

SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DERGİSİ

1

SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DERGİSİ

SÜLEYMAN DEMİREL UNIVERSITY JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

iky



Süleyman Demirel Üniversitesi
insan
Kaynakları Yönetimi **Dergisi**

e-ISSN:

Yıl: 2022

Sayı: 1

Cilt: 1



Editor / Editor-in-Chief

Doç. Dr.
Osman Kürşat ACAR

Editor Yardımcıları / Associate Editors

Arş. Gör./Res. Assist.
Ramazan Furkan ÖZKUL

Doktorant
Merve ERTÜRK

Danışma Kurulu / Advisory Board

Prof. Dr. Ayla Zehra ÖNCER
Prof. Dr. Azman Bin ISMAIL
Prof. Dr. Dilek DÖNMEZ POLAT
Prof. Dr. Dursun BİNGÖL
Prof. Dr. Ebru AYKAN
Prof. Dr. Fuat MAN
Prof. Dr. Gürhan UYSAL
Prof. Dr. Harun DEMİRKAYA
Prof. Dr. M. Leyla YILDIZ ŞEN
Prof. Dr. Tuncay YILMAZ
Prof. Dr. Vala Lale TÜZÜNER
Prof. Dr. Yasemin ÖZDEMİR

Marmara Üniversitesi
Universiti Kebangsaan Malaysia
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Türk Hava Kurumu Üniversitesi
Kayseri Üniversitesi
Sakarya Üniversitesi
Ondokuz Mayıs Üniversitesi
Kocaeli Üniversitesi
Marmara Üniversitesi
Sakarya Üniversitesi
İstanbul Üniversitesi
Sakarya Üniversitesi

Bilim Kurulu / Scientific Board

Doç. Dr. Ahmet Mutlu AKYÜZ	Gümüşhane Üniversitesi
Doç. Dr. Ahmet YILDIRIM	Süleyman Demirel Üniversitesi
Doç. Dr. Ayşe Gönül DEMİREL	Yeditepe Üniversitesi
Doç. Dr. Devrim VURAL YILMAZ	Süleyman Demirel Üniversitesi
Doç. Dr. Dilek SAĞLIK ÖZÇAM	Yeditepe Üniversitesi
Doç. Dr. Dukagjin LEKA	Kadri Zeka University
Doç. Dr. Mustafa KESEN	Aydın Adnan Menderes Üniversitesi
Doç. Dr. Mustafa KOÇANCI	Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
Doç. Dr. Osman Kürşat ACAR	Süleyman Demirel Üniversitesi
Doç. Dr. Pınar GÖKTAŞ	Süleyman Demirel Üniversitesi
Doç. Dr. Rıza DEMİR	İstanbul Üniversitesi
Doç. Dr. Yunus ZENGİN	Kafkas Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Abdulhalim ÇELİK	Kocaeli Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ali Osman UYMAZ	Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Anıl Çağlar ERKAN	Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Burçin ÇETİN KARABAT	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Didem TEZSÜRÜCÜ COŞANSU	Aydın Adnan Menderes Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ebru SÖNMEZ KARAPINAR	Kayseri Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ece KUZULU	İzmir Demokrasi Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ercan ÖGE	İstanbul Aydın Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ertuğrul BAYER	İsparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Fatma Gamze BOZKURT	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Fatma Zehra YILDIZ	Tarsus Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Halil İbrahim ÖZMEN	Süleyman Demirel Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Işıl KELLEVEZİR	İzmir Demokrasi Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi K. Övgü ÇAKMAK OTLUOĞLU	İstanbul Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mehtap ARACI KAZICI	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Merve GERÇEK	Kocaeli Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Muharrem AKSU	Süleyman Demirel Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Nazmiye Ülkü PEKKAN	Tarsus Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Nuri ÇELİKER	Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Serdar ÇAKAN	Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sibel AYBAR	İstanbul Gelişim Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sibel KULA ÖLMEZ	Afyon Kocatepe Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Tuğçe ŞİMŞEK	Gümüşhane Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Umut DENİZLİ	Gümüşhane Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Yavuz Sezer OĞUZHAN	Çanakkale Üniversitesi



Yayın Ofisi / Editorial Office

Doktorant Merve ERTÜRK

Arş. Gör./Res. Assist Ramazan Furkan ÖZKUL

Doktorant Merve ERTÜRK

Arş. Gör./Res. Assist Ramazan Furkan ÖZKUL

Dergi Sekreteri / Secretary of the Journal

Tasarım / Design

Dizgi / Type Setting

2022 yılında yayın hayatına başlayan Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi; ulusal hakemli ve yılda iki sayı olmak üzere Haziran ve Aralık aylarında yayınlanan bir e-dergidir. Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi'nin kurulmasında; insan kaynakları yönetimi alanındaki ulusal ve uluslararası gelişmelerin takip edilmesi, insan kaynakları yönetimi odaklı akademik yayınların ortaya koyulması ve alanla ilgili nitelikli ve güncel bir kaynak oluşturulması başta olmak üzere çeşitli amaçlar dikkate alınmıştır. Dergi bu süreçte insan kaynakları yönetimi alanında ele alınan ve bu alana katkı sağlayacak olan kavramsal, ampirik ve derleme çalışmalara yer vermektedir.

Süleyman Demirel University Journal of Human Resources Management, which started its publication life in 2022; It is a national refereed e-journal published twice a year in June and December. In the establishment of Süleyman Demirel University Journal of Human Resources Management; Various objectives have been taken into consideration, especially following national and international developments in the field of human resources management, publishing academic publications focused on human resources management, and creating a qualified and up-to-date resource on the field. In this process, the journal includes conceptual, empirical and compilation studies that are discussed in the field of human resources management and will contribute to this field.

İletişim Adresi / Contact Info

Süleyman Demirel Üniversitesi / Süleyman Demirel University
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi / Faculty of Economics and Administrative Sciences
İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü / Department of Human Resources Management
Doğu Kampüsü, 32260, Çünür / East Campus, 32260, Çünür
ISPARTA, TÜRKİYE / ISPARTA, TURKEY

☎ : 0 246 211 07 04
Fax : 0 246 211 04 01
E-mail: iky.dergi@sdu.edu.tr
Web : <http://ikydergi.sdu.edu.tr>



Bu Sayının Hakemleri / List of the Referees of the Current Issue

Prof. Dr. Cemal İYEM
Prof. Dr./Prof. Dr. Korhan KARACAOĞLU
Prof. Dr./Prof. Dr. Reyhan Ayşen WOLFF
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Funda ODUNCUOĞLU
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Mücahit ÇAYIN
Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Tahsin AKÇAKANAT
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Merve GERÇEK
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Perihan TÜZÜN
Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Şerife DURMAZ
Dr. Cumali KILIÇ

Aydın Adnan Menderes Üniversitesi
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
Giresun Üniversitesi
Aydın Adnan Menderes Üniversitesi
Batman Üniversitesi
Süleyman Demirel Üniversitesi
Kocaeli Üniversitesi
Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Akdeniz Üniversitesi
Mardin Artuklu Üniversitesi

İÇİNDEKİLER

- Derleme Makale**
Kraliçe Arı Sendromu Bağlamında Kadınların Kariyer Yolunda Erilleşme Sorununun Teorik İncelemesi
Theoretical Analysis of the Problem of Masculinization on the Career Path of Womens in the Context of Queen Bee Syndrome
Dr. Öğr. Üyesi Muharrem AKSU
Başak ŞAHİN
1-25
- Araştırma Makalesi**
Pandemiye Girerken İnsan Kaynakları Yönetimi: 2019 Yılında Özel Sektörde Gerçekleştirilen Bir Araştırma ve Sonuçların Literatür Verileri ile Karşılaştırmalı Olarak Yorumlanması
Human Resources Management at the Entering Pandemic: A Research Conducted in the Private Sector in 2019 and the Comparative Interpretation of the Results with the Literature Data
Doç. Dr. Mehtap ARACI KAZICI
27-40
- Araştırma Makalesi**
AHP ve TOPSIS Yöntemleri ile İnsan Kaynakları Uzman Yardımcısı Seçimi
Selection of Human Resources Assistant Expert with AHP and TOPSIS
Prof. Dr. Ebru AYKAN
Onur ÇATALTEPE
41-51
- Derleme Makale**
İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi
Historical Development of Human Resources Management
Dr. Ahmet ALANLI
53-72
- Araştırma Makalesi**
İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanlar Tarafından Algılanışının Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir İşletme Örneği
The Impact of Perception of Human Resources Management Practices on Their Organizational Commitment: A Business Case in the Automotive Sector
Berkay AKSU
Dr. Öğr. Üyesi Halil İbrahim ÖZMEN
73-94



AMAÇ

Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü tarafından üniversite bünyesinde 2022 yılında yayın hayatına başlayan ulusal hakemli bir dergidir. Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, insan kaynakları yönetimi alanındaki ulusal ve uluslararası gelişmelerin takip edilmesi, insan kaynakları yönetimi odaklı akademik yayınları içermesi, bilimsel kurallara ve etiğe uygun, kendi alanı ile ilgili nitelikli ve güncel bir kaynak oluşturması başta olmak üzere çeşitli amaçlarla yayın hayatına başlamıştır.

KAPSAM

Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, insan kaynakları yönetimi dinamik çevresi, işlevler ve strateji, eşit istihdam fırsatları, çalışan hakları ve disiplin, insan kaynakları planlaması ve iş analizi, personel işe alımı, seçim esasları, işe alıştırma, eğitim ve çalışanların gelişimi, kariyerleri yönetmek, performans yönetim sisteminin kurulması, ödül ve ödeme planlarını oluşturmak, çalışan sosyal hak ve yardımcıları, sağlık ve güvenlik risklerinin yönetilmesi, iş ilişkilerini ve toplu sözleşme alanlarındaki konularda yazılmış araştırma, derleme, gözlem ve görüş, bildiri, rapor, çeviri ve duyuru türündeki Türkçe ve İngilizce bilimsel yazılar yayınlanmaktadır.

Açık erişim politikası benimsemiş bir dergi olan SDÜ İKY Dergisi; Haziran ve Aralık aylarında olmak üzere yılda iki sayı olarak yayımlanmaktadır. Yayın etiği konusunda COPE (Committee on Publication Ethics) ve ICMJE (International Committee of Medical Journal Editors) tarafından belirlenen yayın etiği ilke, standart ve tavsiyelerini gözetmektedir. Dergimize yayımlanmak üzere gönderilen tüm makaleler, Turnitin intihal programı tarafından taranmaktadır. Dergimizde yayımlananmış olan yazılardaki görüşler, derginin görüşleri olmayıp yazıların tüm sorumluluğu yazara veya yazarlara aittir. Dergimizde gönderilecek olan makaleler için herhangi bir ad altında yazar veya kurumdan ücret talep edilmemektedir.



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DERGİSİ

YAYIN KURALLARI

Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi'ne gönderilecek makalelerde yazarların aşağıda belirtilen ilke ve kurallara uymaları gerekmektedir. Belirtilen ilke ve kurallara uygun olarak hazırlanmayan makaleler değerlendirme sürecine alınmayabilir ya da bu sürecin herhangi bir aşamasında değerlendirme dışında bırakılabilir.

Yazarların Etik Sorumlulukları;

Yazarların dergiye gönderdikleri makaleleri daha önce başka bir yerde yayınlanmamış olması ve/veya yayınlanmak üzere başka bir dergiye göndermemiş olmaları gerekmektedir.

Yazarların makale içerisinde kullandıkları tüm alıntılara kaynak göstermeleri gerekmektedir.

Yazarlar, dergiye gönderdikleri makalenin kendi çalışmaları olduğunu, makalelerinde hiçbir şekilde intihal yapmadıklarını, intihalden kaynaklanan tüm sorumlulukların kendilerine ait olduğunu ve bu konuda derginin hiçbir sorumluluğunun olmadığını beyan etmiş olduğunu kabul etmektedir.

Yazarların gönderdikleri makaleye eşit katkı verdiklerini taahhüt etmeleri ve bütün yazarların makale üzerinde eşit sorumluluklarının olduğunu bilmeleri gerekmektedir. Sorumlu yazarın makalede adı geçen diğer tüm ortak yazarların yayına ve ortak yazar olarak adlandırılmalarına razı olduğunu taahhüt etmesi gerekmektedir.

Makale çalışmasına önemli katkılar sağlayan tüm kişilerin ortak yazar olarak adlandırılması ve bunun dışındaki kişilere teşekkür kısmında yer verilmesi gerekmektedir. Yazarların gönderdikleri çalışmaları destekleyen kurum/kuruluşlar, finansal kaynakları veya çıkar çatışmalarını beyan etme yükümlülükleri bulunmaktadır. Gerek görüldüğü takdirde makalelerinde yer alan veri setlerine ulaşım imkânı sağlamaları gerekmektedir.

Yazarların dergide yayımlanmak üzere gönderdikleri makaleleri araştırma ve yayın etiği kuralları çerçevesinde hazırlamaları gerekmektedir. Yapılan araştırmalar için ve etik kurul kararı gerektiren klinik ve deneysel insan ve hayvanlar üzerindeki çalışmalar için ayrı ayrı etik kurul onayı almış olmaları ve bu onayı makale içerisinde belirtmeleri ve belgelendirmeleri gerekmektedir.

Hakemlerin Etik Sorumlulukları;

Hakemlerin araştırmayı incelemek için yeterli niteliğe sahip olmaması veya makaleyi hızlı bir şekilde değerlendirmesi mümkün olmayacağını bilen seçilmiş bir hakemin, bu durumu editöre bildirmesi ve inceleme sürecinden özrünü istemesi gerekmektedir.

Hakemlerin kendilerine gönderilen makaleleri gizli tutmaları ve hakemlik sürecinden elde ettikleri bilgileri kişisel menfaatleri için kullanmamaları gerekmektedir.

Hakemlerin değerlendirme raporlarını veya makale hakkındaki bilgileri başkalarıyla paylaşmamaları ve editörün izni olmadan yazarlarla doğrudan iletişim kurmamaları gerekmektedir.

Hakemlerin makalelerdeki potansiyel etik meseleler konusunda özenli olmaları ve bunları editörün dikkatine sunmaları gerekmektedir. Bu durumlara değerlendirmedeki makale ile hakemin kişisel bilgi sahibi olduğu herhangi başka bir yayınlanmış çalışma arasındaki özlü benzerlik ve örtüşme dahildir.

Hakemliklerin nesnel bir şekilde yapılması gerekmektedir. Yazarlara dair kişisel eleştirilerde bulunulmaması, değerlendirmelerin yapıcı, dürüst ve kibar olması gerekmektedir.

Hakemlerin yazarlardan herhangi biriyle rekabetçi, işbirlikçi veya başka bir ilişki veya bağlantıdan kaynaklanabilecek potansiyel çıkar çatışmasına sahip olduğu bir makaleyi değerlendirmeye kabul etmeden önce editöre danışması gerekmektedir.

Editör Kurulunun Etik Sorumlulukları;

Editörlerin yayımlanacak makalelerin kararı aşamasında özgünlüğe ve bilimsel literatüre sağladığı katkıyı dikkate almaları gerekmektedir.

Editörlerin hakem havuzunu geniş ve güncel tutmaya özen göstermeleri gerekmektedir.

Editörlerin makalelerdeki hata, tutarsızlık veya yanlış yönlendirmelerin düzeltilmesinde yardımcı olmaları gerekmektedir.

Editörlerin makaleleri hakemlerin uzmanlık alanlarını dikkate alarak göndermeleri ve değerlendirmelerin yansız ve bağımsız yapılmasını desteklemeleri; akademik kurallara riayet etmeyen ve bilimsellikten uzak değerlendirmeleri engellemeleri gerekmektedir.

Dergide hangi makalelerin yayınlanacağına karar vermek etik kurulun sorumluluğundadır. Makaleleri değerlendiren etik kurulunun; ırk, cinsiyet, cinsel yönelim, dini inanç, etnik köken, vatandaşlık ya da politik felsefelerinden bağımsız olarak değerlendirmelerini yapmaları gerekmektedir. Alınacak kararın, makalenin doğruluğu, geçerliliği ve önemi ile derginin kapsamının uygunluğuna dayanması gerekmektedir. İftira, telif hakkı ihlali ve intihal ile ilgili mevcut yasal gerekliliklerin de dikkate alınması gerekmektedir.

Editörün veya herhangi bir editör kurulu üyesinin; ilgili yazar, hakemler, potansiyel hakemler, diğer editör danışmanları ve yayıncılardan başka kimseye bir makale hakkında bilgi ifşa etmemesi gerekmektedir.

Sunulan bir makalede açıklanan yayınlanmamış malzemelerin, yazarın açık yazılı izni olmaksızın editörün veya editör kurulunun kendi araştırmalarında kullanılmamaları gerekmektedir.

KRALİÇE ARI SENDROMU BAĞLAMINDA KADINLARIN KARIYER YOLUNDA ERİLLEŞME SORUNUNUN TEORİK İNCELEMESİ

THEORETICAL ANALYSIS OF THE PROBLEM OF MASCULINIZATION ON THE CAREER PATH OF WOMENS IN THE CONTEXT OF QUEEN BEE SYNDROME

Muharrem AKSU* Başak ŞAHİN**

* Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, muharremaksu@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-5164-2458>

** Yüksek Lisans Öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liderlik Anabilim Dalı, yl2130249004@ogr.sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-2957-9581>

ÖZ

Tarihsel süreç boyunca hemen hemen tüm toplumlarda kadınların erkeklere kıyasla ekonomik, sosyal ve siyasal katılım açısından aynı haklara ve fırsatlara sahip olmadığı bilinmektedir. Bu eşitsizliklerin nedenlerine baktığımızda ise, en önemlilerinden biri toplumdaki kadın ve erkeğin rolü ile ilgili tutumlar ve kalıp yargılardır. Kadının çalışma yaşamına katılmasıyla beraber yaşanan bu eşitsizlikler daha çok gün yüzüne çıkmış ve kadınların kariyerinde karşılaştıkları kariyer engellerini de beraberinde getirmiştir. Erkek egemen iş ortamlarında yani üst düzey pozisyonların çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu çalışma yaşamında bulunan kadınlar, zorlu süreçler sonrası erkeklerin gölgesinden çıkmayı başararak üst yönetim pozisyonlarına çıkma fırsatı yakalamaya başladılar. Belirli uğraşlar ve zorlu şartlar sonucu kadınların elde ettikleri konumlarını korumak için çeşitli davranışlar sergiledikleri ve geliştirdikleri görülmüştür. Bu çalışmada, kıdemli pozisyonlarda çalışan kadınların, kadın asstlarından uzak durma, onları desteklememe ve onlara eleştirel yaklaşması olarak bilinen Kraliçe Arı sendromunun teorik olarak incelenmesi ve olgunun altında yatan sosyo-psikolojik sebepleri ele alınmıştır. Ayrıca saha çalışmaları taranarak Kraliçe Arı davranışının tepki boyutlarının ortaya koyulması ve özellikle Kraliçe Arı davranışının bir göstergesi olan eril benlik sunumu (erilleşme) sorununun teorik olarak incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada Kraliçe Arı sendromu sosyal kimlik tehdidine bir yanıt olarak ele alınmış olup kadınların, kadınlar önünde en büyük engel olduğu şeklinde olumsuz klişe düşünceye farklı bakış açıları sunarak kadınların yaşamış olduğu cinsiyet ayrımcılığının bir sonucu olduğu fikri öne çıkarılmıştır. Özellikle erkek egemen örgütlerde cinsiyet/sosyal kimliklerinin tehdit edildiği ortamlarda çalışan kadınlar, kendi gruplarından uzaklaşarak eril özellikler göstermeye başladıkları görülmüştür. Bu çalışma ile Kraliçe Arı sendromunun temel kaynaklarına ve çıktılarına odaklanarak literatürde pek incelenmemiş olan erkeksi benlik sunumuna dikkat çekilmesi çalışmanın özgün yönünü oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Kraliçe Arı Sendromu, Kadınlar, Kariyer Yolu, Erilleşme, İnsan Kaynakları.*

Jel Kodları: *D23, M10, M12, J71, Y80.*

ABSTRACT

It is known that women do not have the same rights and opportunities in terms of economic, social and political participation compared to men in almost all societies throughout the historical process. One of the most important reasons for these inequalities is the attitudes and stereotypes about the social role of women and men. These inequalities experienced with the participation of women in working life have come to the fore more and brought along the career barriers that women face in their careers. Women, who are in male-dominated business environments, that is, in the working life where the majority of senior positions are men, managed to get out of the shadow of men after difficult processes and started to catch the opportunity to rise to senior management positions. It has been observed that women exhibit and develop various behaviors in order to maintain their position as a result of certain efforts and difficult conditions. In this study, the theoretical examination of Queen Bee syndrome, which is known as keeping away from, not supporting, and critically approaching female subordinates, and the socio-psychological reasons underlying the phenomenon are discussed. In addition, it is aimed to reveal the response dimensions of Queen Bee behavior by scanning field studies and to theoretically examine the problem of masculine self-presentation (masculinization), which is an indicator of Queen Bee behavior. In the study, Queen Bee syndrome was handled as a response to the threat of social identity, and the idea that it was a result of the gender discrimination experienced by women was emphasized by presenting different perspectives on the negative stereotype that women are the biggest obstacle in front of women. It has been observed that women working in environments where their gender/social identities are threatened, especially in male-dominated organizations, have started to show masculine characteristics by moving away from their own groups. Focusing on the main sources and outputs of Queen Bee syndrome with this study, drawing attention to the presentation of the masculine self, which has not been studied much in the literature, constitutes the original aspect of the study.

Keywords: *Queen Bee Syndrome, Women, Career Path, Masculinization, Human Resources.*

Jel Codes: *D23, M10, M12, J71, Y80.*

Giriş

Ulusal ve küresel iş ve çalışma yaşamında her geçen gün çalışan kadın sayısının giderek arttığı görülmektedir. Bu paralel olarak örgüt yönetiminde kadın liderlerin nicelik olarak da arttığı gözlemlenmektedir. Ancak bu sayının her ne kadar arttığı görülse de günümüzde halen kadınların gerek çalışma yaşamında gerekse yönetim düzeylerinde yeterince temsil edilmediği görülmektedir. İstatistiklere bakıldığında TÜİK'in Hane Halkı İşgücü Araştırma sonuçlarına göre, firmalarda üst düzey ve orta kademe yönetici pozisyonundaki kadın oranı 2012 yılında %14,4 iken 2020 yılında %19,3'tür (TÜİK, 2022). TÜİK'in verilerine benzer sonuçlar başka araştırma sonuçlarında da görülmektedir. Türkiye'nin kadın istihdamında OECD üyesi ülkeler arasında en sonda yer aldığı, OECD ülkelerinde ortalama 100 kadından 59'u istihdama katılırken, Türkiye'de 100 kadından sadece 29'unun istihdam edildiği belirtilmektedir (Habertürk, 2022). Türkiye'nin kadın yönetici oranında 34 Avrupa ülkesi içinde yüzde 21,9 oranı ile sondan ikinci olduğunu görülürken (Euronews, 2020), borsaya açık firmaların (BIST) sadece 34 tanesinin yönetim kurulu başkanının ve sadece 16 tanesinin CEO'sunun kadın olduğu görülmektedir. Bu veriler kadınların çalışma yaşamına katılım ve yönetim kurullarında yer alan kadınların oranının oldukça düşük olduğunu kanıtlamaktadır. Aynı zamanda kadınların yönetim pozisyonlarında oldukça az temsil edilmesi sadece Türkiye'ye özgü bir durum değildir. Küresel iş gücüne katılım oranı erkekler için yüzde 94 iken kadınlar için yüzde 63'tür (skdTürkiye, 2020). Yine 2021'de Fortune 500'de CEO olan kadın sayısı sadece 41'tedir. Bu rakam tüm zamanların en yüksek rakamı olarak kabul edilse de Fortune 500'ün yalnızca yüzde 8,1'ine tekabül etmektedir (Hinchliffe, 2021). Her ne kadar iş yaşamında çalışan kadın sayısı artsa da üst yönetim seviyelerinde yeterince temsil edilmedikleri açık olarak görülmekte ve küresel düzeyde kadınların hala erkek meslektaşlarından daha düşük ücret aldığı vurgulanmaktadır (Corbett, 2022).

Çalışma yaşamına kadınların düşük oranda katılması, örgütlerde çeşitliliğin niceliğini ve çalışma yaşamının kadını ve farklı bakış tarzının niteliğini de önemli ölçüde etkilemektedir. Bu durum aslında örgütlerin performansını, kalite ve niteliğini etkileyebilmektedir. ABD merkezli firmalar arasında yapılan bir dizi araştırma, yönetici pozisyonlarındaki kadınların yüzdesi ile firmanın finansal performansı arasında pozitif bir ilişki ortaya koymuştur (Carter vd., 2003, Erhardt vd., 2003). Yine üst pozisyonlardaki kadın sayısı ile müşteri talep hizmetleri arasında da olumlu bir ilişki olduğunun da altı çizilmektedir (Carter vd., 2007).

Kadınların örgütlere kattığı değere rağmen günümüzde kadınlar örgütsel merdiveni tırmanmaya çalışırken hala yaygın toplumsal cinsiyet kalıp yargıları ve cinsiyet ayrımcılığıyla karşı karşıya kalmakta (Agars, 2004; Schein, 2001) ve üst pozisyonlara ulaşmak isteyen kadınlar, kadınların daha düşük liderlik becerisine, kariyer bağlılığına ve duygusal istikrara sahip olduğunu öne süren olumsuz kalıp yargılarla mücadele etmektedirler (Eagly vd.,1992; Heilman, 2001). Ayrıca, birçok örgütün erkek egemen olması nedeniyle kadını çalışma tarzları yerine eril tarzın tercih edilmesine ve kadın rol modellerinin eksikliğine yol açmaktadır (Derks vd., 2011a). Üst düzey liderlik pozisyonlarında cinsiyet eşitsizliği olmasına rağmen, yine de bazı kadınlar cam tavanı kırmayı başarabilmektedirler. Ancak kadınların geleneksel olarak erkek pozisyonlarındaki gibi durumlarının çok huzurlu olduğunu söylemek zordur. Liderliğin kalıplaşmış erkek davranışlarıyla ilişkilendirilmesi nedeniyle birçok kadının, erkek davranışını üstlenmesi ve kendilerini diğer kadınlardan uzaklaştırması neredeyse zorunlu hale gelebilmektedir. Bu tür davranışlar Kraliçe Arı sendromu (Queen Bee Syndrome) olarak adlandırılan metaforla ilişkilendirilmektedir.

Kadınların gerek işgücüne düşük katılımının gerekse yönetim düzeylerinde düşük temsilinin sosyal, kültürel ve ekonomik sebeplerinin yanı sıra örgütlerde açık ve örtük var olan kariyer engellerine dayandığı bilinmektedir. Kadınların Sanayi Devrimiyle birlikte modern anlamda çalışma yaşamına katılmalarının kadınların kariyer yollarına ilişkin kariyer engelleri gibi çeşitli sorunları da gündeme getirdiği görülmektedir. Kadınların kariyerlerinde karşılaştıkları engeller üzerine yapılan araştırmalar, toplumsal cinsiyet kalıp yargılarının ve cinsiyet ayrımcılığının olumsuz etkilerini ortaya koymaktadır (Barreto vd., 2009). Bu engeller literatürde cam tavan, cam uçurum gibi oldukça fazla metaforlarla açıklanmakla birlikte, kadınlara yönelik hem erkeklerden hem kadınlardan kaynaklanan engeller söz konusu olmaktadır. Özellikle kadınlardan kaynaklı kariyer engeli ise genellikle Kraliçe Arı sendromu olarak adlandırılmaktadır. Kavram her ne kadar kadınların kariyer engelinin yine kadınlar olduğu yönünde olumsuz bir anlamı çağırırsa da çalışmalar, esasen Kraliçe Arı sendromunun örgütlerde, kadınların deneyimlediği erkek egemen iş ve çalışma ortamlarında cinsiyet ayrımcılığının bir sonucu olduğunu göstermektedir. Cinsiyet ayrımcılığının bir sebebi olmaktan ziyade bir sonucu olduğu öne sürülen Kraliçe Arı sendromu, kadınların tepki davranışlarını belirleyebilmektedir. Bu davranışlardan biri de kadınların eril benlik sunumu, erkeksi özellikler sergilemesi ya da erilleşmesi olarak kabul edilmektedir. Özellikle erkek egemen örgütlerde sosyal kimliklerine tehdit üreten çalışma koşullarında kadınlar kendi gruplarından uzaklaşarak Kraliçe Arı davranışı gösterebilmektedirler. Kendi gruplarından uzaklaşmanın göstergesi ise kadınların kendi benliklerinden uzaklaşarak eril özellikleri sergilemeleridir. Özetle, kadınların örgütte cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmaları ve cinsiyetçi liderlik algısı gibi sosyal kimlik teorisi bağlamında cinsiyet kimliklerine bir tehdit algılayarak grupla özdeşleşmeden ziyade gruptan uzaklaşma sonucunda Kraliçe Arı sendromunun ortaya çıktığı ve bunun da kadınların erilleşmelerine neden olduğu belirtilmektedir.

Örgütlerde cinsiyet kimliğinden uzaklaşan kadınlar tarafından sergilenen Kraliçe Arı davranışları, kadınların bir grup olarak kariyer fırsatlarına da zarar verebilmektedir. Üstelik Kraliçe Arı sendromunu ortaya çıkaran sebepler başlı başına bir sorun iken, sendromunun sonuçlarından biri olan kadınların eril benlik sunumu ya da erilleşmesi ise daha ciddi bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu bağlamda çalışmada, Kraliçe Arı sendromunu teorik olarak incelenmesi ve saha çalışmalarına dayalı olarak Kraliçe Arı davranışının tepki boyutlarının ortaya koyulması ve özellikle Kraliçe Arı davranışının bir göstergesi olan eril benlik sunumu ya da erilleşme sorununun teorik olarak incelenmesi amaçlanmıştır. Ulusal ve yerel literatürde Kraliçe Arı sendromuna yönelik özellikle örgütlerde sendromun olup olmadığını incelemeye yönelik çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Ancak bu araştırma sendromunun var olup olmamasından ziyade sendromun temel kaynaklarına ve çıktılara odaklanmış ve özellikle literatürde pek incelenmeyen benlik sunumu çelişkisine yani kadınların erilleşme sorununa dikkat çekmeyi amaçlamıştır. Bu spesifik amacı nedeniyle literatürde farklı bir öneme haiz olacağı öngörülmektedir. Bu bağlamda çalışmada, öncelikle Kraliçe Arı sendromunun kavramsal çerçevesi tanımlanmıştır. Sendromun kaynakları ve sosyal kimlik teorisine dayalı kendi grubundan uzaklaşma/kendini gruptan uzaklaştırma konusuna da değinilmiştir. Ayrıca Kraliçe Arı sendromunun tepki davranışları ve özellikle Kraliçe Arıların eril benlik sunumu (erilleşme) ele alınmıştır.

1. Kraliçe Arı Sendromu

Staines ve diğerlerinin (1974) yaptıkları çalışma ile literatüre kazandırılan kavram, daha sonra Ellemers ve diğerlerinin (2001) cinsiyetin değersizleştirildiği örgütlerde kadınların yaşadığı sosyal kimlik tehdidinde bir tepki olarak tanımladıkları ilk çalışma ile literatürde daha fazla çalışmanın konusu olmuştur. Derks ve diğerlerinin (2016) yaptıkları çalışma ise kadınların yetersiz temsilinin psikolojik etkileri üzerine daha geniş bir araştırma yelpazesinin başlangıç noktasını oluşturmuş ve Kraliçe Arı olgusu, çeşitli çalışma ortamlarından ve ulusal bağlamlardan toplanan veriler ve farklı örneklemelerden elde edilen ampirik kanıtlarla literatürde yerini sağlamlaştırmıştır. Daha somut olarak kavram, Hollanda'daki kıdemli polis kadınlar (Derks vd., 2011b), Hollanda'da yönetici pozisyonlarındaki kadınlar (Derks vd., 2011a), İtalya ve İspanya'daki kadın profesörler ve yöneticiler arasında (Bagues vd., 2017), Hollanda'daki akademisyenler arasında (Derks vd., 2018), İtalya Spor Federasyonlarında (Cibibin ve Leo, 2022), İsviçre ve Arnavutluk'ta (Faniko vd., 2016, Faniko vd., 2017), İsviçre'de akademisyenler arasında (Faniko, 2021), Brezilya'da akademisyenler arasında (Gomes vd., 2022), Endonezya'da (Permatasari ve Suharnomo, 2019), Brezilya'da (Grangeiro vd., 2022), Güney Afrika'da (Johnson ve Mathur-Helm, 2011) ve ABD'de (Derks vd., 2016; Ellemers vd., 2012; Faniko vd., 2018) incelenmiştir.

