: 21, No. 1, Sf: 18-32.
- Sheppeck, M. A. ve Militello, J.** (2015). Strategic HR Configurations and Organizational Performance, Human Resource Management, 39 (1), Sf:5-16.
- Solmuş, T.** (2004). İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler, Beta Basım, İstanbul, Sf:54.
- Taşkın, G.** (2014). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynaklarının Değişimi-Bir Alan Araştırması, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Tengilimoğlu D., ve Öztürk Y.** (2004). İşletmelerde Halkla İlişkiler, Seçkin Yayınları, Ankara, Sf:151.
- Tikici, M., Ülkü K. ve E., Kınır, S.** (2004) Türk, M. ve Sucubaşı, B. Toplam Kalite Yönetimi Tekniği Olarak Kıyaslama, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Sf:42.
- Tunçer, P.** (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Tunçer, M.** (2017). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liyakat İlkesi: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

- Tutar, H. ve Yılmaz, Kemal M.** (2002). Genel İletişim Kavramlar ve Modeller, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara (Sf:78)
- Tutar, H.** (2003). Örgütsel İletişim, Seçkin Yayıncılık, Ankara, Sf:52.
- Tutar H., Yılmaz M.K. ve Erdönmez C.** (2003). Genel ve Teknik İletişim, Nobel Yayınları, Ankara, Sf:49.
- Topsakaloğlu, S.** (2015) Türk Kamu Yönetiminde Kamu Çalışanları Arasındaki Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Mutki İlçesi Örneği, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Tosun, C.** (2006). Kamu Kurumlarındaki Örgütsel İletişim Biçimlerinin Verimliliğe Etkisi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset ve Kamu Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Ünnü N. A. ve Keçecioğlu T.** (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminden “Stratejik” İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm, Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review 9 (4)1171-1192
- Akıncı, V. ve Beril Z.,** (2005). Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İletişim Yayınları. İstanbul, Sf:54.
- Wright, Patrick M., Gary McMahan C.** (1992). Theoretical Perspective for Strategic Human Resource Management, Journal of Management, Cilt:18, No. 2, Sf: 295-320.
- Wright, Patrick M., Scott A. Snell T.** (1998). A Unifying Framework For Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management, Academy of Management Review, Cilt: 23, No. 4, Sf: 756-772.
- Yetimaslan, Y.** (2010). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım Süreci (Bir Uygulama), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yönetim ve Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2010, İstanbul (Danışman: Prof. Dr. Neslihan Okakın)
- Yıldırım, B.** (2015). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal Performansa Etkisi: İstanbul Üniversitesinde Bir Uygulama, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Erdal Şen)
- Yılmaz, B.** (2003). Toplumsal İletişim ve Kütüphane, Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, Cilt 20, Sayı 2, Sf: 48.
- Yılmaz, A.** (2007). Kurumlarda Öfke İfade Biçiminin Örgütsel İletişim Kalitesine Etkisinin Değerlendirilmesi ve Eskişehir Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğü’nde Bir Uygulama Örneği. Anadolu Üniversitesi, sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, (Danışman: Prof. Dr. Yavuz Odabaşı)

**Zıllıoğlu, M.** (2000). İletisim Nedir?, 3.Basım, Cem Yayınevi, İstanbul, Sf: 54.

### **İnternet Kaynakları**

**Allaire, Y. and Firsirotu, Mihaela E.** (1984). Theories of Organizational Culture, Organizational Studies, 5 (3), 193-226. Alındığı Tarih:03.08.2018. Adres: <http://oss.sagepub.com/content/5/3/193>

**Baysal, C. ve Alev P.** (1999). M.,“Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, İstanbul, 28 (1), 715. Alındığı Tarih:12.09.2018, Adres: <http://www.arastirmax.com/system/files/dergiler/2057/makaleler/28/1/arastirmax-mesleğe-orgüte-bagliligin-cok-yonlu-incelenmesinde-meyer-allen-modeli.pdf>

**Büyük Sözlük,** Strateji Tanımı, Alındığı Tarih: 16.06.2018, Adres: <http://tdkterim.gov.tr>

**İbicioğlu, H.** Örgütsel Bağlılıkla Paradigmatik Uyumun Yeri, Alındığı Tarih: 13.06.2018, Adres: [www.iibf.deu.edu.tr/dergi/2001\\_1\\_2.pdf](http://www.iibf.deu.edu.tr/dergi/2001_1_2.pdf)

