

Özgün Araştırma / Research Article

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

Tuna USLU¹, Murat ÇELİK²

ÖZET

Örgütlerin amaçladıkları hedeflere ulaşmasında insan kaynakları yönetimini stratejik planlarla ilişkilendirmesi neticesinde ortaya çıkan stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütün rekabet üstünlüğü sağlamasında ve çağa ayak uydurmasında oldukça önemlidir. Stratejik insan kaynakları yönetimi, yatay ve dikey uyumla örgüt içerisinde ortaya çıkar. Yatay uyum insan kaynakları yönetimi uygulamalarının birbirini destekleyecek şekilde olmasıdır. Dikey uyum ise insan kaynakları uygulamalarının örgüt stratejileri ile bütünleşmesidir. Bir örgütteki çalışanlar iletişim yolu ile duygularını ve düşüncelerini paylaşmaya devam ederler. Araştırmanın amacı, İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde insan kaynakları yönetiminin örgütsel iletişime, örgütsel performansa ve örgütsel bağlılığa etkisini saptamak, değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Bu tez çalışmasında insan kaynakları uygulamaları, stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve örgütsel performans gibi değişkenlerin örgütteki algılanışının SPSS analizi ile yüzde değerlerini ve standart sapmalarını çıkarılarak ve değişkenlerin aralarındaki ilişkiler saptanarak, örgütteki bu değişkenlerin yapısal modeli ortaya çıkarılmıştır. Amos yapısal eşitlik programı ile değişkenler arasındaki ilişki modeli ve değişkenlerin aralarındaki uyum belirlenmiştir. İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve 39 İlçe Müdürlüğünde bulunan personellere anket çalışması uygulanmıştır. Yapılan analizler neticesinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin örgütsel bağlılığı ve örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği, örgütsel iletişim ve insan kaynakları uygulamaları ile de pozitif anlamda ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel iletişimin örgütsel performansa ve örgütsel bağlılığa pozitif yönde anlamlı etkisi tespit edilmiştir. İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel performansa pozitif yönde anlamlı etkisi bulunurken örgütsel bağlılığa herhangi bir etkisi bulunmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY), İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans

THE EFFECT OF STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, HUMAN RESOURCES PRACTICES AND ORGANIZATIONAL COMMUNICATION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN ISTANBUL YOUTH AND SPORTS PROVINCIAL DIRECTORATE

ABSTRACT

Strategic Human Resources Management, which emerged as a result of organizations associating human resources management with strategic plans in achieving the goals they aim at, is very important in ensuring the competitive advantage of the organization and keeping up with the era. Strategic human resources management emerges in the organization with horizontal and vertical harmony. Horizontal adaptation is that human resources management practices support each other. Vertical integration is the integration of human resources practices with organizational strategies. The aim of the study is to determine the effect of Strategic HRM on organizational communication, organizational performance and organizational commitment in Istanbul Youth and Sports Provincial Directorate and to determine the relationship between variables. In this thesis, the structural model of these variables has been revealed by subtracting the percentage values and standard deviations by the SPSS analysis of

* Bu çalışma İstanbul Gedik Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nde tamamlanmış doktora tezinden üretilmiştir.

¹ Fenerbahçe Üniversitesi Spor Araştırmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi, İstanbul/TÜRKİYE.
tunauslu@gmail.com, tuna.uslu@fbu.edu.tr, ORCID iD: 0000-0001-5616-2987

² Gençlik ve Spor Bakanlığı Sultanbeyli Gençlik ve Spor İlçe Müdürlüğü, İstanbul/TÜRKİYE.
Muratcelik5332@gmail.com, ORCID iD: 0000-0003-1558-5454

variables such as HRM, Strategic HRM, organizational communication, organizational commitment and organizational performance. SPSS 24.0 was used for statistical analysis. The relationship between the variables and the relationship between the Amos program and the variables were determined. A questionnaire was applied to the staff of Istanbul Provincial Directorate of Youth and Sports and 39 District Directorate. As a result of the analyzes, it was determined that Strategic Human Resources Management positively affected organizational commitment and organizational performance, and positively related to organizational communication and HRM. The positive effect of organizational communication on organizational performance and organizational commitment has been determined. While HRM has a positive effect on organizational performance, it has not been found any effect on organizational commitment.

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

1. GİRİŞ

Yaşadığımız çağda örgütlerin hızlı bir şekilde hareket eden ekonomik, sosyal, teknolojik ve siyasal alandaki değişimlerin ve gelişimlerin gerisinde kalması düşünülemez. Küreselleşme çağında değişen iş yapma şekilleri ve organizasyonel gelişim süreci, fiziksel kaynaklardan çok daha soyut varlıkları yönetmeye doğru ilerlemekte ve somut çıktılar yerlerini süreçleri yönetmeye odaklanmak zorunda kalmaktadır (Uslu, 2016: 109). Tüm iş sahalarında olan bu değişim ve gelişmelere örgütlerin ayak uydurmasında nitelikli iş gücü ile stratejik yönetim ve stratejik insan kaynakları anlayışına sahip olup bu anlayışı uygulamaları büyük önem arz etmektedir (Akdemir, 2017). Literatürdeki önceller incelendiğinde, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların performans farkındalıklarını etkilediği görülmektedir. Ancak kurumsal uygulamaların ve insan kaynakları yönetim araçlarının bireysel ve örgütsel etkilerine ilişkin Türkiye'de ve yabancı yazında sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır (Uslu, 2015: 1464). Özellikle özel sektörde insan kaynakları yönetimi, çalışan davranışları üzerinde doğrudan etkilidir. Bu yaklaşımın bir sonucu olarak, özel sektördeki bulunan insan kaynakları uygulamaları, çalışanları yeni fikir ve yeniliklere yönelik motive eder ve çalışan memnuniyeti için işyerini yeniden yapılandırma çabalarında bulunur (Uslu, 2015: 1469). Ancak diğer taraftan kamu sektöründe insan kaynakları uygulamaları bu kadar stratejik bir şekilde performansı etkileyecek şekilde hazırlanmamakta, daha çok kurumun personel yönetimi görevlerini yerine getirmektedir.

Stratejik İK yönetimi, kurumun elinde bulunan insan kaynağı ve bütünsel İK strateji, ilke ve uygulamaları ile birlikte örgütün planlarını nasıl gerçekleştirebileceğini ele alan insanları yönetme yaklaşımıdır. Bu yaklaşım aşağıdaki ilkelere dayanmaktadır (Armstrong, 2017).

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

Çalışma hayatında insan kaynaklarının etkisindeki can alıcı değişim, örgütsel planların geliştirilmesi ve uygulanmasında insan kaynaklarının giderek daha çok söz sahibi olmasıdır. Artık örgütsel hedefler, örgütün rekabet üstünlüğünün güçlendirilmesine ve iş gruplarının meydana gelmesine bel bağlamakta ve insan kaynakları fazlaca önem kazanmaktadır. Stratejik İKY örgütlerin iç ve dış çevrelerindeki değişimlerin, örgütlerin insan kaynakları stratejilerini etkilemesi ya da seçmesi olarak tanımlanabilir. Teşkilatın etrafındaki bu değişikliklerin hem birbiri ile bağlantılı olması hem de örgütün stratejik hedeflerine planlı olarak bütünleşik olması bu hususta seçici olmaktadır (Bayraktaroğlu ve Atay, 2016)

Stratejik İKY'nin asıl amacı; teşkilatın arz ettiği sürdürülebilir piyasa hakimiyeti üstünlüğü için donanımlı, azimli ve yeterli motivasyona sahip çalışanları olmasını sağlayarak yapı için stratejik donanım oluşturmaktır. Stratejik İKY'nin iki amacı bulunmaktadır: Birincisi, uyum ya da bütünleşme ortaya koyma; açıklaması İK hedeflerinin iş hedefleri ile dikey uyumunu meydana getirip, İK hedeflerini ise kendi içinde bir araya götürmektir; ikinci hedefi de çoğunlukla kargaşalı bir ortam içinde yönlendirme yapmaktır; bu da örgütün iş için ihtiyaç duyduğu, iş görenlerin ise ihtiyaç duyduğu mantıklı ve hızlı İK plan ve programlarının ilerletilmesini ve uygulanması ile meydana getirilebilir. (Armstrong, 2017).

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

Örgütsel iletişim, örgütte çalışan kişi ve grupların, örgütün ortak planları sonucunda meydana getirdikleri mesaj alışverişidir. Genel bir bakış açısıyla örgüt iletişimi, teşkilatın yapısal ve yapısal olmayan grupları arasında kurulan iletişimidir (Başyigit, 2006).