Örgütlerin yönetiminde cinsiyet çeşitliliğinin faydaları açıkça ortaya konulmuş olmasına rağmen, kadınların liderlik pozisyonlarında hala yeterince temsil edilmediği bilinen bir gerçektir. Araştırmalara göre, kadınların örgütlerde yeterince temsil edilmemesine sebep olan faktörler, özellikle erkeklerin yaptığı açık veya örtük cinsiyet ayrımcılığı (Barreto ve Ellemers, 2013), cam tavan sendromu ve yüksek pozisyonlara ulaşan kadınların bazen diğer kadınların ilerlemesini desteklememeleridir (Ellemers vd., 2012; Derks vd., 2016). Bahsedilenlerden ilki cinsiyet ayrımcılığı, ikincisi kariyer engelleri olarak adlandırılırken sonuncusu ise genellikle Kraliçe Arı sendromu olarak adlandırılmaktadır (Faniko vd., 2016).

Kraliçe Arı sendromunun kadınların diğer kadınlara karşı düşmanlığının, kadın ilişkilerini karakterize eden ve kadınların kolektif eylemini sınırlamaya hizmet eden genelleştirilmiş bir tutumu gösterdiği varsayılmaktadır (Derks vd., 2016). Buna göre Kraliçe Arı olgusu, kadınların kendilerinden memnun olmama, düşük benlik saygısı, erkeklere bağımlılık derecesi ve geleneksel cinsiyet rollerinin kabulü gibi olgularla ilişkilendirmiştir (Cooper, 1997; Cowan vd., 1998). Kraliçe Arı olgusu, kadınların en büyük düşmanlarının yine kendi cinsiyetlerine mensup kişiler olduğunu ve kadınlar arasındaki rekabetin kadınların kariyerlerinde önemli bir engel olduğunun kanıtı olarak sunulmuştur (Dobson ve Iredale, 2006). Yine genellikle iş ortamlarındaki cinsiyetçi davranışların çoğunlukla erkeklerden geldiği varsayılmakla birlikte (Brenner vd., 1989; Jackson vd., 2001) yapılan bazı araştırmalar, erkek egemen ortamlarda başarılı olan kadınların, kadın astlarının ilerlemesinde olumsuz bir rol oynayabileceğini göstermektedir. Üst pozisyonlara ulaşan kadınların diğer kadınların kariyer fırsatlarını geliştirmek ve onlara rol model olarak hizmet etmek için motive oldukları tespit edilse de birçok çalışma, üst pozisyonlardaki kadınların kadın astlarının konumlarını iyileştirme girişimlerini desteklemekten ziyade karşı çıktıklarını göstermiştir (Staines vd., 1974; Ellemers vd., 2004; Derks vd., 2011a). Kadın liderlerin, kadınların örgüt içindeki dezavantajlı konumlarını sorgulamak yerine örtük bir şekilde bu durumu meşrulaştırdığı ve bu yapıdaki örgütsel kültürün sürdürülmesine katkı yaptıklarını varsayan bu davranış, Kraliçe Arı sendromu olarak adlandırılmaktadır (Staines vd., 1974; Derks vd., 2011a). Kısacası Kraliçe Arı, erkek egemen bir ortamda otorite konumunda bulunan ve kadın astlarına daha eleştirel davranan bir kadını tanımlamaktadır.

Aslında örgütlerdeki kadınların terfi için rekabet etmek yerine erkeklerin yaptığı gibi birbirlerine karşı daha iyi olmaları ve birbirlerini desteklemeleri ve terfi ettirmeleri beklentisi, kadın topluluğu ve erkek failliğine ilişkin kurallı toplumsal cinsiyet klişelerine dayanmaktadır (Rudman ve Glick, 2001). Diğer taraftan örgütlerde kadınlar arasındaki ittifaklar kuramama ya da yardımlaşmama gibi olumsuz ilişkiler literatürde uzun zamandır vurgulanmaktadır. Erkeklerin egemen olduğu örgütlerdeki kadınların diğer kadınlara sırt çevirdikleri, diğer kadınlar hakkındaki yargılayıcı ve cinsiyetçi söz ve davranışları görmezden geldikleri ve onlara yardım etmeyerek diğer kadınların dışlanmasına ve küçümsenmesine katkıda bulunarak cinsiyetçi mevcut statükoya yardımcı oldukları belirtilmektedir (Nieva ve Gutek, 1981; Arvate vd., 2018). Bu bağlamda kavramın, eril ve aşırı rekabetçi örgütsel çalışma ortamlarında, kariyerlerinde başarılı olan kadınların, diğer kadınların profesyonel olarak gelişmesine yardımcı olmaktan ziyade onları engelleyici davranışlar sergiledikleri ve bunların Kraliçe Arı olarak adlandırıldığı belirtilmektedir (Staines vd., 1974; Gomes vd., 2022).

Genel olarak olumsuz bir anlamı çağrıştıran kavramın tanımlarına bakıldığında, kadınların kariyer fırsatlarını azaltanlar diğer kıdemli kadınlar olduğu öne sürülerek, kadınların liderlik pozisyonlarında yeterince temsil edilmemelerinden sorumlu olduklarının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Ellemers vd., 2012; Faniko vd., 2016). Bu bağlamda Kraliçe Arı kavramı, genel olarak erkek egemen örgütlerde başarılı olan yönetici kadınların, diğer kadınların ilerlemesine yardımcı olmaktan ziyade, onları engelleyici şekillerde davranma eğiliminde olmaları olgusunu ifade etmek için kullanılmaktadır. Kraliçe Arı kavramı, erkek egemen iş ortamlarında yani erkeklerin daha fazla yönetici pozisyonuna sahip olduğu örgütlerde eril kültüre uyum sağlayarak ve diğer kadınlardan uzaklaşarak bireysel başarı peşinde koşan kadınlara verilen bir adlandırmadır (Staines vd., 1974; Kanter, 1987; Derks vd., 2011a, Derks vd., 2011b; Derks, 2016; Arvate vd., 2018). Kraliçe Arılar, eril örgüt kültürlerinde, kariyer özlemlerini kendi cinsiyetlerinden ayırarak gerçekleştiren ve aynı zamanda diğer kadınların cinsiyet klişelerine katkıda bulunan kıdemli kadınlara atfedilmektedir (Ellemers vd., 2012).

Genellikle bu olgunun örgütlerde cinsiyet ayrımcılığına katkıda bulunduğu ve başarılı kadınların kişiliklerinin doğasında bulunduğu da varsayılmaktadır. Ayrıca bu Kraliçe Arı tepkilerinin sadece kadınlara özgü ve erkeklere göre kadınlar arasında fazla eleştiri ve rekabet olduğu ve örgütlerde kadın rekabetinin doğrudan bir tezahürü olduğu öne sürülmektedir (Sheppard ve Aquino, 2013). Bahsedildiği üzere, örgütlerde kadınlar bazen diğer kadınların kariyerlerine zarar vermenin başlıca sorumlusu olarak görülmektedir. Gerçekten de yapılan araştırmalar, diğer kadınları dışlayarak kariyer başarıları elde eden ve aynı zamanda kendi kariyer bağlılıklarını ve eril niteliklerini vurgulayan kadınları, Kraliçe Arılar olarak tanımlamıştır (Staines vd., 1974; Ellemers vd., 2004; Derks vd., 2011a; Derks vd., 2011b; Faniko, 2016). Başka bir yaklaşıma göre ise, kavram, örgütte düşük düzeyde cinsiyet kimliği yaşayan ve sosyal kimliği eril örgüt kültürü tarafından tehdit edilen kadınların bir tepkisi olarak tanımlanmaktadır (Derks vd., 2011a). Başka bir tanımla sosyal kimlik perspektifine dayalı olarak kadın toplumsal kimliğinin değer kaybettiği bir bağlam ve ortamda kadınların lider pozisyonlara erişmesine olanak tanıyan bireysel bir hareketlilik davranışı olarak ele alınmaktadır (Grangeiro vd., 2022).

Kavram, profesyonel kadınların birbirlerine karşı oldukça rekabetçi olmalarına ve diğer kadınları destekleme konusunda isteksiz olma eğilimlerine odaklanılarak yıllarca akademide ve medyada yer almıştır (Faniko vd., 2021). Kraliçe Arı olgusuyla ilgili medyadaki tartışmalar, genellikle kadınlara özgü tasvip edilmeyen bir tepki, kadınların en kötü düşmanın yine kadınlar olduğu ve kadınların kariyer yollarında ilerleyememelerinin ya da zor ilerlemelerinin önünde erkeklerin değil de kadınların olduğu yönündedir (Mavin, 2008; Sheppard ve Aquino, 2013). Kraliçe Arı kavramına atfedilen özellikler nedeniyle kavramın kendisi cinsiyetçi olmakla eleştirilerek (Mavin, 2006; Mavin, 2008) bu tür olgular, farklı teorik ve araştırma geleneklerinde çalışan araştırmacılar tarafından da gözlemlenmiş ve çeşitli cinsiyetçi kavramlarla tanımlanmıştır. Örneğin, işyerinde kadın rekabetini tanımlamak için “Tug of War”, kavramı kullanılırken (Williams, 2014; Williams vd., 2016; Williams ve Dempsey, 2018) iletişim bilimleri alanında kadın rekabetini tanımlamak için ise “Cat Fights” kavramı kullanılmıştır (Tanenbaum, 2002). Örgütlerde kadınlar arasındaki düşmanca ve rekabetçi davranışları göstermeye yönelik olan bu cinsiyetçi kavramlar, kadınlar arası rekabeti tanımlamak için farklı alanlarda kullanılmaktadır. Ancak Kraliçe Arı sendromunun akademik araştırmalar ve medyada yer alması, fenomenin hala geçerli ve yaygın aynı zamanda kadınlara yönelik bir haksızlık olduğunu da göstermektedir. Kadınların tepki modelini tanımlamak için kullanılan bu kavram, Kraliçe Arı fenomeninin kökenleri ve gerçek doğası hakkında ortaya çıkan görüşleri her zaman doğru bir şekilde temsil etmemektedir (Faniko vd., 2021). Hatta yapılan bir çalışma, meslektaşlar arası iş birliğine elverişli örgüt ortamlarının Kraliçe Arı özelliklerinin ortaya çıkmasını olumsuz etkilediğini belirterek Kraliçe Arı sendromunun bir mitem ibaret olduğunu kanıtlamaya çalışmıştır (Gomes vd., 2022).

Kraliçe Arı sendromunun yaygın algısına yönelik ana eleştirilerden biri, sosyal bağlamların, süreçlerin ve örgüt uygulamalarının nasıl etkileştiğinin araştırılması yerine, örgütlerde kadınlara ilişkin olumsuz klişelerin güçlendirilmesi ve örgütsel hiyerarşinin yönetim kademesinde kadınların az sayıda temsili için yine kadınların suçlanmasıdır (Mavin, 2008). Ayrıca Kraliçe Arıların olumsuz değerlendirilmesinin nedenlerinden biri de üst düzey yönetici kadınların

davranışlarının kadınlardan beklenenlere uymaması, cinsiyetçi davranış kalıpları ve kadınları daha düşük örgütsel düzeylerde karakterize eden bakış açısıyla ilgili olduğu öne sürülmektedir (Faniko vd., 2016).

Kadınlara özgü olan Kraliçe Arı olgusu, kadınların rekabet iç güdüsü ya da biyolojik özellikleriyle ilgili olmaktan ziyade toplumsal ve örgütsel cinsiyet ayrımcılığının sonucu ortaya çıkan bir davranış olarak, kadınların örgütlerdeki dezavantajlı konumunun sürdürülmesinde oldukça güçlü bir meşruiyet sağlamaktadır (Derks vd., 2011a). Bununla birlikte bu tür davranışlar, kadınların biyolojik özelliklerden kaynaklı olmayıp, erkek egemen iş ortamında kariyerleri boyunca karşılaştıkları olumsuz cinsiyet ayrımcılığı deneyimlerinin sonuçları olarak görülmektedir (Ellemers ve Barretto, 2009; Derks vd., 2011a, 2011b; Faniko vd. 2016). Ayrıca kadınlar arasında destek eksikliğini güçlendiren faktörün ise yine kadınların biyolojik özelliklerinden değil aksine erilliği artıran ve kadınların mesleki yeterliliğini gözden düşüren çalışma koşulları olduğu vurgulanmaktadır (Derks vd., 2011b; Webber ve Giuffre, 2019). Kadınların doğal olarak birbirleriyle rekabet etme eğiliminde olmadıkları aksine erkek egemen, rekabetçi ve kadın gelişim ortamına elverişsiz çalışma koşulları gibi faktörlerin, Kraliçe Arı olgusunun karakteristik davranışlarının ortaya çıkmasına neden olduğu belirtilmektedir (Gomes vd., 2022). Bunun sonucu olarak da başarılı kadınlar, kariyerlerinin ileri aşamasında Kraliçe Arılara dönüştüklerinde altlarındaki kadınların ilerlemesini engelleyebilmektedirler (Derks vd., 2011a).

2. Kraliçe Arı Sendromunun Kaynakları

Yapılan araştırmalar genel olarak Kraliçe Arı sendromunun kişisel çıkar güdülerinden kaynaklı, kadınların diğer kadınları keyfi bir şekilde engelledikleri biyolojik bir dışa vurum ve kendi aralarındaki cinsiyetçi bir rekabete dayalı tipik bir kadınsı tepkiden ziyade çalışma ortamındaki cinsiyet ayrımcılığına ve sosyal kimliklerine bir tehdit ile oluşan kariyer deneyimlerine dayandığını göstermektedir. Hatta Kraliçe Arı sendromunun her kadında ortaya çıkmadığı, ortaya çıkmasının ise örgütsel bağlama, durum ve şartlara bağlı olduğu belirtilmektedir. Kraliçe Arı olgusu, kadın liderlerin farklı iş ve çalışma ortamlarında deneyimledikleri cinsiyet ayrımcılığı ve kimlik tehdidine bir tepki olmasına karşılık toplumsal cinsiyet ayrımcılığının kaynağı olmadığı düşüncesine dayandırılmıştır. Gerçekten de Kraliçe Arı olgusunun cinsiyet ayrımcılığının sebebi olmaktan ziyade sonucu olduğu görülmektedir. Yine yapılan araştırmalar, bazı kadınların Kraliçe Arı olduğunu ve bazılarının olmadığını öne sürerek Kraliçe Arı olgusunun daha kademeli bir tepki olduğunu göstermektedir. Yani, bazı kadınlar Kraliçe Arı tepkisi göstermezken aynı kadın bazı durumlarda ise bu tepkileri gösterebilmektedir (Derks vd., 2016).

Kraliçe Arı sendromunun ortaya çıkışı ya da nedenlerine ilişkin olarak *ilk faktör*, yukarıda belirtildiği gibi tüm kadınların Kraliçe Arı davranışları göstermediği ve bunu yapan kadınların ise yine her durumda bu tepkileri göstermediğini belirtilmektedir. Kraliçe Arı tepkilerinin spesifik olarak kadınların yüksek oranda erkek egemen bir iş kültüründe çalıştığı iş ve çalışma ortamlarında ve kadınların kariyerlerinde cinsiyet ayrımcılığı yaşadıklarında ortaya çıktığı öne sürülmektedir (Derks vd., 2011a; Derks vd., 2011b; Derks vd., 2016; van Veelen vd., 2020). Kısacası cinsiyet ayrımcılığını destekleyen çalışma ortam ve koşulları Kraliçe Arı tepkilerinin ortaya çıkmasında etken olarak görülmektedir (Gomes vd., 2022). Dolayısıyla Kraliçe Arı tepkilerinin, erkek egemen örgütlerdeki kadınların yetenek ve çabalarını hafife alan toplumsal cinsiyete dayalı basmakalıp beklentilerle mücadele etmek için kullandıkları kariyer geliştirme stratejilerinden kaynaklandığı vurgulanmaktadır (Ellemers vd., 2004). Yapılan çalışmalar Kraliçe Arı tepkilerinin erkek egemen çalışma ortamlarında belirli kariyer deneyimleriyle tetiklendiği fikrini doğrulamaktadır (Derks, 2011a, Derks, 2011b; Faniko vd., 2016, Faniko vd., 2017; Faniko, 2021). Çoğunluğu erkek egemen olan bu örgütsel ortamlar, çoğu kadınların kendileri tarafından bile algılanmayan, cinsiyet eşitsizliğini güçlendiren ve sürdüren çeşitli ayrımcılık mekanizmaları üretmektedir. Gerçekten de araştırmalar, erkeklerin egemen olduğu bir çalışma alanında, bazı kadınların, kendilerini kadınlarla ilişkili olan olumsuz değerlendirmeden uzaklaştırmak için bir strateji olarak en prestijli durumu temsil eden bir cinsiyete (eril) benzer bir davranışı benimseme eğiliminde olduklarını göstermektedir (Britton, 2017).

Sosyal kimlik tehdidine bir tepki davranışı olan Kraliçe Arı olgusunun kadınların değersizleştirildiği, olumsuz bir şekilde klişeleştirildiği, kadınların mesleki yeterliliklerinden ziyade cinsiyetlerine göre yargılandıklarını hissettikleri ya da cinsiyetçi ifadeler veya şakalarla kendilerini rahatsız hissettikleri örgütsel ortamlarda tetiklendiğini göstermektedir (Ellemers 2001; van Veelen, 2020). Kısacası Kraliçe Arı tepki örüntüsünün, liderlik pozisyonlarına talip olan kadınların karakteristik bir özelliği olmadığı buna karşın kendi kariyerlerini sürdürdükleri koşullardan kaynaklandığını yani yüksek düzeyde cinsiyete dayalı ayrımcılık yaşayan kadınlarda görüldüğünü göstermektedir (Ellemers ve Barretto, 2009; Derks vd., 2011a; Derks vd., 2011b; Ellemers vd., 2012; Faniko vd., 2016). Kraliçe Arı olgusunun iş ortamındaki cinsiyet eşitsizliğinin temel nedeni olmaktan ziyade cinsiyet ayrımcılığının bir sonucu olduğunu ve bu olgunun kadınların erkek egemen işlerde karşılaştıkları olumsuz kişiler tarafından tetiklendiğini göstermektedir (Derks vd., 2016). Bu tip durumlarda da Kraliçe Arı tepkileri ortaya çıkmakta ve bu tip kadınların, örgütlerdeki ağırlıklı olan eril kültüre uyum sağlayarak bireysel başarı aradıkları belirtilmektedir (Staines vd., 1974; Kanter, 1987; Arvate vd., 2018). Sonuç olarak Kraliçe Arı sendromu, kadınların genel olarak birbirlerine nasıl tepki verdiklerini

betimlemekten ziyade örgütlerde erkek ve kadınlara eşit davranıldığında ortaya çıkmayabilecek olumsuz ayrımcılıkla ilgili kariyer deneyimlerinin bir sonucudur (Derks vd., 2011a; Derks vd., 2011b; Faniko, 2016). Bu yargıyı destekleyen bir çalışma sonucuna göre, kadınlara örgütte bireysel liyakatlerine göre yargılandıkları durumlar hatırlatıldığında Kraliçe Arı tepkilerinin ortaya çıkmadığı görülmüştür. Dolayısıyla bu veri, kariyer deneyimlerinin Kraliçe Arı tepkilerini daha ılımlı hale getirdiğini göstermektedir. Kraliçe Arı sendromunun doğal bir süreçle ortaya çıkmadığı ancak kadınların cinsiyete dayalı bir ayrımcı kariyer deneyimleri yaşadıklarında ya da bu deneyimleri düşündüklerinde ortaya çıktığı vurgulanmaktadır (Derks vd., 2015; Faniko vd., 2021).

İkincisi, “kadınların birbirlerine karşı daha rekabetçi” argümanına karşılık olarak, üst düzey yönetici kadınların Kraliçe Arı davranışlarını doğrudan rakipleri olan kıdemli kadınlara karşı göstermediği sadece genç kadınlara karşı gösterdikleri belirtilmektedir. “Kadınların birbirleriyle daha rekabetçi” olduğu savına karşılık, sadece kadınların değil aynı zamanda üst düzey pozisyonlardaki erkeklerin de kendi erilliklerinin (Alpha Male/Alfa Erkek olgusu) aynı cinsiyetten genç meslektaşlarından daha yüksek olduğu öne sürülmektedir. Dolayısıyla rekabetin her iki cinsiyet için geçerli olduğu vurgulanmakta ve sadece kadınlara özgü olmadığına dair bulgular sunulmaktadır (Faniko vd., 2016). Kadınların doğal olarak birbirleriyle rekabet etme eğiliminde olmadıklarını, bunun yerine erkek egemen, rekabetçi ve kadın gelişimine elverişsiz çalışma koşulları gibi niteliklerin Kraliçe Arı olgusunun karakteristik davranışlarının ortaya çıkmasını teşvik ettiğini gözlemlemektedir (Derks vd., 2011b). Faniko ve diğerlerinin (2016) yapmış olduğu çalışma sonuçları, Kraliçe Arı tepkilerinin kadın yöneticiler arasında genel bir rekabet gücünü gösteren bir yaklaşımla görülmemesi gerektiğini ve bu Kraliçe Arı tepkilerinin genel olarak kadınların hepsini değersizleştirme veya desteklememe eğilimini göstermediğini ortaya koymaktadır.

Üçüncüsü, erkek egemen çalışma ortamlarında, kadınların cinsiyet kimliğini tehdit eden durumlarda (bir erkeği bir kadın ast üzerinde terfi ettirme gibi kayırmacılığa dayalı davranışlar) özellikle düşük cinsiyet kimliğine sahip kadınlarda Kraliçe Arı davranışlarının ortaya çıktığı belirtilmektedir. Bu tür tepkilerin ortaya çıkmasının kadınların kendi kariyer deneyimlerine bağlı olduğu yani düşük cinsiyet kimliğine sahip kadınların iş yerinde cinsiyete dayalı muameleyle karşı karşıya kaldıklarında Kraliçe Arı tepkilerinin tetiklendiği belirtilmektedir (Derks vd., 2011a; Derks vd., 2011b; Kaiser ve Spalding, 2015; Faniko, 2016; Faniko 2017; Faniko, 2021; van Veelen vd., 2020).

Kraliçe Arı olgusuyla ilgili araştırmalar gerçekten de örgütlerdeki kendi cinsiyet gruplarıyla düşük bağ gösteren (düşük özdeşleşme) kadınların yani düşük cinsiyet kimliğine sahip kadınların, potansiyel cinsiyet kimliği tehditlerini önlemek ve eril bir çalışma ortamına başarılı bir şekilde uyum sağlamak için kendilerini bu gruptan uzaklaştırma eğiliminde olduklarını göstermektedir (Derks vd., 2011a, Derks vd., 2011b; Derks vd., 2016; van Veelen, 2020). Spesifik olarak Kraliçe Arı tepkilerinin çoğunlukla, kariyerlerinin başında düşük cinsiyet kimliğine sahip ve kariyerleri ilerledikçe cinsiyet ayrımcılığına maruz kalan üst düzey pozisyonlardaki kadınlar arasında ortaya çıktığı belirtilmektedir. Kısacası, örgütte kendi cinsiyet gruplarıyla zayıf bir şekilde özdeşleşen kadınlar arasında bu tepkilerin tetiklendiği görülmektedir. Sonuç olarak Kraliçe Arı olgusu, kadınların iş ortamında cinsiyetlerinin önemsiz olduğunu düşünmeleri nedeniyle düşük cinsiyet kimliğiyle bir örgütte işe başlayan ve kadınların kariyer başarıları elde etmeye erkeklere göre daha az layık olduğu mesajı veren bir örgüt kültürü vasıtasıyla sosyal kimlikleri tehdit edilen kadınların tepkisi olarak görülmektedir (Derks vd., 2011a; Derks vd., 2011b).

Dördüncüsü, Kraliçe Arı davranışının erkeklerin egemen olduğu örgütlerde kadınların yaşadığı cinsiyet ayrımcılığına ve sosyal kimlik tehdidine bir tepki olduğu ve bu davranışın tipik olarak kadınsı bir tepkiden ziyade sayılan faktörler nedeniyle marjinalleştirilmiş gruplarda da ortaya çıkabilen genel bir “kendini gruptan uzaklaştırma/kendi grubundan uzaklaşma” (self-group distancing) tepkisi olarak görülmektedir (Derks vd., 2016). Kadın yöneticiler arasında yapılan bir araştırma, Kraliçe Arı tepkisine katkıda bulunan faktörün, işyerinde kadınların diğer kadınlarla düşük özdeşleşme yaşadıklarında (kendilerini basmakalıp eril terimlerle tanımlayarak ve diğer kadınların kariyer hedeflerini değersizleştirerek) diğer kadınlardan uzaklaşma eğiliminde olduklarını göstermektedir (Derks vd., 2011a). Sonuç olarak kadınların kendini gruptan uzaklaştırması esasen düşük cinsiyet kimliğine bağlı olarak diğer kadınlarla özdeşleşememe sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun sonucu olarak da diğer kadınlardan uzaklaşarak Kraliçe Arı tepkisini göstermektedirler. Kısacası Kraliçe Arı sendromu açısından özdeşleşememe bir neden iken gruptan uzaklaşma ise bir sonuçtur.

Kraliçe Arı davranışının ortaya çıkmasında sosyal kimlik teorisi bağlamında ele alınan ve “kendini grubundan uzaklaşma” tepkilerinden kaynaklı olduğunu ortaya koyan çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Aslında, daha üst profesyonel seviyelere yükselen kültürel azınlıklar (hem erkekler hem de kadınlar) arasında benzer bir şekilde kendi grubundan uzaklaşma tepkileri gözlemlenmektedir (Derks vd., 2015; Faniko vd., 2021). Kendi grubundan uzaklaşmanın sadece Kraliçe Arı sendromuna ilişkin olmadığı örneğin, Hollanda’daki Hindistanlı işçilerde (Derks vd., 2015), Belçika’daki Fash ve Türk kökenli gençlerde (Kende vd., 2020), Asyalı-Amerikalılarda (Kirby vd., 2020), Siyahi Amerikalılarda (Bourguignon vd., 2020), daha büyük yaş gruplarında (Giasson ve Chopik 2020), LGBTQ+ kişilerde (Pasek vd., 2017) ve engelli ve aşırı kilolu gruplarda (Essien vd., 2020) olduğu gibi bir dizi etnik azınlıkta da

ortaya çıktığı belirtilmektedir. Dolayısıyla kendi grubundan uzaklaşma tepkilerinin kadınların dışında başka gruplarda da ortaya çıkması, bu fenomeni yalnızca belirli bir grup (kadınlar) için geçerli olan bir olgu ve izole edilmiş bir durum olarak değil sosyal eşitsizliğe bir tepki olarak damgalanmış (stigmatized) herhangi bir sosyal kimlikle ortaya çıkabilecek daha geniş bir sosyo-psikolojik fenomen olarak anılmanın anahtarı olarak görülmektedir (van Veelen vd., 2020). Dolayısıyla bu sonuçlar, kadınlar arasında artan rekabeti ortaya koymaktan ziyade, örgütteki kadınların ve diğer azınlıkların ilgili kariyer deneyimlerinin yani olumsuz beklentilerin üstesinden gelmek ve bireysel fırsatları geliştirmek için gruplarındaki diğer kişilerden kendilerini uzaklaştırmaya teşvik ettiğini göstermektedir (Faniko vd., 2017).

Beşincisi, sosyal kimlik tehdidine karşı kadınların bireysel hareketlilik tepkisi olarak görülen Kraliçe Arı davranışları, özellikle gruplarıyla güçlü bir şekilde özdeşleşmemiş grup üyeleri arasında bulunmuştur (Ellemers vd., 1997; Ellemers vd., 2002). Ancak yine de Kraliçe Arıların kendilerini diğer tüm kadınlardan uzaklaştırmadığı ya da her zaman onlarla rekabet etmediği yönünde bulgular da ortaya konmuştur. Kraliçe Arıların farklı kadın alt grupları arasında ayrım yaptığını ve kendilerini tüm kadınlardan aynı şekilde uzaklaştırmadıklarını gösteren ve bu konuda ilk çalışma olan Faniko ve diğerlerinin (2016) yaptığı araştırma sonuçları, Kraliçe Arıların kariyerlerinde başarılı olan kadınlarla özdeşleştiklerini ve desteklediklerini ortaya koymaktadır. Çalışma, Kraliçe Arıların aynı hiyerarşik rütbedeki kadınlardan uzaklaşmadıklarını ve onları kendileri kadar eril olarak değerlendirdiklerini göstermektedir. Bu sonuçlar, Kraliçe Arı tepkilerinin örgütlerde sadece alt düzeylerde yer alan kadınları göz önünde bulundurarak ortaya çıktığını göstermektedir. Yani bu çalışma daha spesifik olarak, yönetici pozisyonundaki kadınların kendilerini daha genç kadınlardan uzaklaştırdığını ancak yine de profesyonel konumları ve yaşamdaki öncelikleri açısından kendilerine benzeyen kadınlarla özdeşleşebileceklerini ortaya koymaktadır. Kısacası mevcut sonuçlar, yönetici pozisyonundaki kadınların kariyerlerinde başarılı olan diğer kadınlarla ve kariyerlerine ailelerine göre öncelik verenlerle daha güçlü bir şekilde özdeşleşmeye meyilli olduklarını ortaya koymuştur. Üstelik erkek meslektaşlarına kıyasla yönetici pozisyonundaki kadınlar, diğer başarılı kadınlarla özdeşleşmeye daha yatkın iken toplumsal cinsiyet klişesine en çok benzeyen diğer kadınlardan uzaklaştıkları görülmüştür (Faniko vd., 2016).

Gomes ve diğerlerinin (2022) yaptığı çalışmada ise, elverişli bir çalışma ortamına sahip örgütlerde çalışan kadınların kendilerini hiyerarşinin tepesindeki kadınlarla daha çok özdeşleştirdikleri ve kariyerinin başında olan ya da aile hayatına öncelik veren kadınlarla daha yakın bir ilişki gösterdiklerini ortaya koymuştur (Gomes vd., 2022). Bu bulgu erkek egemen olmayan ya da cinsiyet ayrımcılığının düşük seviyelerde olduğu örgütsel ortamlarda Kraliçe Arı sendromu tepkilerinin daha düşük olabileceğini göstermektedir. Bu tip çalışma ortamlarında kadınlar gruplarıyla daha güçlü bir şekilde özdeşleşebilecek ve muhtemelen gruplarına daha sadık olacaklar ve kendi gruplarından uzaklaşma eğilimi göstermek yerine grup düzeyinde cinsiyet eşitliği çabalarını destekleyeceklerdir (Ellemers vd., 1997; Spears vd., 1997; Ouwerkerk vd., 2000; Tropp ve Wright, 2001; Van Laar vd., 2014; Derks vd., 2016).