**Kavak, Bahtışen ve Vatansever, N.** (2007). Hizmet Sektöründe Örgüt İçi İletişim Bileşenleri ve İşgören Verimliliği Üzerindeki Etkileri., Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, 120140. Alındığı Tarih: 04.08.2018 Adres: <http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2007/Sayi2/120-140.pdf>

**Sgm,** (2015). Stratejik Plan 2015-2019, Alındığı Tarih: 15.09.2018, Adres: [https://sgm.gsb.gov.tr/Public/Edit/images/SGM/StratejiB%C3%BCt%C3%A7e/SGM\\_Stratejik%20Plan%20\\_%202015-2019\\_\(04,01\).pdf](https://sgm.gsb.gov.tr/Public/Edit/images/SGM/StratejiB%C3%BCt%C3%A7e/SGM_Stratejik%20Plan%20_%202015-2019_(04,01).pdf).

## EKLER

### EK A: Anket



### DEĞERLİ KATILIMCILAR

Bu çalışma İstanbul Gedik Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Anabilim Dalı'nda hazırlanmakta olan “**İSTANBUL GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜNDE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ**” isimli doktora tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Çalışmada elde edilecek bilgiler kesinlikle bilimsel amaçlar için kullanılacaktır ve üçüncü kişilere verilmeyecektir. Bu nedenle anketimize gerekli ilgiyi göstereceğinize inanıyor ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ediyoruz.

Doktora Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Tuna USLU

Tezi Hazırlayan  
Murat ÇELİK

### DEMOGRAFİK BİLGİLER

- 1. Cinsiyetiniz?**  Kadın  Erkek
- 2. Yaşınız .....**
- 3. Eğitim Durumunuz?**  
 İlköğretim  Lise  Ön Lisans  Lisans  Lisans Üstü  
 Doktora
- 4. Hangi Kadroda Çalışmaktasınız?**  
 657 Devlet Memuru  Sözleşmeli  İşçi  Diğer .....

**5. Unvanınız**

- Memur  Sportif Eğitim Uzmanı  Uzman  Bilgisayar İşletmeni  
 Sözleşmeli Spor Eğitim Uzmanı  Antrenör  Bekçi-Bakıcı  
 Teknisyen  Tekniker  Mühendis  Muhasebeci  Şef  
 Müdür  İşçi  Diğer.....

**6. İş hayatına başladığınızdan beri toplam çalışma süreniz nedir?**

..... Yıl

**7. Kurumdaki Çalışma Süreniz?**

..... Yıl

**8. Yönetici Pozisyonunda mısınız?**

- Evet  Hayır

**9. Kaç defa kurum içi yer değişikliği yaptınız?**

- Hep aynı yerde çalıştım  2-3 yer değişikliği  4-5 yer değişikliği  
 6 ve üzeri

**10. Kuruma başka bir kamu kurumundan mı geçtiniz ?**

- Evet  Hayır

**Evetse hangi kurumdan geçiş yaptınız?**

- Milli Eğitim  Türk Silahlı Kuvvetleri  Emniyet Müdürlüğü  
 Diğer.....

**11. İstanbul Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü ve Bağlı İlçe Müdürlüklerinde çalışma nedeniniz nedir?**

- İş Güvencesi  Kurumun prestiji  Yaptığım İşin Niteliği  
 Spor Ortamı  Fiziksel Çalışma Ortamı  Mecburiyet  Diğer ...

**12. Mezun olduğunuz okulun ve bölümünüzün ismini yazınız.**

.....

Soruları yanıtlarken lütfen aşağıdaki ölçeği göz önünde bulundurarak cevaplandırınız.

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

S. NO	Tablo 1	(1)Kesinlikle Katılmıyorum	(2)Katılmıyorum	(3)Kararsızım	(4)Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
1	Kurumumuz personeline yeni görevler verilirken, işi ve görevi tanıtıcı bilgiler verilir (görev tanımları, kariyer, sosyal olanaklar vb.) ve yeni görev yerinde uyulması gereken kurallar yazılı olarak personele iletilir.	1	2	3	4	5
2	Yeni bir göreve başlarken işe alıştırmaya (oryantasyon) eğitimine tabi tutuldum.	1	2	3	4	5
3	Sizden daha kıdemli yada yeni işe başlayan meslektaşlarınızla farklılıklarınız vardır.	1	2	3	4	5
4	İnsan Kaynakları Biriminin bana ait güçlü-zayıf yönleri, fırsatları-tehditleri bildiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5	Kurumumuzda personeller sık sık yer değiştirmeye tabi tutulur	1	2	3	4	5
6	Kurumunuzda yer değişiklikleri yapılırken yada yeni personel alımında mevcut personelin tavsiyeleri dikkate alınır.	1	2	3	4	5
7	Kurumumuzda devamsızlık, hastalık, kaza, izin vb. gibi durumlarda doğabilecek işgücü kaybını giderecek sayıda personel mevcuttur.	1	2	3	4	5
8	İnsan Kaynakları Yönetimi ve Planlamasının özel bir uzmanlık alanı olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
9	Çalışma yerleri belirlenirken doğru işe doğru eleman politikası uygulanır.	1	2	3	4	5
10	Yoğun iş temposu nedeniyle yetiştiremediğim işler, performansımı düşürmektedir.	1	2	3	4	5
11	Çalıştığım bölümde yenilikçi fikir ve önerilere fırsat verilmektedir.	1	2	3	4	5
12	Kurumuzda çalışanların kendini geliştirmeler için uygun ortam sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
13	Sadece işimin gerektirdiği işlerle meşgul oluyorum.	1	2	3	4	5
14	Kurumuzda idari ve destek personelin sayısı yeterli ve kalitelidir.	1	2	3	4	5