Örgütsel iletişimin önemi ve sağlıklı işlediği zaman sağladığı yararlar şu şekilde sıralanabilir (Akbaş, 2008)

- Yönetime karar almada gereksinim duyulan bilgiyi elde etme olanağı sunar.
- Yöneticilerin aldığı kararların iş görenler tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlar.
- İş görenlerin örgüte bağlılığını artırarak, müşteri hizmetlerinin iyileşmesini sağlar.
- İş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi iş görenlerin davranışlar üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgütsel performansı artırır.
- İş görenlerin paylaşım duygusunu artırır.
- İş ortamındaki sürtüşme ve baskılar azalır.
- Örgütsel faaliyetlerin istikrar ve iş birliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunur.
- Örgütsel değişime karşı güven oluşturur ve değişim sürecini hızlandırır.
- Daha az hata yapılmasına ve sonuçta giderlerin azalmasına olanak tanır.
- Karlılığı ve etkinliği artırır.
- Stratejik planların etkin bir şekilde uygulanmasında önemli bir faktördür.

Örgütsel bağlılık; iş görenlerin, örgütsel stratejileri isteyerek kabul etmeleri, bu stratejileri yakalamak için çok emek harcamaları ve teşkilatın devamlı elemanı olmak istemeleri olarak ifade edilebilir. Bazı araştırmacılar örgütsel bağlılığı, iş görenlerin çalıştıkları kurumlara olan bağlılıkları ile davranış sonuçları olarak ifade etmektedir. Yani bağlılık, iş görenlerin bağlılıkla ilgili düşünceleri ile meydana gelen davranışsal hareketlerdir. (Başyigit, 2006).

Örgüte bağlılık gösteren kişilerin; işe faal olarak katılma, işini yaşamının merkezi olarak görme ve kendisine olan öz saygısının temeli olarak algılama ve kendisini iş performansı ile tanımlaması gibi davranışlar ve özellikler gösterecekleri ileri sürülmektedir (Akbaş, 2008).

Performans bir çalışanın kendisine verilen iş ya da görevi belirli bir zaman kesiti içinde yerine getirmek yoluyla elde ettiği sonuçlar olarak düşünüldüğünde, işletme performansı sahip olunan kaynakların etkin ve verimli bir biçimde kullanılarak önceden belirlenen amaçlara ulaşma becerisi olarak ifade edilebilir.

Bir başka deyişle performans; işletmenin amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğinin, neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel ifadesidir. Bu anlamda bir işletmenin performansı, belirli bir zaman dilimi sonunda elde ettiği çıktı ya da çalışmanın sonucu olarak ifade edilebilir (Akgün, 2010). Performans, tüm faaliyetlerin en son sonucudur ve performansın değerlendirilmesinde odaklanılan, firmanın o andaki faaliyet ve davranışlarının etkililiği ve etkinliğidir (Akgün, 2010).

Örgütsel performans, her kurum açısından, kurumun rakiplerle olan mücadele üstünlüğünün bir göstergesidir. Diğer bir söylemle, bir kurum için performans, kurumun ne durumda olduğunun, hedeflerinin ne kadarının başarılı olduğunun ve bu noktada, rakiplerle olan bir kıyaslama neticesinde, yeteneklerin performans yükselişi gerçekleştirmek üzere nasıl etkin çalıştırılabileceğinin bir tanımlayıcısıdır (Cingöz, 2011). Örgütsel performansın farklı kısıtları, sınırlamaları ve belirsizlikleri olan bir alan olduğu tartışılabilir. Örgütsel performansı tek bir ölçüm aracı ile belirleyebilmek mümkün görünmemektedir. Bu nedenle örgütsel performansın tanımı, ölçümü ve ölçüm göstergeleri konusunda fikir birliği yoktur. Ancak konunun idari bilimler literatürü açısından önemi, uygun performans kriterlerinin ve göstergelerinin araştırılması, amaca göre yöntemin değişmesi gerekliliği ve her performans ölçüm yönetiminin kendine özgü koşullar altında etkili olacağı konusunda ortak fikirler de bulunmaktadır (Cingöz, 2011).

Batıda kullanılan Balanced Scorecard (BSC) olgusu dilimiz Türkçe'ye "Çok Boyutlu-Dengeli Performans Çizelgesi", "Dengeli Ölçü Kartı" ya da en bilindik olarak "Kurumsal Karne" olarak çevrilir. (Bayraktaroğlu ve Atay, 2016). Kurumsal karne, firmaların icraatları sonucu ortaya çıkan geçmiş verileri ele alan fiziksel değerlerle beraber ileriye dönük olarak müşteri memnuniyeti noktasında müşteri bazlı düşünmeyi, müşteriler ve ortakların beklentisi olarak firma içindeki çalışmaların gelişmesi ve en iyi hale getirilmesi, değişimde ayakta kalmak amacıyla insan, sistemler, firma içi uygulamalar neticesinde öğrenme ve gelişme gibi değerleri içine alan bir yaklaşımdır. Ayrıca, belirli olarak kullanılan göstergeler ile boyutsal dengenin ve entegrasyonun sağlanabilmesi amacıyla önemli noktada geribildirim temin eden; verilerden stratejiye varmayı ve stratejiyi yapılabilir kılmayı hedefleyen dinamik bir performans ölçüm uygulaması ya da yönetim planlamasıdır. Bu doğrultuda "kurumsal karne" performans belirlemede kullanılan bir yöntemdir. (Bayraktaroğlu ve Atay, 2016).

2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ

İnsan kaynakları uygulamaları yıllar içinde değişerek stratejik bir hal almıştır. Bu stratejik anlayış ile örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve örgütsel performans konusunda da ne tarz değişimler olduğu çalışmalarla ortaya konmaya çalışılmaktadır.

21. yüzyılın başında insan kaynakları uygulamalarının gücünü ve dikkatini, marka değerinin oluşturulması ve korunmasına, liderlik ve iyi yönetimin rekabet üstünlüğü sağlamadaki rolüne işaret ettiği fark edilmektedir. Bu anlamda özellikle hizmet firmalarının rekabet edebilirliğinin en önemli faktörleri de daha bütünleyici bir çerçevede; insan kaynakları yönetimi yetenekleri, öğrenen organizasyonlar, yönetim ve hizmet yetenekleri, marka yönetimi yetenekleri, topluluk yönetimi, pazarlama ve satış yönetimi yetenekleri olarak ortaya çıkmaktadır (Kılıç ve Uslu, 2019: 228).

2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Stratejik insan kaynakları yaklaşımı örgütlerdeki insan kaynaklarını birimini sınırlı bir alanda uzman olmaktan çıkarıp, birimi örgütle uyumlu, bütünleşik, örgütün misyonunu, vizyonunu ve amaçlarını tüm birimlere ve çalışanlara yerleştiren güçlü bir merkez haline getirecektir (Kaçmaz, 2015). Schuler (1992) Stratejik İKY'yi tanımlarken bütünleşme ve uyum olarak özetlemiştir. "Bütünleşme" ile İK uygulamalarının hiyerarşi ve örgütün stratejik stratejisiyle bütünleşmesini ve örgüt çalışanlarının gündelik işlerinde bu stratejiye bağlı kalarak onu fiilen uygulamasını ifade eder. "Uyum" terimi ile Stratejik İKY uygulamalarının içsel ve dışsal uyumunu örgütsel stratejiye uyarak anlatır (Schuler, 1992). Stratejik İKY, geleneksel insan kaynakları yönetimine göre farklı yönler taşımaktadır. Stratejik İKY örgütün

stratejik süreciyle insan kaynakları faaliyetlerini yürütür. İKY politika ve uygulamaları ile işletme stratejisine dikey olarak uyum sağlamaktadır. İnsan kaynakları stratejisinin kapsama alanını meydana getiren faktörlerde yatay entegrasyonla birbiriyle uyumlu hale gelmektedir. Stratejik İKY, örgütsel hedeflere ulaşmak için planlı insan kaynakları (İK) uygulamaları olarak, çevre hakkında etkiler yaratmak için çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendirme gücüne sahiptir (Uslu, 2015: 1464).

