

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN
ÖRGÜTSEL PERFORMANS VE ÖRGÜTSEL İKLİM
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ
KONYA SANAYİSİNDE BİR ARAŞTIRMA

Ahmet AKAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Prof. Dr. Aykut BEDÜK

Konya 2022

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Yüksek lisansa başladığım günden bu yana gerek ders döneminde gerekse tez döneminde engin bilgi ve tecrübelerini esirgemedi destek olan kıymetli danışmanım sayın Prof. Dr. Aykut BEDÜK hocama sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez aşamasında kullanmış olduğum analiz yöntemlerini sabırla bizlere öğreten Prof. Dr. Ali Şükrü ÇETİNKAYA hocama, yine bu süreçte desteklerini hiç esirgemeyen Dr. Öğr. Üyesi Ufuk AY ve Arş. Gör. Hamide SELÇUK hocama teşekkürlerimi sunarım.

Akademik hayata başlamamda çok emekleri olan kıymetli büyüklerim, Prof. Dr. Osman OKKA hocama ve Dr. Öğr. Üyesi Hasan Fehmi ATASAĞUN hocama çok teşekkür ederim.

Son olarak desteklerini asla esirgemeyen sevgili eşime ve aileme, akabinde veri toplamamda yardımcı olan tüm emekçilere ve bu aşamada emeği geçen herkese sonsuz teşekkürlerimi sunarım.



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Ahmet AKAR
	Numarası	184227011006
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME / Yönetim Organizasyon
	Programı	Yüksek Lisans ☒ Doktora ☐
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Aykut BEDÜK
	Tezin Adı	İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans ve Örgütsel İklim Üzerindeki Etkisi: Konya Sanayisinde Bir Araştırma

ÖZET

Bu çalışmada insan kaynakları yönetiminin, örgütsel performans ve örgütsel iklim üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Çalışmanın evrenini Konya Organize Sanayi Bölgesinde yer alan ve İK departmanı olan firma çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem Konya 2. Organize Sanayi Bölgesi'ndeki firmalarda çalışan ve kolayda örneklem yöntemi ile rastlantısal olarak belirlenen 450 kişiden oluşmaktadır. Dağıtılan 450 anket formundan analize uygun olan 328 tanesi eksiksiz biçimde doldurulduğu için analize dahil edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 23 ve AMOS programları aracılığı ile analiz edilmiştir. Çalışmada hipotezleri test etmek için YEM analizi ve ANOVA testi kullanılmıştır. YEM analizi sonuçlarına göre bakıldığında insan kaynakları yönetiminin, örgütsel performans üzerinde anlamlı pozitif yönde bir etkisi olduğu ($\beta=,86$; $p<,05$) yine insan kaynakları yönetiminin, örgütsel iklim üzerinde anlamlı pozitif yönde bir etkisi olduğu ($\beta=,82$; $p<,05$) tespit edilmiştir. Ayrıca demografik değişkenler ile örgütsel performans ve örgütsel iklimin arasındaki ilişki düzeyleri de test edilmiştir. Bunun sonucunda örgütsel performansa ve örgütsel iklime dönük algı düzeylerinin katılımcıların kurumdaki çalışma yılları (kıdem) ve toplam çalışma yıllarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür.



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Ahmet AKAR
	Numarası	184227011006
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME / Yönetim Organizasyon
	Programı	Yüksek Lisans ☒ Doktora ☐
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Aykut BEDÜK
	Tezin Adı	The Effect of Human Resources Management on Organizational Performance and Organizational Climate: A Research in Konya Industry

ABSTRACT

In this study, it is aimed to determine the effect of human resource management on organizational performance and organizational climate. The target population of the study consists of the employees of companies, which are located in the Konya Organized Industrial Zone, and which have an HR department. The sample consists of 450 people working in companies in Konya 2nd Organized Industrial Zone and determined randomly by convenience sampling method. Out of 450 questionnaires that were distributed, 328 suitable for the analysis were included in the analysis because they were filled in completely. The obtained data were analyzed with SPSS 23 and AMOS programs. SEM analysis and ANOVA test were used to test the hypotheses in the study. According to the results of SEM analysis, it was observed that human resources management had a significant positive effect on organizational performance ($\beta=.86$; $p<.05$), and human resources management had a significant positive effect on organizational climate ($\beta= .82$; $p <.05$). In addition, the relationship levels between demographic variables, organizational performance and organizational climate were also tested. As a result of this, it was found out that the perception levels of organizational performance and organizational climate showed a significant difference according to the working years of the participants at their institution (seniority) and their total working years.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR.....	II
ÖZET	III
ABSTRACT.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
KISALTMALAR	VIII
TABLolar	IX
ŞEKİLLER	X
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Amacı	3
1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı ve Önemi.....	5
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihçesi.....	9
1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları.....	14
1.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	14
1.4.2. İş Analizi.....	15
1.4.3. Personel Seçimi.....	17
1.4.4. Eğitim ve Geliştirme.....	18
1.4.5. Performans Yönetimi.....	20
1.4.6. Kariyer Planlama	21
1.4.7. İş Değerleme ve Ücret Yönetimi	22
1.4.8. İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı.....	24
1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik.....	26
1.6. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Faktörler	27
1.6.1. Dış Faktörler	27
1.6.1.1. Kurallar ve Düzenleyiciler.....	27
1.6.1.2. Ekonomik ve Politik Şartlar	27
1.6.1.3. Müşteriler	27
1.6.1.4. Rakipler	28
1.6.1.5. Teknolojik Değişimler	28
1.6.1.6. Sendikalar	28
1.6.1.7. Dış Kaynak.....	28
1.6.2. İç Faktörler	28
1.6.2.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi.....	29
1.6.2.2. Örgüt İçi İlişkiler	29
1.6.2.3. Yönetim Yapısı ve Tarzı	29
1.6.2.4. İnsan Kaynağı Niteliği ve Bilgi Sistemi	29
1.7. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Performans İlişkisi	30

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL PERFORMANS

2.1. Performans Kavramı.....	32
2.2. Örgüt Kavramı.....	32
2.3. Örgütsel Performans Kavramı ve Tanımı.....	33
2.4. Örgütsel Performans Amacı ve Önemi.....	34
2.5. Örgütsel Performansının Değerlendirilmesi	35
2.5.1. Balanced Score Card Modeli	35
2.5.2. Lynch-Cross Performans Piramidi	37
2.5.3. Paydaş Temelli Performans Değerleme Modeli.....	39
2.5.4. Performans Prizması Yaklaşımı.....	39
2.6. Örgütsel Performansın Boyutları.....	41
2.6.1. Finansal Boyutları.....	41
2.6.2. Finansal Olmayan Boyutları.....	42
2.7. Örgütsel Performans ve Örgütsel İklim İlişkisi	46

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İKLİM

3.1. Örgütsel İklim Kavramı.....	47
3.2. Örgütsel İklimin Tarihsel Gelişimi	50
3.3. Örgütsel İklimin Önemi	52
3.4. Örgüt İklimin Boyutları	53
3.5. Örgüt İklimi Türleri	55
3.6. Örgütsel İklimi Etkileyen Faktörler	57
3.7. Örgütsel İklim ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi	57

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANS VE ÖRGÜTSEL İKLİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KONYA SANAYİSİNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	59
4.2.Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	60
4.3.Araştırma Yöntemi.....	60
4.3.1. Araştırma Evreni ve Örneklemi.....	60
4.3.2. Anket Formunun Oluşturulması	60
4.3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	62
4.4. Verilerin Analizi ve Bulgular	63
4.4.1. Demografik Bilgiler.....	63
4.4.2. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirliği.....	65
4.4.3. Normallik Analizi	66

4.4.4.Araştırma Ölçeklerinin Geçerliliği.....	67
4.4.5.Doğrulamalı Faktör Analizi.....	72
4.4.6.Birleşim ve Ayrışım Geçerliliği.....	76
4.4.7.Araştırmanın Hipotez Testleri.....	77
4.4.8.Tartışma.....	83
4.4.9. Sonuç ve Değerlendirme.....	85
KAYNAKÇA.....	90



KISALTMALAR

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

BSC: Balance Scorecard

IBM: International Business Machines

KFA: Keşfedici Faktör Analizi

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi

YEM: Yapısal Eşitlik Modellemesi



TABLOLAR

Tablo.1: Demografik Özellikler	63
Tablo.2: Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	65
Tablo.3: Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis) Değerleri.....	66
Tablo.4: İnsan Kaynakları Yönetimi Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.....	68
Tablo.5: Örgütsel Performans Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları	69
Tablo.6: Örgütsel İklim Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları	70
Tablo.7: Uyum İndeksleri ve Yorumları.....	73
Tablo.8: Modele İlişkin Uyum İyiliği Değerleri.....	74
Tablo.9: Modele İlişkin Regresyon Ağırlıkları.....	74
Tablo.10: Birleşim ve Ayrışım Geçerlilik Değerleri.....	76
Tablo.11: YEM Analizine İlişkin Parametre Tahmin Değerleri.....	78
Tablo.12: ANOVA Testi (Örgütsel İklim-Kurumda Çalışma Süresi).....	79
Tablo.13: ANOVA Testi (Örgütsel Performans-Kurumda Çalışma Süresi) ...	80
Tablo.14: ANOVA Testi (Örgütsel İklim-Yaş).....	80
Tablo.15: ANOVA Testi (Örgütsel Performans-Yaş).....	81
Tablo.16: ANOVA Testi (Örgütsel İklim-Toplam Çalışma Süresi)	81
Tablo.17: ANOVA Testi (Örgütsel Performans-Toplam Çalışma Süresi).....	82

ŞEKİLLER

Şekil.1: Balance Scocard Yaklaşımı.....	37
Şekil.2: Performans Piramidi.....	38
Şekil.3: Performans Prizması.....	40
Şekil.4:Finansal Olmayan Boyutlar.....	43
Şekil.5: Araştırma Modeli.....	62
Şekil.6: Doğrulayıcı Faktör Analizi	73
Şekil.7: YEM Analizi.....	78

GİRİŞ

Günümüz işletmeleri, artan küresel rekabet, geleneksel endüstrileşmenin gerilemesi ve bilgi teknolojilerinin gelişmesi ile hızla değişen ulusal ve dünya ekonomisi karşısında güçlük çekmektedirler. Bu nedenle işletmelerin rekabet avantajını elde edebilmeleri, hedeflere ulaşmak için çaba gösterecek vasıflı insanları bulma, istihdam etme, geliştirme ve verimli bir şekilde çalışmalarını sağlama yeteneğini kazanmalarından geçmektedir. Bu yeteneği örgütün kazanabilmesi ve sürdürülebilir hale gelmesi için de başarılı bir şekilde yürütülen insan kaynakları yönetimi ve uygulamaları gerekmektedir Lİ (2003, s. 1).

Çalışanların örgütsel başarıda hayati bir rol oynadığı varsayılırsa yöneticilerin çalışanlarına ve iş ilişkilerine bakış açılarının değişmesi, çalışanları birer maliyet unsuru olarak görmek yerine işletmenin birer parçası ve ortağı olarak görmesi gerekmektedir. Ayrıca çalışanların örgüt içerisinde başarıyı sağlayabilmeleri için ücretten daha fazlasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlar, çalışanların tanınması, işlerini etkileyecek kararlara katılması, adil bir şekilde muamele görmeleri ve başarı duygusuna ortak olması gibi para ile ölçülemeyecek değerlerdir. Bu değerlerin sağlanması yine insan kaynakları yönetiminin varlığı ile mümkün olabilecektir (Tolulope, 2005, s. 6)

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının birey, toplum ve işletme yararına etkin bir şekilde yönetilmesini sağlamak için çeşitli faaliyetlerin kullanılması yeteneğini ifade etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, insanların değerli bir kaynak olduğunu, bir kuruluşun mevcut performansına ve gelecekteki büyümesine kritik bir yatırım aracı olduğu öne sürülmektedir (Tolulope, 2005, s. 9). Ayrıca insan kaynakları üretkenliği, çalışma yaşamının kalitesini ve yasal uyumluluğu artırarak karlılığı olumlu yönde etkilemeyi hedeflemektedir (Schuler ve Huber, 1993)

Yapılan tanımlamalar doğrultusunda örgütün stratejik bir parçası olan insan kaynakları yönetiminin, örgütsel performans ve örgütsel iklim üzerindeki etkisi bu çalışmanın temel konusunu oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin, örgütsel performans ve örgütsel iklim üzerinde olumlu bir etkisi olacağı varsayılarak hazırlanan bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde insan kaynakları yönetimi kavramı, amacı, önemi, tarihsel gelişimi, fonksiyonları, insan kaynakları yönetiminde etik ve insan kaynakları yönetimini etkileyen faktörlerden bahsedilmiştir.

İkinci bölümünde, performans ve örgüt kavramı, örgütsel performans kavramı, amacı, önemi, örgütsel performansın değerlendirilmesi, boyutlarından bahsedilmiştir. Üçüncü bölümünde ise örgütsel iklim kavramı, tarihsel gelişimi, önemi, örgütsel iklim boyutları, türleri ve etkileyen faktörlerden bahsedilmiştir. Dördüncü ve son kısım olan araştırmaya kapsamında toplanan veriler analiz edilerek bulgulara ve sonuçlara yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Araştırmanın bu kısmında insan kaynakları yönetimi kavramı, amacı, önemi, tarihsel gelişimi, fonksiyonları, insan kaynakları yönetiminde etik ve insan kaynakları yönetimini etkileyen faktörler ifade edilmiştir.

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Amacı

Organizasyonların faaliyet alanları küresel bir boyuta taşındığı için insan kaynakları yönetimi ilgi gören, hızla değişen ve sürprizlere açık bir alan haline gelmiştir. Günümüzde bu alanın hem ulusal hem de uluslararası arenada etraflıca değerlendirildiği ve hızla geliştiği görülmektedir. Küresel piyasalarda işgöreni başarılı bir şekilde yönetmenin önemli hale gelmesi ve bu yönetimin doğru yapılabilmesi örgütlerin insan kaynakları alanına yoğunlaşıp zamanlarını ve emeklerini harcamalarını gerekli hale getirmiştir (Schuler, 2000, s. 240-241). Örgütlerin başarılı olabilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için ihtiyacı olan kaynaklara sahip olmasının yanı sıra bu kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi bu başarıyı sağlamada kritik bir yere sahip olması nedeniyle gün geçtikçe önemi artmaktadır (Şimşek ve Öge, 2007, s. 1-2).

Başarılı olma arzusu, çalışma ortamındaki var olan ödül-ceza sistemi, disiplin uygulamaları, çalışanlara eşit davranılması ve doğru bir kariyer yönetimi işgörenlerin moral ve motivasyonunu etkileyen önemli unsurlardandır. İşte bu noktada örgüt yöneticilerinin bu moral ve motivasyonu sağlaması için gerekli uygulamaları işletmelere taşıması gerekmektedir (Fındıkçı, 2018, s. 13). Ayrıca nitelikli mal ve hizmet üretebilmek için işgörenler ile yönetim arasında güvenilir bir ilişki kurulması gerekmektedir. Bu durumda insan kaynağının motivasyonunu yüksek tutmak ve dönemin gerektirdiği değişimlere ayak uydurabilecek şekilde çalışma zeminini doğru inşa edebilmek gerekmektedir (Seymen, 2000, s. 58). İnsan faktörü, işletme içerisindeki var olan tüm girdiler değerlendirildiğinde yerine başka hiçbir girdi konulamayacak kadar değerli bir faktördür. Bu yüzden insan kaynakları yönetimi, işletme için doğru işgören ihtiyacının tespiti ile başlayan ve doğru pozisyonda istihdam edilmesiyle devam eden sürece ek olarak işgörenlerin verimliliğini sürekli olarak artırma gayretini de içinde barındıran geniş bir yapıya sahiptir (Sabuncuoğlu,

2009). Örgütün tüm insani boyutuyla ilgilenen insan kaynakları, örgüt içerisinde performans artışına katkı sağlayan bir birimdir. Başka bir deyişle insan, örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlamasında önemli bir silahtır. Geline bu noktada insan kaynakları yönetimi bir toplum içerisinde çalışan bireylerin yönetilmesiyle ilgili ideolojik, politik, yöntem ve esasları içeren bir yapı halini almıştır. Örgüt içerisinde işgörenlerin istihdamından, eğitilmesine, performansların değerlendirilmesinden, işlerin çözümlenmesine kadar olan tüm uygulamalar insan kaynakları yönetimini şekillendirmektedir. (Sabuncuoğlu, 2009).

İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimini de içine alan daha geniş bir perspektife sahiptir. Personel yönetimi işe giriş, ücretlendirme, kayıt alma ve sicil değerlendirme gibi işlemlerle ilgilenirken, insan kaynakları yönetimi bunlara ek olarak “planlama yapma”, “personel seçme ve yerleştirme”, “eğitim”, “iş analizi”, “iş değerlendirme”, “ücret politikası belirleme”, “performans değerlendirme” ve “kariyer yönetimi” gibi önemli konularla da ilgilenmektedir (Bay, 2007, s. 65). Ayrıca personel yönetimi işgörenleri birer maliyet unsuru olarak nitelendirirken, insan kaynakları yönetimi işgörenleri örgütün merkezine konumlandırarak onları değerli bir kaynak olarak görmektedir. Yine personel yönetimi kısa vadeli planlarla hareket edip mevcut sorunlara odaklanırken, insan kaynakları yönetimi orta ve uzun vadeli planlamalar ışığında hareket ederek işgörenlerin verimliliğini yüksek tutmak, bilgi ve becerilerinin gelişmesine katkıda bulunmak için eğitim faaliyetleri düzenlemektedir. Görüldüğü üzere insan kaynakları yönetimi daha kapsayıcı bir yapıya sahiptir (Uyargil vd., 2018, s. 2-3). İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimine ilave olarak insan kaynağını geliştirmeye ve işletmenin diğer fonksiyonlarına çalışan katkısını en üst düzeye çıkarmaya çalışmaktadır (Sabuncuoğlu ve Seçim, 1994, s. 3).

İnsan kaynakları yönetimi farklı alanlardaki işletmeler tarafından kullanılmasının yanı sıra sürekli gelişen akademik bir kavram olması nedeniyle de ortak bir tanımlama yapılmasını zorlaştırmaktadır. Bu yüzden insan kaynakları ile ilgili tanımları arttırmak mümkündür. Fakat bu tanımlar incelediğinde hepsinin özünde ortak özellikler olduğu görülmektedir. Bu ortak özellikler, insan kaynağının felsefi yapısını oluşturarak, işletme içerisinde ortak kültürü benimseyen çalışan odaklı, dinamik ve esnek bir yapı meydana getirmeyi amaçlamaktadır (Aykaç, 1999, s. 28).

İnsan kaynakları yönetimi başlıca iki amaca odaklanarak uygulamalarını yürütmektedir. Bunlardan ilki, işletme içerisinde yer alan işgörenlerin kabiliyetlerini akıllıca kullandığı maksimum verimin alınmaya çalışılmasıdır. İkincisi ise işletmedeki her bir işgörenin yaptığı işten memnun olması için çaba sarf edilmesidir. Bu iki amaç birbiri ile ilişkili olup bir arada yürütmek için gayret gösterilmelidir (Özgen vd., 2002). Holzer vd. (2007)'e göre ise insan kaynakları yönetiminin amacı; halka daha iyi hizmet verebilmek için yöneticilere ve çalışanlara destek olmaktır. Bunu başarabilmek, sistematik bir şekilde yürüten insan kaynakları yönetimi uygulamalarından geçmektedir. Bu uygulamalar; işletmenin görevlerini yerine getirmek için uygun kişileri işe alma, personelin eğitimi ve gelişimini sağlama, personeli maddi ve psikolojik ödüllerle ödüllendirme, bağlılık teşvik eden örgütsel iklimi ve işletme içi işbirliğini sağlama şeklinde ifade edilmektedir. Schuler ve Huber (1993) ise insan kaynakları yönetimi ile ilgili dört genel amaç olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlar: kalifiyeli işçi bulmak, arzu edilen çalışanları elde tutmak, onları motive etmek ve vasıflı işçileri yeniden eğitmek şeklindedir. Bir örgütün insan kaynakları yönetimine olan ilgisinin artması ve etkin yönetimi genel başarısı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonun hayatta kalmasını, büyümesini, karlılığını, rekabet gücünü ve değişen koşullara uyum sağlama esnekliğini ifade etmektedir. İnsan kaynakları, üretkenliği, çalışma yaşamının kalitesini ve örgütün yasal uyumluluğunu artırarak, işgücü esnekliği ile rekabet avantajına olumlu katkı sağlamaktadır (Schuler ve Huber, 1993).

1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı ve Önemi

Çalışanların psiko-sosyal bir yapıya sahip olması, onları üretim faktörleri içinde önemli ve farklı bir noktaya taşımaktadır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi ayrı bir önem kazanmaktadır. Geline bu noktada insan kaynakları yönetimi için birçok tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlamalar farklı olsa bile ortak tema, insan kaynakları yönetiminin yeni bir çalışma tarzı ve iş disiplini ortaya koymuş olmasıdır (Büyüksulu, 1998, s. 7; Güneş, 2004, s. 14). İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynağının kişilere, çevresine ve çalıştığı işletmeye fayda sağlayacak şekilde, yasalara uygun, etkin ve verimli bir biçimde yönetilmesine olanak tanıyan uygulamaların bütünü olarak ifade edilmektedir (Uyargil vd., 2018, s. 16). İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin işgücü kaynağı alanında, amaçlarına etkin ve verimli

bir şekilde ulaşabilmek için hem işletme içerisinde hem de çevresel yapıda adaletli ve eşit davranarak yürütülen faaliyetler bütünüdür. İnsan kaynaklarından verimli bir şekilde yararlanmak, birbirleri ile çalışmayan uyumlu politikalar sergileyerek mümkündür. Bu sayede çalışanların işletmeye olan aidiyetinin artması ve işletmenin çalışanlar ile ortak çıkarlarda buluşması daha kolay sağlanmaktadır (Aykaç, 1999, s. 27-28). İnsan kaynakları yönetimi, kişilere odaklanan, işgörenlerin ilişkilerini yönetsel bir çerçevede ele alan, örgütün kültürüne uyan ve çalışma politikaları geliştiren önemli bir yapıdır (Fındıkçı, 2018, s. 14). Armstrong (2014)'a göre ise insan kaynakları yönetimi örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkilere yön veren yönetim, karar ve faaliyetlerin bütünüdür. Schuler (2000) ise insan kaynaklarını örgüt ve işgören arasındaki ilişkileri düzenleyen yönetim kararları bütünü olarak tanımlamaktadır. Ayrıca insan kaynakları yönetiminin örgütsel davranış, endüstri ilişkileri ve uluslararası işleri harmanlayarak stratejik bir yapı oluşturduğunu belirtmektedir. Daft (2014) insan kaynakları yönetimini örgüt için en verimli işgücünü bulma ile başlayan ve bu kişilerin gelişimlerini sağlama ile devam eden faaliyetler bütünü şeklinde ifade etmektedir. Diğer bir ifadeye göre, işletmenin hedeflerini gerçekleştirebilmesi için gerekli olan nitelikli işgücünün sağlanması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemidir. Başka bir deyişle insan kaynakları yönetimi ve uygulamaları en alt seviye çalışandan en üst seviye çalışana kadar tüm örgütün ortak bir amaç benimsetilmesine yönelik çalışmaların merkezidir (Boone ve Kurtz, 2011, s. 255). İnsan kaynakları yönetimi, örgüt içerisinde yasaları merkeze alarak işgörenleri çevreye, örgüte ve kişilere faydalı olacakları bir biçimde yönetilmesine olanak sağlamaktadır. İşgörenlerin, işletmeye katkısını arttırabilmek için etik kurallar ve sosyal ilkelere uyacak şekilde yönetilmelidir. Bunun yanında başarılı bir yönetim yakalamak için yapılması gereken en önemli şey işletme için gereken işgücünü önceden belirlemek ve işgücünden en yüksek verimi elde etmeye çalışmaktadır (Uyargil vd., 2018, s. 4; Werther ve Davis, 2008). İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin önemli bir kaynağı olan çalışanların verimli bir şekilde yönetilmesi için geliştirilen tutarlı ve stratejik bir yaklaşımdır. Örgüt içerisinde azami düzeyde performans gösterecek işgücünü sağlayıp geliştiren, motive eden, çalışan devir oranını azaltan ve işletmelerin yeni fırsatları elde etmesini sağlayan insan kaynakları yönetimi işletmeler için önemli bir organizasyonel

yetenektir (Barutçugil, 2004, s. 32; Fındıkçı, 2018, s. 17; Ulrich vd., 1995). İnsan kaynakları uygulamaları, eğitim, performans, ücretlendirme, karlılık oranları, etkin olma, finansal yapı, hizmet kalitesi anlayışı, müşteri memnuniyeti, satış hacmi gibi işletmenin çeşitli performansları ile yakından ilgilidir. Ayrıca insan kaynakları yönetimi, örgütlerin gereksinimlerine karşılık verebilmek için en doğru işgöreni en ekonomik şekilde istihdam etme, görev tanımları oluşturma, ücretlendirme, performans değerlendirme, kariyer planlama, işgücünü örgütün amaçlarına uygun yönlendirme, koordine ve kontrol etme gibi konularda çaba göstermektedir (Saruhan ve Özdemir, 2004, s. 172; Türen vd., 2013, s. 105). Tanımlardan da anlaşıldığı üzere insan kaynakları yönetimi organizasyonlarda bir kültür oluşturma çabası güden ve bu kültür çerçevesinde işgörelere odaklanarak onlara sorumluluklar veren esnek ve dinamik bir yapıdır (Şimşek ve Öge, 2007, s. 2).

İnsan kaynakları yönetimi, kişileri temel unsur olarak kabul ederek, örgüt ile kişi arasındaki ilişkileri düzenlemeye çalışır. Örgüt içerisinde yöneticiler ve çalışanlar arasında belirgin bir rol üstlenmesi insan kaynakları yönetiminin iki önemli özelliğini ortaya koymaktadır. Bunlardan ilki insan kaynaklarını örgüt hedefleri için en etkin şekilde kullanabilmek iken ikincisi ise çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve mesleki anlamda eğitimlerini alabilmelerini sağlamaktır. Sonuç olarak örgütün stratejilerine uygun faaliyetler, çalışanı rekabet için avantaj olarak görmek, belirlenen hedefler doğrultusunda doğru planlamanın ve istihdam politikasının oluşturulması insan kaynakları yönetiminin önemli ilkeleri arasındadır (Avar, 2006, s. 26). İnsan kaynakları yönetimi, çalışan kaygılarını işletme içinde ele alabilme yeteneğine sahiptir. Bu sayede yöneticiler çalışan kaygıları ile etkin bir şekilde ilgilenerek çalışanların ihtiyaçlarını gidermektedirler. Başarının takdir edilmesi, iş tatmini, çalışanların hayatlarından zevk almasını sağlayacak bir ücret alması, güvenli bir çalışma ortamı ve sağlıklı bir iletişim yöneticilerle işgörelar arasında uyumlu ilişkileri sağlayan önemli unsurlardır. Bu unsurlar başarıldığı takdirde motive eden bir işgücü ortaya çıkmaktadır (Holzer vd., 2007, s. 102).

İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların işletme sermayesinin bir parçası olarak benimsenmesi ve kendilerini önemli hissedecekleri stratejilerin oluşturabilmesi işletme açısından oldukça önemli bir yere sahiptir (Chell, 2001, s.

297). Ayrıca insan kaynakları yöneticilerinin de görevleri gereği birçok sorumluluğu üstlenmesi ve örnek davranışlar sergilemesi beklenmektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi, beklentilere cevap verebilecek çeşitli yetkinliklere sahip kişiler tarafından yürütülmelidir. Bu yetkinliklerin bazıları şu şekilde ifade edilmektedir (Mathis vd., 2016, s. 16).

- **Güvenilir Olma:** İnsan kaynakları yöneticileri, organizasyonun başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir, ancak bunu başarabilmek için güvenilirlik kazanmaları gerekir.
- **Kurum Yapısı, Davranışı ve Kültürünü Analiz Etme:** Kurumun kültürünü, değerlerini ve yapısını anladıktan sonra kelimeler ve eylemler yoluyla ifade ederek bunu çalışanlar üzerinde de oluşturmaya, güçlendirmeye ve değiştirmeye yardımcı olmalıdır.
- **Yetenek Yönetimi:** İnsanların organizasyona katılmasını ve organizasyon içinde farklı pozisyonlarda çalışmasını sağlamalıdır. Bunu etkin bir şekilde yapmak, organizasyonun nasıl yapılandırıldığı ve bu yapının insanların yeteneklerini geliştirme ve kullanma hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak şekilde nasıl uyarlanabileceği hakkında bilgi gerektirir.
- **Stratejik Ortak Olma:** İş eğilimleri ve bunların iş üzerindeki etkilerini ayrıca sunabilecekleri fırsat ve tehditleri belirlemelidir. Bu yetkinliğe sahip bir kişi, insan kaynaklarının etkin yönetimi ile şirketin fırsatları yakalamasına ve işletmeye yönelik tehditlerle yüzleşmesine yardımcı olabilecek yolları belirleyebilmektedir.
- **Birden Çok İşi Yürütebilme:** En temel düzeyde, çalışanların seçimi, eğitimi veya ücretlendirilmesi gibi belirli İK işlevlerin yerine getirilmesi ve çeşitli şekilde çalışanlarla iletişim kurulması gerekir. İnsan kaynakları, operasyonel yürütme becerisi gerektirir, çünkü insan kaynakları politikaları ve işlemlerini etkili olacak bir şekilde geliştirip, motive ederek kullanılması gerekmektedir.

Birçok kuruluş, çalışanların örgütsel başarıda hayati bir rol oynadığı gerçeğini kabul etmektedir. Ayrıca, uzmanlar İKY bölümüne sahip büyük kuruluşlarda tüm yöneticilerin, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerine katılması gerektiğini düşünmektedir. Bunun nedeni, bir kuruluşun insan kaynağının önemli bir rekabet avantajı sağlamasından geçmektedir. İnsanlar aracılığıyla rekabetçi başarıyı

gerçekleştirmek, yöneticilerin çalışanları hakkında nasıl hissettikleri ve iş ilişkisine nasıl baktıkları hakkında köklü bir değişikliği beraberinde getirmiştir. İnsan kaynakları yönetimi işgörenlerin kaçınılması gereken maliyetler olarak görülmesinden ziyade, onları işletmenin birer ortağı olarak kabul edilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bir organizasyonel stratejinin ve rekabet avantajının bir parçası olmasının önemine ek olarak, bir organizasyonun İKY uygulamalarının örgütsel performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu İKY uygulamalarındaki ortak nokta, bir örgütün çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmeye yönelik olması, motivasyonlarını arttırması ve aynı zamanda boşa zaman harcamalarını azaltmasıdır. Ayrıca, değerli çalışanları elde tutmaya çalışırken, performans göstermeyenleri ayrılmaya teşvik etme uygulaması da dikkate değerdir (Becker ve Gerhart, 1996, s. 785; Huselid, 1995). Fordizmin öncüsü olan Henry Ford'un *"Fabrikalarımı alabilirsiniz, binalarımı yıkabilirsiniz, fakat çalışanlarımı geri vererseniz bu işi aynen geri kurarım"* sözü işletmeler için insan kaynağının ne kadar önemli olduğunu da bir kez daha vurgulamaktadır (Emir ve Çetin, 2020).

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihçesi

İnsan kaynaklarının gelişimi endüstri devrimi ile hız kazanmıştır. Endüstri devrimi fabrikalaşmanın yaygınlaşmasını ve üretimin hızlanmasını sağlamıştır. Bu sayede yeni açılan işletmelerle birlikte işgücüne olan ihtiyaç farklılaşmış ve alımlar daha özenli bir şekilde yapılmaya başlamıştır. Endüstri devrimi tarım işçiliğinin yanı sıra yarı tam vasıflı çalışan sınıfının doğmasını sağlamıştır. Böylece vasıflı olarak işe alınacak çalışanların belirlenmesi önemli bir husus haline gelmiştir (Öztürk, 2019, s. 7). Li (2003)'e göre de örgütler, endüstri devriminden sonra önemli değişimler yaşamışlardır. Bu değişimler, işgücünde ani ve büyük bir artış, işgücü sendikalaşması ve göçmen işçi akımını içermektedir. Özellikle Amerika gibi sanayi devrimine uyum sağlayan ülkelerde yer alan büyük ölçekli örgütlerin kuruluşu 20. yüzyılın başlarına dayanmaktadır. Örgütlerin büyümesi, insan kaynakları yöneticilerinin istihdam süreçlerini yönetmesi ile değişime adapte olmasını gerektirmiştir. Bu da insan kaynakları yönetiminin öncüsü olarak kabul edilen kayıtlı istihdam departmanlarının kurulmasına yol açmıştır. Daha sonra, Birinci Dünya Savaşı'nın da etkisiyle kontrol odaklı bir yönetim dönemi ile işçiler, belirli görevler tanımlanarak patronları

tarafından sorumlu tutulmaya başlamıştır. Bu yeni yönetim, sendika sözleşmelerinde yer alan işçi gereksinimleriyle ilgilenen insan kaynaklarının çalışma ilişkilerine dahil edilmesiyle başlamıştır. Zamanla, sendika sözleşmelerinin ve çalışma ilişkilerinin yönetimi ile ilgili roller artmaya başlamış ve işçilerle olumlu ilişkiler kurmak için stratejik gelişmeler ortaya çıkmıştır (Magee, 2011, s. 27-28).

1919'da John Commons tarafından yayınlanan “Industrial Goodwill” isimli kitapta ortaya konan teoriler, insan kaynakları çalışmalarının başlangıcı olmuştur. Bu noktada çalışanlar korunması gereken değerli varlıklar olarak görülmüş ve işçi etkinliğini artırmak için sağlık ve güvenlik programları, iş görevleri tasarımı ve çalışma gruplarının etkisine ilişkin çalışmalar uygulanmıştır (Kaufman, 2001, s. 509). Çalışanların bir yatırım olarak görüldüğü, karşılıklı bağlılık ve güvenin önemli olduğunu söyleyen bu teoriler, 1900'lerde insan kaynakları yöneticilerinin yaşadığı değişiklikleri, kontrol odaklı uygulamalardan büyük ölçekli kurumsal sorumluluklara geçişi karakterize etmiştir (Baruch, 1998, s. 479). Türkiye’de ise insan kaynakları yönetimi söylemleri özellikle 2. Dünya Savaşı sonrası gelişen ABD ilişkileri ile artmaya başlamıştır. Ancak yapılan çalışmalar göz önüne alındığında Mehmet Erçek (2004)’in Yönetim Araştırmaları Dergisinde yayınlanan çalışması ilk olması açısından insan kaynakları yönetimi için oldukça önemli bir yere sahiptir.

