

T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**ÇALIŞANLARIN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM STRATEJİLERİNE
İLİŞKİN ALGILARI: MUNZUR ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

Can ÖZEK

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Eray Ekin SEZGİN**

TUNCELİ – 2025

T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞANLARIN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM STRATEJİLERİNE
İLİŞKİN ALGILARI: MUNZUR ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Can ÖZEK
(21001113)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Dr. Öğr. Üyesi Eray Ekin SEZGİN

TUNCELİ – 2025

T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**ÇALIŞANLARIN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM STRATEJİLERİNE
İLİŞKİN ALGILARI: MUNZUR ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

**Can ÖZEK
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Bu seminer/...../2025 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından **oybirliği** ile kabul edilmiştir.

İmza

Dr. Öğr. Üyesi Zülkif
YALÇIN
(Munzur Üniversitesi)

ÜYE

İmza

Dr. Öğr. Üyesi Eray Ekin SEZGİN
(Munzur Üniversitesi)

DANIŞMAN

İmza

Dr. Öğr. Üyesi İrem
TANYILDIZI
(Fırat Üniversitesi)

ÜYE

Bu seminer, Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı'nda hazırlanmıştır.

Doç. Dr. Nagihan KARAASLAN AYHAN
Enstitü Müdürü

NOT: Bu seminerde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı "Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu"ndaki hükümlere tabidir.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

İmza

Can ÖZEK

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Eray Ekin SEZGİN

TEŞEKKÜR

Tez çalıőmam sırasında kıymetli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yol gösterici ve destek olan değerli danışman hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Eray Ekin SEZGİN'e , ilgisini ve önerilerini göstermekten kaçınmayan Sayın Prof. Dr. Arzu KARACA'ya sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım. Çalıőmalarım boyunca yardımını hiç esirgemeyen maddi manevi destek olan değerli eőim Hilal DİK ÖZEK'e sonsuz teşekkür ederim.

Can ÖZEK

TUNCELİ-2025

İÇİNDEKİLER

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	I
TEŞEKKÜR	II
ŞEKİLLER LİSTESİ	IV
TABLOLAR LİSTESİ	V
SEMBOLLER LİSTESİ	VI
KISALTMALAR LİSTESİ	VII
ÖZET	VIII
ABSTRACT	IX
1. GİRİŞ	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	4
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramının Tanımı	4
2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	9
2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi.....	16
2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği.....	17
2.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	18
2.5.1. Evrenselci (Universalistic) yaklaşım	19
2.5.2. Durumsalcı (Contingent) yaklaşım.....	20
2.5.3. Biçimlendirme (Configurational) yaklaşımı.....	20
2.5.4. Bağlamsal (Contextual) yaklaşım.....	21
2.6. İnsan Kaynakları Yönetim Stratejileri.....	22
2.6.1. İşe alım stratejisi.....	22
2.6.2. Eğitim ve gelişim/güçlendirme stratejisi	23
2.6.3. Teşvikler ve tanınma stratejisi	26
2.7. İnsan Kaynakları Yönetim Stratejileri İle İlgili Araştırmalar.....	28
3. YÖNTEM	32
3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	32
3.2. Araştırmanın Örneklemi	34
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	34
3.4. Ölçüm Aracı ve Verilerin Analizi	35
4. BULGULAR	36
4.1. Demografik Özellikler.....	36
4.2. Normallik Analizi	37
4.3. Güvenirlik ve Geçerlik Analizi.....	38
4.4. Tanımlayıcı İstatistikler.....	40
4.5. Hipotezlerin Test Edilmesi	42
4.6. Hipotezlerin Test Sonuçları.....	47
5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	50
5.1. Tartışma ve Sonuç	50
5.2. Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler	52
6. KAYNAKLAR	54
ÖZGEÇMİŞ	62

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3. 1. Araştırmanın Modeli	32
---------------------------------------	----



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2. 1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar	15
Tablo 4. 1. Ankete Katılım Gösterenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	36
Tablo 4. 2. Normallik Analizi Bulguları	37
Tablo 4. 3. Güvenirlilik Analizi	38
Tablo 4. 4. Geçerlik Analizi	39
Tablo 4. 5. Tanımlayıcı İstatistikler	40
Tablo 4. 6. Cinsiyet Değişkenine Göre Fark Analizleri	42
Tablo 4. 7. Medeni Durum Değişkenine Göre Fark Analizleri	43
Tablo 4. 8. Çalışılan Birim Değişkenine Göre Fark Analizleri	43
Tablo 4. 9. İdari Görev Değişkenine Göre Fark Analizleri	44
Tablo 4. 10. Yaş Değişkenine Göre Fark Analizleri	44
Tablo 4. 11. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Fark Analizleri	45
Tablo 4. 12. Mesleki Tecrübe Değişkenine Göre Fark Analizleri	46
Tablo 4. 13. Mevcut Birimdeki Görev Süresi Değişkenine Göre Fark Analizleri	46
Tablo 4. 14. Hipotezlerin Test Sonuçları	47

SEMBOLLER LİSTESİ

α	: Cronbach Alfa Katsayısı
df	: Serbestlik Derecesi
N	: Kişi Sayısı
P	: Anlamlılık Düzeyi
r	: Korelasyon Katsayısı
χ^2	: Ki-Kare
t	: T-Testi

KISALTMALAR LİSTESİ

İKYS	: İnsan Kaynakları Yönetim Stratejisi
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
Ort	: Aritmetik Ortalama
Sd	: Standart Değer
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
SS	: Standart Sapma
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
SİKY	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
İA	: İşe Alım
EGG	: Eğitim, Gelişim ve Güçlendirme
TT	: Teşvikler ve Tanınma

ÖZET

Eğitim, toplumun sosyal, ekonomik ve siyasi yapısını dönüştüren en güçlü araçlardan biridir. Üniversiteler, öğrencilere ve akademik personele gerekli olan bilgi, beceri ve altyapıyı sağlamakla yükümlüdür. Bu, sadece bireylerin kişisel gelişimlerini değil, aynı zamanda toplumun geleceğini şekillendiren bir süreçtir. Üniversiteler, öğrencilerine çeşitli fırsatlar sunarak onları hem teorik hem de pratik açıdan donanımlı hale getirmeli, onları küresel düzeyde rekabet edebilecek bilgiyle yetiştirmelidir. İnsan kaynakları yönetimi de bu bağlamda önemli bir rol oynar. Küresel ölçekte yetkinlikleri geliştirmek ve etkin bir işyeri ortamı yaratmak için güçlü bir insan kaynakları yönetimi gerekir. Bu, iş gücünü yalnızca yönetmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanların eğitimini, gelişimini ve motivasyonunu da sağlar. İnsan kaynakları stratejileri, organizasyonların sürdürülebilir başarısını sağlamak için kritik öneme sahiptir.

Bu çalışma, üniversite çalışanlarının insan kaynakları yönetim strateji algılarının belirlenmesi ve bu algıların çeşitli demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla oluşturulmuştur. Bu amaç doğrultusunda 240 üniversite personeli özelinde anket veri toplama aracı ile veriler toplanmış ve elde edilen veriler orijinal SPSS 26.0 istatistik program ile analiz edilmiştir. Çalışmada katılımcıların insan kaynakları yönetim strateji algılarının ortalamasının altında olduğu saptanmıştır. Ayrıca katılımcıların insan kaynakları yönetim strateji algılarının; yaş, medeni durum, çalışılan birim, idari görevinin olup olmaması ve mesleki tecrübeye bağlı olarak anlamlı şekilde farklılaşmadığı buna karşın cinsiyet, eğitim durumu ve mevcut birimdeki çalışma yılına göre anlamlı şekilde farklılaştığı bulunmuştur. Bu bulgular, birçok üniversitenin insan kaynakları stratejilerini genel kurumsal hedeflerle tam olarak entegre etmekte zorlandığını gösteren önceki araştırmalarla uyumludur. Ek araştırmalar, üniversitelerin insan kaynakları yönetim stratejilerinin ilerlemesini değerlendirebilir. Bu hususta konu çerçevesinde daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğu söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetim Stratejileri, Üniversite Çalışanları

ABSTRACT

Employees Perceptions of Human Resources Management Strategies: Munzur University Example

Education is one of the most powerful tools that transform the social, economic and political structure of society. Universities are obliged to provide students and academic staff with the necessary knowledge, skills and infrastructure. This is a process that shapes not only the personal development of individuals but also the future of society. Universities should provide their students with various opportunities to equip them both theoretically and practically, and train them with the knowledge to compete at the global level. Human resources management plays an important role in this context. Developing global competencies and creating an effective workplace environment requires strong human resource management. This not only manages the workforce, but also ensures the training, development and motivation of employees. Human resource strategies are critical to ensure the sustainable success of organizations.

This study was designed to determine university employees' perceptions of human resource management strategies and to determine whether these perceptions differ according to various demographic variables. For this purpose, data were collected with a questionnaire data collection tool for 240 university staff and the data obtained were analyzed with the original SPSS 26.0 statistical program. In the study, it was found that the participants' perceptions of human resource management strategies were below average. In addition, it was found that the participants' perceptions of human resources management strategies did not differ significantly based on age, marital status, unit of employment, whether they had an administrative position or not, and professional experience, whereas they differed significantly based on gender, educational status, and years of employment in the current unit. These findings are in line with previous research showing that many universities struggle to fully integrate human resource strategies with overall organizational goals. Additional research could assess the progress of universities' human resource management strategies. It can be argued that more research is needed in this regard.

Keywords: Human Resources Management, Human Resource Management Strategies,
University Employees

1. GİRİŞ

İnsan kaynakları, bir organizasyonun başarısında hayati rol oynadığı için tartışmasız bir organizasyonun gerçek zenginliğini oluşturur. Bu durumda insan kaynakları yönetim stratejileri (İKYS), girdileri ve çıktılarıyla birlikte kuruluşların kullanabileceği bilimsel ve uygulamalı seçeneklere yayılır (Abdullah, K. M., Mustafa, H. A., Othman, B., and Sadq, Z. M. (2020). 2013). İnsan kaynaklarına olan stratejik ilgi temel olarak, teknolojik, ekonomik ve sosyal değişimlerle karşı karşıya kalındığında organizasyon tarafından benimsenen ve genel stratejilerin vizyon ve hedeflerine hizmet etmek için insan kaynakları kararlarının kullanılmasına ilgili konu ve meselelere odaklanmaktadır (Wan vd., 2002; Shahzad vd., 2008). İnsan kaynaklarının stratejik yönetimi, örgütlerin kurulduğu amaç ve hedefleri takip etmek için yönetim süreçlerini ve faaliyetlerini organize bir şekilde yönlendiren ileri entelektüel uygulamaları temsil eder. Ayrıca stratejik yönetim uygulamasının uygulanması, iç ve dış değişkenleri dikkate alarak hedeflerin ve arzu edilen sonuçların belirlenmesi, bunların başarısının, değiştirilmesinin ve gelişiminin takip edilmesine yönelik kesin bir mekanizma içeren entegre bir sistemi gerektirir (Ballout, 2002; Zizlavsky, 2020).

Modern haliyle insan kaynakları yönetimi çağın bir icadı değildir. Ancak bunun yerine, sanayi devrimine kadar uzanan birbirleriyle bağlantılı birçok gelişmenin sonucudur. Bu gelişmeler, şirketlerin özlük işlerini yürüten uzman bir insan kaynakları departmanına olan ihtiyacın ortaya çıkmasına doğrudan veya dolaylı olarak katkıda bulunmuştur. İnsan unsurunun önemi nedeniyle çağdaş yönetim, İK'nın yenilikçiliğiyle, enerjisini yatırmak ve yeteneklerini kullanmak için en iyi yolları ve mekanizmaları geliştirmekle giderek daha fazla ilgilenmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, dinamik ve hızlı bir çevre değişiminde yüksek iş gücü, beceri ve bağlılığın etkili bir şekilde işe alınması yoluyla kuruluşun insan sermayesinde temsil edilen en önemli varlıklarını yönetmeye yönelik stratejik bir yaklaşım olarak kabul edilir (Boxall ve Purcell, 2011).

İnsan kaynakları yönetimi, kadın ve erkeğin modern bir bakış açısıyla geliştirilmesi ve yatırım yapılması gereken temel kaynaklar olduğunu kabul etmektedir. İnsan unsuru, pozisyonun rekabetçiliğinin, liderliğe ulaşmanın ve rekabetçi bir ortamda hayatta kalmanın belirleyicisidir. İKY'ye çağdaş yaklaşım, insan unsuruna bakmanın gerekliliğini vurgulamaktadır. Üretkenliği ve gelişmeyi artırmaya yönelik bir üretim olmayıp, verimlilik ve etkililik üzerindeki temel etkisi nedeniyle buluşçuluk varlıklarından biridir. Son birkaç

yılda literatürde İKY ve inovasyon üzerine yapılan çalışmaların önemi artmıştır (Chen ve Huang, 2009). İnsan kaynakları yönetimi stratejileri (İKYS), işletmelerin veya projelerin hedeflerine ulaşmasını sağlamak için planlanan faaliyetler olarak uygulanır (Çalışkan, 2010). İnsan kaynakları stratejilerinin yönetimi, iş stratejilerinin daha etkin bir şekilde hayata geçirilmesini sağlayan bir süreç olarak, işletmenin yaklaşımı kapsamında ele alınmalıdır (Akhtar vd., 2014; Koser vd., 2018).

Buna göre İKYS, İK faaliyetlerini ve süreçlerini operasyonel stratejilere entegre etmeye yönelik bir araç olarak kabul edilmektedir. İK stratejileri ise, organizasyon etrafındaki değişimlerle şekillenen gelecekteki ihtiyaçları karşılayabilecek insan sermayesini karşılamak için İK ve departman yöneticilerinin paylaştığı planlar, programlar ve trendler bütünüdür (Boxall ve Purcell, 2011). İnsan kaynakları yönetimi de dahil olmak üzere tüm bölümlerin başarıya ulaşma çabası içinde olduğu, sorun ve krizleri aşma çabasının bilimsel yöntemlerle kazanılıp doğru fikirlerin benimsenmesi ve bilimsel yöntemlerle gösterilmesi yoluyla tamamlandığı bilinmektedir. İlerlemenin yolu insan kaynakları yönetimi stratejileri ve yenilik yönetimi ile sağlandığından, kalkınma ve büyümenin esas olarak yeniliğe bağlı olduğu da açıktır (Chen ve Huang, 2009). İnsan kaynakları yöneticilerinin organizasyonlardaki stratejik rollerini yerine getirebilmeleri için, organizasyonlarının gelişmesine ve büyümesine kendi paylarına düşen katkıyı sağlamaları gerekmektedir. Başka bir deyişle, bu kuruluşlar, kuruluşun etkinliğine ve verimliliğine somut katkılar sağlamaya hazır olmalıdır. İnsan Kaynakları (İK) yöneticilerine, İK'yı iş odaklı bir yaklaşımla yöneterek kuruluşun başarısına stratejik katkı sunmaları için açık bir çağrı yapılmaktadır.

Eğitim, toplumun sosyal, ekonomik ve siyasi yapısını dönüştüren en güçlü araçlardan biridir. Üniversiteler, öğrencilere ve akademik personele gerekli olan bilgi, beceri ve altyapıyı sağlamakla yükümlüdür. Bu, sadece bireylerin kişisel gelişimlerini değil, aynı zamanda toplumun geleceğini şekillendiren bir süreçtir. Üniversiteler, öğrencilerine çeşitli fırsatlar sunarak onları hem teorik hem de pratik açıdan donanımlı hale getirmeli, onları küresel düzeyde rekabet edebilecek bilgiyle yetiştirmelidir. İnsan kaynakları yönetimi de bu bağlamda önemli bir rol oynar. Küresel ölçekte yetkinlikleri geliştirmek ve etkin bir işyeri ortamı yaratmak için güçlü bir insan kaynakları yönetimi gerekir. Bu, iş gücünü yalnızca yönetmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanların eğitimini, gelişimini ve motivasyonunu da sağlar. İnsan kaynakları stratejileri, organizasyonların sürdürülebilir başarısını sağlamak için

kritik öneme sahiptir (Al-Hawamdeh, 2021). Bir üniversite insan kaynaklarına değer vermeli ve yatırım yapmalıdır. Bir kuruluşun üyeleri, küresel düzeyde rakiplerine karşı avantaj elde etmesini sağlayan gerçek sermayesini temsil eder. Kısacası üniversitelerdeki İKY, en kritik yönetim kaynaklarından birini temsil eder ve başlangıçta kuruluşun sahip olduğu en önemli kaynaklardan biridir. Bu nedenle insan unsuru, yüksek ve prestijli bir statüye sahiptir ve insan kaynağının gelişmesi ve büyümesi sağlanmadıkça kuruluşların başarıya ulaşması mümkün olmayacaktır. İnsanlar kontrol edilebilir sabit faktörlere tabi değildir. Ancak sürekli hareketlilik ve sürekli değişkenlik ile karakterize edilirler, bu da işgücündeki bireylerin refah düzeylerine ve çalıştıkları çalışma ortamına göre farklılık göstermesine neden olur (Alsalem ve Saleh, 2000; Akhtar vd., 2014).

Bu çalışmanın amacı, Munzur Üniversitesinde görev yapan çalışanların insan kaynakları yönetim strateji algılarının belirlenmesini ve bu değişkenin bazı demografik özelliklerle farklılaşıp farklılaşmadığını incelemektir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramının Tanımı

İnsan kaynakları kavramı, günümüz iş dünyasında şirketlerin ürün ve hizmet üretimi için başvurdukları temel unsurlardan birini, yani insan gücünü tanımlamaktadır. Bu ifade, şirket içerisindeki çalışan personel kadar, dışarıdan potansiyel olarak çekilebilecek iş gücünü de kapsar. Bir organizasyon, üyeleri tarafından oluşturulan ve mal ya da hizmet üretimi amacı güden bir yapıdır. Organizasyonun başarılı bir şekilde işlev görmesi ve temel amaçlarının gerçekleştirilmesi için, insanların fiziksel ve zihinsel çabalarının bir araya getirilmesi şarttır. İnsan dışındaki diğer üretim faktörlerine de ihtiyaç duyulsa da, bu faktörleri uyumlu bir bütün olarak düzenleyip sistem oluşturmak yine insanın varlığı sayesinde mümkündür. Öte yandan, organizasyonların ürettiği ürün ve hizmetlerin tüketicileri de büyük ölçüde insanlardır. Organizasyonlar, insanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere yine insanlar tarafından kurulur. Dolayısıyla, organizasyonların var oluş nedeni insanların ihtiyaçlarını giderme arzusundan kaynaklanır; bu da organizasyonların hem amacını hem de girişimci, yönetici ve emek gücü olarak insanın rolünü belirler (Uğur, 2003).

İşletmelerde insan unsurunun önemi, diğer tüm kaynaklardan ayrılarak benzersiz bir değer ve konuma sahiptir. İnsan kaynağı, diğer kaynakların yerini alamayacak kadar önemli bir role sahiptir; çünkü tüm kaynakların temin edilmesi, planlanması, organizasyonu, yönetimi ve işletilmesi insan eliyle gerçekleşir, bu da insanın diğer tüm girdilere egemen olduğu anlamına gelir (Sabuncuoğlu, 2000). 1980'lerden itibaren popüler hale gelen insan kaynakları yönetimi, geleneksel personel yönetiminden farklı olarak, çalışanı sadece bir iş gücü unsuru olarak değil, sermaye ve teknoloji kadar değerli, hatta daha da değerli bir kaynak olarak tanımlar. Bu anlayışla, tıpkı teknolojik yatırımlar ve sermaye artırımını için kaynak ayrıldığı gibi, insan kaynağına da önemli yatırımlar yapılmalı ve gelişimi için çaba sarf edilmelidir. Bu, insan kaynakları yönetiminin temel felsefesini oluşturur (Uğur, 2003).