Sonuncusu ise, alt düzey pozisyonlardaki kadınlara kıyasla yönetici pozisyonlarındaki kadınların Kraliçe Arı davranışı gösterme eğiliminin, kariyer başarısı elde etmek için farklı alanlarda (aile, kişisel inançlar, tatil, sosyal yaşam vb.) yaptıkları kişisel fedakarlıklardan kaynaklandığını göstermiştir (Faniko vd., 2017). Faniko ve diğerlerinin (2017) yaptığı araştırma sonuçları, kadın yöneticilerin kendilerini genç kadınlardan uzaklaştırdıklarını ve genç kadınlar için profesyonel fırsatları iyileştirecek politikaları desteklemekte isteksiz olduklarını göstermektedir. Buna karşılık, kadın yöneticilerin kendileriyle aynı seviyedeki kadınlardan uzaklaşmadıkları ve doğrudan rekabet edecekleri aynı pozisyonundaki kadınlara fayda sağlayacak kadın kotalarını ise destekleri belirtilmektedir. Kadın yöneticilerin kariyerlerinde başarıya ulaşmak için kişisel fedakarlıklar yaptıkları ve bu sebeplerden dolayı kendilerini genç kadınlardan farklı gördükleri ortaya konmuştur. Yani, kurumsal merdiveni tırmanırken zor seçimler yapan bazı kıdemli kadınlar, genç kadınların kariyer başarıları için benzer fedakarlıklar yapmalarını bekleyebilmektedirler. Bu durum, kadınların başarılı olmak için kariyerlerinde ilerledikçe erkeklerden daha fazla kişisel fedakarlıklar yapmaya zorlayan deneyimlerinin, yönetici pozisyonlarındaki kadınların neden Kraliçe Arı tepkileri gösterdiğini açıklamaya yönelik kanıtlar sunmaktadır. Bu bulgu, Kraliçe Arı tepkilerinin esasen kadınların genel olarak profesyonel bir kariyere yaklaşma biçiminin özelliği olmadığı sonucuna katkıda bulunmaktadır. Bu araştırma, bu tür tepkilerin yalnızca üst düzey kariyer aşamalarında görünür hale geldiğini ve kadınların kariyerleri boyunca karşılaştıkları olumsuz deneyimlerle ilgili olduğunu da göstermektedir (Faniko vd., 2017; Faniko vd., 2021). Araştırmalar ayrıca, kadınların daha yüksek örgütsel seviyelere yükseldikçe erkeklere göre daha az örgütsel destek aldıklarını göstermektedir (Ryan ve Haslam, 2007; Ellemers vd., 2012; Ellemers, 2014; Mulcahy ve Linehan, 2014). Hatta Ellemers ve diğerleri (2012) kadın yöneticilerin erkek egemen örgütlerde kadın çalışanları daha az desteklediği belirtmektedir. Bu bağlamda kadınların, kariyerlerinde başarılı olmak için erkeklere göre daha az destek alması ve daha fazla fedakarlık yapmaları, onları, kariyerlerinde başarılı olmak için benzer fedakarlıklar yapmayan, yeterli motivasyona ve ısrara sahip olmayan erken kariyer aşamalarındaki kadınlardan farklı kıldığı çıkarımına götürmektedir (Faniko vd., 2021).

Yukarıdaki Kraliçe Arı sendromunun nedenlerine ayrıntılı açıklayan örneklerle bakıldığında, kadınların işyerinde ilerlemesinin önünde duranın erkeklerin değil, kadınların olduğu şeklindeki yorumların yeterli olmadığı ve Kraliçe Arı

fenomeninin bir neden değil sonuç olabileceğini göstermektedir. Yaşanan cinsiyet ayrımcılığı, sosyal kimlik algısı ve Kraliçe Arı fenomeni arasındaki ilişki, kadınların kariyerlerini iyileştirmenin önündeki engelin özellikle erkekler veya kadınlar olmadığı, cinsiyetçi örgütsel ilişkilerin yaygınlığına dayalı olduğu görülmektedir. Kadınların kariyerlerinde başarıya ulaşmalarını engelleyen unsurların düşük cinsiyet kimliğine sahip kadınların kendi cinsiyet gruplarına karşı çıkmalarını daha olası kılan toplumsal cinsiyet klişelerine ve kadınların yaşadığı cinsiyet ayrımcılığı deneyimlerine dayalı olduğu görülmektedir (Derks 2011a; Faniko, 2016). Dolayısıyla bu sonuçlar, genel olarak kadınların birbirleriyle rekabet etmeye erkeklerden daha eğilimli ve bu nedenle kadınların en kötü düşmanının yine kendileri olduğu ve Kraliçe Arı olgusunun yüksek mevkilerdeki kadınların kaçınılmaz veya standart bir tepkisi olduğu yönündeki popüler düşünceye eleştirel bir yaklaşımı göstermektedir. Kraliçe Arı olgusunun örgütsel bağlamdaki ayrımcı faktörlerin yani örgütlerde kadınların cinsiyet ayrımcılığı yaşamaları, cinsiyete dayalı kalıplaşmış beklentilere maruz kalmaları gibi olumsuz kariyer deneyimlerinin, örgütsel destek eksikliğinin ve sosyal kimlik tehdidinin bir sonucu olduğunu göstermektedir (Derks vd., 2011; Derks vd., 2016; Faniko vd., 2021). Sonuç olarak yukarıda bahsedilen faktörler Kraliçe Arı fenomeninin bir neden değil birçok iş ve çalışma ortamında devam eden cinsiyet ayrımcılığının bir sonucu olduğunu doğrulamaktadır (Biggs vd., 2018; Britton, 2017; Burke, 2017; Kuchynka vd., 2018; Maranto ve Griffin, 2011; Derks vd., 2016; Faniko vd., 2021; Derks vd., 2011a, Derks vd., 2011b). Gerçekten de yukarıda bahsi geçen araştırmalar, Kraliçe Arı tepki örüntüsünün bazı kadınların nasıl olduklarına ya da iş ortamında tipik olarak birbirleriyle nasıl etkileşime girdiklerine atfedilmeyeceğini göstermektedir.

3. Sosyal Kimlik Tehdidine Yanıt Olarak Kraliçe Arı Davranışı

İnsanların grup üyeliklerinden elde ettikleri sosyal kimliklerinin, kendilerini nasıl gördükleri ve hissettikleri ve başkaları tarafından nasıl görüldükleri ve değerlendirildikleri üzerinde önemli sonuçları bulunmaktadır. Sosyal kimlikler grup üyeleri için olumlu kaynaklar sağlaması halinde, bu bireysel benlik saygısına ve iyi oluşturma olumlu olarak yansımaktadır (Jetten vd., 2017). Buna karşın, sosyal kimliklerin damgalanması, değersizleştirilmesi ya da tehdit edilmesi, grup üyeleri açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Böyle bir durumda, kendini damgalanmış hissedilen bireyin, kendini gruptan ayırarak grubundan uzaklaşma, bireylerin benlik saygısını korumanın veya geri kazanmanın ve kendileri için daha iyi bir konum yaratmanın yollarından biri haline gelmektedir (van Veelen vd., 2020).

Son yıllarda, dezavantajlı durumlarla başa çıkmanın bir yolu olarak kendi grubundan uzaklaşmayı açıklamak için sosyal kimlik teorisine dayanan çok sayıda sosyal- psikolojik araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar kapsamında grupla özdeşleşme (Becker ve Tausch, 2014), damgalanmış kimlikleri gizleme (Barreto vd., 2006; Goh vd., 2019; Mackey vd., 2020; Newheiser ve Barreto, 2014; Quinn vd., 2017) ve Kraliçe Arı tepkilerinin tümü, kendi kendine grup uzaklaşması şemsiyesi kapsamına girmektedir (van Veelen vd., 2020). Özellikle kadınların ve diğer azınlıkların olumsuz kalıplaşmış gruplarından farklı olduklarını vurgulayabilecekleri süreci ifade etmek için “kendini gruptan uzaklaştırma/kendi grubundan uzaklaşma” kavramı kullanılmaktadır (Derks vd., 2016; van Veelen vd., 2020; Veldman vd., 2020; Derks vd., 2011a; Derks vd., 2011b; Derks vd., 2016; Faniko vd., 2017; Faniko vd., 2021).

Kendi grubundan uzaklaşma, bir bireyin grup üyeliğinin değersizleştirildiği, olumsuz bir şekilde klişeleştirildiği ya da çeşitli şekillerde sosyal kimliğinin tehdit edildiği durum ve bağlamlarda ortaya çıkan bir tepki olarak kabul edilmektedir (Derks vd., 2011a; Derks vd., 2016; Faniko vd., 2016; Veldman vd., 2020; van Veelen vd., 2020). Kendi grubundan uzaklaşma, grup üyelerinin olumsuz damgalanma deneyiminden kaçınmak, iç grupla daha az ilişkilendirilerek fayda elde etmek ya da prestiji yüksek bir gruba daha iyi uyum sağlamak amacıyla damgalanmış iç gruplarından ayrıldığı bireysel bir hareketlilik tepkisi olarak tanımlanmaktadır (Ruth van Veelen, 2020). Kraliçe Arı olgusunu sosyal kimlik tehdidinde bir tepki olarak açıklayan ilk kişiler olan Ellemers ve diğerleri (2001), Kraliçe Arı tepkisinin kadınların kişiliklerinin veya diğer kadınlara karşı doğuştan gelen rekabet gücünün tipik bir sonucu olmadığını, ancak kadınların değersizleştirildiği ve olumsuz bir şekilde klişeleştirildiği iş ortamlarında tetiklendiğini yani sosyal kimlik tehdidi algıladığını ve kadınların gruplarından uzaklaşarak Kraliçe Arı sendromunun ortaya çıktığını göstermektedir. Sosyal kimlik teorisine dayandırılan bu kavram, sosyal kimlik tehdidi yaşayan kadınların kendilerini gruptan uzaklaştırdığı, bu davranışın da Kraliçe Arı sendromunun görünen sosyo-psikolojik boyutu olduğu vurgulanmaktadır. Kısacası kendi grubundan uzaklaşma, sosyal kimlik tehdidi yaşayan düşük cinsiyet kimliğine sahip çalışanların bu durumla başa çıkma tepkisi olarak açıklanmaktadır (Derks vd., 2015).

Kendi grubundan uzaklaşmanın bir yöntemi olan Kraliçe Arı sendromu, bireylerin kimliklerini kısmen cinsiyetlerine dayandığını öne süren sosyal kimlik teorisine (Tajfel ve Turner, 1979) dayanmaktadır. Sosyal kimlik, insanların ait oldukları gruplardan türetilen benlik imajının bir parçasıdır (Tajfel ve Turner, 1986). Sosyal kimlik yaklaşımı, örgütsel bağlamlarda bireylerin tutum ve davranışlarının en azından kısmen grup üyeliklerine (örneğin kadın, profesyonel, ekip üyesi olmak gibi) ve bireylerin bu gruplara verdikleri önem tarafından belirlendiğini varsaymaktadır (Haslam vd., 2014; van Veelen, 2020). Diğer taraftan ait olduğu dezavantajlı gruplara mensup bireylerin, yüksek statülü bir dış gruba karşı karşıya kalmaları halinde onların sosyal kimliklerinin tehdit edildiği öne

sürülmektedir (Tajfel ve Turner, 1986). Bu bağlamda sosyal kimlik tehdidi, bireylerin grup üyelikleri temelinde herhangi bir şekilde olumsuz muamele görme, klişeleştirme veya değersizleştirilme konusunda endişe duyduklarında ortaya çıkmaktadır (Tajfel ve Turner, 1986; Branscombe vd., 1999a). Dezavantajlı grupların (kadınlar, azınlıklar ve diğerleri) üyeleri azınlık konumunda olduklarında, gruplarının tipik özelliklerine değer verilmediğini ya da önemli görülmediğini algılamaları muhtemeldir (Derks vd., 2006). Bu bağlamda cinsiyetlerinin değersizleştirildiği örgütlerde çalışan kadınlar, bu durumu toplumsal kimliklerine yönelik bir tehdit olarak deneyimlemektedirler (Derks vd., 2011a; Derks vd., 2016). Bireyler genellikle, iç gruplarının yeterince temsil edilmediği veya olumsuz bir şekilde klişeleştirildiği veya tipik olarak dış grupla ilişkilendirilen konulara güçlü bir şekilde değer verildiği durumlarda sosyal kimliklerinin değerinin düştüğü veya tehdit edildiğini hissedebilmektedirler (Derks vd., 2011a; Steele vd., 2002; Van Laar vd., 2010, Van Laar vd., 2019). Bu güdüler, yüksek statülü bir dış grupla uyumu artırmak, bu alandaki yeterlilik duygularını korumak ve daha genel olarak olumsuz damgalanma deneyiminden kaçınmak amacıyla bireyleri kendi gruplarından uzaklaşmaya yönlendirebilmektedir (van Veelen vd., 2020).

Bireyler sosyal kimliklerinin bazı bölümlerinin (örneğin cinsiyetleri, etnik kökenleri, sosyal sınıfları) olumsuz olarak görüldüğünü fark ettiklerinde, bunu bir tehdit olarak algılamakta ve tehdiye yönelik bir davranış sergilemektedirler (Górska ve Bilewicz, 2015; Jiménez- Moya vd., 2015; Derks vd., 2015). Böyle bir durumda sosyal kimlik teorisine dayalı olarak, bireyler olumlu bir benlik duygusunu sağlayabilmek için kendilerini dezavantajlı bir kimlikten aktif olarak uzaklaştırabilirler. Bu davranışın amacı ise, tehdit edilmenin olumsuz hislerinden veya sonuçlarından kaçınmak ya da dezavantajlı grupla ile ilişkilendirilmekten fayda sağlamaktır (Derks vd., 2016; Van Laar vd., 2019; van Veelen vd., 2020). Kadınlar, erkek egemen kuruluşlarda (yani üst düzey yönetimin ya da çalışanların çoğunluğunun erkek olduğu kuruluşlarda) çalıştıklarında veya terfi, ücret eşitsizliği gibi negatif ayrımcılıklarla karşı karşıya kaldıklarında kimlikleri tehdit edilmektedir (Derks vd., 2016). Toplumsal kimlik tehdidinin belirli bir biçimi olarak toplumsal cinsiyet kimliği tehdidi, kadınların kendilerinin kadın olarak ya da bireysel olarak kadın kimliklerinin veya bir bütün olarak gruplarının değersizleştirildiğini veya damgalandığını hissettiklerinde ortaya çıkan bir olgu olduğu vurgulanmaktadır (van Veelen vd., 2020). Bu tehdiye bir yanıt ya da tepki olarak da kadınlar kendi gruplarından uzaklaşabilmektedirler.

Bireylerin grupları başkaları tarafından değersizleştirildiğinde tercih edebilecekleri alternatif stratejileri içeren sosyal kimlik teorisine dayalı farklı davranışları geliştirebilmektedirler. Bireyler sosyal kimlik tehdidini pasif bir şekilde deneyimlemek yerine, genellikle tehdit altındaki kimliğini yönetmede oldukça esnek davranabilmektedirler (Ellemers, 1993; Ellemers vd., 1997; Ellemers vd., 2002). Bireyler bu amaçla kolektif ve bireysel düzeyde başa çıkma stratejileri uygulayabilmektedirler. Sosyal kimlik tehdidi ya grubun konumunu iyileştirmeyi amaçlayan yani kadınların örgütlerinde kadınların durumunu iyileştirmek için olumsuz stereotiplerle mücadele etmesi gibi “toplu/kolektif hareketlilik” davranışlarla ya da kişisel durumunu iyileştirme girişimlerini amaçlayan yani kadınların kendi bireysel kariyerlerini geliştirmek için kendileri ve diğer kadınlar arasındaki farklılıkları vurgulayarak gruptan fiziksel ve psikolojik bir ayrılma/uzaklaşma gibi “bireysel hareketlilik” yoluyla azaltılabilmektedir (Ellemers vd., 1997; Derks vd., 2011a; Derks vd., 2011b; Derks vd., 2016).

Grup üyelerinin toplu ya da bireysel olarak değersizleştirilen statüleriyle başa çıkıp çıkmadıkları, büyük ölçüde bu grubun kimlikleri için ne kadar önemli olduğuna bağlı olmaktadır. Kadınların toplumsal cinsiyet kimliklerini bireysel ya da kolektif hareketlilik yoluyla geliştirme çabaları, kısmen kimliklerine atfettikleri önemin derecesine göre değişebilmektedir. Aslında bu stratejilerden birini tercih etmeleri, cinsiyetlerinin kendilerini tanımlamalarının merkezinde yer alma derecesiyle ilişkilidir. Yüksek (güçlü) cinsiyet kimliğine sahip kadınların, gruplarına bağlı kalma eğiliminde oldukları ve cinsel kimlikleri tehdit edildiğinde gruplarının itibarını iyileştirmek için çalıştıkları ortaya konmuştur (kolektif hareketlilik). Buna karşın, düşük cinsel kimliğe sahip kadınlar ise düşük bir itibara sahip olduklarında kendilerini gruptan daha kolay uzaklaştırmakta ve bunun yerine bireysel kariyer ve statülerini iyileştirmek için çalışma eğilimindedirler (bireysel hareketlilik) (Ellemers vd., 1997; Ellemers vd., 2002; Derks vd., 2009; Derks vd., 2011a; Derks vd., 2015; Derks vd., 2016).

Birey bireysel düzeyde stratejilerle (bireysel hareketlilik), benliğini dezavantajlı gruptan uzaklaştırarak ve daha yüksek statülü bir gruba kabul edilmeyi amaçlayarak bireysel sonuçlarla fayda sağlamayı amaçlamaktadır (Ellemers ve Haslam, 2011). Ancak düşük statülü grupların üyeleri kendilerini gruptan uzaklaştırdığında bireysel başarı arayışları, grubun kolektif faydası aleyhine sonuçları olabilmektedir. Bunun nedeni, yüksek statülü grubun düşük statülü grubunun diğer üyelerine yönelik olumsuz değerlendirmesini, kendilerini grubun klişesi olarak algılanan şeyden aktif olarak uzaklaştırarak doğrulamalarıdır. Diğer kadınlardan uzaklaşan ve kariyer gelişimi için erkeklere benzemeye çalışan (erilleşen) kadınlar, bireysel hareketlilik davranışı gösterirler. Bu davranışın gözlemlendiği alanlardan biri ise, kariyerlerinde ilerlemiş profesyonel kadınlar arasında görülen Kraliçe Arı tepkisidir (Ellemers vd., 2004; Ellemers vd., 2012; Derks vd., 2011a; Derks vd., 2011b; Derks vd., 2015).

Sosyal kimlik perspektifinden yola çıkarak, Kraliçe Arı tepkileri kadınların kariyer seçeneklerinin kısıtlı olduğu iş ortamlarında kadınların kişisel fırsatlarını iyileştirmeyi amaçladıkları bireysel bir başa çıkma mekanizması ya da kadınların sosyal kimliklerinin değersizleştiği bir ortamda potansiyellerine ulaşmalarına izin veren bireysel bir hareketlilik tepkisi olarak görülmektedir (Ellemers ve Van Laar, 2010; Derks vd., 2015; Derks vd., 2016). Kadınlar bazen özellikle kendi cinsiyet gruplarıyla tanımlanmadıklarında kadınlar için sonuçları iyileştirmeye çalışmak yerine, kariyer başarısı için kendi fırsatlarını iyileştirmeye çalışırlar. Bunu, kendilerini diğer kadınlardan ve onlarla ilişkilendirilen işle ilgili olumsuz klişelerden uzaklaştırarak yapmaktadırlar (Faniko vd., 2016). Bazı kadınlar, kolektif başa çıkma stratejileriyle erkek hegemonyasına meydan okumak ve kişisel maliyetlere katlanmak yerine, kendilerini, kadınların kariyer potansiyelinin olumsuz imajından uzaklaştırarak ve eril örgüt kültürüne asimile olarak bireysel hareketlilik peşinde koşarak tepki verebilmektedirler (Derks vd., 2016). Bu bağlamda erkek egemen örgütlerde çalışan kadınların yaşadığı Kraliçe Arı davranışı, toplumsal cinsiyet tehdidine karşı bireysel bir tepki olarak görülmektedir (Ellemers, 2001; Derks vd., 2015).

Sosyal kimlik tehdidine karşı bireysel hareketlilik tepkileri, özellikle gruplarıyla güçlü bir şekilde özdeşleşmemiş grup üyeleri arasında gerçekleşmektedir (Ellemers vd., 1997; Ellemers vd., 2002). Bu “düşük özdeşleşme”nin başkaları tarafından olumsuz değerlendirilen grubun üyeleri olarak kategorize edilmelerini ve kendilerini kötü değerlendirmelerine neden olduğunu yani “sınıflandırma tehdidi” yaşadıkları belirtilmektedir. Dolayısıyla Kraliçe Arı tepkilerinin, kadınların deneyimlediği kategorize edilme tehdidinden kaynaklandığı savunulmaktadır (Branscombe vd., 1999a). Başkalarının onlara kendi cinsiyet gruplarının temsilcileri olarak davranması, içsel benlik görüşleri ile uyumsuzdur (Barreto ve Ellemers, 2003; Derks vd., 2016). Düşük özdeşleşme yaşayanlar, iş bağlamında kendileriyle ilgili olduğunu düşünmedikleri bir grubun üyesi olarak kategorize edilmeleri nedeniyle tehdit yaşayabilmektedirler (Derks vd., 2015). Bu bağlamda kadınlar arasında ve diğer düşük statülü gruplar arasında, kendi grubundan uzaklaşma tepkileri, esas olarak grup kimliğinin benlik kavramının daha az önemli bir parçası olduğu kişiler arasında gözlemlenme eğilimindedir (van Veelen vd., 2020). Kraliçe Arı tepkisi, cinsiyeti zayıf bir şekilde tanımlanmış kadınların cinsiyet kimliklerine yönelik tehditlerle başa çıkabilmelerinin birçok yolundan sadece biridir.

Sosyal kimlik teorisi bağlamında örgütlerde kendilerini değersiz hissedenden ya da cinsiyet ayrımcılığına maruz kalan kadınların sosyal kimlik tehdidini algılamaları sonucu, ortaya çıkan Kraliçe Arı sendromu esasen bireysel hareketlilik olarak kabul edilmektedir. Bu bireysel hareketlilik ise, kadınların kendi gruplarından uzaklaşmaları olarak tasvir edilmektedir. Aşağıda Derks ve diğerlerinin (2016; 2017) (a) kendini grup üyelerinden fiziksel veya psikolojik olarak uzaklaştırmak, (b) kendini daha yüksek statülü dış gruba benzetmek, (c) mevcut gruplar arası hiyerarşiyi onaylamak ve meşrulaştırmak gibi Kraliçe Arı tepki göstergeleri olarak kabul edilen bu üç faktör aynı zamanda kendi kendine grup uzaklaşma tepkisinin bileşenlerini oluşturmaktadır.

4. Kraliçe Arı Sendromuna Yönelik Davranış Göstergeleri

Yapılan araştırmalar Kraliçe Arıların karakteristik davranışlarının üç göstergesini tanımlamıştır. Bu üç tepki, esasen kendi grubundan uzaklaşma tepkilerinin farklı boyut ve bileşenleridir ve farklı gruplar arasında ve farklı şekillerde gerçekleşebilmektedir. İlk olarak, Kraliçe Arıların kendi kariyer bağlılıklarını diğer alt düzeyde çalışan kadınlardan daha yüksek bir şekilde derecelendirerek kendilerini diğer kadınlardan özellikle genç kadınlardan fiziksel ve psikolojik olarak uzaklaştırarak kadın meslektaşlarından uzaklaşmaktadırlar. İkincisi, Kraliçe Arıların örgütlerde kadınların konumunu iyileştirecek ya da cinsiyet eşitsizliklerini giderecek politikalara karşı çıkarak, erkeklerin kadınlardan daha yüksek statüye sahip olduğu klişesini onaylayarak mevcut cinsiyet hiyerarşisini onayladıkları ve meşrulaştırdıkları tespit edilmiştir. Son olarak, Kraliçe Arılar basmakalıp eril özellikleri ve liderlik nitelikleri vurgulayarak yani kendilerini erkeklere daha çok benzeterek eril benlik sunum yoluyla daha yüksek statülü gruba (erkekler) asimile olmaya çalışmakta ve erilleşmektedirler (Faniko vd., 2008; Derks vd., 2011b; Faniko vd., 2012; Derks vd., 2015; Faniko vd., 2015; Derks vd., 2016; Faniko vd., 2016; Faniko, 2017).

4.1. Diğer Kadınlardan Fiziksel ve Psikolojik Olarak Uzaklaşma

Kraliçe Arı davranışı, tehditkar koşullar altındaki kadınlar arasında ve aynı zamanda işyerinde grup bazında değersizleştirmeye maruz kaldıklarında görülmektedir. Bu bağlamda, algısı olumsuz grupların üyeleri, geleneksel olarak daha yüksek statülü dış grubun üyelerinin egemen olduğu alanlarda yukarı doğru hareketlilik peşinde koşmaktadırlar (Ellemers ve Van Laar 2010; Van Laar vd., 2014; Derks vd., 2015). Kraliçe Arı tepkisi sergileyen kadınlarda olduğu gibi, özellikle damgalanmış grupların üyeleri kendilerini tehdit edici dış grup ortamlarında bulduklarında ve olumsuz kalıplaşmış bir grubun üyesi olarak kimliklerinin yanlış olduğunu hissettiklerinde kendileriyle grup arasına mesafe koyabilmektedirler (Derks vd., 2016).

Kraliçe Arı sendromu, başarılı kadınların kendi kariyerlerini ilerletmenin bir yolu olarak diğer kadınlardan nasıl farklı olduklarını gösterme ve vurgulama konusundaki arzuları tarafından yönlendirildiğini göstermektedir. Benliğini grup klişesinden farklı olarak sunmaya yönelik bu motivasyon, diğer kadınları küçümseyerek işyerindeki cinsiyetçi

beklentilerin üstesinden gelmek için kasıtlı bir strateji ve bir fırsat olarak görülmektedir. Bu durum, diğer kadınların konumundan veya kimliğinden bağımsız olarak ortaya çıkan ve örgütsel talepleri karşılama olasılığı en yüksek olan bireysel hareketliliği tercih eden kadınlar arasında kendini diğer kadınlardan uzaklaştırma davranışı varsayımına dayanmaktadır (Faniko vd., 2017). Ayrıca cinsiyet ayrımcılığının varlığını ve olumlu kolektif eylem gerekliliğini kabul etmeyen kadınların, erkekler tarafından daha az tehdit edici olarak algılandığını, daha olumlu değerlendirildiğini ve aynı davranışı sergileyen erkeklere kıyasla liderlik pozisyonları için daha çok tercih edildiklerini gösteren çalışmalar da bulunmaktadır (Derks vd., 2018; Domen vd., 2022). Bu durum, erkek egemen ortamlarda kadınların kariyer basamaklarını tırmanmaları için kendi gruplarından uzaklaşmalarının yararlı ve hatta gerekli olduğu şeklinde de yorumlanmaktadır (van Veelen vd., 2020).

Kraliçe Arı sendromu bağlamında kişisel kariyer başarılarına yatırım yapan bazı kadınların, genç kadın meslektaşlarına karşı daha fazla eleştirel olmalarına karşın kadınları bir grup olarak destekleyen önlemleri onaylama konusunda ise daha az istekli oldukları belirtilmektedir (Derks vd., 2011a; Derks vd., 2011b; Ellemers vd., 2004; Ellemers vd., 2012; Faniko vd., 2016; Faniko vd., 2017). Ayrıca, Kraliçe Arılar astlarının fırsatlarını kollamak yerine, daha az başarılı olan kadın grubu ile kendileri arasındaki ilişkiyi azaltmak için onlardan uzaklaşabilmektedirler (Derks vd., 2016). Bu durum kimlik tehdidinin Kraliçe Arı tepkileri üzerindeki doğrudan etkilerini göstermekle birlikte kıdemli kadınların olumsuz kariyer deneyimlerinin onları diğer kadınlardan uzaklaşmaya yönlendirdiğini de göstermektedir (Derks vd., 2011a; Derks vd., 2011b; Derks vd., 2016; Faniko vd., 2016; Faniko vd., 2017).

Kadınlar erkek egemen örgütlerde kişisel fırsatlarını geliştirmelerinin bir yolu olarak kendilerini diğer kadınlardan uzaklaştırabilmektedirler. Örneğin, kadın liderlerin, kadın astlarına göre çok daha hırslı ve kariyerlerine bağlı olduklarının altı çizilmiştir (Derks vd., 2011a, Faniko vd., 2017). Buna bağlı olarak, cinsiyet ayrımcılığı ile karakterize edilen örgütsel bağlamlarda başarıya ulaşan kadınlar, kendilerini diğer kadınlardan çok farklı görme eğilimindedir (Stroebe vd., 2009; Derks vd., 2011a; Derks vd., 2016). Özellikle, kıdemli kadınların, genç kadınlardan daha eril ve kariyerlerine daha bağlı oldukları belirterek kendilerini genç kadınlardan uzaklaştırma eğiliminde oldukları, ancak kendilerini aynı seviye ve statüdeki diğer kadınlardan uzak tutmadıkları tespit edilmiştir (Faniko vd., 2016; Faniko vd., 2017). Bu sonuç, yaşlı ve kariyerinde ilerlemiş kadınların genel olarak tüm kadınlardan değil, başarılı olamayan kadınlardan uzaklaştığını göstermektedir. Ayrıca hırslı kadınların büyük kişisel fedakarlıklar yaptığı ve kişisel kariyer hedeflerine ulaşmak için diğer kadınlardan uzaklaşmak zorunda kaldıkları, toplumsal cinsiyete dayalı kurumsal kültürlerden biri olarak kabul edilmektedir. Bu durum Kraliçe Arı olgusunun, özellikle kadınların cinsiyetlerini kariyer başarıları için bir yük olarak görmeye başladıkları örgütsel bağlamlarda bulunduğu ve böylece kadınlardan uzaklaşmanın kişisel sonuçlarını iyileştirmenin bir yolu haline geldiğini göstermektedir (Derks vd., 2016). Bu çıkarımlar, Kraliçe Arıların kendilerini genel olarak tüm kadınlardan değil, daha özel olarak erkek egemen örgütlerde başarılı olmak için henüz yeterince fedakarlıkları yapmamış kadınlardan uzaklaştırdıklarını göstererek Kraliçe Arı olgusuna önemli bir nitelik katmaktadır (Faniko vd., 2016; Derks vd., 2016).

Yukarıdaki savı destekleyen bir araştırmalara göre, yönetici pozisyonundaki kadınların kendilerini daha genç kadınlardan uzaklaştırdığını ancak yine de profesyonel konumları ve yaşamdaki öncelikleri açısından kendilerine benzeyen kadınlarla özdeşleşebileceklerini ortaya koymuştur. Ayrıca, spesifik olarak, yönetici pozisyonundaki kadınların, kariyerlerinde başarılı olan diğer kadınlarla, genç kadınlara veya ailelerini kariyerlerine göre öncelik tanıyanlara göre daha güçlü bir şekilde özdeşleşmeye meyilli olduklarını ortaya koymuştur (Faniko vd., 2016). Başka bir araştırmaya göre, Arnavutluk'ta kamu sektöründe çalışan kadın yöneticiler, kariyerlerinde başarıya ulaşmak için astlarına göre daha fazla kişisel fedakarlık yaptıklarını belirtmiştir. Kadın yöneticiler, kendilerini kadın astlardan daha fazla kariyer odaklı ve kariyer bağlılıklarını daha yüksek olarak değerlendirmiştir. Ancak hem yönetici kadınlar hem de astlar kendilerini aynı pozisyona sahip diğer kadınlardan farklı görmemektedirler. Dolayısıyla yönetici kadınların, hiyerarşik konumları nedeniyle kendilerini genç kadınlardan yani kendi grubundan uzaklaştıklarını göstermektedir (Faniko vd., 2017).

Kendi grubundan uzaklaşma tepkileri, çeşitli nedenlerle dezavantajlı gruba ait diğer bireylerin fırsatlarını ciddi şekilde olumsuz etkileyebilmektedir. İlki, kariyerinde yukarı doğru hareket eden grup üyeleri, başarılarının benzersiz olduğunu ve grubun geri kalanı için rol model olmadığını vurgulamaları halinde, bu başarının azınlık gruplarının olumsuz klişesini değiştirmesinin olası olmayacağı yönündedir (Ellemers ve Barreto, 2009). İkinci olarak, diğer grup üyeleri başarılı grup içi rol modellerine sahip olma konusunda fayda sağlasalar da bu rol modeller kendilerini gruplarından aktif olarak uzaklaştırdıkları için diğer grup üyelerine ilham vermek yerine motivasyonlarını düşürmeleri daha olasıdır (Asgari vd., 2012). Son olarak, kendi grubundan uzaklaşma tepkileri mevcut durum hiyerarşisini meşrulaştırmaya hizmet edebilir. Dezavantajlı grubun üyeleri tarafından ifade edilen ve onaylanan olumsuz klişeler (kıdemli bir kadının bir ast kadın hakkında olumsuz toplumsal cinsiyet beklentileri), yüksek statülü grup üyeleri tarafından ifade edilen benzer görüşlerden daha etkili olabilmektedir. Bunun nedeni ise, dezavantajlı grubun

temsilcilerinin daha inandırıcı görünebilmesi ve diğerlerine nazaran daha az ayrımcı olarak algılanabilmesidir (Baron vd., 1991; Derks vd., 2015).

