

	MAKALE ADI	SAYFA
1	<b>SOSYAL AĞ'DA GÜÇLÜ BAĞLAR GELİŞTİRME VE İLİŞKİSEL PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLİŞKİSİ, AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA</b> <i>Yavuz KORKMAZYÜREK</i>	1-23
2	<b>ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: KAMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA</b> <i>Prof. Dr. İlker Hüseyin ÇARIKÇI, Dr. Öğr. Üyesi Ercan KÜÇÜKEŞMEN</i>	24-44
3	<b>TÜRKİYE'DE DÖVİZ KURUNUN DIŞ TİCARET ÜZERİNE ETKİLERİ (2005-2015)</b> <i>Habibe YAMAN</i>	45-69
4	<b>İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN BAĞLAMSAL (CONTEXTUAL) MODELE GÖRE STRATEJİKLEŞMESİ VE KALİTE ANLAYIŞININ AKTÖRLER ARASI İLİŞKİLERE ETKİSİ</b> <i>Ertan Cem GÜL</i>	70-83
5	<b>DECISION MAKING BY SIMULATION- A CASE STUDY</b> <i>Dr. Güneş GÜRSEL</i>	84-97
6	<b>ÖĞRENCİLERİN KARİYER ALTERNATİFLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE GİRİŞİMCİLİK EĞİTİMİ</b> <i>Doç. Dr. Hatice Hicret ÖZKOÇ, Prof. Dr. Mehmet MARANGOZ, Ali Emre AYDIN</i>	98-119
7	<b>THE RESPONSE OF SHIPBUILDING ACTIVITIES TO FREIGHT MARKET</b> <i>Doç. Dr. Sadık Özlen BAŞER, Abdullah AÇIK</i>	120-136
8	<b>MUHASEBECİLERİN MESLEKİ GELECEKLERİ İLE İLGİLİ DÜŞÜNCELERİ: BİR ARAŞTIRMA</b> <i>Doç. Dr. Osman AKIN, Doç. Dr. Osman Kürşat ONAT, Fatma Özge ÖZGEN</i>	137-159
9	<b>KIRSAL TURİZM BÖLGELERİNDEKİ RESTORANLARA YÖNELİK ÇEVİRİMİÇİ MÜŞTERİ DEĞERLENDİRMELERİNİN ANALİZİ: EĞİRDİR ÖRNEĞİ</b> <i>Doç. Dr. Murat ÇUHADAR, Öykü İmge GÜNEY</i>	160-175

# Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi



# IDEAS

ISSN: 2149-5823





Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi yılda 2 kez yayımlanan hakemli bir dergidir. Türkçe ve İngilizce dillerinde iktisat, işletme, uluslararası ilişkiler, siyaset bilimi ve kamu yönetimi, davranış bilimleri, maliye, ekonometri, çalışma ekonomisi ve endüstriyel ilişkiler, bankacılık ve finans, insan kaynakları yönetimi, yönetim bilişim sistemleri, sosyal hizmet, uluslararası ticaret ve lojistik, sağlık bilimleri yönetimi, eğitim yönetimi ve ilişkili alanlarda makaleler yayımlar. Dergide yayımlanan makalelerin dil, bilim, yasal ve etik sorumluluğu yazara aittir. Makaleler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.


International Journal of Economics and Administrative Sciences is peer reviewed journal published twice a year. It publishes articles both in Turkish and English languages in the fields of economics, business administration, international relations, political science and public administration, behavioral sciences, finance, econometrics, labor economics and industrial relations, banking and finance, human resources management, management information systems, social services, international trade and logistics, health sciences management, educational administration and related fields. The language, science, legal and ethical responsibility of the articles published in the journal belongs to the author. The published contents in the articles cannot be used without being cited.

## **Editörler / Editors in Chief**

-  Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN (Toros Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Ömer TURUNÇ (Süleyman Demirel Üniversitesi)

## **Yayın Kurulu / Editorial Board**

-  Prof. Dr. Abdülkadir VAROĞLU (Başkent Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Ömer TURUNÇ (Süleyman Demirel Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN (Toros Üniversitesi)
-  Dr. Öğr. Üyesi İrfan AKKOÇ

 **Danışma Kurulu / Advisory Board**

- Prof. Dr. Ahmet ERKUŞ (Bahçeşehir Üniversitesi)
- Prof. Dr. Dilek ZAMANTILI NAYIR (Marmara Üniversitesi)
- Prof. Dr. Bekir GÖVDERE (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ebru GÜNLÜ (Dokuz Eylül Üniversitesi)
- Prof. Dr. Enver ÖZKALP (Anadolu Üniversitesi)
- Prof. Dr. Gökmen DAĞLI (Yakın Doğu Üniversitesi)
- Prof. Dr. Haldun YALÇINKAYA (TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi)
- Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK (Tos Üniversitesi)
- Prof. Dr. Harun ŞEŞEN (Lefke Avrupa Üniversitesi)
- Prof. Dr. Haydar SUR (Üsküdar Üniversitesi)
- Prof. Dr. Himmət KARADAL (Aksaray Üniversitesi)
- Prof. Dr. İbrahim EROL (Celal Bayar Üniversitesi)
- Prof. Dr. Levent KÖSEKAHYAOĞLU (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. İbrahim Sani MERT (Antalya Bilim Üniversitesi)
- Prof. Dr. Mahmut PAKSOY (İstanbul Kültür Üniversitesi)
- Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ (Korkut Ata Üniversitesi)
- Prof. Dr. Nejat BASIM (Başkent Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN (Atatürk Üniversitesi)
- Prof. Dr. Sait GÜRBÜZ (Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi)
- Prof. Dr. Selim Adem HATIRLI (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL (Tos Üniversitesi)
- Prof. Dr. Uğur YOZGAT (Marmara Üniversitesi)
- Prof. Dr. Umüt AVCI (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ünsal SIĞRI (Başkent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Cengiz DURAN (Dumlupınar Üniversitesi)
- Doç. Dr. Hakan TURGUT (Başkent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ (İstanbul Üniversitesi)
- Doç. Dr. Mazlum ÇELİK (Hasan Kalyoncu Üniversitesi)
- Doç. Dr. Mine Afacan FINDIKLI (Beykent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Murat ÇUHADAR (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Doç. Dr. Sebahattin YILDIZ (Kafkas Üniversitesi)
- Doç. Dr. Yusuf GÜMÜŞ (Dokuz Eylül Üniversitesi)