Literatürde insan kaynakları yönetimi üzerine yapılmış tanımlamalardan bazıları aşağıda aktarılmıştır.

- *“İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonel ve çevresel her türlü koşulda, insan kaynaklarını hem örgüt, hem birey, hem de çevre için olumlu sonuçlar doğuracak biçimde, yasal çerçevelere uygun olarak aktif bir şekilde yönetme sürecidir. Bu tanımlama, insan*

kaynakları yönetiminin geniş bir yelpazedeki işlevleri ve faaliyetleri kapsadığını vurgular; bunlar arasında işe alım, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, çalışan ilişkileri ve ödüllendirme sistemlerinin yönetimi yer alır. Bu tanım, insan kaynaklarının stratejik bir varlık olarak değerlendirilmesi gerektiğini ve bu kaynakların yönetiminin, örgütün genel başarısına doğrudan katkıda bulunduğunu göstermektedir” (Kaynak vd., 1998).

- *“İnsan kaynakları yönetimi, organizasyon için en uygun ve etkili iş gücünü bulma, bu iş gücünü geliştirme ve bu sürecin devamlılığını sağlama hedefiyle gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin bütünü olarak tanımlanır.”* Bu, bir organizasyon içindeki insan kaynaklarının tedarigi, geliştirilmesi ve koordinasyonu ile ilgili her türlü çabayı kapsar. Bu tanım, insan kaynakları yönetiminin temel amacının, organizasyonun ihtiyaç duyduğu beceri ve yetenekleri sağlamak, bunları sürekli olarak geliştirmek ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlayacak şekilde çalışanları yönlendirmek olduğunu vurgular. Dolayısıyla, insan kaynakları yönetimi, organizasyonun başarısında kritik bir rol oynar ve stratejik bir işlev olarak kabul edilir (Daft, 1994).

- *“İnsan kaynakları yönetimi, çalışan odaklı bir yaklaşım sergileyerek, yönetsel bir yapıda işgören ilişkilerini ele alır, kurum kültürüne uygun çalışan politikaları geliştirir ve bu şekilde kurum yönetiminde merkezi bir rol üstlenir. Bu yönetim şekli, yeni ve alışılmadık ilkelerden ziyade, kurum içindeki tüm çalışanlar arasındaki ilişkileri derinlemesine anlamayı, bu ilişkilerin nasıl olması gerektiğini belirlemeyi hedefleyen stratejik bir yaklaşım olarak tanımlanır.”* İnsan kaynakları yönetimi bu bağlamda, çalışanların yönetimi, motivasyonu ve gelişimi gibi konuları içerir ve organizasyonun genel başarısına katkıda bulunacak stratejilerin geliştirilmesinde kritik bir öneme sahiptir (Fındıkçı, 2003).

- *“İnsan kaynakları yönetimi, örgütün ve bireylerin amaçlarına ulaşabilmesi için örgüt içindeki insan kaynağının etkili ve verimli kullanımını sağlamayı hedefleyen bir dizi kuram, ilke, sistem ve faaliyetler olarak tanımlanmaktadır.”* Bu tanım, insan kaynakları yönetiminin sadece işe alım ve personel yönetimiyle sınırlı olmadığını; aynı zamanda çalışanların geliştirilmesi, motivasyonunun sağlanması, performans değerlendirme sistemlerinin kurulması ve çalışanların organizasyon içindeki kariyer yollarının planlanması gibi geniş bir yelpazede faaliyetleri içerdiğini vurgular. Bu yaklaşım, örgütün genel performansının ve rekabet gücünün artırılmasında insan kaynaklarının kritik bir role sahip olduğunu kabul eder (Acar, 2000).

• “İnsan kaynakları yönetimi, örgütün en önemli varlığı olan insanları bulma, yetiştirme, motive etme ve onların örgüte olan bağlılıklarını artırma süreçlerini kapsayan stratejik bir yönetim biçimi olarak tanımlanır.” Bu yaklaşım, insan kaynaklarının sadece birer işgücü unsuru olarak görülmesinin ötesine geçerek, çalışanların bireysel ve mesleki gelişimlerine önem verilmesini, motivasyonlarının yüksek tutulmasını ve böylece hem bireylerin hem de örgütün amaçlarına ulaşmasında kilit bir rol oynamalarını savunur. Bingöl'ün bu tanımı, insan kaynakları yönetiminin örgütün başarısı için stratejik öneminin altını çizer ve çalışanların yönetimi ile ilgili süreçlerin, örgütsel hedeflere ulaşmada merkezi bir öneme sahip olduğunu belirtir (Bingöl, 1997).

• “İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerde kayıt tutma, eğitim ve gelişim programlarının uygulanması, çalışan motivasyonunun sağlanması ve işgücü ihtiyaçlarının karşılanması gibi çeşitli fonksiyonları içeren bir yönetim alanı olarak tanımlanır.” De Cenzo ve Robbins'e göre, bu yönetim biçimi, işgücünün etkin bir şekilde yönetilmesi ve organizasyonun hedeflerine ulaşması için gerekli olan tüm süreç ve faaliyetleri kapsar. Bu tanım, insan kaynakları yönetiminin sadece personel alımıyla ilgili olmadığını, aynı zamanda çalışanların sürekli gelişimi, performansının artırılması ve organizasyon içindeki verimliliğin maksimize edilmesi amacıyla yapılan tüm çalışmalarını da içerdiğini vurgular (De Cenzo ve Robbins, 1996).

• “İnsan kaynakları yönetimi, yönetim veya operasyonel düzeydeki personelin organizasyona kazandırılması, uygun pozisyonlara yerleştirilmesi, eğitilmesi ve performansının sürekli olarak iyileştirilmesi amacıyla gerekli tüm destekleyici faaliyetleri içeren bir yönetim sürecidir.” Sabuncuoğlu'nun tanımına göre, bu süreç, işe alım, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, kariyer planlama ve çalışan motivasyonu gibi bir dizi önemli işlevi kapsar. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesi ve organizasyonel hedeflere ulaşılmasında önemli bir role sahiptir. Bu tanım, insan kaynaklarının etkin yönetilmesinin, çalışanların ve organizasyonun genel başarısı üzerinde doğrudan etkili olduğunu vurgular (Sabuncuoğlu, 2000).

• “İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerde çalışanların mutluluğunu ve gelişimini ön planda tutarak, çalışanların bireysel amaçları ile işletmenin genel amaçlarını uyumlu hale getirme ve hatta örtüştürme çabası içinde olan bir yönetim sistemidir.” Uğur'un tanımına göre, bu sistem, çalışanların memnuniyetini ve performansını artırarak işletmenin verimliliğini ve etkinliğini maksimize etmeyi hedefler. Bu yaklaşım, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırarak, işletmenin genel başarı ve hedeflerine daha etkin bir

şekilde ulaşmasını sağlamayı amaçlar. İnsan kaynakları yönetimi bu bağlamda, çalışanların refahı ile işletmenin performansı arasında doğrudan bir bağlantı kurarak, her iki tarafın da kazanım sağlamasını hedefleyen stratejik bir yaklaşım sergiler (Uğur, 2003).

İKY, insan kaynağının yetenek ve becerilerini, diğer maddi üretim kaynaklarıyla birlikte sistematik bir şekilde ele alıp örgütün amaçlarına uygun verimlilik elde etmeyi ve aynı zamanda çalışanların iş tatmini sağlamasını hedefleyen yönetsel bir fonksiyonlar topluluğu olarak tanımlanabilir. Bu tanım, insan kaynakları yönetiminin özünde, çalışanların yeteneklerinin maksimize edilmesi, onların motivasyon ve tatmin düzeylerinin artırılması ile örgütün genel hedeflerine ulaşılması arasında bir denge kurma çabası olduğunu vurgular. İnsan kaynakları yönetimi bu çerçevede, işe alımdan, eğitim ve geliştirmeye, performans yönetiminden, kariyer planlamaya ve çalışan ilişkilerinin yönetimine kadar geniş bir yelpazedeki faaliyetleri kapsar. Bu fonksiyonel alanlar aracılığıyla, insan kaynağının potansiyelinin tam olarak kullanılması ve örgütün sürekli gelişimi sağlanır.

Raymond'a (2009) göre, ticari şirketlerde İK, esas olarak şirket işgücünün iş hedeflerine ulaşmada verimli çalışmasıyla ilgili yönetim alanlarından biridir. İK uygulamaları işe alım, eğitim, geliştirme, performans yönetimi, ödüller ve tazminat, sağlık ve güvenliği içermektedir (Casio, 2010). İK, organizasyonlar için rekabet avantajı sağlamada önemli bir temel haline gelmekte ve artan fırsatların kaynağını oluşturmaktadır (Çalışkan, 2010).

İK bilgisi, firmaların ayırt edici yetkinliklerini artırmaya ve yeniliği tanımlamasına olanak tanır; organizasyonlar yeni ürünler geliştirdiğinde veya yönetim süreçlerini iyileştirdiğinde, üretmek, yaratıcı fikirler geliştirmek ve yenilik yapmak için İK motivasyonuna ihtiyaç duyarlar. İK, çalışanları düşünmeye ve yenilik yapmaya motive eden ve donatan bir ortam oluşturmaya yardımcı olabilir ve bu da örgütsel yenilik performansına katkıda bulunabilir (Chen ve Huang, 2009).

Heneman ve Milanowski'ye (2011) göre, çeşitli yönetim akademisyenleri İKY'yi, insan kaynakları stratejilerini uygulamaya koyacak ve performansı iyileştirmeye, insan kaynakları stratejik hedeflerine ilişkin yetkinlikleri, becerileri ve bilgiyi geliştirmeye yönelik faaliyetler dizisi olarak tanımlamaktadır. Eslami ve Nakhaie'nin (2011) belirttiği gibi, İKY bir organizasyonun çalışanlarını yönetir. Buna kanun ve şirket direktifleri kapsamında işe alım ve tahkim de dahildir. İKY sistemi, insan kaynakları yönetimi ile bilgi teknolojisinin kesişimindeki sistem ve süreçleri ifade eder.

İnsan kaynakları yönetimi, özellikle bilgi teknolojisi alanındaki gerekli faaliyet ve operasyonları yürütürken, programlama ve veri işleme sistemlerine, standart prosedürlere ve kurumsal kaynak planlama yazılım setlerine dönüşmüştür. İnsan kaynakları, işgücünün büyüklüğü olarak tanımlanır ve belirli bir zamanda kurumu oluşturan birey ve gruplardan oluşur. Bu bireyler, kompozisyonları, deneyimleri, davranışları, tutumları ve istekleri bakımından farklılık gösterir (Raineri, 2017). Ayrıca, bireyler işleri, idari seviyeleri ve kariyer yolları bakımından da farklılık gösterirler. İnsan kaynakları, organizasyonun en önemli stratejik kaynaklarından biri olarak kabul edilmektedir. Kurumun performansını artırmak ve hedeflerine ulaşmak amacıyla çalışır ve bunu başarmak için stratejilerini tasarlayıp uygularken, çeşitli bilgi ve becerileri kullanarak katma değer yaratır. Bu nedenle, bireylerin kaynak olarak kabul edilebilmesi için, uzmanlaşmış ve seçkin görevleri yerine getirebilecek deneyim, beceri ve yeteneğe sahip olmaları gerekmektedir (Kreitner ve Kinicki, 2010). İKY, organizasyonel hedeflere en üst düzeyde verimlilik ve etkinlikle ulaşmak için organizasyonun insan kaynağı ihtiyaçlarının elde edilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve sürdürülmesi ile ilgili faaliyetlerdir (Werner vd., 2012).

İKY, esas olarak kuruluşta çalışan kişilerin işe alımı ve yönlendirilmesine odaklanan bir işlemdir. Hat yöneticileri de bu süreçte İKY'yi gerçekleştirebilir. İKY, ücretlendirme, işe alma, performans yönetimi, organizasyon geliştirme, güvenlik, sağlık, sosyal haklar, çalışan motivasyonu, iletişim, yönetim ve eğitim gibi insan kaynaklarıyla ilgili tüm konularla ilgilenen organizasyonel bir fonksiyondur (Eslami ve Nakhaie, 2011). İKY, ayrıca çalışanları işe alma, motive etme, geliştirme ve elde tutma gibi bireysel yönetim faaliyetlerini içerir. Bunun yanı sıra, bireyleri ve grupları bilgilendirmek, danışmak ve müzakere etmek için süreçler de dahil olmak üzere, insanları meşgul etmeye ve yönetmeye yönelik politika ve uygulamaları kapsar. Bu politika ve uygulamalar, organizasyonun insan kaynağını verimli bir şekilde yönetmeyi ve çalışanların katkısını en üst düzeye çıkarmayı amaçlar (Boxall ve Purcell, 2011). İnsan kaynakları yönetimi, çalışan faaliyetlerinin entelektüel sermaye oluşumuna dahil edilmesini kolaylaştırmak için değerlendirilmekte ve bu da şirketler için rekabet avantajı sağlamaktadır (Wright vd., 2001). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları çalışanların bilgi, beceri, yetenek, değer ve tutumlarını şekillendirir.

İnsan kaynakları yönetimi organizasyonda kritik bir fonksiyondur. En karmaşık olanı ise üretimin en temel ve esas unsuruyla ilgilenmesidir. Kuruluşun kaynakları, çeşitli çevresel değişikliklerden etkilenmeye karşı en savunmasız olanıdır. Doğrudan veya dolaylı olarak

çalışanların işleriyle ilgilenen, insan enerjisini verimli bir şekilde yönetmeye ve çalışanların üretkenliğini artırmaya yönelik en başarılı mekanizmaları sağlamaya çalışan uzmanlaşmış personel yönetimi ortaya çıkmıştır. Bu yönetim biçimi, çalışanların yeteneklerini en iyi şekilde kullanarak organizasyonun hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmayı amaçlar. Böylece, işletme yönetimi uzun süre üretim sürecinin maddi yönlerine odaklanmış ve insan unsurunu ihmal etmiştir. Ancak, son dönemde idari açıdan yaşanan gelişmelerle birlikte, insan unsuruna önem vermek bir zorunluluk haline gelmiştir. Herhangi bir projenin başarısı, büyük ölçüde çalışanların iş performansındaki etkinliğine ve becerilerine bağlı olduğundan, çalışanlar rekabette mükemmelliğe ulaşmanın birincil kaynağı ve odak noktasıdır. İnsan Kaynakları (İK), üstlendiği kritik rol nedeniyle göz ardı edilemeyecek veya küçümsenemeyecek önemli bir unsur haline gelmiştir (Çalışkan, 2010).

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'nin tarihsel gelişimi, farklı perspektifler ve yaklaşımlar ışığında değerlendirildiğinde, oldukça geniş bir zaman dilimine yayılmaktadır. Yönetim bilimi açısından bakıldığında, İKY'nin kökleri insanlık tarihinin başlangıcına kadar uzanmaktadır. Birçok araştırmacı, insanın var olduğu her dönemde, aile yaşamından kabile düzenine kadar pek çok alanda yönlendirme, seçme, ödüllendirme ve ceza gibi İKY işlevlerinin bulunduğunu belirtmektedirler (Kaufman, 2014; Deadrick ve Stone; 2014). İlk çağlarda ekip çalışması ile gerçekleştirilen gıda toplama, savunma, barınak yapma gibi faaliyetler, çıraklık yöntemi ile beceri ve mesleklerin aktarımı, savaşçıların seçilmesi gibi uygulamalar, İKY'nin temel işlevlerinin tarih öncesi dönemlerde bile var olduğunu göstermektedir (Bass, 1994).

18. Yüzyılda Sanayi Devrimi ile başlayan çalışma hayatındaki değişimler, 19. Yüzyılda bilimsel yönetim anlayışının gelişimiyle yeni bir boyut kazanmıştır. Frederick Winslow Taylor'un öncülük ettiği bu akım, çalışanların üretim süreçlerinde daha verimli olmalarını sağlamak amacıyla yeni ilke ve tekniklerin geliştirilmesini içermiştir (Bayraktaroğlu, 2003). Bilimsel yönetim, iş gücünün yönetimi ve organizasyonun verimliliği üzerine bilimsel metotların uygulanmasıyla çalışma hayatına disiplin, ahenk, koordinasyon ve eğitimin önemini getirmiştir. Bu yaklaşım, uygun personel seçimi,

sistematik eğitim ve performansa dayalı ödüllendirme sistemleri ile yüksek verimlilik düzeylerine ulaşılmasını hedeflemiştir (Fındıkçı, 2003).

Tarihin farklı dönemlerinde insanların yönetimi konusunda pek çok örnek bulunsa da, insan kaynakları yönetimi (İKY) bilimsel bir disiplin olarak ve profesyonel bir meslek dalı olarak esasen Endüstri Devrimi ile birlikte gelişim göstermeye başlamıştır. Birçok araştırmacı, İKY'nin temellerinin bu dönemde atıldığını ve özellikle iş gücünün yönetimi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve verimliliğin artırılması gibi konuların ön plana çıktığını belirtmişlerdir. Endüstri Devrimi, büyük ölçekli üretim süreçlerinin başlaması ve karmaşık organizasyon yapılarının oluşması ile insan kaynaklarının yönetilmesinin daha sistematik ve bilimsel bir yaklaşımla ele alınmasını gerektirmiştir (Strauss, 2001; Jamrog ve Overholt, 2004; Demirkaya, 2006; Itika, 2011; Freitas vd, 2011; Benligiray, 2020)

Sanayi Devrimi, toplumları sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan köklü bir dönüşüme uğratmış; ticaretin hızlanmasını, kitle üretimi yapan fabrika endüstrisinin gelişmesini sağlamış ancak aynı zamanda sosyal bir felakete de yol açmıştır. Bu dönemde, toplumun mevcut sosyal sınıfları derinden etkilenmiş ve o zamana kadar var olmayan yeni sosyal sınıflar ortaya çıkmıştır. Nüfusun önemli bir kısmı, hayatlarını sürdürebilmek için bu değişimlere uyum sağlamak zorunda kalmış ve fabrika işçisi olarak yeni bir yaşam tarzına geçiş yapmıştır (Selamoğlu, 1998).

Sanayi Devrimi ile birlikte işletme sahipleri ve girişimcilerin ekonomik durumları iyileşirken, işçilerin ve genel vatandaşların yaşam koşulları giderek zorlaşmıştır. İşsizlik baskısı altında çalışma ve gelir güvenlikleri tehlikeye girmiş, bu durum işçilerin örgütlenmesini zorunlu kılmıştır. Bu süreçte devlet, işçi-işveren ilişkilerine müdahale ederek işçileri koruyan yasaları hayata geçirmiş, çalışanlara özgür toplu pazarlık ve grev hakkı tanımıştır. Bu gelişmeler, personel yönetiminin sistemli bir şekilde başlaması ve gelişiminde önemli bir rol oynamıştır.