4.2. Cinsiyet Hiyerarşisinin Meşrulaştırılması

Kraliçe Arılarının davranış ve tutumlarının muhtemelen en zararlı tarafı, mevcut cinsiyet eşitsizliğini meşrulaştırmaya hizmet edebileceği gerçeğidir. Kraliçe Arılar, kadınlarla ilgili olumsuz klişelere katılarak, bir grup olarak kadınlar için daha faydalı olabilecek girişim ve eylemlere karşı çıkararak ya da cinsiyet eşitsizliğine yönelik eylemlere karşı çıkmayarak mevcut statükoyu çeşitli şekillerde meşrulaştırabilmektedirler. Örneğin, Kraliçe Arılar genç kadınları eleştirerek ve genç kadınların genç erkeklere göre daha az hırslı ve daha az kararlı olduğu klişelerini onaylayarak, kadınları erkeklere kıyasla dezavantajlı duruma getiren önemli konularda mevcut cinsiyet farklılıklarını meşrulaştırmaktadır (Ellemers vd., 2004; Derks vd., 2011a; Derks vd., 2011b; Faniko vd., 2017). Erkek egemen örgütlerde kariyerlerinde kişisel başarıya ulaşmış kadınların, cinsiyete dayalı önyargıların açık belirtileri olan seçim prosedürlerini meşru olarak algıladıkları bulunmuştur (Stroebe vd., 2009). Yine kadın polisler arasında yapılan bir çalışmada, üst düzey kadın polislerin örgütlerinde cinsiyet ayrımcılığının bir sorun olduğunu kabul etmedikleri ve genç kadınlara mentorluk yapma konusunda düşük isteklilik gösterdikleri saptanmıştır (Derks vd., 2011b; Derks vd., 2016).

Yapılan bir çok araştırma örgütlerde, erkeklerle karşılaştırıldığında kadınların diğer kadınların ilerlemesini daha az desteklediğini (Mathison, 1986; Garcia-Retamero ve Lopez-Zafra, 2006), diğer kadınların kariyer bağlılıklarına ilişkin daha fazla cinsiyete dayalı algıları olduğunu (Ellemers vd., 2004) ve kariyerlerinde ilerledikçe fırsat eşitliği programlarını daha az destekledikleri (Ng ve Chiu, 2001), Kraliçe Arılarının, genç kadınlar için cinsiyet eşitliği politikalarına karşı çıktığı (Derks vd., 2011b) ve cinsiyet ayrımcılığının olduğu örgütlerde başarıya ulaşan kadınların cinsiyetçiliğin varlığını inkar edebildikleri (Stroebe vd., 2009) tespit edilmiştir. Kadınlar tarafından ifade edilen toplumsal cinsiyete dayalı kalıplaşmış görüşlerin cinsiyetçi olarak yorumlanma olasılığının daha düşük olması nedeniyle ve kadınların mevcut cinsiyet ayrımcılığını reddetmesi, mevcut statükonun sürdürülmesi açısından güçlü bir meşruiyet oluşturabilmektedir (Derks vd., 2011b). Başka bir araştırma, yönetim düzeyinde olmayan kadınların esnek zaman, cinsiyet kota politikaları, kadınlar için ek eğitim gibi toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarını erkeklerden çok daha fazla desteklediğini ancak yönetim düzeyindeki kadınların ise aynı derecede destek vermediklerini ortaya koymuştur (Ng ve Chiu, 2001; Derks vd., 2016).

Cinsiyet kotaları gibi olumlu eylem politikaları, kadınların kariyerlerini desteklemeyi ve işyerinde cinsiyet dengesizliğini azaltmayı amaçlamaktadır. Bununla birlikte, paradoksal bir şekilde, bu tür önlemlere kadınlar tarafından çeşitli nedenlerle karşı çıkma eğilimi de bulunmaktadır (Ellemers ve Barreto, 2009; Barreto ve Ellemers, 2013). Yönetici pozisyonlarındaki kadınların, genç kadın meslektaşlarını hedefleyen cinsiyet kotalarını onaylama konusunda isteksizken, aynı düzeydeki rakip olabilecek kadın meslektaşlarını hedefleyen cinsiyet kotalarını destekledikleri tespit edilmiştir (Faniko vd., 2016).

Ayrıca, erkek egemen mesleklerde (STEM gibi) çalışan kadınların, kadın yoğun alanlarda çalışanlardan daha fazla Kraliçe Arı özelliğine sahip oldukları gözlemlenmiştir. Erkek egemen iş ortamlarında çalışan kadınlar, bu örgütlerin, bilgili ve yetenekli kişilerin seçilmesi, terfi, ilerleme ve yükselmelerin bilgi, başarı ve yetenek kıstaslarına göre yapılmasını amaçlayan yani kayırmanın olmadığı liyakate dayandığı meritokratik ortamlar olduğunu savunarak toplumsal cinsiyet hiyerarşisinin statükosunu meşrulaştırabilmektedirler. Erkek egemen iş alanında çalışan kadınlar, cinsiyet ayrımcılığının reddedilmesi açısından daha yüksek bir ortalama göstermekte, meritokratik bir söyleme daha bağlı kalmakta ve kadınlara yönelik olumlu girişim ve politikaları destekleme konusunda daha gönülsüz davranmaktadırlar. Yukarıda bahsedilen hususlardan yola çıkarak erkek egemen ortamlarda cinsiyet ayrımcılığına dayalı çalışan ve kariyerlerinde üst seviyelere ulaşmış kadınların meritokratik söylemler ve alt seviyedeki kadınlara yönelik cinsiyet kotlarını desteklemeyerek ve örgütte cinsiyet ayrımcılığının olmadığını savunarak cinsiyet hiyerarşisini meşrulaştırabilmektedirler (Gomes vd., 2022).

Bazı araştırmalar, düşük eğitim düzeyine sahip kadınlara oranla yüksek eğitim düzeyine sahip kadınların grup olarak kadınlara fayda sağlayan pozitif ayrımcılık politikalarını daha az desteklediğini de göstermiştir (Faniko vd., 2008; Faniko vd., 2012; Faniko vd., 2015). Benzer şekilde, erkek egemen örgütlerde daha yüksek seviyelerde çalışan kadınların, cinsiyet ayrımcılığının var olduğunu inkar ettikleri ve genç kadınlar için fırsatları iyileştirecek eylemlere karşı çıktıkları bulunmuştur (Derks vd., 2011b; Faniko vd., 2016; Faniko vd., 2017). Kadınların bu eylemleri örgütlerde cinsiyet ayrımcılığını ve hiyerarşisini meşrulaştıran faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

4.3. Erkeksi Benlik Sunumu (Kadınların Erilleşmesi)

Kraliçe Arı olgusunu açıklamak için farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. İki farklı görüşü içeren toplumsal cinsiyet yaklaşımına göre, kadınların erkek egemen bir ortamda başarıya ulaşmak için erkek gibi davranmak, erkeksi özellikler edinmek ve bunu yaparken de kendilerini diğer kadın çalışanlarından uzaklaştırmak zorunda kaldıklarını öne

sürmektedir. Bu görüşün özünde, Kraliçe Arıların küstah, sert ve saldırgan davranış gibi erkeksi özelliklerini üstlendikleri belirtilmektedir (Johnson ve Mathur-Helm, 2011). Diğer bir yaklaşıma göre ise, örgütsel cinsiyet ayrımcılığına dayalı olarak başarılı liderliği tanımlamak için cinsiyet klişelerinin etkili olduğu varsayımdır. Eril liderlik özelliği, görev ve performans sonuçlarına odaklanmasına karşılık, kadın liderlik özelliklerinin kişilerarası ilişkilere odaklanması beklenmektedir (Ellemers vd., 2012). Bu bağlamda erkek egemen örgütlerde başarıya ulaşabilmek için Kraliçe Arılar, basmakalıp erkeksi yetkinlikler ve davranışlar sergilemektedirler. Kraliçe Arılar, erkeksi özelliklerini (örneğin baskınlık, bağımsızlık) ve diğer kadınlardan farklı olduklarını vurgulayarak kendilerini diğer kadınlardan ayırırlar (Ely, 1994; Ely, 1995; Ellemers vd., 2004; Stroebe vd., 2009; Derks vd., 2011a; Derks vd., 2011b). Bu durum, liderlik pozisyonlarındaki kadınların kendilerini diğer kadınlardan uzaklaştırdığı ve onları güç ve otorite pozisyonlarında desteklemediği davranışlara yol açmaktadır (Ellemers vd., 2012).

Başarılı liderlerin özellikleri ile kadınların toplumsal cinsiyet rollerinin yani toplumsal nitelikleri hakkındaki kalıp yargılarının uyumsuzluğu nedeniyle kadınlar, liderlik pozisyonlarına ulaşmak için dezavantajlı hale gelebilmektedir (Heilman, 2001; Schein, 2001; Eagly ve Karau, 2002). Lider pozisyonlarına ulaşmak isteyen kadınların, erkek egemen örgütlerde uyum sağlama çabalarının en bariz yolunun erkeksi özellikleri benimsemek ve erkeksi liderlik stillerini uygulamak zorunda oldukları öne sürülmektedir. Kadınların bu çelişkili tutum ve davranışları, kariyer başarılarıyla ilişkili gördükleri özellikleri, yani bir klişe olarak erkeklere ilişkin özellikleri vurgulayarak çözmeye çalıştıklarını vurgulanmaktadır (Derks vd., 2016). Kraliçe Arılar çeşitli durumlarda bireysel hareketlilik yoluyla erkek egemen örgütlere asimile olabilmekte ve kendi benlik sunumlarını ve liderlik tarzlarını eril örgüt kültürüne uyum sağlayacak şekilde ayarlayabilmektedirler (Ellemers vd., 2012; Ellemers, 2014).

Kadınların çalışma yaşamında eril benlik sunumu ya da eril özellikler sergilediğine dair oldukça fazla çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların genel özelliği kadınların cinsiyetçi çalışma ortamlarında bulunmalarından kaynaklı olarak eril benlik sunumu, Kraliçe Arı sendromunun bir uzantısı olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin sosyal kimliği tehdit eden çalışma ortamları ile Kraliçe Arı tepkileri arasındaki bağlantıyı gösteren ilk çalışma (Ellemers vd., 2004), erkek egemen ortamlardaki kadınlar arasında daha güçlü Kraliçe Arı tepkilerinin ortaya çıktığını göstermektedir. Ellemers ve diğerlerinin (2004) Hollanda ve İtalya'daki üniversitelerde iki farklı kuşağa mensup akademisyenler arasında yaptıkları iki çalışmada, kadın öğretim üyelerinin daha genç kadın akademisyenlerin kariyer hedeflerini küçümseme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ve kıdemli kadın öğretim üyelerinin, erkek meslektaşları kadar eril olan bir cinsiyet kimliğine sahip oldukları saptanmıştır. Araştırma, kadın öğretim üyelerinin kendilerini oldukça eril terimlerle tanımladıklarını ve başarılı bir erkek akademisyenin erkeksi prototipine ne kadar uyduklarını ve diğer kadınlardan ne kadar farklı olduklarını göstermiştir. Bu durumu, erkeklerin egemen olduğu örgütlerdeki kadınların kariyer deneyimleriyle ilgili bir tepki modelinin göstergesi olduğunu öne sürmüşlerdir (Ellemers vd., 2004; Faniko vd., 2021). Kısacası araştırmanın sonuçları, yaşlı kuşağa mensup kadın öğretim üyeleri kendilerini, genç kuşağın kadın akademisyenlerine göre daha eril hatta erkek akranlarına eşit düzeyde tanımladıklarını ortaya koymuştur (Ellemers vd., 2004; Derks vd., 2016).

Bankacılık sektöründe Sealy (2010) tarafından yapılan araştırma, yatırım bankalarındaki başarılı kadın yöneticilerin, kariyerlerinin başında bireysel hareketlilik elde etmek için erkeksi davranışlar sergilediklerini göstermiştir. Kariyerinin başlangıcındaki kadınların “dünyanın adil bir yer olduğu” ve “insanlar hak ettiğini alır” inancının, onları başarılı erkek meslektaşlarının eril ve agresif iletişim tarzlarını taklit etmeye ve finans sektöründe erkek egemen üst pozisyonlara ilerlemek için “en iyilerden biri” gibi davranmaya yönlendirdiğini ortaya koymuştur (van Veelen vd., 2020; Sealy, 2010; Derks, 2016). Bu durum esasen erkek egemen örgütlerde çalışan Kraliçe Arıların cinsiyet hiyerarşisini meşrulaştıran meritokratik söylemlerine benzer bir sonuçtur.

Derks ve diğerlerinin (2011a) Hollanda'da bir dizi özel ve kamu kuruluşlarında çalışan 94 kıdemli kadın arasında yaptığı çalışmada, kariyerlerine başladıklarında nispeten düşük cinsiyet kimliğine sahip olan ve yüksek düzeyde cinsiyet ayrımcılığı yaşadıklarını belirten kadınların kendilerini nispeten eril ve son derece kararlı terimlerle tanımladıkları saptanmıştır. Araştırma, katılımcıların kendilerini kadınsı bir şekilde tanımlama derecesinin, cinsiyet kimliğiyle veya ayrımcılığa maruz kalmalarıyla ilgisiz olduğunu göstermiştir. Düşük cinsiyet kimliğine sahip kadınların yaşadığı cinsiyet ayrımcılığı deneyiminin, daha az kadınsı öz tanımlamalarla değil aksine daha eril tanımlamalarla ilgili olduğu saptanmıştır. Ayrıca, deneyimlenen cinsiyet ayrımcılığı ile cinsiyet kimliği arasında öngörülen etkileşim anlamlı olup, örgütte üst kademedeki kadınlar genellikle kendilerini daha eril olarak tanımlamışlardır. Kendilerini en eril olarak tanımlayan kadınlar, yüksek oranda cinsiyet ayrımcılığı yaşamış düşük cinsiyet kimliğine sahip kadınlardır. Spesifik olarak, cinsiyetleriyle daha az özdeşleşmiş kadınlar arasında yaşanan cinsiyet ayrımcılığı miktarının, yüksek eril öz tanımlamalarla önemli ölçüde ilişkili olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte, yüksek düzeyde cinsiyet kimliğine sahip kadınlar arasında, cinsiyet ayrımcılığına maruz kalan kadınların ise kendilerini eril olarak tanımlamadıkları görülmüştür (Derks vd., 2011a)

Yine Derks ve diğerlerinin (2011b) Hollanda'da erkek egemen bir örgütte 63 kıdemli kadın polis arasında yaptıkları araştırma, örgütsel cinsiyet ayrımcılığı hatırlatıcılarının, işyerinde düşük cinsiyet kimliğine sahip üst düzey kadınlar arasında Kraliçe Arı davranışını teşvik ettiğini gösteren ilk çalışmadır. Yapılan çalışmada üst düzey kadın polislerden kariyerleri boyunca cinsiyet ayrımcılığının varlığını veya yokluğunu hatırlamaları istenerek Kraliçe Arı tepkileri ölçülmüştür. Düşük cinsiyet kimliğine sahip olan kadın polisler arasında Kraliçe Arı tepkileri artarken, yüksek cinsiyet kimliğine sahip kadın polislerin ise diğer kadınların fırsatlarını iyileştirmeye yönelik motivasyonlarının yüksek olduğu görülmüştür. Ancak bu kadınlara, kariyerlerinde karşılaştıkları cinsiyet ayrımcılığına yönelik uygulamalar hatırlatıldığında kendilerini daha eril terimlerle tanımladıkları tespit edilmiştir. Ayrıca bu kadınların kadın meslektaşlarından farklı olduklarını vurguladıkları ve cinsiyet ayrımcılığının yaygınlığını küçümsedikleri belirtilmiştir. Buna karşılık, yüksek cinsiyet kimliğine sahip kadınlara, cinsiyet ayrımcılığına ilişkin önyargılar hatırlatıldığında, kadın astları için fırsatları iyileştirme konusunda daha motive oldukları vurgulanmaktadır. Her iki gruba cinsiyet ayrımcılığının olmadığı hatırlatıldığında, benzer tepkiler verdikleri ve daha az Kraliçe Arı davranışı gösterdikleri belirtilmiştir. Bu sonuçlar, Kraliçe Arı olgusunun, kadınların örgütsel cinsiyet önyargısı deneyimlerini düşündüklerinde ortaya çıkma olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Ellemers vd., 1997; Derks vd., 2011b).

İçinde iki ayrı araştırmanın yer aldığı Faniko ve diğerlerinin (2016) yaptığı çalışmada, kadın liderlerin kendilerini genç kadınlardan daha eril ve hırslı ve ayrıca aynı pozisyondaki erkek meslektaşları kadar eril ve hırslı olarak tanımladıklarını ortaya koymuştur. Üst düzey yönetici kadınların kendilerini yalnızca basmakalıp eril özelliklerle sunmakla kalmadıkları aynı zamanda diğer genç kadınlara oranla kendilerini çok daha eril gördükleri belirtilmektedir. İlk çalışma, İsviçre'nin Fransız kesiminde farklı sektörlerden 315 kadın çalışan arasında gerçekleştirilmiş ve Kraliçe Arı fenomeni ile tutarlı olarak, yönetici pozisyonlarındaki kadınların kendilerini ast pozisyonlardaki kadınlardan daha eril olarak sunduklarını göstermiştir. Ancak, kadın yöneticiler aynı örgütsel düzeyde diğer kadın meslektaşlarını değerlendirdiğinde, kendilerini ve bu diğer kadınları nasıl algıladıkları arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür. Ast pozisyonlardaki kadınlar arasında ise tam tersi bir etki bulunmuştur. Çalışmanın ikinci araştırmasında İsviçre'nin Fransız kesimindeki farklı sektörlerden 277 çalışanın katıldığı katılımcılar arası karşılaştırmalar, yönetici pozisyonlarındaki kadınların kendilerini yine ast pozisyonlardaki kadınlardan daha eril olarak tanımladıklarını göstermiştir. Katılımcılar içi karşılaştırmalar, yönetici pozisyonundaki erkeklerin kendi erilliklerini, genç erkeklerin erillik derecesine göre daha yüksek olarak değerlendirdiklerini göstermiştir (Alfa Erkek). Daha ilginç hem Kraliçe Arı etkisinin hem de Alfa Erkek etkisinin kanıtı olarak, yönetici pozisyonlarındaki katılımcılar, cinsiyetlerine bakılmaksızın, kendi erilliklerini, aynı cinsiyetteki genç meslektaşlarından daha yüksek olarak değerlendirmişlerdir. İlginç bir şekilde, genç kadınlar arasında pozisyonun bir etkisi gözlemlenmezken genç erkekler arasında gözlemlenmiştir. Daha somut olarak, ast pozisyonlardaki kadın katılımcılar, ast meslektaşlarına kıyasla kendilerini daha az eril olarak değerlendirmişlerdir. Diğer taraftan kadın liderlerin kendilerini basmakalıp eril özelliklerle sunma derecesi, sahip oldukları astların sayısı ile pozitif ilişkili olarak bulunmuştur. Tüm bu bulgular, kadınların liderliğe istenen "kadınsı bakış açısını" eklemek yerine, örgütsel merdiveni tırmandıkça eril liderlik tanımlamalarına asimile olabileceğini göstermektedir (Derks vd., 2016).

Faniko ve diğerlerinin (2017) Kraliçe Arı sendromunun kökenlerini ve sonuçlarını incelediği ve örneklemi İsviçre'nin Fransız kesiminde kamu ve özel sektörde çalışan 222 kadının oluşturduğu araştırma, kadın yöneticilerin kendilerini kadın astlardan daha eril olarak tanımladıklarını ortaya koymuştur. Kadın yöneticilerin, kendi erilliklerini kadın astlardan daha yüksek olarak değerlendirerek kendilerini genç kadınlardan farklı gördükleri tespit edilmiştir. Alt pozisyonlardaki kadınlar arasında ise kendi değerlendirmeleri ile diğer pozisyonlar arasında anlamlı bir fark gözlenmediği belirtilmektedir.

Derks ve diğerlerinin (2018) Hollanda'daki üniversitelerde akademisyen olarak çalışan akademisyenler arasında yaptığı çalışmadan elde edilen veriler, kıdemli kadın akademisyenlerin kendilerini dışıdan ziyade açık bir şekilde eril olarak tanımladıklarını göstermiştir. Veriler ayrıca disiplinler arası alanlarda çalışan kıdemli kadınların erkeklerden daha eril bir prototipi tasvir ettiğini göstermiştir.

van Veelen (2020) yaptığı çalışmada kadın akademisyenlerin, kendilerini erkeklerden daha fazla eril olarak tanımlama eğilimleri olduğunu ortaya koymuştur. Bu eğilimin akademik hiyerarşide üst basamağa çıktıkça (yani asistanlıktan profesörlüğe doğru) daha da güçlendiğini öne sürmüştür.

Faniko ve diğerlerinin (2021), Ellemers ve diğerlerinin (2004) akademide yaptıkları çalışmadan 17 yıl sonra Kraliçe Arı sendromunun akademisyenler kuşağı arasında halen bulunup bulunmadığını araştıran neredeyse aynı nitelikte bir çalışmanın sonuçları, kıdemli kadın öğretim üyelerinin kendilerini tanımlamalarının, erkek meslektaşları kadar eril olduğunu ortaya koymuştur. İsviçre'de büyük bir üniversitedeki dokuz farklı fakültede çalışan 462 akademisyenden (araştırma 1) ve uluslararası akademik araştırma enstitüsünde STEM disiplinlerinde çalışan 339 bilim insanından oluşan (çalışma 2) iki farklı araştırmanın yer aldığı çalışmanın bulguları, ilk olarak 2004'te ortaya konan

olgunun hala var olduğunu göstermektedir. İleri düzey kariyere sahip kadın akademisyenlerin, erkek meslektaşlarına oranla kadınların akademik kariyerlerinin başlangıcındaki kariyer bağlılıklarını hafife alma olasılıklarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Aynı zamanda, ileri kariyer aşamalarındaki erkek ve kadın akademisyenler, erken kariyer aşamalarında olan akademisyenlere göre kendilerini daha eril terimlerle tanımlamışlardır. Yani, Ellemers ve diğerleri (2004) tarafından ortaya konduğu gibi kıdemli kadın akademisyenler arasında gözlemlenen eril öz tanımlamalar, erkek meslektaşlarınınkinden farklı değildir. Bu sonuç, başarılı kadınların iş ortamının egemen erilliğini taklit ettiği bir tepki modelini ortaya çıkardığını göstermektedir (Faniko vd., 2021).

Gomes ve diğerlerinin (2022) çalışması, örnekleme oluşturan liderlik pozisyonlarındaki kadınların, yönetim pozisyonunda olmayan kadınlara göre kariyerlerine daha bağlı ve klişe olarak daha eril özelliklere sahip olduklarını göstermiştir. Aynı şekilde, kadın liderler kendilerini kadın grubu içinde kariyerinin başında ya da alt pozisyonlarda olan kadınlardan daha kararlı ve eril olarak değerlendirmişlerdir. Araştırma sonuçları kadınları daha az destekleyen bir örgütsel bağlamın, Kraliçe Arı olgusunun ortaya çıkmasını desteklediğini göstermektedir. Bu durum, kendilerini çalışma ortamında diğer kadınlardan uzak tutma eğiliminin, kadınların doğal biyolojik bir davranışı olmadığını, başarı kavramını eril özelliklerle ilişkilendiren örtük ve açık örgütsel politikalar ve uygulamalar tarafından motive edilen davranışsal bir strateji olduğunu bir kez daha teyit etmiştir (Gomes vd., 2022).

Cibibin ve Leo'nun (2022) Kraliçe Arı sendromunun İtalyan Spor Federasyonlarında var olup olmadığını araştıran çalışmaları, antrenörlerin kendilerine dişil sıfatlardan daha ziyade eril sıfatları atfettiklerini ortaya koymuştur. Daha büyük yaş gruplarındaki kadın antrenörlerin kendilerini daha eril bir şekilde tanımladıkları görülmüştür. Ayrıca, daha fazla erkek çalışanın olduğu spor federasyonlarındaki kadın antrenörlerin, kadın ağırlıklı federasyonlardan daha fazla cinsiyet ayrımcılığının olduğunu belirtmiştir. Kadınların ağırlıklı olduğu iş ortamlarında, kadınların izleyecekleri bir kadın rol modeli bulmalarının daha kolay olduğu ve cinsiyetçi örgütsel federasyonlarda görülen klişeleşmiş eril davranışları benimsemeye zorlanmadıkları vurgulanmaktadır.

Sonuç ve Tartışma

Kraliçe Arı olgusu, yaygın bir şekilde cinsiyet eşitsizliğinin yaşandığı ve meşrulaştırıldığı çalışma ortamlarında halen devam etmesine karşın hala tam olarak anlaşılmamış ve derinlemesine bilinmeyen bir dinamiktir. Kadınlar eril örgütsel kültürlerle asimile olduklarında, kadınlarla ilgili cinsiyet klişelerinin olumsuz yönlerine katıldığında ve örgütlerde cinsiyet ayrımcılığının hala var olabileceğini kabul etmediklerinde; bu tepkiler mevcut cinsiyet hiyerarşisinin devamlılığını sağlayan güçlü bir dinamik haline gelmektedir.

Kraliçe Arı davranışı; bireysel hareketlilik yoluyla gruptan uzaklaşarak bazı kadınların kariyer başarıları açısından bireysel olarak faydalı olmasına rağmen, kolektif hareketlilik açısından kariyerinin başında bulunan kadınlar için oldukça zararlı sonuçlara yol açabilecektir. Özellikle, Kraliçe Arılar tarafından ifade edilen olumsuz toplumsal cinsiyet kalıp yargıları ya da cinsiyetçiliği meşrulaştıran davranışları örgütteki diğer kadınların kariyer fırsatlarını etkileyebilmektedir. Yukarıda da belirtildiği gibi kadınlar tarafından ifade edilen olumsuz cinsiyet kalıp yargılarının cinsiyet önyargısı olarak tanımlanması daha az olası hale gelmekte ve bu nedenle de çok fazla tartışılmamaktadır (Derks vd., 2011a).

Ayrıca, kadın çalışanların rol model almak, ilham almak ya da başarıya ulaşma şanslarını tahmin etmek için kadın üstlerine bakacağını öne sürmektedir (Buunk ve van der Laan, 2002; Lockwood, 2006; Ragins ve McFarlin, 1990; Scandura ve Williams, 2001). Kadın yöneticilerin ilham verici rol model olabilmeleri için, kadın astlarının onlarla özdeşleşmeleri ve onlarla benzer hissetmeleri gerekmektedir (Lockwood, 2006; Ensher ve Murphy, 1997). Kadın yöneticiler kendilerini diğer kadınlardan aktif olarak uzaklaştırdıklarında ve kendilerini eril bir şekilde sunduklarında bunun gerçekleşmesi daha az olası hale gelmektedir (Ziegler ve Stoeger, 2008). Böylece, Kraliçe Arılar tarafından yönetilen kadın çalışanların, hedeflerine nasıl ulaşacaklarını ya da kariyerlerinde nasıl ilerleyeceklerini onlara gösterecek rol modelleri bulma olasılıkları daha düşük hale gelebilecektir. Bu nedenle, Kraliçe Arı davranışı, bazı kadınlar için bireysel kariyer sonuçlarını iyileştirmenin başarılı bir yolu olsa da aynı zamanda diğer kadınların kariyerlerinde ilerlemelerini sınırlandıran bir faktör haline gelebilmektedir. Bu anlamda, Kraliçe Arı davranışı, cinsiyete dayalı eşitsizliğe meydan okumaktan ziyade bireysel düzeyde bir strateji olmaya devam etmektedir (Ellemers vd., 2010; Derks vd., 2011a; 2011b).

Temel olarak sosyal kimlik teorisine dayalı olarak açıklanan cinsiyet kimliğine yönelik tehdide bir cevap niteliğinde ortaya çıkan ve bireysel hareketlilik olarak kabul edilen kendi grubundan uzaklaşma davranışı, kadınların erkek egemen iş ortamlarında karşılaştıkları cinsiyet ayrımcılığına bir tepki olarak tezahür eden Kraliçe Arı tepkileri olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bu davranış göstergeleri ise, yönetici pozisyonundaki kadınların diğer kadınlardan psikolojik ve fiziki olarak uzaklaşmaları, cinsiyet hiyerarşisini meşrulaştırmaları ve erkeklere özgü eril özellikleri benimsemeleri şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu tepkisel tutum ve davranışlar, örgütün erilliği, kariyer gelişim ve başarıyla eşit gördüğünü ve örtük olarak kadınların kendilerini eril olarak sunduklarında başarılı olabilecekleri algısını

güçlendirmektedir. Bu durum aynı zamanda kadınların kendilerini gruplarının prototipine uygun olmayan bir grup üyesi olarak tanımladıkları anlamına gelmektedir. Örgütlerde kıdemli kadınların diğer kadınlardan uzaklaşma eğiliminin onların “doğal bir eğilimi” olmadığı, eril terimlerle ifade edilen başarının, örtük kurumsal başarı tanımları tarafından yönlendirilen davranışsal bir strateji olduğu kabul edilmektedir (Faniko vd., 2021).

Kadınların örgütlerde kariyerlerinde başarılı olmak için yükledikleri eril imaj, toplumsal cinsiyet ayrımcılığını tetiklediği, kadınların kariyerine devam etme cesaretini kırdığı ve hatta devam edenlerin ise eril kültüre meydan okumak yerine ona uymaya motive ettiği için çalışma yaşamında kadınların yetersiz temsilini de güçlendirebilmektedir. İş dünyasında eril mesleki klişeyi değiştirmek zor olsa da kadın lider sayısındaki artış, uzun vadede başarılı kadınlara ilişkin prototip imajını etkileyerek, daha kadınsı özelliklerin dahil edilmesine izin verebilecektir. Ayrıca, performans değerlendirmede klişeleşmiş kadınsı niteliklerin daha açık bir şekilde ödüllendirilmesi, başarının kadınsı özelliklerden ziyade erkeksi özelliklere bağlı olduğu algısını değiştirebilecektir. Bu durum daha fazla sayıda kadını iş yaşamına girmeye, başarılı olmaya teşvik edebilecektir (Derks vd., 2018).

Erillğe davet eden ve onu ödüllendiren bir örgütsel bağlam, erkeklerden ziyade kadınlar için daha sorunlu hale gelebilmektedir (Derks vd., 2018). Diğer taraftan eğer örgüt sadece belirli bir başarı modelini (eril ya da dişil liderlik gibi) tasvip eder ve ödüllendirirse, her iki cinsiyet için de zararlı hale gelebilecektir. Zira kariyerinin başında olanlar için liderlik pozisyonuna nasıl ilerleyebileceklerini görebilecekleri tek tip bir rol modelini öne çıkarabilecektir. Bu durum da örgütlerde farklı katkı ve yeteneklere sahip bireylerin işe alınmasını sağlayan çeşitlilik programına zarar verebilecektir. Bu nedenle homojen eril örgüt kültürünü erkek ve kadınlar açısından daha kapsayıcı hale getirmek için değiştirilmesi amaçlanmalıdır (Şahin vd., 2019; Faniko vd., 2021). Ayrıca, çeşitliliği artırma çabalarının sadece kadın sayısını artırmaya odaklanmaması, daha heterojen başarı modellerini ödüllendirerek örgütleri daha kapsayıcı hale getirilmesi gerekli görülmektedir. Böylece, başarıya giden kariyer yolu, kadınların eril nitelikleri vurgulamasından ya da kendini gruptan uzaklaştırmasından geçmeyecektir (Faniko vd., 2021).

Diğer taraftan, yönetim pozisyonlarında kadınların temsilini artırmaya yönelik çabaların, eril örgüt kültürünü sürdürmenin kadınların hırslarını azaltan etkilerinin de hesaba katılması gerektiği vurgulanmaktadır. Her ne kadar bu tür çabalar kadınlara yönelik cinsiyet kimliklerine tehdidi azaltacak olsa da toplumsal cinsiyete dayalı kalıplaşmış beklenti ve davranışlar ve bireysel hareketlilik, esasen motivasyona ve performans kaybına karşı bir tampon oluşturmaktadır (Derks vd., 2011c; Derks vd., 2007a, Derks vd., 2007b, Derks vd., 2009; Faniko vd., 2016).