2.2. Örgütsel İletişim

Örgütsel İletişim, örgüt devamlılığına sağlamak, örgütü amaçlarına ulaştırmak adına örgütteki tüm çalışanların, departmanlar ile örgütün iletişim halinde olduğu tüm kurum ve kuruluşlarla etkileşimi sağlayan süreçtir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Yöneticilerin çalışanlarına iş yaptırmak amacıyla kullandıkları iletişim, örgütlerde örgütsel iletişimi ortaya çıkarır. Yöneticilerin zamanlarının büyük bir kısmını örgütlerde iletişime harcadıklarını düşünürsek örgüt yöneticileri için örgütsel iletişim hayati önem taşır (Koçel, 2011). Kurumun resmi kanallarını dikey iletişim temsil ederken, kurumun amaç ve hedeflerinin aktarılmasında dikey iletişim önemli bir işleve sahiptir (Rodoplu Şahin ve Uslu, 2014: 34). Dikey iletişim hiyerarşik bir sistemle oluşturulur. İletişimde bilgi akışı önce yukarıdan aşağıya, sonra aşağıdan yukarıya sağlanır (Özarallı ve Uslu, 2009). Kurumun amaç ve politikaları, işle ilgili talimat ve yönergeler, iş çıktılarında ve performans değerlendirmelerinde dikkat edilmesi gereken konular yukarıdan aşağıya iletişim ile aktarılır (Rodoplu Şahin ve Uslu, 2014: 35). Diğer taraftan bilgi akışını engelleyen faktörler incelendiğinde, tek yönlü aşağı doğru iletişim bu sebeplerden biri olarak görülmüştür. Diğer faktörlerin yanı sıra, örgütsel iletişimin öneminin göz ardı edilmesi, bilgilerin ve süreçlerin yazılı olarak belgelenmesinden kaçınılması, yöneticilerin görüş ve söylemlerinin çalışanlar tarafından da aynı şekilde anlaşıldığının varsayılması da iletişim etkinliğini olumsuz etkileyen nedenler arasındadır (Rodoplu Şahin ve Uslu, 2014: 34-35).

Örgütsel iletişimin etkinliği, büyük ölçüde ast ve üst arasındaki ilişkiler tarafından belirlenir. Kurumsal yönetimin ve bilgi yönetiminin, aşağı yönlü ve yukarı yönlü iletişim etkinliğini artırdığı bilinmektedir. Ancak iş gören algısı açısından özellikle çalışan performansı üzerinde önce yukarı yönlü, sonrasında aşağı yönlü iletişim modelinin etkili olduğu görülmektedir (Rodoplu Şahin ve Uslu, 2014: 44). Bu sayede çalışanlar kurumsal hedefler için, zihinlerini, duygularını ve sezgilerini bir bütün olarak dikkate alan ve iletişimin sosyalleşme yönünü de içeren bir tutuma girerler. Stratejik yönetim zamanla iş yapılarının kurumsallaşması ile birlikte sadece kurallara ve işleyiş odaklı örgüt yapılarından, tek yönlü ve yukarıdan aşağıya akışları ile tanımlanan geleneksel organizasyon yapılarının da dinamik ve çok boyutlu yapılara dönüşmesine etken olacaktır (Rodoplu Şahin ve Uslu, 2014: 34).

2.3. Örgütsel Bağlılık

Bağlılık, bir kişiye, fikre, örgüte, büyük gördüğümüz bir olguya karşı bağlılık gösterme istediğimizi anlatan yüksek dereceli bir duygu olarak karşımıza çıkar. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel amaçları vicdanen kabul ederek bu amaçlara ulaşmak için çok çalışarak, kendilerinin örgütte sürekli kalma isteğidir. Örgütsel bağlılık çalışanların çalıştıkları örgütlere olan bağlılık davranışları şeklinde de tanımlanmaktadır (Başyigit, 2006). Örgütün hedeflerinin ve değerlerinin birey tarafından içselleştirilmesi (O'Reilly ve Chatman, 1986), bireyin örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi (Baysal ve Paksoy, 1999) ve bireyi örgüte bağlayan psikolojik haldir (Meyer ve Allen, 1990).

2.4. Örgütsel Performans

Örgütsel performans kurumların rekabetçi gücünün göstergesidir. Örgütün nerede olduğunun, belirlenmiş hedeflere ne derece ulaştığının ve rakiplerle mukayese edildiğinde kabiliyetlerin performansı artırmak için nasıl etkin kullanılacağına yol gösterir (Cingöz, 2011). Örgüt performansı, örgütün hedeflere ulaşma durumunu yani başarı seviyesini gösterir. Performans ölçümü sonunda elde edilen veriler stratejik başarıda dikkat edilen göstergeler olduğundan dolayı, stratejik karar alma sürecinde faydalanılan değerli unsurlardır. Stratejik karar alma süreci, örgütlerin rekabet ortamında nasıl avantaj elde edip, ayakta duracaklarının, hangi yollar ve alternatif yolların kullanılacağı ve örgütün hangi araç

ve gereçlerin kullanılacağı gibi konuların planlayıp gözden geçirilmesi aşamasıdır. Ancak strateji ile performans arasında temel bir fark vardır. Strateji gelecekle ilgilidir. Performans ise geçmiş dönemlerdeki uygulamaların başarısının işaretidir (Başar, 2016). Yirminci yüzyıldaki değişimler karşısında, örgütlerin performansa yönelik yeni büyüme modellerinin değişikliklerinin daha akıllı sistemleri içeren ekolojik yapılar, kurumsal yönetim, aktörler arası etkileşim, inovasyon sistemi, örtülü bilgi, örgütsel öğrenme ve araştırma-geliştirme faaliyetleri oluşturmaktadır (Uslu ve Çubuk, 2015: 409-410). Günümüzde örgütsel performansı da tek bir gösterge ile ölçebilmek ve iyileştirebilmek mümkün değildir. Bu nedenle özel sektörde olduğu kadar kamu sektöründe de insan kaynağının ve örgütsel zekanın dengeli bir şekilde yönetilebilen daha stratejik yönetim yaklaşımlarına gereksinimi vardır.

3. GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Yeri ve Tarihi

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

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada kavramsal çerçeve oluşturulurken literatürden faydalanılmış uygulama kısmında nicel yöntem olan anket yöntemi kullanılacaktır. Veriler tüm deneklere aynı anket uygulanarak toplanmıştır. Anket 7 bölümden oluşmaktadır.

3.3 Evren ve Örneklem

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

3.4 Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması

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

3.5 Verilerin Analizi

Analizlerde SPSS 24.0 istatistik paket programı ile yapılmıştır. Veriler analiz edilirken demografik faktörlerde frekans ve yüzdelik dilimleri hesaplanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları, örgütsel iletişim, kurumsal performans ve örgütsel bağlılık bölümleri soruları analiz edilirken de ortalamalar ve standart sapmalar alınmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör analizi yapılmış, Değişkenlerin alt boyutlarını belirleyebilmek amacıyla SPSS'de varimax döndürmesi kullanılarak keşifsel (açıklayıcı) faktör iç tutarlılık analizleri uygulanmıştır. Her araştırma ölçeği ayrı ayrı olmak üzere

faktör analizinden geçirilmiş ve güvenilirlikleri Cronbach Alpha değerleri ile test edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiye pearson korelasyon katsayısı ve regresyon analizi ile bakılmıştır. Değişkenler arası regresyon analizi yapılmış, örgütsel performansın alt boyutlarının diğer değişkenlerin alt boyutlarıyla olan ilişkisine lojistik regresyon ile bakılmıştır. Sobel testi yapılarak değişkenlerin aracılık durumuna bakılmıştır. Amos programı ile değişkenler arasındaki ilişki modeli ve değişkenlerin aralarındaki uyum belirlenmiştir.

3.6 Araştırmanın Hipotezleri

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

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

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

H4: Örgütsel Bağlılığın yüksekliği örgütsel performansı pozitif yönde etkilemektedir.