Özgür toplu pazarlıkların gelişimi ve işverenlerin artan verimlilik arayışı personel yönetimine sistemli bir yaklaşımın benimsenmesini gerektirmiştir. Bu dönem, modern insan kaynakları yönetimi uygulamalarının temellerinin atıldığı ve işçi haklarının güvence altına alınmasının yanı sıra, çalışma ortamlarının iyileştirilmesi, eğitim ve gelişim fırsatlarının sunulması gibi konuların da ön plana çıktığı bir dönem olmuştur. Sanayi Devrimi sonrasında yaşanan bu dönüşüm, işçi haklarının ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi konusunda

önemli adımların atılmasını sağlamış ve modern işletme yönetimi anlayışının gelişimine önemli katkılarda bulunmuştur (Bayraktaroğlu, 2003).

Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin evrimi, endüstriyel psikoloji alanındaki çalışmalarla önemli bir ivme kazanmıştır. Münsterberg ve Cattell gibi öncü isimler, işe ilişkin zihinsel ve duygusal yetenekler ile personel seçiminde bireysel farklılıkların önemine dikkat çekmişlerdir. Bu çalışmalar, modern anlamda ilk personel departmanlarının 1912'lerde ortaya çıkmasına ve personel yönetiminin profesyonelleşmesine yol açmıştır (Artan, 1989).

Taylor, iş süreçlerini iyileştirmek için her işin gerekli hareketlerini ve zamanını bilimsel yöntemlerle tanımlamış ve böylece işlerin nasıl daha verimli yapılacağına dair standartlar geliştirmiştir. Taylor'un en önemli katkılarından biri de, rutin personel faaliyetlerinin yönetimi için özel bir personel departmanının kurulmasını önermesi olmuştur. Bu öneri, işe alma, eğitim ve işten çıkarma gibi faaliyetlerin yönetimi için sistemli bir yaklaşımın benimsenmesine ve organizasyon içindeki işgücü yönetiminin profesyonelleşmesine ön ayak olmuştur (Yüksel, 1998).

Taylor'un yaklaşımı, organizasyon içinde her çalışanın uzmanlaşmış yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanılması gerektiğini vurgulamıştır. Ancak, bu yaklaşım çalışanların sadece üretkenliklerini ön plana alırken iş tatmini gibi insani faktörleri göz ardı ettiği için 1920'lerden itibaren eleştirilere maruz kalmış ve teorik önemi azalmıştır. Bu eleştiriler sonucunda insan odaklı yönetim teorileri ve çalışanların iş tatmini, motivasyonu gibi konular daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Bu dönüşüm, insan kaynakları yönetiminin evriminde yeni bir dönemi işaret etmiş ve çalışanların sadece fiziksel emeklerinin değil, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının da yönetilmesi gerektiği anlayışını güçlendirmiştir.

1930'lardan itibaren, insan ilişkilerine daha fazla önem verilmeye başlanması ve Hawthorne araştırmalarının yapılması, çalışma ortamı ve insan unsuru arasındaki ilişkiyi daha detaylı incelemiştir. Bu dönemde, fiziksel çalışma koşullarının yanı sıra sosyal ilişkilerin ve işçilerin duygusal ihtiyaçlarının da verimlilik üzerinde önemli bir etkisi olduğu anlaşılmıştır. Elton Mayo'nun liderliğindeki Hawthorne deneyleri, Taylor'un verimlilik üzerine odaklanan varsayımlarına meydan okuyarak, insanların sosyal varlıklar olduğunu ve iş yerindeki sosyal ilişkilerin onların motivasyon ve verimliliği üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Selamoğlu, 1998).

Birinci ve İkinci Dünya Savaşları döneminde yaşanan olaylar, işgücü piyasaları ve işletme yönetiminde önemli değişikliklere yol açmıştır. Savaş nedeniyle işgücünün önemli bir kısmının cepheye gönderilmesi ve savaşa destek veren endüstrilerde yoğunlaşması, geride kalan iş gücünün daha verimli kullanılmasını gerekli kılmıştır. Aynı zamanda iş yerlerinin üretim fonksiyonlarında ve miktarlarında yaşanan artışlar, kişisel yeteneklerin iş yeri yönetimindeki zorlukları artırmış ve bilimsel yönetim yöntemlerinin temellerinin atılmasına zemin hazırlamıştır. Birinci Dünya Savaşı öncesinde iş gücünün ucuz ve bol olması nedeniyle yeni eleman çekme sorunu gündemde değildi. Ancak ABD'nin 1918'de savaşa girmesiyle durum değişmeye başladı. Dört milyondan fazla insanın orduya katılması ve göçmen akışının azalması, iş gücü piyasasında önemli değişikliklere sebep oldu. İşçiler, düşük ücretler ve dayanılmaz çalışma koşulları nedeniyle sendikalara katılarak haklarını aramaya başladılar. Bu dönemde işletmelerde personel yönetimi ve etkinliklerine 1930'larda önem verilmeye başlandı. Özellikle 1935'te çıkarılan sosyal güvenlik yasası gibi düzenlemeler, personel bölümlerinin şirket elemanları hakkında kayıt tutma gibi işlevler üstlenmelerini gerektirdi. Tüm bu gelişmeler, işletme yönetimini daha karmaşık bir hâle getirdi ve insan faktörünün yönetimini, dar bir perspektiften çok daha geniş ve sistemli bir yaklaşımla ele almayı zorunlu kıldı. Bu dönem, modern insan kaynakları yönetiminin evrildiği ve işçi haklarının, çalışma koşullarının, ücret politikalarının ve personel yönetiminin sistemli bir şekilde ele alınmaya başlandığı bir süreci işaret eder. Bu durum, insan kaynakları yönetiminin işletmelerde stratejik bir fonksiyon olarak tanınmasına ve gelişimine önemli katkılar sağlamıştır (Palmer ve Winters, 1993).

İkinci Dünya Savaşı sonrasında, özellikle endüstri ilişkileri odaklı bir bakış açısıyla şekillenen İKY, işgücü piyasaları, sendikal ilişkiler ve işçi hakları gibi konulara önem vermiştir. Ancak, 1970'li yıllardan itibaren İKY alanında bir paradigma değişikliği yaşanmış ve daha iş odaklı, stratejik bir yaklaşım benimsenmiştir. Bu dönüşümle birlikte, İKY'nin odak noktası, çalışanları bir maliyet unsuru olarak görmekten ziyade, onları organizasyonun başarısında kritik bir stratejik kaynak olarak değerlendirme ve bu kaynağı en iyi şekilde yönetme üzerine yoğunlaşmıştır. Bu yeni yaklaşım, çalışanların seçimi, geliştirilmesi, motivasyonu ve tutulması gibi alanlarda stratejik planlamaları ön plana çıkarmış, böylece İKY, organizasyonların rekabet avantajı kazanmasında ve sürdürülebilir başarı elde etmesinde önemli bir rol oynamaya başlamıştır. İKY'nin bu çok yönlü ve stratejik yaklaşımı, günümüzde de evrimini sürdürmekte ve iş dünyasının dinamiklerine uyum sağlamaya devam etmektedir (Malik, 2009).

1960'lı yıllara kadar insan ilişkileri hareketi, işletmenin en önemli unsuru olarak insanı değerlendirme eğilimini güçlendirmiştir. Ancak, insan kaynakları yönetimi literatürü bu döneme kadar yeterince gelişmemiş olup 1970'li yıllarda daha fazla önem kazanmaya başlamıştır.

1970'li yıllar, İKY'ye stratejik bir bakış açısı ile yaklaşan uzmanlar tarafından bir başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir. Bu dönem, İKY'nin sadece işe alım ve ücretlendirme gibi idari işlevlerin ötesine geçerek organizasyonun genel stratejisi ile bütünleşik bir şekilde ele alınmaya başladığı bir dönemi işaret etmektedir. Öte yandan, İKY'nin kurumsal baz da, organizasyon içerisinde ayrı bir birim olarak kurulması, 1910'lu yıllara dayanan bir geçmişe sahiptir. Bu, İKY'nin modern anlamda kurumsallaşmaya başladığı ve işletmelerin yapılanmasında önemli bir fonksiyon olarak tanınmaya başladığı dönemi temsil etmektedir (Kaufman, 2014).

Bu çeşitlilik, İKY'nin tarihsel gelişimini ele alırken, farklı dönemlere ve farklı uygulamalara işaret eden zengin bir geçmişe sahip olduğunu göstermektedir. Her yaklaşım, İKY'nin farklı yönlerini ve önemini vurgulayarak, bu alandaki evrimin ve gelişimin çok katmanlı olduğunu ortaya koymaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), organizasyon teorileri, endüstri ilişkileri, ekonomi, sosyoloji, psikoloji, yönetim bilimi ve hukuk gibi birbirinden oldukça farklı disiplinlerin teorileri, ilkeleri ve uygulamaları üzerine kurulu bir gelişim süreci izlemiştir. Mahoney ve Deckop'un (1986) belirttiği üzere, bu çok disiplinli yaklaşım, İKY'nin sadece işe alım, eğitim, performans yönetimi gibi temel işlevlerini değil, aynı zamanda organizasyonun daha geniş çaplı stratejik hedeflerine ulaşmasında oynadığı rolü de derinlemesine anlamasını sağlamıştır (Mahoney ve Deckop, 1986).

İKY ile ilgili araştırmalar ve teorik çalışmaların ağırlıklı olarak Kuzey Amerika'da gerçekleştirilmiş olması, bu bölgenin İKY'nin gelişiminde öncü bir rol oynadığını göstermektedir. Kaufmann (2001), bu coğrafyanın İKY disiplininin şekillenmesinde ve profesyonelleşmesinde kritik bir etkiye sahip olduğunu ifade etmiştir. Kuzey Amerika'da yürütülen çalışmalar, İKY'nin evrensel ilkelerini ve uygulamalarını belirlemede referans noktası olmuştur (Kaufmann, 2001).

Bu süreçte, işletmelerin insan kaynaklarına yatırım yapmanın önemi, çalışan memnuniyeti, motivasyonu ve verimliliği üzerine yapılan bilimsel araştırmalar, İKY'nin temel ilkelerini ve pratiklerini şekillendirmiştir. Günümüzde İKY, küresel ölçekte çeşitli

sektörler ve organizasyonlar için stratejik bir öneme sahip multidisipliner bir alan olarak kabul edilmektedir.

1980'li yıllardan itibaren ise insan kaynakları yönetiminin önemi uluslararası rekabetin artması, ekonomik yapıların değişmesi ve teknolojik gelişmelerle birlikte daha da artmıştır. Bu dönemde, işçi-işveren ilişkilerinde yeni anlayışların benimsenmesi, sendikal örgütlenmelerin zayıflaması ve Japonya gibi ülkelerin yükselişi insan kaynakları yönetimine olan ilgiyi ve bu alandaki gelişimi önemli ölçüde etkilemiştir. Bu faktörler, insan kaynakları yönetiminin stratejik bir öneme sahip olduğu ve işletmelerin başarısı için kritik bir faktör olduğu anlayışını pekiştirmiştir (Büyüksulu, 1998).

1980'lerde örgütlerin stratejilerini belirlerken insan kaynaklarını dikkate almanın önemi giderek daha fazla anlaşılmaya başlandı. Bu dönemde, "stratejik insan kaynakları yönetimi" terimi, işletmelerin uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacak, işletme amaçları ve stratejileriyle entegre bir yaklaşım olarak ortaya çıktı. Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmenin verimliliği ve başarısının temelinde yatan örgüt kültürüne ve bu kültürün önemli bir bileşeni olan insan kaynağına odaklanmıştır. Bu yeni yaklaşım, insan kaynaklarının sadece işe alma, eğitim ve ücretlendirme gibi operasyonel işlevlerin ötesinde işletmenin stratejik hedefleri doğrultusunda ele alınması gerektiğini vurgulamıştır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile işletmeler; çalışanların yeteneklerini, motivasyonlarını ve katılımlarını stratejik hedeflere yönlendirme imkânı bulmuştur. Bu yaklaşım, çalışanların gelişimine ve kariyer planlamalarına önem vererek onları işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmada kilit bir faktör olarak görmüştür. Ayrıca, stratejik insan kaynakları yönetimi, çalışanların iş tatminini ve bağlılığını artırarak işletmenin genel performansına önemli katkılarda bulunmuştur. 1980'lerde başlayan bu gelişim süreci, insan kaynakları yönetiminin organizasyonların başarısında stratejik bir rol oynadığının kabul edilmesiyle birlikte, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ve teorilerinin daha da gelişmesine yol açmıştır. Bu dönem, insan kaynakları yönetiminin işletme stratejileriyle bütünleşik bir şekilde ele alınmasının, rekabet avantajı elde etmede ve sürdürülebilir başarıya ulaşmada kritik öneme sahip olduğunun anlaşıldığı bir dönem olmuştur (Bayraktaroğlu, 2003).

Tablo 2. 1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
İş Odaklı	İnsan Odaklı
Operasyonel faaliyet	Danışmanlık hizmeti
Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
Statik bir yapı	Dinamik bir yapı
İnsan maliyet unsuru	İnsan önemli bir girdi
Kalıplar, normlar	Misyon ve değerler
Klasik yönetim	Toplam Kalite Yönetimi
İşte çalışan insan	İş yönlendiren insan
İç planlama	Stratejik planlama

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2000

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), personel yönetimi anlayışına göre önemli yenilikler ve değişiklikler getirmiştir. Geleneksel personel yönetimi anlayışında, çalışanlar daha çok işletmenin teknik gereksinimlerine odaklanan bir varlık olarak görülürken insan kaynakları yönetiminde çalışanlarla ilişkilerin geliştirilmesi, işbirliğine dayalı bir ortamın oluşturulması, problem çözüm süreçlerine işgörenlerin aktif olarak katılımının sağlanması ve değerlerin çalışanlar ile müşterilere odaklanması gibi unsurlar ön plana çıkmıştır. Bu dönüşüm, personel yönetiminin sınırlı ve işlevsel odaklı yaklaşımını aşarak çalışanların motivasyonunu, tatminini ve gelişimini merkeze alan bir yönetim anlayışına geçişi ifade eder.

İKY, işletme içindeki teknik işlevlerin yanı sıra, çalışanların potansiyellerini en iyi şekilde kullanmalarını sağlayacak bir ortam yaratmayı hedefler. Bu yeni yaklaşım, çalışanları sadece birer maliyet unsuru ya da kontrol edilmesi gereken bir kaynak olarak görmekten ziyade, işletmenin başarısı için kritik öneme sahip stratejik ortaklar olarak değerlendirir. İKY'nin getirdiği bu anlayış değişikliği, personel yönetiminin odaklandığı kayıt tutma, ücret yönetimi, yan ödemeler ve sigorta işlemleri gibi işlevsel görevlerin ötesine

geçerek işgörenlerin yeteneklerini geliştirme, kariyer planlaması, çalışan bağlılığını artırma ve işletme kültürünü şekillendirme gibi stratejik boyutlara yönelmiştir (Mucuk, 2005).

İKY, işletmelerde ve çalışma hayatında meydana gelen yapısal ve kültürel değişimlere yanıt veren, insanı merkeze alan ve çalışanların katılımını teşvik eden, aynı zamanda işletmenin stratejik hedefleriyle uyumlu bir insan yönetimi anlayışını temsil etmektedir. Bu yeni anlayış, geleneksel personel yönetiminden ayrılarak çalışanların ve organizasyonların gelişimine yönelik daha kapsamlı ve entegre bir yaklaşım sunar.

2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

İKY stratejileri, insan kaynakları hedeflerinin belirlenmesi ve kuruluşların hedeflerine ulaşması için uygun yöntemlerin belirlenmesi ile ilgilidir (Policastro, 2003). Farklı İKY stratejilerinin, esas olarak çalışanların özgürlüğünü sağlayarak dolayısıyla inovasyon süreçlerini geliştirerek yaratıcılığı teşvik etme ve destekleme açısından değerli olduğu kabul edilmektedir (Jiang vd., 2012). Aynı zamanda, çalışanlar arasında yaratıcılığı ve özgürlüğü teşvik etmek önemli bir hedef olmalıdır. Ancak, kullanılan İKY stratejilerinin bazen yaratıcılık ve inovasyon süreçlerini geliştirmek yerine kısıtlayabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Bu durum, katı prosedürler ve aşırı denetimle sınırlanan iş ortamlarının çalışanların yenilikçi düşünme yetilerini olumsuz etkileyebileceği gerçeğiyle ilişkilidir. Dolayısıyla, İKY stratejilerinin hem verimliliği sağlarken hem de yaratıcılığı destekleyecek şekilde dengelenmesi gerekmektedir.

Bu nedenle İKY stratejileri, kuruluşların bireylerin davranışlarını ve becerilerini nasıl etkilediği konusunda kritik öneme sahip hale gelir; bu, kuruluşların hedefleriyle tutarlı yenilikler sunup sunmadığı açısından önemlidir (Chen ve Huang, 2009). Ancak organizasyonlarda insan kaynakları yönetiminin rolü iki yönlüdür. Bir yandan insan kaynakları yönetimi, işin organizasyonu için temel yapı da dahil olmak üzere kuruluşun politikaları ve uygulamaları ve işin yönetimi ile ilgilidir (Zehir vd., 2016).

2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği

İnsan Kaynakları Yönetiminin (İKY) stratejik niteliği, işletmelerin uzun vadeli hedeflerine ulaşmaları için insan kaynaklarının etkin bir şekilde yönetilmesi ve bu kaynakların işletmenin genel stratejileriyle entegre edilmesi anlayışına dayanır. Bu yaklaşım, insan kaynaklarını işletmenin en önemli varlıklarından biri olarak görür. İşletmenin başarısının; çalışanlarının yetenekleri, motivasyonları ve bağlılıklarıyla doğrudan ilişkili olduğunu kabul eder. Stratejik İKY'nin temel özellikleri ve işlevleri aşağıda özetlenmiştir (Bayraktaroğlu, 2003):

- **Stratejik Planlama ve Hedef Belirleme:** İKY, işletmenin genel stratejik planlamasının bir parçası olarak, iş gücü planlaması, yetenek yönetimi, eğitim ve geliştirme programları gibi unsurları kapsar. İKY stratejileri, işletmenin mevcut ve gelecekteki hedeflerine uygun insan kaynakları yapısını oluşturmayı amaçlar.

- **İşe Alım ve Seçim:** İşletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasında kritik roller oynayacak yetenekleri çekmek, seçmek ve işe almak, İKY'nin en önemli görevlerinden biridir. İKY, işletmenin ihtiyaç duyduğu beceri ve yeteneklerle uyumlu adayları belirleyerek, organizasyona katkı sağlayacak en uygun insanları seçer. Bu süreç, işletmenin uzun vadeli başarısını sağlamak için doğru kişileri doğru pozisyonlara yerleştirmenin önemini vurgular ve stratejik hedeflere ulaşmada önemli bir adım olarak kabul edilir.

- **Eğitim ve Gelişim:** Çalışanların becerilerini ve performanslarını işletmenin ihtiyaç duyduğu seviyeye getirmek için sistematik eğitim ve gelişim programları sunar. Bu programlar, çalışanların kariyer hedefleri ile işletmenin stratejik amaçları arasında bir uyum sağlar.

- **Performans Yönetimi:** Çalışan performansını sürekli olarak değerlendirme ve geliştirme, İKY'nin önemli bir işlevi olarak öne çıkar. Performans yönetimi, çalışanların işletmenin genel hedefleri doğrultusunda nasıl bir performans sergilediğini anlamak ve bu performansı iyileştirmek amacıyla geri bildirim ve ödüllendirme sistemlerini kapsar. Bu süreç, hem çalışanların bireysel gelişimini destekler hem de işletmenin stratejik hedeflerine katkıda bulunarak verimliliği artırır. Etkin bir performans yönetimi sistemi, çalışanları motive ederken, aynı zamanda organizasyonun başarısına da katkı sağlar.