Not: İsimler, akademik ünvan ve alfabetik sıra gözetilerek sıralanmıştır.

2016 yılı 2. sayıdan itibaren dergimiz uluslararası endekslerde taranmaktadır



*Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.  
Yayınlanan eserlerde yer alan içerikler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.*

*All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.  
The published contents in the articles cannot be used without being cited.*

*Makalenin on-line kopyasına erişmek için / To reach the on-line copy of article: <http://dergipark.gov.tr/uiibd>*

# Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi



## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN BAĞLAMSAL (CONTEXTUAL) MODELE GÖRE STRATEJİKLEŞMESİ VE KALİTE ANLAYIŞININ AKTÖRLER ARASI İLİŞKİLERE ETKİSİ

Ertan Cem GÜL\*

**ÖZET:** *Yönetim kavramı örgütler için önemlidir. Bu önemin değişmezliği yanında kavramın olgusal anlamı, zamanın ruhuna göre değişmektedir. Bu değişim, insan yönetiminde yani insan kaynakları yönetimi disiplininde de karşılık bulmaktadır. Gittikçe spesifikleşen yönetsel yöntemler ortaya atılmakta ve bu yöntemlerin etki alanı genişlemektedir. Çalışmada; İnsan kaynakları yönetiminin Bağlamsal (Contextual) modele-yönteme göre nasıl stratejik nitelik kazandığı ve çıktısı olarak Kalite Yönetimi, ile olan ilişkisi ortaya konulmaya çalışılacaktır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Bağlamsal (Contextual) yaklaşım, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yönetim, Kalite Yönetim Sistemi, Yönetici özellikleri.*

**Jel Sınıflandırması:** M12

**DOI:** 10.29131/uiibd.292949

**Geliş tarihi:** 15.03.2018 / **Kabul Tarihi:** 24.04.2018 / **Yayın Tarihi:** 13.06.2018

## THE ACTOR-INTERACTIVE EFFECT OF STRATEGICITY AND QUALITY UNDERSTANDING OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ACCORDING TO CONTEXTUAL MODEL

**ABSTRACT:** *The concept of management is important for organizations. This invariance of the importance of the concept varies according to the spirit of the real meaning of time. This change in people management in human resources management discipline is met. Specific managerial methods, and these methods are increasingly being taken that the domain is expanding. In this study; Human resources management Contextual (contextual) modeling-based quality management, workmanship and quality management, relations with the work done.*

**Key Words:** *: Contextual Approach, Human Resource Management, Management, Quality Management System, Administrative features.*

**Jel Classification:** M12

**Received:** 15.03.2018 / **Accepted:** 24.04.2018 / **Published:** 13.06.2018

\*Öğr. Gör., Toros Üniversitesi, MYO Hukuk Bölümü, [cem.gul@toros.edu.tr](mailto:cem.gul@toros.edu.tr), [orcid.org/0000-0003-0616-9491](https://orcid.org/0000-0003-0616-9491)

**Kaynak gösterimi için:**

GÜL, E. C. (2018). İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN BAĞLAMSAL (CONTEXTUAL) MODELE GÖRE STRATEJİKLEŞMESİ VE KALİTE ANLAYIŞININ AKTÖRLER ARASI İLİŞKİLERE ETKİSİ. Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4 (1), 70-83. DOI: 10.29131/uiibd.292949

## 1.Giriş

Yönetim, insanoğlunun uzun zamandır üzerinde düşündüğü ve çeşitli fikirler ürettiği bir alandır. Üretilen bu fikirlerin çeşitli amaçları olmakla beraber, bir takım işlevleri de yerine getirdiği söylenebilir. Bireyler doğdukları toplumla alışverişe başladıkları andan itibaren yönetsel sürece dâhil olmaktadır. Bu süreçler, insanların yönetime katılma şekillerine göre çoğalmaktadır. Yani farklı amaçları olan yönetim tanımları ortaya çıkmaktadır. Örneğin Kamu Yönetimi disiplininin yönetim perspektifinden doğan yönetim tanımı ile İktisat disiplininin amaçları doğrultusunda geliştirilen tariflemeler arasındaki farklılıklar belirgindir.