Kendi grubundan uzaklaşma davranışı bir çelişkiyi de ortaya çıkarmaktadır. Kadınlar, erkek egemen bir mesleğe başvururken kendilerini daha az kadınsı ve daha eril olarak sunduklarında, daha az kadınsı görüneceklerdir. Ancak kabul gören toplumsal cinsiyet rolüne uymadıkları için işe alınmaları ise daha muhtemeldir (He ve Kang, 2021). Bu çelişkili durum, bir yandan yüksek statülü gruba asimile olma ve prestijli pozisyonlara uyum sağlamak açısından ve bunları elde etmek için stratejik görünürken diğer yandan kendi gruplarının normatif klişelerine aykırı görünmektedir (Williams ve Dempsey, 2018; van Veelen vd., 2020). Bu çelişkinin ortadan kaldırılabilmesi ise, kadınların kariyerlerinde başarılı olabilmek için cinsiyet kimliklerini feda etmemelerini sağlayacak bir örgütsel kültür tasarımı ortaya koyabilmektir (Derks vd., 2011b; Hurst vd., 2016). Bu bağlamda örgütler, sadece üst konumlardaki kadın veya etnik azınlıkların sayısını artıran basit önlemlere değil, aynı zamanda örgütte bu gruplara ilişkin yaklaşımı değiştirmek için de çaba göstermelidir. Örgüt kültürü önyargılı kaldığı sürece, izole edilmiş simge bireyleri lider pozisyonlarına getirmenin örgüt içindeki aynı sosyal grubun diğer üyeleri için fırsatları iyileştirmeyeceği öngörülmektedir (Derks vd., 2011a).

Bireysel hareketlilik yoluyla ortaya çıkan Kraliçe Arı davranışı kadınlara bireysel fayda sağlasa da başarılı kadınların kendilerini diğer kadınlardan uzaklaştırmasına da yol açmaktadır. Bu tür davranışlar, Kraliçe Arıların diğer kadınlar için fırsatları iyileştirme veya astları tarafından rol model olarak görülme olasılığını azaltmaktadır (Ely, 1994). Kadınların cinsiyet kimliklerinden vazgeçmeden kariyer başarısı elde etmelerini sağlayan örgütlerde, üst düzey pozisyonlardaki kadınların kadın astlarının potansiyeli hakkında olumlu tutumları, onların ilham verici rol modelleri olma olasılığını daha da yükseltecektir. Bu koşullar altında hem düşük hem de yüksek cinsiyet kimliğine sahip kadınlar, Kraliçe Arı olmadan başarıya ulaşmayı hedefleyebileceklerdir. Örgütsel bağlamlarda toplumsal cinsiyet ayrımcılığını azaltması halinde, düşük cinsiyet kimliğine sahip kadınlar, sosyal kimlik tehdidini azaltmak için kendilerini diğer kadınlardan uzaklaştırmaya ihtiyaç duymayabileceklerdir. Bu durum örgütsel kültürün bir özelliği olarak cinsiyet ayrımcılığını ve önyargıyı azaltmanın önemini ortaya koymaktadır (Derks vd., 2011a). Daha da önemlisi, örneğin örgütteki olumsuz toplumsal cinsiyet klişelerini azaltan ya da cinsiyet kimliği zayıf kadınların kimlik tehdidiyle başa çıkmasına izin veren yöntemlerle kadınların sosyal kimliğine yönelik tehditler azaltılarak ya da kendilerini onaylama gibi alternatif bir strateji ile kadınların Kraliçe Arı olgusuyla mücadele edilebileceği öne sürülmektedir. Derks vd., 2011c; Derks vd., 2016).

Kadınların iş ortamında eril özellikleri üstlenmeleri onlarda ikili bir kimliğe sahip olma duygusuna neden olabilecektir. Yani eril özelliklerle dişil özelliklerin uyumsuzluğunun stresini yaşayabileceklerdir. Bu durum kadın kimliği ile iş kimliği arasında algılanan bir uyumsuzluk yaratabilecektir (Somvadee ve Morash, 2008; Archbold vd., 2010). Cinsiyetin ve iş kimliğinin çelişkili olarak algılanması ise, özellikle cinsiyet kimliğinin değersizleştirildiği örgüt ortamında, kadının benliğini gruba psikolojik olarak daha az bağlamasına yol açabilecektir. Bu durum da kimlik, kendini gerçekleştirme ve değer açısından sorunlara yol açabilecektir (Ellemers ve Jetten, 2013; Veldman vd., 2017). Kadınların erilleşmesi yönetimde çeşitliliğin ve kadınsı bakış tarzının azalmasına neden olabilecektir.

Ayrıca Kraliçe Arı davranışının kadın liderlerin kendileri üzerindeki etkileriyle ilgili olarak, kısa vadede Kraliçe Arı davranışının kadınların güçlü pozisyonlara seçilme fırsatlarını iyileştirmesi mümkündür. Bir kadını güçlü bir pozisyona getirmek, örgütsel hiyerarşinin geçirgen olduğunu öne sürmeye de yardımcı olabilir (Wright ve Taylor, 1998; Wright, 2001). Buna karşın, kariyerinde ilerleyen kadınların, astlarından destek alma olasılığı yüksek iken, diğer kadınlardan psikolojik ve fiziksel olarak uzaklaşan Kraliçe Arıların destek alması pek mümkün değildir (Ely, 1994). Bunun nedeni ise, düşük statülü grup üyelerinin, Kraliçe Arıların kendileri ile duygusal olarak ilgilenme derecesi kadar destekleyecek olmalarından kaynaklanmaktadır (Van Laar vd., 2014). Dolayısıyla, Kraliçe Arı davranışı, kısa vadede kariyer başarısı elde etme açısından kadınlar için faydalı olsa da uzun vadede kadın liderler için erkek akranlarına kıyasla yetersiz çalışma koşullarının oluşmasıyla sonuçlanan önemli maliyetlere neden olabilir (Derks vd., 2016).

Ayrıca Kraliçe Arıların kendilerini diğer kadınlardan uzaklaştırmaları nedeniyle diğer kadınlarla özdeşleşmenin sağlayabileceği destekleyici psikolojik etkilerden faydalanamayacakları öne sürülmektedir. Özdeşleşme, cinsiyet ayrımcılığını algılamının olumsuz etkilerine karşı bir tampon görevi gördüğünden, kadınların psikolojik iyi olma halini olumlu yönde etkileyecektir (Branscombe vd., 1999b; Schmitt vd., 2002; Eccleston ve Major, 2006). Kraliçe Arıların diğer kadınlarla özdeşleşme düzeyinin düşük olması, cinsiyet ayrımcılığı stresiyle başa çıkabilmelerini zorlaştıracak, cinsiyet kimliklerinden daha az yararlanabilecek ve diğer kadınların desteğinden yararlanmak için daha az fırsatları olacaktır (Haslam vd., 2005, Outten vd., 2009).

Genç kadınlar açısından ise, Kraliçe Arı fenomeninin oldukça zararlı olduğu öne sürülmektedir. Potansiyel rol model olabilecek kadın yöneticilerin genç kadınlardan uzaklaşması halinde, genç kadınların kariyer hedefleri ve algılanan başarı fırsatları zarar görebilecektir. Bu zararlardan ilki, astları hakkında toplumsal cinsiyet klişelerini ifade eden Kraliçe Arıların görüşleri, erkeklerin benzer görüşleri ifade etmesinden daha az cinsiyetçi ve inandırıcı görülmesi nedeniyle genç kadınların kariyerlerinde oldukça etkili olabilir, kariyerine zarar verebilir ve fırsatlarını sınırlandırabilir (Baron vd., 1991; Sutton vd., 2006). Ayrıca lider kadınların kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmelerini bekleyen genç kadınlar, onlardan gelen olumsuz geri bildirim, erkek liderden gelen geri bildirimle kıyasla daha fazla içselleştirebilirlerdir. Bu durumun sonucu olarak da Kraliçe Arıların genç kadınların özgüvenlerini de zedeleyebileceği belirtilmektedir (Ely, 1994). İkincisi, özellikle erkek egemen örgütlerde, genç kadınların kadın rol modellerine ihtiyacı vardır (Gilbert vd., 1983; Gibson vd., 1999; Lockwood, 2006; Sealy, 2010; Sealy ve Singh, 2010). Bununla birlikte, erkek egemen ve cinsiyet ayrımcılığına dayalı örgütlerdeki genç kadınların; kıdemli kadınları, diğer kadınları olumsuz etkileyecek şekilde davranan, birlikte çalışması daha zor olan ve daha düşük rol modelleri olarak değerlendirdiği ortaya konmuştur (Ely, 1994). Dolayısıyla genç kadınlar onlarla özdeşleşemedikçe genç kadınların öz saygısı tehdit altında olabilir (Gibson, 2003; Pars-Stamm vd., 2008; Hoyt ve Simon, 2011). Potansiyel kadın rol modelleri genç kadınlarla ilişki kurma konusunda isteksiz olduklarında ve onlardan farklı olduklarını vurguladıklarında, genç kadınların kariyerlerinde yukarı doğru hareketliliği zayıflayabilecek ve hatta onlardan ilham almak yerine morallerinin bozulması daha da olası hale gelebilecektir (Derks vd., 2016).

Örgütler açısından bakıldığında, Kraliçe Arı olgusu, kadınların sunduğu çeşitlilikten yararlanma fırsatlarını sınırlandırarak örgütte zararlı sonuçlar doğurabilir (Ellemers vd., 2012). Örgütlerde cinsiyet çeşitliliğini her düzeyde iyileştirmenin nedeni, kadın ve erkeklerin örgüte getirdiği farklı bakış açılarından ve çalışma tarzlarından yararlanmaktır (Post ve Byron, 2015). Ancak Kraliçe Arı olgusu, şirketlerin toplumsal cinsiyet çeşitliliğinin faydalarından gerçekten yararlanma yeteneklerini sınırlandırabilmektedir. Kadınların örgütte kabul görmek için kendilerini eril örgüt kültürüne uyarlamaları gerektiğini hissetmeleri nedeniyle farklı bir bakış açısı eklemeleri pek olası görünmemektedir. Dahası, Kraliçe Arılar, genç kadınlara örgütte kabul görmeyen cinsiyetlerini vurgulamamaları gerektiği yönünde mesaj verdiği için çeşitlilik iklimini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu durum da muhtemelen yönetimde Kraliçe Arı bulunan örgütlerde, kadın liderleri olmayan örgütlere göre daha yüksek devir oranlarına yol açabilecektir. Ayrıca kadın liderlerin, genç kadınların kişisel fırsatlarına zarar vereceği düşünüldüğünde, kadınların örgüte “kadınsı yaklaşımlarını” eklemeleri ve gençlerine rol model olmaları pek olası değildir (Derks vd., 2016).

Cinsiyet hiyerarşisinin sonuçları açısından ise, toplumsal düzeyde Kraliçe Arı olgusu, kadınların kariyerlerinde zor ilerlemelerinin nedeni olarak yine kadınların suçlanması mevcut cinsiyet eşitsizliğini meşrulaştıran güçlü bir kaynak haline gelmektedir. Özellikle medyada Kraliçe Arı olgusunun, mevcut sistemin adaletsiz olmasından değil, aksine kadınlar arasındaki rekabete dayalı olarak kıdemli kadınların genç meslektaşlarının kariyer fırsatlarını

sınırlamasından kaynaklandığının bir kanıtı olarak sunulmaktadır (Mavin, 2008). Bu algının ise, erkeklerin rekabet etmesinin meşru görülmesine karşılık, kadınların işbirlikçi olması ve birbirlerine özen göstermesi gerektiğine yönelik klişe beklentiden kaynaklandığı öne sürülmektedir (Eagly ve Karau, 2002). Dahası Kraliçe Arıların varlığı ve kendi kariyer yollarına ilişkin ifadeleri, cinsiyet ayrımcılığının olmadığı adil bir sistem algısına güven verebilmektedir (Wright, 2001, Wright ve Taylor, 1998). Kraliçe Arıların cinsiyet ayrımcılığının artık olmadığı ve cam tavanı kırmayı başaramayan kadınların ise yeterince çaba göstermediği yönündeki söylemleri, örgütlerde cinsiyet eşitsizliğinin üstesinden gelmeyi zorlaştırabileceği gibi aynı zamanda cinsiyet ayrımcılığının sürdürülmesi ve meşrulaştırılmasına katkı yapabilecektir (Derks vd., 2016).

Yukarıda bahsedilen gerek Kraliçe Arı sendromuna yol açan olumsuz sebepler gerekse Kraliçe Arı davranışının olumsuz sonuçlarını azaltmanın yolu, bu olumsuz sonuçları ortadan kaldırmaya destek olacak önlemlerle ilgilidir. Kraliçe Arı sendromu ile mücadele etmenin iki ana yönteminden bahsedilmektedir. Bunlardan ilki, sosyal kimlik tehdidini ve cinsel ayrımcılığın meşruiyetine olan inancı azaltmaktır. Temel olarak toplumda özel olarak ise örgütlerde bu iki olgunun azaltılması girişimleri, kadınların Kraliçe Arı davranışı sergilemelerini engelleyebilecek niteliğe sahiptir. Dolayısıyla kadınların örgütlere katılımını ve başarıya ulaşmalarını sağlamak, öncelikle kadınların işgücüne tam ve anlamlı bir şekilde katılmasını engelleyen açık ve örtük sistemik engelleri belirlemek ve ortadan kaldırmakla ilgilidir. Özellikle kadınların bir kadın olarak kendilerini sunamamaları ve örgütsel kariyer yollarında erilleşmek zorunda kalmalarını engelleyebilecek önlemler, kadınların çalışma yaşamını daha nitelikli ve kariyer yollarını ise daha kolaylaştırıcı hale getirebilecektir.

Kaynakça

- Agars, M. D. (2004). Reconsidering the impact of gender stereotypes on the advancement of women in organizations. *Psychology of Women Quarterly*, 28(2), 102-111.
- Arvate, P. R., Galilea, G. W., & Todescat, I. (2018). The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females. *Leadership Quarterly*, 29(5), 533-548.
- Asgari, S., Dasgupta, N., & Stout, J. G. (2012). When do counterstereotypic ingroup members inspire versus deflate? The effect of successful professional women on young women's leadership self-concept. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38, 370-383.
- Bagues, B., Sylos-Labini, M., & Zinovyeva, N. (2017). Does the gender composition of scientific committees matter?. *American Economic Review*, 107, 1207-1238.
- Baron, R. S., Burgess, M. L., & Kao, C. F. (1991). Detecting and labeling prejudice: Do female perpetrators go undetected?. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 115-123.
- Barreto, M., & Ellemers, N. (2003). The effects of being categorised: The interplay between internal and external social identities. *European Review of Social Psychology*, 14, 139-170.
- Barreto, M., Ellemers, N., & Banal, S. (2006). Working undercover: Performance-related self-confidence among members of contextually devalued groups who try to pass. *European Journal of Social Psychology*, 36, 337-352.
- Barreto, M., Ryan, M. K., & Schmitt, M.T. (2009). *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Barreto, M., & Ellemers, N. (2013). Sexism in contemporary societies: How it is expressed, perceived, confirmed, and resisted. M.K. Ryan & N.R. Branscombe (Eds.), In *The SAGE handbook of gender and psychology* (s. 289-305). London: Sage Publication.
- Becker, J. C., & Tausch, N. (2014). When group memberships are negative: The concept, measurement, and behavioral implications of psychological disidentification. *Self and Identity*, 13, 294-321.
- Biggs, J., Hawley, P. H., & Biernat, M. (2018). The academic conference as a chilly climate for women: Effects of gender representation on experiences of sexism, coping responses, and career intentions. *Sex Roles*, 78, 394-408.
- Bourguignon, D., Teixeira, C. P., Outten, H. R., Koc, Y., Faniko, K., & Schmitt, M. T. (2020). On the protective role of identification with a stigmatized identity: Promoting engagement and discouraging disengagement coping strategies. *European Journal of Social Psychology*, 50(6), 1125-1142.
- Branscombe, N. R., Ellemers, N., Spears, R. & Doosje, B. (1999a). The context and content of social identity threat. N. Ellemers, R. Spears ve B. Doosje (Eds.), In *Social identity: Context, commitment, content* (s. 35-58). Oxford: Blackwell Science.
- Branscombe, N. R., Schmitt, M. T. & Harvey, R. D. (1999b). Perceiving pervasive discrimination among African Americans: Implications for group identification and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 135-149.
- Brenner, O. C., Tomkiewicz, J. & Schein, V. E. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited. *Academy of Management Journal*, 32(3), 662-669.
- Britton, D. M. (2017). Beyond the chilly climate: The salience of gender in women's academic careers. *Gender & Society*, 31, 5-27.
- Burke, K. L. (2017). Harassment in science: recent studies demonstrate an unwelcoming workplace for people of color and women in STEM fields, point to a need to raise awareness among men and leaders, and elicit calls for cultural change. *American Scientist*, 105(5), 262-264.
- Buunk, B. P. & Van der Laan, V. (2002). Do women need female role models? Subjective social status and the effects of same-sex and opposite sex comparisons. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 15(3), 129-155.
- Carter, D. A., Simkins, B. J. & Simpson, W. G. (2003). Corporate governance board diversity, and firm value. *The Financial Review*, 38, 33-53.
- Cibibin, C. & Leo, I. (2022). The "Queen Bee Syndrome" in sports federations: An exploratory investigation of gender stereotypes in Italian female coaches. *Sustainability*, 14(3), 1-11.
- Cooper, V. W. (1997). Homophily or the Queen Bee syndrome: Female evaluation of female leadership. *Small Group Research*, 28(4), 483-499.

- Corbett, H. (2022). What equal pay day 2022 data is - and is not - telling us. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/hollycorbett/2022/03/14/what-equal-pay-day-2022-data-is-and-is-not-telling-us/?sh=63455e70332b>.
- Cowan, G., Neighbors, C., DeLaMoreaux, J. & Behnke, C. (1998). Women's hostility toward women. *Psychology of Women Quarterly*, 22, 267-284.
- Derks, B., Van Laar, C. & Ellemers, N. (2006). Striving for success in outgroup, settings: Effects of contextually emphasizing in group dimensions on stigmatized group members' social identity and performance styles. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(5), 576-588.
- Derks, B., Van Laar, C. & Ellemers, N. (2007a). Social creativity strikes back: Improving low status group members' motivation and performance by valuing in group dimensions. *European Journal of Social Psychology*, 37, 470-493.
- Derks, B., Van Laar, C. & Ellemers, N. (2007b). The beneficial effects of social identity protection on the performance motivation of members of devalued groups. *Social Issues and Policy Review*, 1, 217-256.
- Derks, B., Van Laar, C. & Ellemers, N. (2009). Working for the self or working for the group: How self- vs. group-affirmation affect collective behavior in low status groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(1), 183-201.
- Derks, B., Ellemers, N., Van Laar, C. & De Groot, K. (2011a). Do sexist organizational cultures create the Queen Bee?. *British Journal of Social Psychology*, 50(3), 519-535.
- Derks, B., Van Laar, C., Ellemers, N. & De Groot, K. (2011b). Gender-Bias Primes Elicit Queen-Bee Responses Among Senior Policewomen. *Psychological Science*, 22(10), 1243-1249.
- Derks, B., Scheepers, D., Van Laar, C. & Ellemers, N. (2011c). The threat vs. challenge of car parking for women: How self- and group affirmation affect cardiovascular responses. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(1), 178-183.
- Derks, B., Van Laar, C., Ellemers, N. & Raghoe, G. (2015). Extending the queen bee effect: How Hindustani workers cope with disadvantage by distancing the self from the group. *Journal of Social Issues*, 71, 5-21.
- Derks, B., Van Laar, C. & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456-469.
- Derks, B., Van Veelen, R. & Handgraaf, M. (2018). Successful economists are highly masculine. *Economische Statistische Berichten*, 103, 16-19.
- Dobson, R. & Iredale, W. (2006). Office Queen Bees hold back women's careers. *The Sunday Times*. <http://www.timesonline.co.uk/tol/news/uk/article1265356>.
- Domen, I., Scheepers, D., Derks, B. & Van Veelen, R. (2022). It's a man's world, right? How confrontations with women who challenge versus legitimize the gender hierarchy affect physiological threat and challenge responses in men. *Group Processes & Intergroup Relations*, 25(3), 703-726.
- Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.
- Eagly, A. H. & Sczesny, S. (2009). Stereotypes about women, men, and leaders: Have times changed?. M. Barreto, M.K. Ryan, M.T. Schmitt (Eds.), In *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality* (s. 21-47). Washington DC: American Psychological Association.
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G. & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111(1), 3-22.
- Eccleston, C. P. & Major, B. N. (2006). Attributions to discrimination and self-esteem: The role of group identification and appraisals. *Group Processes and Intergroup Relations*, 9, 147-162.
- Ellemers, N. (1993). The influence of socio-structural variables on identity management strategies. *European Review of Social Psychology*, 4(1), 27-57.
- Ellemers, N., Spears, R. & Doosje, B. (1997). Sticking together of falling apart: In-group identification as a psychological determinant of group commitment versus individual mobility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(3), 617-626.
- Ellemers, N. (2001). Social identity, commitment, and work behavior. M.A. Hogg & D.J. Terry (Eds.), In *Social identity processes in organizational contexts* (1st Edition, s. 101-114). NY: Psychology Press.
- Ellemers, N. (2002). Social identity and relative deprivation. I. Walker (Ed.), In *Relative deprivation: Specification, development, and integration* (s. 239-264). New York: Cambridge University Press.

- Ellemers, N., Spears, R. & Doosje, B. (2002). Self and social identity. *Annual Review of Psychology*, 53, 161-186.
- Ellemers, N., Van Den Heuvel, H., De Gilder, D., Maass, A. & Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the Queen Bee syndrome?. *British Journal of Social Psychology*, 43(3), 315-338.
- Ellemers, N. & Barreto, M. (2009). Collective action in modern times: How modern expressions of prejudice prevent collective action. *Journal of Social Issues*, 65(4), 749-768.
- Ellemers, N. & Van Laar, C. (2010). Individual mobility: The opportunities and challenges members of devalued groups encounter when trying to avoid group-based discrimination. J. Dovidio, M. Hewstone, P. Glick & V. Esses (Eds.), In *Handbook of prejudice and discrimination* (s. 561-576). London: Sage Publications.
- Ellemers, N. & Haslam, S. A. (2011). Social identity theory. P. Van Lange, A. Kruglanski & T. Higgins (Eds.), In *Handbook of theories of social psychology* (s. 379-398). London.
- Ellemers, N., Rink, F., Derks, B. & Ryan, M. K. (2012). Women in high places: When and why promoting women into top positions can harm them individually or as a group (and how to prevent this). *Research in Organizational Behavior*, 32(1), 163-187.
- Ellemers, N. (2014). Women at work: How organizational features impact career development. *Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 1(1), 46-54.
- Ely, R. J. (1994). The effects of organizational demographics and social identity on relationships among professional women. *Administrative Science Quarterly*, 39, 203-238.
- Ely, R. J. (1995). The power in demography: Women's social constructions of gender identity at work. *Academy of Management Journal*, 38, 589-634.
- Ensher, E. A. & Murphy, S. E. (1997). Effects of race, gender, perceived similarity, and contact on mentor relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 50(3), 460-481.
- Erhardt, N. L., Werbel, J. D. & Shrader, C. B. (2003). Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate Governance*, 11, 102-111.
- Essien, I., Otten, S. & Degner, J. (2020). Group evaluations as self-group distancing: Ingroup typicality moderates evaluative intergroup bias in stigmatized groups. *European Journal of Social Psychology*, 50(6), 1108-1124.
- Euronews. (2020). *Kadın yönetici oranında Türkiye Avrupa'da sondan ikinci*. <https://tr.euronews.com/2020/03/07/kadin-yonetici-oraninda-turkiye-avrupa-da-sondan-ikinci>.
- Faniko, K., Lorenzi-Cioldi, F., Buschini, F., & Chatard, A. (2008). Affirmative action plans that assist women's mobility in Albania: The paradox of education. S. Fischer & H. Pleines (Eds.), In *Crises and conflicts in post-socialist societies. The role of ethnic, political, and social identities in changing Europe* (s. 209-219). Stuttgart: Ibidem Publishers.
- Faniko, K., Lorenzi-Cioldi, F., Buschini, F. & Chatard, A. (2012). The influence of education on attitudes toward affirmative action: The role of the policy's strength. *Journal of Applied Social Psychology*, 42, 387-413.
- Faniko, K., Ellemers, N. & Derks, B. (2016). Queen Bees and Alpha Males: Are successful women more competitive than successful men?. *European Journal of Social Psychology*, 46(7), 903-913.
- Faniko, K., Ellemers, N., Derk, B. & Cioldi, F.L. (2017). Nothing change really why women who break through The Glass Ceiling end up reinforcing it. *Personality and Social Psychology Journal*, 43, 638-651.
- Faniko, K., Chipeaux, M. & Lorenzi-Cioldi, F. (2018). Le phénomène de la reine des abeilles: Comment et pourquoi les femmes renforcent les inégalités de genre. (Queen Bee phenomenon: How and why women reinforce gender inequality). Faniko, K., Bourguignon, D., Sarrasin, O. & Guimond, G. (Eds.), In *Psychologie de la discrimination et des préjugés: De la théorie à la pratique (Psychology of discriminations and prejudices: From theory to practice)* (s. 129-145). Belgium:De Boeck.
- Faniko, K., Ellemers, N. & Derks, B. (2021). The Queen Bee phenomenon in Academia 15 years after: Does it still exist, and if so, why?. *British Journal of Social Psychology*, 60(2), 383-399.
- Garcia-Retamero, R. & Lopez-Zafra, E. (2006). Prejudice against women in male-congenial environments: Perceptions of gender role congruity in leadership. *Sex Roles*, 55(1), 51.
- Giasson, H. L. & Chopik, W. J. (2020). Geographic patterns of implicit age bias and association with state-level health outcomes across the United States. *European Journal of Social Psychology*, 50(6), 1173-1190.

- Gibson, D. E. (2003). Developing the professional self-concept: Role model construals in early, middle, and late career stages. *Organization Science*, 14, 591-610.
- Gibson, D. E., Cordova, D. I., Murrell, A. J., Crosby, F. J. & Ely, R. J. (1999). Women's and men's role models: The importance of exemplars. A. J. Murrell, F. J. Crosby ve R.J. Ely (Eds.), In *Mentoring dilemmas: Developmental relationships within multicultural organizations* (s. 121-141). NJ US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Gilbert, L. A., Gallessich, J. M. & Evans, S. L. (1983). Sex of faculty role model and students self-perception of competency. *Sex Roles*, 9, 597-607.
- Goh, J. X., Kort, D. N., Thurston, A. M., Benson, L. R. & Kaiser, C. R. (2019). Does concealing a sexual minority identity prevent exposure to prejudice?. *Social Psychological and Personality Science*, 10, 1056-1064.
- Gomes, M. B., Grangeiro, R. R. & Esnard, C. (2022). Academic women: A study on the queen bee phenomenon. *RAM Revista de Administração Mackenzie*, 23(2), 1-30.
- Górska, P. & Bilewicz, M. (2015). When “a group in itself” becomes “a group for itself”: Overcoming inhibitory effects of superordinate categorization on LGBTQ individuals. *Journal of Social Issues*, 71(3), 554-575.
- Grangeiro, R. da R., Rezende, A.T., Gomes Neto, M. B., Carneiro, J. S. & Esnard, C. (2022). Queen Bee phenomenon scale: Psychometric evidence in the Brazilian context. *Brazilian Administration Review*, 19(1), 1-23.
- Habertürk. (2022). İstihdamda kadının adı yok. <https://www.haberturk.com/son-dakika-istihdamda-kadinin-adi-yok-3367403-ekonomi>.
- Haslam, S. A., Van Knippenberg, D., Platow, M.J. & Ellemers, N. (2014). *Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice*. London: Psychology Press.
- Haslam, S. A., Brien, A. O., Jetten, J., Vormedal, K. & Penna, S. (2005). Taking the strain: Social identity, social support, and the experience of stress. *British Journal of Social Psychology*, 44, 355-370.
- He, J. & Kang, S. (2021). Covering in cover letters: Gender and self-presentation in job applications. *Academy of Management Journal*, 64(4), 1097-1126.
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organisational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657-674.
- Hinchliffe, E. (2021). The female CEOs on this year's Fortune 500 just broke three all-time records. *Fortune*. <https://fortune.com/2021/06/02/female-ceos-fortune-500-2021-women-ceo-list-roz-brewer-walgreens-kar-en-lynch-cvs-thasunda-brown-duckett-tiaa/>.
- Hoyt, C. L. & Simon, S. (2011). Female leaders: Injurious or inspiring role models for women?. *Psychology of Women Quarterly*, 35, 143-157.
- Hurst, J., Leberman, S. & Edwards, M. (2016). Women managing women. *Gender in Management*, 31(1), 61-74.
- Jackson, L. M., Esses, V. M. & Burris, C. T. (2001). Contemporary sexism and discrimination: The importance of respect for men and women. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(1), 48-61.
- Jetten, J., Haslam, S. A., Cruwys, T., Greenaway, K. H., Haslam, C. & Steffens, N. K. (2017). Advancing the social identity approach to health and well-being: Progressing the social cure research agenda. *European Journal of Social Psychology*, 47, 789-802.
- Jiménez-Moya, G., Spears, R., Rodríguez-Bailón, R. & de Lemus, S. (2015). By any means necessary?. When and why low group identification paradoxically predicts radical collective action. *Journal of Social Issues*, 71(3), 517-535.
- Johnson, Z. & Mathur-Helm, B. (2011). Experiences with queen bees: a South African study exploring the reluctance of women executives to promote other women in the workplace. *South African Journal of Business Management*, 42(4), 47-55.
- Johnson, Z. & Mathur-Helm, B. (2011). Experiences with Queen Bees: A South African study exploring the reluctance of women executives to promote other women in the workplace. *South African Journal of Business Management*, 42, 47-55.
- Joy, L., Carter, N. M., Wagner, H. M. & Narayanan, S. (2007). *The Bottom Line: Corporate performance and women's representation on boards*. Research Report. https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/The_Bottom_Line_Corporate_Performance_and_Womens_Representation_on_Boards.pdf.
- Kaiser, C. R. & Spalding, K. E. (2015). Do women who succeed in male-dominated domains help other women? The moderating role of gender identification. *European Journal of Social Psychology*, 45, 599-608.