- **Çalışan İlişkileri ve Motivasyon:** Çalışan memnuniyetini, bağlılığını ve motivasyonunu artırmaya yönelik stratejiler geliştirir. İKY, çalışanların işletmeye olan

bağılıklarını güçlendirerek iş gücü devir hızını azaltmayı ve yüksek performansı teşvik etmeyi hedefler.

- **Ödüllendirme ve Yan Haklar:** Çalışanları işletmenin başarısına katkıda bulunmaya teşvik eden rekabetçi ve adil bir ödüllendirme sistemini tasarlar. Bu sistem; maaş, bonuslar, sağlık sigortası ve emeklilik planları gibi çeşitli yan hakları içerebilir.

Stratejik İKY, işletmelerin rekabet avantajı elde etmesine ve sürdürülebilir başarıya ulaşmasına yardımcı olan bir yönetim anlayışıdır. Bu yaklaşım, insan kaynaklarının stratejik planlama sürecine entegrasyonunu sağlayarak işletmenin hedeflerine ulaşmasında insan faktörünün oynadığı kritik role odaklanır.

2.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

“Stratejik” İnsan Kaynakları Yönetimini (SİKY) etkili bir şekilde tanımlamak için, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ile Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY) kavramları arasındaki farkı vurgulamak önemlidir. İKY’de, işler genellikle birbirinden ve iş stratejisinden bağımsız olarak değerlendirilir. Örneğin, performans değerlendirme sisteminin en etkin şekilde nasıl uygulanacağı tartışılırken, bu sistemin personel seçme sistemi ile nasıl bütünleştirileceği veya bu iki sistemin birbiriyle olan ilişkisi genellikle göz ardı edilir. Ancak, "stratejik yönetim" kavramı günümüzde daha fazla önem kazanmış olup, SİKY, insan kaynaklarının işletmenin stratejik hedefleriyle bütünleşmesini ve bu hedeflere ulaşmada kritik bir rol oynamasını sağlar. Stratejik yönetim yaklaşımında, insan kaynakları iş stratejisiyle uyumlu bir şekilde yönetilir ve böylece tüm İKY süreçleri birbirine bağlı olarak ele alınır (Wright ve McMahan, 1992).

Örgütsel bir bakış açısıyla stratejik yönetim, birbiriyle ilişkili üç ana değişkenin koordinasyonunu gerektirir. Bunlar; yönetimin en yüksek değerleri, çevre ve kaynaklardır. Bu üç temel değişkenin uyumlu bir şekilde yönetilmesi, organizasyonun stratejik başarısında kritik bir rol oynar. Ayrıca, stratejik yönetim, kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri göz önünde bulundurularak dış tehditleri ve fırsatları değerlendirme gerekliliğini ifade eder. Stratejik hedefler, iç ve dış kaynaklardaki değişiklikler ve çevresel faktörler sürekli izlenerek anlık değişikliklere uyarlanabilir olmalıdır. Bu anlamda, hedefler esnek olmalı ve değişen koşullara göre güncellenmeye açık tutulmalıdır. Böylece, organizasyonun dinamik bir

şekilde uyum sağlayarak sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesi sağlanabilir (Bratton ve Gold, 1999).

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik işlevini geniş anlamda bütünleşme ve uyum sağlama olarak gören Schuller, bu teoriyi şöyle açıklamaktadır: İnsan kaynakları yönetimi için stratejik çerçeve, organizasyonlardaki insan kaynakları uygulamalarını şirketin stratejik ihtiyaçları ile uyumlu hale getirmeyi amaçlar. Ayrıca insan kaynakları uygulamalarının hiyerarşik yönetici ve çalışanlar tarafından günlük işlerinin bir parçası olarak kabul edilmesini ve kullanılmasını sağlar (Schuler, 1992). Mello'ya göre ise insan kaynakları yönetiminin stratejik yapısı, örgütün stratejik hedeflerine ulaşmak için birbiriyle uyumlu uygulama, program ve politikaların geliştirilmesini ifade eder (Mello, 2002). Bayat (2008), insan kaynakları yönetiminin stratejik boyutunu açıklamaya çalışan yaklaşımları dört grup altında açıklamıştır. Bu yaklaşımlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

2.5.1. Evrenselci (Universalistic) yaklaşım

Dünya çapındaki yaklaşımların ilk odak noktası, çalışanları güçlendirmeyi amaçlayan süreçlerdir. Bu süreçler arasında değişken ücret yapıları, özel seçme ve atama yöntemleri, kapsamlı eğitim ve gelişim programları ile performans değerlendirme sistemleri yer alır. Zamanla bu odak, değişim yönetimi, fayda sağlama, çalışan bağlılığı, fikir birliği, problem çözme ekipleri gibi konulara kaymıştır. Ayrıca, istihdam politikaları, çalışma teşvikleri, yeni çalışma düzenlemeleri ve yeni ödeme sistemleri de bu süreçlerin bir parçası haline gelmiştir. Bu unsurlar, organizasyonların hem çalışan bağlılığını artırmak hem de işgücü verimliliğini yükseltmek amacıyla kullandıkları önemli stratejik araçlardır (Martin-Alcazar vd., 2005).

Huselid'e (1995) göre, kapsamlı seçme ve işe alma uygulamaları, teşvik ödemeleri, performans yönetim sistemleri, çalışan sadakati ve gelişimi gibi uygulamalar, bir şirketin mevcut ve gelecekteki çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirebilir. Çalışanların şirkette kalmasını sağlamak için onların yeteneklerini geliştirmek ve motive etmek önemlidir. Bu tür uygulamalar, daha düşük iş gücü devir hızına, daha yüksek kurumsal üretkenlik ve verimliliğe yol açar, bu da şirketin rekabet avantajını artırmasına katkı sağlar (Youndt vd., 1996).

2.5.2. Durumsal (Contingent) yaklaşım

Evrensellerin çizgi tabanlı modeline yanıt olarak; etkileşim tabanlı model Woodward, Dewar, Verbal, Chauvin, Drazen ve Venkatraman tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşıma göre İnsan kaynakları yönetimi ile performans arasındaki ilişki uzun süre durağan kalmaz ve durumsal değişken adı verilen üçüncü bir değişkene bağlıdır. (Martin-Alcazar vd., 2005).

Durumsal değişkenler stratejik, organizasyonel ve dış/çevresel değişkenlerdir. Stratejik değişkenler, insan kaynakları uygulamalarının performansa katkısının doğrudan şirketin stratejisine uygunluğuna bağlı olduğunu göstermektedir (Bayat, 2008: 76).

Davranış teorisi, durumsal teoriye dayanır. Davranış teorisine göre etkili performans hedeflenecekse strateji gibi organizasyonel özellikler benzersizdir. Davranış ve karakter gereklidir. Bu açıdan bakıldığında insan kaynakları faaliyetleri şirketin gerektirdiği çeşitli çalışan davranışlarını sağlamak ve teşvik etmek için bu temel araçların kullanıldığı gösterilmektedir (Youndt vd., 1996).

Sonuç olarak; her zaman, her yerde "en iyi uygulamalar" örgütün varlığını reddeden durumsal yaklaşım, örgütün hem iç hem de dış çevre faktörlerinden etkilendiğini savunmuştur. Yani organizasyon yapısı, çalışan özellikleri, teknoloji, istihdam, ekonomik ve sosyal çevre gibi iç ve dış faktörleri değerlendiren insan kaynakları stratejisi bu koşullarla birleştirildiğinde en etkili yöntemdir (Bayat, 2008: 78).

2.5.3. Biçimlendirme (Configurational) yaklaşımı

Durumsallık teorisinin bir uzantısı olan biçimlendirme yaklaşımının, diğer uygulamalardan farklı olarak insan kaynakları işlevi karmaşık ve etkileşimlidir. Bir sistem olarak kabul edilir ve analizden ziyade organizasyon hakkında toplanan bilgilerin sentezini kullanır (Yüksel, 2004: 19; Martin Alcazar vd., 2005).

Biçimlendirme yaklaşımına göre organizasyon, çok değişkenli bir modeldir. İç ve dış alt bileşenlerden oluşan karmaşık bir sistemdir. Tek bir ajans yoktur. Bu karmaşık sistemler bir bütün olarak ele alınmalıdır (Çibek ve Militilo, 2000:6; Yüksel, 2004:19).

Bu yaklaşımın sunduğu en önemli fikirlerden biri de insandır. Örgütsel stratejiler geliştirilirken kaynaklar sürece dahil edilmelidir. Bu, organizasyonun misyonunu gerçekleştirmek için alt sistemler arasındaki çabaların entegrasyonundan kaynaklanmaktadır. Yani insan kaynakları bütünleşmeyi sağlayacaktır (Yüksel, 2004: 19).

Strateji geliştirme aşamasında insan kaynakları yönetimine biçimlendirme yaklaşımı, organizasyon ve fonksiyonlarını bütüncül bir yaklaşımla ele alarak, durumsal yaklaşımlara göre daha esnek bir yapı sunması bakımından stratejik insan kaynakları yönetimi literatüründe önemli bir yer edinmiştir (Bayat, 2008: 79).

2.5.4. Bağlamsal (Contextual) yaklaşım

Tanımlayıcı ve kapsamlı bir açıklama sağlayan bağlamsal yaklaşım, coğrafi ve endüstriyel koşullara uygulanabilir geniş bir model önerisidir. Bu noktada, stratejik insan kaynakları yönetimi, şirketin hedeflerine ulaşmada yönetsel kararların alındığı ve dış ile organizasyonel koşulların dikkate alındığı bir yöntem olarak ele alınmaktadır (Martin Alcazar ve diğerleri, 2005)

Bağlamsal yaklaşım, stratejik insan kaynakları yönetiminin sadece örgüt içindeki dinamiklerle değil, aynı zamanda örgüt dışındaki çevresel faktörlerle de şekillendiğini vurgular. Bu yaklaşım, örgütleri yalnızca kendi iç yapılarıyla değil, daha büyük bir makro sistemin parçası olarak ele alır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için, örgütün içinde bulunduğu sosyal, ekonomik ve kurumsal çevrenin göz önünde bulundurulması gerekir. Martin Alcazar ve diğerlerinin (2005) belirttiği gibi, bağlamsal yaklaşım, endüstri ilişkileri ve çevresel faktörlerin önemini yeniden hatırlatmaktadır. Kamu işletmeleri, sendikalar, sosyal yapılar ve kurumsal gelişmeler gibi unsurlar, insan kaynakları yönetimi stratejilerinin şekillendirilmesinde kritik rol oynar. Bu çevresel etmenler, örgütün iç yapısına etki ettiği kadar, dış faktörlerin de stratejik karar alma süreçlerinde önemli bir rol oynadığını ortaya koyar. Sonuç olarak, bağlamsal yaklaşım, insan kaynakları yönetiminin yalnızca içsel bir süreç değil, aynı zamanda daha geniş sosyal ve ekonomik dinamiklerle ilişkili bir olgu olduğunu kabul eder. Bu yaklaşım, örgütlerin çevresel faktörlere uyum sağlamasının önemini vurgular ve stratejik insan kaynakları yönetiminin başarılı olabilmesi için çevresel etmenlerin dikkate alınmasının gerekliliğini savunur.

2.6. İnsan Kaynakları Yönetim Stratejileri

İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejilerinin (İKYS), kuruluşun rekabet avantajını oluşturmak ve sürdürmek amacıyla, kuruluşun genel stratejisini göz önünde bulundurarak tüm personel düzeyinde stratejik karar almayı destekleyen bir çerçeve sağladığına inanılmaktadır. İKYS aynı zamanda, kuruluşun stratejik hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunacak şekilde insan kaynakları aracılığıyla stratejik planın uygulanmasına yönelik bir yönlendirme sunar.

2.6.1. İşe alım stratejisi

Kuruluşlar artık işe alım uygulamalarını optimize etmek değilse bile iyileştirmek için stratejik bir görevle karşı karşıyadır çünkü günümüzün kurumsal İKY ortamında işe alım “kurumsal başarı ve hayatta kalma için en kritik insan kaynakları işlevi” olabilir (Taylor ve Collins, 2000: 304). İşe alım, “birincil amacı potansiyel çalışanları belirlemek ve çekmek olan ve kuruluş tarafından yürütülen uygulama ve faaliyetler” olarak tanımlanabilir (Barber, 1998: 5). Organizasyondaki iş gücü stratejileri; iş analizi ve tanımı, insan kaynakları planlaması, işe alım, insan kaynakları seçimi ve atama gibi alt işlev gruplarını içermektedir. Chen ve Huang'a (2009) göre, işe alım stratejisi, organizasyonun istihdam kaynaklarının belirlenmesi ve insan kaynakları planında gerekli olan spesifik disiplinlere uygun adayların çekilmesi amacıyla faaliyetler ve prosedürler dizisi olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle işe alım çeşitli reklam araçları aracılığıyla pozisyonları doldurmak için kuruluşun planlı insan kaynağını kuruluşa sağlamak için en iyi adayları seçmek anlamına gelir; bu, stratejinin sınırlarının sonu anlamına gelmez. İşe alma aslında yaklaşımın ve kutuplaşma algısının özüdür (Sang, 2005; Katou ve Budhwar, 2010; Rathnawerera, 2010). Daha spesifik olarak, işe alımın stratejik olabilmesi için İK uygulayıcılarının aşağıdaki beş soruya etkili yanıtlar bulması gerekir (Breaugh, 1992; Breaugh ve Starke, 2000):

1. Kimler işe alınmalı?
2. Nerede işe alınmalı?
3. Hangi işe alım kaynakları kullanılmalı (örneğin, internet, gazeteler, iş fuarları, kampüs içi, vb.) ?

4. Ne zaman işe alım yapılmalı?

5. Hangi mesaj iletilmeli?

Örneğin, ilk başvuru havuzunun büyüklüğü ve kalitesi, genel olarak işe alımın etkinliğini belirlemede çok önemli olabilir (Carlson vd., 2002).

İşe alım stratejisi, uygun sayı ve türde insan kaynağının elde edilmesi sürecidir. Bu süreç iş analizi süreci, insan kaynaklarının planlanması ışığında gerçekleşir ve işe alım süreci kutuplaşma ile başlar. Belirli bir iş için nitelikli sayıda adayı çekmekle ilgili bir dizi faaliyeti içerir. İşe alma sürecindeki yükler, hizmet kuruluşları için üretken kuruluşlara göre daha yüksektir. Sunulan hizmetin kalitesi, hizmet sağlayıcıların insan kaynaklarından gelen beceri ve yeteneklerine bağlıdır (Heneman, 2008: 45). Kuruluşun gelecekteki faaliyetinin genişletilmesiyle işe alımın önemi vurgulanmakta bu gelişme kuruluşun ek insan kaynağı ihtiyacını gerektirebilmektedir. Talep eksikliği ve iş gücü piyasasında da yeni olan becerilerin değiştirilmesi nedeniyle konumu etkinliğini artırabilir. Sosyal becerileri çekmeye yönelik işe alım süreci, bunların en iyilerini seçmek, onları nitelendirmek ve organizasyona atandıktan sonra hızlı ve daha düşük bir maliyetle eğitmek için yüksek spesifikasyonlar gerektirmektedir (Yılmaz, 2011; Zizlavsky, 2020).

2.6.2. Eğitim ve gelişim/güçlendirme stratejisi

Eğitim, ekonomik ve teknolojik değişimler karşısında ve bu değişimlere ayak uydurmak için gerekli altyapının sağlanması ihtiyacı nedeniyle, tüm ülkelerde araştırmacıların, resmi kurumların ve ekonomik kuruluşların ilgisini çekmekte ve doğal olarak ilgi odağı haline gelmektedir. Birçok yazar ve ekonomi düşünürü, özellikle eğitimin önemi nedeniyle, değişen derecelerde de olsa belirlenen hedeflere ulaşılmasına katkı sağlamaktadır. Eğitim stratejisi, organizasyonun gerçekliğini, gerçek ihtiyaçlarını ve çalışanların ikincil ihtiyaçlarını inceleyerek insan unsurunu oluşturarak organizasyonu geliştirecek eğitim programlarını uyarlamaktır (Shahnaei ve Long, 2015). İK'nın eğitimi, geliştirilmesi ve performansının değerlendirilmesi süreçleri birbiriyle ilişkili hayati faaliyetleri temsil etmektedir. İK yöneticileri, bilimsel olarak çalışılmış bir yönteme göre eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine dayalı olarak gerekli eğitimin niteliğinin farkında olmadıkları takdirde örgütün hedeflerine ulaşmasında aktif bir rol oynayamazlar (Amiri ve Ghalbi, 2007: 600).

İK literatürü eğitimi, örgütsel kültürel değişim süreçlerinin hayati bir bileşeni ve işgücü bağlılığını güvence altına almak ve çalışanların gizli potansiyelini gerçekleştirmek açısından önemli bir davranışsal araç olarak tanımlamaktadır (Keep, 1989). Çalışanların işlerinde iyi performans gösterebilmeleri için sahip olmaları gereken bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını da etkileyebilecek etkili eğitim programlarını gerektirir (Meyer ve Allen, 1991). Benzer şekilde, ekonomik çalışmalar eğitim ve gelişim yatırımlarını kurumsal performansın ve ekonomik büyümenin temel belirleyicileri olarak tanımlamaktadır (Mason vd., 1996). Yetenekli bir işgücünün geliştirilmiş kabiliyetleri, bilgi ve becerileri, küresel bir pazarda rekabet avantajının önemli bir kaynağı olduğunu kanıtlamaktadır (Beardsley vd., 2006).

Dessler (2000: 249) eğitimi, yeni veya mevcut çalışanları işlerini yapmaları için ihtiyaç duydukları yardımla hazırlamak için kullanılan yöntemler olarak tanımlamıştır. Noe vd. (1994: 59) gelişmeyi, çalışanların mevcut işteki farklı türdeki zorluklarla veya henüz ortaya çıkmamış gerçekleştirmelerle yüzleşme yeteneğini geliştiren bilgi, beceri ve davranışların kazanılması olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla eğitim; belirli bir etkinliğin, ona ihtiyaç duyan veya belki de bizim onlardan eğitime ihtiyacımız olan bir grup insana yönelik olduğu süreçtir. Genel olarak bireyin davranışını mesleki ya da işlevsel açıdan ele alan yönlendirmelerin olduğu olumlu bir uyum sürecidir. Bireylerin veya çalışanların ihtiyaç duyduğu bilgi ve deneyimi kazanmayı amaçlamaktadır. Bireyi verimli çalışmaya hazırlamak ve gerekli hizmet düzeyinde tutmak olarak da bilinir. Bir kişiden diğerine verilen bir tür rehberliktir.

Bu bağlamda Barry (2006: 118) eğitimi, çalışanlara hâlihazırda yapmakta oldukları işle ilgili yeterlik, bilgi ve becerileri öğretmeyi amaçlayan planlı çalışmalar olarak tanımlamıştır. Eğitim ve gelişim süreçleri, görev veya görevleri yerine getirirken pratik uygulamaya aktarılması gereken eğitim sırasında öğrenilen ve edinilen beceri ve yeteneklerdir. Ayrıca eğitim; örgütün büyümesine, refahına, iç ve dış çevre düzeyinde değişimlerle yüzleşmesine yol açacak şekilde bilimsel ve çalışanların davranışsal yeteneklerini geliştirmek için idare tarafından kullanılan araçlardan biridir (Alsalam ve Saleh, 2002: 129).