1950’e kadar olan süre zarfında, insan kaynakları yöneticileri, 20. yüzyılın başlarında mesleki organizasyonların ve etik kuralların gelişmesiyle sorumlulukları artmıştır. İnsan kaynakları yöneticileri, bu değişen rollere uyum sağlamak ve profesyonel ilişkiler kurmak için stratejiler geliştirebilecekleri profesyonel örgüt ihtiyaçları ortaya çıkmıştır. Bu sayede birçok profesyonel insan kaynakları örgütü ortaya çıkmıştır (Narsavage, 2008; Ritzer ve Trice, 1969). Bazı ülkelerde insan kaynakları ile ilgili dernekler kurularak çeşitli konferanslar düzenlenmiştir. Meslek örgütlerinin de ortaya çıkışı, İK yöneticilerinin mesleki davranışlarını ölçebilecekleri etik kuralların oluşturulmasına yol açmıştır. İnsan kaynaklarına ilişkin, profesyonel ilkeler, akademik gelişmeler ve yöneticilerde olması gereken beceriler netleşirken, meslek üyeleri için prestij, tazminat ve otorite şeklinde haklar da tanınmaya başlamıştır. Tüm bu profesyonelleşmeye yönelik gelişmeler, diğer yöneticiler tarafından insan kaynakları yöneticilerinin tanınması ve saygı görmesinde önemli rol oynamıştır. Böylece insan kaynakları çalışmaları, daha kapsamlı ve uzmanlaşmış

işlevler halini alarak organizasyonun ihtiyaçlarını karşılamaya odaklı hale gelmiştir. Sonuç olarak örgütler içerisinde, iş ilişkileri, sosyal haklar, ücretlendirme, istihdam, işe alma, eğitim ve geliştirme gibi bölümler ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları yöneticileri bu işlevleri yönetmeye başlamıştır. Ayrıca, örgütlerin siyasi ve yasal çerçeveleri, piyasa davranış kuralları ve genel inanç sistemlerinin de şekillendiği bir dönem olmuştur. Tüm bu gelişmeler insan kaynakları yönetiminin hızlı büyümesini ve gelişimini gözler önüne sermektedir (Conner ve Ulrich, 1996; Legge, 1975; Ritzer ve Trice, 1969; Scott, 2003).

1960 ve 1970'li yıllarda büyük ölçüde artan hükümet düzenlemeleri ve çalışan bağlılığını geliştirme çalışmaları ile şekillenen, ayrıca işgücü devir oranını düşürmek amacıyla çalışanların dahil edildiği programlar ortaya çıkmıştır. Bu programların geliştirilmesi ve uygulanması insan kaynakları yöneticilerinin sorumluluğu altına girmiştir (Conner ve Ulrich, 1996). Yine bu yıllarda "eşit istihdam fırsatı, iş güvenliği ve sağlık ve emeklilik reformu" gibi konularda önemli yasal değişiklikler olmuştur (Morley vd., 2006, s. 612). Legge (1975)'e göre bu yıllarda insan kaynakları rollerinin kuruma kazandırdığı değer konusunda karışık görüşler de vardır. Bir taraf insan kaynakları yöneticilerinin belirli sorumlulukları olmadığını savunurken, diğer taraf örgütün ekonomik refahına önemli katkı sağladıklarını iddia etmiştir. Kısacası insan kaynakları yönetimi henüz örgütün genel ihtiyaçlarını nasıl karşılayacağı konusunda tam bir netlik kazanamamıştır.

1980-90'lara gelindiğinde işgücüne olan ihtiyacın hızla artması örgütlerde insan kaynakları yönetiminin işlevselliğini hayati bir duruma getirmiştir. Devletlerin bu noktada müdahalelerinin de hızla artmasıyla insan kaynakları yönetimi daha kapsamlı bir boyuta taşınmıştır (Conner ve Ulrich, 1996; Narsavage, 2008). Bu süreçte İK yöneticileri, maliyetleri düşürmeye ve iş değerini artırmaya odaklanan yeni rollerle karşı karşıya kalmıştır. Rekabetçi baskı, maliyetler, kalite, üretkenlik ve müşteri odaklılık, daha sonraki rol değişikliği için önemli konular olmuştur (Laabs, 2000, s. 54). İnsan kaynakları yöneticilerinin rolleri 1900'lerin başından bu yana sürekli değişmiştir. Örgüt bilimindeki gelişmeler, yeni yasalar, teknolojik gelişmeler insan kaynakları yöneticilerinin rollerinin yeniden düzenlemesine neden olmuştur. Kontrol odaklı yönetimden çalışan duyarlılığına, küçük ölçekli işgücünden, büyük ölçekli işgücüne ve profesyonel olmayan bir durumdan İK yöneticisinin rolündeki

prestijli bir duruma geçiş olmuştur. Şirketler küresel bir boyut kazandıkça hem bilgi teknolojilerinin kullanımı hem de insan kaynaklarında uzmanlaşma giderek daha önemli hale gelmiştir. Özellikle değişen rollerin hızı ve karmaşıklığı bu günlerde giderek daha belirgin hale gelmiştir (Magee, 2011, s. 33).

İnsan kaynakları, gün geçtikçe büyüyen bir alan olduğu yapılan akademik çalışmaları ile de desteklenmektedir. İnsan kaynakları yöneticilerinin günümüzde bazı temel görevleri vardır. Bunlar; bilgiyi rekabet avantajı olarak kullanma, iç ve dış müşterilere odaklanma, iş ortaklıkları geliştirme ve entelektüel sermayenin kullanımına özel önem verme olarak sıralanmaktadır (Payne, 2006; Ulrich vd., 1995). 2000'li yıllara yaklaşırken, kadınların iş hayatında daha fazla yer alması, farklı ırklardan kişilerin işgücünde yer alması demografik değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Bu durum insan kaynakları yönetiminde kültürel farklılıkların göz önüne alınmasını ve yeni sorumlulukların ortaya çıkmasını sağlamıştır (Morley vd., 2006; Pareek, 2007). İşletmelerin çok yönlü hale gelmesi rollerin değişmesini tetiklemiştir. Bu durum insan kaynakları yönetimi içinde özellikle küresel iş dünyasında meydana gelen zorluklar, kültürel değişimler yeni rolleri beraberinde getirmiştir. Sanayi devrimi ve bazı teorilerin ortaya konulması insani değerlerin artmasına ve örgütsel farklılıkların yeni zirvelere çıkmasına neden olmuştur. Bu nedenle işletme yöneticilerinin beklentilerinin karşılamasını giderek daha önemli hale gelmiştir. Yöneticiler, İK yöneticilerinden bir vizyona sahip olmalarını, örgütsel bir uyum sağlamalarını ve bir işlevsel olarak olgunlaşmalarını ister hale gelmişlerdir. Böylece büyük ölçüde uzmanlaşmış bir meslek türü olarak ortaya çıkan insan kaynakları yönetimi, yönetimin genişletilmiş kolu ve çalışanların temsilcileri halini almıştır (Kaufman, 2001; Vosburgh, 2007; Walton, 1985).

Yöneticiler, insan kaynakları yöneticilerinden işletmelerin başarılı olması için gerekli olan iş ortamının mikro bir yapı yerine makro bir yapının oluşmasını istemiştir. Bu nedenle insan kaynakları yöneticileri başarılı bir örgütsel uyumun oluşması, diğer kilit fonksiyonel alanlarla işbirliği yapabilmesi ve örgütsel vizyonun ifade edilebilir hale getirilmesi için çalışmalar yürütmeye odaklanmıştır (Becton ve Schraeder, 2009). Örgütsel vizyona ek olarak, örgütsel performans sürecine katılmak da insan kaynakları yöneticilerinin rollerinde kritik bir değişikliğe neden olmuştur. Performans, satış ve pazarlama, finans, üretim ve mal tedariki gibi işlevlerin iş

planlarını incelendiğinde insan kaynakları yönetiminin bu alanları da etkilediği ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları yöneticilerinin amacının "örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak için insan kaynaklarını en iyi şekilde kullanmak" olduğu netleşmiştir (Hayton ve McEvoy, 2006). İşletmelerin ve kâr amacı gütmeyen kuruluşların ihtiyaçlarını karşılamak için çeşitli eğitim kurumları tarafından, insan kaynakları yönetimi alanında yeni bir araştırma dalgası ortaya koyan programlar başlatılmıştır. İşletmeler, teknolojik yenilik, örgütsel yapılanma, ürün çeşitlendirme, hizmet ve halkla ilişkiler, toplam kalite yönetimi, sürekli kalite iyileştirme, küreselleşme, küresel liderlik, tedarik zinciri yönetimi gibi uygulamalara şirketleri en iyi şekilde nasıl dahil edebilecekleri ile ilgili mücadele etmişlerdir. Ayrıca işletmeler, ulusal ve uluslararası yasal yönetmeliklerde meydana gelen değişikliklerle ve küresel bazda iş yapmak ile ilgili sorunlarla da karşı karşıya kalmışlardır (Braxton, 2001; O'Reilly ve Pfeffer, 2000).

2000'lerin başında işletmeler, insan kaynakları politikalarını, faaliyetlerini ve sistemlerini iş stratejisiyle bütünleştirmenin önemini kavramışlardır. Böylece İKY sistemlerini kuruluşun stratejik hedeflerini yönlendirmeye yardımcı olacak şekil de oluşturmaya çalışmışlardır. Fakat bazı işletmeler hala insan kaynaklarını, üretimi zenginliğe dönüştürebilecek kaynak olmaktan ziyade, 'iş yapmanın bir maliyeti' olarak görmektedir. Bu durum, İKY organizasyonlarını işyerinde aktif rol almasından ziyade pasif olarak kalmasına neden olmaktadır (Dowling, 2004; Raymond Noe vd., 2006; Storey, 1995). Fakat 2000'lerin ortalarına doğru İKY, insan kaynakları politikalarını iş hedefleriyle bütünleştirmenin önemini vurgularken aynı zamanda, yüksek kalite için örgüte bağlılık yoluyla rekabet avantajı sağlayan değerli varlıklar olarak görmeye başlamıştır. Bu modelde insan kaynakları pasif değil aktif rol alan bir departman olarak görülmektedir. Güven, gelişme ve işbirliği yeteneğine sahip bir departman haline gelen insan kaynakları, atılımlar yoluyla örgüt hedeflerini destekler hale gelmiştir. Bu nedenle, bir işletmenin performansını artırması için insan kaynakları yönetimine ihtiyaç duyulmuştur. Günümüzde bazı işletmelerce işgücü bir maliyet olarak görülmeye devam etse de insan kaynağı yönetiminin önemi ortaya çıkmıştır. Özellikle gelişmiş İKY departmanlarının fonksiyonları işletmeler için hayati önemlere sahiptir (Sheehan, 2014, s. 547-548).

1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

1.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması, yönetimin ve kuruluşun genel hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak, görevleri etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilecek, doğru yerde, doğru zamanda, doğru sayıda ve doğru türde insana sahip olmasını sağlayan bir süreçtir (Robbins ve Coulter, 2009). İnsan kaynakları planlaması, bir işletmenin insan kaynaklarının elde edilmesi, kullanılması, iyileştirilmesi ve korunması için bir stratejidir. Farklı çalışan türlerinin gereksinimlerini ve durumlarını koordine etmeyi amaçlayan yönetim faaliyetidir. Ayrıca insan kaynakları planlanması, işletmelerin doğru zamanda yeterli sayıda uygun insana sahip olmasını sağlamayı ve aynı zamanda gereksinimleri mevcut arz göre ayarlamayı içermektedir (Kumar, 2010, s. 36). İnsan kaynakları planlaması, istenen hedeflere ulaşmak için arz ve talebi koordine etmede kullanılan politika ve programlarla ilgilenmektedir. Hem niteliksel hem de niceliksel boyutları bulunmaktadır. Ayrıca insan kaynakları planlaması kontrolün sağlandığı sürekli bir süreçtir. Sistem yaklaşımını temsil eden bu süreç uygun işe alım ve seçim prosedürü insan kaynakları planlaması ile geliştirilmiştir. İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi ve bu hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duyulan işgörenleri bulabilmek insan kaynakları planlamasının önemli bir rolüdür (Robbins ve Coulter, 2009). İnsan kaynakları planlaması üç adımdan oluşmaktadır. Bunlar; mevcut insan kaynaklarının değerlendirilmesi, gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarının değerlendirilmesi, gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarını karşılayacak bir program geliştirilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Kumar, 2010, s. 36). İnsan kaynakları planlamasının yapılmasındaki amaç, halihazırda istihdam edilen insan kaynaklarının optimum kullanımını sağlamaktır. Ayrıca, gerekli kaynakların gerektiğinde kullanılması için kontrol mekanizmasını sağlamak, ihtiyaç duyduğu insan kaynağını elde etmek ve sürdürmek, optimum eğitim seviyelerini belirlemek; işten ayrılmaları öngörebilmek, örgütsel planlama ve yönetim geliştirme programları için temel sağlamak, verimliliğin artırılmasına yardımcı olmak, yeni projelere insan gücü kazandırmak ve işe alım seviyelerini belirlemek insan kaynakları planlaması amaçları arasındadır (Daud, 2006). İşletmelerde kullanılan insan kaynakları planlama süreci olasılıklar ve tahminlere dayalı olduğu için belirli sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Yaşanan

değişimler ve piyasa dalgalanmaları gibi çevredeki hızlı değişimler karşısında doğru insan gücüne sahip olmak kolay değildir. Fakat bazı işverenler, ihtiyaç duyulduğunda hemen insanların işe alınabileceğini ve insan kaynakları planlamasının iş yüklerini ve işçilik maliyetlerini artırdığını iddia etmektedir. Çünkü, yöneticiler insan kaynakları planlaması süreci hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları gibi güçlü bir amaç duygusuna da sahip değildirler. Üst yönetim de bazen doğru vizyon, kararlılık ve bağlılığa sahip değildir. Bu da yönetimin insan kaynakları planlaması gibi uygulamalara tam olarak destek vermemesine neden olmaktadır. Sonuç itibari ile örgütlerin yararına olacak bu tip uygulamalar tam olarak meyvesini verememektedir (De Kok vd., 2006). İnsan kaynakları planlamasının etkin olabilmesi için üst yönetimin desteği sağlanmalı ve bu planlamanın bütçeler dahilinde yapılması gerekmektedir. İnsan kaynakları planı, belirli bir işletmenin ihtiyaçlarına uygun olmalıdır. Ayrıca, insanların değişen isteklerinin yanı sıra organizasyonun boyutunu ve yapısını da göz önünde bulundurmalıdır. İK planları, belirli bir organizasyonun iş stratejileri, hedefleri, planları ve ortamları ile uyumlu ve dengeli olmalıdır. İK departmanı içinde ayrı bir birim, bölüm veya komite tarafından hazırlanmalı ve bu planlama farklı seviyelerde koordine edilmelidir. İnsan kaynağının genel niteliği ve niceliği dengeli bir şekilde vurgulanmalıdır. Ayrıca, faaliyet gösteren yöneticilerin aktif katılımı ve koordineli çabaları gerekmektedir. Bu, sürecin daha çok anlaşılmasını ve ortaya çıkan zorlukların azalmasını sağlayacaktır. Son olarak, insan kaynakları planlamasını kolaylaştırmak için insan kaynakları için yeterli bir veri tabanı geliştirilmelidir (Zheng vd., 2006).

1.4.2. İş Analizi

İş analizi, belirli bir işin operasyonları ve sorumluluklarıyla ilgili bilgileri inceleme ve toplama sürecidir. Ayrıca iş analizi, farklı işlerle ilgili faaliyetlerin sistematik bir analizinin yanı sıra, o işi yapmak için işe alınması gereken bir kişinin beceri ve deneyimlerini de ortaya koyar (Abraham ve Flippo, 1991). Mathis vd. (2015) iş analizini işin içeriğini (görev, işlevler, ilişkiler), ödülleri (dışsal veya içsel) ve her iş için gerekli nitelikleri (beceri, bilgi, yetenek) çalışanların ve kuruluşların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde bütünleştiren bir süreç olarak tanımlamaktadır. İş analizi, iş tanımları veya teknik detaylar oluşturmak için işlerin operasyonel süreçleri, görevleri ve örgütsel yönleri hakkında bilgi toplama sürecini ifade

etmektedir (Jucius, 1988). Armstrong ve Taylor (2020) işletmelerin iş analizi yapmalarını gerektiren bazı durumlar olduğunu vurgulamıştır. Bu durumlar; tasarlanan iş programı başladığında, organizasyonda yeni işler/meslekler oluşturulduğunda, organizasyonda yeni teknikler, sistemler, uygulamalar geliştirildiğinde ya da prosedürler değiştirildiğinde şeklinde belirtilmiştir. İş analizi yapılmasının arkasındaki temel amaç, görevlerin ayrıntılı bir tanımını yapmak, işin teknolojik ve onunla bağlantılı diğer işlerle ilişkisini kurmaktır. İş yapmak ve tüm görevleri gerçekleştirmek için en iyi yöntemi belirlemeye yardımcı olmaktadır. Buna ek olarak, süreci basitleştirerek güvenlik ve kazalarla ilgili önlemler almaktadır. Ayrıca zaman ve hareket standartlarını, nitelikleri, sorumluluk ve istihdam standartlarını, işi değerlendirerek ücret oranlarını, çalışma tablolarını, kuralları ve yönetmelikleri belirlemektedir (Bernardin ve Russell, 2006, s. 736).

İş analizi genellikle dört bileşenden oluşan yapıya sahiptir. Bu bileşenler, iş tanımı, rol analizi, görev tanımı, iş performansı standartları şeklinde sıralanmaktadır (Bernardin ve Russell, 2006, s. 736; Kumar, 2010, s. 36).

- **İş Tanımı:** İş başlığı, işin departmanı, varsa iş kod numarası ve açıklaması, kısaca yapılacak işler hakkında sorumluluklar, yerine getirilmesi gereken görev ve alt görevlere yer verilir. İlgili pozisyonda çalışacak kişinin kimler ile yatay, kimler ile dikey ilişkide olduğunun bilgisi yer almaktadır. Ayrıca kime karşı sorumlu olduğu, işi yaparken kullanılan alet, makine veya malzemelerin detayları, çevre ve ilgili tehlikeler iş tanımı içerisinde yer almaktadır. Ancak bu tanımlar işletmenin esneklik ve dinamik yapısına, hedeflere veya durumsal faktörlerdeki değişime göre değiştirilebilmektedir.
- **Rol Analizi:** Üstlerin, astların, meslektaşların, grupların, yönetimin kritik işlerle ilgili davranışlarını ve beklentilerini tahmin etmek ve belirlemek için dinamik bir unsur içermektedir. Ayrıca durumsal değişkenler, yönetim tarzı ve felsefesi, örgütsel ve endüstriyel iklim aynı zamanda işi yapan görevlinin davranış, görev ve sorumluluklarını da etkilemektedir.
- **Görev tanımı:** İş tanımının gereklerini yerine getirebilecek olan personelin sahip olması gereken gerekli becerileri, özellikleri ve nitelikleri

tanımlar. Bir personel standardı ve kişinin niteliği, kişinin deneyimi, yaşı, fiziki veya sağlığı, görünümü, fiziksel ve zihinsel yetenekleri, inisiyatif, muhakeme, iletişim, duygusal özellikler, sosyal-davranışsal özellikler ve özel becerileri bilgileri içermektedir.

- ***İş performansı standartları:*** İstenen performansın niceliğinin veya kalitesinin mantıksal uzantısı olarak ifade edilen, pratik olarak ulaşılabilir veya kabul edilebilir olan amaç veya hedeflerdir. Kuruluşun genel vizyon, misyon ve hedefine dayanan bu standart hedeflere ulaşmak için, çalışan motivasyonu ve memnuniyeti artıracak kurallar ve yönergeleri içermektedir. Çalışanların ve yöneticilerin gerçek performansının performans standartlarıyla karşılaştırmasına, performanslarda oluşan boşlukların belirlenmesine hem başarıların hem de başarısızlıkların ölçülmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca oluşabilecek olumsuzlukların temel nedenlerinin belirlenmesine ve önleyici düzeltici tedbirler almasına da katkı sağlamaktadır.

1.4.3. Personel Seçimi

Personel seçimi, bir organizasyonun, kuruluşun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için gerekli beceri ve tutumlara sahip adayları işe almada kullandığı bir dizi faaliyettir (Ivancevich ve Glueck, 1986). Beach (1980) personel seçimini, yeterli insan kaynağının geliştirilmesi ve sürdürülmesini sağlayan, kuruluşun ek personele ihtiyaç duyduğunda güvenebileceği mevcut işgücü havuzu oluşturmasını sağlayan faaliyetler bütünü şeklinde ifade etmiştir. Başka bir deyişle, personel bulma, işçi arayanlar ile iş arayanları bir araya getiren bir süreçtir. Örgütün etkin işleyişi için gerekli personeli ve sayısını bulmaya yardımcı olan personel bulma örgütler tarafından göz ardı edilmemesi gereken bir işlemdir. Tüm bunların yanında personel bulma süreci sunulan işin türü, hükümet politikaları, geçerli iş kanunları ve kuruluşun kendi politikaları gibi diğer faktörlerden etkilenmektedir (Snape ve Redman, 2010). Armstrong ve Taylor (2020)'a göre terfi, transfer, maluliyet, emeklilik, fesih, şirketin çeşitlendirilmesi, genişlemesi ve büyümesi nedeniyle organizasyondaki açık pozisyonlar, işe alım için öncelik ihtiyaç oluşturmaktadır. Bununla birlikte, yükselen yaşam standartları, nüfus artışı, ekonomik canlanma, rekabet avantajları gibi durumlar personel bulma ihtiyacına neden olabilecek başka

durumlardır. Bu yüzden, daha yüksek verimlilik, moral artışı, işçi devir hızında azalma ve şirket için iyi bir itibar sağlayacak yeterli sayıda nitelikli ve uygun çalışan grubu sağlamak için iyi planlanmış personel seçimi gereklidir. Personel seçimi, bir şirketin iş gereksinimi ve iş tanımlarına göre potansiyel çalışanlarını arama ve onları işletmede istihdama teşvik sürecidir (Abraham ve Flippo, 1991). Yoder (1958)'e göre ise personel seçimi, işgücü planının gereksinimlerini karşılamak için insan gücü kaynaklarını keşfetmek, verimli bir işgücü sağlamak ve yeterli sayıda işçiyi istihdam etmek için uğraşan sürecin önemli bir aşamasıdır. Jucius (1988), personel seçimini bir şirketteki adayların belirli bir işin gerektirdiği niteliklere sahip olup olmadıklarını veya bir dizi işte ilerlemek için gerekli niteliklere sahip olup olmadıklarını tespit etmek amacıyla benimsenen işlevler sistemi olarak tanımlar. Yanlış bir seçim, bir kuruluşa para, zaman ve boşa harcanan çabalar açısından ağır maliyet ve masraflara yol açmaktadır. Yetersiz performans gösteren veya kâra katkıda bulunmadan işletmeden ayrılan kişileri işe almanın ve seçmenin maliyeti, personel seçme ve yerleştirme organizasyonunu yapmaktan çok daha yüksektir. Şirketin kârına katkıda bulunan çalışanlara yatırım yapmak, çok yüksek getiri sağlamaktadır. Bu nedenle, yeterli sayıda ve doğru çalışan istihdam etme, hem kişinin kuruluşa kabulüne ve yaptığı işten keyif almasına hem de işletme tarafından çalışanların kabulüne ve memnuniyetini sağlamaktadır. Bu nedenle personel seçimi ve yerleştirme sürecinin doğru yapılması hem personel açısından hem işletme açısından oldukça yararlıdır (Giauque vd., 2013).

1.4.4. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim, bir çalışanın belirli bir işi yapmak için bilgi ve becerisini artırma eylemidir (Abraham ve Flippo, 1991). İyi eğitilmiş bir çalışan, dinamik faaliyetleri yürütmek ve örgütün ortak hedefine ulaşmak için esasen gereklidir. Eğitim, çalışanların tutum ve davranışlarını değiştirmek, hem insan kaynağının bilgi, beceri, yeteneklerini artırmak ve çalışanların organizasyonda üstlenmek zorunda oldukları iş rollerini geliştirmek için bir araç olarak kullanılan bir sürecidir. Ayrıca mevcut çalışanların iş performansları için kritik olan faaliyetleri öğrenmelerine yardımcı olur ve üstlendikleri işlerde daha rahat adapte olmalarını sağlamaktadır (Armstrong, 2020, s. 84-85). Leap ve Crino (1993), eğitimi çalışanların işle ilgili belirli davranışları, bilgileri, becerileri, yetenekleri ve tutumları edinebileceği veya öğrenebileceği bir

ortamın yaratılması şeklinde tanımlamaktadır. Jucius (1988) ise eğitimi, çalışanların belirli işleri yapma yeteneklerinin ve becerilerinin arttırıldığı ayrıca örgütsel gerçekler, kurallar, yöntemler hakkında bir anlayış geliştirme süreci olarak ifade etmektedir. Eğitim, sadece yeni çalışanlara bir kez yapılan bir şey değildir, her iyi yönetilen şirkette sürekli olarak eğitim faaliyetleri kullanılmaktadır. Ayrıca eğitim programlarının, işverenin tercih ettiği davranışları veya istekleri çalışanlara empoze etmeye çalışmaktan ziyade çalışanların donanımlarının çeşitlenmesine yardımcı olduğu görülmektedir (Daud, 2006).

Eğitim ihtiyacı, yeni işe başlayacak kişilerin iş gereksinimlerini ayrıntılı olarak öğretilmesinin yanı sıra mevcut çalışanların da son teknolojik gelişmeleri takip edebilmesi ve işletmelerin değişen ihtiyaçlarına yanıt verebilmesi için ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin, yeni bilgi ve becerilere sahip olması, ulusal ve uluslararası rekabette kendilerini kanıtlayabilmesi için çalışanlarını geliştirmek zorundadırlar. Ayrıca işletmeler açısından eğitim, performansı artırmak, kaliteli ürün veya hizmet ortaya koymak, örgütsel iklim sağlamak, sağlık ve güvenliği artırmak, kazaları önlemek, en iyi performansı sağlamak, personel devir hızı ve devamsızlık azaltmak, sorumluluk duygusunu geliştirmek, denetim ve israfı azaltmak, iş etiğini ve çalışanlar arasında işbirliği yapmayı teşvik etmek gibi önemleri ve faydaları da bulunmaktadır (Leap ve Crino, 1993).

Geliştirme hem eğitim hem de öğretimi içermektedir. Geliştirmenin temel amacı, çalışanların yaptığı işi ve örgütü daha ayrıntılı bir şekilde görmesine yardımcı olmaktır. Ayrıca çalışanların becerilerini ve karar vermeyi geliştirerek tam verimlilik sağlamayı hedeflemektedir (Guest ve Conway, 2011). Personel geliştirme programının ana odak noktası, iletişimi, iş performansının etkinliğini, kişisel gelişimi, iş memnuniyetini, entelektüel yetenekleri, duygusal istikrarı vb. iyileştirmektir (Armstrong, 2020, s. 415). Yeni becerileri öğrenmek için fırsatlar sağlayan eğitim ve gelişim faaliyetleri aynı zamanda temel beceri ve yetenekleri keşfetmek, geliştirmek ve sürekli kişisel gelişimi sağlamak için tasarlanmış bir ortam sağlamaktadır. Personel geliştirme, bilgi tabanını, tutumları, temel ve teknik becerilerinin sistematik gelişimine odaklanmaktadır (Snape ve Redman, 2010). Kısacası eğitim ve geliştirme programları çalışanların, planlama, kontrol etme, düşünme, yönetme, sorunları çözme, bireyleri veya grupları etkileme şeklinde temel

özelliklerini geliştirmeye odaklandığını gibi çalışanların astlarına, meslektaşlarına, ortaklarına, topluma , ekonomik ve politik sistemlere karşı tutumlarının iyileşmesini de amaçlamaktadır (Armstrong ve Taylor, 2020).

1.4.5. Performans Yönetimi

Örgütlerde sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağını finansal kaynaklardan teknolojik ve insan kaynaklarına kaydığı görülmüştür. Bu avantajın elde edilebilmesi de bireysel çabaların kuruluşun hedefleri ile örtüşmesinden geçmektedir. Bu nedenle kişi veya beşeri sermayenin, değerlerinin, bilgilerinin, becerilerinin ve yeteneklerinin yönetilmesi gerekmektedir (Dessler vd., 2001). Performans yönetimi, çalışanların eğitimlerini, değerlendirmelerini ve ödüllendirmelerini, örgütün hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duydukları becerileri geliştirmeye ve ödüllendirmeye dayandıran bir sistemdir. Bir organizasyonda işi tanımlayan, gözden geçiren, becerileri geliştiren ve ödülleri dağıtan uygulamalar bütünü olarak ifade edilen performans yönetimi, eğitim ve geliştirme, hedef belirleme, çalışan seçme ve yerleştirme, ücretlendirme, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi uygulamalarını da kapsamaktadır (Mohpman JR ve Mohrman, 1995, s. 71). Wilson (2005)'a göre bir kavram veya felsefe olarak performans yönetiminin ideal şekilde aşağıdakileri kapsayan sistematik bir yaklaşım olması gerektiğini söylemektedir. Bunlar; işverenlerin, çalışanlardan hangi performans standartlarını beklediklerine ilişkin vizyonu belirlenmeli, işletmelerde farklı seviyelerde performans yönetimi sorumluluğu olmalı, çalışanın performansı izlenmeli ve ölçülmeli şeklindedir. Performans yönetiminin temel amacı ve faydası, iş hedeflerine ulaşmak için bireylerin ve ekiplerin kendi becerilerini, iş süreçlerini sürekli geliştirme sorumluluğunu üstlendiği ayrıca bireysel hedeflerin kurumsal hedeflerle uyumlu hale getirilmesine yardımcı olduğu yüksek performans kültürünün oluşturulmasıdır. Çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaları ve performans standartlarını karşılamaları için motive etmek, ödüllendirmek, süreçlere dahil etmek ve güçlendirmek iyileştirilmiş performans ve iş sonuçlarına odaklandığı için sadece insan kaynakları sistemi ile sınırlı kalmayarak tüm yönetim sistemine değer katmaktadır (Brumback, 2011, s. 182-183). Boxall vd. (2007)'a göre performans yönetimi, kendini yenileyen bir döngü olan üç bölümde gerçekleşir. Bunlar;

- **Planlama:** Çalışanlarla performans göstergelerinin tartışılmalı, özetlenmeli ve ileriye dönük planlama yapılmalı,
- **Faaliyete Geçirme:** Yıl boyunca performans yönetimi takip edilmeli,
- **Gözden Geçirme:** İlerlemeyi ve başarıyı performans derecelendirme sistemi aracılığıyla değerlendirerek daha sonraki eylemler için planlar hazırlamalı ve koordine edilmeli şeklinde sıralanmaktadır.

Organizasyonlar, çalışan oryantasyonu, eğitim, öğrenme, motivasyon, performans analizi yönetimi, geliştirme programları, hedeflere göre yönetim gibi çalışanların iş performansını artırmak için çeşitli araçlar, teknikler ve yöntemler kullanmaktadır. Bu teknikler ve yöntemler, çalışanların kontrolünü değil, çalışanların ve organizasyonun büyümesini ve gelişmesini sağlayan performans yönetimi ile bütünü oluşturur. Performans yönetimi ayrıca çalışanların kaliteye, eşit fırsatlara, etik çalışma değerleri gibi kuruluşun temel değerlerini yaşamasına ve korunmasına yardımcı olmaktadır (Boxall vd., 2007).

1.4.6. Kariyer Planlama

Kariyer, bir kişinin yaşamı boyunca sahip olduğu değerler, tutumlar ve motivasyondaki değişikliklerden oluşmaktadır. Bireyin yaşamına süreklilik, düzen ve anlam katan kariyer, kişinin performans, eğitim, deneyim, aile eğitimi, çevresi ve birçok farklı faktör tarafından şekillendirmektedir (Schein, 2010). Kariyer planlaması, bir organizasyonda kalifiye ve etkili çalışanları işe almaya ve elde tutmaya yardımcı olan bir araçtır. Örgütsel gelişimin sağlanması, üretkenliğin artırılması, kurumsal hedeflere ulaşılması ancak bir organizasyonun çalışanlarının tatmin ve başarı duygusunu hissettiklerinde ve kendilerini organizasyonun bir parçası olarak görmesi ile mümkün olacaktır. Ayrıca çalışanların organizasyon içerisinde ilerleme ve büyüme istekleri, daha yüksek daha tatmin edici bir performans elde etmeleri ile sağlanacaktır. Bir organizasyonun, çalışanları yalnızca finansal fayda sağlamakla kalmayıp aynı zamanda duygusal ve zihinsel tatmin elde edeceklerine inanırlarsa organizasyona güç ve canlılık kazandıracaktır. Tüm bunları başarmanın bir yolu, iyi düşünülmüş bir kariyer planlama sisteminden geçmektedir (Pattanayak, 2020, s. 250-251). Schermerhorn vd. (2006)'a göre ise kariyer planlaması, bireylerin ve kuruluşların ihtiyaçlarını belirleme ve karşılama sürecidir. Bu süreç, insanların

gerekli becerileri geliştirmelerine, işle ilgili faaliyetleri güçlendirmelerine, mesleki yönleri belirlemelerine, iş-yaşam dengesi geliştirmelerine, daha yüksek pozisyonlara hazırlanmalarına yardımcı olan, en iyi örgütsel sonuçları elde etmek için yetenekleri tanımlamada ve tanıtmada insan kaynaklarına yardımcı olmaktadır. Ayrıca Schermerhorn vd. (2006), çalışanların potansiyellerini fark ederek kullanmasına, motivasyonun artmasına, daha verimli olmasına, çalışanların belirli işlere hazırlanmasına ve iş-yaşam dengesini koruyarak başarıya ulaşmasına yardımcı olan kariyer planlamasının, kariyer hedeflerinin yerine getirilmesi için sistematik bir yapıya sahip olduğunu belirtmektedir.