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

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

4. BULGULAR

Araştırmaya katılan İstanbul GSİM personelinin demografik özellikleri yüzde dağılımı ve frekans dağılımı tablo olarak verilmiştir. Hazırlanan anketlerin güvenilirlik testi yapılmış, tüm soruların ortalama rakamları, standart sapmaları ve frekansları hesaplanmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların %70,5'i erkek, %29,5'i ise kadındır. Kurum çalışanlarının yaş ortalaması 37,6'dır. Çalışanların %58,8'i lisans mezunu, %17,7'si lise, %12,0'ı ilköğretim, %7,9'u ön lisans, %3,6'sı lisansüstü eğitim seviyesine sahiptir. Araştırmaya katılanların %52,8'i 657 sayılı devlet memuru kanununa bağlı iken, %30,0'u işçi kadrosunda, %15,8'i sözleşmeli personel kadrosunda, %1,4 'ü ise diğer kadrolarda bulunmaktadır. Araştırmaya katılanların %24,2'si işçi unvanında, %21,6'sı antrenör unvanında,%8,6'sı memur unvanında, %8,4'ü sportif eğitim uzmanı unvanında, %6,7'si sözleşmeli spor eğitim uzmanı unvanında, %4,6'sı bekçi-bakıcı unvanında, %4,3'ü müdür unvanında, %4,1'i uzman unvanında, %4,1'i bilgisayar işletmeni unvanında, %3,4'ü şef unvanında, %2,4'ü mühendis unvanında, %1,9'u tekniker unvanında, %1,7'si teknisyen unvanında, %0,7'si muhasebeci unvanında, %0,2'si avukat unvanında, %0,2'si gençlik lideri unvanında, %0,2'si destek personeli unvanında, %2,6'sı ise diğer unvanlardadır.

Tablo 4.1. Personel Çalışma Yılı Aralığı Tablosu

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

İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışma yılı tablosu incelendiğinde personelin büyük çoğunluğunu 159 (%38,1) personel ile 1-5 yıl arası çalışan personel ve 141 (%33,8) personel ile 6-10 yıl arası çalışan personel oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların %86,1'i yönetici kadrosunda bulunmamaktadır. %13,9'u ise yönetici kadrosunda yer almaktadır. Araştırmaya katılanların %48,7'si kurumda hep aynı

yerde çalıştıklarını, %42,9'u 2-3 kere yer değiştirdiklerini, %6,5'i 4-5 kere yer değiştirdiklerini, %1,7'si 6 ve üzeri yer değiştirdiklerini belirtmişlerdir.

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

4.1 Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör analizi yapılmış, tablo 4.2 ve 4.5 arasında gösterilmiştir. Değişkenlerin alt boyutlarını belirleyebilmek amacıyla SPSS'de varimax döndürmesi kullanılarak keşifsel (açıklayıcı) faktör iç tutarlılık analizleri uygulanmıştır. Her araştırma ölçeği ayrı ayrı olmak üzere faktör analizinden geçirilmiş ve güvenilirlikleri Cronbach Alpha değerleri ile test edilerek, ölçekler aşağıdaki tablolarda açıklanmıştır.

Tablo 4.2. İnsan Kaynakları Ölçeği Faktör Analizi Tablosu

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

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

Tablo 4.2'de yer alan insan kaynakları ölçeğinin genel Cronbach Alpha değeri 0,838'dir. KMO değeri 0,865 ($p=0,000$)'dir. Tablo 4.2, iki alt boyuttan oluşmaktadır. Temel uygulamalar boyutunun Cronbach Alpha değeri 0,698'dir. İK işleyiş boyutunun Cronbach Alpha değeri 0,820'dir. İki boyutun faktör açıklayıcılığı 48,707'dir

Tablo 4.3. Algılanan Stratejik İnsan Kaynakları Ölçeği Faktör Analizi Tablosu

Algılanan Stratejik İnsan Kaynakları Ölçeği	Boyut Açıklayıcılığı	Madde Ağırlığı	Cr. Alfa (%)
Faktör 1: Dikey Boyut	52,928		0,954
SİKYS26		0,784	
SİKYS23		0,759	
SİKYS27		0,750	
SİKYS24		0,739	
SİKYS25		0,714	
SİKYS22		0,709	
SİKYS28		0,684	
SİKYS20		0,675	
SİKYS29		0,667	
SİKYS30		0,650	
SİKYS21		0,630	
SİKYS18		0,588	
SİKYS8		0,583	
SİKYS10		0,542	
SİKYS19		0,535	
SİKYS9		0,508	
Faktör 2: Yatay Boyut	6,560		0,922
SİKYS1		0,776	
SİKYS2		0,733	
SİKYS3		0,718	
SİKYS4		0,675	
SİKYS5		0,636	
SİKYS6		0,632	
SİKYS7		0,529	
Faktör 3: Strateji ve İK Etkileşim Boyutu	4,419		0,878
SİKYS16		0,754	
SİKYS15		0,728	
SİKYS12		0,725	
SİKYS11		0,708	
SİKYS17		0,666	
SİKYS13		0,511	
Toplam Açıklayıcılık Yüzdesi	63,906		
Kaiser - Meyer - Olkin Değeri: 0,948		Yaklaşık Ki-Kare Değeri: 10081,265	
Bartlett Manidarlık Değeri: 0,000			

Dikey boyut, örgüt stratejileri ile İK stratejilerinin uyumunu belirtmektedir. Yatay uyum, örgütün İK politikaları ile İK stratejilerinin birbiri ile uyumunu ve birimlerin birbiri ile uyum içerisinde olmasını belirtmektedir. Strateji ve İK etkileşim boyutu, İK uygulamalarının stratejiler ile arasında olan ilişkiyi ve birbirini etkilemelerini belirtmektedir. Tablo 4.3'de yer alan SİKY ölçeğinin genel Cronbach Alpha değeri 0,968'dir. KMO değeri 0,948 (p=0,000)'dir. Tablo 4.3, üç alt boyuttan oluşmaktadır. Yatay boyutun Cronbach Alpha değeri 0,922'dir. Strateji ve İK etkileşim boyutunun Cronbach Alpha değeri 0,878'dir. Dikey boyutun ise Cronbach Alpha değeri 0,954'dür. Üç boyutun faktör açıklayıcılığı 63,906'dır.

Tablo 4.4. Örgütsel İletişim Ölçeği Faktör Analizi Tablosu

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

Dikey iletişim boyutu, örgütün en üstteki yöneticisi ile en alttaki çalışanı arasındaki aşağı ve yukarı yönlü olan iletişimi belirtmektedir. İç iletişim boyutu ise örgütün birimleri ve çalışanları arasında bulunan iletişimi belirtmektedir. Tablo 4.4'te yer alan örgütsel iletişim ölçeğinin genel Cronbach Alpha değeri 0,903'tür. KMO değeri 0,867 (p=0,000)'dir. Tablo 4.4 iki alt boyuttan oluşmaktadır. Dikey iletişim boyutunun Cronbach Alpha değeri 0,844'dür. İç iletişim boyutunun ise Cronbach Alpha değeri 0,903'dür. İki boyutun faktör açıklayıcılığı 68,642'dir. Tablo 4.5'te yer alan örgütsel performans ölçeğinin genel Cronbach Alpha değeri 0,960'dır. KMO değeri 0,946 (p=0,000)'dir.

Tablo 4.5. Örgütsel Performans Ölçeği Faktör Analizi Tablosu

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

Gelişim boyutu, örgütün büyümesinden kurumdaki eğitim faaliyetlerine kadar geniş bir alanı ifade etmektedir. İşlevler ve iç süreçler boyutu, kurumun organizasyon faaliyetlerini gerçekleştirirken kullandığı tüm etkinlikleri ifade etmektedir. Müşteri boyutu, örgütün müşterileri beklentilerini karşılama düzeyiyle alakalıdır. Kurumsal strateji boyutu, örgüt stratejisinin örgüt içerisindeki durumunu ifade etmektedir. Tablo 4.5, genel Cronbach Alpha değeri 0,960'dır. Tablo 4 dört alt boyuttan oluşmaktadır. Müşteri boyutunun Cronbach Alpha değeri 0,832'dir. Kurumsal strateji boyutunun Cronbach Alpha değeri 0,873'dür. Gelişim boyutunun Cronbach Alpha değeri 0,942'dir. İşlevler ve iç süreçler boyutunun Cronbach Alpha değeri 0,900'dür. Dört boyutun faktör açıklayıcılığı 69,310'dur.