Katou ve Budhwar (2010), eğitimin çalışanlarda daha yüksek performans elde etmek için doğrudan kullanılan becerileri sağladığını savundu. Ayrıca eğitim ve gelişimin, kuruluş tarafından öğrenmeyi onaylamak ve kuruluş üyelerini teşvik etmek için başlatılan bir çaba

olduğu belirtildi. Ayrıca birbirini tamamlayan ve insan kaynaklarının geliştirilmesini, kuruluşun stratejik hedeflerine ulaşması için çalışmalarını daha verimli yürütmeyi amaçlayan iki faaliyeti de içermektedir.

Bu bağlamda sektördeki ve küresel pazarlardaki gelişmelerle birlikte eğitimin ihtiyaçları da artıyor. Eğitim, çalışanlar arasında takım çalışması duygusunu geliştirerek çalışanların performansını artırır; dolayısıyla işleriyle ilgili bilgi veya bilgilerine olumlu katkıda bulunur (Gruman ve Saks, 2011). Bu nedenle eğitim, bir aktivite veya grupta önemli bir performans elde etmek için deneyim kazanarak tutum, bilgi veya beceri davranışını değiştirmeye yönelik kasıtlı bir süreçtir. Çalışma koşullarındaki bu süreç, örgütte çalışan kişilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayabilecek bireylerin yeteneklerini geliştirmeyi amaçlamaktadır (Casio, 2013).

Öte yandan, birçok sistemin (özellikle bilgisayar sistemlerinin) başarısız olması nedeniyle etkili eğitim sürecini abartmak zordur. Kullanıcılarının yeterince eğitilmemesi ve bu sebep olmadan verimli çalışabilmeleri nedeniyle etkili performans için uygulamalı eğitim şarttır (Dessler, 2012). Çalışanların başarısı ve başarısızlığı, organizasyon içindeki performanslarına bağlıdır; bu nedenle başarılı kuruluşlar, çalışanlarını eğitmek ve geliştirmekle daha fazla ilgilenir çünkü bu süreç çalışanlara yardımcı olur, bilgi edinmelerini sağlar ve nihayetinde örgütsel performansı artırır (Liao ve Chang, 2004).

Eğitim, nitelikli insan kaynağını veya çeşitli idari, mesleki ve teknik alanlardaki çalışanları yetiştirmeyi, üretken sektörlerin bu kaynaklardan ihtiyaçlarını karşılamayı, geliştirmeyi ve verimliliğini artırmayı amaçlayan sistematik bir süreçtir. Eğitim, üç ana boyuta dayanır: eğitmen, kursiyer ve materyaller. Bu boyutlar, eğitim süreçlerini, yöntemlerini ve diğer fiziksel ve bilişsel yönleri içeren eğitim programlarını kapsar. (Abdullah vd., 2020). Yenilikçi bilgiler sağlayan eğitim, çalışanların belirlenmesine ve organizasyonun sektörün ve pazarın değişen gereksinimleri doğrultusunda çalışan performansının geliştirilmesine yardımcı olur. Eğitim, çalışanların performansını olumlu yönde etkiler; bu nedenle kuruluşlar, performanslarını artırmak ve pazarda rekabet avantajı elde etmek için çalışanların eğitime ve geliştirilmesine daha fazla odaklanır (Ellinger vd., 2003).

Arnold'a (2010) göre kalkınma stratejisi, iş gücünün her alanda çalışabilecek bilgi, beceri ve yeteneklerini artırarak üretkenliklerini mümkün olan en üst düzeye çıkarmaktır. Bu bağlamda, İK yönetimine yönelik stratejiler geliştirmek, İK genel planının direktiflerine

dayanır. Bu stratejiler doğrultusunda insan kaynakları departmanı; çalışanları cezbetmek, seçmek, atamak, değerlendirmek, eğitmek, iş tasarlamak ve motive etmekten sorumlu olup, gelecekteki fonksiyon ve uygulamalarına ilişkin kapsamlı bir süreç çizmektedir. Tüm bu süreçler, diğer departmanların stratejik noktalarıyla bütünleşik olarak ve kurumun stratejik hedefleri doğrultusunda yürütülmektedir (Çalışkan, 2010; Collings vd., 2010).

İK stratejisi, çalışanların belirlenen hedeflere ulaşmak için motive olmalarını sağlayarak daha iyi üretkenlikle sonuçlanır. İKY'nin çalışanları için yeterli eğitim vermesi gerekir çünkü beceri geliştirme, bir kuruluşun hizmetlerinin kalitesine ve istenen çıktıya dönüşür. Al-Mzary ve diğerleri (2015), literatür taramasının analizine dayanarak, bir İKY uygulaması olarak eğitimin üniversitenin işgücü üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu sonucuna varmıştır. İnsan kaynaklarının hem kurumun hem de çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak eğitim programları geliştirmesi gerekir. Eğitimin tasarımı da stratejinin verimliliğini büyük ölçüde etkilemiştir (Saifalislam vd., 2014). Bu nedenle, üniversiteler, çalışanlar arasında becerilerin sürdürülebilirliğini teşvik eden eğitim oturumlarına sahip olmalı ve her personelin bilgiye veya eğitim kursuna erişmesi için eşit fırsat sağlamalıdır (Al-Hawamdeh, 2021).

2.6.3. Teşvikler ve tanınma stratejisi

Son zamanlarda yapılan meta-analizler, hem finansal hem de finansal olmayan teşvik motivasyonlarının bireysel performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Stajkovic ve Luthans, 2003). Tanınma ve takdir eksikliği, kariyer gelişim fırsatlarının eksikliğinden sonra, insanların kurumlardan ayrılmasının en önemli nedenidir (Elsdon, 2002). Teşviklerin kullanımı sonuçları iyileştirir ve karlılık, müşteri hizmetleri ve çalışanların elde tutulması gibi sonuçlar aracılığıyla bir kuruluşun rekabet avantajı için çok önemlidir (Harter vd., 2002). Önceki çalışmalar, doğru şekilde uygulandığında teşvik edici motivasyon araçlarının bireysel performansı arttırmak için etkili mekanizmalar olduğunu göstermiştir (Kluger ve DeNisi, 1996; Komaki ve diğerleri, 1996).

Leonard (1990), uzun vadeli teşvik stratejileri izleyen işletmelerin, bu stratejileri göz ardı edenlere göre mülkiyet haklarından daha fazla gelir elde ettiğini belirtmiştir. Şirketler çalışan motivasyonunu bazı şekillerde etkileyebilir. Esas olarak performans dayalı ücretlendirmenin kullanılması, şirketin belirlenen amaç ve hedeflerine ulaşması karşılığında

çalışanlara ödül verilmesini sağlar. Çok sayıda işletme, teşviğin şirket performansını etkilediğini ileri sürmektedir (Milkovich ve Boudreau, 1998; Sani, 2012: 10). Bu bağlamda Teseema ve Soeters (2006) ücret/ödül stratejileri ile çalışanların algılanan performansı arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Ücretlendirme sistemi çalışanları motive etti ve bu da organizasyonel yeniliği artırdı. Firma için yetkin, doğru çalışanları yakalamak amacıyla işe alımda dış kaynak kullanımı kullanılmaktadır (Mumford, 2000).

Ücret ve yan haklar, nitelikli insan kaynağını çekmek ve kuruluştaki mevcut olanı sürdürmek için kuruluşun çalışanlara sağladığı tüm mali ödemeleri, ödülleri ve parasal olmayan faydaları içerir. Ücretlendirme; bireylerin büyüme, gelişme ve öğrenme sürecini sürdürme motivasyonunu etkileyen en kritik faktörlerden biridir. Daha fazla üretkenlik ve örgütün performansını iyileştirme arayışında ücretlendirme bir katalizör olarak kabul edilmektedir (Casio, 2013: 33). Shahzad ve arkadaşları (2008), araştırmalarında ücret/ödül stratejileri ile üniversite öğretim üyelerinin performansı arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Bu nedenle, üst yönetimin ücretlendirme uygulamalarını sürekli olarak benimsemesi ve göz ardı etmemesi önemlidir; aksi halde öğretim üyelerinin performansı ciddi ölçüde düşebilir.

Bu özel stratejinin mantığı da İK ekibinin davranışını doğrudan etkileyerek bir kuruluşun performansını artırmaktır. Bu İK stratejisi, hedeflere ulaşma olasılığını artırır. Kurumlar içinde güçlü bir teşvik ve ödül kültürü, çalışanların bağlılıklarının artmasını sağlar. Üniversiteler, çalışanların küçük ya da büyük başarılarını kutlamaya odaklanmalı (Jeffrey vd., 2013) ve iş yerlerinde en iyi olarak katkılarını tanımalıdır. Teşvik sistemi, çalışanların bir pozisyondan diğerine ilerlemesine ve büyümesine de izin vermelidir. Burada terfi, çalışanların odaklanmalarını ve daha az memnuniyetsiz olmalarını sağlamak için etkili bir yöntemdir. Bu teşvik ve ödül stratejisinin yanı sıra İKY, elverişli bir işyeri ortamı, işbirliğine dayalı ekipler, rekabetçi ücretler ve memnuniyeti de teşvik eden daha iyi kurumsal politikalar yaratmalıdır (Jeffrey vd., 2013; Madanat ve Khasawneh, 2018). Dolayısıyla, teşvikler ve tanıma stratejisi, işverenlerin çalışanlarıyla yakın bir şekilde çalışması ve çalışanların bakış açısından işe yarayan ödül türlerini daha iyi anlaması halinde etkili olabilir (Al-Hawamdeh, 2021).

Bu nedenle organizasyonlarda İKYS'nin işe alım fonksiyonundan başlayarak eğitim, gelişim/güçlendirme ve teşvikler ve tanıma gibi birbirine bağlı birçok ardışık ve birbiriyle ilişkili stratejik fonksiyon ve görevi yerine getirdiği açıkça ortaya çıkmaktadır. İKYS,

organizasyonda çalışan insan kaynaklarının sağlık ve güvenliğini sağlamayı amaçladığı, insan kaynakları ilişkileri ve çalışma ilişkileri ile ilgili bir grup fonksiyonla sona ermektedir. Tüm bu fonksiyonların nihai hedefi, uzun ve kısa vadede kuruluşun hedeflerine ulaşabilecek etkili ve seçkin insan kaynağı sağlamaktır.

2.7. İnsan Kaynakları Yönetim Stratejileri İle İlgili Araştırmalar

İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejileri ile ilgili literatürde farklı kurum tiplerinde farklı değişkenlerle yürütülen birçok çalışmaya rastlanmıştır. Bu kapsamda bu bölümde konu ile ilgili alan yazında yer alan bazı araştırmalara yönelik bilgiler verilmektedir.

Wright ve McMahan (1992) yayınladıkları bir çalışmada, geleceğin insan kaynakları yönetimi stratejilerinin iki temel sorunu çözmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Birincisi, stratejik insan kaynakları yönetimi ile geleneksel insan kaynakları yönetimi arasındaki farkı ayırt etmektir. Diğeri ise yönetimdeki rol üzerinedir. Örneğin, işletme yönetimine ne tür yönetim faaliyetlerinin katılacağı konusudur. Ayrıca yazarlar, insan kaynakları yönetiminin bir kuruluş için rekabet avantajı yaratıp yaratamayacağı konusunda düşünmenin dört yolu olduğuna inanmaktadır. Birincisi, bir işletme için kalıcı bir rekabet avantajı yaratmak için, insan kaynakları işletme için değer sağlamalıdır ve işletmenin heterojen bir işgücü arzına ihtiyacı vardır. İkinci olarak, bireylerin yetenekleri normal dağılıma sahipse, yüksek kaliteli yeteneklerin az olması gerekir. İşletmeler iyi yetenekleri işe almak ve bu yetenekleri ellerinde tutmak istiyorlarsa, cazip bir insan kaynakları yönetim sistemine ihtiyaçları vardır. Dahası yazarlar, rekabet avantajını korumak istiyorsa, insan kaynaklarının devredilemez olması gerektiğine ve insan kaynakları tarafından yaratılan rekabet avantajlarının kolayca taklit edilemeyeceğine inanmalıdır. Son olarak, eğer bir rekabet avantajı kaynağı olarak adlandırılacaksa, kaynakların yeri doldurulamaz olmalıdır. Teknolojinin ikame edilmesi muhtemeldir ve insan kaynakları kalıcı rekabet avantajının kaynağıdır.

Cho ve diğeri (2013) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın amacı, Kore iş dünyasında stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamaları, örgütsel öğrenme süreçleri ve performans iyileştirme arasındaki ilişkileri incelemektir.

Çalışmada, örgütsel öğrenme süreçlerinin bireysel, grup ve örgütsel düzeylerde arabulucu bir rol üstlendiği vurgulanmış ve bu süreçlerin, stratejik İKY uygulamaları ile performans iyileştirme arasındaki bağlantıyı güçlendirmede önemli bir etkisi olduğu bulunmuştur. Araştırma, 640 vaka üzerinden yapılan çok değişkenli analizler ve yapısal eşitlik modellemesiyle desteklenmiştir. Sonuçlar, öğrenme süreçlerinin her üç düzeyde de (bireysel, grup, örgütsel) örgütsel performans üzerinde doğrudan önemli bir etkisi olduğunu ve bu süreçlerin stratejik İKY uygulamalarının etkisini artırmada arabulucu rol oynadığını göstermektedir. Bu bulgular, örgütsel öğrenme süreçlerinin, stratejik İKY uygulamalarının verimliliğini artırarak şirketlerin genel performanslarını iyileştirmede önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır.

Ertürk (2024) çalışmasında, stratejik insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini ve bu etkide örgütsel bağlılığın rolünü araştırmıştır. Araştırma bulguları, devlet ve özel okullar, öğretmenler ve yöneticiler, cinsiyet, yaş grupları, medeni durum ve mesleki kıdem süreleri gibi farklı demografik gruplar arasında stratejik İKY yaklaşımları, örgütsel öğrenme ve bağlılık düzeyleri bakımından anlamlı farklar olmadığını göstermiştir. Ancak, kurumda geçirilen çalışma süresi, örgütsel bağlılık ve öğrenme üzerinde önemli bir etkisi olan bir faktör olarak öne çıkmıştır. Bu bulgular, çalışanların kurumda ne kadar süre çalıştıklarının, örgütsel bağlılık ve öğrenme süreçlerine belirgin bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Ertürk'ün çalışması, eğitim kurumlarında stratejik İKY uygulamalarının, çalışanların bireysel öğrenme süreçleri ve duygusal bağlılıkları üzerinde güçlü bir etki yarattığını ve bunun, takım düzeyinde ve topluluk bazında öğrenmeyi de olumlu yönde etkilediğini vurgulamaktadır.

Paauwe ve Richardson (1997), işe alım, eğitim ve teşvikler gibi stratejik insan kaynakları yönetimi davranışlarının, çalışan hevesi ve çalışan sadakati gibi İKY etkilerini tetikleyeceğine ve bunun da işletme performansı üzerinde daha derin bir etkiye sahip olacağına inanmaktadırlar. Aynı zamanda, kurumsal performansın insan kaynakları yönetimi üzerinde de olumlu bir etkisi olacaktır. Örneğin, işletme performansının iyileştirilmesi, insan kaynakları yönetimi mekanizmalarının yenilenmesini ve geliştirilmesini teşvik edecektir.

Yıldırım (2015) tez çalışmasında, Stratejik İKY'yi kavramsal açıdan ele alarak, SİKY'nin kurumsal performans üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çalışma, İstanbul Üniversitesi'nde 31 farklı birimde 175 çalışana uygulanmıştır. Çalışma sonucunda, stratejik insan kaynakları yönetiminin kurumsal performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Yazar, stratejik insan kaynakları yönetim anlayışını benimseyen kamu kurumlarının, diğer kamu kurumlarına model olarak sunulmasının stratejik insan kaynakları yönetim anlayışının olumlu yönde geliştirilmesi açısından da yararlı olabileceği tavsiyesinde bulunmuştur.

Bhatnagar ve Sharma (2005), stratejik İnsan Kaynakları (İK) rolleri ve örgütsel öğrenme kapasitesinin ampirik bir analizini yapmıştır. Çalışma, Hindistan'dan 640 yöneticinin katıldığı bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiş olup, yöneticilerin İK ve örgütsel öğrenme hakkındaki algılarını incelemek için standartlaştırılmış anketler kullanılmıştır. Araştırmanın bulguları, stratejik İK rolleri ve örgütsel öğrenme kapasitesi arasındaki ilişkilerin genellikle pozitif ve anlamlı olduğunu göstermektedir. Ayrıca, hat yöneticileri ile İK yöneticilerinin her iki değişkenle ilgili algılarının farklı olduğu bulunmuştur. Bu da, her iki grubun stratejik İK ve örgütsel öğrenme konularına dair farklı bakış açılarına sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışma, stratejik İK'nın örgütsel öğrenme süreçleri üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ve yöneticilerin bu süreçlere dair algılarının firma performansını şekillendirdiğini vurgulamaktadır.

Purcell ve Hutchinson (2007), insan kaynakları yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisinin anahtarının, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların tutum ve davranışlarını nasıl etkilediği, çalışan performansını nasıl artırdığı ve nihayetinde işletmeye nasıl fayda sağladığında yattığını belirtmiştir. Çalışanların stratejik insan kaynakları yönetimine verdiği tepki özellikle önemlidir ve stratejik insan kaynakları yönetimi ile işletme performansı arasındaki dönüşüm mekanizmasını net bir şekilde yansıtabilir.

Özşahin ve Öztürk (2024) çalışmasında, Trabzon ilindeki devlet ve özel hastanelerindeki sağlık çalışanlarının stratejik insan kaynakları yönetimi (İKY), iş performansı ve hastane sektörü arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma, Trabzon'daki devlet ve özel hastanelerde görev yapan 6106 sağlık çalışanından 590'ı ile gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar, stratejik İKY uygulamaları ile iş

performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermiştir. Araştırmada yapılan aracılık testi, stratejik insan kaynakları yönetiminin, hastane sektörü ile iş performansı arasındaki ilişkiyi tam anlamıyla aracıladığını ortaya koymuştur. Ayrıca, doğrulanan modelde iş performansına ilişkin toplam varyansın %42'sinin açıklandığı belirlenmiştir. Bu bulgular, stratejik İKY'nin sağlık çalışanlarının performansını artırmada önemli bir etkisi olduğunu ve hastane sektörü ile iş performansı arasındaki ilişkiye nasıl aracılık ettiğini göstermektedir.