1.4.7. İş Değerleme ve Ücret Yönetimi

İnsan kaynaklarının önemli fonksiyonlarından birisi olan iş değerleme, “işlerin ayrıntılı tanım ve analizlerini yaparak aralarındaki fark ve benzerlikleri, önem ve güçlüklerini araştıran objektif bir ücret yapısı oluştırmaya çalışan bir yöntemdir. İş değerlendirme, belirli bir işin istenilen şekilde yapılabilmesi için, işi yapan kişinin sahip olması gereken bilgi, yetenek ve tecrübe ile taşıyacağı sorumluluk ve çevre şartlarına ilişkin bilgilerin sistematik olarak toplanmasını ifade etmektedir” (Kurt, 1993). İş değerleme işgörene yönelik değil, işi değerlendiren bir uygulamadır. İş değerlemenin en temel noktası ise işlerin içeriklerinin karşılaştırılmasıdır. Çünkü her faaliyet işletme için ayrı bir değere sahiptir. Bu değerler belirlenerek adil bir ücret politikası da ortaya konulmalıdır (Dağdeviren vd., 2004, s. 132). Benligiray (2007)’a göre iş değerleme, iş analizinden destek olarak işletme içerisindeki faaliyetlerin değerlendirilmesi yöntemidir. İş analizi sonucunda elde edilen bilgiler işletme içerisindeki faaliyetlerin önem sıralaması yapılarak değerlendirilmesini sağlamaktadır. Yani iş değerleme, bir işletmede yürütölen faaliyetin, işletme içerisinde bulunan diğer bütün faaliyetlerle arasındaki nispi değerini oluştıran sistemdir. Acar (2007) ise iş değerlemeyi; örgüt içerisindeki işlerin göreceli derecelerinin düzenli bir şekilde değerlendirilmesi faaliyeti olarak tanımlamaktadır. Bu faaliyetler birden fazla unsura göre derecelendirilmektedir. Zorluk ve önem derecelerine göre bir karşılaştırma yapılması ücret düzeylerinin belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Fakat iş değerleme direkt bir ücret belirleme faaliyeti olarak değerlendirilmemektedir. İş değerleme, ücretlendirme yapılırken yol gösteren değerlerin belirlenmesine imkân sağlamadığı belirtmektedir. İş değerleme

sürecinde; işgörenlere bilgilendirme yapılması ve sonuçlar ile ilgili güvence verilmesi, değerlendirme yapılacak grubun belirlenmesi, değerlendirme konularının ve ölçülerinin belirlenmesi, işgörenlere geri bildirimde bulunulması son olarak da daha önce yapılan değerlendirme sonuçları güncel değerlendirme sonuçları ışığında revize edilmelidir (Okakin ve Şakar, 2013, s. 182).

Ücret, bir işletme tarafından istihdam edilen tüm çalışanlarına verilen maddi ve maddi olmayan kaynakların tamamını kapsamaktadır. Ücret genel itibariyle “temel ücret, performansla dayalı ücret ve ek sosyal yardımların tamamından oluşmaktadır (Uyargil vd., 2018, s. 386). İş Kanunu’na göre ise “ücret, bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır.” Ücret, ekonomik, hukuki ve sosyal boyutları olan çalışanların emekleri karşılığında yaşamlarını sürdürmelerini sağlayan ve sosyal adalet düzenini yansıtan bir göstergedir. Ücretlendirmede temel husus; işgörenlerin daha verimli ve motive bir şekilde çalışmasını sağlayacak en doğru ücret politikasını belirlemek ve bu sayede örgütsel performansın artmasını sağlamaktır (Çetinkaya, 2016). Ücret yönetimi insan kaynakları yönetiminin diğer bir önemli fonksiyonudur. İşgörenlere verilecek olan ücretin belirlenebilmesi için, “ücret politikasının oluşturulması, ücret sisteminin kurulması, piyasada verilen ücretlerin araştırılması” gibi yapılan faaliyetler bütünüdür (Erdem, 2004, s. 39-40). Ücretlendirme yapılırken göz önünde bulundurulması gereken bazı ilkeler bulunmaktadır (Çetin vd., 2015, s. 186). Bunlar;

- **Eşitlik İlkesi:** Bir işletmede yapılan eşit işlerin ücretleri birbirinden farklı olmamalıdır. Yapılacak işin durumuna göre verilecek ücretler arasında bir uyum olması gerekmektedir.
- **Dengeli Ücret İlkesi:** İşletme de verilecek ücretlerin maliyetleri çok yükseltmeden, çalışanların yaşam standartlarını artıracak şekilde dengeleyici ve ölçülü olması gerekmektedir.
- **Cari Ücrete Uygunluk İlkesi:** İşgörene verilecek ücretin işletmenin bulunmuş olduğu piyasa şartları içerisinde yürütülen benzer bir işe eşit olacak şekilde verilmesi gerektiğini ifade etmektedir.
- **Terfi ile Orantılı Ücret İlkesi:** Bir işgörenin terfi alması ile daha önce aldığı ücrete göre daha iyi bir ücret alması gerektiğini vurgulamaktadır.

- **Bütünlük İlkesi:** İşletme içerisindeki beyaz ya da mavi yaka ayrımı gözetilmeksizin tüm personele hitap eden bir ücret politikası benimsenmelidir.
- **Nesnellik İlkesi:** Ücretler üzerinde gerçekleştirilecek artış ya da azalışlar da hiçbir personel ayrılmaksızın objektif bir biçimde herkese hak ettiği ücret verilmesini vurgulamaktadır.
- **Açıklık İlkesi:** İşletme içerisinde yürütülen ücret politikası tüm çalışanlar tarafından rahatlıkla anlaşılabilir nitelikte olması gerekmektedir. Bu yüzden işe yeni başlayacak personele ücretler konusunda detaylıca bilgi verilmesi ayrıca izlenen politikanın görüş ve önerilere açık olması gerekmektedir.

Kısaca ücret yönetiminde amaç; işveren ve çalışan açısından adil bir ücret sistemi ile çalışanların daha motive bir biçimde işlerini iyi yapmasını sağlamaktır. Başka bir deyişle ücret yönetimi, adaletli ve yasal sorumluluklarını yerine getirerek, daha etkin ve verimli olacak şekilde kişi, grup ve örgütsel performansın artmasını sağlayarak hem rekabet üstünlüğünün hem de katma değer oluşturulmasına destek olmaktadır (Uyargil vd., 2018, s. 389).

1.4.8. İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin tehlikelerden arınmış olmasını ve işyeri koşullarının çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlıkları için güvenli olmasını sağlamaya yönelik çalışmalar yürütmektedir. Hayatlarını sürdürebilmek için çalışmak zorunda olan kişilerin korunması adına işyeri güvenliğini ele almak için günümüze kadar birçok yasal düzenleme yapılmıştır. Böylece çalışanların sağlıklı bir ortamda çalışmaları yasal bir sorumluluk halini almıştır. Sağlıksız ve güvenli olmayan işyerleri, çalışanlar için endişe kaynağı oluşturmaktadır. Sağlık sorunlarına neden olabilecek unsurlara maruz kalma korkusu nedeniyle işçiler işlerinde gerektiği gibi çalışmadıkları için işçi verimliliğinde azalmalara, üretilen mal veya hizmette istenen kalitenin sağlanamamasına neden olabilecektir. Sonuç olarak, sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamının sürdürülmesi, işletmeye, çalışanlarına ve müşterilerine fayda sağlayacaktır (Hayes ve Ninemeier, 2009, s. 333). Güvenlik, çalışanlara zarar verme risklerini en aza indiren bir koşul olarak değerlendirilirken, çalışanların da korku ve endişe duygularıyla ilgilidir. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanlarının

işyerinde mümkün olduğunca güvende olmalarını ve aynı çalışanların yüksek derecede güvenlik hissetmelerini sağlamaya çalışmalıdır. Yöneticiler, işçi güvenliğini ve güvenliğini artıran iyi tasarlanmış programları uygulayarak bunu başarabileceklerdir. Özellikle yasalar, işverenlerin çalışanlarına ölüm, ciddi fiziksel zarar verebilecek veya doğurabilecek tehlikelerden arındırılmış bir işyeri sağlamasını ve hiçbir işçinin iş deneyimi sonucunda sağlık, işlevsel kapasite veya yaşam standartlarının azalmasına maruz kalmaması gerektiğini öngörmektedir (Hayes ve Ninemeier, 2009, s. 344). İş güvenliği, örgüt içerisinde işgörenlerin güvensiz davranışlarının veya çalışılan ortamın güvensiz olmasından doğacak iş kazalarının önüne geçerek güvenli bir çalışma ortamı oluşturmayı amaçlamaktadır. İşgören sağlığı ise işgörenlerin yaptıkları işlerden dolayı zarar görmemesini sağlamayı amaçlamaktadır (Çetin vd., 2015, s. 201). İnsan kaynakları yönetimi de çalışanlarının işyerinde mümkün olduğunca güvende olmalarını ve çalışanların yüksek derecede güvenli bir ortamda hissetmelerini sağlamaya çalışmalıdır. Yöneticiler, işçi güvenliğini artıran iyi tasarlanmış programları uygulayarak bunu başarabileceklerdir. Özellikle yasalar, işverenlerin çalışanlarına ölüm, ciddi fiziksel zarar verebilecek veya doğurabilecek tehlikelerden arındırılmış bir işyeri sağlamasını ve hiçbir işçinin iş deneyimi sonucunda sağlık, işlevsel kapasite veya yaşam standartlarının azalmasına maruz kalmaması gerektiğini öngörmektedir (Hayes ve Ninemeier, 2009, s. 344).

İş sağlığı ve işgören güvenliği, neredeyse tüm işletmeler için önemlidir. İşverenlerin, çalışan hastalıkları ve işle ilgili kazaların oranlarını minimum seviyede tutmalarını gerekmektedir. Çünkü bir işletmesinin temel görevi, tehditler karşısında sorumlu davranmaktır. Bu sorumlulukları yerine getirmek için işletmeler dört aşamalı basit bir sistemi uygulamalıdır (Hayes ve Ninemeier, 2009, s. 345). Bu aşamalar şöyle sıralanmaktadır;

Birinci Adım: Güvenlik veya sağlık tehdidinin tanınması; güvenlik veya sağlık programları genellikle bir ihtiyacın tanınmasıyla başlar; yani, insanlara (veya mülke) yönelik bir tehdidin var olduğunun farkına varılmalıdır.

İkinci Adım: Tehdide yanıt olarak program geliştirme; bir güvenlik tehdidi belirlendiğinde, insan kaynakları yöneticileri uygun bir çözüm tasarlamalıdır.

Üçüncü Adım: Programın uygulanması; bir işletmede bir tehdidi tanımladıktan ve tehdidi doğrudan ele alan bir güvenlik veya sağlık programı geliştirdiğinde programın uygulamaya konulması gerekmektedir.

Dördüncü Adım: Program değerlendirmesi; uygulanan programın etkinliğini ölçmenin çeşitli yolları vardır. Yöneticilerin bu değerlendirmeleri sonucunda program çalışmıyorsa program gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Günümüzde, iş sağlığı ve işgören güvenliği uzmanları tarafından birçok işletme denetlenmektedir. Uzmanlar, işletmelerin iş sağlığı ve güvenliği yönetmeliklerine uygun olup olmadığını incelemektedir. İnsan kaynakları yöneticileri başta olmak üzere işletme yöneticileri yapılan incelemelerden sonra uzmanlar ile detayları görüşüp aksi bir durum var ise gerekli önlemlerin alınması için çalışmalar yapması gerekmektedir (Hayes ve Ninemeier, 2009, s. 335).

1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik

İnsanların eylemleri birbirini etkilediğinde, etik sorunlar ortaya çıkar ve iş kararları da bunlardan bir tanesidir. Etik, doğru ve yanlışın temel ilkelerini ifade eder; etik davranış, bu ilkelere uyan davranışlardır. İnsan kaynakları yönetimi kararları da dahil olmak üzere iş kararları etik ilkeler dahilinde yürütülmelidir. İşyerinde birçok etik konu insan kaynakları yönetimini ilgilendirmektedir. Örneğin; yatırım bankası Lehman Brothers'ın battığı, sigorta devi AIG'nin büyük devlet fonlarıyla ayakta kaldığı mali krizin birçok nedeni bulunmaktadır. Fakat en büyük nedenler arasında ücret ve diğer insan kaynakları politikalarıyla ilgili etik kusurların yer aldığı söylenmektedir (Raymond Noe vd., 2014, s. 18).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etik olarak kabul edilebilmesi için üç temel standardı karşılamaları gerekir. İlk olarak, İKY uygulamaları çalışanlar için en büyük faydayı sağlamalıdır. İkinci olarak, istihdam uygulamaları, mahremiyet, yasal süreç, özgür irade ve ifade özgürlüğü gibi temel insan haklarına saygı göstermelidir. Son olarak, yöneticiler çalışanlara ve müşterilere eşit ve adil davranmalıdır (Cavanagh vd., 1981). Ayrıca etik bir insan kaynakları yönetimin de insan kaynakları yöneticileri, çalışanları temel haklara sahip olduğunu bilerek, çalışanların kişisel bilgilerinin gizliliğini ve güvenliğini koruyacak önlemler alması gerekmektedir (Thomas vd., 2004).

1.6. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Faktörler

İşletmeler bulundukları çevre ile sürekli olarak etkileşim içerisinde. İnsan kaynakları yöneticileri bu durumu göz önünde bulundurarak çeşitli faktörlerden oluşan çevreyi daha detaylı tanımlamaları gerekmektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimini yakından ilgilendiren çevresel faktörleri dış ve iç faktörler olmak üzere iki başlık altında incelemek mümkündür (Çetin vd., 2015, s. 26).

1.6.1. Dış Faktörler

Dış çevre faktörleri, işletme sınırları dışında olan ve örgütü etkileyen faktörleri kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetimini üzerinde etkisi bulunan bazı faktörler aşağıda sıralanmıştır;

1.6.1.1. Kurallar ve Düzenleyiciler

İnsan kaynakları işlevlerini belirli sınırlar içerisinde yürütmeleri gerekmektedir. Bu sınırları belirleyenler ise yasaları, tüzükleri ve mevzuatları belirleyen organlardır. Yasalar, tüzükler vb. kurallar İKY uygulamalarının nasıl yürütüleceğini belirlemektedir. Devletlerin yasalarla yapmış oldukları bu düzenlemeler toplumun amaçlarını korumaya yöneliktir (Uyargil vd., 2018, s. 44).

1.6.1.2. Ekonomik ve Politik Şartlar

Ekonomi de ulaşabilecek dalgalanmalar insan kaynakları uygulamalarını doğrudan etkileyecek bir faktörlerdir. Ülke içerisinde ya da küresel ekonomide meydana gelebilecek krizler, durgunluklar, gelişmeler ve değişiklikler işgörenleri ve işverenleri etkisi altına almaktadır. Bu nedenle insan kaynakları uygulamaları esnasında ekonomik ve politik şartlar göz önünde bulundurulmalıdır (Güney, 2015, s. 54).

1.6.1.3. Müşteriler

Ürünlerin fiyat, kalite ve üretim miktarlarının belirlenmesinde müşteri istekleri ön plandadır. Bu yüzden işletme içerisinde müşteri isteklerine hitap edebilecek personel bulundurulması gerekmektedir. Bu da insan kaynakları faaliyetlerini etkileyecek bir unsurdur (Çetin vd., 2015, s. 27).

1.6.1.4. Rakipler

İnsan kaynakları yönetimini rakiplerin var oluşu etkilemektedir. Rakipler, ekonomik sistem içerisinde benzer nitelikteki işgörenlere ihtiyaç duymaktadır. Bu da çalışanların rakip firmaya iyileştirilmiş şartlar dahilinde hızlıca geçebilmesi anlamına gelmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri yetişmiş işgücünün işletme içerisinde kalması için gerekli önlemleri alması gerekmektedir (Uyargil vd., 2018, s. 44).

1.6.1.5. Teknolojik Değişimler

Teknoloji de meydana gelen değişim ve gelişimler işletme yapılarını ve iş süreçlerini etkilemektedir. İşgörenler bu durum karşısında geliştirilmeli, niteliksiz işçiden ziyade bilgi işçileri yetiştirilmelidir. Bu nedenle çalışanların eğitim ve gelişimleri için insan kaynakları tarafından çeşitli faaliyetler düzenlenmelidir (Güney, 2015, s. 55).

1.6.1.6. Sendikalar

Sendikalar, işgörenlerin iş şartlarının iyileştirilmesi için onların hak savunucuları rolünde iş verenler üzerinde büyük etkileri bulunmaktadır. Grev, lokavt ya da toplu pazarlık gibi sendikaların etkili olduğu uygulamalar işletmenin çalışmasını doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle sendikaların etkili olduğu iş kollarında insan kaynakları yöneticileri bu durumu dikkate alarak faaliyetlerini düzenlemesi gerekmektedir (Çetin vd., 2015, s. 26).

1.6.1.7. Dış Kaynak

Örgütün personel ihtiyacına cevap veren kaynaklar dış kaynak olarak ifade edilmektedir. Bu noktada üniversiteleri, teknik liseler, özel ya da resmi işçi bulmaya yardımcı olan kuruluşlar, sendikalar işgücü ihtiyacına yardımcı olarak insan kaynakları yönetimine katkı sağlamaktadır (Uyargil vd., 2018, s. 44).

1.6.2. İç Faktörler

İnsan kaynakları yönetiminde önemli bir yeri olan diğer bir faktör ise iç faktörleridir. Dış çevre faktörleri örgütün denetimi dışındayken iç çevre faktörleri kısmen örgütün denetimi altındadır. İnsan kaynakları yönetimini etkileyen bazı iç çevre faktörleri aşağıda belirtilmiştir.

1.6.2.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Bir işletmede temel değerlerin, inanışların ve örgütsel kabullerin paylaşılması ile meydana gelen örgütsel kültür insan kaynakları yönetimini etkileyen önemli bir faktördür. Örgüt kültürü, işletme içerisindeki işlerin yapılış tarzı ile ilgili işgörenlerin ve yöneticilerin inanç ve değerlerini yansıtmaktadır. Bu nedenle örgüt kültürü insan kaynakları uygulamalarını etkilemektedir. Örgüt iklimi ise işletme kişiliğini oluşturan tüm değerlerin işgörenler tarafından hissedilip algılanabilen psikolojik bir terimdir. İşletme çalışanlarının başarısında etkili olan bu kavram işlemenin amaçlarına ulaşabilmesi için geliştirilmelidir (Çetin vd., 2015, s. 26).

1.6.2.2. Örgüt İçi İlişkiler

Örgüt içi ilişkiler çalışma düzeni ve verimliliği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanlar arasında meydana gelecek olumsuz bir durum işletme çalışmalarını doğrudan etkileyecektir. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin örgüt içerisindeki ilişkilerin iyileştirilmesi için gerekli önlemleri alması gerekmektedir (Güney, 2015, s. 53).

1.6.2.3. Yönetim Yapısı ve Tarzı

İşletmelerin yönetim yapıları ile yönetim tarzları arasında farklılık vardır. İşletme içerisinde yerine getirilmesi gereken görevler işletme yönetim tarzına göre farklı şekillerde yapılabilmektedir. Örneğin yönetim tarzının otoriter ya da demokratik olması işlerin yürütülmesini doğrudan etkileyecektir. Bu farklılıklar işletmelerin insan kaynakları yönetimini de doğrudan etkisi altına almaktadır (Çetin vd., 2015, s. 26).

1.6.2.4. İnsan Kaynağı Niteliği ve Bilgi Sistemi

İşletmede çalışan kişilerin temel özellikleri “eğitim seviyesi, yaşı, iş deneyimi, cinsiyeti, devamsızlık durumu vb.” insan kaynakları yönetimini yakından ilgilendirmektedir. Yapılacak olan planlama ve uygulamalarda bu özellikler öne çıkmaktadır. Aksi takdirde çalışan özellikleri göz önüne alınmadan planlamalar yapılırsa işletmenin etkin ve verimli bir çalışma yürütmesi kolay olmayacaktır. Teknolojinin hızla geliştiği günümüzde insan kaynakları yönetiminde de bilgi sistemlerinden faydalanmak önemli hale gelmiştir. Plansız bir çalışma yürütmeye çalışmak işletmenin verimsizleşmesine neden olabilecektir. Bu nedenle insan

kaynakları bilgi sistemleri kullanılarak çalışmalar yürütülürse daha sağlıklı ve objektif sonuçlar ortaya çıkacaktır (Güney, 2015, s. 53).

1.7. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Performans İlişkisi

Rekabetçi başarıyı yakalamada diğer kaynakların daha az önemli hale gelmesiyle geriye önemli ve ayırt edici bir faktör olarak kalan şeyin örgüt çalışanları ve nasıl çalıştıkları olduğunu ifade edilmektedir (Pfeffer, 1994). Bu nedenle insanların kuruluşlara önemli bir sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı sağladığı ve etkili insan kaynakları yönetiminin örgütsel performansın önemli bir belirleyicisi olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir (Youndt vd., 1996). Çünkü örgütler ancak rakiplerinin taklit etmesi zor ve nadir bulunan değerler yaratırlarsa sürdürülebilir rekabet avantajları geliştirebileceklerdir (Becker ve Gerhart, 1996).

Ulrich (1997), İKY ile örgütsel performans arasındaki ilişkiye dair ampirik bulguların kapsamlı bir değerlendirmesini yapmıştır. 1990'larda yürütülen İK çalışmalarını gözden geçirerek, bazı insan kaynakları uygulamalarının belirli organizasyonel sonuçlar üzerindeki etkisini değerlendirmiştir. Örneğin, eğitim ve ücretlendirme gibi çeşitli İK uygulamalarına yapılan yatırımların ciro ve üretkenlik ile bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur.

Youndt vd. (1996), üretim ortamlarında insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans ilişkisini incelemiştir. "İnsan sermayesine değer katan bir insan kaynakları yönetimi sistemi, örgütsel performansla olumlu bir şekilde ilişkilendirilecektir" şeklinde kurulan araştırma hipotezi neticesinde 512 üretim işletmelerinin genel müdür ve bölüm müdürlerine anketler gönderilmiştir. Çalışmaya genel müdürlerin %31'i, bölüm müdürlerinden ise 97 kişi katılmıştır. İnceleme sonucunda ise firmaların insan sermayesine değer katan İKY sistemlerinin kaliteli bir üretim stratejisiyle ilişkilendirdiğinde performans iyileştirmelerinin elde edildiği görülmüştür.

Ichniowski vd. (1997), 36 ABD çelik üretim hattı örneğinden alınan verileri kullanarak yenilikçi İKY uygulamalarının üretkenlik etkilerini araştırmıştır. Verimlilik regresyonu, teşvik ödemesi, ekip çalışması, esnek iş atamaları, iş güvenliği, eğitim ve iletişim prosedürleri gibi yenilikçi çalışma uygulamalarını

kullanan tesislerin, dar iş tanımları gibi daha geleneksel İKY uygulamalarını kullanan tesislere göre önemli ölçüde daha yüksek örgütsel performans seviyelerine sahip olduğunu göstermiştir.

Özetle, önceki çalışmalar İKY ve performansın bağlantılı olduğunu göstermektedir. Ancak ilişkiler evrensel değildir. Bazı teorisyenler, İKY ve performans arasındaki ilişkinin daha fazla ampirik araştırma ve daha fazla kavramsal gelişim gerektirdiğini iddia etmektedir.



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL PERFORMANS

Araştırmanın ikinci kısmında performans ve örgüt kavramı, örgütsel performans kavramı, amacı, önemi, örgütsel performansın değerlendirilmesi, boyutları ifade edilmiştir.

2.1. Performans Kavramı

Performans, 15. yüzyılda ortaya çıkan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İlk olarak oyun ve sergi için kullanılan kavram günümüzde farklı olguları ifade etmektedir. Özellikle iş dünyasının vazgeçilmez ölçütü konumundadır (Ölçen, 2012, s. 3). Performansı iş dünyası için tanımlamak gerekirse, firmaların stratejileri ve misyonları için farklı anlamlar taşımaktadır. Performans, şirket stratejisine uygun biçimde belirlenmiş amaçlar doğrultusunda hedefe ulaşmak için kullanılan kaynakların ölçümü, verimliliğin sağlanması, müşteri memnuniyeti, kalite, esneklik, etkinlik, karlılık ve yenilik gibi etmenler arasındaki ilişkilerin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Ağca ve Tunçer, 2006, s. 175-176). Performans kavramı sözlükte “başarım” olarak tanımlanırken; performans belirlenen hedeflere ulaşmak adına yapılan işlerin sonucu ve çıktılarıdır. Başka bir tanıma göre kurum amaçlarını ulaşabilmek için yapılan tüm çabaların değerlendirilmesi aşamasıdır (Maimaitimin, 2015, s. 34). Performans, işin şartlara uygun yapılma düzeyi veya işgörenin davranış tutumu olarak tanımlanır. Çalışanın, kendisine verilmiş görevi yerine getirerek kazandığı sonuçlardır (Bingöl, 2019, s. 384). Hedeflere ulaşmak için çıktıların ve üretimde yararlanılan kaynakların ölçülmesi, amaca ulaşma seviyesi, faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği olarak performansı tanımlamak mümkündür. Ayrıca verimlilik, kalite, etkililik, yenilik, karlılık, çalışma hayatın kalitesi gibi göstergeler arasındaki birliktelik ve karmaşık ilişki şeklinde de performans tanımlanmaktadır. (Ağca, 2005, s. 45-47).

2.2. Örgüt Kavramı

Örgüt kavramı; psikoloji, antropoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, kamu yönetimi vb. farklı bilim kollarının ilgi alanlarına dikkat çekmiş ve her alan kendi bakış açısı ile bu kavrama anlam kazandırmış ve pek çok tanım ortaya çıkmıştır (Şişman, 1994, s. 39). Örgütün tanımı olarak, iş bölümü yapılarak, sorumluluk ve otorite hiyerarşisi içinde, ortak bir amacın yapılabilmesi için bir grup insan faaliyetlerinin akılcı

eşgüdümüdür (Scehin, 1995, s. 173). Diğer bir tanıma göre, tek başına gereksinimlerini karşılayamayan bireylerin, bir araya gelerek ortaya çıkarttıkları, belli bir amaca sahip olup bu amacı gerçekleştirmek için maddi, manevi, yetenek, beceri, bilgi ve güç vb. tüm kaynakları paylaştıkları, açık ve dinamik olan sosyal birimdir (Karcıoğlu, 2001, s. 267). Örgüt, sürekli insanların kaynaklarının işleyişinin ve düzeninin yenilendiği bir sistemdir. Amaçlarıyla yönetenlerin ve yönetilenlerin gereksinimlerinin karşılanması ve dengelenmesi söz konusu olan bir yapıdır (Hasanoğlu, 2004, s. 44). Tüm toplumlar, ihtiyaçlarını ilerletmek, geliştirmek ve karşılayabilmek için kurumlara ihtiyaç duyarlar. Örgütler, bireylerin kendi başına karşılayamadıkları faaliyetleri, sorunları giderebilmek amacıyla bir araya toplanmış ve ortak amaca sahip bireylerden oluşur (Koçak, 2009, s. 37).

2.3. Örgütsel Performans Kavramı ve Tanımı

Örgütsel performans kavramı günümüzde firmaların bütün alanlarında, stratejik yönetim çalışmalarında, profesyonel ve akademisyen yöneticiler tarafından çoğunlukla kullanılan araç durumuna gelmiştir. Yirmi birinci yüzyılın ilk on yılında, örgütsel performansın tanımı, çoğunlukla, bir organizasyonun, şirketin belirlenen hedefleriyle tutarlı başarılar elde etmek için mevcut kaynakları verimli bir şekilde kullanma yeteneğini, kabiliyetini ve bunların alaka düzeyini dikkate almaya odaklanılmıştır (Jenatabadi, 2015, s. 4). Bir firmanın performansı örgütsel faaliyetlerin sonucudur. Kuruluşun belirlemiş olduğu hedeflere ulaşma derecesidir. Firmaların hedeflerini gerçekleştirebilmek için gösterdikleri çaba ve örgütsel çıktılarının değerlendirilmesi örgütsel performans olarak ifade edilmektedir (Avcı, 2015, s. 114).

Örgütsel performans, bir şirketin hedeflenen çıktısına göre ölçülen gerçek çıktısı olarak tanımlanır. Bir kuruluşun çeşitli seçim bölgeleriyle etkileşime girdiğinde neler yaptığını ve başarabileceğini ele alan geniş bir alandır (Bhasin, 2020, s. 1). Firmalar gelişebilmeleri ve varlıklarını devam ettirebilmeleri için, operasyonel, çevresel ve finansal performansları için yaptıkları inceleme ve geri bildirimine bağlıdır (Sheu ve Lo, 2005, s. 79). Örgütsel performans kavramı da kaynaklarından verimli ve etkin biçimde yararlanarak amaçlarına ulaşma yeteneğidir (Boyne, 2003, s. 367).

Diğer bir tanıma göre, örgütün rekabet ortamında avantaj elde etmek ve devamlılığını sağlayabilmek için kullanacağı araçlar ve izleyeceği yolların belirlenmesinin yanında örgütte yapılanların değerlendirilmesi ile alakalı karar verme aşamalarının toplamı olarak tanımlanmaktadır (Karagöz, 2016, s. 66). Örgütsel performans; etkenlik, yenilik, verimlilik, kalite, karlılık vb. performans boyutlarını bir araya getirerek örgütün amaçlarına ne derece ulaşılabilceğini gösteren kavramdır. Buna ek olarak örgütsel performans, küreselleşme ile birlikte çevre şartlarına uyum sağlamanın ve örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmenin ölçüsünü de ifade etmektedir (Akın ve Erdost Çolak, 2012, s. 87). Genel anlamda örgütsel performans, belirlenen amaçların hangi ölçüde gerçekleştiğini belirlemek amacıyla ölçülmektedir. Ölçme ve değerlendirme için örgütsel performans, örgütün hangi boyut ve kriterler açısından değerlendirileceğini gösterir (Bakoğlu, 2001, s. 39).

Örgütsel performans ölçütü iki ayrıma sahiptir: öznel ve nesnel. Öznel örgütsel performans, örgüt üye ve paydaşlarının performansının algılarına ve amaçları arasındaki tutarlılığın olduğu ayrımdır (Eusebio vd., 2006, s. 145). Nesnel performans ölçütü; finansal verilere dayanak sağlanan ve algının olmadığı karşılaştırmalı verilerdir (Seashore ve Yuchtman, 1967, s. 377). Örgütsel performansın ölçülürken içsel ve dışsal bakış açısı da dikkate alınmaktadır (Aggarwal ve Gupta, 2006, s. 48). İçsel ölçüt, firma içindeki paydaşlarla ilgili göstergeleri kapsarken; dışsal ölçüt, tedarikçi, müşteri, pazar ve rakiplere ilişkin göstergeleri kapsamaktadır (Haber ve Reichel, 2005, s. 257). Örgütsel performans, örgütü tamamlayan unsurların bütün olarak ortaya çıkardığı sonuçtur. Bilimsel çıktılara dayanarak sistematik ölçme ve değerlendirmeye tabi tutulmaktadır (Akal, 2003, s. 1).

2.4. Örgütsel Performans Amacı ve Önemi

Örgütsel performans, örgütün kaynaklarını verimli ve etkin kullanmayı, yeniliklerin takip edilmesini, müşterileri beklentilerinin analiz edilerek müşteri tatmininin sağlamanı amaçlamaktadır. Ayrıca örgütsel performans, amaçların hangi derecede gerçekleştirebildiğini tespit etmek için önemli bir ölçme aracıdır (Bakoğlu, 2001, s. 39). Firmalara, problemlerin kaynaklarını bulup, başarı ya da başarısızlık sebeplerini belirlemek ve tedbirleri almak için örgütsel performans yararlı bilgiler sağlamaktadır (Eren ve Kaplan, 2014, s. 177). Örgütsel performans kavramıyla,

örgütün bütün performansı anlatılmaktadır. Performansın bilinebilmesi amacıyla örgütün girdi ve çıktıları arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi ve sonuçların ölçülmesi gerekmektedir (Benligiray, 2014, s. 8).

Örgütsel performans, bir şirketin performansını amaç ve hedeflerine göre analiz etmeyi ifade etmektedir. Başka bir deyişle, örgütsel performans ile hedeflenen çıktılar karşılaştırıldığında gerçek sonuçlar ortaya konulmaktadır. Çalışan bağlılığı, çalışanı tutma, şirket üretkenlik ve kârlılık seviyesinin iyileştirilmesi gibi konularda örgütsel performans önemli bir yere sahiptir (Hearn, 2018, s. 1). Örgütsel performans, şirketlerin eylemleri üzerinde her zaman güçlü bir etki oluşturmaktadır. Bu etkinin sonuçları arasında, performansı doğru bir şekilde ölçmek için kullanılacak araç ve yöntemlerin sayısının artması ayrıca hem şirketler hem de akademisyenler için önemli bir araştırma alanı olması yer almaktadır (Jenatabadi, 2015, s. 4).

2.5. Örgütsel Performansının Değerlendirilmesi

Örgütsel performansın değerlendirilmesi, firma yönetimiyle ilgili farklı boyutlara sahip olduğu için farklı bakış açılarına göre tanımlanmaktadır. Performans değerlendirme, belirlenmiş hedeflere ulaşmak için uygulanan yöntemlerin verimliliği ve etkinliğini belirleme aşaması olarak tanımlanmaktadır (Sevim, 2014, s. 13).

2.5.1. Balanced Scorecard Modeli

Örgütler, uzun vade de rekabet yeteneğini kazanabilmek için yaşadıkları yoğun baskı ile yıllardır yerinden oynatılamayan maliyet muhasebesi modelinin değişimi ile Balanced Scorecard şeklinde ifade edilen bir sentez ortaya çıkarılmıştır (Kaplan ve Norton, 2015, s. 9).

Şirketin finansal ve finansal olmayan, maddi ve maddi olmayan, geçmiş ve gelecekle alakalı ölçütler “Balanced” kelimesini ifade etmektedir (Hendricks vd., 2004, s. 2). Firmanın performansını ortaya koyan “Scorecard” kavramı karne ya da tablo olarak kullanılmaktadır (Elitaş ve Ağca, 2006, s. 352).