Allen-Meyer'in ölçeğinin Türkçe uyarlaması olması sebebiyle, örgütsel bağlılık ölçeğine faktör analizi uygulanmamıştır. Faktör analizinde Kaiser-Meyer-Olkin değerleri örnekleme yeterliliği istatistiği olarak kabul edilir ve değişkenler arası korelasyonların FA uygunluğuna bakar. Bu değer 0 ile 1 arasında değişir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerleri ve yorumları Tablo 4.6'da aktarılmıştır (Byrne, 2010). Kabul edilebilir en alt sınırı 0,50'dir. Eğer Bartlett's testinin p değeri (sig.) 0.05 anlamlılık derecesinden düşük ise değişkenler arasında FA yapmaya yeterli seviyede bir ilişki mevcut olduğunu gösterir. Ölçeklerimizin KMO değeri mükemmel kabul edilen 0.80 ve üzeri olup Bartlett's testinin p değeri ise 0,50'nin altındadır. Kullandığımız ölçeklerin genel olarak Cronbach Alpha değerleri 0.80 ve üzerinde olup mükemmel derecede güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 4.6. Kaiser-Meyer-Olkin Tolerans Aralıkları

<u>KMO Değeri</u>	<u>Yorumu</u>
0.80 ve üstü	Mükemmel
0.70 – 0.80 arası	İyi
0.60 – 0.70 arası	Orta
0.50- 0.60 arası	Kötü
0.50 ve aşağısı	Kabul edilemez

4.2 Fark Testleri

Bağımsız örneklem testi ile BESYO mezunu ve BESYO mezunu olmayan çalışanlar arasında ortalamalara bakılarak istatistik olarak anlamlı bir fark olup olmadığına bakılmıştır. Araştırmada BESYO mezunu olan çalışanlar ile olmayan çalışanlar arasında istatistiksel olarak bir fark bulunamamıştır.

4.3 Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Tablo 4.7. Genel Değişken Ortalamaları, Standart sapmaları ve Aralarındaki İlişkiler

		Ort.	SS	1	2	3	4
1	İK	2,59	0,71				
2	SİK	2,57	0,74	,702**			
3	Örgütsel İletişim	2,90	0,89	,552**	,610**		
4	Örgütsel Performans	2,54	0,84	,623**	,695**	,776**	
5	Örgütsel Bağlılık	2,97	0,53	,365**	,395**	,417**	,494**

** $p < 0,001$ ve * $p < 0,05$ değerinde anlamlı, $n=417$

Korelasyon analizi bulgularına bakıldığında (Tablo 4.7), SİK'nin İK ile ($r = .702$) olan ilişki düzeyi oldukça yüksektir. Bu beklenen bir durumdur, çünkü İK, SİK'yi oluşturan temel parçadır. Örgütsel İletişim'in İK ile ilişkisi ($r = .552$), SİK ile olan ilişkisi ($r = .610$) ile pozitif düzeyde ilişkilidir. Örgütsel Performansın İK ile olan ilişkisi ($r = .695$), SİK ile olan ilişkisi ($r = .695$), Örgütsel İletişim ile olan ilişkisi ($r = .776$) pozitif yönde anlamlıdır. Örgütsel Bağlılığın İK ile olan ilişkisi ($r = .365$), SİK ile olan ilişkisi ($r = .395$), örgütsel iletişim ile olan ilişkisi ($r = .417$), Örgütsel Performans ile olan ilişkisi ($r = .494$) ile diğer

değişkenlere göre ilişki oranı düşük seviyede pozitif yöndedir. Pearson korelasyon katsayısına göre değişkenler arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiş, hipotezler desteklenmiştir.

4.1 Değişkenler Arasındaki İlişkiler Modellenmesi

Günümüzde sosyal bilimlerden sağlık bilimine birçok bilim dalı tarafından kullanılan yapısal eşitlik modelleri (YEM), İngilizce ismiyle Structural Equation Models (SEM) olarak adlandırılır. Bellirli bir teoriye sahip olan gözlenebilen değişkenler ile gözlenemeyen değişkenlerin nedensel olarak ve ilişkisel karşılıklı olarak açıklanmasına dayanan çok değişkenli bir yapıdır. Günümüzde çok fazla bilim dalında kullanılmasının nedeni gözlenebilen ve gözlenemeyen değişkenler arasında direkt ve dolaylı olarak etkilerin tek bir yapı modeli içerisinde test edilip gözlemlenebilmesi ve bu değişkenlerin ölçüm hatalarının model oluşturulurken açık ve net bir şekilde hesaba katıldığı bir yöntem olmasındandır. (Bayram, 2010).

YEM, yapısal teoriye sahip bazı olguları analiz ederken doğrusal yaklaşım gösterirken, birden fazla değişkenin gözlemlenerek oluşturulan süreçlerine ifade eden istatistiksel bir yöntemdir (Beşkardeşler, 2018). YEM, iki önemli özelliğe sahiptir. Bu özelliklerin ilki model sürecinin bir seri yapısal eşitlik içermesidir. YEM'in ikinci önemli özelliği ise oluşturulan bu yapısal eşitliklerin görsel olarak çizimle gösterilmesidir. Çizimle görsel olarak gösterilen yapı hipotezlerin daha rahat bir şekilde anlaşılmasını sağlar. YEM analizi ile modelin gözlenen ve gözlenemeyen tüm değişkenlerinin birlikte test edilmesiyle elde edilen sonucun eldeki verilere uyumlu olup olmadığı veya ne derecede uyumlu olduğu ortaya konur. Modelin test edilmesi ile elde edilen uyum indeksleri veri ile model arasındaki uyumu işaret ediyorsa yapısal hipotezler kabul edilirken, uyumu göstermiyorsa yapısal hipotezler reddedilir (Beşkardeşler, 2018).

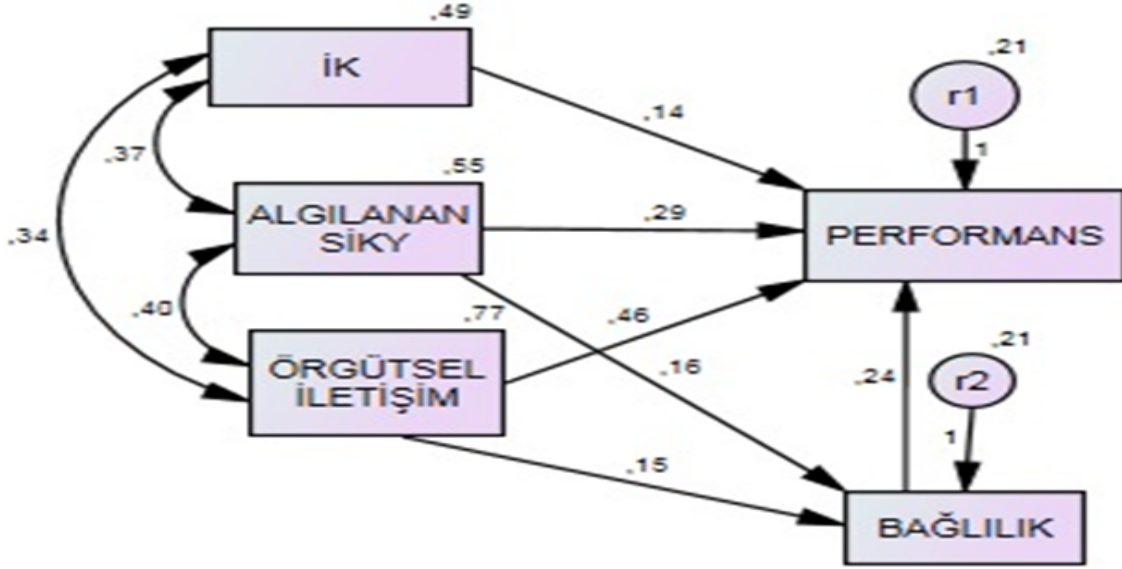
YEM, sahip olduğu bu özellikler ile klasik doğrusal modelleme yaklaşımlarından farklıdır. Klasik yaklaşımlar bağımsız değişkenin hatasız ölçüldüğünü ve ham verinin modele uygun olduğunu varsayar. YEM, değişkenin tüm verilerini kullanarak modeli test eder (Beşkardeşler, 2018). Literatürde (Byrne, 2010) kabul edilmiş uyum değerleri Tablo 4.8'de gösterilmiştir.

Tablo 4.8. Yapısal Eşitlik Modeli'nin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler

Uyum Testi	İyi Uyum	Yeterli Uyum
χ^2/ sd	$0 \leq \chi^2/ sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/ sd \leq 3$
RMR	$0,00 \leq RMR \leq 0,05$	$0,05 \leq RMR \leq 0,10$
RMSEA	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
NNFI	$0,97 \leq NNFI \leq 1,00$	$0,95 \leq NNFI \leq 0,97$

Yapısal eşitlik modeli programlarından Amos programı ile yapısal eşitlik modeli test edilerek değerleri ortaya konulmuştur (Şekil 4.1).

Şekil 4.1. Araştırma Modelinin İzlek Diyagramı



Yapısal eşitlik modeli testi AMOS analiz sonuçları Tablo 4.9'da gösterilmiştir. Model uyum indeksleri incelendiğinde $\chi^2/sd = 2,298 < 3$ kabul edilebilir uyum sağlamaktadır. RMSEA kabul edilebilir uyumu, GFI CFI, NFI, TLI ve AGFI ise mükemmel uyumu göstermektedir.