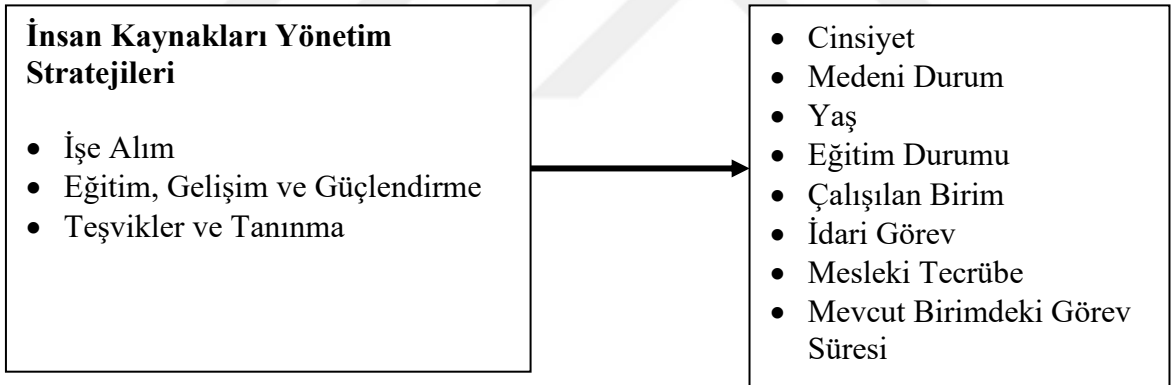


3. YÖNTEM

Bu bölüm altında araştırmanın modeli ve hipotezleri, örnekleme, sınırlılıkları, ölçüm aracı ve veri toplama araçları ve verilerin analizi yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Üniversite çalışanlarının insan kaynakları yönetim stratejileri düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya çıkarmaya yönelik bu çalışma, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama araştırması kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın gerçekleştirilmesinde olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Bu araştırmanın teorik modeli ilgili yazın taramasından elde edilen bulgulara göre aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:



Şekil 3. 1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan araştırma hipotezleri ise aşağıdaki gibidir:

H₁: Üniversite çalışanlarının insan kaynakları yönetim stratejileri düzeyleri demografik özelliklerine;

- a: Cinsiyete göre
- b: Medeni duruma göre
- c: Yaşa göre
- d: Eğitim durumuna göre

- e: Çalışılan birime göre
- f: İdari görevine göre
- g: Mesleki tecrübelerine göre
- h: Mevcut birimdeki görev sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.

H₂: Üniversite çalışanlarının işe alım düzeyleri demografik özelliklerine;

- a: Cinsiyete göre
- b: Medeni duruma göre
- c: Yaşa göre
- d: Eğitim durumuna göre

- e: Çalışılan birime göre
- f: İdari görevine göre
- g: Mesleki tecrübelerine göre
- h: Mevcut birimdeki görev sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.

H₃: Üniversite çalışanlarının eğitim, gelişim ve güçlendirme düzeyleri demografik özelliklerine;

- a: Cinsiyete göre
- b: Medeni duruma göre
- c: Yaşa göre
- d: Eğitim durumuna göre

- e: Çalışılan birime göre
- f: İdari görevine göre
- g: Mesleki tecrübelerine göre
- h: Mevcut birimdeki görev sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.

H₄: Üniversite çalışanlarının teşvikler ve tanınma düzeyleri demografik özelliklerine;

- a: Cinsiyete göre
- b: Medeni duruma göre
- c: Yaşa göre
- d: Eğitim durumuna göre
- e: Çalışılan birime göre

f: İdari görevine göre

g: Mesleki tecrübelerine göre

h: Mevcut birimdeki görev sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.

3.2. Araştırmanın Örnekleme

Bu araştırmanın evrenini, 07 Haziran 2024 ve 15 Temmuz 2024 tarihleri arasında Munzur Üniversitesinde fiili olarak görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın yürütüldüğü tarihlerde söz konusu üniversitede 483 akademik personel ve 236 idari personel fiili olarak görev yapmaktadır. Araştırmanın ana kütesine yönelik veriler, Munzur Üniversitesi Performans Faaliyet Raporundan alınmıştır (URL-1, 2024). Çalışma 240 üniversite çalışanı üzerinden yürütülmüştür. Anket uygulamaları sırasında, ana kütlelerin tamamına ulaşmakta yaşanan zorluklar nedeniyle kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Faktör analizi için gereken uygun örneklem büyüklüğü hesaplanırken, Preacher ve MacCallum (2002) minimum örneklem sayısının 100 ile 250 arasında olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu öneri, faktör analizinin güvenilir ve geçerli sonuçlar verebilmesi için yeterli bir örneklem büyüklüğünün önemine işaret etmektedir. Yeterli örneklem sayısı, faktör analizinde doğru sonuçlar elde edilmesini sağlar ve modelin istatistiksel gücünü artırır. Bu nedenle, araştırma sırasında örneklem büyüklüğünü doğru bir şekilde belirlemek, analizlerin geçerliliğini sağlamak açısından büyük bir önem taşır. Araştırmada ulaşılan örneklem sayısının bu aralıkta olduğu ve bu durumda evreni temsil gücüne sahip olduğu kanısına varılabilir.

3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın en önemli sınırlılığı, verilerin sadece bir kamu üniversitesinde görev yapan çalışanlardan elde edilmiş olmasıdır. Bu nedenle örneklemin sınırlı kalması, araştırmanın genellenebilirliğindeki en önemli sınırlılığını oluşturmaktadır. Bir diğer sınırlılık olarak, bu araştırmanın sonuçlarının araştırmanın uygulandığı dönem ile sınırlıdır. Ayrıca, nicel yöntemlere başvurulmuş olup sonuçlar araştırma sonuçlarının ilgili ölçme aracının ölçtüğü nitelikler ile sınırlıdır.

3.4. Ölçüm Aracı ve Verilerin Analizi

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmış olup anket formunun ilk bölümünde katılımcıların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, birimi, idari görevinin olup olmaması, mesleki tecrübesi ve mevcut birimdeki görev süresi) yer almaktadır. İkinci bölümde ise Al Hawamdeh (2021) tarafından geliştirilen insan kaynakları yönetim stratejileri ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 26 sorudan ve 3 alt boyuttan (İşe Alım, Eğitim, Gelişim ve Güçlendirme ve Teşvikler ve Tanınma) oluşmaktadır. Ölçek, 1 (kesinlikle katılmıyorum) ve 5 (kesinlikle katılıyorum) olarak adlandırılan son noktaları olan 5'li Likert tipi bir ölçek ile ölçülmektedir.

Çalışmada veri analizi için kullanılacak teknikler aşağıda sıralanmaktadır:

- Betimleyici istatistikler: frekans dağılımı, aritmetik ortalama, standart sapma, normallik,
- Bağlam (zaman, anakütle ve örneklem) farklı olduğu için kullanılan ölçeklerin geçerlilik (faktör) ve güvenilirlik (cronbach alpha) analizleri,
- Bununla birlikte, üniversite çalışanlarının insan kaynakları yönetimi strateji algıları ile demografik özelliklere göre karşılaştırılmasında (iki grup için) bağımsız örneklem için t testi (independent samples t test) ve (ikiden fazla grup için) tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) kullanılmıştır. Varyans analizi sonucunda farklılık bulunan grupların ikili olarak karşılaştırılmasında ise Scheffe testinden yararlanılmıştır.

Söz konusu analizler, lisanslı SPSS 26.0 paket programları aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

4. BULGULAR

4.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya dahil olan akademisyenlerin bazı demografik özelliklerine göre dağılımları aşağıda Tablo 4.1’de aktarılmaktadır.

Tablo 4. 1. Ankete Katılım Gösterenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Değişken Türü	Gruplar	N	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	179	74,6
	Kadın	61	25,4
Yaş	18-29 yaş	31	12,9
	30-39 yaş	141	58,8
	40-49 yaş	38	15,8
	50 Yaş Üzeri	30	12,5
Eğitim Durumu	Lise ve Dengi Okullar	8	3,3
	Önlisans	72	30
	Lisans	132	55,0
	Lisansüstü	28	11,7
Çalışılan Birim	Akademik Birim	107	44,6
	İdari Birim	133	55,4
İdari Bir Görev Olma Durumu	Evet	123	51,2
	Hayır	117	48,8
Medeni Durum	Evli	116	48,3
	Bekar	124	51,7
Mesleki Tecrübe	5 Yıldan Az	39	16,3
	5-9 Yıl	116	48,3
	10-14 Yıl	54	22,5
	15-19 Yıl	14	5,8
	20-24 Yıl	6	4,6
	25 yıldan fazla	11	2,5
Mevcut Birimdeki Görev Süresi	5 Yıldan Az	118	49,2
	5-9 Yıl	88	36,7
	10-14 Yıl	20	8,3
	15-19 Yıl	8	3,3
	20-24 Yıl	4	1,7

	25 yıldan fazla	2	0,8
Toplam	240		100

4.2. Normallik Analizi

Araştırma değişkenlerine ilişkin verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek, onların yapısının anlaşılması açısından önemli olmakta ve bu dağılımların biçimleri de çarpıklık (verilerin simetrisini belirleyen yani ortalama etrafında simetriden ne kadar saptığını işaret etmektedir), basıklık (verilerin tepe noktalarının durumunu yani dikliğini ya da düzlüğünü işaret etmektedir) hesaplamalarıyla anlaşılabilir (Gürbüz ve Şahin, 2017). Normallik analizi bulguları Tablo 4.2’de aktarılmaktadır.

Tablo 4. 2. Normallik Analizi Bulguları

Ölçek ve Alt Boyutları	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejileri (İKYS)	0,143	0,930
İşe Alım (İA)	-0,273	0,728
Eğitim, Gelişim ve Güçlendirme (EGG)	-0,327	0,174
Teşvikler ve Tanınma (TT)	0,574	-0,620

Bu kapsamda elde edilen bulgular şu şekildedir; insan kaynakları yönetim stratejileri (Skewness=0.143; Kurtosis=0.930), işe alım (Skewness=-0.273; Kurtosis=0.728), eğitim, gelişim ve güçlendirme (Skewness=-0.327; Kurtosis=-0.174) ve teşvikler ve tanınma (Skewness=0.574; Kurtosis=-0.620). Skewness ve Kurtosis değerleri “-2” ve “+2” aralığında ise verilerin normal dağıldığı kabul edilmektedir (George ve Mallery, 2010). Yapılan incelemelere göre, çalışma kapsamındaki ölçek ve alt boyutların basıklık ve çarpıklık değerlerinin normal dağılım aralığında olduğu belirlenmiştir. Bu durum, verilerin normal dağıldığını ve bu nedenle parametrik testlerin uygulanabileceğini ortaya koymaktadır. Normal dağılım koşullarının sağlanması, parametrik testlerin geçerliliğini artırarak, analizlerin daha güvenilir sonuçlar elde etmesine imkan tanımaktadır. Bu nedenle, verilerin

normal dağılıma uygun olması, ileri düzey istatistiksel testlerin kullanılabilirliği açısından önemli bir gösterge olmuştur.

4.3. Güvenirlilik ve Geçerlik Analizi

Güvenirlilik analizi, bir ölçme aracının tutarlı sonuçlar verip vermediğini belirleyen bir yöntemdir. Sosyal bilimlerde en yaygın olarak kullanılan güvenirlilik türü, iç tutarlılık güvenirliliğidir. İç tutarlılık güvenirliliği, ölçme aracındaki maddelerin birbirleriyle ne kadar uyumlu olduğunu değerlendirmek için kullanılır. Başka bir deyişle, bir ölçüm aracının, belirli bir kavramsal yapıyı tutarlı bir şekilde tek bir ölçümde doğru şekilde değerlendirip değerlendirmedini ortaya koyar. İç tutarlılık analizi, çeşitli hesaplama ve istatistiksel tekniklerle yapılabilir (Gürbüz ve Şahin, 2017).

Tablo 4. 3. Güvenirlilik Analizi

Değişkenler	İfade Sayısı	α değeri
İKYS	26	0,900
İA	8	0,798
EGG	12	0,869
TT	6	0,855

Sosyal bilimlerdeki araştırmalarda, Cronbach Alfa katsayısı ile ilgili yapılan genel değerlendirmelere göre: $0,00 < \alpha < 0,40$ aralığında ölçek güvenilir değildir, $0,40 < \alpha < 0,60$ aralığında güvenirlilik düşük, $0,60 < \alpha < 0,80$ aralığında güvenirlilik orta düzeyde, $0,80 < \alpha < 1,00$ aralığında ise yüksek güvenirlilik söz konusudur (Kılıç, 2016). Tablo 4.3'teki verilere göre, içsel tutarlılık katsayılarının yüksek olduğu ve bu katsayıların araştırma için yeterli olduğu gözlemlenmektedir. Tüm α değerlerinin 0,80'in üzerinde olması, kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu ve ölçülen değişkenlerin yüksek içsel tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırmada yer alan değişkenleri oluşturan ifadeler faktör analizi ile incelenmiştir. Faktör analizinin yapılabilirliğini değerlendirmek için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi kullanılmıştır. Bu test, örneklem büyüklüğünün uygunluğunu belirler ve KMO değerinin 0,50'den büyük olması gerektiğini ortaya koyar. Eğer KMO değeri 0,50'den küçükse,

örneklem sayısının artırılması gerekmektedir. Ayrıca, Barlett testi (veri matrisinin uygunluğunu test eden bir istatistiksel test) ile elde edilen ki-kare istatistiği için p değerinin 0,05'ten küçük olması beklenir. Bu durum, verilerin çoklu normal dağılıma sahip olduğunu ve faktör analizine uygun olduğunu gösterir (Gürüş ve Astar, 2014: 368).

Tablo 4. 4. Geçerlik Analizi

İfadeler	İA	EGG	TT
İA1	,635		
İA2	,633		
İA3	,762		
İA4	,736		
İA5	,491		
İA6	,630		
İA7	,609		
İAS	,429		
EGG1		,540	
EGG2		,702	
EGG3		,801	
EGG4		,734	
EGG5		,775	
EGG6		,729	
EGG7		,485	
EGG8		,611	
EGG9		,639	
EGG10		,538	
EGG11		,509	
EGG12		,485	
TT1			,553
TT2			,642
TT3			,697
TT4			,632
TT5			,659

TT6			,666
Açıklanan Varyans	29,612	10,522	9,863
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Test= 0,757 Bartlett Testi $X^2 = 5073,621$; $p= 0,000$			

Tablo 4.4'e göre, KMO test istatistiği 0,70'in üzerinde (KMO=0,757) ve Bartlett testi ki-kare (X^2) değeri ($X^2= 5073,621$; $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuçlar, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Faktör rotasyonu için en yaygın kullanılan yöntemlerden biri olan Varimax yöntemi kullanılmıştır. Varimax, varyansın maksimumuna çıkarılmasını amaçlayan bir döndürme yöntemidir. Bu yöntem, her faktör için yüksek yüklemeleri daha yüksek, düşük yüklemeleri ise daha düşük yaparak faktör yüklerinin varyansını artırmayı hedefler. Faktör analizinin sonucunda elde edilen faktör yüklerinin genellikle 0,32'nin üzerinde olması önerilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013: 654). Oluşan son durumda, öz değerleri 1'den büyük olan üç faktör meydana gelmiştir. Bu faktörler toplam varyansın %49,998'ini açıklamaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde ise insan kaynakları yönetim stratejileri ölçeği faktör analiz bulguları, ölçeğin faktör yapısını ve geçerliliğini desteklemektedir.

4.4. Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışma kapsamında kullanılan ölçek ve alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 4.5'te paylaşılmıştır.

Tablo 4. 5. Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
İKYS Genel	2,99	0,66
İA	3,18	0,75
EGG	3,07	0,80
TT	2,55	0,99

Ortalama ve standart sapma değerleri kullanılarak, katılımcıların insan kaynakları yönetim stratejilerine ve alt boyutlar üzerindeki algılarına dair genel eğilimler ortaya konmuştur. Herhangi bir maddenin, ölçek boyutunun ya da ölçeğin bütününe ortalaması

3,40 ve altında ise katılımcıların tutumları olumsuz/zayıf olarak kabul edilmiştir. Aynı şekilde ortalama 3,40'ın üzerinde ise katılımcıların tutumları olumlu/güçlü olarak kabul edilmiştir.

İnsan Kaynakları Yönetim Stratejileri (İKYS) Skoru

- **Ortalama (2,99):** Bu değer, katılımcıların insan kaynakları yönetim stratejilerine yönelik genel olarak olumsuz bir tutum sergilediğini göstermektedir. 2,99'lük ortalama, 5 üzerinden değerlendirildiğinde “ne katılıyorum ne katılmıyorum” ile “katılıyorum” arasında bir eğilimi ifade eder.
- **Standart Sapma (0,66):** Bu standart sapma, katılımcıların insan kaynakları yönetim stratejileri puanlarında orta düzeyde bir değişkenlik olduğunu gösterir. Standart sapmanın düşük olması, katılımcıların insan kaynakları yönetim stratejileri konusundaki algılarının daha tutarlı olduğunu ifade eder.

İşe Alım (İA) Skoru

- **Ortalama (3,18):** İşe alım, en yüksek ortalamaya sahip alt boyutlardan biridir. 3,18'lik ortalama, 5 üzerinden değerlendirildiğinde “ne katılıyorum ne katılmıyorum” ile “katılıyorum” arasında bir eğilimi ifade eder.
- **Standart Sapma (0,75):** Bu standart sapma, katılımcıların insan kaynakları yönetim stratejileri puanlarında orta düzeyde bir değişkenlik olduğunu gösterir. Katılımcılar arasında fikir birliği yüksek değildir ancak ciddi bir farklılık da gözlenmemiştir.

Eğitim, Gelişim ve Güçlendirme

- **Ortalama (3,07):** Bu boyut, yüksek ortalamaya ortalamaya sahip alt boyutlardan biridir. Bu 3,07'lik ortalama, 5 üzerinden değerlendirildiğinde “ne katılıyorum ne katılmıyorum” ile “katılıyorum” arasında bir eğilimi ifade eder.
- **Standart Sapma (0,80):** Bu boyuttaki standart sapma değeri, katılımcılar arasında fikir birliği yüksek olmadığını ancak ciddi bir farklılık da gözlenmediğine işaret eder.

Teşvikler ve Tanınma

- **Ortalama (2,55):** Teşvikler ve tanınma alt boyutu, en düşük ortalamaya sahip boyutlardan biridir. Bu, katılımcıların teşvikler ve tanınmayla ilgili tutumlarının genelde olumsuz olduğunu gösterir.
- **Standart Sapma (0,99):** Bu standart sapma değeri, teşvikler ve tanınma konusunda katılımcılar arasında farklılıkların daha belirgin olduğunu ortaya koymaktadır.

En yüksek ortalama puan, işe alım (3,18) boyutunda gözlemlenirken, en düşük ortalama teşvikler ve tanınma (2,55) boyutunda görülmüştür. Bu durum, katılımcıların insan kaynakları yönetim stratejileri algılarında işe alımı daha önemli gördüklerini, teşvikler ve tanınmayı ise daha az önceliklendirdiklerini gösterebilir.

En yüksek standart sapma teşvikler ve tanınma (0,99) boyutunda olup, bu boyuttaki algı farklılıklarının diğer boyutlara kıyasla daha fazla olduğunu göstermektedir. En düşük standart sapma ise işe alım (0,88) boyutunda olup, bu boyuttaki görüşlerin daha homojen olduğunu ifade etmektedir.

4.5. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmaya katılan üniversite çalışanlarının demografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, çalışılan birim, idari görev var mı?) göre insan kaynakları yönetim stratejileri ve alt boyutları düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için t-testi (iki grup) analizi yapılmıştır. T-testinde birbirlerinden bağımsız olan iki ayrı örneklemin aynı değişkene ilişkin ortalamaları karşılaştırılır ve aralarındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı tespit edilir (Gürbüz ve Şahin, 2017).