- Kanter, R. M. (1987). Men and Women of the Corporation Revisited: Interview with Rosabeth Moss Kanter. *Management Review*, 26(2), 257-263.
- Kende, J., Baysu, G., Van Laar, C. & Phalet, K. (2020). Majority group belonging without minority group distancing? Minority experiences of intergroup contact and inequality. *British Journal of Social Psychology*, 60(1), 121-145.
- Kirby, T. A., Silva Rego, M. & Kaiser, C. R. (2020). Colorblind and multicultural diversity strategies create identity management pressure. *European Journal of Social Psychology*, 50(6), 1143-1156.
- Kuchynka, S. L., Salomon, K., Bosson, J. K., El-Hout, M., Kiebel, E., Cooperman, C. & Toomey, R. (2018). Hostile and benevolent sexism and college women's STEM outcomes. *Psychology of Women Quarterly*, 42, 72-87.
- Lockwood, P. (2006). 'Someone like me can be successful': Do college students need same-gender role models?. *Psychology of Women Quarterly*, 30(1), 36-46.
- Mackey, C. D., Silver, C. F., Rios, K., Cowgill, C. M., & Hood, R. W. (2020). Concealment of nonreligious identity: Exploring social identity threat among atheists and other nonreligious individuals. *Group Processes & Intergroup Relations*, 24(5), 860-577.
- Maranto, C. L. & Griffin, A. E. (2011). The antecedent of a "chilly climate" for women faculty in higher education. *Human Relations*, 64, 139-159.
- Mathison, D. L. (1986). Sex differences in the perception of assertiveness among female managers. *Journal of Social Psychology*, 126(5), 599-606.
- Mavin, S. (2006). Venus envy: Problematizing solidarity behaviour and queen bees. *Women in Management Review*, 21, 264-276.
- Mavin, S. (2008). Queen Bees, wannabees, and afraid to bees: No more 'best enemies' for women in management. *British Journal of Management*, 19, 75-84.
- Milliyet (2022). *Türkiye'de kadın yönetici sayısı hâlâ yetersiz*. <https://www.milliyet.com.tr/gundem/turkiyede-kadin-yonetici-sayisi-hala-yetersiz-6706969>.
- Mulcahy, M. & Linehan, C. (2014). Females and precarious board positions: Further evidence of the glass cliff. *British Journal of Management*, 25, 425-438.
- Newheiser, A. K., Barreto, M. & Tiemersma, J. (2017). People like me don't belong here: Identity concealment is associated with negative workplace experiences. *Journal of Social Issues*, 73, 341-358.
- Ng, C. W. & Chiu, W.C.K. (2001). Managing equal opportunities for women: Sorting the friends from the foes. *Human Resource Management Journal*, 11, 75-88.
- Nieva, V. F. & Gutek, B. A. (1981). *Women and work: A psychological perspective*. NY: Praeger Publishers.
- Outten, H. R., Schmitt, M. T., Garcia, D. M. & Branscombe, N. R. (2009). Coping options: Missing links between minority group identification and psychological well-being. *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*, 58, 146-170.
- Ouwerkerk, J. W., de Gilder, D. & de Vries, N. K. (2000). When the going gets tough, the tough get going: Social identification and individual effort in intergroup competition. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 1550-1559.
- Parks-Stamm, E., Heilman, M. & Hearn, K. A. (2008). Motivated to Penalize: Women's Strategic Rejection of Successful Women. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(2), 237-47.
- Pasek, M. H., Filip-Crawford, G. & Cook, J. E. (2017). Identity concealment and social change: Balancing advocacy goals against individual needs. *Journal of Social Issues*, 73, 397-412.
- Permatasari, D. & Suharnomo, S. (2019). Investigating the "queen bee" phenomenon in Indonesia: A case study. *Diponegoro International Journal of Business*, 2(1), 41-51.
- Post, C. & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58, 1546-1571.
- Quinn, D. M., Weisz, B. M. & Lawner, E. K. (2017). Impact of active concealment of stigmatized identities on physical and psychological quality of life. *Social Science & Medicine*, 192, 14-17.
- Ragins, B. R. & McFarlin, D. B. (1990). Perceptions of mentor roles in cross-gender mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 37(3), 321-339.
- Rudman, L. A. & Glick, P. (1999). Feminized management and backlash toward agentic women: The hidden costs to women of a kinder, gentler image of middle-managers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1004-1010.

- Ryan, M. K. & Haslam, S. A. (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *The Academy of Management Review*, 32(2), 549-572.
- Scandura, T. A. & Williams, E. A. (2001). An investigation of the moderating effects of gender on the relationships between mentorship initiation and protégé perceptions of mentoring functions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 342-363.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57(4), 675-688.
- Schmitt, M. T., Branscombe, N. R., Kobrynowicz, D. & Owen, S. (2002). Perceiving discrimination against one's gender group has different implications for well-being in women and men. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 197-210.
- Sealy, R. (2010). Changing perceptions of meritocracy in senior women's careers. *Gender in Management*, 25, 184-197.
- Sealy, R. & Singh, V. (2010). The importance of role models and demographic context for senior women's work identity development. *International Journal of Management Reviews*, 12, 284-300.
- Sheppard, L. D. & Aquino, K. (2013). Much ado about nothing? Observers' problematization of women's same-sex conflict at work. *Academy of Management Perspectives*, 27, 52-62.
- skdTürkiye. (2020). *Dünya çapında kadın istatistikleri*. <http://www.skdturkiye.org/esit-adimlar/guncel/dunya-capinda-kadin-istatistikleri>.
- Spears, R., Doosje, B. & Ellemers, N. (1997). Self-stereotyping in the face of threats to group status and distinctiveness: The role of group identification. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 538-553.
- Staines, G., Tavis, C. & Jayaratne, T. E. (1974). The Queen Bee syndrome. *Psychology Today*, 7(8), 55-60.
- Steele, C. M., Spencer, S. J. & Aronson, J. (2002). Contending with group image: The psychology of stereotype and identity threat. *Advances in Experimental Social Psychology*, 34, 379-440.
- Stroebe, K., Ellemers, N., Barreto, M. & Mummendey, A. I. (2009). For better or for worse: The congruence of personal and group outcomes on targets' responses to discrimination. *European Journal of Social Psychology*, 39, 576-591.
- Sutton, R. M., Elder, T. J. & Douglas, K. M. (2006). Reactions to internal and external criticism of outgroups: Social convention in the intergroup sensitivity effect. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, 563-575.
- Şahin, O., Van der Toorn, J., Jansen, W. J., Boezeman, E. J. & Ellemers, N. (2019). Looking beyond our similarities: How perceived (in)visible dissimilarity relates to feelings of inclusion at work. M. K. Ryan, C. T. Begeny, R. Bongiorno, T. Kirby & T. Morgenroth (Eds.), In *Understanding barriers to workplace equality: A focus on the target's perspective* (s. 102-114). Lausanne: Frontiers Media SA.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. S. Worchel & W. G. Austin (Ed.s), In *Psychology of intergroup relation* (s. 7-24). Chicago: Hall Publishers.
- Tanenbaum, L. (2002). *Catfight: Women and competition*. NY: Seven Stories Press.
- Tropp, L. R. & Wright, S. C. (2001). Ingroup identification as the inclusion of ingroup in the self. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 585-600.
- TÜİK. (2022). *İstatistiklerle Kadın*. (2021). <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Istatistiklerle-Kadin-2021-45635#:~:text=Y%C3%B6netici%20pozisyonundaki%20kad%C4%B1n%20oran%C4%B1%20%19%C4%B1%20%19%20oldu>.
- Van Laar, C., Derks, B., Ellemers, N. & Bleeker, D. (2010). Valuing social identity: Consequences for motivation and performance in low-status groups. *Journal of Social Issues*, 66, 602-617.
- Van Laar, C., Bleeker, D., Ellemers, N. & Meijer, E. (2014). Ingroup and outgroup support for upward mobility: Divergent responses to ingroup identification in low status groups. *European Journal of Social Psychology*, 44, 563-577.
- Van Laar, C., Meeussen, L., Veldman, J., Van Grootel, S., Sterk, N. & Jacobs, C. (2019). Coping with stigma in the workplace: Understanding the role of threat regulation, supportive factors, and potential hidden cost. M. K. Ryan, C. T. Begeny, R. Bongiorno, T. Kirby & T. Morgenroth (Eds.), In *Understanding barriers to workplace equality: A focus on the target's perspective* (s. 40-54). Lausanne: Frontiers Media SA.
- Van Veelen, R.V. (2019). Double Trouble: How being outnumbered and negatively stereotyped threatens career outcomes of women in STEM. M.K. Ryan, C.T. Begeny, R. Bongiorno, T. Kirby & T. Morgenroth (Eds.), In

Understanding barriers to workplace equality: A focus on the target's perspective (s. 166-179). Lausanne: Frontiers Media SA.

- Van Veelen, R. V., Veldman, J., Laar, C. V. & Derks, B. (2020). Distancing from a stigmatized social identity: State of the art and future research agenda on self-group distancing. *European Journal of Social Psychology*, 50(6), 1089-1107.
- Veldman, J., Meeussen, L., Van Laar, C. & Lo Bleu, S. (2020). Daily coping with social identity threat in outgroup-dominated contexts: Self-group distancing among female soldiers. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 47(1), 119-130.
- Webber, G. R. & Giuffre, P. (2019). Women's relationships with women at work: Barriers to solidarity. *Sociology Compass*, 13(6), 1-13.
- Williams, J. C. (2014). Hacking tech's diversity problem. *Harvard Business Review*, 92, 94-100.
- Williams, J. C. & Dempsey, R. (2018). *What works for women at work: Four patterns working women need to know*. NY: NYU Press.
- Williams, J.C., Berdahl, J.L. & Vandello, J.A. (2016). Beyond work-life "integration". *Annual Review of Psychology*, 67, 515-539.
- Wright, S. C. (2001). Restricted intergroup boundaries: Tokenism, ambiguity, and the tolerance of injustice. J.T. Jost & B. Major (Eds.), In *The psychology of legitimacy: Emerging perspectives on ideology, justice, and intergroup relations* (s. 223-254). New York: Cambridge University Press.
- Wright, S. C. & Taylor, D. M. (1998). Responding to tokenism: Individual action in the face of collective injustice. *European Journal of Social Psychology*, 28, 647-667.
- Ziegler, A. & Stoeger, H. (2008). Effects of role models from films on short-term ratings of intent, interest, and self-assessment of ability by high school youth: A study of gender-stereotyped academic subjects. *Psychological Reports*, 102(2), 509-531.

PANDEMİYE GİRERKEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: 2019 YILINDA ÖZEL SEKTÖRDE GERÇEKLEŞTİRİLEN BİR ARAŞTIRMA VE SONUÇLARIN LİTERATÜR VERİLERİ İLE KARŞILAŞTIRMALI OLARAK YORUMLANMASI

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AT THE ENTERING PANDEMIC: A RESEARCH CONDUCTED IN THE PRIVATE SECTOR IN 2019 AND THE COMPARATIVE INTERPRETATION OF THE RESULTS WITH THE LITERATURE DATA

Mehtap ARACI KAZICI *

* Doç. Dr., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Gülşehir Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, maraci@nevsehir.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-9531-8035>

ÖZ

İşletmelerin değişen çevre koşullarına uyumunu güçleştiren ana unsurlardan birisi, değişime direnen yönetim anlayışları ve bunun içinde önemli bir yer tutan insan kaynakları uygulamalarıdır. Değişime direnç işletmeleri rekabetin gerisinde bırakmakta, ekonomik krizler, salgın hastalıklar gibi ulusal ve uluslararası düzeyde etkileri olan sarsıntuların, bu sarsıntılara kendilerini adapte etmekte geciken işletmelere zararları oldukça büyük olmaktadır. Bu çalışmada işletmelerin iş analizi, işe alım, kariyer yönetimi, eğitim yönetimi, motivasyon ve ücretlendirme gibi bazı insan kaynakları uygulamalarının, 2019 yılında başlayan ve tüm dünyada etkisini hissettiren Covid-19 pandemisinden hemen önce nasıl yürütülmekte olduğu, işletmelerin pandemi dönemine hangi şartlarda girdikleri üzerinde durulmuştur. Bu gerekçe ile, 2019 yılında o yıla ait verileri edinmek üzere Manisa Organize Sanayi Bölgesi'ndeki 30 işletmenin, bahsedilen insan kaynakları uygulamalarını sorgulayan bir anket çalışması yapılmıştır. Ayrıca bu anket çalışmasının sonuçları, Tüz (2004)'ün 20 büyük işletme üzerinde gerçekleştirdiği daha kapsamlı sorular içeren anket çalışmasının, yalnızca bu çalışma kapsamındaki insan kaynakları uygulamalarına ilişkin literatürde yer alan bir kısım yüzde analizi sonuçları ile karşılaştırılmış, bu sayede pandemi öncesi koşulların on beş yıl önceki durumundan da bahsetmek ve pandemisiz dönemdeki muhtemel değişimi görmek mümkün olmuştur. Karşılaştırma sonuçları, işletmelerin on beş yıllık zaman diliminde değişen koşullara büyük oranda uyum sağladıklarını ve pandemi ile zorlaşacak olan rekabet şartlarına uyumlu insan kaynakları faaliyetleri gerçekleştirmeye yönelindiklerini göstermektedir. Sonuçların bazı literatür verileri ile karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesinin, pandemi öncesi uygulamalar hakkında insan kaynakları araştırmacılarına daha fazla fikir vereceği umut edilmektedir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Faaliyetleri, Değişim, Pandemi.

Jel Kodlar: C01, 015

ABSTRACT

One of the main factors that make it difficult for businesses to adapt to changing environmental conditions is the management approach that resists change and the human resources practices that have an important place in it. Resistance to change leaves businesses behind the competition, and shocks that have national and international effects, such as economic crises and epidemics, have a great deal of damage to businesses that delay in adapting to these shocks.

In this study, it has been emphasized how some human resources practices such as job analysis, recruitment, career management, training management, motivation, and remuneration were carried out just before the Covid-19 pandemic, which started in 2019, and under what conditions the enterprises entered the pandemic period. For this reason, a survey was conducted in 2019, questioning the human resources practices of 30 enterprises in the Manisa Organized Industrial Zone in order to obtain the data for that year. In addition, the results of this survey study were compared with the results of some percentage analysis in the literature regarding only human resources practices within the scope of this study, of the survey study conducted by Tüz (2004: 115-172) on 20 large enterprises in 2004, which includes more comprehensive questions. In this way, it was possible to talk about the pre-pandemic conditions fifteen years ago and to see the possible change in the non-pandemic period. Comparison results show that businesses have largely adapted to the changing conditions in a fifteen-year period and they have tended to carry out human resources activities in line with the competitive conditions that will become more difficult with the pandemic. It is hoped that the comparative evaluation of the results with some literature data will give human resources researchers more insight into the pre-pandemic practices.

Keywords: Human Resources Activities, Change, Pandemic.

Jel Codes: C01, 015

Giriş

2019 yılının son ayında Çin'in Wuhan kentinde başlayan, 2020 yılının ilk aylarından itibaren tüm dünyayı etkisi altına alan ve Yeni Koronavirüs (Covid-19) olarak teşhis edilen (T.C. Sağlık Bakanlığı Covid-19 Rehberi, 2020: 5; WHO, Coronavirus Disease (COVID-19) Outbreak, 2020) küresel salgın (pandemi) tüm dünyada etkili olmuş, etkisi altına aldığı döneme de pandemi dönemi denmeye başlanmıştır. Pek çok ölüme sebebiyet veren bu salgının, 2022 yılı itibarıyla yayılma hızı azalmış görünse de etkisini sürdürmeye devam etmektedir. Kısa süre içinde tüm dünya ülkelerinde köklü değişiklikler yapılmasına yol açan bu salgın hastalık ile ilişkili pek çok akademik çalışmanın da literatürde yerini aldığı görülmektedir (örneğin; Almendingen, K., Skotheim, T., Ervik, B. & Magnus, E., 2022; M. Aslan, 2021; Açık, Koç, Uslu, 2021; Arat ve Gül, 2022; Budak ve Korkmaz, 2020; Erdal, 2021; Fawzy & AlSadrh, 2022; Özmen ve Doğan, 2022; Ünüvar ve Aktaş, 2022; Üstün ve Özçiftçi, 2020; Zırlıoğlu ve Çelik, 2021). Pandemi, etkisi altındaki tüm ülkeleri, ekonomi başta olmak üzere sosyal ve kültürel anlamda değişime zorlamış ve pandeminin başladığı 2019 yılından itibaren bu değişimden ulusal ve uluslararası düzeyde insan kaynakları uygulamaları da nasibini almıştır.

Bu çalışmada 2004 yılından 2019 yılına kadar yaşanan pandemisiz dönemdeki değişimi görmek mümkün olacak olsa da bu değişimin ekonomik, siyasal, sosyal, kültürel veya benzer gerekçelerine ve 2019 yılından itibaren pandemi ile başlayan yeni dönemde tüm dünyada yaşanan yoğun değişimin detaylarına değinilmeyecektir. Ancak pandeminin insan kaynakları politikalarına etki eden çalışma ve araştırma merkezli etkilerinden bahsetmek gerekir. Salgın sebebiyle, yayılma hızının arttığı 2020 yılı başlarından itibaren gerek ekonomik gerekçelerle gerekse ülkelerin yönetsel politikaları üzere tüm dünyada oteller, tiyatrolar, restoranlar, marketler, alışveriş merkezleri kapanmış; okullar yüz yüze eğitime ara vermiş; ulusal ve uluslararası sportif organizasyonlara ilişkin olarak seyircisiz oynama, erteleme, iptal kararları alınmış ve yerel ve/veya genel çaplı çalışma ve sokağa çıkma sınırlamaları getirilmiştir. İstihdam olanaklarının daraltıldığı, çalışan sayısında ve çalışma şekillerinde değişimin yaşandığı bu dönemin bazı insan kaynakları uygulamalarını etkilediği görülmektedir. Bu dönemde uzaktan çalışma anlayışının yaygınlaşması nedeniyle, işe alım, kariyer ve eğitim yönetimi, performans değerlendirme, ücretlendirme, iş güvenliği ve motivasyon uygulamalarının yeniden şekillendiğini, yüz yüze ve manuel işlemlerin yerini internet tabanlı dijital işlemlerin aldığını, bu doğrultuda yetenek ve beklentilerini değiştirmeye zorlanan yeni bir işgücü profiline ortaya çıktığını söylemek mümkündür. *“Covid-19 dolayısıyla çalışanlar iş yapış şekillerini hem teknoloji desteğiyle uzaktan çalışma düzenine uyum sağlamak, hem de kişisel olarak sosyal mesafe ve güvenlik kurallarına uymak anlamında radikal olarak değiştirmek durumunda kalmışlardır”* (Deloitte, 2021, s. 35). *“Çalışan ihtiyaçları temelinde kurumsal esenlik (wellbeing) uygulamaları artmış”* (Abacıoğlu, 2021, s. 8), uzaktan çalışma, artan teknoloji kullanımı ve dijitalleşme dışında; *“çalışan mobilitesi, işletmelerin artan motivasyon çalışmaları, işlerin süreksizleşmesi, amir ve çalışan iletişimi gibi alanlar da değişimin ve yeni sorunların kaynağı olarak karşımıza çıkmıştır”* (Deloitte, Mart 2020, s. 2-7).

Yeni duruma ne kadar hazırlıklı olunursa değişim o kadar yumuşak geçişli, kolay ve yapıcı, ne kadar hazırlıksız olunursa değişim o kadar sert geçişli, zor ve yıkıcı olacaktır. Bu zorunlu değişim altında mevcut bakış açısını insan kaynakları uygulamaları çerçevesinde özelleştirdiğimizde; ulusal ve uluslararası yapıdaki işletmelerin, pandemi ile gelen yeni insan kaynakları dönemine hazır olup olmadıkları, iş analizi, işe alım, kariyer yönetimi, eğitim yönetimi, motivasyon ve ücretlendirme gibi bazı önemli fonksiyonları bu evrede ne şekilde yerine getirmekte oldukları gibi sorular, üzerinde düşünülmesi gereken uygulama alanlarını açığa çıkarmaktadır. Bu gerekçe ile insan kaynakları araştırmacılarının pandemi ile ilgili akademik çalışmalarının da mevcut dönemde hızla arttığı görülmüştür (örneğin; Akbaş Tuna ve Çelen, 2020; Çağatay, 2021; Dönmez Topçuoğlu ve Genç, 2021; Gültekin, 2021; İlhan, 2020; Kırılmaz, 2021; Kırpık, 2020; Yıldız, 2022; Yiğitöl ve Büyükmumcu, 2021). Pandemiye olumlu ve olumsuz sonuçlarını detaylı bir şekilde değerlendirebilmek adına literatüre katkısı büyük olan bu çalışmalar, mevcut araştırmaya kaynak teşkil etmiştir. Mevcut araştırmanın da on beş yıl gibi bir zaman aralığı ile farklı örneklem üzerinde kısmen aynı araştırma soruları ile yapılan ve pandemi öncesi bazı insan kaynakları uygulamaları hakkında değerlendirme olanağı sunan bir araştırma olarak, bu yeni bakış açısı ile literatüre katkı sağlayacağı umulmuştur.

İnsan kaynakları süreçlerinin pandemi öncesinde hem nicelik hem nitelik olarak değerlendirmesinin yapıldığı ve pandemi sonrası değişiklikler ile birlikte yorumlandığı bu araştırmayı; geçmiş yıllara ait uygulamaların gelecekteki muhtemel uygulamalar ihtimalinde değerlendirildiği, durum tespiti yapan, tanımlayıcı bir araştırma olarak tanımlamak mümkündür. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde araştırma sonuçlarına geçmeden önce araştırmanın amacı, niteliği, araştırmada kullanılan yöntem, anakütle ve örneklem hakkındaki bilgiler sırası ile verilmiş, üçüncü bölümde araştırma sonuçlarının, Tüz' ün 2004 yılına ait çalışmasında yer alan araştırma verileri ile karşılaştırmasını içeren tablo, pandemi öncesi ve pandemi sonrası çalışma koşulları dikkate alınmak sureti ile değerlendirilerek ilgililerin bilgisine sunulmuştur

1. Pandemiden Önce Bazı İnsan Kaynakları Uygulamaları: Manisa Organize Sanayi Bölgesi İşletmelerine Ait 2019 Yılı Verilerinin, 2004 Yılına Ait Literatür Verileri ile Karşılaştırılması

Tüm dünyada faaliyette bulunan, hemen hemen her ölçekten her işletmenin, pandemi ile gelen değişime uyum yeteneği geliştirme zorunluluğu yaşadığı bilinmektedir. Rekabetin hızla arttığı ve küresel etkilerin, sağlık sorunları da dahil her alanda şiddetle yaşandığı yeni dünya düzeninde her işletmenin ana varlık nedeni olan karlılığı; rekabet gücünü arttırmak ve stratejik hareket ederek değişime hızla uyum sağlamak sayesinde ulaşılabilecek bir hedef haline geldiği görülmektedir. Geleceğe uyum sağlama yeteneğini geliştirmenin birinci koşulu geçmişini iyi bilmek olduğundan, işletmelerin insan kaynakları faaliyetleri temelindeki uyum yeteneklerini geliştirmek de geçmişe ait verileri yorumlayabilmeyi gerektirir. Bu çalışmada öncelikle hedeflenen, işletmelerin pandemi dönemine hangi insan kaynakları uygulamaları ile girdikleri hakkında bir fikir vermektir. Bu hedef üzere işletmelerin 2019 yılındaki insan kaynakları uygulamalarındaki durumu bir araştırma ile ortaya konmaya çalışılmış, ayrıca bu sonuçlar literatürde yer alan on beş yıl öncesine ait bazı veriler (2004 yılına ait) ile karşılaştırılmış, böylece pandemisiz dönemde pandemi dışındaki çeşitli nedenlerle yaşanan değişimi de gözler önüne seren bu sonuçların, gelecekte yapılacak yeni araştırmalar için daha yararlı olacağı umut edilmiştir.

1.1. Araştırmanın Amacı ve Niteliği

Bu araştırmanın amacı, 2019 yılında Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde gerçekleştirilen anket çalışması kapsamındaki örnek işletme grubundan elde edilen veriler üzerinden, işletmelerin iş analizi, işe alım, kariyer yönetimi, eğitim yönetimi, motivasyon ve ücretlendirme gibi alanlara yönelik bazı insan kaynakları uygulamaları açısından pandemi dönemine hangi şartlarda girdiklerini ortaya koymaktır. Araştırmada kullanılan anket sorularının bir kısmı, Tüz'ün 2004 yılında büyük ölçekli 20 özel sektör işletmesi üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında kullandığı anketten faydalanılarak oluşturulmuştur (Tüz, 2004, s. 185-196). Bu araştırmanın yanıtlarının, Tüz'ün daha çok soru içeren anketinde (35 adet) yer alan aynı sorulara aldığı 2004 yılına ait yanıtlarla karşılaştırılmasının, pandemi döneminden önceki on beş yıllık zaman dilimindeki değişim hakkında da bir fikir verebilecek olması araştırmadan elde edilebilecek faydayı arttırmaktadır. Araştırma bu yönüyle, geçmiş yıllara ait başka bazı verilerle karşılaştırma yapmak sureti ile ait olduğu döneme ait tespitlerde bulunmakta olduğundan tanımlayıcı bir araştırma olarak kabul edilebilir ve ulaşılan bulgular alandaki araştırmacılara kaynak teşkil edebilir.

1.2. Araştırmada Kullanılan Yöntem, Ana Kütle ve Örneklem

Mevcut araştırmada Tüz'ün 2004 yılına ait çalışmasında yer alan anketten faydalanılmış, bu anket formunda yer alan; dolaylı yoldan ilişki kurulabilse de doğrudan insan kaynakları alt faaliyetleri ile ilişkilendirilemeyen sorular mevcut araştırma kapsamına alınmamıştır. Mevcut araştırma ile 2019 yılına ait bazı sonuçlar elde etme amacının yanı sıra ayrıca bu sonuçlar; 35 anket sorusunun 11'inden faydalanılan başka bir örnek üzerinde yapılmış Tüz'ün çalışmasındaki, aynı sorulara alınan yüzdesel yanıtlar ile de karşılaştırılmış, bu zorunluluk, geçmişe dönük uzun bir dönemi kapsayan değişim hakkında bir fikir edinmek isterken aynı zamanda aynı örnek grup üzerinde yeni bir araştırma yapma olanağı bulamamaktan doğmuştur. Pek çok araştırmacı buna benzer son derece kısıtlı yararlanımları atıf kategorisinde değerlendirerek araştırmacı veya araştırmanın yer aldığı kitabın/derginin yayıncısı ile paylaşmayı gerekli görmeyebilir. Bununla birlikte kaynak gösterilerek faydalanılan bu kısmi verinin mevcut çalışmanın önemini arttırdığı düşüncesi ile etik ilkeler gereği araştırmanın hazırlığı aşamasında hem yayınevi hem de araştırmacı ile iletişim kurulmasına çalışılmış, bu süreç araştırma tamamlandığında da tekrarlanmış, ancak ulaşılan iletişim bilgileri üzerinden bilgilendirme yapmak ve görüş alışverişinde bulunmak mümkün olmamıştır.

Mevcut araştırmada; insan kaynakları yönetimi araştırmacılarının görüşlerine de başvurularak araştırmacı tarafından 35 anket sorusu arasından yapılan eleme sonunda mevcut araştırmanın anketinde yer alması uygun görülen 11 adet insan kaynakları uygulamaları hakkındaki soru, kaynak çalışmadan türetilerek bunlara eklenen 3 soru ile birlikte toplam 14 sorudan oluşan bir bölüm halinde anket kapsamına alınmış, bu 14 soruya 5 adet tanımlayıcı soru eklenerek anketin kapsamı 19 soruya çıkarılmıştır. Tüm sorulara araştırma bulguları bölümünde yer verilmiştir. 19 soruluk, 2 bölümden oluşan anket, 2019 yılının Şubat ve Mayıs ayları arasındaki dönemde Manisa Organize Sanayi Bölgesinde yer alan toplam 224 işletmeden (Aktaş ve Kargın, 2019, s. 1), zaman kısıtı ve araştırmacı imkanları nedeniyle 42 (%18)'sine, 19'una mail gönderilerek, 13'ü ile yönetim kademelerinde çalışanlar ile yüz yüze görüşmek sureti ile, görüşme imkanı bulunamayan 10 işletmeye ise elden teslim edilerek uygulanmış ve bahsedilen sürede 13'ü yüz yüze görüşülen işletme olmak üzere toplam 33 tanesinden yanıt alınabilmiştir (%78). Yanıtlanan formlardan bazılarında anketin büyük bir kısmına veya temel değişkenlere cevap verilmemiş olması ve eksik cevaplı anket sayısının toplam ulaşılan yanıtlayıcı sayısının %10'unu geçmemiş olması nedeniyle 33 formun 3'ü elenerek 30'u (%90.5) yüzde analizine uygun bulunmuş ve her ifade için alınan yanıtların yüzdeleri bulunarak araştırma amaçlarına

hizmet edecek tespitlere ulaşılmaya çalışılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarına özel sektör işletmelerinde daha sık rastlanıldığı düşünülürse, araştırmanın ideal ana kümesini Türkiye’de özel sektörde, hizmet ya da üretim sektöründe faaliyet gösteren tüm işletmeler oluşturabilir. Ancak araştırma için kullanılan süre ve imkanlar nedeni ile Manisa Organize Sanayi Bölgesinde hizmet veya üretim sektöründe faaliyet gösteren 224 işletmeden, tesadüfi olmayan örnekleme (yargısal örnekleme) yöntemlerinden kartopu örnekleme yöntemi¹ ile seçilen 42 işletme araştırma kapsamına alınarak saha çalışması imkanı hale getirilmiştir.

Araştırmada 2019 yılına ait verilerin kullanılması sonuçların güncelliğine etki etse de; araştırma amacına hizmet edecek şekilde pandemi döneminden hemen önceki değerleri ifade etmekte ve bu hali ile insan kaynakları okuyucularına ilgi çekici sonuçları sunacak değerini korumaktadır. Bu verilerin gelecek yıllarda daha uzun dönemli karşılaştırmalı analizlerde başvuru kaynağı olması muhtemeldir.

1.3. Araştırma Bulguları

Anketin birinci bölümünü oluşturan sorular (5 soru) ankete katılan işletmeleri tanımlayan bilgileri edinmeye yöneliktir. İkinci bölümü oluşturan 14 soru ise işletmelerin insan kaynakları uygulamalarını ne şekilde gerçekleştirdiklerini öğrenmek üzere hazırlanmış soruları içerir. Her iki bölüme ait bulgular ayrı başlıklar halinde sunulmuştur. Anket sorularının, yanıtları içeren tablolar ile birlikte verilmesinin anlaşılabilirliği kolaylaştıracağı düşünülmüş, ayrıca insan kaynakları uygulamalarına ait yüzdesel veriler, Tüz’ ün (2004, s. 115-172) 20 büyük işletme üzerinde gerçekleştirdiği araştırma sonuçlarında yer alan 2004 yılına ait yüzdesel verilerle karşılaştırılarak sunulmuştur. Tüz tarafından yapılmış bu araştırmanın anket dönütlerine sahip olunamaması, karşılaştırma sonuçlarının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının ölçülmesine engel teşkil etmektedir. Bu nedenle araştırma sonuçlarının aktarımında yüzdesel verilerin karşılaştırılması yöntemi seçilmekle birlikte, umulmaktadır ki; bu yöntem, ulaşılan bulgular ve yorumlar, araştırma amacı kapsamında genel bir durum analizi sunacak, bundan sonra yapılacak araştırmaların bir ön çalışması niteliği taşıyacak ve onlara kaynak teşkil edebilecek yeterliliktedir.

1.3.1. Tanımlayıcı Sorulara İlişkin Araştırma Bulguları

Araştırma sorularını içeren anketin birinci bölümünde yer alan 5 adet tanımlayıcı soruya (İşletmenin adı, kuruluş tarihi, faaliyette bulunduğu sektör, araştırma sorularına yanıt veren çalışanın unvanı ve eğitim durumu) verilen yanıtlar Tablo 1 ve Tablo 2 de gösterilmiştir. Tablo 1’de işletmelerin isimleri yerine, gizlilik taahhüdü gereği araştırmacı tarafından her işletme için verilen sayı numaraları kullanılmıştır.

Tablo 1. Araştırma Yapılan İşletmelere Ait Bazı Tanımlayıcı Bilgiler

Şirketin Adı	Kuruluş Tarihi	Sektör	Görüşülen Kişi
1	1965	Metal	Fonksiyon Müdürü
2	1975	Gıda	Muhasebe Şefi
3	1978	Seramik	Personel Şefi
4	1978	Elektronik	Teknik Müdür
5	1970	Demir Dışı Metal	Planlama Şefi
6	1962	Otomotiv Sanayi	İdari Yönetim
7	2004	Plastik	Üretim Müdürü
8	1957	Orman Sanayi	Genel Müdür
9	-	Plastik	İnsan Kayn. Müdürü
10	2005	Demir Dışı Metal	Yönetim Asistanı
11	1973	Plastik Sanayi	Kalite Yön.Temsilcisi
12	1994	Demir Dışı Metal	Personel Şefi
13	2005	-	Şirket Müdürü
14	1996	Elektrik	Üretim Sorumlusu
15	1976	Kimya	İnsan Kayn. Müdürü
16	1996	Beyaz Eşya Sanayi	Üretim Şefi
17	1984	Otomotiv Sanayi	İnsan Kayn. Müdürü
18	1988	-	Planlama Sorumlusu
19	1992	-	İnsan Kayn. Müdürü
20	-	Bisiklet Sanayi	Satın Alma Müdürü
21	-	Tekstil Sanayi	Genel Müdür

¹ Evrenin sınırlarının ve evrene üye olanların kesin olarak belirlenemediği durumlarda kullanılan bir yöntemdir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010, s. 141).