Tablo 4.9. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	χ^2	CMIN/ DF ≤5	GFI ≥.85	AGFI ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	TLI ≥.90	RMSEA ≤.08
MODEL	2,298	2,298	0,997	0,956	0,995	0,991	0,946	0,056

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları "kabul edilebilir" standartlara göre düzenlenmiştir

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Geçmişte baktığımızda insan kaynakları yönetimi, personel yönetimi ve özlük işleri gibi fonksiyonları yerine getiriyorken günümüzde daha kapsamlı bir hal alarak çalışanları maliyet unsuru olarak görmeyi bırakmış, yatırım ve rekabet üstünlüğü kaynağı olarak görmeye başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi destek hizmet sunan bir birim vaziyetinden sıyrılarak stratejik bir örgüt unsuru haline gelmiştir. 1990'lı yıllardan itibaren insan kaynakları ile örgüt stratejisi arasında ilişki kurulmuş bunun sonucunda insan kaynakları yönetiminin tanımı değişmiştir (Keçecioğlu, 2017). Bir anlamda değişen sadece insan kaynakları yönetiminin tanımı da olmamıştır örgütlerdeki insan faktörünün de önemi değişmiş, insan stratejik önem taşımaya başlamıştır.

Spor alanında insan faktörünün önemli bir yeri olduğu kabul edilen bir olgudur. Bu noktada insan kaynakları birimi faaliyetleri bu insan unsurunu yönetmede en önemli faktördür. Stratejik olarak önem

taşıyan insan rekabet yoğun spor sektörün belirleyici unsur olarak öne çıkmaktadır. Örgütteki insan faktörü, stratejik hedeflerin belirlenmesi ve gerçekleşmesinde müdürden, saha personeline kadar etkilidir, çalışanlar tarafından benimsenmiş örgüt stratejisi ve hedefleri başarı için gereklidir.

Örgütte stratejik yönetim ile insan kaynakları yönetimini bir araya getiren nedenler ise;

- Rekabetin yoğun olması
- Teknolojik değişimin hızlanması
- Demografik özelliklerin değişmesi
- Ekonomik dalgalanmaların yoğunlaşması
- Yeniden yapılanmaların fazlaşması (Barutçugil, 2004).

Bu faktörler insan kaynakları yönetiminin stratejik yönetim ile bütünleşmesini sağlarken bu bütünleşme sonunda organizasyona çeşitli faydalar sağlamaktadır.

Bunlar;

- Karmaşık organizasyon problemlerine özgün ve değişik çözümler sunar.
- Örgüt amaç ve hedefleri belirlenirken insan kaynaklarının dikkate alınmasını sağlayarak fırsatları ve zorlukları gösterir.
- Örgütün hedeflerine ulaşma ve stratejilerini değerlendirirken insan kaynakları yönetiminin dikkate alınmasını sağlar.
- Örgütteki stratejilerin belirlenmesinde sadece üst yönetimin görüşlerinin ve tercihlerinin hâkim olmasını engeller.
- Yönetici seçimi ve yetiştirilmesi faaliyetlerinin öncelikli olarak ele alınmasını sağlayarak stratejilerin uzun dönemdeki uygulanışı güvence altına alınmasını sağlar (Barutçugil, 2004).

Örgütün genel stratejisi ile insan kaynakları stratejisi ve uygulamalarının ilişkili olması Stratejik İKY'nin en belirgin özelliğidir. Örgütün İKY ile genel stratejisi arasındaki bağ henüz sistematik bir hale gelmemiştir. Bu durum stratejik insan kaynakları yönetimi özelliklerini tek başına anlatmaya yetmemektedir (Akdemir, 2017). Tüm bunlar araştırmamızın günümüz dünyasında kurumların çağa ayak uydurabilmesi ve örgütsel performansın iyi seviyelere getirilebilmesi için önemini göstermektedir.

Araştırmanın demografik özellikler bölümünü incelediğimizde araştırmaya katılanların % 70,5'i erkek personellerden oluşmaktadır. Kurumda kadın personelin sayısına göre erkek personel sayısı iki katından fazladır. Çalışanların büyük bir kısmı % 58,8'i lisans mezunu, % 7,9'u ön lisans mezunu, %3,6'sı yüksek lisans mezunu olması eğitim seviyesinin iyi düzeyde olduğunu göstermektedir. Müdür kadrosunda bulunan kişilerin % 66,6'sı kuruma başka kurumdan geçiş yaparak gelmiştir. Kuruma geçiş yaparak gelenlerin geldiği kurumların başında milli eğitim bakanlığı gelmektedir. Kurum personeli dışında kurum dışından gelerek müdürlük yapan bu kişilerin kurumdaki görevde yükselme ile müdür olmayı bekleyen kurum personelinin motivasyonunu olumsuz şekilde etkileyebileceği düşünülmektedir. Ayrıca İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde kadın müdür olmayışı cinsiyet eşitsizliği açısından

oldukça düşündürücüdür. Bu durumunda aynı şekilde kadın personelin motivasyonuna ve örgüte olan bağlılığına negatif etki yapabileceği düşünülmektedir. Araştırmaya katılan personelin % 48,7'sinin kurumda hep aynı birimde çalışmaları dikkat çekmektedir. Bu bize rotasyon ve benzeri yer değişikliklerinin çok fazla olmadığını göstermektedir.

Araştırmamızın korelasyon katsayılarına baktığımızda Pearson korelasyon katsayısına göre değişkenler arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiş, H1, H2, H3, H4 ve H5 nolu hipotezler desteklenmiştir. Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi amacıyla basit doğrusal çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Analizler sonucunda insan kaynakları uygulamalarının, algılanan Stratejik İKY'nin ve örgütsel iletişimin ve örgütsel bağlılığın örgütsel performansa anlamlı etki seviyesine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Algılanan stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığa anlamlı etkisinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Ancak insan kaynakları yönetimi ve örgütsel performansın örgütsel bağlılığa bir etkisi bulunamamıştır. Yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde;

Huselid ve arkadaşları (1997) yaptıkları çalışmada İKY'nin örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Kuzutürk (2016) da yaptığı çalışmada İKY'nin örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmamızda da İKY'nin örgüt performansına pozitif yönde anlamlı etkisi görülmektedir.

Richard ve Johnson (2001) araştırmasında ise Stratejik İKY'nin etkin uygulanışı ile performansın müşteri ayağına pozitif etki ettiği bununla beraber personel devir hızını da düşürdüğü sonucuna ulaşmıştır. Araştırmamızda ise örgütsel performansın müşteri boyutunu Stratejik İKY'nin alt boyutlarından strateji ve İK etkileşim boyutunun etkilediği görülmektedir. Buda bize Richard ve Johnson (2001)'in çalışmasında çıkan Stratejik İKY'nin örgütsel performansa olan pozitif etkisi sonucuna kısmi benzerlik göstermektedir. Türkiye'de yapılan araştırmalara baktığımızda Cingöz (2011) Kayseri ilinde OSB'de faaliyet gösteren 74 üretim firmasında gerçekleştirdiği çalışmada Stratejik İKY'nin örgütsel performansa pozitif yönde etki ettiğini ortaya koymuştur. Tokmak ve Polat (2010)'un yaptığı çalışmada ise Stratejik İKY'nin örgütsel performansı oldukça anlamlı bir düzeyde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Araştırmamızda da Stratejik İKY'nin örgütsel performansı anlamlı şekilde etkilediği görülmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi makro özellikli olup, örgüt stratejisini uygulayan üst yöneticilerle çalışanların tek vücut halinde hareket etmesini gerektirir. Bunun yanında örgütün iç kaynakları ile firma dışındaki gelişmeleri takip etmek zorundadır. Örgüt iş görenlerinin tutum ve davranışlarını anlamayı ve planlamayı gerektirir (Akdemir, 2017).

Chang ve Huang (2005) 235 firma ile yaptıkları çalışmada insan kaynakları ile örgüt stratejileri arasında uyum meydana getiren dikey boyutun örgütlerde örgütsel performansı arttırdığı sonucuna ulaşımlardır. Araştırmamızda ise Stratejik İKY'nin alt boyutlarından biri olan dikey uyumun, örgütsel performansın alt boyutları olan işlevler ve iç süreçler boyutu ile gelişim boyutunu pozitif yönde etkiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Dikey boyutun örgüt stratejileri ile İKY uygulamalarının bütünleşmesi

olduğu düşünüldüğünde İKY'nin stratejik özelliği örgütte olmazsa olmazdır. Bu durum bir bakıma örgüt çalışanlarının örgüt stratejisine aktif olarak katılmasıdır.