Firmanın kısa ve uzun dönem için belirlemiş olduğu hedefleriyle, finansal olan ve olmayan boyutlar arasındaki korelasyonu, sebep ve sonuç ilişkisiyle açıklayan, kurumsal stratejiye dengeli bir biçimde yansıtan performans ölçme yöntemine balanced scorecard denilmektedir. Balanced scorecard (BSC) modeli yani

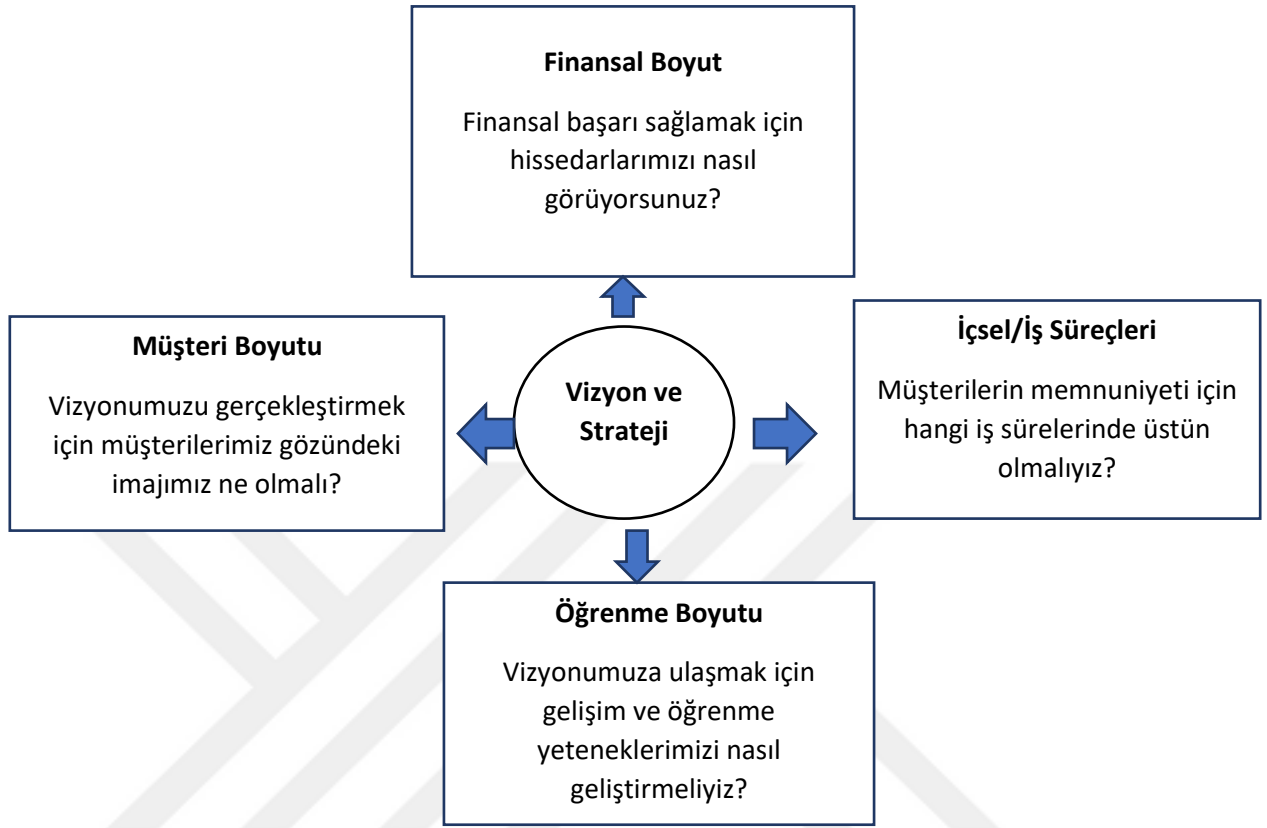
dengele performans değerleme, yöneticilere firmayı dört farklı yerden değerleme olanağı sunmaktadır. Bunlar, işletmenin sahiplerine ve hissedar bireylere finansal göstergeler, şirketin müşterilerine nasıl göründüğünü anlatan müşterilerle alakalı göstergeler, şirketinin değerlerinin devamlılığını ortaya çıkaran büyüme ile alakalı göstergeler, üretim ve tasarımı, kurumsal öğrenme, çalışan personelin tatmini vb. aşamaların yer aldığı göstergelerdir (Koçel, 2011, s. 456-457). BSC modeli, şirketlerin faaliyetleri ve stratejilerini ilişkilendirmek, stratejik amaçlar için kurumsal performansını takip etmek ve iletişimi geliştirmek için dünya genelinde kullanılan yöntemdir (Dinçer, 2011, s. 8). BSC, performans bileşenlerine ağırlık verilerek, bütün olarak raporlanması ile oluşturulmaktadır (Coşkun, 2007, s. 57).

Modelin kurucusu Kaplan ve Norton, model ile ilgili özellikleri şöyle özetlemişlerdir (Kaplan ve Norton, 1996, s. 15):

- Finansal ve finansal olmayan ölçütler birlikte kullanılmaktadır.
- ltlerde stratejilere uyum sağlayan ve hedefler ile sebep/sonuç ilişkisi vardır.
- ltler 4 boyut şeklinde gruplandırılır. Bunlar; müşteriler, firma içi aşamalar, öğrenme ve gelişme, finansal boyutlardır.
- Her perspektif için bir ya da birden çok ölçüt olabilmektedir.
- Kaplan ve Norton ltler için 1996 yılında ölçüt sayısını 20-25 olabileceğini belirtmiştir.

BSC modeli “lemediğimizi ynetemeyiz” ilkesinden ortaya çıkarak, firmaların performansını çok ebatlı ölçerek, firmaların stratejilerine odaklanmasına yardımcı olan yaklaşımdır. Firmaların, geçmişlerindeki finansal oranlarının yanında, müşteri memnuniyeti, personel bağımlılığı, müşteri tatmini, maddi olmayan değerler vb. pek çok finansal olmayanların da ölçülmesinin gerektiğini anlatmaktadır (Erciyes ve Torun, 2018, s. 546). Bu modelde firmalar, yalnızca finansal göstergeler değil, işletme içi süreçler, müşteriler ve yeniliklerle ilgili göstergenin yanında kurumsal öğrenme göstergeleri de kullanılmaktadır.

Şekil-1: Balanced Scorecard Yaklaşımı



Kaynak: Kaplan ve Norton (2015, s. 10).

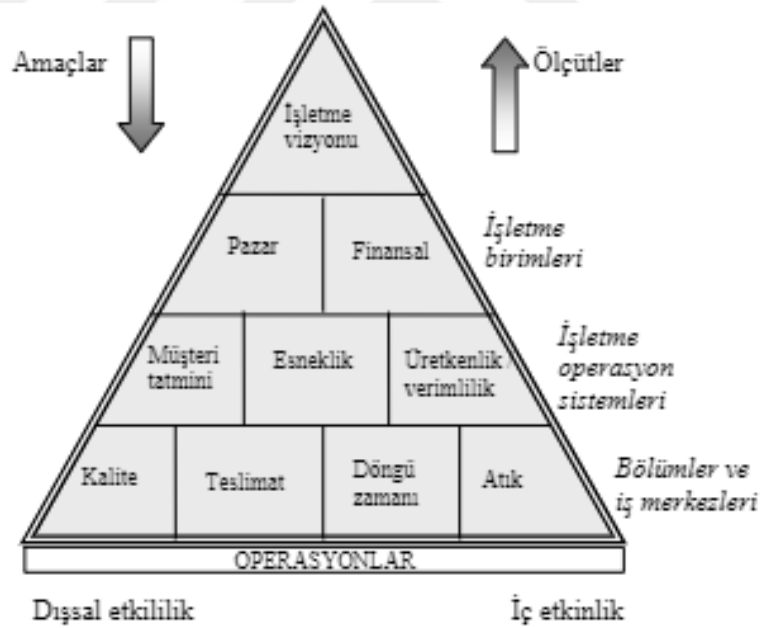
Balanced Scorecard, örgütün geçmiş yıllarda kaydedilen performansa ait mali değerlerin gelecek yıllardaki performanslarına sağlayacağı etkilere ait değerler ile birleşmesini sağlamaktır. Scorecard, örgütlerin vizyon ve misyonlarını göz önünde bulundurarak hedef ve ölçüleri belirlemektedir. Scorecard'ın belirlediği hedef ve ölçülerle, örgütün performansı dört farklı boyut ile değerlendirilmektedir. Şekil-1'de gösterilen bu dört farklı boyut Balance Scorecard'ın ana hatlarını oluşturmaktadır.

2.5.2. Lynch-Cross Performans Piramidi

Performans değerlendirme yöntemlerinden bir diğeri Lynch ve Cross aracılığı ile geliştirilen performans piramididir. Operasyon sistemi, işletme, firma ve iş birimi seviyelerindeki genel ölçüleri anlatmaktadır. Modelde, aşamaları ve sonucu ortaya çıkaran finansal olmayan ve finansal olan olmak üzere iki esas boyutu bulunmaktadır (Ağca ve Tunçer, 2006, s. 179).

Lynch ve Cross'a göre, şirketin vizyonuna ulaşabilmek için her fonksiyon, iş merkezi ve bölüm performansı özellikleri yönetmeli, geliştirmeli ve anlamalıdır. Şirketin günlük operasyonları, hedeflerine bağlayacak ölçüt ve amaçları içermektedir. Piramidin amacı, operasyon ile stratejisi arasında, hedeflerin ve müşterilerin önceliklerine göre yukarıdan aşağı olacak şekilde, ölçütleri de aşağıdan yukarı olacak biçimde dönüştürmektedir (Tangen, 2004, s. 726). Şekil-2'de performans piramidi yer almaktadır. Organizasyonun dışsal verimliliğini piramidin sol tarafı, içsel verimliliğini ise piramidin sağ tarafı 4 amacı içermektedir. Geleneksel performans ölçütleri, çoğunlukla piramidin sağ tarafında baskın biçimdedir. Firma için bu ölçütler değerlidir. Firmalar bunların üzerindeki kısa dönemlik amaçları günlük operasyonlara çevirerek, pazar temelli olarak dengelemenin yollarını araştırmalıdır (Lynch ve Cross, 1992).

Şekil-2: Performans Piramidi



Kaynak: Tangen (2004).

Lynch ve Cross piramit modelinde, amaç ile birimler arasında bulunan iletişimin nasıl olduğunu ve farklı birimlere bu iletişimin nasıl aktarılacağını belirlemesi firmalar için oldukça faydalıdır (Yüreğir ve Nakiboğlu, 2007, s. 545).

2.5.3. Paydaş Temelli Performans Değerleme Modeli

Performans değerlendirme modelinden bir diğeri Atkinson ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş “Paydaş Temelli Performans Değerleme” ölçütüdür. Bu model, şirket performansının değerlendirilmesinde paydaşları temel almıştır. Organizasyonun paydaşlarının beklentilerini ve ihtiyaçlarını iyi biçimde bütünleştirmeye ve bunun için neler gerçekleştireceğini ölçmeye odaklanmaktadır. Finansal ve finansal olmayan performans göstergelerinin yanında şirket ile paydaş gruplar arasında bulunan ilişkiyi de ortaya koyarak değerlendirme yapılmaktadır (Ağca ve Tunçer, 2006, s. 178).

Model, şirketin paydaşlarının katkılarını, gereksinimlerini, beklentilerini performans ölçüme katmaktadır. Paydaşların performansı, şirketin temel hedefleri için belirleyici konumdadır. Şirketin performansı, paydaşlarının toplam performansı olarak değerlendirilmektedir (Ağca, 2005, s. 151).

Model şirketin performansını değerlendirmek için paydaşların gereksinimleri, katkıları ve beklentileri dikkate alınarak yapılmaktadır. Paydaşların performansı şirket için hedeflerin gerçekleştirilmesinde etkili olmaktadır. Firmanın performansı, paydaşların performansının toplamı olarak nitelendirilir. Firmanın amacı ortakların karlarını maksimum seviyeye çıkarmak olduğu için şirketin paydaşları olan müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler için beklentilerini karşılamaya yönelik performansın yönetilmesi ve kontrol edilmesi önemlidir (Sevim, 2014, s. 17).

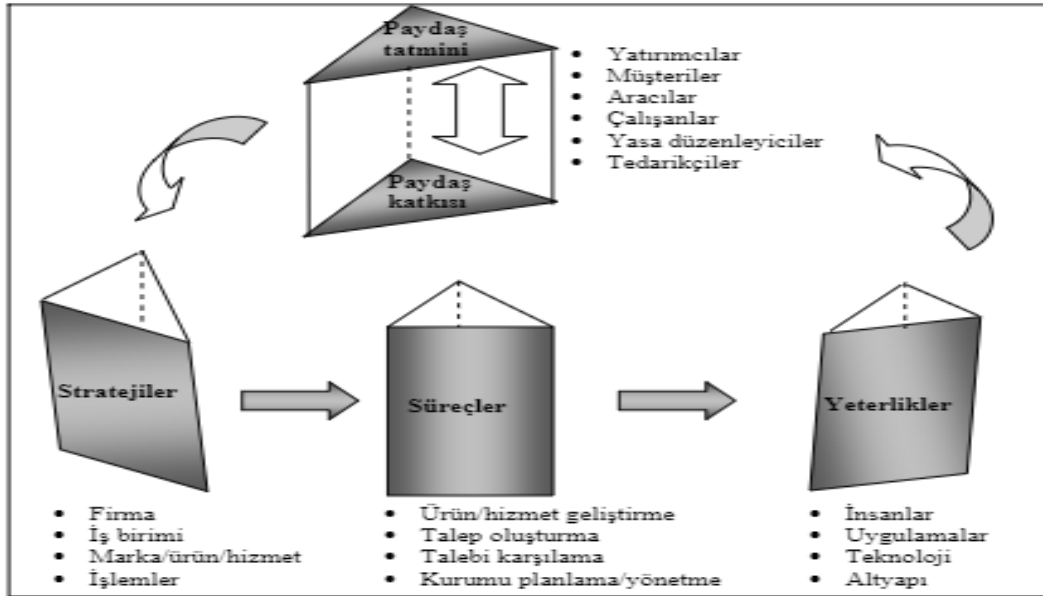
2.5.4. Performans Prizması Yaklaşımı

Kennerly ve Neely tarafından oluşturulan ‘ikinci kuşak’ ölçümü olarak kabul edilen model, prizmanın beş yüzündeki etmenlere önem verilerek oluşturulur. Bunlar; stratejiler, paydaş tatmini, yeterlilik, paydaş katkısı ve süreçlerdir (Elitaş ve Ağca, 2006, s. 363).

Diğer modellere göre avantajı, organizasyon içinde bulunan paydaşlara (müşteriler, tedarikçiler, yatırımcılar, yasa düzenleyiciler, çalışanlar) uygulanmasıdır. Paydaşların ihtiyaçlarının yanında firmanın ihtiyaçlarını göz önüne alarak yapılan değerlemedir. Geniş paydaş bakış açısına sahip olan performans prizmasının ilk sorusu; “Organizasyonun stratejisi nedir ve nasıl ölçülmelidir?” Bu soruyla örgütün değerini artıran paydaşlar kimlerdir ve önemleri nedir, öncelik kimindir ve diğer

paydaşları memnun etmek amacıyla ihtiyaçları belirlenmelidir. Bu sorunun cevabı yaklaşımda önemli katkı sağlayacaktır (Başat, 2009, s. 19).

Şekil-3: Performans Prizması



Kaynak: Başat (2010)

Bu değerlemede örgütler için ilk olarak stratejiden değil de, performans değerlemeye paydaşlardan başlanılmaktadır (Elitaş ve Ağca, 2006, s. 363). Bu model, prizmaya benzediği için adını buradan almıştır. Performans prizmasının beş boyutu şunlardır; stratejiler, süreçler, paydaş tatmini, katkıları ve yetkinliklerdir (Ölçen, 2012, s. 52). Prizmada var olan paydaş tatmini ve katkısını; yatırımcılar, müşteriler, aracılar, çalışanlar, tedarikçiler ve yasa düzenleyicileri oluşturur. Strateji kısmını; firma, iş birimi, marka, ürün, işlemler oluşturur. Süreçler boyutunu; ürün geliştirme, talep karşılama ve oluşturma, kurumu yönetme oluşturur. Yeterlilik boyutunu ise; insanlar, teknoloji, altyapı ve uygulamalar oluşturmaktadır.

Performans prizması, beş boyut bakımından şu sorulara cevap verilmesi istenilen modeldir. Modele ilişkin sorular şöyledir (Tangen, 2004, s. 773):

- **Paydaş Memnuniyeti:** Söz konusu paydaşlar ne isterler, kimlerdir ve ihtiyaçları nelerdir?
- **Stratejiler:** Firma paydaşlarının ihtiyaç ve taleplerine göre yapılması gereken stratejiler nelerdir?

- **İşlemler:** Belirlenen stratejilerin hayata geçirilmesi amacıyla uygulanan işlemler nelerdir?
- **Yetkinlikler:** İşlemleri hayata geçirebilmek amacıyla ihtiyaç duyulan yetkinlikler nelerdir?
- **Paydaş Katkıları:** Yetkinliklerin devam edilebilmesi ve geliştirilmesi amacıyla ihtiyaç olan nedir ve ne isteniyor?

2.6. Örgütsel Performansın Boyutları

Örgütsel performans, geniş bir anlam yelpazesi olan çok yönlü bir kavramdır. Farklı açılardan yaklaşılarak ifade edilen tanımları bu durumun kanıtlar niteliktedir. Örgütsel performansa ilişkin tanımlar incelendiğinde üzerinde durulan alt boyutlar finansal ve finansal olmayan boyutlar şeklinde adlandırıldığı görülmektedir. Bu çalışmada da örgütsel performansa ilişkin boyutlar iki başlıkta ele alınmıştır.

2.6.1. Finansal Boyutları

Örgütsel performans boyutlarından, finansal performans geçmişten beri yaygın olarak kullanılan boyuttur. Firmaların geçmiş zamandaki finansal performansını ve durumunu değerlendirmek, gelecek zamanda finansman ve yatırım kararlarının alınmasına yönelik performans boyutudur. Finansal performans, yatırımlarının geri dönüş miktarları ve büyümesine (satışların büyüme miktarı ile çalışanların artışı), örgütün karlılığı (aktiflerin karlılığı, satışların hasılatı, özsermaye karlılığı, net gelir, yatırımın karlılığı) ve satışlardaki büyüme, pazarlama harcamaları, pazar payı, likidite, nakit akışı ve kaldıraç vb. kriterleri kapsamaktadır. Bütçeye ve karlılık oranına uygunluk, pazar payı, yatırımın geri dönüş oranı, satışların artışı kriterleri örgütsel performans ölçümünde kullanılan kriterlerdir (Öztürk, 2019, s. 243).

2.6.1.1. Karlılık

Finansal boyutlarının temel kriteri karlılıktır. Örgütlerin finansal performansını değerlendirilmesinde karlılık, kolaylıkla ölçülebilmesi için günümüzde sıklıkla tercih edilmektedir. Karlılık genel olarak, şirketin kar yaratmadaki yeterlilikleri biçiminde tanımlanmaktadır (Laitinen, 2002, s. 86). Ticari firmaların başarı ölçümü olan kar; yatırım, gelişme, büyüme, personele iyi ücret verme, firma sahibinin gelir seviyesini yükseltme, firmanın varlığını devam ettirmek için araçtır (Ünsalan ve Şimşeker, 2006, s. 12).

2.6.1.2. Satışlar

Finansal performans kriteri satışlardır. Satışların artması, firmaların sürdürülebilirliğini yapabilmesi açısından avantaj sağlamaktadır. Firmaların satışlarının artması, finansal kaynaklara daha fazla sahip olacağı ve örgütsel performansının yüksel olacağı düşünülmektedir (Ferlic, 2008, s. 6). Firmaların satışlarının artması, karı da arttırmaktadır. Performans kriteri olarak satışların kullanılmasının üç sebebi vardır. Birincisi, satışların artmasıyla kriterlerin çoğunun firmanın stratejik amaçlara bağlantılı olmasıdır. İkincisi, refah ve yeni iş yaratabilmek için ekonomik stratejilerin önemli etmenidir. Üçüncü olarak küçük ve orta boy firmalarda, satışların yükselmesi en güvenilir kriter konumunda düşünülmektedir. (Salojärvi vd., 2005, s. 4).

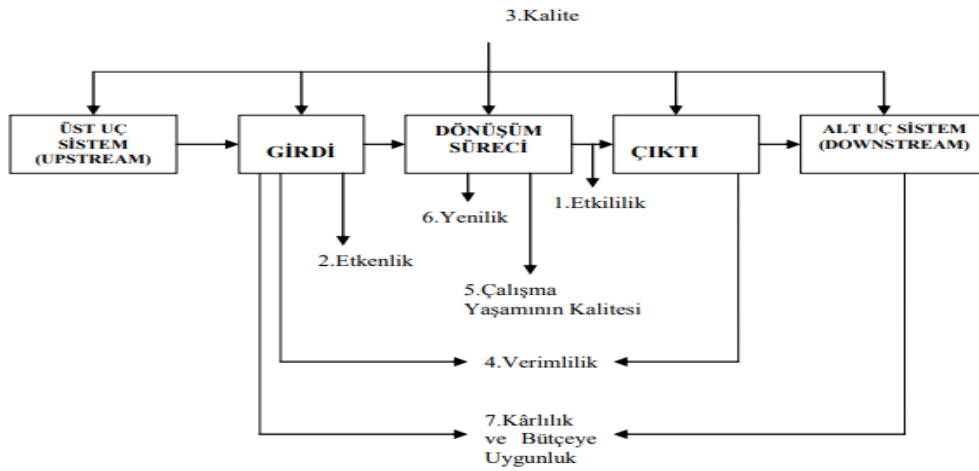
2.6.1.3. Pazar Payı

Finansal boyutlardan bir diğeri de pazar payıdır. Firmanın bir dönem içindeki satışların, aynı dönemde bulunan toplam sektör satışlarına oranıdır. Firmanın kendi sektöründe, elde etmiş olduğu pazar payları vardır. Firmanın amaçlarından birisi, kazandığı pazar payını korumak, geliştirmek ve firmanın ayakta durmasını sağlamaktadır (Öztürk, 2019, s. 244).

2.6.2. Finansal Olmayan Boyutları

Örgütsel performans, günümüze kadar değişen ve gelişen bir süreçtir. Bunun en önemli nedeni ise örgütlerin piyasa paylarını koruyabilmek ve rekabet edebilmek için yeniliklere ihtiyaç duymasıdır. Finansal boyutlar etkin bir şekilde kullanılsa da yoğun rekabet ortamında yeterli olamamıştır. Bu yüzden finansal olmayan örgütsel performans boyutları önemli hale gelmiştir. Yapılan araştırmalar neticesinde de finansal olmayan boyutların rekabet üstünlüğü elde etmede daha etkin olduğu görülmüştür. Çünkü finansal olmayan boyutlardan elde edilecek olumlu sonuçlar finansal boyutu da pozitif yönde etkileyecektir (Özdemir, 2019, s. 63).

Şekil-4: Finansal Olmayan Boyutlar



Kaynak: Tangen (2004, s. 730).

Literatürde çoğunlukla kullanılan finansal olmayan boyutlar Şekil-4’de gösterilmektedir (Tangen, 2004, s. 729). Şekilde yer alan örgütsel performansın ortaya konulmasına yardımcı olan boyutlar şu şekilde açıklanmıştır.

2.6.2.1. Verimlilik

Finansal olmayan örgütsel performans boyutun ilki verimliliğdir. Örgütteki çıktı başına girdi ya da maliyeti, girdi ile çıktı arasındaki ilişkiyi gösterir. İncelenen değişkini bütün algılayan verimlilik, kaynak etkinliğini ölçer ve bu etkinlik üretim kaynağı başına kazanılan çıktıdır (Dinçer, 2011, s. 44).

Verimlilik, teknik anlamda toplam performansı oluşturan esas boyuttur (Başat, 2009, s. 19). Verimlilik kapsamında; toplam faktör, işgücü ve sermaye verimliliği vb. boyutların ele alınması gereklidir. İş gücünün, teknolojinin, finansmanın ve hammaddenin tek tek verimliliklerini değerlendirme ve ölçme olanağı sağlamaktadır. Verimliliğin ölçülme sebebi; sapmalar ortaya çıkarsa düzeltmek, üretimi izlemek, hammadde, malzeme ve zamandan artış sağlamak, ürün miktarını arttırmak ve maliyeti düşürmektir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2019, s. 17).

2.6.2.2. Etkinlik ve Etkililik

Firmaların, gerçekleştirmiş oldukları faaliyetlerin sonucunda hedeflerine ulaşma derecesini belirleyen etkinlik performans ölçütüdür. Örgütün, farklı grupların talep ve isteklerini hangi ölçüde karşıladığının standardı; örgütsel etkililiktir. Diğer bir anlamda başarı derecesidir. Kurumun sağladığı faydayı, kaynakların ne derece

değerlendirildiği örgütsel etkililiği yakından ilgilendirmektedir. Örgütsel etkililik, örgütün ulaşmak istediği hedefler sonucu, elde ettiği orandır. Yani örgütün aklında olan sonuçlara ulaşma seviyesi ve derecesini ifade etmektedir (Yükçü ve Atağan, 2009, s. 2).

Örgütün hedeflerine yönelik bir diğer boyut etkenliktir. Firmanın belirlemiş olduğu amaçlara ulaşma derecesini ölçmektedir. Firmanın amaçlara ulaşabilmek için, yürütülen aşamaların değerlendirilmesi olarak tanımlanan etkenlik için yeterlilik derecesi olarak bahsedilmektedir (Korkmaz, 2011, s. 7). Etkenlik örgütler tarafından belirlenmiş hedeflere ulaşmak için gerçekleştirdikleri etkinliklerin sonucunda, bu hedeflere ulaşma derecesini belirleyen, firma düzeyinde toplam performansı gösteren önemli bir boyuttur (Akal, 2011, s. 34). En yalın haliyle “işleri doğru yapmak” şeklinde ifade edilmektedir. Tüketilmiş olan kaynakların; tüketilmek için bekleyen kaynaklara oranıdır (Tangen, 2004, s. 730).

2.6.2.3. Yenilik

İnovasyon kelimesinin kökü Latince'dir ve “innovatus” sözcüğünden türemiştir. İngilizce karşılığı ise “innovation” kelimesidir. Türkçeye bu kelime “yenilik” olarak tanımlanmıştır. İnovasyon kavramı duyulduğu zaman bilim ve teknoloji ile toplumsal yararlar elde edilecek çıktılara ulaşmak anlaşılmaktadır. Aynı etkinlik olmayıp inovasyon teknoloji ve bilimle tüm aşamaları kapsamaktadır (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012, s. 24). Örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmek amacıyla yeni hizmet ya da ürün geliştirme zorunlulukları, yeniliğin önem kazanmasını sağlamıştır (Eren ve Kılıç, 2013: 224). Örgütlerde yenilik başarılı olması, maddi ve beşeri kaynakları faal kullanmasına bağlıdır. Yenilik, etkili kullanıldığına örgütte kanaat getirmeli ve bu aşama tüm üyeler tarafından kabul görünmelidir. Örgütteki bireyler tarafından benimsenmemiş, alışılmayan ve önemsenmeyen yenilik kalıcı olmayacaktır (Şengül, 2015, s. 144). Yenilik performans boyutu uzun dönemlidir. Yenilik kavramı yaratıcılık, değişim, risk alma ve gelişme kavramaları ile bütünleşmiştir. Firmaların geleceği için önem arz etmektedir. Firmanın yenilikçi olabilmesi, alışkanlığının ve yenilikçi ruhun kazanılmasıyla sağlanmaktadır. Örgütte çalışanlar yeniliklerden sorumlu olma duygusunu benimsemelidir. Performansa etkisi, yeniliklerin hangi açıdan gerçekleştiğini belirlemek için firmalara önem arz etmektedir (Akal, 2011, s. 53-58).

2.6.2.4. Müşteri Memnuniyeti

Örgütsel performans değerlendirilmesi için tercih edilen finansal olmayan diğer bir boyut müşteri memnuniyetidir. Müşteri memnuniyetini en genel anlamda tanımlamak gerekirse; hizmet ya da ürünler için müşterilerin talep ve ihtiyaçlarının belirlenmesi sonrasındaki ortaya çıkan tatmin oranını ve hizmetten memnun olma seviyelerini ifade etmektedir. Müşteri memnuniyeti tüm firmalar için gereklidir. Firmaların varlıklarını devam ettirebilmeleri, rekabet ortamında gücünü arttırabilmeleri, yüksek ciro rakamlarına ulaşabilmeleri için müşteri memnuniyetini sağlamaları önemlidir. Müşteriler memnun kalırsa, zamanla sadık hale dönüşür ve firmanın başarısında süreklilik sağlamaktadır. Müşteri memnuniyetinin ölçmek için, müşteri sayısı, teslimat zamanı, hatalı mal teslimi, şikâyetler vb. kriterler esas alınarak yapılabilmektedir (Aktan, 2009, s. 27).

2.6.2.5. Kalite

Kalite günümüz rekabet ortamında, müşteriye yönelik verimlilik ve etkenlikle sıkı bir ilişki içinde olup, performans boyutlarının haklarını oluşturmaktadır. Kalite, hizmet veya ürünün değer ölçüsüdür. Kalite, insanların kullanımına ve ihtiyaçlarına uygunluğu ifade etmektedir. Standardı yakalamak, kriterlere uygunluk sağlamak ve müşteri beklentisini karşılamak kalitenin içindedir (Ölçen, 2012, s. 14).

Kalite kavramı kişiden kişiye değiştiği için ölçülmesi konusu biraz daha zor olan boyuttur. Sübjektif kavram olması nedeniyle herkesin kalite kavramı farklı olabilmektedir. Ürünlerin müşteri ihtiyaçlarını karşılama seviyelerinin kriteri olan kalite, müşterilerin örgütten satın almış oldukları hizmet veya mala olan ihtiyaçlarını belirlemelerindeki etkinliğin değerlendirilmesinde önemli bir göstergedir (Yörüker vd., 2003, s. 21).

2.6.2.6. Çalışan Hayatının Kalitesi

Çalışanların hayatının kalitesi, örgütsel performansı etkileyen boyutlardan biridir. Çoğunlukla çalışan kişinin uygun şartlarda çalışma ortamına sahip olması örgütsel etkililiği arttırmak için önemlidir. Çalışma yaşamının yüksek olması; işgücü devir hızının azalttığını, devamsızlıkların azalttığını ve memnuniyetin arttığını göstermektedir. Çalışan hayatının kalitesi, firma yeteneklerine katkı sağlayarak rekabet yeteneğini de arttırmaktadır (Lau, 2000, s. 428). Firmanın hizmet ve ürün

kalitesini yükselterek, müşteri memnuniyetinin sağlanmasıyla firma için performans yükselmesinde çalışan memnuniyeti önemli bir rol oynamaktadır (Öztürk, 2019, s. 245).

2.7. Örgütsel Performans ve Örgütsel İklim İlişkisi

Örgütsel iklim literatüründe olumlu bir örgütsel iklimin çalışan davranışı yoluyla daha yüksek örgütsel performansa yol açtığı yaygın olarak bilinmektedir (Siehl ve Martin, 1989). Örgütsel iklim araştırmacıları, olumlu bir örgütsel iklimin çalışanlar için örgütsel etkinliğe yol açması gereken motive edici bir ortam yaratacağını varsaymaktadır. Buna ek olarak araştırmacılar, şirketler iklimlerine göre farklılık gösteriyorsa, iklim ile örgüt performansı arasında bir ilişki olması gerektiğini ifade etmektedir (Kopelman vd., 1990; Litwin ve Stringer, 1968).

Örgütsel iklim algıları çalışanların tutum ve davranışlarını etkilerken toplu tutum ve davranışlar örgütsel performansı etkilemektedir. Motivasyona ilişkin çeşitli bakış açıları ve bireysel düzeyde iklim algıları davranışlara yönelik hedeflerin ve olumlu veya olumsuz tutumların benimsenmesini teşvik ederek işle ilgili davranışların performansını etkileyebileceği görülmektedir (Boyce, 2010).

Örgütsel iklim ile örgütsel performans arasındaki ilişki, sosyal değişim teorisi kullanılarak açıklanabilir. Bu teori, toplumsal değişimin yükümlülükler yaratan birden fazla eylemi içerdiği ve ilişkilerin zaman içinde güvene dayalı, sadık ve karşılıklı yükümlülüklerle dönüştüğü varsayımına dayanmaktadır. Bu ilişkiler iki veya daha fazla kişi arasında olabileceği gibi, kişiler ve kuruluşlar arasında da olabilmektedir. İşverenler, çalışanları ekonomik ve sosyo-duygusal kaynaklar olmak üzere iki farklı şekilde ödüllendirebilmektedir. Ekonomik kaynaklar somut ve genellikle finansal ödüllerdir, sosyo-duygusal kaynaklar ise soyut ve çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Çalışanlar bu ödülleri “daha iyi” iş davranışı ve olumlu çalışan tutumları sergilemesini sağlarken, işverenler bu kaynakları kullanarak çalışanlarıyla güçlü ilişkiler kurabilmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İKLİM

Araştırmanın üçüncü kısmında örgütsel iklim kavramı, tarihsel gelişimi, önemi, örgütsel iklim boyutları, türleri ve etkileyen faktörler ifade edilmiştir.

3.1. Örgütsel İklım Kavramı

İklım, zaman içinde oldukça istikrarlı olan bir dizi özellikten oluşmaktadır. Bu özellikler örgütü tanımlar, onu diğer örgütlerden ayırır ve içindeki insanların davranışlarını etkiler niteliktedir (Forehand ve Von Haller, 1964, s. 361). İklım, örgütlerin örgütsel etkinlik için neyin önemli olduğunu örgütsel katılımcılara gösterme yollarıdır. Buna ek olarak örgütlerin neyi ödüllendirdiği, desteklediği ve ne beklediğine odaklanmaktadır (Schneider, 1987). İklım tanımları, organizasyonun üyelerine ve çevresine davranış biçiminden kaynaklanabilecek, belirli bir kuruluşa özgü bir dizi özellik olarak ifade edilmektedir. İklım, organizasyonun çalışma ortamının bireysel düzeyde özet algısı olarak tanımlamıştır (Campbell vd., 1970). Bir örgütü diğer örgütlerden ayıran kalıcı bir dizi özelliklerdir. Özerklik, güven, yenilikçilik, karşılıklı memnuniyet gibi boyutlar açısından üyelerin örgütleri hakkındaki kolektif algısını somutlaştırır. Üyelerin etkileşimi için oluşturulan ortamı yorumlamak temel görevi olan iklim, örgüt kültürünün hâkim norm ve tutumlarını yansıtmaktadır. Ayrıca davranışı şekillendirmek için bir etki kaynağı olarak hizmet etmektedir (Moran ve Volkwein, 1992). Schneider ve Reichers (1983) tarafından önerilen ve literatürde çok yaygın bir tanım ise, iklimin hem resmi hem de gayri resmi örgütsel politikalar, uygulamalar ve prosedürler hakkında paylaşılan algılar olduğunu belirtmektedir.