Yönetimi insanın “yönetme” veya “yönetilme” durumuna-ihtiyacına karşılık gelecek bilimsel metodoloji olarak kabul edersek, kavrama tarihsel ve felsefi bir derinlik kazandırmış oluruz. Dolayısıyla ilkel toplumdaki günümüze kadar, çağlara damga vuran yönetim biçimlerinin temelde insanın kendini ya da bir başkasını yönetme veya kişinin başkaları tarafından yönetilme ihtiyacına dayandığını söyleyebiliriz. Ayrıca sanayi devriminin olması ve teknolojinin sürekli ilerlemesi bireyi etkilemiş dolayısıyla yönetim düşüncesine de etki etmiştir.

Yönetim düşüncesi geçmişten günümüze değişerek kendini yeniden üretmektedir. Zamanın ruhuna göre şekillenmekte olan yönetsel düşüncede ki değişim temelde, toplumsal dinamiklerin ihtiyaçları doğrultusundadır. Yaşanan çağdaki teknolojik gelişmeler, bu gelişmelerin getirdiği kolaylıklar, bu kolaylıkların getirmiş olduğu yeni yaşam biçimleri ve nihayetinde tüm bunların organizasyonunu sağlayacak yeni yönetsel düşünce, toplamda bize yönetsel düşüncenin sürekli olarak evrilme durumunda olduğunu göstermektedir.

Yönetim kavramının etkin olduğu diğer bir disiplinde insan kaynakları yönetimidir. İnsan kaynakları yönetimi, çalışma ilişkilerinin tarihsel koşullardan etkilenerek geline son süreci olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca insan kaynakları yönetimi, yönetim olgusunun asli aktörü olan insanın, organizasyonların, kurumların ve örgütlü yapıların yol haritasını çizmektedir.

Yönetim yazınında bilimsel yönetim anlayışı ile başlayan, insan ilişkileri yaklaşımı ile devam edip son süreçte stratejik yönetim olarak ortaya konan yönetim türleri insan kaynakları yönetiminin de gelişimini etkilemiştir. Ayrıca yaşadığımız modern zamanlarda post-modern olarak adlandırılan modern sonrası yönetim modeli de özellikle küreselleşme bağlamında tartışılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik yönetim ve post-modern yönetim modellerinden etkilendiği son süreçte, İK aktörleri ve aralarındaki ilişkilerde “stratejik” ve “post-modern” ruha göre şekillenmektedir. Özellikle uluslararası akreditasyon kurallarının (ISO 9000 Serisi) referans alınması, stratejik yaklaşımın somut uygulamalarıdır. Kalite yönetim standardı, bahsi geçen konular dâhilinde insan kaynakları yönetimi başta olmak üzere diğer üretim ve hizmet süreçlerini de stratejikleştirmekte, yani stratejik İKY'nin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Diğer taraftan post-modern yönetim, özellikle küreselleşmenin getirdiği uluslararasılaşma hatta uluslar ötesi bir anlayışla yönetim yazınında yeni bir algıyı peşi sıra getirmiştir.



## 2. Yönetim, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Aktörlerin Özellikleri

Örgütlerde insan davranışlarını önceden tahmin etmek oldukça güçtür. Bunun nedeni, insan davranışlarının birtakım köklü gereksinimlerden ve belirsiz değer sistemlerinden kaynaklanmasıdır. Davranış bilimleri, yönetim ve diğer disiplinlerin katkıları, insan davranışlarının anlaşılması ve tahmin edilme olasılığını artmıştır (Davis, 1984: 3). Yönetim tam bu noktada örgütsel amaç doğrultusunda insan davranışlarını rasyonelleştiren bilimsel yöntemler ortaya koyan bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerin, yönetim süreçlerinde belirsizliği minimize etmesi ve hedeflerin ulaşılabilir olması, çalışanların yönetim süreçlerine hâkim olmaları ile ilişkilidir. Yönetim istatiki veriler başta olmak üzere çeşitli bilimsel dayanaklarla çalışanların belirsizliklerini ortadan kaldırır. İnsanlarla birlikte çalışmanın basit, hazır formülleri yoktur (Bayat, 2008: 74). Sonuçta yönetim değişkendir, kendini sürekli yenilemek zorundadır.

İnsan kaynakları yönetimi örgütlerde stratejik bir konumdadır. Bu konumlandırma aynı zamanda İKY'nin tanımını etkilemektedir. İnsan kaynakları yönetimi, örgüt performansının iyileştirilmesi ve rekabet üstünlüğünün sağlanması amacıyla, insan kaynakları yönetimini örgütün stratejik hedefleriyle ilişkilendiren, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, motivasyon ve çalışan bağlılığını sağlama gibi birbiriyle uyumlu ve birbirini tamamlayan uygulama ve politikaların hayata geçirilmesidir (Bayat, 2008: 74). Tanımdan yola çıkarak birbirlerine uyumlu politika ve hedeflerin insan kaynaklarının önemli bir unsuru olmuştur. Stratejik uyum kavramı, insan kaynakları yönetimi literatürünün önemli bir parçası olmuş; yapılan çalışmalarda içsel ve dışsal olmak üzere uyumun türleri incelenmiştir. Baird ve Meshoulam dışsal uyumu birimlerin yapı, sistem ve yönetim uygulamalarının örgütün gelişim evreleriyle uyumlu olarak; içsel uyumu ise birimlerin yapı, sistem ve yönetim uygulamalarının birbirini desteklemesi ve tamamlaması olarak açıklanmıştır (Bayat, 2008: 74). Yapı, sistem ve yönetim uygulamaları ile örgütün tarihsel geleneği ile oluşturulmuş yönetim felsefesinin uyumlu olması gerekir. Yönetim felsefesinin daha belirleyici olması sebebiyle uygulamalarla arasında dikey uyum söz konusudur. Diğer taraftan insan kaynakları uygulamalarının kendi aralarındaki uyumuna da yatay uyum denmektedir. Dikey ve yatay uyumların insan kaynakları aktörleri için önemi büyüktür. Zira dikey ve yatay uyum süreçlerini gerçekleştirecek olanlar söz konusu aktörlerdir. Felsefe uygulamayı belirler. (Davis, 1984: 13). Dolayısıyla aktörler yönetim felsefesini uygular.