Üniversite çalışanlarının demografik özelliklerine (eğitim durumu, yaş, mesleki tecrübe, mevcut birimdeki görev süresi) göre insan kaynakları yönetim stratejileri ve alt boyutları düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için de ANOVA (ikiden fazla grup) analizi yapılmıştır. Bu analiz, ikiden fazla grubun ortalamalarının belirli bir anlamlılık oranında birbirine eşit olup olmadığını belirleyebilmek için yapılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017). Ayrıca gruplar arası varyansın homojen olmasından dolayı Çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) testlerinden Scheffe testine başvurulmuştur.

Yapılan t-testi ve ANOVA analizleri sonucunda elde edilen bulgular aşağıda yer alan tablolarla düzenlenmiştir.

Tablo 4. 6. Cinsiyet Değişkenine Göre Fark Analizleri

Değişkenler		İA		EGG		TT		İKYS Genel	
		Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
Cinsiyet	Erkek	3,15	,82	3,02	,80	2,47	1,00	2,93	,69
	Kadın	3,27	,46	3,23	,80	2,77	,95	3,13	,56

	t	-1,072	-1,723	-2,101	-2,278
	p	,285	,086	,038*	,024*

*p<0,05

Cinsiyet değişkeninde iki bağımsız grup karşılaştırıldığından bağımsız t-testi yapılmıştır. Bunun sonucunda, üniversite çalışanlarının cinsiyete göre insan kaynakları yönetim stratejileri ve ölçeğin alt boyutlarından biri olan teşvikler ve tanınma boyutunun puan ortalamasının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0.05). Buna göre kadın üniversite çalışanlarının insan kaynakları yönetim stratejileri ve teşvikler ve tanınma puan ortalaması erkeklerden daha büyük olduğu görülmüştür. Buna göre “ H_{1a} : Üniversite çalışanlarının insan kaynakları yönetim strateji düzeyleri cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir. ve H_{4a} : Üniversite çalışanlarının teşvikler ve tanınma düzeyleri cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.” hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 4. 7. Medeni Durum Değişkenine Göre Fark Analizleri

Değişkenler		İA		EGG		TT		İKYS Genel	
		Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
Medeni Durum	Evli	3,14	,74	3,04	,91	2,45	1,06	2,94	,73
	Bekar	3,22	,76	3,10	,70	2,63	,92	3,03	,59
	t	-,889		-,582		-1,408		-1,126	
	p	,370		,561		,160		,261	

*p<0,05

Tablo 4.7'e göre üniversite çalışanlarının medeni durumlarına göre İKYS ve boyutlarını incelemek için bağımsız t testi yapılmış, bunun sonucunda da puan ortalamalarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0.05). Buna göre, H_{1b} , H_{2b} , H_{3b} ve H_{4b} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 4. 8. Çalışılan Birim Değişkenine Göre Fark Analizleri

Değişkenler		İA		EGG		TT		İKYS Genel	
		Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
Birim	Akademik	3,22	,81	3,07	,82	2,44	,96	2,97	,67
	İdari	3,15	,69	3,07	,79	2,63	1,01	2,99	,66

	t	,767	-,008	-1,470	-,245
	p	,444	,993	,143	,807

*p<0,05

Tablo 4.8'e göre üniversite çalışanlarının çalışılan birime göre İKYS ve boyutlarını incelemek için bağımsız t testi yapılmış, bunun sonucunda da puan ortalamalarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0.05). Buna göre, H_{1e}, H_{2e}, H_{3e} ve H_{4e} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 4. 9. İdari Görev Değişkenine Göre Fark Analizleri

Değişkenler		İA		EGG		TT		İKYS Genel	
		Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
İdari Görev Var mı?	Evet	3,28	,84	3,05	,91	2,52	1,11	3,00	,77
	Hayır	3,08	,63	3,10	,68	2,57	,86	2,97	,53
	t	2,132		-,516		-,364		,319	
	p	,034*		,606		,716		,750	

*p<0,05

İdari görev var mı? değişkeninde iki bağımsız grup karşılaştırıldığından bağımsız t-testi yapılmıştır. Bunun sonucunda, üniversite çalışanlarının idari görevlerinin olup olmadıklarına göre insan kaynakları yönetim stratejileri ölçeğinde işe alım boyutunun puan ortalamasının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0.05). Buna göre idari görevi olan üniversite çalışanlarının işe alım puan ortalaması idari görevi olmayanlardan daha yüksektir. Buna göre “*H_{2f}: Üniversite çalışanlarının işe alım düzeyleri idari görevine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.*” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4. 10. Yaş Değişkenine Göre Fark Analizleri

Değişkenler		İA		EGG		TT		İKYS Genel	
		Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
Yaş	18-29	3,54	,69	3,05	1,03	2,41	1,21	3,06	,91
	30-39	3,08	,70	3,02	,76	2,43	,90	2,90	,58

	40-49	2,98	,80	3,18	,77	2,70	1,11	3,01	,66
	50 ve üzeri	3,55	,73	3,18	,77	3,02	,88	3,26	,65
	F	7,185		,598		3,494		2,593	
	p	,000*		,617		,016*		,053	

*p<0,05

Yaş değişkeninde ikiden fazla bağımsız grup bulunduğundan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Buna göre üniversite çalışanlarının yaşa göre insan kaynakları yönetim stratejileri ölçeğinin işe alım ve teşvikler ve tanınma boyutlarının puan ortalamasının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0.05). 50 ve üzeri olan yaş grubunun işe alım ve teşvikler ve tanınma puan ortalaması diğer gruplardan daha büyüktür. Dolayısıyla “ H_{2c}: Üniversite çalışanlarının işe alım düzeyleri yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.” ve H_{4c}: Üniversite çalışanlarının teşvikler ve tanınma düzeyleri yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.” hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 4. 11. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Fark Analizleri

Değişkenler		İA		EGG		TT		İKYS Genel	
		Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
Eğitim Durumu	Lise ve Dengi Okullar	3,31	,51	3,37	,63	3,16	1,09	3,30	,68
	Ön lisans	3,17	,64	3,07	,80	2,53	1,02	2,98	,62
	Lisans	3,05	,86	2,93	,79	2,38	,81	2,84	,63
	Lisansüstü	3,50	,85	3,32	,83	2,82	1,16	3,36	,79
	F	2,586		2,083		2,401		3,498	
	p	,054		,103		,068		,016*	

*p<0,05

Tablo 4.11 incelendiğinde üniversite çalışanlarının eğitim durumuna göre insan kaynakları yönetim stratejileri puan ortalamasının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0.05). Lisansüstü öğrenime sahip kişilerin insan kaynakları yönetim stratejileri puan ortalaması diğer gruplardan daha yüksektir. Dolayısıyla “H_{1d}:

Üniversite çalışanlarının insan kaynakları yönetim strateji düzeyleri eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4. 12. Mesleki Tecrübe Değişkenine Göre Fark Analizleri

Değişkenler		İA		EGG		TT		İKYS Genel	
		Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
Mesleki Tecrübe	5 yıldan az	3,43	,59	3,09	,74	2,66	,98	3,10	,64
	5-9 yıl	3,09	,73	3,05	,74	2,29	,89	2,89	,60
	10-14 yıl	3,29	,72	3,07	,98	2,73	1,07	3,06	,75
	15-19 yıl	2,85	1,03	3,11	,80	2,88	1,07	2,98	,84
	20-24 yıl	2,95	1,13	3,72	,41	4,27	,34	3,61	,40
	25 yıldan fazla	3,18	,64	2,71	,64	2,54	,44	2,82	,44
	F	2,152		1,241		6,720		2,137	
	p	,060		,290		,000*		,062	

*p<0,05

Tablo 4.12 incelendiğinde üniversite çalışanlarının mesleki tecrübelerine göre insan kaynakları yönetim stratejileri ölçeğinin teşvikler ve tanınma puan ortalamasının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0.05). 20-24 yıllık tecrübeye sahip kişilerin teşvikler ve tanınma puan ortalaması diğer gruplardan daha yüksektir. Dolayısıyla “*H_{4g}: Üniversite çalışanlarının teşvikler ve tanınma düzeyleri mesleki tecrübelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.*” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4. 13. Mevcut Birimdeki Görev Süresi Değişkenine Göre Fark Analizleri

Değişkenler		İA		EGG		TT		İKYS Genel	
		Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
Mevcut Birimdeki Görev Süresi	5 yıldan az	3,22	,67	2,90	,80	2,33	,84	2,87	,60
	5-9 yıl	3,17	,73	3,30	,75	2,68	1,12	3,11	,69
	10-14 yıl	2,93	1,23	3,20	,84	2,92	1,09	3,05	,83

	15-19 yıl	3,59	,22	3,00	,27	3,16	,84	3,22	,34
	20-24 yıl	2,88	1,01	3,67	,67	3,25	,67	3,32	,78
	25 yıldan fazla	3,13	,00	1,42	,00	1,67	,00	2,00	,00
	F	1,162		5,119		3,449		2,866	
	p	,329		,000*		,005*		,016*	

*p<0,05

Tablo 4.13 incelendiğinde üniversite çalışanlarının mevcut birimdeki görev sürelerine göre insan kaynakları yönetim stratejileri ölçeği ve alt boyutları olan eğitim, gelişim ve güçlendirme ve teşvikler ve tanınma puan ortalamasının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0.05). 20-24 yıllık tecrübeye sahip kişilerin teşvikler ve tanınma puan ortalaması diğer gruplardan daha yüksektir. Dolayısıyla “ H_{1h} : Üniversite çalışanlarının insan kaynakları yönetim strateji düzeyleri mevcut birimdeki görev sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir. H_{3h} : Üniversite çalışanlarının eğitim, gelişim ve güçlendirme düzeyleri mevcut birimdeki görev sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir. ve H_{4h} : Üniversite çalışanlarının teşvikler ve tanınma düzeyleri mevcut birimdeki görev sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.” hipotezleri kabul edilmiştir.

4.6. Hipotezlerin Test Sonuçları

Çalışmada geliştirilen hipotezlerin desteklenip desteklenmediğine ilişkin görünümü içeren bulgular Tablo 4.14’te verilmiştir.

Tablo 4. 14. Hipotezlerin Test Sonuçları

Hipotez No.	Hipotez	Kabul	Red
H1a	Üniversite çalışanlarının insan kaynakları yönetim strateji düzeyleri cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.	√	
H1b	Üniversite çalışanlarının insan kaynakları yönetim strateji düzeyleri medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.		X
H1c	Üniversite çalışanlarının insan kaynakları yönetim strateji düzeyleri yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.		X

H1d	Üniversite çalışanlarının insan kaynakları yönetim strateji düzeyleri eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.	√	
H1e	Üniversite çalışanlarının insan kaynakları yönetim strateji düzeyleri çalışılan birime göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.		X
H1f	Üniversite çalışanlarının insan kaynakları yönetim strateji düzeyleri idari görevine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.		X
H1g	Üniversite çalışanlarının insan kaynakları yönetim strateji düzeyleri mesleki tecrübelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.		X
H1h	Üniversite çalışanlarının insan kaynakları yönetim strateji düzeyleri mevcut birimdeki görev sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.	√	
H2a	Üniversite çalışanlarının işe alım düzeyleri cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.		X
H2b	Üniversite çalışanlarının işe alım düzeyleri medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.		X
H2c	Üniversite çalışanlarının işe alım düzeyleri yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.	√	
H2d	Üniversite çalışanlarının işe alım düzeyleri eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.		X
H2e	Üniversite çalışanlarının işe alım düzeyleri çalışılan birime göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.		X
H2f	Üniversite çalışanlarının işe alım düzeyleri idari görevine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.	√	
H2g	Üniversite çalışanlarının işe alım düzeyleri mesleki tecrübelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.		X
H2h	Üniversite çalışanlarının işe alım düzeyleri mevcut birimdeki görev sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.		X
H3a	Üniversite çalışanlarının eğitim, gelişim ve güçlendirme düzeyleri cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.		X
H3b	Üniversite çalışanlarının eğitim, gelişim ve güçlendirme düzeyleri medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.		X
H3c	Üniversite çalışanlarının eğitim, gelişim ve güçlendirme düzeyleri yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.		X
H3d	Üniversite çalışanlarının eğitim, gelişim ve güçlendirme düzeyleri eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.		X
H3e	Üniversite çalışanlarının eğitim, gelişim ve güçlendirme düzeyleri çalışılan birime göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.		X
H3f	Üniversite çalışanlarının eğitim, gelişim ve güçlendirme düzeyleri idari görevine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.		X

H3g	Üniversite çalışanlarının eğitim, gelişim ve güçlendirme düzeyleri mesleki tecrübelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.		X
H3h	Üniversite çalışanlarının eğitim, gelişim ve güçlendirme düzeyleri mevcut birimdeki görev sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.	√	
H4a	Üniversite çalışanlarının teşvikler ve tanınma düzeyleri cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.	√	
H4b	Üniversite çalışanlarının teşvikler ve tanınma düzeyleri medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.		X
H4c	Üniversite çalışanlarının teşvikler ve tanınma düzeyleri yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.	√	
H4d	Üniversite çalışanlarının teşvikler ve tanınma düzeyleri eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.		X
H4e	Üniversite çalışanlarının teşvikler ve tanınma düzeyleri çalışılan birime göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.		X
H4f	Üniversite çalışanlarının teşvikler ve tanınma düzeyleri idari görevine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.		X
H4g	Üniversite çalışanlarının teşvikler ve tanınma düzeyleri mesleki tecrübelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.	√	
H4h	Üniversite çalışanlarının teşvikler ve tanınma düzeyleri mevcut birimdeki görev sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterir.	√	

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, üniversite çalışanlarının demografik özelliklerinin insan kaynakları yönetim stratejileri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Elde edilen bulgular ışığında, aşağıdaki tartışma, sonuç ve öneriler sunulmaktadır.

5.1. Tartışma ve Sonuç

Bu bölümde cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışılan birim, idari görev durumu, mesleki tecrübe ve mevcut birimdeki görev süresi gibi değişkenler analiz edilmiştir.

Araştırma sonuçları, kadın ve erkek çalışanlar arasında insan kaynakları yönetim stratejilerinde anlamlı farklılıklar olduğunu göstermiştir. Kadın çalışanlar, genel olarak erkek çalışanlara kıyasla daha yüksek puanlar elde etmiştir. Bu, cinsiyetin iş yerindeki stratejik karar alma süreçlerinde ve politika oluşturmadaki rolünü vurgulamaktadır. Bu bulgu, üniversitelerde cinsiyet eşitliği stratejilerinin güçlendirilmesi gerektiğini ve stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının cinsiyet bazında daha dikkatli değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu bulgu, Demir (2023) tarafından yapılan çalışmanın bulguları ile desteklenmektedir. Buna karşın Ertürk (2024) tarafından yapılan çalışmada, eğitim kurumlarında görev yapan çalışanların insan kaynakları yönetim strateji alguları ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark bulunmadığı ifade edilmiştir.

Yaş grupları arasında yapılan analizde, 50 yaş ve üzeri çalışanların işe alım ve teşvikler ve tanınma boyutlarında diğer gruplardan daha yüksek puanlar aldığı tespit edilmiştir. Bu durum, deneyim ve yaşın, çalışanların insan kaynakları yönetim stratejilerine bakış açılarını etkileyebileceğini göstermektedir. Mevcut çalışmada İKYS ile yaş arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Bu bulgu, Demir (2023) ve Ertürk (2024) tarafından yapılan çalışmaların bulguları ile paralellik göstermektedir.

Eğitim durumu değişkeni incelendiğinde, lisansüstü eğitim seviyesine sahip çalışanların insan kaynakları yönetim stratejileri puan ortalamalarının diğer gruplardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulgu, eğitim seviyesinin, stratejik kararların alınmasında ve insan kaynakları stratejilerinin uygulanmasında önemli bir faktör olduğunu vurgulamaktadır. Üniversiteler, çalışanlarının akademik gelişimlerine yatırım yaparak, stratejik insan kaynakları yönetiminde daha başarılı olabilirler. Ayrıca çalışmada İKYS ile

eğitim durumu arasında anlamlı bir fark saptanırken, Demir (2023) alışmasında aralarında bir ilişkinin olmadığını bulgulamıştır.

Akademik ve idari birimlerde çalışanlar arasında yapılan karşılaştırmada, puan ortalamalarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bu durum, çalışılan birimin, çalışanların insan kaynakları yönetim stratejilerine bakış aırları üzerinde belirleyici bir etkisinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

İdari görevde bulunan çalışanların, diğerlerine göre işe alım boyutunda daha yüksek puanlar aldığı tespit edilmiştir. Bu durum, idari görevlerin, çalışanların insan kaynakları yönetim stratejilerine yönelik algılarını olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir.

20-24 yıl arasında mesleki tecrübeye sahip çalışanların, teşvikler ve tanınma boyutunda diğer gruplardan daha yüksek puanlar aldığı belirlenmiştir. Bu bulgu, uzun süreli mesleki deneyimin, çalışanların insan kaynakları yönetim stratejilerine yönelik algılarını olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir.

Mevcut birimde uzun süre görev yapan çalışanların, eğitim, gelişim ve güçlendirme ile teşvikler ve tanınma boyutlarında daha yüksek puanlar elde etmiştir. Bu durum, uzun süreli görev sresinin, çalışanların insan kaynakları yönetim stratejilerine yönelik algılarını olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir.

Araştırma bulguları, niversite çalışanlarının demografik özelliklerinin, insan kaynakları yönetim stratejileri ve alt boyutlarından bazıları üzerinde belirleyici bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle cinsiyet, eğitim durumu, mevcut birimdeki görev süresi gibi faktörler, çalışanların insan kaynakları uygulamalarına yönelik algılarını etkilemektedir. Bu bağlamda, üniversitelerin insan kaynakları departmanlarının, çalışanların farklı demografik özelliklerini dikkate alarak stratejiler geliştirmeleri önerilmektedir. Özellikle kadın ve erkek çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine uygun uygulamaların hayata geçirilmesi, çalışan memnuniyetini ve performansını artırabilir. Ayrıca, yaş ve deneyim düzeyine göre özelleştirilmiş eğitim ve gelişim programları, çalışanların motivasyonunu yükseltebilir.

Bu bulgular, niversite çalışanlarının demografik özelliklerinin, insan kaynakları yönetim stratejilerinin algılanışını ve uygulanışını önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Ancak bazı demografik faktörlerin (medeni durum, yaş, çalışılan birim, idari görev durumu, mesleki tecrübe) stratejiler üzerindeki etkisi sınırlıdır. Bu da üniversitelerde farklı departman ve birimlerin, belirli stratejik kararlar alırken daha esnek, kişiye özel ve bağlama dayalı uygulamalar geliştirmeleri gerektiğini işaret etmektedir.

Bu çalışma, üniversite çalışanlarının insan kaynakları yönetim stratejileri ile ilgili çeşitli demografik değişkenlerin etkileşimlerini ortaya koyarak, üniversitelerin bu faktörleri dikkate alarak daha etkili insan kaynakları yönetim stratejileri geliştirmelerine yardımcı olabilecek bilgiler sunmaktadır.