Örgütsel iklim, bireyin çalışma ortamının yönleri hakkındaki algılarına dayanan bir dizi örgütsel nitelik olmasının yanı sıra bireysel ve örgütsel etkileşimleri yansıtan, kuruluştaki bireysel davranışları etkileyen geniş bir algı değişkenleri sınıfıdır (Hellriegel ve Slocum Jr, 1974). Bireysel algıların toplamı sonucunda görülebilen örgütsel iklim organizasyonu tanımlayan, organizasyonu diğerlerinden ayıran, zaman içinde nispeten kalıcı olan ve organizasyondaki insanların davranışlarını etkileyen özellikler setidir (Forehand ve Von Haller, 1964; L. R. James ve Jones, 1974). Schneider (1975) göre örgütsel iklim bir araştırma alanıdır. İklım, insanların çalışma ortamları hakkında sahip oldukları genel algıyı ifade etmektedir.

Bu genel algılar, bir sistemin günlük yaşamında meydana gelen gerçek veya çıkarımsal olaylara, uygulamalara ve prosedürlere dayanan psikolojik bir varlığa sahiptir. Kuruluşların birden fazla iklim bölgesi bulunabilmektedir. Örgütsel iklim, sistemler, yapılar ve liderlik davranışları gibi örgütsel koşullardan veya daha yaygın olarak, hem bireysel hem de örgütsel performansı etkileyen örgüt içindeki bireylerin algılarının toplamından güçlü bir şekilde etkilenen ve sonrasında onları etkileyen zihinsel bir durumdur (Litwin ve Stringer, 1968).

Alavi ve Jahandari (2005) bir örgütün diğerinden ayırt edilmesini sağlayan kültür veya karakterin örgütsel iklim olarak adlandırıldığını belirtmişlerdir. Başka bir deyişle, örgütsel iklim, araştırmadan önce tanımlanması ve açıklığa kavuşturulması gereken iç ortamı kapsayan benzersiz bir varlıktır. Örgütler içinde kalıcı bir değer olarak görülebilen iklim, küresel olarak her bir kuruluşa özgü olan bir yapıdır (Moran ve Volkwein, 1992). Ashkanasy vd. (2000)'a ise örgütsel iklimi, örgüt üyelerinin tutum ve algılarının bir konfigürasyonu olarak tanımlamaktadır. Ayrıca bunların, kombinasyon halinde, parçası oldukları yapının önemli bir bölümünü yansıtmaktadır. En basit haliyle, örgütsel iklim, ortak bir örgütsel yapıya maruz kalan üyelerin paylaşılan algılarının kaynağıdır ve örgüt içindeki işleyişi temsil etmek için toplanan bireysel algılara yol açan bir sonuçtur (Litwin ve Stringer, 1968). Örgütsel iklim, liderlik tarzlarını, karar alma süreçlerine katılımı, çalışanlara zorlu işler sağlamayı, can sıkıntısı ve hayal kırıklığını azaltmayı, fayda sağlamayı, personel politikalarını, iyi çalışma koşulları sağlamayı ve çalışanlar için uygun bir kariyer merdiveni oluşturmayı içerisinde barındırmaktadır. Bu nedenle, örgütsel iklimin genişliği, davranışlardan politikalara kadar örgütlerin iç sınırları içindeki her yönü etkilemektedir. Örgütsel iklimi, örgütsel yapı ve süreçleri, kişiler arası ilişkileri, ücret yönetimini, çalışan davranışlarını, performans beklentilerini ve büyüme fırsatlarını içermektedir (Bamel vd., 2013).

James ve James (1989)' de örgütsel iklimin psikolojik olarak çalışma ortamını ve çalışanların iyi olma algılarını etkilediğine inanmaktadır. Bu nedenle örgütsel iklim, çalışan motivasyonu ve memnuniyeti için bir katalizör olarak görülebilmektedir (Noordin vd., 2010). Schyns vd. (2009) örgütsel iklimin gücünün iş tatmini ile doğrudan ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Örgütsel iklimdeki herhangi bir gelişme iş tatminini ve örgütsel bağlılığı iyileştirecekken, iklimdeki herhangi bir

bozulma iklim üzerinde ters etki yapacaktır (Aarons ve Sawitzky, 2006). Örgütlerde sürekli gelişime katkıda bulunan iklim yönetsel davranış, çalışan etkileşimlerini ve deneyimlerini kapsayan işyeri üzerinde kritik bir etkiye sahiptir (Furnham ve Goodstein, 1997). Örgütsel iklim, çalışanların deneyimlerinden ve çevreden etkilenecek liderlik tarafından şekillendirilir. Memnuniyet ve katılımı artırmak isteyen liderlerin işyeri gelişimi, sivil davranış ve örgütsel performans gibi boyutları iyileştiren bir örgütsel iklim oluşturmaları gerekmektedir (Ahmad vd., 2010).

Furnham ve Goodstein (1997) örgütsel iklimin, içinde çalışan bireyleri doğrudan etkilediğini ve etkilemeye devam edeceğini ifade etmektedir. Ayrıca örgütsel iklimde sadece algılardan oluşmadığını, içinde bulunanlar tarafından deneyimlenen, nitelik ve değerlerle tanımlanan, çok yönlü algıların, kavramların ve deneyimlerin bir derlemesi olduğunu savunmuştur. Litwin ve Stringer (1968), ise örgütsel iklimin çok yönlü olduğunu yapı, sorumluluk, ödül, risk, sıcaklık, destek, standartlar, çatışma ve kimlik gibi birçok ölçülebilir özelliklerin bir araya gelmesiyle oluştuğunu ifade etmiştir.

Örgütsel iklim, çalışma ortamı hakkındaki algılardan veya görüşlerden daha derine inmektedir. Örgütsel iklimin çalışma ortamındaki davranışın değerli bir belirleyicisi olmasının yanında örgütsel iklimin gücü davranışın ötesine geçerek duygusal ve psikolojik düşünceye temas ettiği düşünülmektedir. Örgütsel iklimin tanımları arasındaki ortak nokta, iklimin, örgütsel ve bireysel psikolojiyle ilgili bireylerin ve grupların davranışlarını, duygularını etkileyebilecek çalışma ortamında paylaşılan ortak algı olmasıdır (Schyns vd., 2009). Örgütsel iklim, iş memnuniyetini önemli ölçüde etkilemektedir. Örgütsel iklim sadece maliyet düşürmek, iş memnuniyetini artırmak ve iş tutumlarını etkilemekle kalmamış, aynı zamanda işyeri performansı ile ilişkilendirilmiştir. Örgütsel iklimin işgücü performansı üzerindeki etkisini incelendiğinde ve güçlü bir örgütsel iklimin iş performansının önemli bir etkileyicisi olduğunu görmüşlerdir (Musah vd., 2016). Stringer (2002) ayrıca, her işletmenin, uzun süre çalışacak, kendini adanmış, sadık ve çalışkan çalışanlar istediğini ancak bu çalışanların işletmede kalma isteklerini motive edebilecek ve etkileyebilecek olanın yalnızca örgütsel iklim olduğunu ifade etmiştir. Agarwal (2015) ise örgütsel iklimin inovasyon için bağlam oluşturduğunu, önemli rol çatışmalarını açıkladığını, bağlılıkla güçlü bir ilişkiye işaret ettiğini, çalışan

performansını etkilediğini ve örgütsel etkinlik ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu öne sürerek örgütsel iklimi bir adım daha ileri götürmüştür. Son olarak Maher vd. (2017) örgütsel iklimin çalışanların psikolojik sermayelerini etkilediğini, bunun da performanslarını ve üretkenliklerini etkilediğini eklemiştir. Çalışma veya araştırmadan bağımsız olarak, örgütsel iklimin çeşitli örgütsel faktörleri etkilediği gösterilmiştir.

3.2. Örgütsel İklimin Tarihsel Gelişimi

Örgütsel iklim teorisi, "en önemli fakat en az anlaşılan kavramlardan biri" olarak tanımlanmıştır. 1930'larda davranışı daha iyi anlamak için davranışın gerçekleştiği ortama da bakılması önerilmiştir. Bu öneri üzerine araştırmacılar çalışmalara ağırlık vermeye başlamışlardır (Riggle, 2007).

Örgütsel iklim kavramı genel olarak "Kurt Lewin," "Ronald Lippitt" ve "Ralph K. White'a" atfedilmiştir. Lewin vd. (1939) çalışmalarında farklı tedavi gruplarında oluşturulan çevreyi ifade etmek için "sosyal iklim" terimini kullanmışlardır. Bu çalışmada, araştırmacılar özellikle erkeklerin hırçın davranışlarına odaklanıp temel olarak deney gruplarındaki liderlik davranışlarını incelemek ve bu liderlik davranışının grup içindeki ilişki paylaşımı üzerindeki etkisini belirlemeye çalışmıştır. Çalışmaları sırasında, Lewin vd. (1939) liderlik davranışı olarak ifade ettikleri "otoriter, demokratik ve Laissez-faire" bu üç başlığı ortaya koymuşlardır. Yapılan çalışmada araştırmacılar, her lider davranışını belirli bir gruba atamışlardır. Daha sonra bireylerin gruptan gruba geçerken, otoriter davranışların agresif veya kayıtsız sosyal iklimler yarattığını, demokratik ve laissez-faire (bırakınız yapsınlar) liderlik davranışlarının saldırgan sosyal iklimleri azalttığını ve erkekler tarafından daha çok saygı gören liderlerin ortaya çıkarmasını sağladığını görmüşlerdir. Bu araştırma, bir liderin davranışı ile örgütsel iklim arasındaki ilk ampirik bağlantı olduğunu ortaya koymuştur (Riggle, 2007).

Örgütsel iklimin değeri, özellikle 1950'lili yıllarda araştırmacıların örgüt ile çalışan arasındaki çok boyutlu ilişkiyi araştırmaya başladıkları çalışmalarda ortaya çıkmaya başlamıştır. Chris Argyris, bir finans kurumundaki kişiler arası ilişkileri analiz etmek için bir vaka çalışması yaklaşımı kullanmıştır. Bu çıkarı açan çalışmada, bir kuruluşun çevresel ikliminin moral, üretkenlik ve gelir gibi faktörleri önemli ölçüde etkileyebileceğini ve böylece bir kuruluşun ikliminin üyeleri üzerindeki

etkisini değerlendirmek için bir temel oluşturduğunu ifade etmiştir. Argyris, ayrıca bankanın örgütsel ortamına katkıda bulunan üç değişkeni teorileştirmiştir. Bunlar resmi politikalar, bireylerin kişilikleri ve bireyin kişisel ihtiyaçlarını ifade etme özgürlüğüdür. Bu değişkenlerin tümü birbiriyle ilişkiliydi ve örgütün genel davranışını yansıtmaktadır (King, 2018, s. 36).

Örgütsel iklim araştırmacıları, 1960'larda da önemli çalışmalara devam etmiştir. Bazı bilim adamları örgütsel iklim tanımlarının, bireysel kişilik tiplerinin tanımlarını yansıttığını öne sürmüşlerdir. Forehand ve Von Haller (1964)'e çalışan davranışının kişiler ile çalışma ortamı arasındaki ilişkinin bir yan ürünü olduğunu ifade etmiştir. Forehand ve Von Haller (1964) ayrıca, her örgütün ikliminin o kuruma özgü özelliklerden oluştuğunu belirterek, çalışan davranışını etkileyen niteliklerin aynı zamanda örgütler arasında ayırım yapmak için kullanılabileceğini söylemiştir (King, 2018, s. 37).

Ek olarak, bilim adamları bir kuruluşun toplam çevre kalitesiyle ilgili belirli iklim faktörlerini belirlemeye başladılar. Özellikle 1968'de Renato Tagiuri dört önemli çevresel boyut tanımlamıştır. Bunlar; ekoloji, çevre, sosyal sistem ve kültürdür. Ekoloji, organizasyonun fiziksel ve maddi özelliklerini kapsamaktadır. Çevre, bireyler ve gruplar arasındaki sosyal ilişkileri yansıtmaktadır. Sosyal sistem, bireyler ve gruplar arasındaki organizasyonun resmi ve gayri resmi kurallarını içermektedir. Son olarak, kültür, çalışanların kolektif inançlarını, normlarını ve değerlerini temsil etmektedir. Renato Tagiuri, ekolojinin, çevrenin, sosyal sistemin ve kültürün kalıcı özelliklerinin iklimin oluşumunda etkili olduğunu söylemiştir (King, 2018, s. 38).

Daha sonra iklim kavramı özellikle Litwin ve Stringer (1968) ve Stringer (2002) tarafından incelenerek kavramsal olarak daha net bir hale gelmiştir. Lewin vd. (1939) sosyal ihtiyaç kavramlarını ve sosyal güdülerini uyandırmıştır. Litwin ve Stringer (1968), lider davranışı ile çalışanlar tarafından algılanan örgütsel iklim arasındaki ilişkiyi ve örgütsel iklim ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi tanımlamışlardır. Sonuç itibari ile iklim anlayışındaki iki temel unsur vurgulamıştır. Bunlardan ilki örgütsel iklimin, çalışanların tutumlarını ve motivasyonunu etkilemesi ve bu sayede iş performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmasıdır. İkincisi ise

örgütsel iklimin gerçeklerinin sadece örgüt üyeleri tarafından algılandığı şeklindedir (Riggle, 2007).

3.3. Örgütsel İklimin Önemi

Modern çalışma hayatı, geçmiş yıllardaki çalışma ortamından farklıdır. Bu farklılığın en temel nedenleri arasında artan rekabet, teknolojik yenilikler, kuruluşların yapısındaki değişiklikler ve iş sözleşmelerinin yeniden tanımlanması, yeni iş süreçlerinin ortaya çıkması, esnek çalışma saatleri ve iş/yaşam dengesi gibi unsurlar sayılabilmektedir. Bu zorluklar, işveren-çalışan ilişkisini etkilemekte ve küresel bir pazarda rekabet edebilmek için örgütlerin yeniden yapılanmalara ihtiyaç duymasındır (Kangis vd., 2000; Nair, 2006).

Martins ve Von der Ohe (2003)'e göre, yıllar içerisinde ortaya çıkan değişikliklerin tümü bir organizasyondaki iklimi, çalışanların motivasyon seviyelerini ve organizasyonun karlılığını etkilemektedir. Bugün yöneticilerin karşılaştığı en önemli zorluklardan biri, sürekli değişen bu ortamlarda çalışma ekiplerini yönetmek ve çalışanların deneyimlerini geliştirebilecekleri ve uygulayabilecekleri bir çalışma ortamı veya iklimi yaratmaktır (Suliman ve Abdullah, 2005). Bu nedenle, bir kuruluşun yüksek performanslı bir iklim oluşturmaya elverişli koşulların geliştirmesi ve sürdürme yeteneği kritik öneme sahiptir.

IBM, işyeri ortamının öneminin kuruluşların başarısında veya başarısızlığında oynadığı rolün önemli olduğunu düşünmektedir. IBM'de yürütülen bir araştırma, iş sonuçlarındaki %25'lik değişikliğin doğrudan iklim ile ilişkili olduğunu göstermiştir. IBM'de yürütülen farklı anketlerden edinilen sonuçlara göre iklim ile çalışanların memnuniyeti, işe devamlılığı, üretkenliği ve etkin olma durumu arasında bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. IBM, örgüt iklimini iş sonuçlarının anahtarı olarak görerek motivasyonu yüksek olan çalışanların daha üretken daha tutkulu ve işlerine karşı daha yoğun olacağını böylece verimli ve etkin bir yapı elde edileceğini belirtmiştir (Nair, 2006).

Gray (2007)'e göre çalışanların desteklendiği çalışma ortamı, çalışanların performansını doğrudan etkilemektedir. Çalışanların, olumlu bir ortamın oluşması ile işlerinden daha çok keyif alacağını ve motive olmuş bir şekilde çalışacağını

savunmaktadır. Bu nedenle, çalışma ortamı örgütsel ve çalışan performansının mükemmel bir göstergesi olması şaşırtıcı değildir.

3.4. Örgüt İklimin Boyutları

Her örgüte özgü kişilik atfeden, örgüt içerisindeki bireyleri etkileyen ve her birey tarafından farklı algılanabilen örgütsel iklimin boyutları hakkında da farklı görüşler bulunmaktadır.

Likert (1967), örgütsel iklimin “*liderlik, motivasyon, iletişim, kararlar, hedefler ve kontrol*” şeklinde altı boyuttan oluştuğunu belirtmiştir. Litwin ve Stringer (1968) ise yaptıkları çalışmalar neticesinde örgütsel iklimin “*sorumluluk, ödül, samimiyet, destek, çatışma, standartlar, kimlik ve risk*” şeklinde sekiz boyuttan olduğunu belirtmiştir.

Gilmer ve Forehand, 1964’te yapmış oldukları çalışmada “*örgüt büyüklüğü ve biçimi, liderlik davranışları, iletişim ağı, örgüt amaçları ve karar verme*” şeklinde ortaya koydukları beş faktörün, örgüt iklimini belirlemekte önemli bir yere sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Halphin ve Croft (1963) ise örgüt iklimini yönetici ve çalışan davranışı özellikleri olmak üzere iki grupta incelemiştir.

Pareek (2007), yapmış olduğu çalışmalar ve gözden geçirmiş olduğu farklı çalışmalar neticesinde örgütsel iklim için önemli olan on iki boyutunun olduğunu belirlemiştir. Bunlar şöyledir;

- **Oryantasyon:** Örgüt içerisindeki yönelim baskın bir yönelimse ve kurallara uyuyorsa, iklim kontrol ile karakterize edilecektir bu durumda örgüt üyelerinin temel kaygısıdır. Öte yandan, oryantasyon çok iyi ve ılımlı bir şekilde yürütülürse, örgütsel iklim daha başarılı bir yapıya sahip olacaktır.
- **İnsani İlişkiler:** Bir kuruluşun insani ilişkileri, gayri resmi grupların oluşması biçimini yansıtmaktadır. Kendi çıkarlarını korumak için gruplar oluşturulursa, klikler oluşabilir ve farklı bir kontrol ortamı oluşabilecektir. Aynı şekilde, insanlar üstleriyle gayri resmi ilişkiler kurma eğiliminde olduklarında bir bağımlılık ortamı ortaya çıkabilecektir.

- **Denetim:** Denetim uygulamaları iklimin korunmasına önemli bir katkı sağlamaktadır. Yöneticiler, astlarının kişisel becerilerini ve ilerleme fırsatlarını geliştirmelerine yardımcı olmaya odaklandığında, bir motivasyon ortamı oluşabilecektir. Yöneticiler, astlarıyla iyi ilişkiler geliştirip daha fazla ilgilendiklerinde, bir aidiyet iklimi gelişebilecektir.
- **Hata Yönetimi:** Astın hatalarına karşı yöneticilerin tutumu, genellikle rahatsızlık, endişe veya hoşgörü gibi olan örgütsel yönelimi geliştirir. Bu da bir organizasyonun hatalara yaklaşımı iklimi etkilemektedir.
- **Çatışma Yönetimi:** İki ya da daha fazla kişi arasında farklı nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık durumunu ifade etmektedir. Çatışmalarla başa çıkma süreci, sorunların veya hataların ele alınması kadar iklim üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir.
- **İletişim:** İklimin bir diğer önemli belirleyicisi olan iletişim, bilgi akışı ile doğrudan ilgilidir.
- **Karar Verme:** Bir kuruluşun karar verme yaklaşımı, iyi ilişkileri sürdürmeye veya sonuçlara ulaşmaya odaklanmaktadır. Buna ek olarak, kararları kimin verdiği çok önemlidir. Hiyerarşik olarak üst düzey insanlar, uzmanlar veya yetki verilen kişiler karar alma sürecine dahildirler. Bu karar unsurları belirli bir iklimin kurulması ile ilgilidir.
- **Güven:** Bir kuruluş içerisinde yer alan bireylerin kuruluşa, kuruluşunda bireylere karşı hissettiği duygudur. Kuruluştaki farklı üyeler ve gruplar arasındaki güven düzeyi eksikliği iklimi büyük ölçüde etkilemektedir. Bir kuruluşun çalışanlarına inanma derecesi, kuruluşun kurallarına ve kontrol önlemlerine yansımaktadır. Kontrol ne kadar büyükse, güven o kadar zarara uğrayacaktır. Yönetimin kime güvendiği ve hangi dereceye kadar güvendiği sorusu da önemlidir ve örgütün iklimine katkıda sağlayacaktır.
- **Ödüllendirme:** Ödüller belirli davranışları güçlendirir, böylece belirli güdüleri uyandırarak sürdürülmesini sağlamaktadır. Sonuç olarak, bir organizasyonda ödüllendirilen bir şey örgütsel iklimi etkilemektedir.
- **Risk:** İnsanların risklere nasıl tepki vereceği ve riskli durumlarda kimden yardım isteneceği iklimin önemli belirleyicileridir.

- **Yenilikçilik:** Örgüt içerisinde, işgörenlerin bilgilerinin az oldukları hatta tecrübe sahibi olmadıkları alanlarda dahi risk alınmasının, üretkenliğin ve değişimin desteklendiğinin bireyler tarafından hissedilmesidir.
- **Değişim:** Değişimi kimin başlattığı, değişimin nasıl algılandığı ve değişimin nasıl uygulandığı, iklimin oluşturulmasında kritik öneme sahiptir.

3.5. Örgüt İklimi Türleri

Örgüt iklimi, bir örgütü diğerlerinden ayıran özellikler bütünüdür. Örgüt ile çalışanlar arasında doğan ilişkiden etkilenen iklim, çalışanlar ve örgüt verimliliği için önemli bir yere sahiptir. Her örgütün kendine özgü yapısı olması sebebiyle farklı sınıflandırmalara konu olan iklim türlerini anlamlandırma ve farklı yönlerden karşılaştırma şansını beraberinde getirmiştir. Bu kısımda araştırmacılar tarafından sıkça bahsedilen sınıflandırmalar üzerinde durulmuştur.

- **Açık İklim:** Hedeflerine doğru ilerleyen ve grup üyelerinin sosyal ihtiyaçlarını karşılayan enerjik, canlı bir organizasyonu tanımlamaktadır. Organizasyon hedeflerine ulaşmak için birlikte iyi çalıştıkları bir yapı olan açık iklim de üyeler görevlerini yerine getirme ya da sosyal ihtiyaçlarını karşılaması konusunda endişe duymaz ve örgüt içerisinde memnuiyet kolayca sağlanabilmektedir. Açık iklimin temel özelliği, tüm grup üyelerinin sergilediği davranışlar gerçekçidir (Mori, 1991, s. 20).
- **Bağımsız İklim:** Bireylerin grup içerisinde sosyal ihtiyaçları karşılamanın yollarını bulabildiği ayrıca örgüt içerisindeki görevlerini yapma motivasyonuna sahip olduğu iklim yapısıdır. Yöneticiler, grup üyeleri üzerinde çok az da olsa kontrole sahiptir (Ajarimah, 1998, s. 35).
- **Kontrollü İklim:** Bu iklim yapısında grubun davranışı öncelikle belirlenen görevin yerine getirilmesine yönelik iken, arkadaşlık veya sosyal ihtiyaçların giderilmesine nispeten daha az önem verilmektedir. Üyelerin davranışlarının esas olarak görevi tamamlamaya odaklandığı bu iklim tipinde sosyal ihtiyaçların tatmini, görevlerin yerine getirilmesi için geri plana atılmaktadır (Saini, 2010, s. 18).

- **Samimi İklim:** Bireylerin, sosyal ihtiyaçların karşılanması görev performanslarından daha önemlidir. Kontrollü iklimin tam aksine çalışanlar görevleri tamamlamaktan ziyade sosyal ihtiyaçlarını karşılamasından daha çok keyif almaktadırlar. Ayrıca yöneticiler anlayışlı bir yapıya sahiptir ve kendilerini çalışanlar ile bir görmektedirler (Mori, 1991, s. 21).
- **Babacan İklim:** Yöneticinin üyeleri kontrol etme ve sosyal ihtiyaçlarını karşılama konusundaki başarısız girişimleriyle karakterize edilen bir örgütsel iklimdir. Arkadaşlık düzeyleri düşüktür ve yöneticiler, çalışanlar ile çok çalışmayı istemezler. Kısaca bu iklim tipinde başarı ya da sosyal ihtiyaçlar açısından memnuniyet azdır; bu nedenle, üyeler arasında moral düşük seviyededir (Ajarimah, 1998, s. 35).
- **Kapalı İklim:** Örgüt üyeleri arasında ilgisizlik, moral bozukluğu, sosyal ihtiyaçların karşılanmaması ve yapılan işten keyif almama yaygındır. Çünkü memnuniyet ve çalışanlara karşı anlayış nadiren ya da hiç sağlanamamaktadır (Mori, 1991, s. 21).
- **Başarı İklimi:** Bu iklim yapısında, bireylerin mükemmellik için çabalaması, başkaları tarafından veya kendilerince belirlenen standartlarla rekabet edebilmesi için cesaretlenmelidir. Kendisi için zorlu hedefler belirlemek bu hedeflere ulaşmaya çalışmak örgüt tarafından desteklenmektedir (Saini, 2010, s. 18).
- **Destekleyici İklim:** Çalışanların işe ve iş arkadaşlarına karşı ilgi düzeyleri yüksekken, görevleri için endişe düzeyi düşüktür. Destekleyici bir iklime sahip kuruluşlar da üyeler arasında samimiyet, sempati ve işbirliği vardır. Bu tür organizasyonlarda üyeler, başkalarını incitmemek konusunda hassas davranırlar ve kişilerarası çatışmalar en az seviyededir. Çalışanların memnuniyet algıları, gereksinimleri ve değerlendirme faaliyetleri bu iklimde öneme sahiptir. Bu ortamda yürütülen değerlendirme çalışmaları, büyük ölçüde üyelerin memnuniyetine odaklanmaktadır (Saini, 2010, s. 18).

3.6. Örgütsel İklimi Etkileyen Faktörler

Litwin ve Stringer (1968), örgütsel iklimin, bir örgütün resmi yapısından, örgüt üyelerinin motivasyonları ve davranışlarından ayrıca örgüt liderlerinin davranışlarından etkilendiğini öne sürmüştür. Benzer şekilde, Schneider vd. (1996) örgüt üyelerinin örgüt iklimi hakkındaki çıkarımları, yürütülen politikalara, uygulamalara, prosedürlere, alışkanlıklara, beklenen, ödüllendirilen ve desteklenen davranışlara göre şekillendiği ifade etmektedir. Örgütsel iklim araştırmacıları, örgütsel iklimi etkilediği düşünülen resmi ve gayri resmi örgütsel faktörleri tanımlama ve kategorize etme konusunda çeşitli bakış açıları önermişlerdir. Örgütsel iklim araştırmaları, iklimi etkileyen tüm faktörler arasında bir örgütün liderlerinin liderlik tarzı ve davranışlarının en etkili olabileceği öne sürmektedir Burke ve Litwin (1992). Kısaca belirtmek gerekirse şirket politikaları, prosedürler, uygulamalar, alışkanlıklar ve örgüt üyelerinin davranışları gibi unsurlara ek olarak liderlik yapıları ve örgütsel faktörler örgütsel iklim şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır. (L. R. James ve Jones, 1974; Schneider vd., 1996).

3.7. Örgütsel İklim ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi

Çalışan davranışıyla ilgili birçok şey örgütsel klime bağlı olduğu için örgütsel iklim, insan kaynakları yönetimi sonuçları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (McMurray ve Scott, 2013). Olumlu bir örgütsel iklim, çalışanların çalıştıkları ortamın türünü ve bu tür bir ortamda çalışmak isteyip istemediklerini belirlemelerine olanak tanımaktadır. Çalışan memnuniyeti İK departmanı için hayati öneme sahiptir ve bu nedenle çalışanları işlerinden ve iş yerlerinden memnun edecek politikalar tasarlanmak için gayret göstermeleri gerekmektedir. Ayrıca örgütsel iklimin yardımıyla bir şirket, çalışanları için istikrarlı ve sağlıklı bir çalışma ortamı geliştirebilir ve bu da çalışan memnuniyetine yol açar (Balouch ve Hassan, 2014)

Benzer şekilde, (Schulz, 2013)'a göre insan kaynakları yönetimi iletişim modunu, ekip üyeleri arasındaki ve farklı ekipler arasındaki koordinasyonu belirlemesi gerekmektedir. Buna yardımcı olacak şeyin ise olumlu bir örgütsel iklimin olduğunu ifade etmektedir.

Çalışan ilişkisi organizasyon için hayati öneme sahiptir. Bu nedenle, İK departmanı politikaları oluştururken buna öncelik vermektedir. Çalışan ilişkisi, organizasyonun başarısı için esastır ve çalışanlarla olumlu ilişkiler geliştirmede etkili

olan bazı küçük uygulamalar dikkate alınarak gerçekleştirilmelidir (Ntalianis vd., 2015).

Örgütsel iklim, çalışan haklarını belirleyen bir örüntü içermektedir. Bu örüntüye insan kaynakları yönetimi, adil ve zamanında finansal performansla ilgili örgütsel politikalar geliştirerek destek vermektedir. Makul verilen ücret ve doğru politikalar ile çalışan işinden memnun kalması sağlanırken ayrıca örgüt içerisindeki iklimin olumlu bir hava yakalamasına yardımcı olunmaktadır (Hanaysha, 2016).

Kasekende vd. (2013) örgütsel iklimin, bir kişinin işveren tarafından işten ayrılması ya da işe devam etmesi ile ilgili düşünmesine yol açtığını öne sürmektedir. Bu yüzden zamanında yapılan finansal iyileştirmeler, çalışanın rahatlığının sağlanması ve şirkette kalmasını sağlayacak insan kaynakları faaliyetleri hayati bir öneme sahip olduğunu ifade etmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANS VE ÖRGÜTSEL İKLİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KONYA SANAYİSİNDE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın son kısmı olan dördüncü bölümde araştırmaya konu olan insan kaynakları yönetiminin, örgütsel performans ve iklim üzerine olan etkilerini incelemek için alan araştırması ilişkin veriler, analizler ve sonuçlar ifade edilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İnsan kaynakları yönetiminin, örgütsel performans ve örgütsel iklim üzerindeki etkisinin ortaya koyulması araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Hedeflenen amaç doğrultusunda Konya 2. Organize Sanayi Bölgesinde insan kaynakları departmanı olan firma çalışanlarına gönüllü katılım şartı esas alınarak anket çalışması uygulanmıştır. Elde edilen veriler neticesinde insan kaynakları yönetiminin, örgütsel performans ve örgütsel iklim üzerinde bir etkiye sahip olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi gelinen son noktada tarihsel anlamda rollerinde önemli değişimlere sahne olmuştur. Çalışanlara yönelik davranışların değişmesi, yeni yasalar, küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve demografik değişiklikler, rollerin değişmesinde ciddi etkenleri bulunmaktadır. Değişen bu roller göz önüne alındığında örgüt için önemli iki unsur olan örgütsel performans ve örgütsel iklim üzerinde de anlamlı bir etkiye sahip olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle yapılan çalışmayla örgütler için önemli bir yere sahip olan insan kaynakları yönetimi, örgütsel performans ve örgütsel iklim konusunda kavramsal bir çerçevenin çizilmesi ayrıca insan kaynakları yönetiminin diğer kavramlar üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun belirlenecek olması araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

İnsan kaynakları yönetimin örgütsel performans ve örgütsel iklim üzerine etkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanılmaması, gelecekte yapılmak istenilen çalışmalar için bir kaynak oluşturabilecek olması da çalışmanın başka bir önemli yanını ortaya koymaktadır.

4.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Yapılan çalışmada, araştırma için kullanılan ölçeklerin ve araştırma grubunun çalışmanın amacına uygun olduğu varsayılmaktadır. Ayrıca anket uygulanan araştırma grubunun tarafsız olduğu ve gerçekçi yanıt verdikleri varsayılmaktadır.

Araştırma birtakım sınırlılıklar taşımaktadır. Bu sınırlılıklar;

- Araştırma, Konya 2. Organize Sanayi Bölgesi ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırmada uygulanan anket tekniği pandemi nedeni ile online ve yüz yüze ortamda toplanarak sınırlandırılmıştır.
- Araştırma insan kaynakları yönetimi, örgütsel performans ve örgütsel iklim ile sınırlıdır.

4.3. Araştırma Yöntemi

Bu kısımda araştırmanın evreni ve örneklemi, anket formunun oluşturulması, araştırma modeli ve hipotezler, veri toplama yöntemi ve analizler yer almaktadır.

4.3.1. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini Konya Organize Sanayi Bölgesinde yer alan ve İK departmanı olan firma çalışanları oluşturmaktadır. Çalışanların tamamına ulaşmanın hem zamansal hem de maddi yönden mümkün olmamasından dolayı araştırma örneklemi Konya 2. Organize Sanayi Bölgesi'ndeki firmalarda çalışan ve kolayda örneklem yöntemi ile belirlenen 450 kişiden oluşmaktadır. Dağıtılan 450 anket formundan 354 tanesi teslim alındıktan sonra veri analizine başlamadan önce yapılan incelemeler neticesinde “boş, çift ve tek düze” girilen 26 anket formu analiz dışı bırakılarak eksiksiz biçimde doldurulan 328'i analize dahil edilmiştir.

4.3.2. Anket Formunun Oluşturulması

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Dört aşamadan oluşan anketin ilk bölümünde demografik veriler yer almaktadır. Diğer bölümlerde ise sırasıyla “İnsan Kaynakları Yönetimi”, “Örgütsel Performans” ve “Örgütsel İklım” ölçeklerine yer verilmiştir.

Anketin birinci bölümünde insan kaynakları yönetimi algı düzeylerini ölçmek amacıyla Yılmaz (2012) tarafından geliştirilen ve Karakaya (2020)'nin "İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Bireysel ve Örgütsel Performansa Olan Etkileri" adlı yüksek lisans tezinde kullanılan ölçek yer almaktadır. Bu ölçek; kapsamlı eğitim (6 madde), iş güvencesi (3 madde), performans değerlendirme ve durumsal ücretleme (9 madde), çalışan katılımı (5 madde), güçlendirme (4 madde) olmak üzere 5 boyut, toplam 27 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeleri ölçmek için 5'li Likert tipi (*1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum*) ölçek kullanılmıştır.