1990'lı yıllardan sonra insan kaynakları yönetiminin stratejik boyutu ön plana çıkarılarak çeşitli yaklaşımlarla açıklanmaya çalışılmıştır. Bunlar; Evranselci (Universalistic) yaklaşım, Durumsal (Contingent) yaklaşım, Biçimlendirme (Configurational) yaklaşım ve Bağlamsal (Contextual) yaklaşımdır. Evranselci, durumsal, şekillendirme ve bağlamsal yaklaşımlar stratejik insan kaynakları yönetimini değişik açılardan ele almışlar, farklı açıklamalar getirmişler ve stratejik insan kaynakları yönetiminin gelişmesine çok önemli katkılarda bulunmuşlardır (Bayat, 2008: 80). Çalışmada Bağlamsal yaklaşım doğrultusunda ortaya koyacağımız stratejik İKY ve aktörlerin özellikleri vurgulanmaya çalışılacak. Daha önce bu dört yaklaşımın genel hatlarını ve aralarındaki farkları ortaya koyan tablonun incelenmesinin ufuk açıcı olacağı düşünülmektedir.

Tablo-1: İKY'nin Stratejik Niteliği ile ilgili Yaklaşımların Karşılaştırılması.

	Temel Varsayım	Değişkenler Arasındaki İlişkiler	Analiz Düzeyi	
<b>Evrensel</b>	En iyi insan kaynakları yönetimi uygulamaları vardır.	Doğrusal ve genellenebilir.	Tek bir uygulama üstün performansa götürür.	Belirli bir uygulamalar seti üstün performansa götürür.(Sinerjik entegrasyon ve birbirine bağlı ilişkileri göz önüne alınmaz)
<b>Durumsal</b>	En iyi uygulamalar yoktur. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları örgüt stratejisi veya çevre gibi üçüncü değişkenlere bağlıdır.	Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki durumsal değişkenlere bağlı olarak değişir.	Birçok durumsal çalışma sadece tek bir uygulamaya odaklanır.	Bazı durumsal çalışmalar uygulamalar seti üzerinde durur, fakat birbirine paralel değildir.
<b>Şekillendirme</b>	Stratejik insan kaynakları yönetimi kalıpları, insan kaynakları yönetimi sistemini kuran öğelerin kombinasyonundan yola çıkarak tanımlanır.	İnsan kaynakları yönetimi kalıplarının bir bütün olarak örgüt performansını nasıl etkilediği üzerine odaklanır. Birbirine bağlı ilişkiler ve sinerjik entegrasyon.	Her zaman sistematik bir analiz düzeyi.	
<b>Bağlamsal</b>	Stratejik insan kaynakları yönetimi yönetsel kararlardan daha geniş bir şeydir. Makro sistemin parçasıdır.	İKY değişkenleri önceki sistemle (uyumlaştırılmış) bütünleştirilmiştir.	Örgütler üstü bir analiz düzeyi.	

Kaynak: Bayat, İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 10/3, 2008, s.81

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği aktörleri ve onlar arasındaki ilişki biçimlerini de belirlemektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi aktörleri organizasyon yapısı ve büyüklüğüne bağlı olarak farklılaşmaktadır. Bu farklılık müdür, uzman, sorumlu gibi bir takım niteliksel ve yetkisel ayrımları ortaya koymak için isimlendirilmektedir. Ayrıca,



dönemin yönetsel trendlerinin de aktör olarak organizasyonda ruhunu hissettirmektedir (Gül, 2011: 100).

İnsan kaynakları yönetiminin organizasyon yapısına bağlı olarak büyüklüğü değişmektedir. Dolayısıyla organizasyonun başat aktörü olan çalışanın dışındaki İK aktörlerinin vasıfları da değişmektedir. İKY'nin yönetici pozisyonunda bulunan aktörlerin bazı özellikleri vardır;