Örgütlerin İK fonksiyonunun stratejik özelliğini belirleyen temel nitelikler şu şekildedir (Akdemir, 2017);

- Örgüt stratejisi olmalı,
- İK/personel stratejisinin olması,
- Örgüt İK yöneticisinin örgütün en üst düzey kurullarında yer alması,
- Örgütün insan kaynakları yöneticisinin örgüt stratejisi geliştirme stratejisine hangi aşamada katkıda bulunduğu,
- İK ve personel fonksiyonlarına ait politikaların olması olarak sıralanabilir.

İKY'nin ne seviyede stratejik olduğunu bu değişkenler belirlemektedir (Akdemir, 2017).

Huselid (1995) ve Martell ve arkadaşları (1996) Stratejik İKY'nin dikey ve yatay uyumunu inceleyerek yaptıkları çalışmada Stratejik İKY'nin örgütsel performans ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Yaptığımız bu tez çalışmasında Stratejik İKY'nin dikey boyutunun örgütsel performans ile pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu ortaya konmuştur. Elde edilen sonuçlar Stratejik İKY ile ilgili yapılan araştırmalarla benzerlik sunmaktadır.

Stratejik İKY organizasyonun en önemli amacı sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü kazanması için kararlı, motivasyonu yüksek ve nitelik sahibi örgüt çalışanları ortaya çıkararak organizasyon için stratejik yeterlilik oluşturmaktır. Buna ek olarak Stratejik İKY'nin iki amacı daha vardır. İlki uyum ve bütünleşme elde etmek yani İK stratejilerinin örgüt stratejisi ile dikey uyum sağlamak, ikincisi ise değişken olan iş ortamında bir çeşit yönlendirme sağlamaktır. Organizasyonun iş ihtiyaçları, çalışanların bireysel ve toplu ihtiyaçları makul ve pratik İK plan ve programlarının oluşturulmasıyla sağlanabilir (Armstrong, 2017).

Kalafat'ın (2016) yaptığı araştırmada Stratejik İKY ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Çalışmamızda da aynı şekilde stratejik insan kaynakları yönetimi ile örgütsel performans arasında pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılık, örgütteki çalışanların kurumları ile bütünleşmelerini ve örgütün amaçlarını benimseyerek uyumlu biçimde çalışmalarını ifade etmektedir. Çalışanın örgütteki iş memnuniyeti çalışanın işine yönelik olan duygusal tepkidir. Çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları ve iş memnuniyetleri ile örgütteki tutum ve davranışları arasında önemli bir etkileşim söz konusudur. Örgüt içindeki iş stresi, gerginlikler ve iletişimsizlikler veya yardımlaşmaya dayalı, iletişim seviyesi yüksek iş ortamı çalışanların örgütsel performansını olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilir (Dığın, 2018).

Erçelik (2008)'in yaptığı araştırmada örgütsel iletişimin örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmamızda çıkan sonuçla benzerlik göstermektedir. Özellikle dikey iletişim

boyutunun performans alt boyutları üzerinde örgütsel iletişimin diğer alt boyutlarına göre daha fazla anlamlı etki gösterdiği tespit edilmiştir. Başıyigit (2006) ve Kırac (2016) yaptıkları araştırmada örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmamızda da örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Sosyal bir varlık olan insan ilk girdiği ortamda bile iletişim kurmak zorundadır. Örgüte yeni işe başlamış bir çalışan içinde durum aynıdır. Örgüte yeni girmiş bir çalışanın örgütte ilk kurduğu biçimsel iletişimidir daha sonra çalışanın örgüte alışmasıyla ve iş arkadaşlarıyla bağlar kurmasıyla bu yapı biçimsel olmayan iletişime doğru değişir. Çalışanın öncelikle iş arkadaşlarına bağlanarak, daha sonra da örgüte bağlanması bu biçimsel olmayan yapı ile ortaya çıkar. Çalışanlara açık bir iletişim politikasına sahip örgütler ilişkilerin dikey ve yatay olarak yoğunlaşmasıyla örgütün iletişim olarak çok iyi bir duruma gelmesini sağlar. Böyle bir atmosfere sahip olan örgütlerde örgütsel performans açısından çalışanlar istenilen seviyede ve etkin olarak görevlerini yerine getirirler. Bu örgütlerde çalışanlar arası işbirliği ve dayanışma vardır ayrıca örgütsel bağlılıkta yüksektir (Başıyigit, 2006).

Araştırmamızda örgütsel performansın alt boyutlarının her birinin diğer değişkenlerin alt boyutları ile olan ilişkisine lojistik regresyon ile baktığımızda örgütsel iletişimin alt boyutları ve stratejik insan kaynaklarının özellikle dikey boyutunun anlamlı etkisinden söz edilebilir. Bu durum örgüt stratejisi ile insan kaynaklarının uyumu olan dikey uyum ile örgütteki örgüt içerisindeki çalışan yönetici ilişkisi ve çalışanlar arası ilişkinin örgütsel performans üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Kurulan modelin Amos programı ile test edilmesiyle insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans ile anlamlı ilişkisi olduğu görülürken, örgütsel bağlılığa etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin ise örgütsel performansa ve örgütsel bağlılığa anlamlı etkisi görülmektedir. Örgütsel iletişimin örgütsel performans ve örgütsel bağlılığa anlamlı yönde etkisi söz konusudur. Örgütsel bağlılığın örgütsel performansa pozitif yönde anlamlı etkisi görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel iletişimin ise aralarında anlamlı ilişki söz konusudur.

İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde yapılan bu çalışmada Stratejik İKY, örgütsel iletişim ve örgütsel performans seviyeleri ortalamasının altında belirlenmiştir. Bununla beraber Stratejik İKY ile örgütsel iletişim ve örgütsel performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Örgütsel bağlılıkta performansı pozitif yönde desteklemektedir. YEM modeli ile de test edilerek desteklenen model hem araştırma yapılan kurum için hem de diğer örgütler için örnek model olarak kullanılabilir. Ayrıca yapılan bu çalışmaya liyakat ve benzeri değişkenler eklenerek daha farklı bir model oluşturulabilir ve daha değişik sonuçlara ulaşılabilir.

Araştırmamız çerçevesinde İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde (GSİM) stratejik insan kaynakları, insan kaynakları, örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve örgütsel performans gibi örgüt için hayati önem taşıyan unsurların daha verimli olabilmesi adına aşağıdaki öneriler sunulmuştur;

- Kurum personeline yeni bir görev verilirken veya yeni işe başlayan personele işi tanıtıcı bilgiler verilmeli ve personel oryantasyon eğitimine tabi tutulmalıdır.
- İK/personel birimi personelin güçlü ve zayıf yönlerini bilmelidir.
- İK planlamasında ve işle ilgili olarak mevcut personellerin görüşleri de dikkate alınmalıdır.
- Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için uygun ortam sağlanmalıdır.
- Personelin kendi işi dışında işinin dışında olan işlerle uğraşması engellenmelidir.
- Kurumdaki idari ve destek personeli sayısı artırılmalıdır.
- Kurumdaki insan kaynakları uygulamaları birbirlerini destekleyici nitelikte olmalı ve İKY stratejilerini desteklemelidir.
- İKY/personel birimi, İKY faaliyetlerini gerçekleştirirken diğer birim yöneticileri ile işbirliği içinde olmalı, diğer birimlerle personelin ihtiyaç duyduğu eğitimler hakkında koordinasyon içerisinde olmalıdır.
- Kurumun üst yönetimi kurumun gelecek yönelimini belirlerken İK verilerinden faydalanmalı ve üst düzey yöneticilerin karar verme sürecinde tüm birimleri bütünleştirecek şekilde eğitilmeleri sağlanmalıdır.
- Kurumda stratejik planlama yapılmalı, fayda-maliyet analizleri hesaplanırken İK uygulamalarının da fayda-maliyetleri dikkate alınmalıdır.
- Kurumun üst düzey yöneticilerinden en alttaki hat yöneticisine kadar olan tüm personel stratejik insan kaynakları yönetimi hakkında eğitilmeli, örgüt stratejiler belirlenirken bu yöneticilerden çalışma grupları oluşturulmalı ve strateji oluşumuna bizzat destek vermeleri sağlanmalıdır.
- İK personel yöneticisi üst yönetim takımının doğal üyesi olmalı, stratejilerin ve planların oluşma sürecine aktif katılmalıdır.
- Kurumda yapılacak değişimler hakkında değişimin yönü, şekli, nasıl yapılacağı ve kimlerin nelere katılacağı hususunda çalışanlara bilgi verilmelidir.
- İKY/personel birimi çalışanların kurumdan beklentilerini bilmeli ve bunu üst yönetime aktarmalıdır.
- Çalışanlar arasında fırsat eşitliği olmalı, eşitlik ilkesi çerçevesinde herkese eşit uygulamalar yapılmalıdır.
- Çalışanlar sorunlarını iletmede üst amirlere kolayca ulaşabilmeli ve yöneticiler, çalışanları desteklemelidir.
- Kurum yöneticileri personelin eğitim ve mesleki gereksinimlerine destek vermeleri, çalışanların sorunları ile yakından ilgilenmeleri gerekmektedir.
- Kurum çalışma saatleri dışında personelin beraber zaman geçireceği rekreasyonel etkinlikler sağlanmalı, personel arasındaki dostluk bağının ve takımdaşlığın gelişmesi sağlanmalıdır.
- Kurumda birimler arasında yardımlaşma artırılmalı, çalışanlar işleri için gerekli olan bilgi ve belgelere rahatlıkla ulaşabilmelidir.
- Kurumda kişilerin yanlış hareketlerine yönetim tarafından gerekli tepkiler verilmelidir.