İkinci bölümde örgütsel performans algı düzeyini ölçmek için Subaşı (2018) tarafından geliştirilen ve Karakaya (2020) 'nin "İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Bireysel ve Örgütsel Performansa Olan Etkileri" adlı yüksek lisans tezinde kullanılan ölçek yer almaktadır. Bu ölçek; 14 maddeden oluşan tek bir boyuta sahiptir. Bu maddeleri ölçmek için 5'li Likert tipi (*1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum*) ölçek kullanılmıştır.

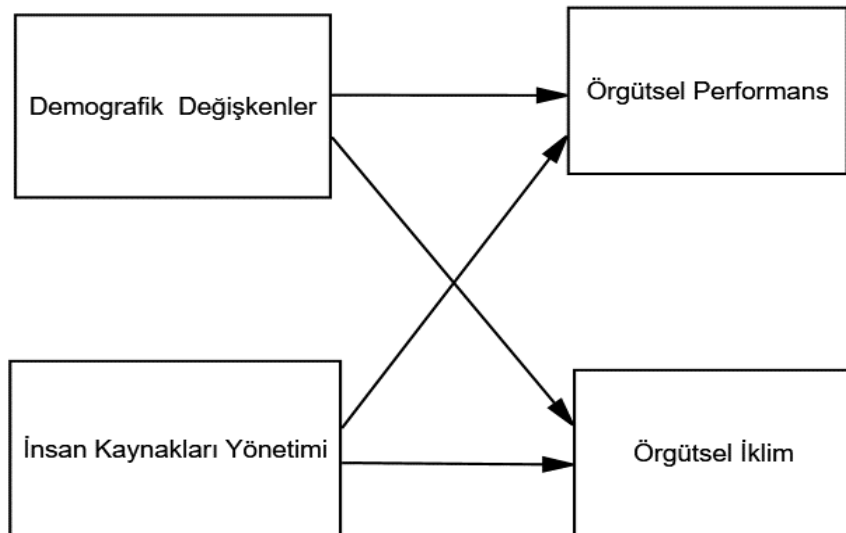
Anketin son bölümü olan üçüncü bölümde örgütsel iklim algı düzeyini ölçmek için Kaya vd. (2010) tarafından geliştirilen ve Peçen (2012) 'nin "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Organizasyonel İklimin Firma Yenilikçilik Düzeyi Üzerine Etkileri; ABD Firmaları ve Türk Firmaları Karşılaştırması" adlı doktora tezinde yapmış olduğu faktör analizi baz alınarak derlenen ölçek yer almaktadır. Bu ölçek; yönetimin desteği (4 madde), yönetim yeteneği (4 madde), dengeli iş yükü (4 madde), görevim belirginliği (3 madde), iş arkadaşı ile uyum (4 madde), etik (5 madde) olmak üzere 6 alt boyuttan oluşan 24 maddeye sahiptir. Bu maddeleri ölçmek için 5'li Likert tipi (*1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum*) ölçek kullanılmıştır.

4.3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel performans ve örgütsel iklim üzerinde olan etkisini tespit etmek için Konya 2. Organize Sanayi Bölgesi firma çalışanları ile yapılan araştırma kapsamında aşağıda yer alan hipotez ve model belirlenmiştir.

- H1: İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.
- H2: İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel iklim üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.
- H3: Katılımcıların örgütsel iklime dönük algı düzeyleri işletmede çalışma yıllarına göre anlamlı düzeyde farklıdır.
- H4: Katılımcıların örgütsel performansa dönük algı düzeyleri işletmede çalışma yıllarına göre anlamlı düzeyde farklıdır.
- H5: Katılımcıların örgütsel iklime dönük algı düzeyleri yaşlarına göre anlamlı düzeyde farklıdır
- H6: Katılımcıların örgütsel performansa dönük algı düzeyleri yaşlarına göre anlamlı düzeyde farklıdır
- H7: Katılımcıların örgütsel iklime dönük algı düzeyleri toplam çalışma yıllarına göre anlamlı düzeyde farklıdır.
- H8: Katılımcıların örgütsel performansa dönük algı düzeyleri toplam çalışma yıllarına göre anlamlı düzeyde farklıdır.

Şekil-5: Araştırma Modeli



4.4.Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırmanın bu kısmında anket yöntemi ile toplanan verilerin analiz edilmesi için “SPSS 23.0 ve AMOS” programları kullanılmıştır. Öncelikle toplanan veriler analize uygun hale getirilmek için gözden geçirilmiştir. Analize uygun hale getirilen veriler sırasıyla güvenirlik ve geçerlilik analizi, normallik testleri, gözlenen değişkenleri tanımlamak, özetlemek ve çalışabilir faktörleri ortaya koyabilmek için KFA yapılmıştır. Devamında değişkenlerin yapısal geçerliliklerini ortaya koymak için de doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılarak hipotezleri test etmek için Path (Yol) analizine geçilmiştir.

4.4.1. Demografik Bilgiler

Araştırma kapsamında değerlendirilen çalışanların demografik özellikleri Tablo 1’ de verilmiştir.

Tablo.1: Demografik Özellikler

		Frekans	Oran (%)
Cinsiyet	Kadın	96	29,2
	Erkek	232	71,8
	Toplam	328	100
Medeni Durum	Evli	170	51,8
	Bekar	158	48,2
	Toplam	328	100
Yaş	18-24	74	22,6
	25-34	95	29
	35-49	111	33,8
	50-65	38	11,6
	65 üstü	10	3,1
	Toplam	328	100
Eğitim Durumu	İlkokul	16	4,9
	Ortaokul	25	7,6
	Lise	65	19,8
	Meslek Lisesi	53	16,2
	Ön Lisans	73	22,3
	Lisans	81	24,7
	Yüksek Lisans	12	3,7
	Doktora	3	0,9
	Toplam	328	100

Toplam Çalışma Yılı	1 Yıldan az	36	11
	1-3	75	22,9
	4-6	37	11,3
	7-9	66	20,1
	10-15	80	24,4
	16-20	11	3,4
	20 Yıl üzeri	23	7
	Toplam	328	100
Kurumdaki Çalışma Süresi	1 Yıldan az	20	6,1
	1-3	45	13,7
	4-6	61	18,6
	7-9	86	26,2
	10-15	62	18,9
	16-20	22	6,7
	20 Yıl üzeri	32	9,8
	Toplam	328	100
Çalıştığınız Bölüm	Üretim	226	68,9
	Pazarlama-Satış	13	4
	Muhasebe/Finans	38	11,6
	İnsan Kaynakları	19	5,8
	Diğer	32	9,8
	Toplam	328	100

Tablo 1’deki ankete katılanların demografik özellikleri ile ilgili araştırma sonuçları incelendiğinde; katılımcıların %71,8’inin erkek, %29,2’sinin kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların medeni durumu incelendiğinde ise; %51,8’nin evli, %48,2’sinin bekar olduğu, yaş düzeyleri incelendiğinde %22,6’sının 18-24 yaş arası olduğu, %29’unun 25-34 yaş arası olduğu, %33,8’nin 35-49 yaş arası olduğu, %3,1’nin 50-65 yaş arası olduğu, %3,1’nin ise 65 yaş üstü olduğu görülmektedir. Anketi cevaplayan katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde %4,9’nun ilköğretim, %7,9’nun ortaokul, %19,8’nin lise, %16,2’sinin meslek lisesi, %22,3’nün ön lisans, %24,7’sinin lisans, %3,7’sinin yüksek lisans, %0,9’nun doktora eğitime sahip olduğu görülmektedir. Toplam çalışma yılı açısından bakıldığında %11’nin 1 yıldan az, %22,9’nun 1-3 yıl, %11,3’nün 4-6 yıl, %20,1’nin 7-9 yıl, %24,4’nün 10-15 yıl, %3,4’nün 16-20 yıl ve %7’sinin 20 yıl ve üzeri çalışma hayatına sahiptir. Çalışanların kurumdaki meslek yılı açısından bakıldığında %6,1’nin 1 yıldan az, %13,7’sinin 1-3 yıl, %18,6’sının 4-6 yıl, %26,2’sinin 7-9 yıl, %18,9’nun 10-15 yıl, %6,7’sinin 16-20 yıl ve %9,8’nin 20 yıl ve üzeri çalışma hayatına sahiptir. Katılımcıların kurumda içerisindeki çalıştığı birimler incelendiğinde %68,9’nun

üretim, %4'nün pazarlama ve satış, %11,4 muhasebe/finans, %5,8'nin insan kaynakları, %9,8'nin ise diğer bölümlerde çalıştığı görülmektedir.

4.4.2. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirliği

Güvenilirlik, araştırmaya katılan bireylerin yöneltilen anket maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak belirtilmektedir. Yapılan tüm ölçümler için gerekli olan güvenilirlik kavramı “bir test ya da ankette soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade etmektedir. Güvenilirlik, elde edilen ölçümler üzerindeki yorumlar ve daha sonra ortaya çıkabilecek analizler için bir temel teşkil eder” (Kalaycı, 2014, s. 403).

Güvenilirlik analizi; “ölçmede kullanılan testlerin, anketlerin ya da ölçeklerin özelliklerini ve güvenilirliklerini değerlendirme üzere geliştirilmiş bir yöntemdir” (Kalaycı, 2014, s. 403). Farklı yöntemler ile hesaplanabilen güvenilirlik analizleri bulunmaktadır. Bu çalışmada da en yaygın yöntemlerden birisi olan “Cronback Alfa Güvenilirlik Katsayısı” kullanılmıştır. “Bu yaklaşımda çok sayı da maddeden oluşan Likert tipi bir ölçekte yer alan maddeler arasındaki korelasyon değerine bakılarak içsel tutarlılık analizi yapılır” (Tutar ve Erdem, 2020, s. 326).

“Alfa değeri 0 ile 1 arasında değerler alır ve kabul edilebilir bir değer en az 0,70 olması arzu edilir. Ancak inceleme çalışmalarında bu değer 0,5'e kadar makul kabul edilebileceğini de bazı araştırmacılar öngörmektedir. Alfa katsayısının değerine göre, ölçeğin güvenilirliği ile ilgili olarak yorumlar yapılabilir” (Aslan, 2018, s. 157).

Ankette kullanılan ölçeklerin, güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo.2 Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Cronback's Alpha	Soru Sayısı
İnsan Kaynakları Yönetimi	,976	27
Örgütsel Performans	,951	14
Örgütsel İklim	,974	24

Alpha kat sayılasının $0,81 < \alpha < 1$ arasında olması yüksek güvenilirlik göstermektedir (Aslan, 2018, s. 157). Tablo.2'deki değerler incelendiğinde kullanılan ölçeklerin yüksek düzeyde güven aralıklarına sahip olduğu görülmektedir.

4.4.3. Normallik Analizi

Hipotezleri test etmeye geçmeden önce yapılacak analizleri tespit edebilmek için normallik testi yapılmıştır. Tablo 3'te yer alan basıklık çarpıklık değerlerine göre her bir maddenin Skewness ve Kurtosis değerlerinin “-2 ve 2” değerleri arasında olduğu görülmüştür. Bu değerler George ve Mallery (2019)'a göre normal dağılım için yeterli düzeydedir. Tüm bunların ışığında çalışmada ifadelerin normal dağılım gösterdiği göz önünde bulundurularak gerekli analizler yapılmıştır.

Tablo.3: Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis) Değerleri

	Art. Ort.	Std. Sapma	Skewness	Kurtosis
İKY_1	3,94	,059	-1,239	1,208
İKY_2	4,18	,059	-1,386	1,229
İKY_3	4,11	,060	-1,401	1,469
İKY_4	4,03	,059	-1,195	,897
İKY_5	4,13	,060	-1,322	1,160
İKY_6	4,13	,059	-1,265	,841
İKY_7	4,05	,060	-1,269	1,151
İKY_8	4,12	,064	-1,258	,607
İKY_9	4,14	,056	-1,279	1,099
İKY_10	4,09	,060	-1,341	1,265
İKY_11	4,12	,058	-1,249	1,016
İKY_12	4,09	,055	-1,157	1,035
İKY_13	4,15	,057	-1,263	1,042
İKY_14	4,05	,064	-1,295	,878
İKY_15	4,02	,064	-1,245	,780
İKY_16	4,04	,063	-1,266	,923
İKY_17	4,04	,063	-1,270	,862
İKY_18	4,00	,066	-1,288	,819
İKY_19	4,15	,060	-1,440	1,523
İKY_20	4,09	,057	-1,248	1,178
İKY_21	4,11	,060	-1,247	,873
İKY_22	4,15	,056	-1,306	-1,306
İKY_23	4,06	,060	-1,273	-1,273
İKY_24	4,09	,057	-1,065	-1,065
İKY_25	4,16	,059	-1,426	-1,426
İKY_26	4,08	,060	-1,267	-1,267
İKY_27	4,16	,060	-1,345	-1,345
	Art. Ort.	Std. Sapma	Skewness	Kurtosis
Öİ_1	3,94	,057	-1,240	1,376
Öİ_2	4,25	,058	-1,440	1,274
Öİ_3	4,05	,055	-1,243	1,352

Öİ_4	4,17	,056	-1,432	1,787
Öİ_5	4,19	,053	-1,353	1,669
Öİ_6	4,16	,057	-1,345	1,369
Öİ_7	4,18	,055	-1,324	1,343
Öİ_8	4,16	,053	-1,242	1,260
Öİ_9	4,17	,057	-1,469	1,780
Öİ_10	4,14	,055	-1,377	1,683
Öİ_11	4,17	,056	-1,342	1,483
Öİ_12	4,15	,056	-1,365	1,579
Öİ_13	4,22	,057	-1,566	1,129
Öİ_14	4,20	,054	-1,453	1,886
Öİ_15	4,14	,053	-1,314	1,555
Öİ_16	4,15	,056	-1,365	1,579
Öİ_17	4,21	,056	-1,444	1,596
Öİ_18	4,22	,050	-1,214	1,198
Öİ_19	4,22	,051	-1,452	1,334
Öİ_20	4,24	,050	-1,341	1,870
Öİ_21	4,23	,054	-1,487	1,955
Öİ_22	4,16	,056	-1,427	1,770
Öİ_23	4,18	,053	-1,359	1,688
Öİ_24	4,27	,055	-1,544	2,054
	Art. Ort.	Std. Sapma	Skewness	Kurtosis
ÖP_1	3,89	,055	-,983	,829
ÖP_2	4,16	,055	-1,303	1,230
ÖP_3	4,09	,057	-1,401	1,772
ÖP_4	4,10	,055	-1,101	,801
ÖP_5	4,04	,059	-1,120	,770
ÖP_6	4,09	,053	-1,068	,838
ÖP_7	4,08	,055	-1,290	1,581
ÖP_8	4,06	,055	-1,027	,726
ÖP_9	4,05	,056	-1,212	1,122
ÖP_10	4,03	,057	-1,208	1,172
ÖP_11	4,06	,055	-1,104	,897
ÖP_12	4,06	,052	-1,008	,999
ÖP_13	4,13	,052	-1,167	1,259
ÖP_14	4,08	,057	-1,251	1,164

4.4.4. Araştırma Ölçeklerinin Geçerliliği

Geçerlilik, kişilerin ölçmek istedikleri özelliği ne kadar doğru ölçtüğü ile ilgili biri kavramdır. Bu araştırmada da doğruluğu tespit edebilmek amacıyla Keşfedici (Açıklayıcı) Faktör Analizi yapılmıştır. “KFA gözlenen değişkenleri tanımlamak, bu değişkenleri özetlemek, yönetebilmek ve üzerinde çalışabilir düzeyde faktörleri belirlemek için yapılır” (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 319). Araştırmaya konu olan örneklem üzerinden toplanan verilerin yapısı itibarı ile uygun olup olmadığını tespit etmek için KMO Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği ’ne bakılmaktadır. Bu değerin “0,6 ve üstünde olması” örneklem faktör analizi için uygun olduğunu

göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 319). Yine Gürbüz ve Şahin (2018) tarafından ifade edildiği üzere araştırmanın maddelerinin güçlü olabilmesi için en az “,50” olması esas alınarak KFA yapılmıştır.

Tablo.4: İnsan Kaynakları Yönetimi Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları (N:328)

Faktör	Faktör Yükleri	(Cronbach' s Alpha)	Açıkladığı Varyans
Eğitim ve İş Güvencesi		0,961	%62,060
Kurumumda gelecekte ihtiyaç duyulacağı öngörülen becerilere yönelik eğitim verilir.	,889		
Eğer kurumum ekonomik problemlerle karşılaşırsa çalışanların işten çıkarılması son seçenektir.	,879		
Kurumumun mümkün olduğunda işten çıkarmadan kaçınan resmi bir politikası vardır.	,871		
Kurumumda çalışanlar işlerini iyi yapmak için ihtiyaç duydukları eğitimi alırlar.	,853		
Kurumumun eğitim ve geliştirme faaliyetleri uzun dönemli hedeflere yöneliktir.	,845		
Kurumum çalışanlara kapsamlı eğitim uygulamaları sağlar.	,808		
Kurumumda, çalışanlar düzenli olarak (her yıl, birkaç yılda bir) eğitime tabi tutulur.	,808		
Kurumumda temel yetkinliklere (iletişim, problem çözme vb.) yönelik kapsamlı eğitim verilir.	,804		
Kurumum çalışanlara iş güvencesini temin eder.	,785		
Kurumumda çalışanların performansına ait değerlendirmeler doğru ve adildir.	,669		
Kurumumda, çalışanların iş performansı yılda en az bir defa amirleri tarafından resmi olarak değerlendirilir.	,556		
Kurumumda performans değerlendirme objektif ve ölçülebilir kriterlere dayanır.	,553		
Kurumumda her çalışanın performans hedefleri vardır.	,510		
Performans Yönetimi ve Çalışan Katılımı		0,953	%5,557
Kurumumda ikramiyeler/ek ödemeler yalnızca kıdeme göre değil, liyakat veya performansa göre verilir.	,952		
Kurumumda performansa dayalı ücret sistemi uygulanmaktadır.	,864		
Kurumumda çalışanlar, işini nasıl yapacağı konusunda özgürdürler.	,830		
Kurumumda çalışanlara, işini organize etmede büyük serbestlik tanınır.	,823		
Kurumumda çalışanlar, işini nasıl yapacağı konusunda kendi karar verebilir.	,812		
Kurumumda ücret yönetiminde takım performansı dikkate alınır.	,792		
Kurumumda, çalışanların katılabileceği kardan pay alma, kazanç veya mülkiyet paylaşımı uygulaması vardır.	,739		
Kurumumda çalışanlar iş performansı sonucunda ek ödeme veya ücretinde artış alır.	,711		
Kurumumda çalışanlar işini nasıl yapacağını belirlemede inisiyatif sahibidir.	,686		
Kurumumda çalışanlara pek çok karara katılım hakkı tanınır.	,625		
Kurumumda çalışanların karar verme sürecine katılma imkanları (kalite çemberi, problem çözme grubu gibi yollarla) vardır.	,574		
Kurumumda çalışanların sıklıkla kararlara katılımı istenir.	,531		
Toplam Açıklanan Varyans			%67,61
KMO Örnekleme Yeterliliği = 0,977 // Bartlett's Küresellik Testi: 8029,503620 (351) = ,000 sig.			
Rotasyon Metodu ve Rotasyon Sayısı = Direct Oblimin-16			

İnsan kaynakları yönetiminin boyutlarını kontrol etmek ve boyutlar arası ilişkide tek boyutluluğu sağlamak için keşfedici faktör analizi yapılmıştır (Tablo 4). Keşfedici faktör analizinde örneklem sayısının uygunluğunu belirten “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)” değerinin 0,977 olduğu ve bu değer de faktör analizi için uygun olduğunu görülmektedir. KMO değerinin 0,80’den daha yüksek çıkması, aynı zamanda değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğunu ve ortak faktörleri paylaştığını göstermektedir. Bartlett’s Test of Sphericity sonucunun da istatistik olarak anlamlı sonucu ortaya koymuş olup ($\chi^2=8029$, 503 df=351, Sig<000) faktör analizinin değişkenlere uygulanabileceği görülmüştür. İnsan kaynakları yönetimine ilişkin faktör analizinin yapılabileceği belirlendikten sonra “Direct Oblimin” dik döndürme yöntemini esas alan temel eksenler faktör analizi yapılmıştır. Gürbüz ve Şahin (2018) tavsiye ettiği üzere faktör yükü 0,50 ve daha yüksek olanlar bir araya getirilmiştir. Bu şartları sağlamayan 21 ve 22. maddeler çıkartılarak analiz tekrar edilmiş, tüm faktör yüklerin 0,50 üzerinde olduğu görülmüştür.

Boyutlar; “Eğitim ve İş Güvencesi” ve “Performans Yönetimi ve Çalışan Katılımı” olarak isimlendirilmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin boyutlarının açıklanan varyans ve güvenirlik (α) katsayıları Tablo 4’te belirtilmektedir. Boyutlar, toplam varyansın %67,61’ni temsil etmektedir. Her bir boyutun α değerlerinin 0,80’den yüksek olduğu ve iç tutarlığın sağlandığı görülmüştür.

Tablo.5: Örgütsel Performans Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları (N:328)

Faktör	Faktör Yükleri	(Cronbach’s Alpha)	Açıkladığı Varyans
Örgütsel Performans		0,951	%61
Çalışma arkadaşları ve yöneticilerden gelen şikayetler azaldı.	,815		
Müşteri şikayetini azalttı.	,815		
Çalışanların değişim ile yüzleşme yeteneği arttı.	,813		
Hizmet kalitesi arttı.	,808		
Verimlilik arttı.	,794		
Çalışan motivasyonu arttı.	,789		
Çalışanlar arası iletişim arttı.	,785		
Kurumun karı yükseldi.	,781		
İş atmosferi gelişti.	,772		
İş esnasında yapılan hata oranı azaldı.	,767		
Müşteri sadakatini arttırdı.	,754		

İşletmenin rekabet edebilme gücü arttı.	,752	
Mesleki kazalar azaldı.	,750	
İş yapılış süresi azaldı.	,733	
Toplam Açıklanan Varyans		%61
KMO Örneklem Yeterliliği = 0,967		
Bartlett's Küresellik Testi: 3120,57(91) = ,000 sig./ Rotasyon Metodu ve Rotasyon Sayısı = Direct Oblimin		

Örgütsel performans boyutlarını kontrol etmek ve boyutlar arası ilişkide tek boyutluluğu sağlamak için keşfedici faktör analizi yapılmıştır (Tablo 5). Keşfedici faktör analizinde örneklem sayısının uygunluğunu belirten “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)” değerinin 0,967 olduğu ve bu değer de faktör analizi için uygun olduğunu görülmektedir. KMO değerinin 0,80’den daha yüksek çıkması, aynı zamanda değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğunu ve ortak faktörleri paylaştığını göstermektedir. Bartlett’s Test of Sphericity sonucunun istatistiksel açıdan anlamlı sonucu ortaya koyması ($\chi^2=8029$, 503 df=351, Sig<000) faktör analizinin değişkenlere uygulanabileceğini göstermektedir. Örgütsel performans yönetimine ilişkin faktör analizinin yapılabileceği belirlendikten sonra “Direct Oblimin” dik döndürme yöntemini esas alan temel eksenler faktör analizi yapılmıştır. Gürbüz ve Şahin (2018) tavsiye ettiği üzere faktör yükü 0,50 ve daha yüksek olanlar bir araya getirilmiştir. Tek boyut altında toplanan örgütsel performans boyutunun açıklanan varyans ve güvenilirlik (α) katsayıları Tablo 5’te belirtilmektedir. Boyutlar, toplam varyansın %61’ni temsil etmektedir. Ayrıca boyutun α değerlerinin 0,80’den yüksek olduğu ve iç tutarlığın sağlandığı görülmüştür.

Tablo.6: Örgütsel İklim Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları (N:328)

Faktör	Faktör Yükleri	(Cronbach's Alpha)	Açıkladığı Varyans
Örgütsel İklim		0,961	%62,060
Üst yöneticiler, yenilikçi çalışanların iyi fikir ve önerilerde bulunmalarını sürdürmek ve özendirmek için, katı kural ve prosedürlerde belli bir esneklik sağlar.	,566		
Kurumumuzda, çalışanların yeni proje ve fikirlerine Finansal açıdan destek alabileceği pek çok alternatif kaynak vardır.	,581		
Yeni fikirleri olan bir çalışana bu fikirlerini geliştirmesi için yeterli süre tanınır.	,614		
Çalışanların, diğer birimlerdeki çalışanlar ile yeni projeler hakkında fikir alışverişi yapması desteklenir.	,607		

İşle ilgili problemler hakkında yöneticilerle rahatlıkla konuşulabilir	,651
Yöneticiler, çalışanların yaptıkları yanlışlardan doğruları öğrenmesini destekler.	,669
Firmamızda çalışanlar birbirine güvenirler	,666
Firmamızda yöneticiler herkese saygılı davranırlar	,643
Kurumumuzda, işlerimi yapmak için yeterli zamana sahibim.	,646
Kurumumuzda, işlerimi iyi şekilde yapabileceğim bir iş yüküm var.	,683
Kurumumuzda, işlerimi daima bir zaman kısıtı altında yaptığım hissine kapılmam.	,616
Kurumumuzda, çalışanlara problemleri çözmek için yeterli zaman verilir.	,654
İşle ilgili benden beklenenler konusunda bir şüphem yok.	,687
Yaptığım işe ilgili olarak, hiçbir belirsizlik yoktur.	,646
Benden beklenen performans beklentilerini açıkça biliyorum.	,639
Çalışanlar birbirlerine kurum dışında da yardımcı olur.	,611
Çalışanların birbirlerine karşı davranışları dostanedir.	,646
Çalışanların tümü birbirlerine karşı saygılı ve samimidir.	,550
Çalışanlar arasında yüksek bir takım ruhu ve yardımlaşma duygusu vardır.	,562
Kurumumuz resmi ve yazılı etik (ahlaki) kurallara sahiptir	,574
Kurumumuz etik kurallara uyulmasına çok dikkat eder.	,629
Kurumumuzun etik davranışla ilgili politikası vardır ve bu politikalara uygun hareket eder.	,637
Kurum üst yönetimi, etik olmayan davranışların hoş görülmeceğini açık kurallarla belirtmiştir.	,644
Kurumdan ziyade kişisel kazançla sonuçlanan ve iş ahlakına uymayan davranışlar kınanır.	,599
Toplam Açıklanan Varyans	%62,6
KMO Örneklem Yeterliliği = 0,979	
Bartlett's Küresellik Testi: 3120,57 (91) = ,000 sig.	
Rotasyon Metodu ve Rotasyon Sayısı = Direct Oblimin	

Örgütsel iklim boyutlarını kontrol etmek ve boyutlar arası ilişkide tek boyutluluğu sağlamak için keşfedici faktör analizi yapılmıştır (Tablo 6). Keşfedici faktör analizinde örneklem sayısının uygunluğunu belirten “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)” değerinin 0,979 olduğu ve bu değer de faktör analizi için uygun olduğunu görülmektedir. KMO değerinin 0,80’den daha yüksek çıkması, aynı zamanda değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğunu ve ortak faktörleri paylaştığını göstermektedir. Bartlett’s Test of Sphericity sonucunun istatistiksel açıdan anlamlı

sonucu ortaya koyması ($\chi^2=3120,57$ $df=91$, $Sig<000$) faktör analizinin değişkenlere uygulanabileceğini göstermektedir. Örgütsel iklim yönetimine ilişkin faktör analizinin yapılabileceği belirlendikten sonra “Direct Oblimin” dik döndürme yöntemini esas alan temel eksenler faktör analizi yapılmıştır. Gürbüz ve Şahin (2018) tavsiye ettiği üzere faktör yükü 0,50 ve daha yüksek olanlar bir araya getirilmiştir. Tek boyut altında toplanan örgütsel performans boyutunun açıklanan varyans ve güvenilirlik (α) katsayıları Tablo 6’da belirtilmektedir. Boyutlar, toplam varyansın %61’ni temsil etmektedir. Ayrıca boyutun α değerlerinin 0,80’den yüksek olduğu ve iç tutarlığın sağlandığı görülmüştür.

4.4.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi

“Yapısal eşitlik modellemesi (YEM), faktör analizi ve regresyon analizlerinin birleşmesinden oluşan, genellikle gözlenen ve örtük değişkenleri içeren modellerin test edilmesinde kullanılan, çok değişkenli istatistiksel analizlerin adıdır. YEM’in temel amacı; kurumsal dayanağı olan ilişki örüntüsünün (model), toplanan veri ile uyumlu olup olmadığını test etmektir” (Gürbüz, 2021, s. 21). YEM çalışmalarında kullanılan temel analizlerden birisi olan doğrulayıcı faktör analizi, önceden ortaya konulmuş bir yapının doğrulanması amaçlar. Ayrıca ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılan Doğrulayıcı faktör analizinde verinin, modeli kurulan hipotezlere uygun olup olmadığını doğrulamaktadır (Bayram, 2010, s. 42). Başka bir ifade ile DFA, önceden geliştirilen ve başka çalışmalarda kullanılan, kuramsal bir dayanağı olan ölçeğin veya modelin doğruluğunu tespit etmek için kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 316).

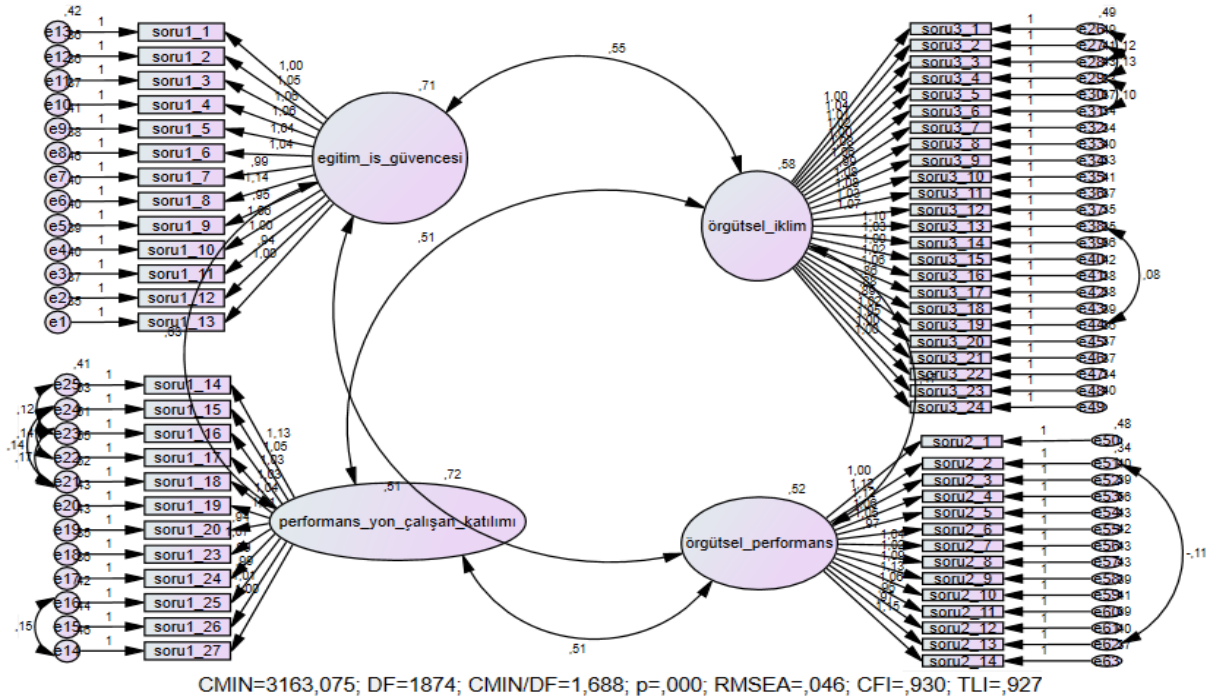
YEM araştırmalarında test edilen modelin veri ile desteklenip desteklenmediğine analizler neticesinde ortaya çıkan uyum indeksleri incelenerek belirlenmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 344). Yaygın olarak kullanılan uyum indeksleri Tablo.6’da verilmiştir. Bu uyum indekslerinin raporlanmasında, Kline (2016) X^2/df , X^2/p -değeri, RMSEA, CFI, ve SRMR değerlerinin raporlamada yeterli olacağı söylenmektedir. Gürbüz (2021) ise X^2/df , X^2/p -değeri, (TLI, CFI, NFI, IFI vb.), RMSEA veya SRMR’nin yeterli olacağını ek olarak GFI da verilebileceğini ifade etmiştir. Ancak YEM araştırmalarında $N>250$ ise X^2/p -değeri, X^2/df , CFI, SRMR, RMSE raporlanması önerilmektedir (Gürbüz, 2021, s. 40).

Tablo.7: Uyum İndeksleri ve Yorumları

Model Uyum Kriteri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
X^2/p -değeri	$p > ,05$ (anlamsız) olmalı	
X^2/df	$0 \leq X^2/df \leq 2$	$2 \leq X^2/df \leq 3$
Kalıntılara Dayanan Uyum İndeksleri		
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,5$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,9 \leq GFI \leq 0,95$
AGFI	$0,90 \leq GFI \leq 1$	$0,85 \leq GFI \leq 0,90$
Bağımsız Modele Dayanan Uyum İndeksleri		
NFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,9 \leq GFI \leq 0,95$
NNFI (TLI)	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,9 \leq GFI \leq 0,97$
CFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,9 \leq GFI \leq 0,97$
Yaklaşık Hataların Karesi		
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$

Kaynak: Bayram (2010, s. 78)

Şekil.6: Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları



Araştırmanın modeli IBM AMOS 23 Programı ile incelenmiştir. “Eğitim ve iş güvencesi” 13 madde, “Performans Yönetimi ve Çalışan Katılımı” 12 madde, “Örgütsel İklim” 24 madde ve “Örgütsel Performans” 14 madde olmak üzere 4 boyut ve 63 maddeden oluşan ölçüm modeli sınanmıştır.

Tablo.8: Modele İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Ölçek	CMIN	df	CMIN/DF (≤ 5)	TLI (≥ ,90)	RMSEA (≤ ,08)	CFI (≥ ,90)
Model	3163,075	1874	1,688	,927	,046	,93

Tablo 8’de de görüldüğü üzere model uyumluluğu indeksleri incelendiğinde elde edilen değerlerin istenilen uyum iyiliği değerleri aralıklarında olduğu görülmüştür $CMIN/DF= 1,688$, $RMSEA= 0,046$, $CFI 0,930$, $TLI= 0,927$. Bu da modelin verilerle uyumlu olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca incelenen modifikasyon indekslerinde önerilen kovaryans yapıları göz önünde bulundurularak gerekli hata terimleri arasında kovaryans bağlantıları atanmıştır.