**Tablo-2: İnsan Kaynakları Yöneticisinin Özellikleri**

<b>Kişisel Özellikler</b>	Girişken, kendini geliştirmeye açık, dışa dönük, yüksek başarı güdüsü, iletişime açık, duygudaşlık özelliği gelişmiş, çalışma disiplini yerleşmiş.
<b>Zihinsel Özellikler</b>	Analiz ve sentez yeteneği, muhakeme yeteneği, hafıza, yeni fikirler üretme, farklı bakış açıları, güçlü sezgiler.
<b>İletişim Özelliği</b>	Dinleme becerisi, iletişim kurma becerisi, olumlu jest ve mimikler, insanlara yönelik olumlu tutum.
<b>Liderlik Özelliği</b>	Ast-üst ilişkilerine duyarlılık, insanları etkileme gücü, insanları sürükleyebilme becerisi, yönlendirme becerisi, koordinasyon becerisi.
<b>Eğitim ve Sürekli Gelişme Özelliği</b>	Alanında gerekli eğitimi almış, alanında bilgili ve beceri sahibi, gelişme isteği, hayat boyu eğitim anlayışını edinmiş, sürekli öğrenen bilgi insanı, teknik ve sosyal gelişmelere duyarlı.
<b>Ahlak ve Moral Özelliği</b>	Toplumsal değerlere duyarlı olma, güvenilir dürüst, sır saklama alışkanlığı, objektif ve tarafsızlık, işe ilişkin kararlarda kurum önceliğine kendi bireysel tercihlerinin önünde yer vermek.
<b>Soru Sorma Özelliği</b>	Sorgulayıcı olma alışkanlığı, hissetme-düşünme-uygulama-değerlendirme süreçlerinin ve etkileşimlerinin farkında olma, kendisine soru sorabilme, meraklı olma.

Kaynak: Argon, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s.56.

1990'lı yıllara girerken dünya çapında yedi bin beş yüz yöneticiye yapılan bir ankette, yöneticilerine hangi gözle baktıkları sorulmuştur. Gelen cevaplar yöneticilerin kendi yöneticilerinde dört temel özelliği aradıklarını ortaya çıkarmıştır: Dürüstlük, yetkinlik, ileri görüşlülük, sorgulayıcı gözlemcilik (Yılmaz, 2010: 190-191). Yönetici özelliklerine son dönem de proaktif olma özelliğini de ekleyebiliriz. Proaktif yöneticiler, problemler ortaya çıktıktan sonra onlara tepki (reaksiyon) göstermek yerine, problemlerin neler olabileceğini tahmin tahmin etmeye, onlar henüz ortaya çıkmadan önlem almaya, önleyemezlerse de denetlemeye çalışırlar (Weiss, 1993: 43). İnsan kaynakları yöneticisi bir dizi yeni koşula uyum sağlayabilmek için organizasyonu değiştirmede proaktif rol üstlenebilmelidir (Barutçugil, 2004: 36).

Kurum- Firma kimliğini etkileyen kültürel, sosyal ve tarihsel alt yapılar yönetimde etkinliğini artıran liderlerin de davranışlarını yönlendirebilir (Büyüksulu, 1998: 10).

Yöneticiler, kişilik yapıları ve edindikleri deneyimlere dayanarak kendilerine verilen rolü oynamaya çalışırlar (Keskin-Saltürk, 2008: 189). Dolayısıyla, stratejiler rolü belirlerken, yöneticilerde oyunun aktörleridir.

Sanayi devrimi sonrasında örgüt modelleri endüstriyel organizasyon yapılarına dönüşmüştür. Bu dönüşüm stratejik olup çeşitli konuları da içinde barındırmıştır. Bu konular arasında kalite anlayışı da vardır. Endüstriyel organizasyon yapısında “vurgu firmanın yapısı ve ölçeğindedir-başka bir deyişle kapitalist istihdamın ve nihayetinde fabrika sisteminin doğuşundadır. Merkezi nokta üretimin yönetildiği ve denetlendiği ve işçilerin genelde bir çatı altında toplandığı, disipline edildiği ve kalite kontrolüne tabi tutulduğu endüstriyel değirmenler, madenler, demiryolları ve daha da büyük perakende dükkanlarının ortaya çıkışıdır.” (Bülbül, 2008: 32)

### 3. Bağlamsal (Contextual) Model Perspektifine Göre İKY’ de Stratejinin Belirlenmesi

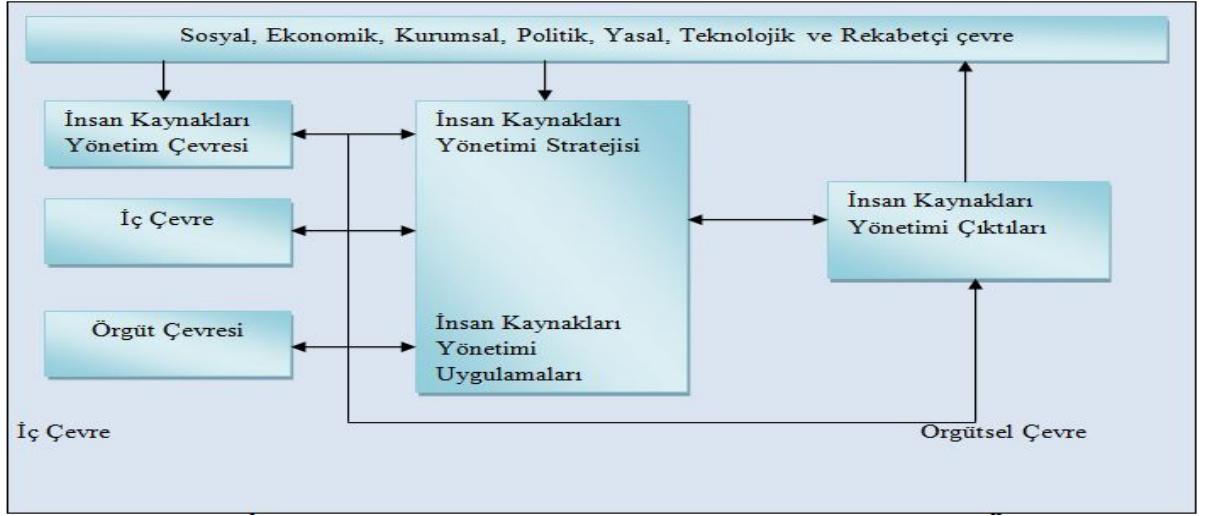
Yönetim teorisinin geleneksel tartışma eksenini, örgüt davranışını yönlendiren saiklerin neler olduğu ve bu davranışın nasıl ortaya çıktığı sorusu oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi (İKY) üzerine gelişen literatürde, bu tartışmalardan bağımsız olmayan bir biçimde, örgütlerin hangi İKY uygulamalarını seçtiğini açıklamaya çalışmaktadır (Sayılar, 2008: 220). Bu doğrultuda İKY’ne de etki eden stratejik uygulamaların örgütlerin daha genel politikaları olduğunu söyleyebiliriz.