- Kurumun misyonu ve vizyonu tüm çalışanlara benimsetilmeli ve çalışanların bu doğrultuda davranmaları sağlanmalıdır.
- Yönetici atamalarında cinsiyetçilikten kaçınılmalı kadın-erkek eşitliği gözetilmelidir.
- Çalışanların motivasyonlarını artırıcı etkinlikler ve ödüllendirmeler yapılmalıdır.
- Çalışanlara kurum içi eğitim programları düzenlenmelidir.
- Kurumdaki personele dönemler halinde performans ölçümü yapılmalıdır.
- Müdür atamalarında başka kurumlardan geçiş yaparak gelen personellerden önce kurumun kendi personelinin değerlendirilmesi sağlanmalıdır.
- Kurum vatandaşlar için yeni hizmetler geliştirmeli, verilen hizmetin kalitesi artırılmalı vatandaşların memnuniyetleri en üst seviyeye çıkarılmalıdır.

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

KAYNAKLAR

Akbaş B. (2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ramazan Arslan).

Akdemir, B. (2017). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", Beta Basım, İstanbul, ss. 22-26.

Akgün, F. (2010). Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının, Girişimci Odaklılık ve Öğrenme Odaklılık ile Firma Performansına Etkisi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Strateji Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Gebze (Danışman: Doç Dr. Cemal Zehir)

Armstrong, M. (2017). "Amstrong'un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı", 6. Baskı (çeviri editörü Prof. Dr. Yonca Deniz Gürol), Nobel Yayınevi, İstanbul, ss. 28-36.

Barutçugil, İ. (2004) "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", Kariyer Yayınları, İstanbul.

Bayraktaroğlu, S. ve Atay, E. (2016). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramsal, Stratejik ve Kültürel Temeller." İstanbul: Beta Basım Yayım, İstanbul

Başar, D. (2016). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Rekabetçi Örgüt Kültürü Oryantasyonları İle Firma ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Katılım Bankaları Üzerinde Bir Araştırma, Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Gebze (Danışman: Prof. Dr. Cemal Zehir)

Başığit, A. (2006). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, (Danışman: Doç. Dr. M. Bülent Tokat)

Baysal, A.C. ve Paksoy, M. (1999). "Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen Modeli". İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 2(1), ss. 7-15.

Byrne, B. M. (2010). "Structural Equation Modeling with Amos: Basic Concepts, Applications, and Programming", 2. Baskı. New York: Taylor and Francis Group.

Chang, W.J.A. ve Huang, T.C. (2005) "Relationship Between Strategic Human Resource Management and Firm Performance: A Contingency Perspective" International Journal of Manpower, 26(5), ss. 434-449. Doi: 10.1108/01437720510615125

- Cingöz, A.** (2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Kayseri (Danışman: Prof. Dr. A. Asuman Akdoğan).
- Dığın, T.** (2018). Örgütsel Bağlılık, İş Memnuniyeti ve Stres Düzeyinin Algılanan Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Kobi'lerde Bir Araştırma, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne. (Danışman: Doç. Dr. İlknur Kumkale).
- Erçelik, E.** (2008). Örgütsel İletişimin İşgören Verimliliği Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Esin Barutçu).
- Huselid, M. A.** (1995). "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance". *Academy of Management Journal*, 38, ss. 635-672. Doi: 10.2307/256741
- Huselid, M. A., Jackson, S. E. ve Schuler, R. S.** (1997). "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance". *Academy of Management Journal*, 40(1), ss. 171-188. Doi: 10.2307/257025
- Kaçmaz, R.** (2015). Eğitim Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki Üzerin Bir Araştırma. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Genel İşletme Doktora Programı, Doktora Tezi, Denizli (Danışman: Doç. Dr. Esin Barutçu).
- Kalafat, B.** (2016). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul. (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Vedat Zeki Yenen).
- Keçecioğlu, T.** (2017). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- Kılıç, B. ve Uslu, T.** (2019) "Core Competences and Capabilities of Local and Foreign Brand Chain Istanbul Hotels for Maintaining Competition in Terms of Strategic Management", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(97), ss. 212-230, ISSN: 2148-2489, Doi: 10.16992/ASOS.36765
- Kıraç, B.** (2016). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi (Danışman: Prof. Dr. Feyzullah Eroğlu).
- Koçel, T.** (2011). "İşletme Yöneticiliği", Beta Basım, İstanbul.
- Kuzutürk, B.** (2016). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performansa etkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilişim Sistemleri Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Başkent Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Erdem Kirkbeşoğlu).
- Martell, K., Gupta, A. ve Carroll, S. J.** (1996). "Human Resource Management Practices, Business Strategic, and Firm Performance: A Test of Strategy Implementation Theory", *IBAR Irish Business and Administrative Research*, 17(1). ss. 18-35.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J.** (1990). "The Measurement And Antecedents of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization". *Journal Of Occupational Psychology*, 63(1), ss. 1-18.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J.** (1986). "Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification And Internalization On Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), ss. 492-499.
- Özarallı, N. ve Uslu, T.** (2009) "Kamu ve Özel Sektörde Bilgi Paylaşımı ve İletişim Kanallarının İncelenmesi", *International 7th Knowledge, Economy & Management Congress Proceedings*, Yalova Üniversitesi-İstanbul Üniversitesi, FSM-İstanbul, ISBN: 978-9944-0203-5-0, ss. 1528-1541.

Richard, O. C. ve Johnson, N. B. (2001). "Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance". The International Journal of Human Resource Management, 12(2), ss. 299-310. Doi: 10.1080/09585190010015105

Rodoplu Şahin, D. ve Uslu, T. (2014) "Investigation of Effects of Accreditation, Institutionalization and Data Communication on Quality Improvement and Employee Performance", EMAJ: Emerging Markets Journal, 3(3), University of Pittsburgh Press, ss. 32-46, Doi: 10.5195/emaj.2014.50

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). "Örgütsel İletişim", Furkan Ofset, 4.Baskı, Bursa

Schuler, R. S. (1992) "Strategic Human Resource Management: Linking People with the Needs of Business". Organizational Dynamics, 21, ss. 18-32. Doi: 10.1016/0090-2616(92)90083-Y

Tokmak, İ. ve Polat, M. (2010). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi: Yenilikçiliğin Aracılık Rolü", 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Çukurova Üniversitesi, Adana.

Uslu, T. (2015) "Innovation Culture and Strategic Human Resource Management in Public and Private Sector within The Framework Of Employee Ownership", Elsevier Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 195, ss. 1463-1470, ISSN: 1877-0428, Doi: 10.1016/j.sbspro.2015.06.445

Uslu, T. (2016) "Human Side of Strategic Alliances, Cooperations and Manoeuvrings During Recession and Crisis", Global Business Strategies in Crisis: Strategic Thinking and Development, Springer Contributions to Management Science Series, Springer International Publishing AG, Switzerland, ISBN: 978-3-319-44590-8, ss. 109-125, doi: 10.1007/978-3-319-44591-5_8

Uslu, T. ve Çubuk, D. (2015) "The effects of knowledge management and self-organization on organizational creativity: The mediating roles of corporate innovativeness and organizational communication", International Journal of Organizational Leadership, 4(4), ss. 403-413