5.2. Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu çalışma, üniversite çalışanlarının insan kaynakları yönetim stratejilerine dair önemli bulgular ortaya koymuş olsa da, bazı sınırlamalara ve araştırma alanlarının derinleştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Gelecek araştırmaların, daha kapsamlı ve çeşitli perspektifler sunabilmesi için aşağıdaki önerilere odaklanması yararlı olacaktır:

Farklı Üniversitelerde Karşılaştırmalı Çalışmalar Yapılması: Bu çalışmada yalnızca tek bir üniversite örneği üzerinden hareket edilmiştir. Gelecek araştırmalar, farklı üniversitelerde yapılan benzer çalışmalarla karşılaştırmalar yaparak, insan kaynakları yönetim stratejilerinin kurumlar arası farklılıklarını daha ayrıntılı şekilde inceleyebilir. Bu, farklı akademik kültürlerin, coğrafi bölgelerin ve yönetim yaklaşımlarının stratejik insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkilerini anlamaya katkı sağlayacaktır.

Çeşitli Ülkeler Arası Karşılaştırmaların Yapılması: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları kültürel, ekonomik ve yönetsel bağlamda büyük farklılıklar gösterebilir. Gelecek araştırmalar, farklı ülkelerdeki üniversitelerde benzer araştırmalar yaparak, kültürel faktörlerin, iş gücü dinamiklerinin ve ekonomi politikalarının insan kaynakları stratejileri üzerindeki etkilerini karşılaştırmalı bir biçimde inceleyebilir.

Nitel Araştırmalarla Derinlemesine İncelemeler Yapılması: Bu çalışmanın çoğunlukla nicel verilere dayanması, bazı önemli stratejik boyutların derinlemesine ele alınmasını sınırlamaktadır. Gelecekte yapılacak nitel araştırmalar, üniversite çalışanlarının insan kaynakları stratejileri hakkında daha ayrıntılı görüşler edinmeyi sağlayacaktır. Yarı yapılandırılmış mülakatlar veya odak grup görüşmeleri gibi yöntemlerle çalışanların stratejilere dair tutumları ve deneyimlerine dair daha zengin veriler toplanabilir.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Performans Üzerindeki Etkileri: İnsan kaynakları stratejilerinin, üniversitelerin akademik başarıları, öğrenci memnuniyeti ve genel organizasyonel performans üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar yapılabilir. Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının üniversite kurumlarının genel başarısını nasıl

etkilediği, çalışan memnuniyeti ve verimliliği ile ilişkisi hakkında daha fazla bilgi sağlanabilir.

Demografik Faktörlerin Etkilerinin Uzun Vadeli İzlenmesi: Çalışmanın bulguları, demografik faktörlerin insan kaynakları yönetim stratejileri üzerindeki etkisini ele almıştır. Ancak, bu faktörlerin uzun vadeli etkilerinin daha iyi anlaşılabilmesi için zaman içinde yapılan araştırmalar gereklidir. Uzun dönemli izleme çalışmaları, demografik faktörlerin zamanla değişen etkilerini inceleyerek, insan kaynakları stratejilerinin sürekli olarak nasıl evrildiğine dair bilgi sağlayabilir.

Çalışanların Geri Bildirimlerinin Sisteme Entegre Edilmesi: Gelecekteki araştırmalarda, insan kaynakları yönetim stratejilerinin etkinliğini belirlemek için çalışan geri bildirimlerinin sistemli bir şekilde toplanması önemlidir. Çalışanların stratejiler hakkındaki düşüncelerini yansıtan anketler, geri bildirim oturumları ve performans değerlendirmeleri, insan kaynakları uygulamalarının ne ölçüde işlevsel olduğunu gösteren değerli veriler sağlayabilir.

Bu öneriler, gelecekte yapılacak araştırmaların insan kaynakları yönetim stratejilerinin daha derinlemesine anlaşılmasına ve geliştirilmesine olanak sağlayacak önemli katkılar sunacaktır. Çalışmaların genişletilmesi, hem teorik hem de pratik açıdan daha kapsamlı sonuçlar elde edilmesine yardımcı olabilir.

6. KAYNAKLAR

- Abdullah, K.M., Mustafa, H.A., Othman, B., and Sadq, Z.M.,** 2020. The impact of information system on improving academic staff performance of colleges and institutes – a case of Erbil Polytechnic University. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 12(4), 292-304.
- Acar, A.C.,** 2000. Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi Dersleri ve Eğitim Programlarının İçeriğine İlişkin Bir Araştırma. *Personel Yönetimi Dergisi*, 17.
- Akhtar, N., Azeem, S.M., and Mir, G.M.,** 2014. Impact of HRM practices on perceived organizational performance. *International Journal of Academic Research Part B*, 6(5), 23-30. Doi: 10.7813/2075-4124.2014/6-5/B.3.
- Al-Mzary, M.M.M., Al-Rifai, A.D., & Al-Momany, M.O.E.,** 2015. Training and its impact on the performance of employees at Jordanian universities from the perspective of employees: The case of Yarmouk university. *Journal of Education and Practice*, 6(32), 128-140.
- Alsalem, M.S., and Saleh, A.H.,** 2000. Human resources management. Directorate of Books for Printing and Publishing, Baghdad, Iraq. (In Arabic).
- Amiri, S.M.M., and Ghalibi, T.M.M.,** 2007. Management and Business, Wael House for Publishing and Distribution, Amman. (In Arabic).
- Arnold, E.,** 2010. Managing human resources for successful strategy execution: The Health Care Managers, 29(2), 166-171.
- Artan, S.,** 1989. Personel Yönetimi (2. baskı). İstanbul: Gül Basım ve Yayım.
- Ballout, H.I.,** 2002. Human resources from a strategic perspective. Arab Al-Nahza House, Lebanon. (In Arabic).
- Barber, A.E.,** 1998. *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Sage.
- Bass, B.M.,** 1994. Continuity and change in the evolution of work and human resource management. *Human Resource Management*, 33(1), 1-31.
- Bayat, B.,** 2008. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 67-91.
- Bayraktaroğlu, S.,** 2003. İnsan Kaynakları Yönetimi. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Beardsley, S.C., Johnson, B.C., & Manyika, J.M.,** 2006. Competitive advantage from better interactions. *McKinsey Quarterly*, 2, 52-63.

- Benligiray, S.**, 2020. İnsan kaynakları yönetimine giriş. H. Z. Tonus ve D. Paşaoğlu Baş (Ed.), İnsan kaynakları yönetimi içinde (s. 3-37). T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Bhatnagar, J., & Sharma, A.**, 2005. The Indian perspective of strategic HR roles and organizational learning capability. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1711-1739.
- Bingöl, D.**, 1997. İnsan Kaynakları Yönetimi (3. baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Boxall, P., and Purcell, J.**, 2011. *Strategy and human resource management*. London: Palgrave Macmillan.
- Bratton, John And J. Gold.**, 1999. *Human Resource Management Theory And Practice*, Macmillan Business Press, London
- Büyükuslu, A.R.**, 1998. *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., and Yıldırım, S.**, 2009. Human resources management in public and private sector. "Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi". Ankara: Siyasal Kitapevi. (In Turkish).
- Carlson, K.D., Connerley, M.L., & Mecahm, R.L., III.**, 2002. Recruitment evaluation: The case for assessing the quality of applicants attracted. *Personnel Psychology*, 55(2), 461-490.
- Casio, W.F.**, 2013. *Managing human resources: productivity, quality of work-life, profits*, 9th Edition, New York, McGraw-Hill Irwin
- Chen, C., and Huang, J.**, 2009. Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114.
- Cho, S.H., Song, J.H., Yun, S.C., & Lee, C.K.**, 2013. How the organizational learning process mediates the impact of strategic human resource management practices on performance in Korean organizations. *Performance Improvement Quarterly*, 25(4), 23-42.
- Collings, D.G., Demirbag, M., Mellahi K., and Tatoglu, E.**, 2010. Strategic orientation, human resource management practices, and organizational outcomes: evidence from Turkey. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(14), 2589-2613.
- Cooper, D.J., and Ezzamel, M.**, 2013. Globalization discourses and performance measurement systems in a multinational firm. *Accounting, Organizations and Society*, 38, 288-313.
- Cooper, R.G.**, 1984. The strategy–performance link in product innovation. *R&D Management*, 14, 247–259.

- Daft, Richard L.**, 1994. Management, Dreyden Press, USA, 3th edition.
- De Cenzo, D., & Robbins, S.**, 1996. Human Resources Management. Vohn Willey & Sons Inc.
- Deadrick, D.L., & Stone, D.L.**, 2014. Human resource management: Past, present, and future. Human Resource Management 24(3), 193–195.
- Demir, Y.**, 2023. İş yerinde stratejik insan kaynakları yönetiminin, çalışan motivasyonu ve performansına etkileri: telekomünikasyon sektörü üzerine bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Demirkaya, H.**, 2006. Tarım toplumundan bilgi toplumuna insan kaynakları yönetiminde değişim. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 0(27), 1-23.
- Dessler, G.**, 2012. Fundamentals of human resource management. 2nd Edition, Boston, Pearson Education.
- Elsdon, R.**, 2002. *Affiliation in the workplace: Value creation in the new organization*. Praeger.
- Ellinger, A.D., Ellinger, A.E., and Keller, S.B.**, 2003. Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. Human Resource Development Quarterly, 14(4), 435-458.
- Ertürk, A.**, 2024. Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel öğrenmeye etkisinde örgütsel bağlılığın rolü: eğitim kurumlarında bir araştırma. *Doktora Tezi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Eslami, N., and Nakhaie, H.**, 2011. Effects of human resource management activities to improve innovation in enterprises. 3 rd International Conference on Information and Financial Engineering IPEDR, 12, IACSIT Press, Singapore.
- Fındıkçı, İ.**, 2003. İnsan Kaynakları Yönetimi (5. baskı). İstanbul: Alfa Yayınları Yönetim Dizisi.
- Freitas, W., Jabbour, C.J.C., & Santos, F.**, 2011. Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. Business Strategy Series, 12(5), 226–234.
- Gruman, J.A., and Saks, A.M.**, 2011. Performance management and employee engagement. Human Resource Management Review, 21(2), 123-136.
- Gürbüz, S., ve Şahin, F.**, 2017. Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Seçkin Yayıncılık.
- Güriş, S., ve Astar, M.**, 2014. Bilimsel araştırmalarda SPSS ile istatistik (CD'Lİ Basım). Der Yayınları.

- Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Hayes, T.L., 2002.** Business-unit-level relationships between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1–12.
- Heneman, H.G., and Milanowski, A.T., 2011.** Assessing human resource practices alignment: A case study. *Human Resource Management*, 50(1), 45–64.
- Itika, J., 2011.** Fundamentals of human resource management: emerging experiences from Africa. African Studies Centre / University of Groningen / Mzumbe University.
- Jamrog, J.J., & Overholt, M.H., 2004.** Building a strategic HR function: Continuing the evolution. *Human Resource Planning*, 27(1), 51-62.
- Jiang, J., Wang, S., and Zhao, S., 2012.** Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(9), 4025-4047.
- Jeffrey, S.A., Dickinson, A.M., & Einarsson, Y.F., 2013.** The use of incentives in organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(6), 606-615.
- Katou, A.A., and Budhwar, P.S., 2010.** The causal relationship between HRM Policies and organizational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal*, 28, 25–39.
- Kaufman, B.E., 2014.** The historical development of American HRM broadly viewed, *Human Resource Management Review*, 24, 196-218.
- Kaufmann, B.E., 2001.** Human resources and industrial relations commonalities and differences. *Human Resource Management Review*, 11, 339-374.
- Keep, E., 1989.** Corporate training: The vital component? In J. Storey (Ed.), *New perspectives on human resource management* (pp. 102-125). Routledge.
- Kılıç, S., 2016.** Cronbach'ın alfa güvenilirlik katsayısı. *Journal of Mood Disorders*, 6(1):47-48.
- Kluger, A.N., & Denisi, A., 1996.** The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254–284.
- Komaki, J., Coombs, T., & Schepman, S., 1996.** Motivational implications of reinforcement theory. In R. M. Steers, L. W. Porter, & G. A. Bigley (Eds.), *Motivation and leadership at work* (pp. 34–52). McGraw-Hill.
- Koser, M., Rasool, S.F., and Samma, M., 2018.** The high-performance work system is the accelerator of the best fit and integrated HR practices to achieve the goal of productivity: A Case of Textile Sector in Pakistan. *Global Manage J Acad Corporate Stud.* 8(1), 10–21.

- Kreitner, R., and Kinicki, A.,** 2010. Organizational behavior, 9th Edition, New York Mc Graw Hill Irwin, pp: 445-446.
- Leonard, J.,** 1990. Execute a pay and firm performance. *Ind. Labor Relat. Rev.*, 43, 13 -29.
- Liao, H., and Chang, A.,** 2004. A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal*, 47(1), 41-58.
- Madanat, H.G., & Khasawneh, A.S.,** 2018. Level of effectiveness of human resource management practices and its impact on employees' satisfaction in the banking sector of Jordan. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 22(1), 1-19.
- Mahoney, T.A., & Deckop, J.R.,** 1986. Evolution of concept and practice in personnel administration/human resource management (PA/HRM). 1986 Yearly Review of Management of the *Journal of Management*, 12(2), 223-241.
- Malik, N.,** 2009. Emergence of strategic human resource management historical perspective. *Academic Leadership: The Online Journal*, 7(1), 16.
- Martin-Alcazar, Fernando P.M., Romero-Fernandez And G. Sanchez-Gardey.,** 2005, "Strategic Human Resource Management: Integrating The Universalistic, Contingent, Configurational, And Contextual Perspectives", *International Journal Of Human Resource Management*, 16:5, Pp. 633-659.
- Mason, G., Van Ark, B., & Wagner, K.,** 1996. Workforce skills, product quality and economic performance. In A. Book & D. Snower (Eds.), *Acquiring skills* (pp. 175-198). Cambridge University Press.
- Mello, Jeffrey A.,** 2002, *Strategic Human Resource Management*, South Western Thomson Learning, Ohio.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J.,** 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mucuk, İ.,** 2005. *Modern İşletmecilik* (15. baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mumford, M.D.,** 2000. Managing creative people: strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review*, 10(3), 313-351.
- Noe, R.A., Hollenback, J., Geraint, B., and Wright, P.,** 1994. *Human resource management: gaining a competitive advantage*. Richard D. Irwin, the USA.
- Özşahin, F., & Öztürk, Z.,** 2024. Özel ve Kamu Hastanelerinde stratejik insan kaynakları yönetimi ve çalışan performansı ilişkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 13(1), 341-350.

- Paauwe, J., & Richardson, R.,** 1997. Strategic human resource management and performance: introduction. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3):257-262.
- Palmer, M., & Winters, K.T.,** 1993. İnsan Kaynakları. İstanbul: Rota Yayınları.
- Policastro, M.,** 2003. Introduction to strategic planning, SBA US, Small Business Administration.
- Purcell, J., & Hutchinson, S.,** 2007. Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource management journal*, 17(1), 3-20.
- Raineri, A.,** 2017. Linking human resources practices with performance: the simultaneous mediation of collective affective commitment and human capital. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(22), 3149-3178.
- Rathnawerera, R.N.T.,** 2010. Do HRM practices impact employee satisfaction or retention: empirical studies of Sri Lankan public sector banks. Master's Theses in Business Administration. The University of Agder.
- Raymond J.S.,** 2009. Managing human resources: An Asian perspective. 1st Edition, Milton Qld, Au.: John Wiley & Sons.
- Richard, O.C., and Johnson, N.B.,** 2004. High-performance work practices and human resource management effectiveness: substitutes or complements? *Journal of Business Strategies*, 21(2), 133.
- Robbins, S.P., and Judge, T.A.,** 2017. Organizational behavior, organizational behavior., Issue 12, Jakarta: Salemba Empat Publisher.
- Sabuncuoğlu, Z.,** 2000. İnsan Kaynakları Yönetimi. Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları.
- Saifalislam, K.M., Osman, A., & AlQudah, M.K.,** 2014. Human Resource Management Practices: Influence of recruitment and selection, and training and development on the organizational performance of the Jordanian Public University. *Organization*, 3, 43-46.
- Sang, C.,** 2005. Relationship between HRM practices and the perception of organizational performance, roles of management style, social capital, and culture: comparison between manufacturing firms in Cambodia and Taiwan, National Cheng Kung University, Taiwan.
- Sani, A. D.,** 2012. Strategic human resource management and organizational performance in the Nigerian insurance industry: The impact of organizational climate. *Business Intelligence Journal*, 5(1), 8-20.
- Schuler, R.S.,** 1992 Strategic Human Resource Management: Linking The People With The Strategic Needs Of The Business, *Organizational Dynamics*, Summer, Ss. 18-31.

- Selamoğlu, A.**, 1998. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi. Prof. Dr. Metin Kutal'a Armağan (s. 571-587). Ankara: Mavi Ofset.
- Shahnaei, S., and Long, C.S.**, 2015. The review of improving innovation performance through human resource practices in organization performance. *Asian Social Science*, 11(9), 52-56. ISSN 1911-2017 E-ISSN 1911-2025.
- Shahzad, K., Bashir, S., and Ramay, M.I.**, 2008. Impact of HR practices on the perceived performance of University Teachers in Pakistan. *International Review of Business Research Papers*, 4(2), 302-315.
- Stajkovic, A.D., & Luthans, F.**, 2003. Behavioral management and task performance in organizations: Conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology*, 56, 155–194.
- Strauss, G.**, 2001. HRM in the USA: correcting some British impressions. *International Journal of Human resource management*, 12(6), 873-897.
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S.**, 2013. Using multivariate statistics (6th ed.). Pearson Education.
- Taylor, M.S., & Collins, C.J.**, 2000. Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice. In C. Cooper & E. A. Locke (eEs.) *Industrial and organizational psychology* (pp. 261-285). Blackwell.
- Titi, M.**, 2001. Development of creative thinking abilities. Amman: Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution.T1. Jordon. (In Arabic).
- URL-1**, 2024. http://www.munzur.edu.tr/2022_yili_idari_FaaliyetRaporu_.pdf.30.05.2023.
- Uğur, A.**, 2003. İnsan Kaynakları Yönetimi. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Wan, D., Ong, CH., and Kok, V.**, 2002. Strategic human resource management and organizational performance in Singapore. *Comp Benefits Rev*, 34(4), 33–42.
- Werner, S., Schuler, R.S., and Jackson, S.E.**, 2012. Human Resource Management, 11th Edition. Australia, South.
- Wright, P.M., ve McMahan, G.C.**, 1992. Theoretical Perspectives For Startegic Human Resource Management, *Journal Of Management*, 18, 295-320.
- Wright, P., Dunford, B., and Snell, S.**, 2001. Human resources and the resourcebased view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721.
- Yıldırım, B.**, 2015. Stratejik insan kaynakları yönetiminin kurumsal performansa etkisi : İstanbul üniversitesi'nde bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.

- Yılmaz, G.**, 2011. Searching for the human resource management terms on Turkish large firms' HRM statements. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 13(2), 155-179.
- Youndt, M.A.S., Snell, A.J., Dean, W.J., And Lepak, D.P.**, 1996, “Human Resource Management, Manufacturing Strategy And Firm Performance”, *The Academy Of Management Journal*, Vol. 39, No: 4, Pp. 836-866.
- Yüksel, Ö.**, 1998. İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi; ve 2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması. İstanbul: Sabah Yayıncılık.
- Yüksel, Ö.**, 2004, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Zehir, C., Üzmez, A., and Yıldız, H.**, 2016. The effect of SHRM practices on innovation performance: The mediating role of global capabilities. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 797-806. DOI: 10.1016/j.sbspro.2016.11.088.
- Zizlavsky, O.**, 2020. The role of human resource management and group factors in the innovation process, *Vision 2020: Innovation, Development Sustainability, and Economic Growth*, 667-690.

ÖZGEÇMİŞ