Tablo.9: Modele İlişkin Regresyon Ağırlıkları

			Değer	S.E	C.R.	P
İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği						
EİG_13	←	Eğitim ve İş Güvencesi	0,816			
EİG_12	←	Eğitim ve İş Güvencesi	0,791	0,055	16,91	***
EİG_11	←	Eğitim ve İş Güvencesi	0,8	0,058	17,22	***
EİG_10	←	Eğitim ve İş Güvencesi	0,819	0,059	17,80	***
EİG_9	←	Eğitim ve İş Güvencesi	0,782	0,057	16,66	***
EİG_8	←	Eğitim ve İş Güvencesi	0,834	0,062	18,30	
EİG_7	←	Eğitim ve İş Güvencesi	0,775	0,06	16,43	***
EİG_6	←	Eğitim ve İş Güvencesi	0,817	0,059	17,75	***
EİG_5	←	Eğitim ve İş Güvencesi	0,807	0,06	17,42	***
EİG_4	←	Eğitim ve İş Güvencesi	0,826	0,059	18,06	***
EİG_3	←	Eğitim ve İş Güvencesi	0,828	0,059	18,12	***
EİG_2	←	Eğitim ve İş Güvencesi	0,828	0,058	18,10	***
EİG_1	←	Eğitim ve İş Güvencesi	0,79	0,059	16,90	
EİG_27	←	Performans Yönetimi ve Çalışan Katılımı	0,78			
EİG_26	←	Performans Yönetimi ve Çalışan Katılımı	0,789	0,064	15,75	***
EİG_25	←	Performans Yönetimi ve Çalışan Katılımı	0,794	0,051	19,51	***
EİG_24	←	Performans Yönetimi ve Çalışan Katılımı	0,812	0,06	16,31	***
EİG_23	←	Performans Yönetimi ve Çalışan Katılımı	0,836	0,063	16,96	***
EİG_20	←	Performans Yönetimi ve Çalışan Katılımı	0,772	0,062	15,30	***
EİG_19	←	Performans Yönetimi ve Çalışan Katılımı	0,794	0,064	15,85	***
EİG_18	←	Performans Yönetimi ve Çalışan Katılımı	0,746	0,071	14,66	***
EİG_17	←	Performans Yönetimi ve Çalışan Katılımı	0,762	0,068	15,06	***
EİG_16	←	Performans Yönetimi ve Çalışan Katılımı	0,774	0,067	15,34	***
EİG_15	←	Performans Yönetimi ve Çalışan Katılımı	0,774	0,069	15,34	***
EİG_14	←	Performans Yönetimi ve Çalışan Katılımı	0,831	0,067	16,81	***
Örgütsel İklim Ölçeği						
Öİ_1	←	Örgütsel İklim	0,734			
Öİ_2	←	Örgütsel İklim	0,749	0,075	13,945	***
Öİ_3	←	Örgütsel İklim	0,769	0,061	16,683	***
Öİ_4	←	Örgütsel İklim	0,762	0,071	14,207	***

Öİ_5	←	Örgütsel İklim	0,797	0,067	14,923	***
Öİ_6	←	Örgütsel İklim	0,806	0,072	15,113	***
Öİ_7	←	Örgütsel İklim	0,809	0,07	15,161	***
Öİ_8	←	Örgütsel İklim	0,79	0,067	14,773	***
Öİ_9	←	Örgütsel İklim	0,793	0,073	14,85	***
Öİ_10	←	Örgütsel İklim	0,819	0,07	15,38	***
Öİ_11	←	Örgütsel İklim	0,773	0,072	14,423	***
Öİ_12	←	Örgütsel İklim	0,802	0,071	15,017	***
Öİ_13	←	Örgütsel İklim	0,818	0,072	15,35	***
Öİ_14	←	Örgütsel İklim	0,796	0,069	14,909	***
Öİ_15	←	Örgütsel İklim	0,787	0,068	14,711	***
Öİ_16	←	Örgütsel İklim	0,77	0,071	14,365	***
Öİ_17	←	Örgütsel İklim	0,794	0,071	14,856	***
Öİ_18	←	Örgütsel İklim	0,727	0,064	13,502	***
Öİ_19	←	Örgütsel İklim	0,731	0,065	13,587	***
Öİ_20	←	Örgütsel İklim	0,749	0,064	13,943	***
Öİ_21	←	Örgütsel İklim	0,785	0,069	14,677	***
Öİ_22	←	Örgütsel İklim	0,794	0,071	14,864	***
Öİ_23	←	Örgütsel İklim	0,794	0,067	14,861	***
Öİ_24	←	Örgütsel İklim	0,767	0,07	14,315	***
Örgütsel Performans Ölçeği			Değer	S.E	C.R.	P
ÖP_2	←	Örgütsel Performans	0,811	0,076	14,755	***
ÖP_3	←	Örgütsel Performans	0,788	0,078	14,322	***
ÖP_4	←	Örgütsel Performans	0,776	0,075	14,105	***
ÖP_5	←	Örgütsel Performans	0,713	0,081	12,898	***
ÖP_6	←	Örgütsel Performans	0,729	0,073	13,212	***
ÖP_7	←	Örgütsel Performans	0,757	0,076	13,747	***
ÖP_8	←	Örgütsel Performans	0,745	0,075	13,509	***
ÖP_9	←	Örgütsel Performans	0,767	0,078	13,932	***
ÖP_10	←	Örgütsel Performans	0,794	0,078	14,443	***
ÖP_11	←	Örgütsel Performans	0,767	0,076	13,924	***
ÖP_12	←	Örgütsel Performans	0,745	0,071	13,502	***
ÖP_13	←	Örgütsel Performans	0,745	0,072	13,482	***
ÖP_14	<---	Örgütsel Performans	0,805	0,078	14,661	***
ÖP_1	<---	Örgütsel Performans	0,723			

Doğrulamalı faktör analizinde maddelerin faktör yüklenimi olarak standardize edilmiş regresyon katsayıları kullanılmaktadır. Bu değer, ait olduğu maddenin faktör yüklenimini ifade etmektedir. Tablo 9'da ise Şekil 6'da yer alan modele ilişkin yapıya ait standardize edilmiş regresyon katsayıları verilmiştir. Hair vd. (2019)'a göre Tablo.9'de yer alan ve ,71-,83 aralığında değişen değerler faktör yükü için yeterli görülmektedir.

4.4.6. Birleşim ve Ayrışım Geçerliliği

“Bir doğrulayıcı faktör analizinde birleşim geçerliliği, her bir faktörlerde yer alan maddelerin birbirleriyle ve ait oldukları faktör ile ilişkili olmasıdır. Bu amaçla CR (composite/construct reliability-birleşim/yapı güvenilirliği) ile AVE (average variance extracted- ortalama açıklanan varyans) değerlerinin faktörlerin yapı geçerliliği için önemli ip uçları verdikleri kabul edilmektedir.” Bir faktör maddelerinin faktör yükleri ile hata varyanslarını dikkate alarak o faktörün güvenilirliği hakkında bilgi veren CR değeri, araştırmalarda 0.60'ın üzerinde ve genel bir kılavuz olarak 0.70'in üzerinde olmalıdır, ancak 0.95'in üzerinde olmamalıdır. (Hair vd., 2019, s. 760; Kline, 2016, s. 313). Faktör yüklerinin toplamının karesinin, madde sayısına bölümü ile bulunan AVE değeri ise örtük bir yapıyı temsil eden maddelerin arasındaki benzeşim geçerliliğini ifade etmektedir. AVE değerinin 0,5'den büyük olması faktörün birleşim geçerliliğinin sağlandığını belirtmektedir (Gürbüz, 2021, s. 82). Kısaca belirtmek gerekirse $AVE > 0,5$, $CR > 0,7$ ve $CR > AVE$ şartları sağlanırsa birleşim geçerliliğinin sağlanacağı söylenmektedir (Hair vd., 2019, s. 676).

Ayrımcı geçerliliği, bir yapının teorik yapısal modeldeki diğer yapılardan ne ölçüde farklı olduğu derecesidir. Göstergelerin yalnızca tek bir yapıyı ne kadar temsil ettiğine kıyasla, teorik modeldeki diğer yapılarla ne kadar ilişkili olduğu temel alınarak ölçülür (Hair vd., 2019, s. 761). Ayrışım geçerliliğinin sağlanması için belli şartların sağlanması gerekmektedir. Bunun için AVE, MSV (Maximum squared variance / maksimum paylaşılan varyansın karesi), ASV (Average shared squared variance), değerlerine bakılmaktadır. AVE değerinin MSV ve ASV değerlerinden büyük olması ve AVE'nin karekökünün faktörler arası korelasyondan büyük olması gerekmektedir.

Tablo.10: Birleşim ve Ayrışım Geçerlilik Değerleri

Faktörler	AVE	MSV	ASV	CR	1	2	3	4
1. Eğitim ve iş güvencesi	.65	.79	.74	.96	(.80) ^a			
2. Per. yön ve çal. kat.	.62	.79	.70	.95	.89 ^b	(.79)		
3. Örgütsel iklim	.60	.74	.70	.97	.86	.80	(.77)	
4.Örgütsel performans	.58	.72	.70	.92	.84	.83	.85	(.76)

^a Parantez içindeki değerler karekök AVE'yi göstermektedir.

^b Faktörler arası korelasyon katsayısıdır

Tablo 10’da görüldüğü üzere tüm faktörler birleşim geçerliliği kriterini karşılamaktadır ($AVE > .50$, $CR > 0.7$, $CR > AVE$). Faktörlerin tamamının karekök AVE değeri diğer faktörlerle olan korelasyon katsayısından küçük olduğundan ayırışım geçerliliği kriterini karşıladığı söylenemez. “Fakat birinci düzey çok faktörlü bir ölçüm modelinin DFA sonucunda doğrulanmış olması esasında ölçekte yer alan faktörlerin ve faktöre ait maddelerin belirli bir düzeyde birleşim ve ayırışım geçerliliğine sahip olduğu anlamına geldiğinden” (Gürbüz, 2021, s. 81) ölçüm modelinin yapısal geçerliliğinin sağlandığı varsayılmıştır.

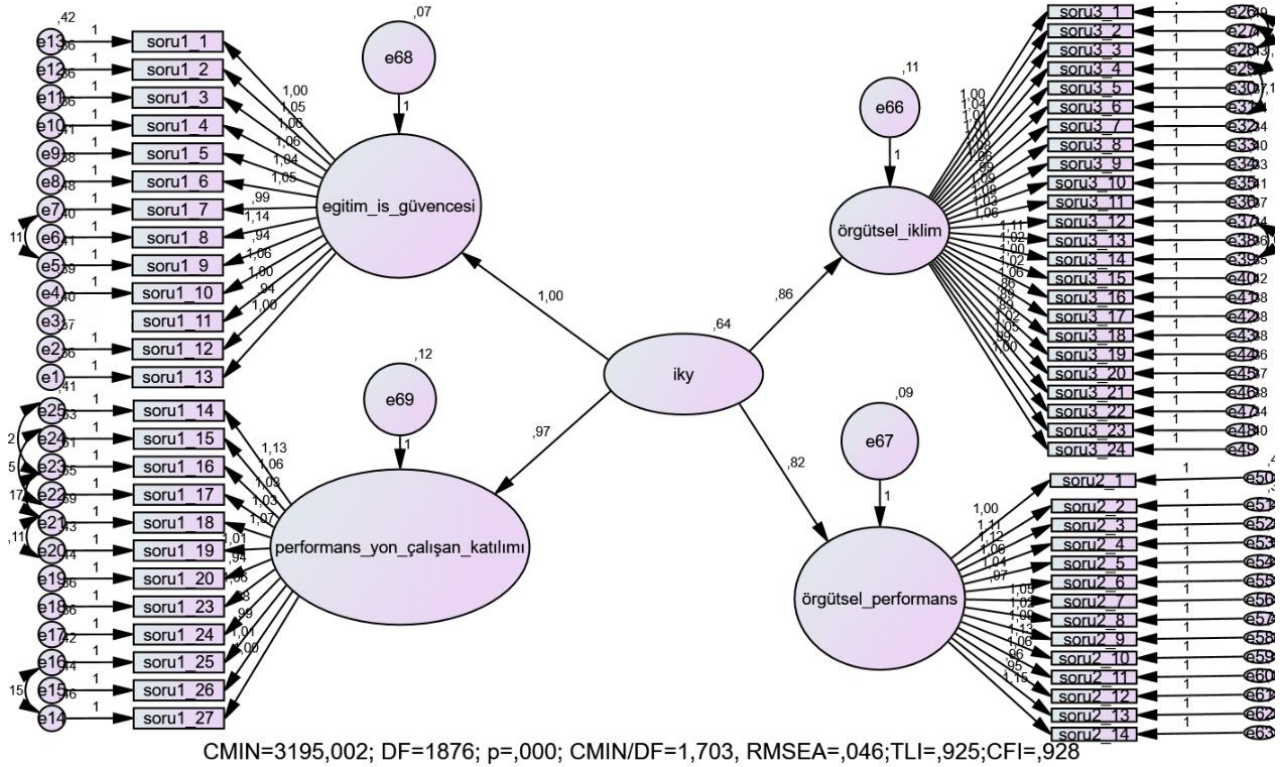
4.4.7. Araştırmanın Hipotez Testleri

Araştırma kapsamında ortaya koyulan model de belirtildiği üzere insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans ve örgütsel iklim üzerindeki etkisini incelemek üzere oluşturulan H1 ve H2 hipotezleri yapısal eşitlik modeli genel başlığı altında yer alan yol (path) analizi uygulanarak ölçülmeye çalışılmıştır.

YEM, faktör analizi ve regresyon analizlerinin bir araya gelmesi ile oluşan, “genellikle gözlenen ve örtük değişkenleri içeren modellerin test edilmesinde kullanılan çok değişkenli istatistiksel analizlerin genel adıdır.” YEM aslında gözlenen ve örtük değişkenler arasındaki ilişkileri ölçen DFA modeli ile örtük değişkenler arasındaki ilişkileri test eden yol analizin kapsayıcı bir özelliğe sahiptir. Örtük değişkenler arasında ilişkileri test eden yol analizinin ilk aşamasında DFA uygulanıp ölçüm modelinin doğrulanması yaygın bir yöntemdir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 339-340). Diğer bir ifade ile Yol analizinde incelenen modelin gizil ve gözlenen değişkenler kullanılarak test edilmesi mümkündür. Fakat araştırma modelinde kullanılan ölçek öncesine geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış olması gerekmektedir (Bayram, 2010, s. 42).

YEM analizi, çoklu regresyon ile benzer bir yapıya sahiptir. İki ya da daha fazla değişken arasındaki dolaylı ve doğrudan ilişkinin incelendiği modelde klasik regresyona göre üstün yönleri bulunmaktadır. Bunlar, birden fazla değişkenin teste tabi tutulabilmesi, ölçüm hatalarının dahil edilmesi ve bir değişkeninin bağımlı ve bağımsız değişken olarak tanımlanabilmesi olarak ifade edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 344).

Şekil.7: YEM Analizi



Araştırmada bağımsız değişken olan insan kaynakları yönetiminin bağımlı değişken olan örgütsel performans ve örgütsel iklimi nasıl etkilediğine ilişkin kurulan model IBM AMOS 23 Programı ile incelenmiştir.

Tablo.11: YEM Analizine İlişkin Parametre Tahmin Değerleri (N:328)

		Standardize β1	Standardize e Olmayan β2	S.E	C.R.	P
Ölçüm Modeli						
ÖP	← İKY	0,903	0,86	0,064	13,487	***
Öİ	← İKY	0,906	0,822	0,062	13,246	***

NOT: CMIN/DF= 1,703, p:,000, RMSEA= 0,046, CFI 0,925, TLI= 0,928
İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi, ÖP: Örgütsel İklim, Öİ: Örgütsel Performans ***p<0,001

Öncesinde doğrulanan modelin, örtük değişkenli YEM araştırma hipotezleri analiz edilmiştir. Tablo 11’de yer alan analiz sonuçlarına göre uyum indeksleri “CMIN/DF= 1,703, p:,000, RMSEA= 0,046, CFI 0,925, TLI= 0,928” değerleri istenilen değer aralığı içerisinde bulunmuştur. YEM sonuçlarına göre bakıldığında ise insan kaynakları yönetiminin, örgütsel performans üzerinde anlamlı pozitif yönde

bir etkisi olduğu ($\beta=.86$; $p<.05$) yine insan kaynakları yönetiminin, örgütsel iklim üzerinde anlamlı pozitif yönde bir etkisi olduğu ($\beta=.82$; $p<.05$) tespit edilmiştir. Bu bulgular neticesinde H_1 , H_2 , hipotezleri desteklenmektedir.

4.4.7.1. Fark Testleri

Araştırmanın bu kısmında örgütsel performans ve örgütsel iklim boyutlarının demografik değişkenlere göre kurulan H_3 , H_4 , H_5 , H_6 , H_7 ve H_8 hipotezlerinin anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediği ANOVA testi ile incelenmiştir.

Tablo.12: ANOVA Testi

Değişken	Kurumdaki Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Örgütsel İklım	1 Yıldan az	36	3,6088	1,05467	5,107	,000
	1 – 3	75	4,2978	,59004		
	4 – 6	80	4,2349	,69343		
	7 – 9	66	4,3321	,53209		
	10 – 15	37	4,0315	1,04057		
	16 – 20	11	3,8447	1,32512		
	20 yıl üzeri	23	4,3786	,50999		

Örgütsel iklimin kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini tespit etmek için varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan varyans analizine göre gruplar arasındaki fark istatistiki açıdan anlamlıdır. $F(6,321)=5.107$, $p<.05$. Post-hoc testlerinin sonucuna göre ise çalışma süresi 1 yıldan az ($ort=3,60$, $ss=1,05$) olan katılımcıların, kurumda 1 – 3 yıl arası çalışan ($ort=4,29$, $ss=0,59$), 4-6 yıl arası çalışan ($ort=4,23$, $ss=0,69$), 7-9 yıl arası çalışan ($ort=4,33$, $ss=0,53$) ve 20 yıl üzeri çalışan ($ort=4,37$, $ss=0,50$) katılımcılara arasında anlamlı bir fark vardır. 1 yıldan az çalışan katılımcıların örgütsel iklim düzeylerinin diğer gruplara göre düşük olduğu görülmüştür $p<.05$. Böylece “ H_3 : Katılımcıların örgütsel iklime dönük algı düzeyleri işletmede çalışma yıllarına göre anlamlı düzeyde farklıdır.” hipotezi desteklenmektedir.

Tablo.13: ANOVA Testi

Değişken	Kurumdaki Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Örgütsel Performans	1 Yıldan az	36	3,6448	1,02270	3,742	,0,001
	1 – 3	75	4,1238	,68314		
	4 – 6	80	4,1634	,66776		
	7 – 9	66	4,2327	,45389		
	10 – 15	37	3,8012	1,08224		
	16 – 20	11	3,8506	1,09798		
	20 yıl üzeri	23	4,2391	,74468		

Örgütsel performans kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini tespit etmek için varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan varyans analizine göre gruplar arasındaki fark istatistiki açıdan anlamlıdır. $F(6,321)=3.742, p<.05$. Post-hoc testlerinin sonucuna göre ise sadece çalışma süresi 1 yıldan az ($ort=3,64, ss=1,02$) olan katılımcılar ile 7-9 yıl arası çalışan ($ort=4,23, ss=0,45$) katılımcılar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. 1 yıldan az çalışan katılımcıların örgütsel performans düzeylerinin 7-9 yıl arası çalışan gruba göre düşük olduğu görülmüştür $p<.05$. Böylece “*H4: Katılımcıların örgütsel performansa dönük algı düzeyleri işletmede çalışma yıllarına göre anlamlı düzeyde farklıdır.*” hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Tablo.14: ANOVA Testi

Değişken	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Örgütsel İklim	18-24	74	4,2038	,68738	1,072	,368
	25-34	95	4,0553	,85377		
	35-49	119	4,1964	,81884		
	50-65	38	4,3487	,65891		
	65 üstü	2	4,0833	,11785		

Örgütsel iklimin kurumdaki çalışanların yaşına göre anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini tespit etmek için varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan varyans analizine göre gruplar arasındaki fark istatistiki açıdan anlamsızdır. $F(4,323)=1.072$, $p>.05$. Böylece “*H5: Katılımcıların Örgütsel iklime dönük algı düzeyleri yaşlarına göre anlamlı düzeyde farklıdır.*” hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo.15: ANOVA Testi

Değişken	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Örgütsel Performans	18-24	74	4,0772	,71885	,740	,565
	25-34	95	3,9534	,80305		
	35-49	119	4,1291	,77976		
	50-65	38	4,1165	,85415		
	65 üstü	2	4,1786	,55558		

Örgütsel performans kurumdaki çalışanların yaşına göre anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini tespit etmek için varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan varyans analizine göre gruplar arasındaki fark istatistiki açıdan anlamsızdır. $F(4,323)=1.072$, $p>.05$. Böylece “*H6: Katılımcıların Örgütsel performansa dönük algı düzeyleri yaşlarına göre anlamlı düzeyde farklıdır.*” hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo.16: ANOVA Testi

Değişken	Toplam Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Örgütsel İklim	1 Yıldan az	20	3,6396	,99636	3,154	,005
	1 – 3	45	4,1889	,70865		
	4 – 6	61	4,1680	,77996		
	7 – 9	86	4,3740	,53767		
	10 – 15	62	4,2003	,75151		
	16 – 20	22	3,8845	1,23850		
	20 yıl üzeri	32	4,1107	,82255		

Katılımcıların örgütsel iklim düzeyleri toplam çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini tespit etmek için varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan varyans analizine göre gruplar arasındaki fark istatistiki açıdan anlamlıdır. $F(6,321)=3.154$, $p<.05$. Post-hoc testlerinin sonucuna göre ise sadece çalışma süresi 1 yıldan az ($ort=3,63$, $ss=,996$) olan katılımcılar ile 7-9 yıl arası çalışan ($ort=4,37$, $ss=053$) katılımcılar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. 1 yıldan az çalışan katılımcıların örgütsel iklim düzeylerinin 7-9 yıl arası çalışan gruba göre düşük olduğu görülmüştür $p<.05$. Böylece “*Katılımcıların örgütsel iklime dönük algı düzeyleri toplam çalışma yıllarına göre anlamlı düzeyde farklıdır.*” hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Tablo.17: ANOVA Testi

Değişken	Toplam Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Örgütsel Performans	1 Yıldan az	20	3,6143	1,08634	2,525	,0021
	1 – 3	45	4,0810	,76411		
	4 – 6	61	4,0304	,74293		
	7 – 9	86	4,2608	,50314		
	10 – 15	62	4,1048	,63054		
	16 – 20	22	3,9091	1,12985		
	20 yıl üzeri	32	3,8973	1,08387		

Katılımcıların örgütsel performans düzeyleri toplam çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini tespit etmek için varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan varyans analizine göre gruplar arasındaki fark istatistiki açıdan anlamlıdır. $F(6,321)=2.525$, $p<.05$. Post-hoc testlerinin sonucuna göre ise gruplar arasında bir farklılık görülmemiştir. Bu yüzden “*H8; Katılımcıların örgütsel performansına dönük algı düzeyleri toplam çalışma yıllarına göre anlamlı düzeyde farklıdır.*” hipotezi desteklenmemektedir.

4.4.8. Tartışma

Bu çalışmada insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans ve örgütsel iklim üzerine etkisi araştırılmıştır. Çalışmada incelenen kavramları farklı kavramlar ile ilişkisini inceleyen çalışmaların yanı sıra insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans ve örgütsel iklim ile ilişkisini inceleyen çalışmalarda bulunmaktadır.

Kuzutürk (2016) tarafından özel sektör çalışanları ile yapılan çalışmada insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerinde olumlu etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar yapılan araştırmanın sonuçları ile benzer nitelik göstermektedir.

Başkurt (2016) tarafından aile şirketleri çalışanları ile yapılan çalışmada aile şirketlerinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına göstermiş olduğu önemin hem çalışan performansını hem de şirket performansını arttığı görülmektedir. Bulunan sonuçlar araştırma sonuçlarını desteklemektedir.

İspir ve Yeşil (2020) tarafından kamu sektöründe yapılan çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamaları olan eğitim, performans değerlendirme, ödüllendirme ve personel güçlendirmenin çalışan performansına etkisi incelenmiştir. Personel güçlendirme hariç diğer uygulamaların performansı etkilemediği görülmüştür. Bulunan bu sonuçlar araştırma sonuçlarını personel güçlendirme hariç desteklememektedir. Farklı sonuçlar çıkmasının başlıca nedeni olarak kamu çalışanlarının haklarının özel sektör çalışanlarından daha iyi korunduğu için özel sektör çalışanları kadar insan kaynakları yönetimi uygulamalarına önem vermediği düşünülmektedir.

Çelik (2019) tarafından İstanbul GSİM çalışanları ile yapılan çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerinde anlamlı bir etki seviyesinin olduğu tespit edilmiştir. Bulunan sonuçlar insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerinde etkisinin olduğunu desteklemektedir.

Alzaeane (2018) tarafından Libya'da faaliyet gösteren petrol şirketi çalışanları ile yapılan çalışmada insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Bulunan sonuçlar insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerinde etkisinin olduğunu destekler niteliktedir.

Bayır ve Harmancı (2021) tarafından Kayseri’de bulunan özel hastane çalışanları ile yapılan çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarının performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bulanan sonuçlar insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerinde etkisinin olduğunu destekler niteliktedir.

Dastmalchian vd. (2015) tarafından farklı ülkelerdeki 50 insan kaynakları yöneticileri ile yapılan görüşme sonucunda insan kaynakları yönetimi ile örgütsel iklimin ilişkili olduğu görülmüştür. Bulanan sonuçlar insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerinde etkisinin olduğunu destekler niteliktedir.

Neal vd. (2005) tarafından 92 İngiliz imalat şirketi içerisinde çeşitli şartları sağlayan 70 şirket çalışanları üzerinde yapılan çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel iklim arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bulanan sonuçlar insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerinde etkisinin olduğunu destekler niteliktedir.

Örgütsel iklim tanımına göre örgütsel iklim, uygulamalar, politikalar, prosedürler, rutinler ve ödüller açısından ne olduğuna dair paylaşılan bir algıdır. Uygulamalar ve politikalar, prosedürler ve ödüller gibi unsurlar ise kuruluşun insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bütünleşik yönlerini ifade etmektedir. Örgütsel iklim, bu nedenle, çalışanların bu uygulamalara ilişkin algısının bir temsilidir. Dolayısıyla, insan kaynakları uygulamaları sonuçları örgütsel iklimi ve örgütsel performansı etkilediğini göstermektedir (Putter, 2010, s. 11).

4.4.9. Sonuç ve Öneriler

Güncel piyasa koşulları nedeni ile kurumlar maliyetlerini dikkatli bir şekilde inceleyerek rekabet avantajı sağlayacak kaynakları elde tutmaya çalışmaktadır. Rekabet avantajı elde etme sürecinde kurumlar için birçok kaynak önemini giderek yitirirken, çalışanlar ve çalışma şekilleri, farklılığı ortaya koyacak olan önemli faktörler olarak ön plana çıkmaktadır. Çünkü kurumlar ancak taklit edilmesi zor ve nadir bulunan değerleri oluşturarak sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilirler. Bu yüzden çalışanların rekabet avantajı sağlama sürecindeki önemli rolü kabul görmüş bir gerçektir.

Genel olarak, işletmelerin üretim, yönetim, pazarlama, finans gibi fonksiyonlarının insanlar tarafından yürütülmesi ayrıca insan kaynağının da yönetilmesini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle modern insan kaynakları yönetiminin etkin bir şekilde yürütülmesi işletmeler açısından önem arz etmektedir. Odak noktası çalışanlar olan insan kaynakları yönetiminin farklılaşması ile çalışanların da tutum, davranış ve performansları değişebilmektedir. Böylece örgütsel performans ve örgütsel iklim üzerinde de etkili olabileceği beklenmektedir. Bu çalışma ile de insan kaynakları yönetiminin, örgütsel performans ve örgütsel iklim üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır.

Çalışma kapsamında Konya’da evreni temsil edecek şekilde belirlenen örneklem olan 2. Organize Sanayi Bölgesi firma çalışanlarının, büyük bir kısmını, erkek (%71,8) ve evli (%51,8), 35- 49 yaş aralığında (%33,8), lisans mezunu (%24,7), mevcut işletmelerinde 7- 9 yıl (%26,2) aralığında çalışan ve 10-15 yıl (%24,4) toplam iş hayatı deneyimine sahip, üretim bölümünde çalışan (%68,9) kişiler oluşturmaktadır.

Katılımcıların demografik bilgilerinin tespitinden sonra, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Yapılan güvenilirlik testi ile ölçeklerin Cronbach Alfa katsayısı sırasıyla insan kaynakları yönetimi için $\alpha = 0,976$, örgütsel performans için $\alpha = 0,951$ ve örgütsel iklim için $\alpha = 0,974$ olarak tespit edilmiştir. Bu durum ölçeklerin yüksek güvenilirlik katsayılarına sahip olduğunu göstermektedir.

Hipotez testlerine geçmeden önce normallik testi yapılmıştır. Yapılan normallik testi sonucunda basıklık ve çarpıklık değerlerinin “-2 ile +2” arasında

olduğu, bunun da normal dağılım varsayımı için yeterli olduğu görülmüştür. Yapılan normallik testinin ardından ölçeklerin yapısal geçerliliğini tespit edebilmek için Keşfedici (Açıklayıcı) Faktör Analizi yapılmıştır. Keşfedici faktör analizinde örneklem sayısının uygunluğunu belirten “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)” değerinin insan kaynakları için 0,977, örgütsel performans için 0,967 ve örgütsel iklim için 0,979 olduğu tespit edilmiş ve bu değerlerin faktör analizi için yeterli bir örneklem hacmini gösterdiği görülmüştür. Örgütsel iklim ve örgütsel performans değişkenleri tek boyut altında toplanırken, insan kaynakları yönetiminin “eğitim ve iş güvencesi” ve “performans yönetimi ve çalışan katılımı” şeklinde iki boyuta dağıldığı tespit edilmiştir.

H1 ve H2 hipotezlerini test etmek için IBM AMOS programı kullanılmıştır. Hipotezleri test etmeden önce kurulan modelin doğrulanması ve YEM analizine uygunluğunun incelenmesi için DFA (Doğrulayıcı Faktör Analizi) yapılmıştır. DFA analizi sonucunda uyum iyiliği değerlerinin (CMIN/DF= 1,688, RMSEA= 0,046, CFI 0,930, TLI= 0,927) istenilen uyum iyiliği değerleri aralıklarında olduğu görülmüştür. DFA sonrasında bakılan birleşim ve ayrışım geçerlilikleri değerlerinde ise birleşim geçerliliğinin sağlandığı fakat ayrışım geçerliliğinin sağlanmadığı tespit edilmiştir. Fakat DFA modelinin doğrulanmış olması belirli bir düzeyde birleşim ve ayrışım değerlerine sahip olduğu anlamı taşıdığı için yapısal geçerliliğinin sağlandığı varsayılmıştır.

Çalışmada ortaya koyulan model ile insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans ve örgütsel iklim üzerindeki etkisini incelemek üzere oluşturulan H1 ve H2 hipotezleri YEM analizi uygulanarak ölçülmeye çalışılmıştır. Yapılan analiz sonucunda modelin uyum iyiliği değerlerinin (“ $CMIN/DF= 1,703$, $p<,000$, $RMSEA= 0,046$, $CFI 0,925$, $TLI= 0,928$ ”) istenilen değer aralığında olduğu görülmüştür. YEM analizi sonuçlarına göre ise “*H1: İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.*” ($\beta=,86$; $p<,05$) hipotezinin desteklendiği tespit edilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, işletme için doğru ve verimli çalışacak kişileri istihdam etme süreci ile başlayan, devamında ise istihdam edilen kişilerin hem gelişimi hem de işe devamlılığını sağlamak için yürütülmesi gereken tüm uygulama süreçlerini ifade etmektedir. İşletme içerisinde önemi tartışılmaz olan beşerî sermayenin güçlü bir performans sergilemesi için uygun şartlar sağlanması

gerekmektedir. Bu şartların sağlanmasında en büyük görev insan kaynaklarına düşmektedir. Buradan yola çıkılarak yapılan araştırmada da insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. MacDuffie (1995), Özden (2009), Kuzutürk (2016), Lİ (2003), Saraç (2016) ve Ichniowski vd. (1995) tarafından yapılan çalışmalarda *H1* hipotezini destekler nitelikte sonuçlara rastlanmıştır. Huselid (1995) tarafından yürütülen çalışma da ise düşük düzeyde bir etkiye rastlanmıştır.

Yine YEM analizi sonuçlarına göre ise “*H2: İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel iklim üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.*” hipotezinin ($\beta=.822$; $p<.05$) desteklendiği tespit edilmiştir. Örgütsel iklim, kurumun psikolojik ve insani yönünü algılama girişimidir. Bir kişilik metaforu olan örgütsel iklim, davranış ve tutumların meydana geldiği örgütsel ortamı tanımlamada oldukça önemlidir. Çünkü örgütsel iklim, kurumun bağlamı, yapısı, yönetim tarzı, politikaları ve uygulamaları için önemli bir belirleyici rolündedir. Yöneticiler, iş ortamındaki etkileşim kalitesini analiz ederek, tüm örgüt üyeleri için özgün, özenli ve destekleyici bir işyeri oluşturma çabasıyla işyerinin doğası hakkında daha insani bakış açıları geliştirebilmek için çaba göstermelidir. Ayrıca örgütsel iklim için önemli bir etkiye sahip olan kurum içerisinde paylaşılan algının, yöneticiler tarafından olumlu bir şekilde etkileneceği düşünülmektedir. Bu nedenle örgüt içerisindeki kişilerin tamamını ilgilendiren insan kaynakları yönetimin hem yöneticilerden hem de çalışanlardan yoğun bir şekilde etkilenen örgütsel iklim üzerinde pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Literatürde insan kaynakları yönetiminin örgütsel iklim üzerindeki etkisini inceleyen çok sınırlı sayıda kaynağa ulaşılmıştır. Purtaş (2020) tarafından yapılan çalışma sonuçları da *H2* hipotezini destekler nitelikte olduğu görülmüştür.