22	1957	Elektronik	Maliyet Memuru
23	1995	Plastik	Yönetim Asistanı
24	1986	Makine	Planlama Sorumlusu
25	1976	Demir Çelik	Üretim Şefi
26	1998	Demir Dışı Metal	Genel Müdür
27	-	Madeni Eşya Sanayi	Personel Müdürü
28	1986	Deri Konfeksiyon	Üretim Sorumlusu
29	1984	Madeni Eşya	Personel Müdürü
30	1964	Dokuma ve Giyim Sanayi	Yönetim Asistanı

Ankete geçerli cevaplar veren 30 Manisa Organize Sanayi Bölgesi işletmesinin kuruluş tarihleri (4 işletmeden yanıt alınmamıştır), faaliyette buldukları sektörler (3 işletmenin sektör bilgisi talepleri doğrultusunda gizli tutulmuştur) ve firmada görüşülen kişilerin unvanları ile Tablo 1’de, anketi yanıtlayan personelin eğitim durumları ise Tablo 2’de sunulmuştur. Araştırmada çeşitli sektörlerden işletmelerin yer almış olması, yanıtların geniş bir yelpazeden verilmesini sağladığından, bir avantaj olarak değerlendirilmektedir. Görüşme yapılan kişilerden 8’inin (%26,6) personel şefi ya da insan kaynakları müdürü olması da insan kaynakları faaliyetlerine ilişkin sorulara beklenen yanıtların doğrudan uygulayıcısından alınmasını sağlamış olmaktadır. Ankete yanıt verenlerin eğitim durumlarına bakıldığında %43,4 oranla yüksek lisans mezunları birinci sırada yer almakta, bunu %30 oranla üniversite mezunları izlemektedir. 30 katılımcıdan yalnızca 2’si ortaokul mezunu olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 2. Araştırma Yapılan İşletmelerde Anketi Yanıtlayan Personelin Eğitim Durumları

	Orta Okul	Lise	Üniversite	Yüksek Lisans	Doktora
Toplam	2	2	9	13	4
Oran (%)	6,6	6,6	30	43,4	13,4

Tanımlayıcı sorular ankete katılan işletmeleri ve onları temsil eden anket katılımcısı çalışanları daha yakından tanımayı sağlamak ve bu suretle araştırmacının bu bilgileri dikkate alarak verilen yanıtları daha sağlıklı yorumlamasını kolaylaştırmaktadır.

1.3.2. İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Araştırma Bulguları

Anketin ikinci bölümünü oluşturan, işletmelerin bazı insan kaynakları faaliyetlerine ilişkin uygulamalarını içeren sorulara alınan yanıtların analizinde verilerin yüzdelerinden yararlanılmış, Tüz’ ün (2004, s. 115-172) çalışmasında yer alan 35 anket sorusunun 11’ine verilen 2004 yılına ait yanıtlar, 2019 yılına ait araştırma bulguları ile karşılaştırılmak üzere ilgili tablolara eklenmiştir.

Tablo 3. Araştırma Yapılan İşletmelerde Görev Tanımı ve Yetki Sınırları

	Evet		Hayır	
	a	b	a	b
a. İşletmenizde görev tanımları var mı?				
b. Yetki ve sorumluluğu açıkça belirlenen örgüt kılavuzları var mı?				
Toplam Sayı	26	14	4	16
2019 Oran (%)	87	47	13	53
2004 Oran (%)	30	55	Toplam 5 -Yanıtsız 5-	

Tablo 3’te işletmelerin görev tanımları ile yetki ve sorumluluk dağılımındaki sınırlarına ilişkin iki soruya verilen yanıtlar yer almaktadır. 2004 yılında görev tanımları mevcut olan işletmelerin oranı %30 iken, bu oran 2019 yılında % 87’ye yükselmiştir. Ancak yetki ve sorumlulukları açıkça gösteren örgüt kılavuzlarından yararlanma oranı bunun tersi bir şekilde 2004 yılında % 55 iken, 2019 yılında %47 oranına gerilemiştir. İşletmeler hem tanımlayıcı örgüt kılavuzlarından hem de görev tanımlarından yararlanmaktadırlar. İş analizinin öneminin yıllar itibarıyla daha iyi anlaşılması, işletmelerin iş analizi yapma ve bu sayede görev tanımları oluşturma oranını yükseltmiş görünmekte, görev tanımı kullanım oranı arttıkça, işletmelerin iş usullerini aktarma yöntemleri arasında yer alan örgüt kılavuzlarına daha az başvurulduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4. Araştırma Yapılan İşletmelerde Organizasyon Şeması Bulunması

İşletmenizde organizasyon şeması var mı?	Evet		Hayır	
	Toplam Sayı	27	Toplam Sayı	3
2019 Oran (%)	90		10	
2004 Oran (%)	80		20	

Tablo 4'e göre 2004 yılında organizasyon şemasına sahip olan işletmelerin oranı %80 iken, bu oran 2019 yılında %90'a yükselmiştir. Organizasyon şemaları, unvan dağılımını en etkin biçimde ortaya koyan göstergelerdir. İşletmelerin liyakat temelli görev dağılımında, iş analizi, kariyer yönetimi, ücretlendirme gibi diğer insan kaynakları fonksiyonlarının işler hale getirilmesinde en önce sorgulanan bilgi aktarma araçları olan bu şemaların oluşturulmasına verilen önemin artması İK faaliyetleri açısından olumlu bir gelişmedir.

Tablo 5. Araştırma Yapılan İşletmelerde İç Kaynaklardan Yararlanma Durumu

İşletmenizde boşalan kadrolara eleman alınırken, aşağıdaki işletme içi kaynaklardan hangileri kullanılmaktadır?	Evet			Hayır			
	Yükselme	İç Transfer	Hiçbiri	Toplam Sayı	23	15	2
2019 Oran (%)	77	50	7				
2004 Oran (%)	79	47	16				

İşletmelerin işe alım süreçlerinde iç kaynaklara ne oranda başvurduklarını gösteren Tablo 5'te yer alan 2004 ve 2019 yıllarına ait oranlar benzerlik göstermektedir. İşe alım süreçlerinde 2004 yılında iç kaynaklardan en çok yükselme (terfi) yöntemine (%79), ikinci sırada da iç transfer yöntemine (47) başvurulduğu görülmektedir. 2019 yılında da yine en çok %77 oranla yükselme yöntemine başvuran işletmelerin iç kaynaktan eleman temini tercihleri ikinci olarak %50 oranla iç transfer olmuştur.

Doğru eleman temini konusu işletmelerin hedeflerine ulaşmalarında önemli bir basamaktır. İşe uygun elemanlar, işletmeleri hedeflerine taşıırken, işe uygun olmayan eleman temini hem işe alım süreçlerinde hem de sonrasında pek çok noktada maliyet artışına neden olacaktır. Bu çalışmada 2004 yılına ait Tüz'ün çalışmasında yer alan (2004, s. 155-172) araştırma bulgularının kapsamı gereği ve karşılaştırmaya olanak vermesi açısından, işletmelerin iç kaynakları dış kaynaklara tercih oranına yer verilememiştir. Ancak işletmelerin terfi mekanizmasını kullanma konusundaki yaklaşımları çalışanların kariyer beklentilerinin karşılanması açısından pandemiden önceki son on beş yıl için olumlu görünmektedir.

Tablo 6. Araştırma Yapılan İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Durumu

İşletmenizde boşalan kadrolara eleman alınırken, aşağıdaki işletme dışı kaynaklardan hangileri kullanılmaktadır?	Evet							Hayır	
	Duyurular	Dolaysız Başvuru	Dolaylı Başvuru	Türkiye İş Kurumu	Eğitim Kurumları	Diğer	Hiçbiri	Toplam Sayı	23
2019 Oran (%)	77	67	63	37	20	13	-		
2004 Oran (%)	65	40	60	-	25	25	5		

Tablo 6'ya göre; araştırma yapılan işletmelerde eleman temin sürecinde dış kaynaklardan yararlanırken başvuru seçenekleri arasında yer alan duyuru seçeneği, hem 2004 hem de 2019 yıllarında en çok tercih edilen seçenek olmuştur. 2004 yılında duyuruyu, aracı/referans kullanmak sureti ile yapılan dolaylı başvurular izlerken, 2019 yılında bu oran üçüncü sıraya gerilemiş ve adayların çok tercih ettiği ikinci seçenek dolaysız başvurular olmuştur. Görüşmeler esnasında, 2019 yılında dolaysız başvurular ile kastedilenin, adayların internet kanallarını kullanarak yaptıkları başvurular olduğu belirtilmiştir. 2004 yılında Türkiye İş Kurumu'ndan yararlanılmıyorken, 2019 yılında Türkiye İş Kurumu %37 oranla en çok başvuru alan dördüncü seçenek olmuştur. Eğitim kurumlarına başvurma oranının %25'ten %20'ye gerilediği, 'diğer' seçeneğinde de aynı gerilemenin yaşandığı görülmektedir. 2019 yılına ait

verilerde ‘diğer’ seçeneğini işaretleyen işletmelerden bunu örneklendirmeleri istenmiş, görüşmeciler bu cevabı; çalışan yakınları, eleman temin şirketlerinden yararlanma ve başka pozisyona başvuran adaylara yeni pozisyonlar önerme şeklinde örneklendirmişlerdir.

Tablo 7. Araştırma Yapılan İşletmelerde Personel Seçiminde Testlerin Kullanımı

Personel seçiminde aşağıdaki testlerden hangileri kullanılıyor?	Zeka	Kişilik	Bilgi	Yetenek	Hiçbiri
Toplam Sayı	12	20	19	19	7
2019 Oran (%)	40	67	63	63	23
2004 Oran (%)	-	-	-	-	100

İnsan kaynakları alanındaki araştırmacı ve uygulamacılar tarafından bilinir ki; eleman seçim sürecinde adayları daha iyi tanımak amacı ile kullanılan testlerin doğru aday seçiminde önemi büyüktür. 2004 yılına ait araştırma sonuçlarına göre işletmeler eleman seçim sürecinde, zeka, kişilik, bilgi, yetenek testi gibi test türlerinin hiçbirinden yararlanmamaktadırlar. 2019 yılına ait testlerden yararlanma oranları ise zeka testi için % 40, kişilik testi için %67, bilgi testi için %63 ve yetenek testi için %63 olmuştur. En sık başvuru alan testin kişilik testi olduğu, bunu, bilgi ve yetenek testi ve zeka testinin izlediği görülmektedir. İşe alım süreçlerinde test kullanımı, kullanmama durumuna kıyasla maliyetli olmakta, aynı zamanda bu testleri uygulayıp değerlendirecek yeterlilikte insan kaynakları personeli istihdam etmeyi gerektirmektedir. 2004 yılından sonraki on beş yıllık zaman diliminde işe alım süreçlerine getirilen yenilikler, teknolojik gelişim ve teknoloji uygulayıcılarının sayısının hızla artmasından doğan rekabetin işletmelere bu anlamda olumlu etki ettiği ve onları işe alım süreçlerini geliştirmek zorunda bıraktığı tahmin edilmektedir.

Tablo 8. Personel Seçiminde Görüşme Yönteminin Uygulanması

	Evet	Hayır
1		
2	x	
3	Üst Yönetim + Birim Yöneticisi + Personel Müdürü	
4	Birim Yöneticisi + İnsan Kaynakları (İK) Müdürü	
5	x	
6	Genel Müdür	
7	x	
8	Genel Müdür	
9	Genel Müdür + Üretim Müdürü + İK Müdürü	
10	Genel Müdür.+Gn.Müd.Asistanı+Vardiya Amiri	
11	Mali ve İdari İşler Müdürü	
12	Birim Yöneticisi	
13	Genel Müdür + Birim Yöneticisi	
14	Üretim Müdürü	
15	Genel Müd. Yrd.+ İK Müdürü + Birim Yöneticisi	
16	İK Müdürü + Birim Yöneticisi	
17	İK Müdürü + Birim Yöneticisi	
18	İK Müdürü + Üretim Müdür Yrd.	
19	İK Müdürü + Birim Yöneticisi	
20	Genel Müdür	
21	İK Müdürü + Birim Yöneticisi	
22	İK Müdürü + Birim Yöneticisi	
23	İK Müdürü	
24	İK Müdürü	
25	İK Müdürü	
26	Üretim Müdürü + Mali ve İdari İşler Müdürü	
27	İK Müdürü	
28	İK Müdürü + Birim Yöneticisi	
29	Personel Müdürü	
30	İK Müdürü	
Toplam Sayı	30	-
2019 Oran (%)	100	-
2004 Oran (%)	95	5

Tablo 8’de işletmelerin işe alım süreçlerinde görüşme yöntemi kullanıp kullanmadıklarına dair veriler yer almaktadır. İşletmeler 2004 yılında görüşme yöntemini % 95 oranında, 2019 yılında %100 oranında kullanmaktadırlar. İşletmelere ayrıca işe alım görüşmelerine katılan mülakatçıların görev unvanları sorulmuş, yanıtlar çoğunlukla genel müdür, insan kaynakları ya da personel müdürü ve ilgili birim yöneticisi etrafında toplanmış, 2, 5 ve 7 numaralı katılımcılar görev unvanı belirtmemişlerdir. Mülakat, adayların değerlendirilmesinde kullanılan en zaman alıcı ancak en değerli yöntemlerden birisidir. Doğru uygulanması halinde katma değeri yüksek olan bu tanışma sürecinin ankete katılan her işletmenin işe alım süreçlerinde %100 oranla yer alması memnuniyet vericidir.

Tablo 9. Araştırma Yapılan İşletmelerde Eğitim Faaliyetleri

İşletmenizde eğitim faaliyetleri yürütülüyor mu?		
	Evet	Hayır
Toplam Sayı	30	0
2019 Oran (%)	100	0
2004 Oran (%)	95	5

Tablo 9’a göre; ankete katılan işletmelerin çalışanlarının gelişimini sağlamak üzere eğitim faaliyetleri yürütme oranı 2004 yılına kıyasla 2019 yılında yükselmiştir. Görüşmeciler, eğitim faaliyetlerindeki bu yükselişi, hem gerekliliğine duyulan inançtaki artışla hem de sektördeki eğitim olanaklarında görülen tür ve maliyet çeşitliliği ile ilişkilendirmektedirler.

Tablo 10. Araştırma Yapılan İşletmelerde Uygulanan İşbaşı Eğitim Yöntemleri

İşletmenizde aşağıdaki işbaşı eğitim yöntemlerinden hangileri uygulanıyor?									
	Yönetici Gözetimi	Yetki Devri	Monitör Yolu İle	Rotasyon	Komiteler	Oryantasyon	Staj	Hiçbiri	
Toplam Sayı	21	1	1	12	2	24	16	-	
2019 Oran (%)	70	3	3	40	7	80	53	-	
2004 Oran (%)	30	15	-	25	15	30	25	20	

Tablo 10’a göre işletmelerin eğitim yönetimi sürecinde en çok başvurdukları işbaşı eğitim yöntemi hem 2004, hem 2019 yıllarında yönetici gözetimi ve oryantasyon iken, 2019 yılında oryantasyonun tercih edilirliliği daha hızlı artmış (% 30’dan % 80’e), yönetici gözetimi ikinci (% 70), staj üçüncü sıraya (% 53) düşmüştür. 2004 yılında işletmelerin %20’sinin seçeneklerden hiçbirini tercih etmediği, eğitim yöntemi sıralamasında rotasyon ve stajın (her biri %25) ikinci sırada, komiteler ve yetki devrinin (her biri % 15) üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir. Oryantasyon, yönetici gözetimi, staj ve rotasyon uygulamalarındaki yüzdesel artışlar, eğitim yönetimine verilen önemin de arttığını göstermektedir.

Tablo 11. Araştırma Yapılan İşletmelerde Uygulanan İş Dışı Eğitim Yöntemleri

İşletmenizde aşağıdaki iş dışı eğitim yöntemlerinden hangileri uygulanıyor?										
	Servis eğitimi	Tartışma	Seminer	Kurs	Gezi-Gözlem	Duyarlılık	Örnek Olay	Rol Oynama	İşletme Oyunu	Hiçbiri
Toplam Sayı	6	3	21	20	3	-	1	-	-	-
2019 Oran (%)	30	10	70	67	10	-	3	-	-	-
2004 Oran (%)	-	25	55	30	30	-	-	5	5	30

Tablo 11’de her iki ankete katılan işletmelerin 2004 ve 2019 yıllarına ait iş dışı eğitim yöntemlerini tercih etme oranları verilmiştir. İşletmelerin iş dışı eğitim yöntemlerine başvurma durumunun 2004 yılından itibaren geçen on beş yıl içinde arttığı görülmektedir. Örneğin; seminerlere katılım %55’ten % 70’e, kurslara katılım % 30’dan % 67’ye, kullanılan ekipmanların yetkili servislerince yapılan eğitimlere katılım oranı sıfırdan %30’a yükselmiştir. Bunların aksine tartışma yolu ile öğrenme ve gezi-gözlem yöntemine başvurmada bir miktar azalış olduğu, rol oynama ve işletme oyunlarına ise artık başvurulmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 12. Araştırma Yapılan İşletmelerde Uygulanan Yükselme Yöntemleri

İşletmenizdeki aşağıdaki yükselme yöntemlerinden hangileri uygulanıyor?				
	Kıdem Sistemi	Puan Sistemi	Yönetici Tercihleri	Diğer
Toplam Sayı	11	13	18	1
2019 Oran (%)	37	43	60	3
2004 Oran (%)	25	25	90	-

Tablo 12’de işletmelerin kariyer yönetimi uygulamalarına dair yüzdeleri görmek mümkündür. 2019 yılında yükselmelerin daha çok yönetici tercihlerine bağlı olmakla beraber, 2004 yılına kıyasla bu seçeneğin öneminin azalarak birinci sıradaki yerini koruduğu (%90’dan % 60’a düşmüştür) görülmektedir. Her iki dönem için de puan sistemi ve kıdem sistemi yönetici tercihlerinden sonraki yerlerini korumaktadırlar. 2004 yılında puan ve kıdem sistemi %25’er oranla ikinci sırada yer almakta iken, 2019 yılında puan sistemi %43 oranla, kıdem sistemi de %37 oranla başvurulan yükselme yöntemleri olmuşlardır. 2019 yılına ait, %3 oranla ‘diğer’ yanıtının neyi kapsadığı görüşmeciye sorulmuş, performans dayalı yükselme uygulaması tercih edildiği anlaşılmıştır. Performansın yükselme yöntemleri arasında bu kadar az tercih edilir olması, rekabetin büyük oranda çalışan performansına dayalı olduğu günümüzde gerçekten dikkat çekicidir.

Tablo 13. Araştırma Yapılan İşletmelerde Kullanılan Ücret Sistemleri

İşletmenizdeki aşağıdaki ücret sistemlerinden hangisi kullanılıyor?				
	İş (zaman ve miktar)	Performans (Birey ve grup, prim vb.)	Kazanç paylaşımı (Kara katılma vb.)	Diğer
Toplam Sayı	21	11	1	1
2019 Oran (%)	70	37	3	26
2004 Oran (%)	75	45	5	20

Tablo 13’e göre; araştırma yapılan işletmelerde hem 2004 (% 75), hem 2019 (% 70) yılında en yaygın olarak kullanılan ücret sistemi işe dayalı (örneğin temel zamana ya da yapılan iş miktarına dayalı) ücretlendirmedir. İşletmeler ikinci sırada performansa dayalı ücretlendirmeyi (2004 yılında %45, 2019 yılında %37) tercih etmektedirler. İşe dayalı, performansa dayalı ve kazanç paylaşımı şeklindeki ücretlendirme yöntemlerinin 2004’e kıyasla 2019’da azalma göstermesi, diğer başlığı altındaki yüzdesel artışla ilgili (%20’den % 26’ya) olabilir. 2019 yılında uygulanan ankete katılan görüşmeciler diğer seçeneği ile bilgi, beceri ve yetkinliğe dayalı ücretlendirme sistemini kastettiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 14. Araştırma Yapılan İşletmelerde Ücretin Belirlenmesine Etki Eden Faktörler

İşletmenizdeki aşağıdaki faktörlerden hangileri ücretin belirleyicileridir?								
	1. Eğitim	2. Hizmet Süresi	3. Yaş	4. Cinsiyet	5. Yönetici Görüşleri	6. Aile Sorumluluğu	7. İşletmedeki Fonksiyon	8. Hiçbiri
	1	2	3	4	5	6	7	8
Toplam Sayı	12	20	3	-	24	2	22	1
2019 Oran (%)	40	67	10	-	80	7	73	3
2004 Oran (%)	40	55	10	10	90	15	75	5

Araştırma yapılan işletmelerde ücretin belirlenmesine etki eden faktörler Tablo 14’te gösterilmektedir. Buna göre ücretin belirlenmesine en çok etkisi olan ilk üç faktör hem 2004, hem 2019 yılında sırası ile; yönetici görüşleri, çalışanın işletmedeki fonksiyonu ve hizmet süresi olmuştur. Yönetici görüşleri ve çalışanın işletmedeki fonksiyonu faktörlerinin 2019 yılında 2004’e kıyasla biraz azaldığı, ancak hizmet süresi faktörünün etkisinin %55’ten %67’ye yükseldiği görülmektedir. Eğitim faktörü her iki anket döneminde de %40 oranla en çok tercih edilirlilik sıralamasında dördüncü sıradadır. Tablo 14’e göre; yönetici görüşlerinin 2004’ten bu yana ücretin belirlenmesindeki önemi

koruması, öznel yargıların ücretlendirmeye katkısının büyük olduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bu durum, ücret adaletinin sağlanmasında yaşanan sorunların yıllar itibarıyla devam ettiği ihtimalini kuvvetlendirmektedir.

Tablo 15. Araştırma Yapılan İşletmelerde Ücret Ödenekleri

İşletmenizde ücret, aşağıdaki ödeneklerin hangilerinin toplamından oluşur?									
1. Temel Ödenek 2. Statü 3. Teşvik 4. Devamlılık 5. Aile Yardımı 6. Seyahat Yardımı 7. Konut Yardımı 8. Fazla Mesai 9. Diğer (lütfen belirtiniz).....									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Toplam Sayı	29	5	5	4	6	10	1	22	-
2019 Oran (%)	97	17	17	14	20	33	3	73	-
2004 Oran (%)	100	50	30	-	20	30	10	10	10 (Sosyal yardım)

Tablo 15'e göre araştırma yapılan işletmelerde ücreti oluşturan ödenekler, 2004 yılında sırası ile temel ödenek (%100), statü ödeneği (%50), teşvik ve seyahat ödenekleri (her biri %30), aile yardımı (%20), konut, fazla mesai ve diğer (sosyal) yardımlardır (her biri %10). 2019 yılında bu oranlar sırası ile %97, %17, %17, %33, %3, %73 ve %0 olarak tespit edilmiştir. 2019 yılında fazla mesai ödeneğinin temel ödeneğin (%97) hemen ardından %73 gibi bir oranla öne çıktığını, ücretin belirlenmesinde sosyal yardımların ise bir etkisinin olmadığını görmek mümkündür. 2004 yılından 2019 yılına kadar geçen zaman diliminde en büyük artış %10'dan %73'e yükselen fazla mesaide, en büyük azalış da %50'den %17'ye düşen statü ödeneğinde görülmüştür. Sıfır hiyerarşi anlayışının yaygınlaştığı, yatay işletme yapılarının önem kazandığı günümüzün basamaksal anlamda sadeleşen organizasyonlarının bakış açısını, araştırma kapsamındaki işletmelerde de görmek, statünün özendirici yönünü ortadan kaldırmak için statü getirilerinin azaltılarak fazla çalışma farkının öne çıktığını söylemek mümkündür.

Sonuç ve Öneriler

Araştırmada, Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde 2019 yılında faaliyet gösteren toplam 224 işletmeden, tesadüfi olmayan örnekleme (yargısal örnekleme) yöntemlerinden kartopu örnekleme yöntemi ile seçilen 42'sine ulaşılarak gerçekleştirilen, işletmelerin bazı insan kaynakları faaliyetlerinin nasıl yürütüldüğüne ilişkin 19 soru içeren anket çalışmasının yüzdesel sonuçlarının, Tüz (2004, s. 115-172)'ün 2004 yılında 20 büyük işletme üzerinde aynı anket soruları ile gerçekleştirdiği araştırmasının yüzdesel sonuçları ile yorumlanmak sureti ile karşılaştırılması ve beklenen değişimin ortaya konması hedeflenmiştir. 2004 yılı verileri ile 2019 yılı verileri, işletmelerin insan kaynakları uygulamalarını on beş yıllık zaman dilimi içinde genellikle farklı hususlara ağırlık vermek sureti ile geliştirdiklerini ortaya koymaktadır. Sonuçlar, işletmelerin 2019 yılında başlayan küresel salgına (Covid-19) hazır olup olmadıkları hakkında bir fikir vermiş ve tüm bulgular Tablo 16 yardımı ile özetlenmiştir.

Tablo 16. Bazı İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin 2004 ve 2019 Yıllarına Ait Verilerin Karşılaştırılması

İK Faaliyeti	2004	2019
Görev tanımı var	%30	%87
Organizasyon şeması var	%80	%90
İşe alımda iç kaynak kullanımı	1.Yükselme (%79)	1.Yükselme (%77)
	2.İç transfer (%47)	2.İç transfer (%50)
İşe alımda dış kaynak kullanımı	1.Duyurular (%65)	1.Duyurular (%77)
	2.Dolaylı başvuru (%60)	2.Dolaylı başvuru (%63)
	3.Dolaysız başvuru (%40)	3.Dolaysız başvuru (%67)
Personel seçiminde testlerin kullanımı	Hiçbiri (%100)	1.Kişilik (%67)
		2.Bilgi ve Yetenek (%63)
		3.Zeka (%40)
Personel seçiminde görüşme yönteminin kullanılması	%95	%100

Eğitim faaliyetleri yürütülmesi	%95	%100
İş başı eğitim faaliyetleri	1.Yönetici gözetimi ve oryantasyon (%30)	1.Oryantasyon (%80)
	2.Rotasyon ve staj (%25)	2.Yönetici gözetimi (%70)
	3.Hiçbiri (%20)	3.Staj (%53)
İş dışı eğitim faaliyetleri	Seminer (%55)	1.Seminer (%70)
	Kurs ve Gezi-gözlem (%30)	2. Kurs (%67)
	Tartışma (%25)	3.Teknik servis eğitimi (% 30)
Yükselme yöntemleri	1.Yönetici tercihleri (%90)	1.Yönetici tercihleri (%60)
	2.Kıdem ve puan sistemi (%25)	2.Puan sistemi (%43)
		3.Kıdem sistemi (%37)
Ücret sistemleri	1.İşe dayalı (%75)	1.İşe dayalı (%70)
	2.Performansa dayalı (%45)	2.Performansa dayalı (%37)
	3.Kazanç paylaşımı (%5)	3.Kazanç paylaşımı (%3)
Ücretin belirlenmesine etki eden faktörler	1.Yönetici görüşleri (%90)	1.Yönetici görüşleri (%80)
	2.İşletmedeki fonksiyon (%75)	2.İşletmedeki fonksiyon (%73)
	3.Hizmet süresi (%55)	3.Hizmet süresi (%67)
Ücret ödenekleri	1.Temel ödenek (%100)	1.Temel ödenek (%97)
	2.Statü ödeneği (%50)	2.Fazla mesai (%73)
	3.Teşvik ve seyahat ödeneği (%30)	3.Seyahat ödeneği (%33)

Tabloda özetlenen araştırma sonuçları, işletmelerin 2019 yılında 2004 yılına kıyasla; önemli iş analizi çıktıları olan görev tanımlarına ve organizasyon şeması oluşturmaya daha fazla önem verdiklerini ortaya koymuştur. Organizasyon şemalarının varlığı iş analizini kolaylaştırmaktadır. Görev tanımlarının sağlıklı ve gerçekçi biçimde yapılması ise işe uygun eleman atanabilmesini sağlayacak, işlerin yapılmasını kolaylaştıracak, hızlandıracak, verimi yükseltecek ve aynı zamanda yeteneklerine uygun işlerde çalışan işgücününün motivasyonunun ve aidiyet duygusunun da artmasına neden olabilecektir. Özellikle uzaktan çalışmanın önem kazandığı pandemi döneminde, çalışanların yaptıkları işte kendilerinden beklenenlere ilişkin detayları ayrıntılı görev tanımları vasıtası ile bilmeleri önem arz ettiğinden bu gelişmeler olumlu değerlendirilmiştir.

İşe alım süreçlerinde düşük maliyeti ve motivasyonel pozitif etkileri nedeniyle tercih edilmesi önerilen iç kaynaktan eleman temin yöntemleri arasındaki yükselme (terfi)nin ve iç kaynaklardan transferin, 2019 yılında benzer oranlarla önemini koruması, işletmelerin çalışanlarını elde tutma çabalarının karlılığa etkisinin farkında olduklarını göstermektedir. Aynı şekilde dış kaynaklardan eleman temin seçenekleri 2004 yılına benzer şekilde sürdürülmüş; duyurular, dolaylı ve dolaysız başvurular önemini korumuştur. Pandemi döneminde adayların iş ararken en çok başvurdukları yöntemin internet üzerinden başvuru yöntemi olduğu düşünülürse, işletmelerin dolaysız başvuruları bu kanaldan almaya devam etmesi makul görünmektedir.

İşe alım süreçlerinde kişilik, zeka, bilgi ve yetenek testlerinin kullanılmaya başlanması 2019 yılında insan kaynakları uygulamalarında geline nokta 2004 yılından farklılaştırmaktadır. İşletmelerin 2004 yılına ait işe alım uygulamaları test kullanımını içermemekte iken, 2019 yılında işletmelerin yüksek oranlarla (kişilik %67, bilgi %63, yetenek %63, zeka %40) bu testleri kullandıkları ortaya çıkmıştır. İşletmeler personel seçiminde başvurdukları görüşme yöntemini ve eğitim faaliyetleri uygulamalarını %95'ten %100'e çıkarmışlar, iş başı ve iş dışı eğitim yöntemlerine başvurma oranlarını da arttırmışlardır. 2019'da seminer ve kurs gibi eğitim araçlarının önemini koruduğu görülmektedir. Uzaktan eğitimle yürütülebilecek bu tarz eğitim uygulamalarının, işletmeleri pandemi sürecinde fazla zorlamayacağı açıktır. Aynı zamanda, pandemi döneminde başvuru uzaktan çalışma nedeni ile işe

alım öncesinde ve sonrasında adayları doğru değerlendirememesi sorununun, bu sürece dahil edilecek olan zeka, kişilik, bilgi, yetenek testleri ile ortadan kaldırılabileceği de düşünülmektedir.

Çalışanların kariyer beklentilerinin karşılanmasının motivasyona pozitif yönde etki ettiği, başarılı bir kariyer yönetimi ve artan motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğu iddia edilmektedir (Kırıcı, 2007). İşletmeler 2019 yılında, 2004 yılındaki kariyer yönetimi uygulamalarına benzer biçimde, kıdem ve puan sisteminden daha çok yönetici tercihlerine göre yükseltme uygulamasına başvurmuş görünmektedirler. Ancak bu oran 2004 yılında %90 iken 2019'da %60'a düşmüş, bunun yerine kıdem ve puan sistemi bir önceki yıla göre daha fazla başvurulan seçenekler olmuştur. Yönetici tercihlerine dayalı yükseltme uygulamalarının oransal değerinin azalması, liyakata göre terfi mekanizmasının daha fazla işleyebileceği konusundaki beklentiyi arttırmaktadır. Görünen odur ki; pandemi döneminde işletmelerin verim düşürücü ve motivasyonu azaltıcı herhangi bir insan kaynakları uygulamasına yönelik risk alma eğilimi bulunmamaktadır.