Çoğu kuruluşlar, yaptıkları uzun vadeli planların başarı ile sonuçlanmasını sağlamak, olaylar karşısında esnek ve dengeli bir faaliyet gösterebilmek için çevrelerinde dinamik bir çalışma içerisinde bulunurlar. Bu durum, yönetim kademesinde bulunanla kuruluştaki görevli diğer personelin her gün değişen koşullara uyabilmeleri için devamlı olarak kuruluşun yapısına ve amacına uygun olarak değişiklik yapmalarını gerektirmektedir (Eren, 1989: 171).

Örgütlerin kapsayıcı politikaları stratejik konu ve durumlara yöneliktir. İKY’nin stratejik niteliklerini açıklayan bağlamsal (contextual) yaklaşıma göre; Stratejik insan kaynakları yönetimi ve çevresi arasındaki ilişki yeniden incelenmiş, örgüt düzeyini aşan ve onu daha büyük bir makro sistemin parçası olarak gören bir açıklama getirmiştir. Teorik temelleri endüstri ilişkileri alanına daha yakın olan bu yaklaşım kamu işletmeleri, sendikalar, sosyal ve kurumsal gelişmelerin etkisi gibi çevresel faktörlerin önemine yeniden değinmiştir (Bayat, 2008: 80). Dolayısıyla örgütün bulunduğu piyasa koşulları, hukuki zemin, küresel ekonomi, kültür ortamı gibi kapsayıcı alanlar önem kazanmıştır. İK aktörleri bu kapsayıcı alanları tanımaları ve çözümlenmeleri, doğrultusunda örgütün çevre ile ilişkisini düzenlemekle birlikte, dış çevreye temas eden çalışanlarında örgüt kültürüne uyumu sağlanmaya çalışılır.

Strateji, kültür ve yenileşme çabaları yeni organizasyonların vizyonunu işgal etmeye başlarken, bu yeni gelişim ister istemez geleneksel endüstri ilişkileri kavramlarını ve aktörlerini etkiler (Büyüksulu, 1998: 14).

Tablo-3: Bağlamsal Yaklaşım



Kaynak: Bayat, İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 10/3, 2008, s. 80.

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik niteliğini açıklayan yaklaşımlardan bağlamsal (contextual) modele göre üst sistemler örgütü ve İKY'yi şekillendirmektedir. Çok sayıda İnsan Kaynakları stratejilerinin amacı davranışları hedeflememektir; ancak örgüt kültüründeki değişimin etkisiyle davranış değişimine yol açmak istenmektedir (Keçecioğlu, 2006: 68). Aynı zamanda üst sistemlerin stratejik niteliğe dönüştürmede kullandığı kurallar; sosyal, ekonomik, kurumsal, politik, yasal, teknolojik, rekabetçi temele dayanan uygulamalardır.

Yönetimsel tutumlar ve kabiliyetlerin örgütsel stratejiyle düzenlenmesi ve bunu izleyecek yüksek örgütsel performans, iş ve insan kaynakları stratejilerinin eşleştirilmesinin ardındaki akılcılığı ortaya koyar (Keçecioğlu, 2006: 68). Eşleştirilmesi gereken konular belirlendikten sonra strateji formülasyonu ile süreç yönetilmeye başlanır.

#### 4. Strateji olarak Kalite Yönetimi Sisteminin Benimsenmesi ve İnsan Kaynakları Aktörlerine Etkileri

Yönetim bilimi kamu ve özel sektörde birbirinden bağımsız iki farklı disiplin olarak ortaya çıkmıştır. Frederick Taylor ve Henry Ford'un fikirleriyle Taylorizm ve Fordizm olarak adlandırılan işletme yönetimi bir yönetim felsefesi olarak yüzyılın başından beri dünya genelinde kabul görmüştür. Kamu yönetimini ise bilimsel olarak inceleyen ilk kişi Alman sosyal bilimci Max Weber'dir.