Soruları yanıtlarken lütfen aşağıdaki ölçeği göz önünde bulundurarak cevaplandırınız.

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

S. NO	Tablo 2	(1)Kesinlikle Katılmıyorum	(2)Katılmıyorum	(3)Kararsızım	(4)Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
1	Kurumunuzda herhangi bir İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamasının etkinliği, diğer İKY uygulamalarının etkinliğine bağlıdır (eğitiminin başarılı olmasının performansı yükselmesi gibi).	1	2	3	4	5
2	Kurumunuzda belirlenen İnsan Kaynakları (İK) stratejileri birbirleriyle uyumlu ve birbirini destekleyicidir.	1	2	3	4	5
3	İKY sistemleri kapsamındaki uygulamalar birbirleriyle uyum içersinde gerçekleştirilir.	1	2	3	4	5
4	İKY/ Personel birimi çalışmalarını gerçekleştirirken diğer birim yöneticileri ile iş birliği halindedir.	1	2	3	4	5
5	İKY/Personel birimi,örgütsel eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için diğer birimlerle koordinasyon içinde olup onların düzenli şekilde görüşlerini alır.	1	2	3	4	5
6	İKY/Personel birimi diğer departman yöneticilerinin, insan kaynakları ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmelerinde yardımcı olur.	1	2	3	4	5
7	Üst Yönetim kurumun gelecek yönelimin, belirlerken (geleceğine ilişkin kararlar alırken ) İKY bilgilerini/verilmelerini kullanır.	1	2	3	4	5
8	Üst düzey yöneticiler, karar verme sürecinde birimleri bütünleştirecek şekilde eğitilmişlerdir.	1	2	3	4	5
9	Kurumda Stratejik planlama yapılır.	1	2	3	4	5
10	Kurum Stratejilerinin fayda-maliyet analizleri yapılırken İK uygulamalarının fayda ve maliyetleri dikkate alınır.	1	2	3	4	5
11	Stratejik planlar İKY sorunlarının sistematik bir biçimde analizini de kapsar	1	2	3	4	5
12	Stratejik alternatifler belirlenirken ve bunlar arasında seçim yapılırken dikkate alınan en önemli faktörlerden birisi insan kaynaklarının özellikleridir.	1	2	3	4	5