H3, H4, H5, H6, H7 ve H8 hipotezlerini test etmek amacı ile yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre; araştırmaya katılan kişilerin kurumdaki çalışma süresine göre örgütsel iklime dönük algı düzeylerinin farklılaştığı ve “*H3: Katılımcıların örgütsel iklime dönük algı düzeyleri işletmede çalışma yıllarına göre anlamlı düzeyde farklıdır.*” hipotezinin desteklendiği görülmüştür $F(6,321)=5.107$, $p<.05$. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğu tespit etmek amacı ile yapılan post-hoc testlerinin sonucuna göre ise çalışma süresi 1 yıldan az ($ort=3,60$, $ss=1,05$) olan

katılımcıların, kurumda 1 – 3 yıl arası çalışan ($ort=4,29$, $ss=0,59$), 4-6 yıl arası çalışan ($ort=4,23$, $ss=0,69$), 7-9 yıl arası çalışan ($ort=4,33$, $ss=0,53$) ve 20 yıl üzeri çalışan ($ort=4,37$, $ss=0,50$) katılımcılara arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Örgütsel iklimin bireyin tutum ve davranışlarından etkilenen ve onları etkileyen bir yapı olduğu varsayılırsa kurum içerisindeki çalışma yılları ilerledikçe bireylerin örgütsel iklim düzeylerinin farklılaştığı yani eski çalışanların kuruma özgü olan paylaşılan algı düzeylerinin daha yüksek olduğu ön görülmektedir.

“H4: Katılımcıların örgütsel performansa dönük algı düzeyleri işletmede çalışma yıllarına göre anlamlı düzeyde farklıdır.” hipotezini test etmek için yapılan ANOVA testi sonucuna göre ise örgütsel performansın kurumda çalışma süresine göre farklılaştığı görülmüştür $F(6,321)=3.742$, $p<.05$. Ancak, farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan post-hoc testi sonuçlarına göre sadece 1 yıldan az ($ort=3,64$, $ss=1,02$) olan katılımcılar ile 7-9 yıl arası çalışan ($ort=4,23$, $ss=0,45$) katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Farklılaşmanın iki grup arasında olmasından dolayı hipotezin kısmen desteklendiği kabul edilmiştir. Bu durumun sebebi olarak bir yıldan az çalışanların henüz adaptasyon sürecini tamamlayamadığı için tam olarak performans gösteremediği bu neden örgütsel performans dönük algı düzeylerinin daha düşük olduğu ön görülmektedir.

“H5: Katılımcıların Örgütsel iklime dönük algı düzeyleri yaşlarına göre anlamlı düzeyde farklıdır.”, *“H6: Katılımcıların örgütsel performansa dönük algı düzeyleri yaşlarına göre anlamlı düzeyde farklıdır.”* hipotezlerini test etmek amacı ile yapılan ANOVA testi sonrasında ise örgütsel iklim ve örgütsel performansın yaş faktörüne göre anlamlı biçimde değişmediği görülmüştür. Böylece *H5* ve *H6* hipotezleri desteklenmemiştir.

Çalışmaya katılan kişilerin örgütsel iklim düzeylerinin toplam çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini tespit etmek için yapılan ANOVA testi sonucuna göre gruplar arasındaki fark istatistiki açıdan anlamlıdır ve $F(6,321)=3.154$, $p<.05$. Bu farkın hangi gruplara arasında yapıldığını tespit etmek için yapılan post-hoc testlerinin sonucuna göre ise sadece çalışma süresi 1 yıldan az ($ort=3,63$, $ss=,996$) olan katılımcılar ile 7-9 yıl arası çalışan ($ort=4,37$, $ss=0,53$)

katılımcılar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Bu durumun sebebi olarak ise 1 yıldan az çalışan kişilerin tam olarak çalışma hayatına ve iş ortamına uyum sağlayamaması, yapacağı işi ve gereklerini tam olarak kavrayamaması örgütsel iklime dönük algı düzeylerinin daha düşük olduğu ön görülmektedir. Ayrıca farklılaşmasının iki grup arasında olması nedeni ile de “*H7: Katılımcıların örgütsel iklime dönük algı düzeyleri toplam çalışma yıllarına göre anlamlı düzeyde farklıdır.*” hipotezinin kısmen desteklendiği kabul edilmiştir. Yine katılımcıların örgütsel performans düzeyleri toplam çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini tespit etmek yapılan ANOVA testi sonucunda yapılan varyans analizine göre gruplar arasındaki fark istatistiki açıdan anlamlıdır. $F(6,321)=2.525$, $p<.05$. Ancak post-hoc testlerinin sonucuna göre ise gruplar arasında bir farklılık görülmemiştir. Bu yüzden “*H8: Katılımcıların örgütsel performansına dönük algı düzeyleri toplam çalışma yıllarına göre anlamlı düzeyde farklıdır.*” hipotezi desteklenmemektedir.

Elde edilen bulgular neticesinde insan kaynakları yönetiminin, örgütsel performans ve örgütsel iklimi pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Bu nedenle özellikle insan kaynakları yönetimi süreçlerini tamamlayamamış firmaların, daha etkin ve verimli sonuçlar alabilmek, işgören devrini düşürmek, maliyetleri düzenleyebilmek ve kuruma özgü motive bir ortam oluşması için insan kaynakları yönetimi sürecini tamamlamaları önerilmektedir. Ayrıca çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri ve örgüte uyum sağlamaları için hem onları hem de iş vereni anlayacak kişilerin varlığı gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi görevini üstlenen kişilere yetki ve sorumluluk devrinin göreve uygun şekilde yapılması önerilmektedir.

Gelecekte, insan kaynakları yönetiminin daha çok önem kazanacağı düşünülmektedir. Bu nedenle çalışma daha geniş kitlelere ulaşıp ayrıntılı bir şekilde ele alınarak literatüre daha iyi katkılar sunabilir. Ayrıca işletmelerde anketlerin dağıtıldığı kişilerin de Pandemi sürecinde gerçekleştirilen bu çalışmada veri toplama için sınırlı vakti olmuştur. Pandemi sürecinin hafiflemesi ile daha fazla veri toplanarak insan kaynakları yönetimi uygulamaları olan ve olmayan şirketler karşılaştırılarak incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Aarons, G. A., & Sawitzky, A. C. (2006). Organizational Climate Partially Mediates the Effect of Culture on Work Attitudes and Staff Turnover in Mental Health Services. *Administration and policy in mental health and mental health services research*, 33(3), 289-301.
- Abraham, Y. T., & Flippo, E. B. (1991). *Managing A Changing Workforce: Human Resources, Personnel*: Commerce Clearing House.
- Acar, A. C. (2007). *İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama: Literatür*.
- Agarwal, P. (2015). The Moderating Effect of Strength of Organisational Climate on the Organisational Outcomes. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 41(1), 71.
- Aggarwal, N., & Gupta, M. (2006). Marketing Performance Measures: Current Status in Indian Companies. *Decision (0304-0941)*, 33(1).
- Ağca, V. (2005). *İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: Denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir Araştırma*. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi.,
- Ağca, V., & Tunçer, E. (2006). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri Ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması.
- Ahmad, Z., Ahmad, Z., Ahmed, I., & Nawaz, M. M. (2010). Organizational Climate (Oc) as Employees' Satisfier: Empirical Evidence From Pharmaceutical Sector. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 214.
- Ajarimah, A. A. (1998). *Organizational climate of Saudi Aramco's Academic and Job Skills training centers*. University of Minnesota, (9 83 0253)
- Akal, Z. (2003). Performans Kavramları ve Performans Yönetimi. *Basbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, Ankara, Ocak*. <http://www.ydk.gov.tr> (Erişim Tarihi: 02.06. 2005).
- Akal, Z. (2011). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri*: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları. No: 473, Ankara.
- Akın, Ö., & Erdost Çolak, H. E. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 85-114.
- Aktan, C. C. (2009). Performans yönetimi: Organizasyonlarda performans değerlendirme ve ölçme. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 25-33.
- Alavi, H. R., & Jahandari, R. (2005). The Organizational Climate of Kerman Shahid Bahonar University: Its comparison with the desired organizational climate from the viewpoints of the personnel (Staff) of the University. *Public Personnel Management*, 34(3), 247-261.
- Alzaeane, S. M. B. (2018). *Human Resources Management And Its Impact On Organizational Performance: Case Study On Libyan Oil Sector*. Karabuk University Social Sciences Institute Department of Business Administration,
- Armstrong, M. (2014). *A handbook of human resource management practice*: Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M. (2020). *Human Resource Management Practice*: Kogan page limited.

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (Vol. 15): Kogan Page Publishers.
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P., & Peterson, M. F. (2000). *Handbook of organizational culture and climate*: Sage.
- Aslan, Ş. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Nicel, Nitel ve Karma Tasarımlar İçin Bir Rehber*: Eğitim Yayınevi.
- Avar, G. (2006). *İşçi Sendikalarının İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış Açıları*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.,
- Avcı, U. (2015). *İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.,
- Aykaç, B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bakoğlu, R. (2001). Örgütsel Performans Kavramı ve Gelişimi. *Öneri Dergisi*, 4(15), 39-45.
- Balouch, R., & Hassan, F. (2014). Determinants Of Job Satisfaction And Its Impact On Employee Performance And Turnover Intentions. *International Journal of Learning & Development*, 4(2), 120-140.
- Bamel, U. K., Rangnekar, S., Stokes, P., & Rastogi, R. (2013). Organizational Climate and Managerial Effectiveness: An Indian Perspective. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Baruch, Y. (1998). Walking the Tightrope: Strategic Issues for Human Resources. *Long Range Planning*, 31(3), 467-475.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*: Kariyer yayınları.
- Başat, H. T. (2009). Çok Boyutlu Bir Performans Ölçüm Modeli Olarak Performans Primasi ve "The London Youth" Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 13-37.
- Başat, H. T. (2010). *Performans Prizması*: Sistem Yayıncılık.
- Başkurt, G. (2016). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Firma Performansına Etkisi*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı,
- Bay, Y. (2007). *Tedarik Zinciri Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etkileri Üzerine Bir Araştırma*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Retrieved from <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> (208484)
- Bayır, Ş., & Harmancı, Y. (2021). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Performansına Etkisi: Kayseri’de Bulunan Özel Hastanelerde Bir Araştırma. *Erciyes Akademi*, 35(4), 1689-1720.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş AMOS Uygulamaları*: Ezgi Kitabevi.
- Beach, D. S. (1980). *Managing People At Work*: Macmillan.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of management journal*, 39(4), 779-801.

- Becton, J. B., & Schraeder, M. (2009). Strategic Human Resources Management: Are We There Yet? *The Journal for Quality and participation*, 31(4), 11.
- Benligiray, S. (2007). *Ücret Yönetimi*: İstanbul.
- Benligiray, S. (2014). *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*: Anadolu University (Turkey).
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. (2006). *Human Resource Management*: Tata McGraw-Hill.
- Bhasin, H. (2020). Organisational Performance Definition and Factors.
- Bingöl, D. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi*: Beta Yayınları, İstanbul.
- Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (2011). *Contemporary Business*: John Wiley & Sons.
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. M. (2007). Human Resource Management. In *The Oxford handbook of human resource management*.
- Boyce, A. S. (2010). *Organizational Climate And Performance: An Examination of Causal Priority*. Michigan State University,
- Boyne, G. A. (2003). Sources of Public Service Improvement: A Critical Review and Research Agenda. *Journal of public administration research and theory*, 13(3), 367-394.
- Braxton, M. (2001). Hr's Role In The New Global Economy. In: HRTXiLinx.
- Brumback, G. (2011). Performance Management Fundamentals. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 182-183.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of management*, 18(3), 523-545.
- Büyükkuslu, A. R. (1998). *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*: DER Yayınevi.
- Campbell, J., Dunnette, M. D., Lawler III, E. E., & Weick, K. (1970). Managerial Behavior, Performance And Effectiveness.
- Cavanagh, G. F., Moberg, D. J., & Velasquez, M. (1981). The Ethics of Organizational Politics. *Academy of management review*, 6(3), 363-374.
- Chell, E. (2001). *Entrepreneurship: Globalization, Innovation and Development*: Thomson Learning.
- Conner, J., & Ulrich, D. (1996). Human Resource Roles: Creating Value, Not Rhetoric. *People and Strategy*, 19(3), 38.
- Coşkun, A. (2007). *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*: Literatür Yayınları.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Çelik, M. (2019). *İstanbul Gençlik Ve Spor İl Müdürlüğünde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal İletişim, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Performansa Etkisi*. İstanbul Gedik Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü,
- Çetin, C., Arslan, M. L., & Dinç, E. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*: Beta Basım Yayın Dağıtım Yayınları.
- Çetinkaya, A. Ş. (2016). Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Ücrete Bağlı Streste Farklılık Yaratma Düzeyi: Konya Sağlık İşletmeleri Araştırması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 374-399.
- Daft, R. L. (2014). *Managment* (Vol. 12): Cengage Learning.
- Dağdeviren, M., Diyar, A., & Mustafa, K. (2004). İş Değerlendirme Sürecinde Analitik Hiyerarşi Prosesi ve Uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 19(2).

- Dastmalchian, A., McNeil, N., Blyton, P., Bacon, N., Blunsdon, B., Kabasakal, H., et al. (2015). Organisational Climate And Human Resources: Exploring A New Construct In A Cross-National Context. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(4), 397-414.
- Daud, N. (2006). Human resource management practices and firm performance: The moderating roles of strategies and environmental uncertainties. *Unpublished PhD thesis, Universiti Sains Malaysia, Pulau Pinang*.
- De Kok, J. M., Uhlaner, L. M., & Thurik, A. R. (2006). Professional HRM practices in family owned-managed enterprises. *Journal of small business management*, 44(3), 441-460.
- Dessler, G., Starke, F. A., & Cyr, D. J. (2001). *Management: Leading People and Organizations in The 21st Century*: Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.
- Dinçer, S. E. (2011). Stratejik Planlama ve Veri Zarflama Analizinde Etkinlik Ölçümü. *Der Yayınları, İstanbul*, 42, 82.
- Dowling, P. (2004). *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context: Managing People in a Multinational Context*: Thomson.
- Elitaş, C., & Ağca, V. (2006). Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve.
- Emir, N. M., & Çetin, C. (2020). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım. *İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLERDE AKADEMİK ÇALIŞMALAR*, 255.
- Erciyes, T., & Torun, T. (2018). Çok Boyutlu Performans Değerlendirme Aracı Olarak Balanced Scorecard Modelinin Çimento Sektöründe Kullanılması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(4), 523-557.
- Erçek, M. (2004). Çeviri, Aktör Ağları ve Eksik/Öcül Kurumsallaşma: Türkiye'deki Mesleki Personel/İnsan Kaynakları Söyleminin Yeniden Kurgulanması, 1960-1999. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 129-195.
- Erdem, B. (2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(11), 35-54.
- Eren, M. Ş., & Kaplan, M. (2014). Kurumsal Yetkinliklerin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Üretim Firmaları Üzerine Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(40), 175-192.
- Eusebio, R., Andreu, J. L., & Belbeze, M. P. L. (2006). Measures of Marketing Performance: A Comparative Study From Spain. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Ferlic, F. (2008). *The Growth Corridor: a Multi-Perspective Model of Optimum Firm Growth*. Dissertation Universität St. Gallen,
- Fındıkçı, İ. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Forehand, G. A., & Von Haller, G. (1964). Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior. *Psychological bulletin*, 62(6), 361.
- Furnham, A., & Goodstein, L. (1997). The Organizational Climate Questionnaire (Ocq). *The 1997 Annual*, 2, 163-182.
- George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS statistics 26 step by step: A simple guide and reference*: Routledge.
- Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2013). Hrm Practices, Intrinsic Motivators, and Organizational Performance In The Public Sector. *Public Personnel Management*, 42(2), 123-150.

- Gray, R. (2007). *A Climate of Success Creating the Right Organizational Climate for High Performance*. Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier: Routledge.
- Guest, D., & Conway, N. (2011). The Impact of Hr Practices, Hr Effectiveness And A 'Strong Hr System'on Organisational Outcomes: A Stakeholder Perspective. *The international journal of human resource management*, 22(8), 1686-1702.
- Güneş, N. (2004). *Bankacılıkta İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,
- Güney, S. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gürbüz, S. (2021). *AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi* (Vol. 2).
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. *Ankara: Seçkin Yayıncılık*, 271.
- Haber, S., & Reichel, A. (2005). Identifying Performance Measures of Small Ventures The Case Of The Tourism Industry. *Journal of small business management*, 43(3), 257-286.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (Vol. 8).
- Hanaysha, J. (2016). Testing The Effects Of Employee Engagement, Work Environment, And Organizational Learning On Organizational Commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 289-297.
- Hasanoğlu, M. (2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi. *Sayıştay Dergisi*, 52(5), 43-60.
- Hayes, D. K., & Ninemeier, J. D. (2009). *Human Resources Management in the Hospitality Industry*: John Wiley & Sons.
- Hayton, J. C., & McEvoy, G. M. (2006). Competencies in practice: An interview with Hanneke C. Frese. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 45(3), 495-500.
- Hearn, S. (2018). Why is Performance Management Important? .
- Hellriegel, D., & Slocum Jr, J. W. (1974). Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies. *Academy of management journal*, 17(2), 255-280.
- Hendricks, K., Menor, L., & Wiedman, C. (2004). Adoption of The Balanced Scorecard: A Contingency Variables Analysis. *Ontario: Richard Ivey Business School, University of Western Ontario*.
- Holzer, M., Isaacs, H., & Lee, S.-H. (2007). Productive Human Resource Management For The 21st Century: Context and Strategies. *Dalam Farazmand, A.(peny.). Strategic Public Personnel Administration: Building and Managing Human Capital for the 21st Century*, hlm, 101-119.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Ichniowski, C., Shaw, K. L., & Prennushi, G. (1995). The effects of human resource management practices on productivity. In: National bureau of economic research Cambridge, Mass., USA.

- Ichniowski, C., Shaw, K. L., & Prennushi, G. (1997). The Effects Of Human Resource Management Practices On Productivity. *The American Economic Review*, 291-313.
- İspir, İ., & Yeşil, S. (2020). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine, Yenilikçiliğine ve Performansına Etkisi. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 15(58), 190-209.
- Ivancevich, J. M., & Glueck, W. F. (1986). *Foundations of personnel: Human resource management*: Business Publications Plano, TX.
- James, & James, L. (1989). Integrating Work Environment Perceptions: Explorations Into The Measurement of Meaning. *Journal of applied psychology*, 74(5), 739.
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational Climate: A Review Of Theory and Research. *Psychological bulletin*, 81(12), 1096.
- Jenatabadi, H. S. (2015). An Overview of Organizational Performance Index: Definitions and Measurements. Available at SSRN 2599439. doi:<https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4298.3849>
- Jucius, M. J. (1988). *Personnel Management*: RD Irwin.
- Kalaycı, Ş. (2014). Spss Uygulamaları Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. *Asil Yayınevi, Yenilenmiş 6 Baskı*.
- Kangis, P., Gordon, D., & Williams, S. (2000). Organisational Climate and Corporate Performance: An Empirical Investigation. *Management decision*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action Boston. *Harvard Business Review*, 270.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2015). *Balanced Scorecard - Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek* (S. Egeli, Trans. Vol. 1). Aura.
- Karagöz, H. (2016). *Stratejik Planlamanın Örgütsel Performans Üzerine Etkisi: Bir Uygulama*. T.C. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi,
- Karakaya, K. (2020). *İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Bireysel ve Örgütsel Performansa Olan Etkisi*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi., (100016118)
- Karcioğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2).
- Kasekende, F., Byarugaba, J. K., & Nakate, M. (2013). Employee Satisfaction: Mediator Of Organizational Service Orientation And Employee Retention.
- Kaufman, B. E. (2001). The Theory and Practice of Strategic HRM and Participative Management: Antecedents in Early Industrial Relations. *Human resource management review*, 11(4), 505-533.
- Kaya, N., Koç, E., & Topcu, D. (2010). An Exploratory Analysis Of The Influence Of Human Resource Management Activities And Organizational Climate On Job Satisfaction In Turkish Banks. *The international journal of human resource management*, 21(11), 2031-2051.
- King, J. C. J., M.S. (2018). *Organizational Climate in Texas Private Schools*. The University of Texas at San Antonio,
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*: Guilford publications.

- Koçak, A. (2009). *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi Bir İşletme Örneği*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.,
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği* (Vol. 13. Baskı).
- Kopelman, R. E., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1990). The Role of Climate and Culture in Productivity. *Organizational climate and culture*, 282, 318.
- Korkmaz, O. (2011). *Örgütsel Performansın Kurumsal Performans Karnesi Yöntemi ile Ölçülmesi: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Hastanesi Üzerine Yürütülen Bir Araştırma*. Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD,
- Kumar, R. (2010). *Human Resource Management: Strategic Analysis Text and Cases*: IK International Pvt Ltd.
- Kurt, M. (1993). İş Analizi ve Değerlendirme Ders Notları. *Gazi Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü*.
- Kuzutürk, B. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi*. Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı,
- Laabs, J. (2000). Strategic HR Won't Come Easily. *Workforce-Boulder*, 52-61.
- Laitinen, E. K. (2002). A Dynamic Performance Measurement System: Evidence From Small Finnish Technology Companies. *Scandinavian journal of management*, 18(1), 65-99.
- Lau, R. S. (2000). Quality of Work Life and Performance—An Ad Hoc Investigation of Two Key Elements In The Service Profit Chain Model. *International journal of service industry management*.
- Leap, T. L., & Crino, M. D. (1993). *Personnel/Human Resource Management*: Macmillan College.
- Legge, K. (1975). Authority, Ambiguity and Adaptation: The Personnel Specialist's Dilemma. *Industrial Relations Journal*, 6(3), 51-65.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates”. *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
- Li, J. (2003). Strategic Human Resource Management and Mnes' Performance In China. *International journal of human resource management*, 14(2), 157-173.
- Lİ, Y. (2003). *The Relationships Between Human Resource Management Practices And Perceptions Of Organizational Performance Based On 1996–1997 National Organizations Survey (Nos) Data*: The Pennsylvania State University.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate Boston: Division of Research, Harvard Business School*.
- Lynch, R., & Cross, K. (1992). For Good Measure. *CMA Magazine*, 66(3), 20-23.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *ilr Review*, 48(2), 197-221.
- Magee, D. L. (2011). *Strategic Partnership: The Conflicting And Ambiguous Nature of Human Resource Management and Its Effect On Organizational Commitment*. Capella University,

- Maher, A., Mahmoud, H. S., & El Hefny, S. (2017). Authentic Leadership and Psychological Capital: The Impact on Egyptian Employees' Work Well Being. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 15(3), pp204-212-pp204-212.
- Maimaitimin, N. (2015). *Çin'in Guangdong Bölgesindeki Üretim İşletmelerinin Toplam Kalite Yönetimi:(TKY) Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi*. İstanbul Ticaret Üniversitesi,
- Martins, N., & Von der Ohe, H. (2003). Organisational Climate Measurement-New and Emerging Dimensions During a Period of Transformation. *South African journal of labour relations*, 27(3_4), 41-59.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2015). *Human resource management: Essential perspectives*: Cengage Learning.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. (2016). *Human Resource Management*: Cengage Learning.
- McMurray, A., & Scott, D. (2013). Determinants Of Organisational Climate For Academia. *Higher Education Research & Development*, 32(6), 960-974.
- Mohpman JR, A. M., & Mohrman, S. A. (1995). Performance Management Is" Running the Business". *Compensation & Benefits Review*, 27(4), 69-75.
- Moran, E. T., & Volkwein, J. F. (1992). The Cultural Approach to The Formation of Organizational Climate. *Human relations*, 45(1), 19-47.
- Mori, B. A. (1991). *Teacher Occupational Stress and Organizational Climate*. University of La Verne, (9212114)
- Morley, M. J., Gunnigle, P., O'Sullivan, M., & Collings, D. G. (2006). New Directions in The Roles and Responsibilities of The HRM Function. *Personnel Review*.
- Musah, M. B., Ali, H. M., al-Hudawi, S. H. V., Tahir, L. M., Daud, K. B., Said, H. B., et al. (2016). Organisational Climate as A Predictor of Workforce Performance in the Malaysian Higher Education Institutions. *Quality Assurance in Education*.
- Nair, R. (2006). Climate Studies and Associated Best Practices To Improve Climate Issues In The Workplace. *Women in Engineering ProActive Network*.
- Narsavage, D. (2008). A History of Human Resources Management. *Alexandria, VA*.
- Neal, A., West, M. A., & Patterson, M. G. (2005). Do Organizational Climate And Competitive Strategy Moderate The Relationship Between Human Resource Management And Productivity? *Journal of management*, 31(4), 492-512.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2006). *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage, Tenth Global Edition*: McGraw-Hill Education New York, MA.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2014). *Fundamentals of Human Resource Management*.
- Noordin, F., Omar, S., Sehan, S., & Idrus, S. (2010). Organizational Climate and Its Influence on Organizational Commitment. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 9(2).
- Ntalianis, F., Dyer, L., & Vandenberghe, C. (2015). Owner-Employee Relations In Small Firms. *Journal of Managerial Psychology*.
- O'Reilly, C. A., & Pfeffer, J. (2000). *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results With Ordinary People*: Harvard Business Press.
- Okakin, N., & Şakar, M. (2013). *İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı*.

- Ölçen, O. (2012). *Örgütlerde Performans Ölçümü ve Uluslararası Faaliyet Gösteren Bir İşletmenin Balanced Scorecard ile Performans Ölçüm Süreci*. Anadolu Üniversitesi,
- Özdemir, Z. T. (2019). *Entelektüel Sermaye ve Bilgi Yönetiminin Örgütsel Performansa Etkileri: X Holding’inde Bir Araştırma*. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale
- Özden, A. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans Üzerine Etkisinin İncelenmesi: ISO 500 Büyük İşletmede Yapılan Bir Araştırma*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı,
- Özdevecioğlu, M., & Biçkes, M. (2012). Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(39), 19-45.
- Özgen, H., Öztürk, A., & Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*.
- Öztürk, M. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Hukuki Boyutları: İşGören Seçimi ve İş İlişkisinin Sonlandırılması Üzerine Bir Değerlendirme*. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.,
- Pareek, U. (2007). *Motivational analysis of organisations-climate (MAO-C)* (J. Gordon Ed. Vol. 154).
- Pattanayak, B. (2020). *Human Resource Management*: PHI Learning Pvt. Ltd.
- Payne, M.-L. (2006). *The Path From an Administrative to A Strategic Function: A Comparative Study of Human Resource Managers' Competencies*. Capella University,
- Peçen, Ü. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Organizasyonel İklimin Firma Yenilikçilik Düzeyi Üzerine Etkileri; ABD Firmaları ve Türk Firmaları Karşılaştırması*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi,
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People: Unleashing The Power Of The Work Force*. Boston: Harvard Business School Press.
- Purtaş, Ş. (2020). *İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Putter, L. (2010). *Organizational Climate and Performance: 'The relation between organizational climate and performance and an investigation of the antecedents of organizational climate'*. Graduation Thesis Master of Science in Management of Technology,
- Riggle, R. J. (2007). *The Impact of Organizational Climate Variables of Perceived Organizational Support, Workplace Isolation, and Ethical Climate on Salesperson Psychological and Behavioral Work Outcomes*: University of South Florida.
- Ritzer, G., & Trice, H. M. (1969). *An Occupation in Conflict: A Study of The Personnel Manager*: Ilr Press.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2009). *Management*: Pearson Education India.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*
- Sabuncuoğlu, Z., & Seçim, H. (1994). *Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi. Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını, Yayın(440)*.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tokol, T. (2019). *Meslek Yüksek Okulları için Genel işletme: Alfa Aktüel Yayınları*.

- Saini, N. (2010). *A Study of Organisational Climate in Relation to Organisational Role Stress*. Sardar Patel University, (10099388)
- Salojärvi, S., Furu, P., & Sveiby, K. E. (2005). Knowledge management and growth in Finnish SMEs. *Journal of knowledge management*.
- Saraç, E. Ö. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri Kullanımının Rolü Üzerine Araştırma*. Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı, Yüksek Lisans Programı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara,
- Saruhan, Ş. C., & Özdemir, A. Z. Ö. (2004). *Değer Hedefli İşletmecilik*: Marmara Üniversitesi Nihat Sayar-Yayın ve Yardım Vakfı İşletmesi.
- Schein, H. E. (1995). *Örgüt Psikolojisi* (M. Tosun, Trans.).
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (Vol. 2): John Wiley & Sons.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J., Osborn, R., & Passmore, J. (2006). *Organizational Behaviour*: Langara College.
- Schneider, B. (1975). Organizational Climates: An Essay 1. *Personnel psychology*, 28(4), 447-479.
- Schneider, B. (1987). The People Make The Place. *Personnel psychology*, 40(3), 437-453.
- Schneider, B., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1996). Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change. *Organizational dynamics*, 24(4), 7-19.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On The Etiology Of Climates. *Personnel psychology*, 36(1), 19-39.
- Schuler, R. S. (2000). The Internationalization of Human Resource Management. *Journal of International Management*, 6(3), 239-260.
- Schuler, R. S., & Huber, V. L. (1993). *Personal end Human Resource Management*. Minnessota: West Publishing Company.
- Schulz, J. (2013). The Impact Of Role Conflict, Role Ambiguity And Organizational Climate On The Job Satisfaction Of Academic Staff In Research-Intensive Universities In The Uk. *Higher Education Research & Development*, 32(3), 464-478.
- Schyns, B., van Veldhoven, M., & Wood, S. (2009). Organizational Climate, Relative Psychological Climate and Job Satisfaction: The Example of Supportive Leadership Climate. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Scott, W. R. (2003). Organizations Rational, Natural, and Open Systems. In. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Seashore, S. E., & Yuchtman, E. (1967). Factorial Analysis of Organizational Performance. *Administrative science quarterly*, 377-395.
- Sevim, M. A. (2014). *Hizmet İyileştirme ve Performans Ölçümü İçin Bütünleşik Bir Metodoloji: İETT'de Yapılan Bir Uygulama*. T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.,
- Seymen, O. A. (2000). *İşletmelerde Yeniden Yapılanma (Reengineering): Süreç-Odaklı Organizasyonlar ve Otel İşletmelerinde Uygulanması*: Beta.

- Sheehan, M. (2014). Human Resource Management and Performance: Evidence From Small and Medium-Sized Firms. *International Small Business Journal*, 32(5), 545-570.
- Sheu, H. J., & Lo, S. F. (2005). A New Conceptual Framework Integrating Environment Into Corporate Performance Evaluation. *Sustainable Development*, 13(2), 79-90.
- Siehl, C., & Martin, J. (1989). *Organizational Culture: A Key To Financial Performance?* : Graduate School of Business, Stanford University.
- Snape, E., & Redman, T. (2010). HRM Practices, Organizational Citizenship Behaviour, and Performance: A Multi-Level Analysis. *Journal of management studies*, 47(7), 1219-1247.
- Storey, J. (1995). Human Resource Management: Still Marching on, or Marching out. *Human resource management: A critical text*, 1, 3-32.
- Stringer, R. (2002). *Leadership And Organizational Climate*: prentice-hall Upper Saddle River, NJ.
- Subaşı, S. (2018). Eğitim Etkinliğinin Uygulanması ile Örgütsel ve Bireysel Performans Arasındaki İlişkide Yönetici Desteğinin Rolü. *İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Şengül, R. (2015). Örgütsel Değişim Faktörü Olarak İnovasyon ve Kamu Yönetimi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(2), 141-152.
- Şimşek, M. Ş., & Öge, H. S. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü: Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma*: T.C. Anadolu Üniversitesi yayınları: Eğitim Fakültesi yayınları.
- Tangen, S. (2004). Performance Measurement: From Philosophy to Practice. *International journal of productivity and performance management*.
- Thomas, T., Schermerhorn Jr, J. R., & Dienhart, J. W. (2004). Strategic Leadership of Ethical Behavior in Business. *Academy of Management Perspectives*, 18(2), 56-66.
- Tolulope, O. V. (2005). *Effective Human Resource Management: Managing Human Resource In The Architectural Firm-Gaining Architects' Commitment In The Architectural Organisation*. University of London, University College London (United Kingdom),
- Tutar, H., & Erdem, A. T. (2020). *Örnekleriyle Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve SPSS Uygulamaları*.
- Türen, U., Gökmen, Y., & Tokmak, İ. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi: İşletmelerin Sahip Oldukları Bilgi ve İletişim Teknolojileri Kabiliyetlerinin Aracılık Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 4(4), 103-129.
- Ulrich, D. (1997). Measuring Human Resources: An Overview Of Practice And A Prescription For Results. *Human resource management*, 36(3), 303-320.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K., & Lake, D. G. (1995). Human Resource Competencies: An Empirical Assessment. *Human resource management*, 34(4), 473-495.
- Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ. D., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Dünder, G., et al. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*: Beta Yayınevi, İstanbul.
- Ünsalan, E., & Şimşeker, B. (2006). *Temel İşletmecilik Bilgileri*: Detay Yayıncılık.

- Vosburgh, R. M. (2007). The Evolution of Hr: Developing Hr as an Internal Consulting Organization. *People and Strategy*, 30(3), 11.
- Walton, R. E. (1985). *From Control to Commitment In The Workplace*: US Department of Labor, Bureau of Labor-Management Relations and Cooperative
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*: Mc Graw Hill Interamericana.
- Wilson, J. P. (2005). *Human Resource Development: Learning & Training For Individuals & Organizations*: Kogan Page Publishers.
- Yılmaz, T. (2012). Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bireysel ve Örgütsel Performansa Etkisi. *Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Yoder, D. (1958). *Handbook Of Personnel Management and Labor Relations* (Vol. 1): McGraw-Hill.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean Jr, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human Resource Management, Manufacturing Strategy And Firm Performance. *Academy of management journal*, 39(4), 836-866.
- Yörüker, S., Karabeyli, L., Kaya, S., & Özeren, B. (2003). Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu. *Ankara: Sayıştay, Dizi*, 28.
- Yükçü, S., & Atağan, G. (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 1-13.
- Yüreğir, O. H., & Nakiboğlu, G. (2007). Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış. *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences*, 16(2).
- Zheng, C., Morrison, M., & O'Neill, G. (2006). An empirical study of high performance HRM practices in Chinese SMEs. *The international journal of human resource management*, 17(10), 1772-1803.