Weber, bürokrasi olarak adlandırdığı geniş bir organizasyonun nasıl yönetilebileceğine ilişkin çalışmalar yapmıştır. Weber'e göre bürokrasi ve devlet yönetimi için başlıca şu ilkeler önem taşımaktadır:

1. Otorite ve sorumluluğun organizasyonda açık olarak belirlenmesi
2. Görevlerin ve işlerin önceden belirlenmesi ve planlanması,
3. Sürekli kontrol ve teftiş,
4. Organizasyonda yazılı kuralların oluşturulması ve saklanması,
5. Yöneticilerin seçimle değil atama yoluyla iş başına getirilmesi,
6. Emir ve komuta zinciri içinde hiyerarşik yapının meydana getirilmesi,

7. Çalışanların yeterlilik düzeylerinin belirlenip belli eğitim aşamalarından geçirildikten sonra iş başına getirilmesi. ([www.sobiadacademy.net/...kamuyonetim/kamuda-kalite/aktan-kal.pdf](http://www.sobiadacademy.net/...kamuyonetim/kamuda-kalite/aktan-kal.pdf), 22.04.2010).

Fayol'da yönetimin ilkeleri adlı eserinde Weber gibi devlet yönetiminde merkeziyetçilik, otorite ve hiyerarşinin önemi üzerinde durmuştur ve aynı zamanda ilkeleri Weber'in ilkeleri ile paralellik göstermiştir. Fayol'da da kısaca şu ilkeleri görmek mümkündür:

1. Kararların merkezden alınması
2. Organizasyon çıkarlarına öncelik tanınması
3. Yaratıcılığın teşviki
4. Çalışanlara eşit ve adaletli çalışma ortamı sağlanması
5. Ekip ruhunun yaratılması
6. Yönetimin işbölümü ve uzmanlaşmaya dayalı olması
7. Yönetimde otoritenin, sorumluluğun ve disiplinin hakim olması
8. Hiyerarşinin egemen olması
9. Organizasyonda birimlerin tek bir hedef ve plan doğrultusunda hareket etmeleri
10. Sürekliliğin sağlanması için sık sık işten çıkarmaların engellenmesi

Taylor kendi yönetim modeline göre insanları çalışan bir makinenin parçası gibi görüp "önce üretim" anlayışını savunmuştur. Bu anlayışı "bir örgüt için faydalı ve karlı olan her şey insan içinde iyidir" şeklinde özetleyebiliriz. Fakat 1920'li yılların sonlarında başlayan ve daha fazla üretimi gerçekleştirmeyi amaçlayan araştırmaların sonucu, örgütlerde "önce insan anlayışını" meydana getirmiştir. "Örgüt için faydalı olan her şey insan içinde iyidir" anlayışı yerini "insan için iyi olan her şey örgüt içinde iyidir" anlayışına bırakmıştır. Bu anlayışa da Neoklasik Yönetim adı verilmiştir.

1950'lerden sonra üretim ve insan unsurlarının aynı düzeyde düşünülmesi gerekliliği ortaya çıkarak bunların "sentezi" çağdaş yönetim anlayışını günümüze kadar getirmiştir. Bu arada "Hedeflerle Yönetim", "Sonuçlara Göre Yönetim", "İstisnalara Göre Yönetim", "Sistem Yaklaşımı" vb. ekollerin yönetim bilimine çeşitli katkıları olmuştur. ([www.sobiadacademy.net/...kamuyonetim/kamuda-kalite/aktan-kal.pdf](http://www.sobiadacademy.net/...kamuyonetim/kamuda-kalite/aktan-kal.pdf), 22.04.2010). Bunlara paralel olarak gelişen anlayışta 1930'lu yıllarda başlayan 1950'lerde başta ABD sonra Japonya ve Avrupa ülkelerinde uygulanan, mal ve hizmet üretiminde "Kalite"yi hedefleyen "Toplam Kalite Yönetimi"dir. (Peker,193).

Bu dönemden sonra yaygın olan Taylorizm ve Fordizm akımları önemini giderek kaybetmeye başlamış ve özellikle II. Dünya Savaşı sırasında Amerika ve Japon bilim adamlarının katkıları ile Toplam Kalite denilen yönetim anlayışı yaygınlık kazanmıştır.

Kalite yönetimi uygulamaları organizasyonun yapısını etkilemekle birlikte İKY stratejisini ve İK uygulamalarını da etkileyecektir. Dolayısıyla İKY aktörlerinin rol-davranışları ve iş süreçlerindeki etki-ilişkileri de değişecek, dönüşecektir.

Bir kalite yönetim sisteminin benimsenmesi, kuruluşun stratejik bir kararı olmalıdır (TSE, 2009: 1). Bu kararın niteliği ise kurumsal düzeydedir. Etkileri kuruluşun her kademesinde görülür. Kalite politikası bu etkinin kurallar bütünü olarak yansımasıdır. Dolayısıyla çalışanlar; müşteri odaklı, kalite politikasına uygun, planlama odaklı iş süreçlerinde rol alırlar. Toplam kalite yönetimi felsefesini diğer yönetim sistemlerinden

ayıran temel fark, bir organizasyondaki bütün problemlerin insan faktörü analiz edilerek çözülebileceğine inançtır (Yılmaz, 2010: 191). Kalite yönetim sürecinde prosesler kayıt altına alınmaktadır. Kayıt altına alınan iş süreçleri, dokümanların, tespit edilen sorunlar kapsamında analiz edilmesi ve sorunun kaynağının bulunmasında yardımcı olacaktır. Dolayısıyla proseslerin başat aktörü olan çalışanların yani insanın, temel kalite politikasına uygun ve sorunların çözümüne yardımcı davranış değişikliklerine gidilecektir. Bu durum insan kaynaklarının seçiminden eğitime kadar birçok sürece etki edecek dolayısıyla da örgütte kaliteli insan kaynakları yönetimi düşüncesinin temelleri atılacaktır. Kalite yönetim sisteminin insan kaynakları yönetimi boyutunu ilgilendiren İK ve kalite çıktıları da örgütün çıktıları olacaktır. Bu çıktılar, kalite anlayışı ile İK Prosedürü çerçevesinde hazırlanmış dokümanlardır.