13	Kurumun benimsediği farklı stratejiler, İKY uygulamalarının seçimini etkiler.	1	2	3	4	5
14	İKY uygulamalarının belirlenen stratejilere uyumlu olması gerekir.	1	2	3	4	5
15	Stratejik planlar hazırlanırken İKY'ye ilişkin verilerden/bilgilerden yararlanır.	1	2	3	4	5
16	Çalışanlara mevcut durum hakkında değerlendirmelerde bulunularak, süreçle ilgili endişelerini dile getirmek için fikirleri sorulur.	1	2	3	4	5
17	Stratejik planlar İKY'ye ilişkin hedefler, politikalar veya uygulamaları içerir.	1	2	3	4	5
18	Kurumunuzda oluşturulan çalışma gruplarının fikirlerinin, önerilerinin, sorun çözümüne katkıları değer görür.	1	2	3	4	5
19	İK/Personel yöneticisi üst yönetim takımının üyesidir.	1	2	3	4	5
20	Kurumda insan değer yaratan bir kaynak olarak görülmektedir.	1	2	3	4	5
21	İK Personel yöneticisi stratejilerinin ve planların oluşturulduğu süreçlere aktif katılır.	1	2	3	4	5
22	Kurumunuzda yapılacak değişimler hakkında değişimin yönü, amacı,alacağı nihai şekil, bunun nasıl yapılacağı ve kimin nelere katlanmak zorunda kalacağı konularında çalışanlara bilgi verilir.	1	2	3	4	5
23	Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen faaliyetler üstler tarafından desteklenir.	1	2	3	4	5
24	Kurumunuzda çalışanlarla üst yönetim arasındaki farklılığını ortadan kaldırmak için çabalar.	1	2	3	4	5
25	Kurumunuzda her zaman çalışanlarla yöneticiler arasında sevgi ve saygı vardır.	1	2	3	4	5
26	Kurumunuz, çalışanların çabalarını artırabilmek için onların beklentilerini bilir.	1	2	3	4	5
27	Üst yönetim organizasyon için yön belirlerken insan kaynakları bilgilerini (planlar, gereklilikler, faaliyetler vb.) de kullanmaktadır.	1	2	3	4	5
28	Bu organizasyonun üst düzey yöneticileri, organizasyonun tüm seviyelerini (şeflerden idarecilere kadar) ve fonksiyonlarını (pazarlama, muhasebe, finans, İnsan Kaynakları vb.) karar verme sürecine dahil etmek için eğitmektedir.	1	2	3	4	5
29	Bu organizasyondaki insan kaynakları birimi, stratejik planlama süreci içersine tamamen entegre edilmiştir.	1	2	3	4	5
30	Bu organizasyondaki insan kaynakları birimi, organizasyon için gerekli eğitim gereksinimlerini belirlemek için diğer birimleri düzenli olarak bilgi alışverişinde bulunur.	1	2	3	4	5



Soruları yanıtlarken lütfen aşağıdaki ölçeği göz önünde bulundurarak cevaplandırınız.

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

S. N O	Tablo 3	(1)Kesinlikle Katılmıyorum	(2)Katılmıyorum	(3)Kararsızım	(4)Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
1	Önerilerimizi yada sorunlarımızı iletmek üzere gerektiğinde bir üst amire/kişiye kolaylıkla ulaşabiliyorum.	1	2	3	4	5
2	Yöneticimiz daha başarılı olmanız için size destek veriyor.	1	2	3	4	5
3	İşimizi en iyi şekilde yapma konusundaki çabalarımız yönetici tarafından takdirle karşılanıyor.	1	2	3	4	5
4	Kurumumuz yönetiminin eğitim ve mesleki gelişimimizle ilgilendiğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
5	Yöneticilerin çalışanların sorunlarıyla yakından ilgilendiklerine ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcadıklarına inanıyorum.	1	2	3	4	5
6	Kurumdaki arkadaşlarımla kurum çalışma saatleri dışındaki saatlerde de arkadaşça ilişkilerim vardır.	1	2	3	4	5
7	Kurumumuzda yönetiminin kişilerin yanlış hareketlerine gereken tepkiyi gösterdiğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
8	Kurumumuzda birimler arasında iş konusunda yardımlaşma ve paylaşım iyidir.	1	2	3	4	5
9	Örgütsel içi iletişimden memnunum.	1	2	3	4	5
10	Kurumumuzda işinizi yapmanız için gerekli bilgilere/ verilere kolaylıkla ulaşabiliyorum.	1	2	3	4	5

Soruları yanıtlarken lütfen aşağıdaki ölçeği göz önünde bulundurarak cevaplandırınız.

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

S. N O	Tablo 4	(1)Kesinlikle Katılmıyorum	(2)Katılmıyorum	(3)Kararsızım	(4)Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
1	Yeni hizmetler geliştirmek için yatırım yapılır.	1	2	3	4	5
2	Kurum çalışanların kariyer faaliyetlerine olanak tanır.	1	2	3	4	5
3	Eğitim yatırımlarımız ve kalitemiz yüksektir.	1	2	3	4	5
4	Dünyadaki spor gelişmeleri hakkında sürekli bilgi toplanır.	1	2	3	4	5
5	Projeler başarı ile uygulanır.	1	2	3	4	5
6	Büyüme oranımız yüksektir.	1	2	3	4	5
7	Misyon, amaç ve iş tanımları sık sık gözden geçirilir	1	2	3	4	5
8	Amaçları başarmak için taktiklerde küçük çaplı değişimlerden ziyade, geniş çaplı stratejik faaliyetler tercih edilir.	1	2	3	4	5
9	Ortalama büyüme oranı son üç yılda artmıştır.	1	2	3	4	5
10	Personele yönelik hizmetlerde fırsat eşitliği vardır.	1	2	3	4	5
11	Çalışanlar kurumun vizyonunu bilmekte ve paylaşmaktadır.	1	2	3	4	5
12	Çalışanlar kurumun temel politikasını bilmekte ve paylaşmaktadır.	1	2	3	4	5
13	Çalışanlar kurumun yönetiminden genel olarak memnundur.	1	2	3	4	5
14	Kurum çağın gerektirdiği değişme ve gelişmeleri takip edebilmekte ve bu gelişmeleri kuruma taşıyabilmektedir.	1	2	3	4	5