Kalite çalışmaları işletmelerde takım çalışması esasına dayanan bir yapıyı gerekli kılmakta ve bu durumda takım üyeleri arasında kurulan ilişkiler ve iletişim şekli de önem kazanmakta ve insanın kalite çalışmalarındaki yeri ve önemi artmaktadır (Gürol, 2011: 115).

Toplam kalite programları insan kaynakları fonksiyonunun önemini çok arttırmaktadır. Sistematik eğitimlerin verilmesi, çalışanları yetki verilmesi ve değişikliklerin yapılması, takıma dayalı ödül sistemlerinin kurulması, çalışanlara kaliteyle ilgili rollerin duyurulması gibi alanlarda insan kaynakları yönetimi çok büyük bir rol oynar (Barutçugil, 2004: 84).

Sistem düşüncesi de potansiyelini gerçekleştirmek için paylaşılan vizyon oluşturma, zihni modeller, takım halinde öğrenme ve kişisel ustalık (hakimiyet) disipline ihtiyaç duyar (Senge, 2011: 21). Bu yönüyle sistem düşüncesi ve kalite süreçleri eğitim başlığı ile iki yönetsel düşüncenin paralellik gösterdiği ortak noktadır.

## 5. Sonuç

İnsan kaynakları yönetiminin uygulama süreci önemlidir. Uygulamayı belirleyen yol ve yöntemler belirlendikten sonra, başta İK aktörleri olmak üzere örgütün tüm çalışanları İKY'nin uygulama sürecinin bir parçası olurlar.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamasını bir çıktı değer olarak ele alırsak, bu değere şekil veren, ruh katan ilke ve değerlerden bahsetmek gerekir. Özellikle insan kaynakları politikasını belirlemede bu ilke ve değerler yönlendiricidir.

Strateji olarak belirlenen Kalite Yönetim sistemi, İnsan kaynakları yönetimini yönlendiren kurallar olarak insan yönetimini etkiler. Bağlamsal (Contextual) yaklaşım sosyal, ekonomik, kurumsal, politik, yasal, teknolojik ve rekabetçi değerlere göre İK sisteminin politikalarını belirler. Dolayısıyla; Kalite Yönetimi sisteminin örgütsel stratejide başat ilke ve değerleri tamamlayan pratik uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır.

Stratejinin bağlamsal modele göre şekillenmesinde de temel varsayım dünyadaki yönetsel trendlerdir. Dolayısıyla makro düzeyde geçerliliği olan, yönetsel kararlar ve uygulamalar önemlidir. Bu açıdan uluslararası geçerliliğe sahip ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin stratejik öneme sahip olması bağlamsal modele uygundur.

### Kaynakça

- Argon, T. ve Eren, A. (2004), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Bayat, B. (2008), İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 10/3.
- Barutçugil, İ. (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı. İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- Bülbül, Y. (2008), Teknonomi Tarihsel Açından Teknoloji-Ekonomi İlişkisi, İstanbul: Kitabevi yayınları.
- Büyükcuslu, A.R. (1998), Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi, Der Yayınları, İstanbul.
- Devis, K. (1984), İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel Davranış, İstanbul Üniversitesi Yayın No:3028.
- Eren, E. (1989), Yönetim Psikolojisi, 3.baskı İstanbul: Yön Ajans.
- Gül, E.C. (2011), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimindeki Aktörler ve İlişki Biçimleri (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Edirne.
- Gürol, Y. (2011), Yeni Dünya Düzeninde İnsanın Örgütte Değişen Rolü, 2. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Keçecioglu, T. (2006), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: İKY ile Rekabetçi Avantaj Kazanmak, 1.Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Keskin, F. ve Saltürk, M. (2008), Stratejik Hedeflere Ulaşmada Yöneticilerin Kişisel Davranış Farklılıkları, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 26, Sayı 1.
- Küçükali, R. (2011), Yönetim Felsefesi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Sayılar, Y. (2008), Türkiye’deki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Açısından Stratejik Seçim ve Kurumsal Belirlenimin Olası Etkileri, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi Cilt 63 [2] Sayı 2.
- Senge, P.M. (2011), Beşinci Disiplin Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması, 15. Baskı. İstanbul: YKY yayınları.
- Şimşek, Ş. Ve Öge, H.S. (2009), Stratejik ve Uluslararası Boyutu ile İnsan Kaynakları Yönetimi, 2.baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Türk Standardı, (2008), TS 18001 Nisan 2008, ICS 03. 100. 01: 13.100 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri-Şartlar, Ankara.
- Türk Standardı, (2009), TS EN ISO 9001 Mart 2009, ICS 03. 120. 10 Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar, Ankara.
- Yılmaz, C. (2010), İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.baskı. İstanbul: Etap Yayınevi.
- Weiss, D.H. (1993), Başarılı Ekip Nasıl Yaratılır?, İstanbul: Rota yayın.