15	Kurumun yaptığı harcamalar tutarlı ve yerindedir.	1	2	3	4	5
16	Kurumun marka değeri, başarısı ve prestiji yüksektir.	1	2	3	4	5
17	Kurumun yaptığı yatırımlar doğru ve verimlidir.	1	2	3	4	5
18	Kurum çalışanları yetki ve sorumluluk sahibidir ve iş motivasyonları yüksektir.	1	2	3	4	5
19	Kurumun tesislerinde verilen kurslara vatandaşların katılımı ve devamlılığı yüksektir.	1	2	3	4	5
20	Kurum çalışanlar için kurum içi eğitim programları düzenler.	1	2	3	4	5
21	Kurum periyodik olarak performans ölçümü yapar.	1	2	3	4	5
22	Kurum içinde birimler arasında koordinasyon ve iletişim iyidir.	1	2	3	4	5
23	Kurum yöneticileri çalışanların sorunları ile ilgilidir.	1	2	3	4	5
24	Vatandaşlar verilen hizmetlerden memnundur.	1	2	3	4	5

Soruları yanıtlarken lütfen aşağıdaki ölçeği göz önünde bulundurarak cevaplandırınız.

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

S. NO	Tablo 5	(1)Kesinlikle Katılmıyorum	(2)Katılmıyorum	(3)Kararsızım	(4)Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
1	Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
2	Kurumun sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm.	1	2	3	4	5
3	Kurumda, kendimi “aileden biri” gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
4	Kendimi, kuruma karşı "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
5	Kuruma karşı güçlü bir “aidiyet” duygusu hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
6	Kurumun, kişisel açıdan benim için büyük bir önemi vardır.	1	2	3	4	5
7	Şu an zorunlu olduğum için bu kurumda çalışmaya devam ediyorum.	1	2	3	4	5
8	Kurumdan ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
9	Kurumdan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.	1	2	3	4	5
10	Kurumdan ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
11	Eğer bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
12	Kurumdan ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.	1	2	3	4	5
13	Kurumda çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
14	Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın kuruma karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum.	1	2	3	4	5

15	Kurumdan Şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim.	1	2	3	4	5
16	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
17	Kurumdan Şu anda ayrılmazdım çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlölük hissediyorum.	1	2	3	4	5
18	Kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum.	1	2	3	4	5





Istanbul  
**GEDİK**  
Üniversitesi

T.C.  
**İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ**  
Rektörlük

Sayı : 71457743-050.01.04  
Konu : Etik Kurul Kararı

Sayın Doç. Dr. Tuna USLU

17.04.2019 tarihli, 2019/04 sayılı Etik Kurul toplantısında görüşülen, Doç. Dr. Tuna USLU'nun "İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel İletişime, Örgütsel Bağlılığa ve Örgütsel Performansa Etkisi" adlı başvurusunun etik olarak uygun olduğuna katılanların oy birliği ile karar verildi.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. M. Kamil ÖZER  
(Başkan)

Prof. Dr. Feride ÖNAL  
(Üye)

Prof. Dr. Süha ATATÜRE  
(Üye)

Prof. Dr. Güner ARKUN  
(Üye)

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YAĞIMLI  
(Üye)

Gülperen KORDEL  
Genel Sekreter V.  
(Üye)

Adres : Cumhuriyet Mah. İlkbahar Sok. No:1 Kartal-İstanbul

Telefon : 0216 452 45 85-1121 Fax : 0216 452 87 17 Ayrıntılı bilgi için: Burcu BAŞ SOFU

## ÖZGEÇMİŞ



**Ad-Soyad :** Murat ÇELİK

**Doğum Tarihi ve Yeri:** 1984-İstanbul

**E-posta :** murat.celik@hotmail.com

### ÖĞRENİM DURUMU:

□ **Lisans :** 2009, İstanbul Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu, Spor Yöneticiliği Bölümü

2017, Anadolu Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü

□ **Yükseklisans :** 2013, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazetecilik Anabilim Dalı

### MESLEKİ DENEYİM VE ÖDÜLLER:

2013-..... İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Sportif Eğitim Uzmanı

2006-..... Voleybol Federasyonu Ulusal Hakemi