Araştırma sonuçlarından; yıllar itibarıyla işletmelerde kullanılmakta olan ücretlendirme sistemlerinin değişmediğini, ücretin belirlenmesinde hemen hemen aynı faktörlerin etkisini koruduğunu söylemek mümkündür. Hâlihazırda, çalışanlar hakkındaki yönetici görüşlerinin, çalışanların işletme içindeki fonksiyonlarının ya da kurumsal katkılarının ve hizmet sürelerinin, ücretlerinin belirlenmesinde önceki yıllara kıyasla benzer oranlarda etkili oldukları söylenebilir. 2004 ve 2019 yıllarına ilişkin ücret konusundaki temel farklılık ücreti oluşturan ödenekler arasında fazla mesainin 2004'e kıyasla daha fazla yer tutmakta olmasıdır. Fazla mesai ödeneği, temel ödenekten hemen sonra gelen statü ödeneğinin yerini almış, seyahat ödeneği aynı şekilde önemini koruyarak ücreti oluşturan ödeneklerden üçüncüsü olmaya devam etmiştir. Pandemi ile gelen uzaktan çalışmanın seyahat giderlerini azalttığını, statüden doğan avantajları ise neredeyse ortadan kaldırdığını, uzaktan çalışan herkes için çalışma disiplininin benzerlik gösterdiğini söylemek mümkündür. Bu anlamda statü ödeneğinin yerini fazla mesainin almış olması çalışanlar açısından bir avantaj olarak değerlendirilebilir. Ancak burada da işletmelerin yapılan fazla mesailerini nasıl ölçeceği, çalışanları buna ne şekilde teşvik edeceği ve adil biçimde nasıl ücretlendireceği sorunu gündeme gelmiş görünmektedir. Pandeminin işçilerin çalışma koşullarına etkisi üzerine yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre (Karadoğan, 2021, s. 466-467), bu dönemde tüm gelirini kaybedenlerin oranı %4,8, kısmen gelir kaybına uğrayanların oranı ise %70'tir. Aynı çalışma işsiz kaldım, kısa çalışma ödeneğinden yararlandırılmadım, hiç ücret almadım diyen çalışan görüşlerine de oranlarını belirlemeksizin yer vermiştir.

Krizi bir anlamda ayakta denilebilecek şekilde atlatmanın, finansal altyapısı güçlü işletmelere özgü olduğu bu dönemde, işletmelerin başvurdukları maliyet düşürücü uygulamaların çalışan motivasyonuna olumsuz etkisini bertaraf etmek yine insan kaynakları departmanlarına düşmektedir. İnsan kaynakları faaliyetlerinin uzaktan yönetiminin, her faaliyetin işletmenin yönetim yapısına uygun halde yeniden dönüştürülerek, hem çalışan hem de işletme sahiplerinin menfaatlerini birlikte gözetecek biçimde hayata geçirilebilmesinin ve en önemlisi, insan kaynakları departmanlarını 'hem işçi, hem işveren, ne işçi, ne de işveren' konumuna sokan işçi ve işveren arasındaki katalizörlük görevinin başarı ile yürütülebilmesinin, pandemi dönemine hazırlıklı girilmesi ve bu dönemin başarı ile atlatılabilmesi açısından önemi büyüktür.

Araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır ki; 2019 yılında işletmeler bu araştırmada incelenen insan kaynakları faaliyetleri açısından kendilerini o dönemde henüz öngöremedikleri pandemi krizi ile gelen yeni nesil uygulamalara hazırlanmış görünmektedirler. Diğer taraftan kanımızca, araştırmaya katılan işletmelerin 2019 yılı uygulamalarına bakıldığında 2004 yılına kıyasla, gelişmiş istihdam koşulları oluşturma bakışı ile hareket ettikleri anlaşılmaktadır. Araştırma sonuçlarının 2004 yılına ait literatür verileri ile yeni bir araştırmayla ulaşılmış 2019 yılına ait verileri karşılaştırmak sureti ile yorumlaması, konu ile ilgilenen akademisyenlerin bu verileri başka araştırmalarla elde edecekleri sonuçlar ile karşılaştırabilmelerini kolaylaştırmaktadır. Araştırma sonuçları anlaşılır olması açısından tüm özel sektör işletmelerini kapsayıcı biçimde genel ifadeler ile yorumlanmıştır. Araştırmacı imkanlarındaki sınırlılıklar nedeni ile araştırmanın kısıtlı sürede (2019 yılı Şubat-Mayıs ayları) sınırlı sayıda işletme üzerinde yürütülmüş olması ve karşılaştırmalarda 2004 yılındaki anket dönütlerine sahip olunmadığı için yüzde analizi dışında başka bir istatistikî yöntemin kullanılmamış olması araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır. Daha büyük örnek grupları üzerinde pandemi dönemine ait yeni araştırmalar yapılarak daha güncel sonuçların ortaya konmasına çalışılması, sonuçların; farklı sektörlerdeki ve farklı ölçeklerdeki işletmelere göre ayrışması ve bu sonuçların pandemi öncesi araştırma sonuçları ile karşılaştırılması, konu ile ilgilenen araştırmacılar ve uygulamacılar için öneri niteliğindedir.

Kaynakça

- Abacıoğlu, M. (2021). *Esenlik programları kalıcı olarak hayatımıza girdi*. PY Popüler Yönetim Dergisi, Mayıs-Haziran 2021. <https://www.peryon.org.tr/upload/files/PY%2093.%20Say%C4%B1.pdf>
- Açık, B., Koç, T. ve Uslu, O. (2021). Teknoloji kullanım alışkanlıkları açısından Covid 19'un teknoloji bağımlılığına etkisi. *Yorum Yönetim Yöntem Uluslararası Yönetim Ekonomi ve Felsefe Dergisi*, 9(2), 113-124. <https://doi.org/10.32705/yorumyönetim.996721>
- Almendingen, K., Skotheim, T., Ervik, B., & Magnus, E. M. (2022). Multidisciplinary student groups support digital education as a public health precautional action to prevent spread of Covid-19 infection: A mixed methods study. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 15, 1369-1382. <https://www.dovepress.com/multidisciplinary-student-groups-support-digital-education-as-a-public-peer-reviewed-fulltext-article-JMDH>.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (Geliştirilmiş 6.Baskı). Sakarya Yayıncılık.
- Akbaş Tuna, A. ve Çelen, O. (2020). İşletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinde Covid-19 pandemisinin etkileri. *OPUS International Journal of Society Researches*, 16(30), 2710-2759. <https://doi.org/10.26466/opus.781324> .
- Arat, Y. ve Gül, H. (2022). Pandemi sonrası ofis planlamasında ergonomik tasarım önerileri. *Ergonomi*, 5(1) , 26-42. <https://doi.org/10.33439/ergonomi.1008665> .
- Aslan, S. (2021). COVID-19 salgınının küreselleşmeye ve ulus devletlere etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(80), 1735-1752. <https://doi.org/10.17755/esosder.888220> .
- Budak, F. ve Korkmaz, Ş. (2020). Covid-19 Pandemi sürecine yönelik genel bir değerlendirme: Türkiye örneği. *Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi*, (1), 62-79. <https://doi.org/10.35375/sayod.738657> .
- Çağatay, A. (2021). Dünyada gelişen insan kaynakları uygulamaları; Covid-19 temelli yaklaşım. *Journal of Business in The Digital Age*, 4(2), 146-164. <https://doi.org/10.46238/jobda.1000845>.
- Deloitte (Mart, 2020). Covid-19: çalışanlara ve çalışma hayatına olası etkileri. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/covid-19-calisanlara-ve-calisma-hayatina-olasi-etkileri.pdf>
- Deloitte (2021). Yıkıma uğramış bir dünyada sosyal şirket, iyileşmeden gelişmeye geçişe liderlik. Deloitte global insan kaynakları trendleri. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/2021-Global-Insan-Kaynaklari-Trendleri-Raporu.pdf>
- Dönmez Topçuoğlu, D. ve Genç, E. (2021). COVID-19 pandemi sürecinin kargo sektörü çalışanlarının işe yönelik tutumlarına etkisi: PTT örneği. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 373-396. <https://doi.org/10.17541/optimum.875531>.
- Erdal, N. (2021). Use and management of personal protective equipment in pandemics. *Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi*, (1), 22-37. <https://doi.org/10.35375/sayod.801661> .
- Fawzy, M. S., & AlSadrah, S. A. (2022). COVID-19 and Saudi Arabia: Awareness, attitude, and practice. *Journal Of Multidisciplinary Healthcare*, 15, 1595-1618. <https://www.dovepress.com/covid-19-and-saudi-arabia-awareness-attitude-and-practice-peer-reviewed-fulltext-article-JMDH>
- Gültekin, Z. (2021). Covid-19 Pandemi sürecinde bankaların insan kaynakları stratejilerinin içerik analizi ile belirlenmesi. *Tarsus Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 15-30. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2242015>
- İlhan, Ü. D. (2020). Covid-19 ile mücadelede insan kaynakları yönetimi uygulamalarında ihtiyaç duyulan aksiyonların belirlenmesine yönelik örgütsel müdahale yöntemi önerisi. *Gaziantep University Journal Of Social Sciences*, 2020 Special Issue, 288-307. https://www.researchgate.net/publication/345740977_Covid-19_ile_Mucadelede_Insan_Kaynaklari_Yonetimi_Uygulamalarinda_Ihtiyac_Duyulan_Aksiyonlari_Belirlenmesine_Yonelik_Orgutsel_Mudahale_Yontemi_Onerisi

- Kara, E. (2020). Covid-19 Pandemisi: İşgücü üzerindeki etkileri ve istihdam tedbirleri. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Covid-19 Özel Sayısı: 2, 269-282. <https://dergipark.org.tr/en/pub/asead/issue/54658/738164>
- Karadoğan, E. (2021). Covid-19 Pandemisinde İşçilerin Çalışma Koşullarının ve Alınan Önlemlerin AVM İşçilerine Yönelik Bir Alan Çalışması Üzerinden Değerlendirilmesi. *Millkiye Dergisi*, 45(2), 449-493
- Kırç, Z. (207). Motivasyon unsuru olarak kariyer geliştirme ve bir uygulama [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum. <https://atauni.edu.tr/yuklemeler/88e19f674b6eb49bc977769b910d15b7.pdf>
- Kırılmaz, S. K. (2021). COVID-19 Pandemisinin insan kaynakları yönetimi üzerine etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Sosyoekonomi*, 29 (50), 255-276. <https://doi.org/10.17233/sosyoekonomi.2021.04.12>
- Kırpık, G. (2020). COVID-19 Pandemisinin insan kaynakları üzerindeki etkisinin akademi, medya ve iş dünyası perspektifinden incelenmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(4), 2393-2406. <https://doi.org/10.33206/mjss.757777>
- Küçük, N. (2021). *Pandeminin insan kaynakları yönetimine etkisi*. NHuman Danışmanlık, <https://www.nhumandanismanlik.com/myfiles/PANDEMI%CC%87NI%CC%87N%20I%CC%87NSAN%20KAYNAKLARI%20YO%CC%88NETI%CC%87MI%CC%87NE%20ETKI%CC%87SI%CC%87.pdf>
- Özmen, N. ve Doğan, E. (2022). Evaluation of research on the effects of the Covid-19 pandemic on family, women and children. *Turkish Journal of Applied Social Work*, 5 (1), 16-31. <https://doi.org/10.54467/trjasw.1025194>
- Tüz, M. (2004). *İşletmelerde yönetim modelleri*. 1.Baskı, Alfa Akademi Aktüel Yayınları.
- T.C. Sağlık Bakanlığı, Halk Sağlığı genel Müdürlüğü, COVID-19 (2019-n CoV Hastalığı) Rehberi (Bilim Kurulu Çalışması) (2020). T.C. Sağlık Bakanlığı, 25 Şubat 2020.
- Ünüvar, İ. ve Aktaş, H. (2022). Dünya’da ve Türkiye’de Covid-19 pandemisinin ekonomik etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 25(1), 124-140. <https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.1017717>
- Üstün, Ç. ve Özçiftçi, S. (2020). COVID-19 pandemisinin sosyal yaşam ve etik düzlem üzerine etkileri: bir değerlendirme çalışması. *Anatolian Clinic the Journal of Medical Sciences*. 2020; 25(Special Issue on COVID 19), 142-153. <https://doi.org/10.21673/anadoluklin.721864>
- WHO Coronavirus disease 2019 (COVID-19) Situation report—48. (2020). https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200308-sitrep-48-covid-19.pdf?sfvrsn=16f7ccef_4.
- Yıldız, F. Z. (2022). *Covid-19 Pandemisinin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri*, Emine Atalay (Ed.), Cansu Tor Kadioğlu (Ed.), Z kuşağını anlamak! insan kaynakları yönetimi ve pazarlama araştırmaları (1.Basım, s.75-85) içinde. Nobel Bilimsel Eserler. https://www.academia.edu/79650981/Covid_19_Pandemisinin_%C4%B0nsan_Kaynaklar%C4%B1_Y%C3%B6netimine_Etkileri
- Yiğitöl, B. ve Büyükmumcu, S. (2021). Covid-19 Korkusu, kişilik özellikleri, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki yordayıcı ilişkilerin incelenmesi. *OPUS International Journal of Society Researches*, Pandemi Özel Sayısı, 3414-3447. <https://doi.org/10.26466/opus.890502>
- Zırhloğlu, G. ve Çelik, Ş. N. (2021). ULAKBİM TR-Dizinde taranan eğitim dergilerinde COVID-19 salgınıyla ilgili makalelerin incelenmesi. *Van Yüzyüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(2), 275-299. <https://doi.org/10.33711/yyuefd>.

AHP VE TOPSIS YÖNTEMLERİ İLE İNSAN KAYNAKLARI UZMAN YARDIMCISI SEÇİMİ

SELECTION OF HUMAN RESOURCES ASSISTANT EXPERT WITH AHP AND TOPSIS

Ebru AYKAN* Onur ÇATALTEPE**

* Prof. Dr., Kayseri Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, ebruaykan@kayseri.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-3537-5235>

** Doktora Öğrencisi, Kayseri Üniversitesi, Lisans Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, onurcataltepe.tr@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-2138-1848>

ÖZ

İşletmelerin rakiplerinden farklılaşarak rekabet avantajı elde etmesi ve personel devir hızını düşürerek verimliliği artırması için doğru zamanda ve işin gereklerine uygun doğru personeli seçmesi büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle yöneticilerin personel seçiminde objektif karar vermesine yardımcı olacak yöntemlerden yararlanılması gerekmektedir. Buradan hareketle çalışmanın Kayseri Serbest Bölgesi'nde faaliyet gösteren bir üretim işletmesine insan kaynakları uzman yardımcısı pozisyonu için çok kriterli karar verme yöntemlerinden AHP ve TOPSIS yöntemleri yardımıyla en doğru adayın seçimini gerçekleştirmektir. Bu amaca yönelik çalışmada İK uzman yardımcılarının hangi kriterleri taşıması gerektiği literatür, söz konusu üretim işletmesinde görevli İK uzmanlarının görüşleri ve üretim işletmelerin iş ilanlarından faydalanarak 3 adet ana kriter ve bu kriterlere yönelik 11 alt kriter tespit edilmiştir. Belirlenen kriterlerin önem dereceleri insan kaynakları uzmanları ve insan kaynakları yönetimi alanındaki akademisyenlerin görüşleri doğrultusunda Analitik AHP ile test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda önem düzeyi en yüksek olan kriterin "Mesleki Yeterlilik" kriteri olduğu tespit edilirken önem düzeyi en yüksek alt kriterin ise "deneyim/iş tecrübesi" kriteri olduğu belirlenmiştir. AHP yönteminden elde edilen sonuçlar yardımıyla bu kriterlere en uygun adayın seçilmesine yönelik TOPSIS yöntemi uygulanmıştır. Toplam 8 adayın başvuru formlarında beyan ettiği bilgilerin değerlendirildiği uygulama sonucunda en uygun adayın 8 numaralı aday olduğu tespit edilmiştir. Bu adayı sırasıyla 7, 1 ve 3 numaralı adaylar takip etmiştir.

Anahtar Kelimeler: İKY, Personel Seçimi, AHP, TOPSIS.

Jel Kodları: C01, C02, C61, M12.

ABSTRACT

It is of great importance for businesses to select the right personnel at the right time and in accordance with the requirements of the job in order to gain a competitive advantage by differentiating from their competitors and increase productivity by reducing the personnel turnover rate. For this reason, managers should benefit from methods that will help them make an objective decisions in personnel selection. From this point of view, the aim of the study is to choose the right candidate for the position of assistant human resources specialist in a production enterprise operating in the Kayseri Free Zone with the help of AHP and TOPSIS methods, which are among the multi- criteria decision-making methods. In this study, 3 main criteria and 11 sub-criteria for these criteria were determined by using the literature, the opinions of HR experts working in the production enterprise, and job advertisements of production enterprises. The importance levels of the determined criteria were tested with the Analytical AHP in line with the opinions of human resources experts and academics in the field of human resources management. As a result of the analysis, it was determined that the criterion with the highest level of importance was the criterion of "Vocational Competence". In contrast, the criterion of the highest level of importance was "experience/work experience". With the help of the results obtained from the AHP method, the TOPSIS method was applied to select the most suitable candidate for these criteria. As a result of the application in which the information declared by a total of 8 candidates in the application forms was evaluated, it was determined that the most suitable candidate was candidate number 8. This candidate was followed by candidates 7, 1 and 3 respectively.

Keywords: HRM, Personnel Selection, AHP, TOPSIS.

Jel Codes: C01, C02, C61, M12.

Giriş

Küresel rekabetin artmasıyla işletmelerin ayakta kalabilmelerinde ve sürdürülebilirliğin sağlanmasında çalışanların sağladığı katma değer stratejik önem kazanmıştır. Çalışanların bilgi, yetenek, tecrübe ve daha birçok özelliğini kullanarak göstermiş oldukları performans işletmenin başarısında kilit rol oynamaktadır. Bu nedenle işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmek ve rekabette üstünlüğü sağlayabilmesi için personel seçim sürecine daha fazla önem vermeleri gerekmektedir. Personel seçiminde asıl hedef doğru işe doğru insanı yerleştirmektir. İşin niteliklerine uygun çalışanın seçilememesi durumunda işletmeler, maliyet ve zaman başta olmak üzere birçok açıdan zarar görmektedir. Dolayısıyla personel seçiminin doğru bir şekilde yapılması, çalışanlardan yüksek verim alınmasını sağlayarak işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmaktadır.

İnsan kaynakları uzman yardımcıları, işletmelerin işe alım, ücret, yan haklar ve kariyer yönetimi gibi uygulamalarda görevlendirilmektedir. Bunun yanı sıra, personel özlük dosyaları, izin işlemleri, ücretlendirme, bordrolama, puantaj, oryantasyon işçi, sağlığı ve güvenliği gibi konularında uygun bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadırlar. Buna bağlı olarak İK uzman yardımcısı pozisyonu özellikle çalışan sayısının fazla olduğu işletmelerde söz konusu uygulamaların doğru bir şekilde uygulanabilmesi için büyük önem taşımaktadır. Buradan hareketle bu çalışmada, personel seçiminde karar vericilerin rasyonel ve doğru karar vermesini sağlayan ve son yıllarda literatürde önemi artan çok kriterli karar verme yöntemlerinden AHP ve TOPSIS yöntemleri kullanılmıştır. Ağırlıklı ortalamaya dayanan bu yöntemlerin personel seçim sürecinde yaşanan belirsizlikleri ve kişisel önyargıları azaltmaktadır. Ayrıca karmaşık problemlere karşı basit, objektif ve güvenilir çözüm sunması gibi özellikleri ile çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi

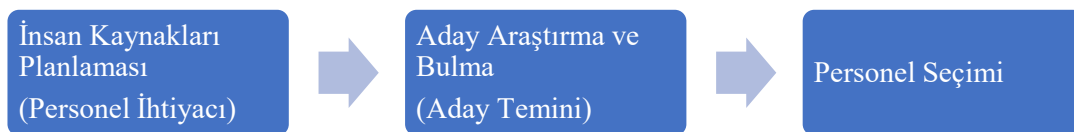
İşletmelerin günümüz rekabet koşullarında yaşamlarını devam ettirebilmeleri için elinde bulundurdukları kaynakları en doğru şekilde kullanmaları gerekmektedir. Bu kaynaklar arasında ise insan kaynağı işletmeler için büyük önem arz etmektedir (Yıldırım vd., 2019, s. 180). İnsan kaynakları yönetim fonksiyonlarının bir parçası olan personel seçimi üzerinde önemle durulması gereken zor bir konu olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla personel seçimi aynı anda değerlendirilmesi gereken birden fazla kriteri içermesi nedeniyle insan kaynakları yönetiminde kritik konuların başında gelmektedir (Zolfani ve Antucheviciene, 2012).

Genel anlamıyla personel seçimi, işletmede tanımlanan bir işe başvuran adaylar arasında işi en iyi şekilde yapmak için gerekli niteliklere sahip olan adayın seçilmesi işlemi olarak tanımlanmaktadır (Zhang ve Liu, 2011, s. 11402). İşletmeler için personel seçimi, iş arayışında olan bireylerin veya işletme içinde yükselmek isteyen çalışanlardan oluşan bir aday havuzunu ifade ederken, personel seçimi işletmedeki açık pozisyonların doldurulması için başvuruda bulunan adaylar arasından en niteliklisini belirlemeyi ve işe almayı ifade etmektedir (Bingöl, 2019). Başka bir ifadeyle personel seçiminde işletmenin personel ihtiyacının nitelik ve nicelik bakımından doğru bir şekilde giderilmesi amacıyla gerek duyulan yöntemlerden yararlanmak, yeterli sayıda ve nitelikte elemanı en doğru zamanda sağlamak amacı güdülmektedir (İçigen ve Çetin, 2017).

Yetenek ve beceriler açısından işletmenin ihtiyaçlarına en uygun adayların sistematik olarak araştırılmasını içeren seçme sürecinde dikkate alınması gereken önemli noktalardan birisi işin gereklerinin başarılı bir şekilde yerine getirilmesinde bireysel ve işe yönelik hangi özelliklerin geçerli olacağına karar verilmesi gerekmektedir (Yılmaz, 2013) Buna bağlı olarak personel seçim sürecinde işe ve örgüte uygun adayların seçilmesi birçok açıdan önem arz etmektedir. Doğru ve yetenekli adayların seçilmesi, işletmelerin başarı ve performanslarını olumlu yönde etkilemektedir (Gürbüz, 2018).

Sistemli bir süreç olarak ifade edilen personel temin ve seçimi çeşitli aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalar sırasıyla insan kaynakları planlaması (personel ihtiyacı), aday araştırma ve bulma (aday temini) ve personel seçimi olmak üzere üç adımdan meydana gelmektedir (Acar, 2013).

Şekil 1. Personel Temin ve Seçim Süreci



Kaynak: (Acar, 2013)

2. Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP)

Çok kriterli karar verme yöntemlerinden biri olan Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) 1977 yılında Thomas L. Saaty tarafından geliştirilmiştir. AHP yönteminin uygulanması, problem yapısının ilk olarak, belirli bir seviyedeki her bir niteliğin aynı kaba büyüklük veya öneme sahip olduğu ve bir sonraki daha yüksek seviyeyi etkilediği düşünülen çok seviyeli bir hiyerarşiye ayrılmasını gerektirmektedir. Daha yüksek seviyedeki her bir özneliğe belirli bir seviyedeki öncelikleri belirleme yöntemi, bir dizi ikili karşılaştırmaya dayanmaktadır. Personel seçimi bağlamında uygulandığı gibi, ikili karşılaştırma matrisinin en büyük öz değeri hesaplanır ve bununla ilişkili özvektör seçim önceliğini (adayların sıralamasını) temsil etmektedir (Jabri, 1990; Afshari vd., 2017; Kelemenis ve Askounis, 2010).

AHP yöntemi karar alırken, grup veya bireyin önceliklerini de göz önünde bulundurmaktadır. Ayrıca hem nitel hem de nicel faktörleri birlikte değerlendiren matematiksel yöntemlerden biridir. AHP yönteminde karar vericinin amacına yönelik ana kriterlerin ve bu kriterlere ait olan alt kriterlerin saptanması yöntemin ilk adımını oluşturmaktadır. AHP yönteminde ilk olarak amaç belirlenerek bu amacı etkileyen kriterler tespit edilmeye çalışılmaktadır. Bu aşamada karar sürecine etki eden tüm kriterlerin tespit edilebilmesi için anketlerden veya alanında uzman bireylerin görüşlerinden faydalanılmaktadır (Dağdeviren vd., 2004).

AHP gerçek hayatta çok amaçlı kararları etkileyen kriterleri ve bu kriterlerin karar vermede önem düzeylerini uzmanların görüşlerine dayanarak belirlemektedir. Dolayısıyla sistematik bir bakış açısıyla sayısal performans değerlendirmeleri, bireysel değerlendirmelerle birleştirilerek sağlıklı sonuçlar elde edilebilmektedir. Bu yöntem kolay anlaşılır ve güçlü bir yöntem olduğu için birçok karar verme probleminde kullanılmaktadır (Gencer vd., 2008). AHP yönteminde sırasıyla aşağıdaki adımlar uygulanmaktadır (Supçiller ve Çapraz, 2011).

1. Hiyerarşik yapının oluşturulması,
2. İkili kriter karşılaştırmalarının yapılması,
3. Önem düzeylerinin saptanması,
4. Tutarlılık analizlerinin yapılması,
5. En iyi alternatifin belirlenmesi,

Tablo 1. İkili Karşılaştırmalar Tablosu

Değer	Tanım
1	Her iki faktörün eşit öneme sahip olması durumu
3	1. faktörün 2. Faktörden daha önemli olması durumu
5	1. faktörün 2. Faktörden çok önemli olması durumu
7	1. faktörün 2. faktöre nazaran mutlak çok güçlü bir öneme sahip olması durumu
9	1. faktörün 2. faktöre nazaran mutlak üstün bir öneme sahip olması durumu
2, 4, 6, 8	Ara değerler

Kaynak: (Saaty, 1977)

3. TOPSIS Yöntemi

TOPSIS yöntemi, ağır rekabet ortamındaki tüm işletmeler için oldukça önemli karar verme yöntemlerinden biridir. Bu sebeple çeşitli alanlarda TOPSIS yöntemi ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır (Soba ve Eren, 2011). TOPSIS pozitif ideal çözüm ile negatif ideal çözümü belirlemek için kullanılmaktadır. Bu yöntemin temeli alternatiflerin sıralanması ve ideal çözümün göreceli yakınlığına dayanmaktadır. Dolayısıyla en uygun alternatif ideal çözüme en yakın olan alternatif olarak değerlendirilmektedir (Lin vd., 2008).

TOPSIS yöntemi aşağıdaki adımları içermektedir (Gençer ve Selçuk, 2019)

Adım 1. Sıralamaya yönelik karar matrisi oluşturulmaktadır. TOPSIS yöntemi amaca yönelik en uygun sıralamanın yapılabilmesi için karar matrisindeki bütün (X_{ij}) değerlerini kullanılmaktadır. Karar aşamasındaki geçerli alternatifler A_1, A_2, \dots, A_n ve karar matrisi $X = (X_{ij})_{n \times m}$ olarak aşağıda gösterilmiştir. Bu aşamada değerlendirmeye tabii tutulan kriterler ve ağırlık katsayıları tespit edilerek hesaplanmakta ve matris olarak ifade edilmektedir.

A_i : Olası alternatifler

X_j: Alternatif performansa yönelik kriterler J=1'den n'e kadar

X_{ij}: Tüm alternatiflerin performans düzeyini gösteren değer

$$X = \begin{matrix} & \begin{matrix} \text{m adet Kriter} \\ K_1 & K_2 & \dots & K_j & \dots & K_m \end{matrix} \\ \begin{matrix} A_1 \\ A_2 \\ \vdots \\ A_i \\ \vdots \\ A_n \end{matrix} & \left[\begin{array}{cccccc} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1j} & \dots & x_{1m} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2j} & \dots & x_{2m} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots & \dots & \vdots \\ x_{i1} & x_{i2} & \dots & x_{ij} & \dots & x_{im} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots & \dots & \vdots \\ x_{n1} & x_{n2} & \dots & x_{nj} & \dots & x_{nm} \end{array} \right] \end{matrix} \left. \vphantom{\begin{matrix} A_1 \\ A_2 \\ \vdots \\ A_i \\ \vdots \\ A_n \end{matrix}} \right\} n \text{ adet Alternatif}$$

x: i'inci alternatifin j'inci kriterine göre aldığı değerdir. $W = (W_1, W_2, \dots, W_j, \dots, W_m)$ ise kriterlerin göreceli ağırlıklarından oluşan vektörü ifade etmektedir. W_j : j'inci kriterin ağırlık değeri anlamına gelmektedir. Bir alternatifin tüm kriterlere göre ağırlık değerlerinin toplamı birdir.

Adım 2. Aşağıda verilen formül yardımıyla karar matrisi normalize edilmektedir.

$$r_{ij} = \frac{w_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^m w_{ik}^2}} \quad i=1,2,3,\dots,n \quad j=1,2,3,\dots,m$$

Adım 3. Ağırlıklandırılmış normalize karar matrisi ile ağırlık değerlerinin çarpılması sonucu ağırlıklandırılmış normalize karar matrisine ulaşılmaktadır. Ağırlık değerlerinin toplamı (w_i) 1 olmalıdır.

$$V_{ij} = w_i r_{ij} \quad i=1,2,3,\dots,n \quad j=1,2,3,\dots,m$$

Adım 4. Pozitif ideal çözüm (PIS) ve negatif ideal çözüm (NIS) değerlerinin bulunur.

$$A^+ = \{(\max V_{ij} | j \in J), (\min V_{ij} | j \in J'), i = 1, 2, \dots, m\}$$

$$A^- = \{(\min V_{ij} | j \in J), (\max V_{ij} | j \in J'), i = 1, 2, \dots, m\}$$

Adım 5. Tüm alternatiflerin (işe alınacak aday) pozitif ve negatif ideal çözüme olan Öklid mesafeleri aşağıdaki formüller ile bulunur:

$$d_i^* = \sqrt{\sum_{j=1}^m (v_{ij} - v_j^*)^2}, \quad i=1,2,3,\dots,n$$

$$d_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^m (v_{ij} - v_j^-)^2}, \quad i=1,2,3,\dots,n$$

Adım 6. i'inci alternatifin ideal çözüme göreceli yakınlık değerinin (RC) aşağıdaki formül yardımıyla hesaplanır.

$$RC_i = \frac{d_i^-}{d_i^* + d_i^-} \quad i=1,2,3,\dots,n \quad RC_i \in [0,1]$$

Adım 7. Göreceli yakınlık (RC_i) değerleri karşılaştırılmasıyla alternatiflerin sıralaması yapılır. RC_i değeri büyük olan sıralamada önce gelmektedir. Sıralama 1'e en yakın RC_i değerli alternatiften başlayarak azalan sırada gerçekleşmektedir. Dolayısıyla en doğru personel seçimi için RC_i değerinin bire en yakın değer olması gerekmektedir.

4. Literatür Taraması

Çok kriterli karar verme yöntemlerinden olan AHP ve TOPSIS yöntemleri, performans değerlendirme (Çetin, 2022; Amile, vd., 2013), tedarikçi seçimi (Supçiller ve Çapraz, 2011; Jain vd., 2018), hizmet kalitesinin değerlendirilmesi (Öztürk ve Onurlubaş, 2019), hedef pazar yeri seçimi (Ünal ve Çetin, 2009), kuruluş yeri seçimi (Gençer ve Selçuk, 2019; Uslu, vd. 2017), makine ve teçhizat seçimi (Cihan vd., 2017; Uzun ve Kazan, 2016; Karim ve Karmaker, 2016) gibi çeşitli alanlarda sıklıkla kullanılmaktadır.

İçigen ve Çetin (2017) AHP yöntemini kullanarak Antalya'daki beş yıldızlı otellerin ön büro müdürü seçimini incelemişlerdir. Araştırma kapsamında söz konusu pozisyona başvuru yapacak adayların taşıması gereken nitelikler otel yöneticilerinin görüşleri ve iş ilanları göz önünde bulundurularak belirlenmiştir. İş tecrübesi, yabancı dil, bilgisayar bilgisi, eğitim düzeyi, kişisel özellikler ve mülakat sırasındaki izlenim olmak üzere toplam 6 kriter belirlenmiştir. Araştırma sonucunda adayların tercihinde mülakattaki izlenimin önemli bir paya sahip olduğu belirlenmiştir. Bu kriteri İngilizce veya Almanca dil bilgisinin takip ettiğini tespit etmişlerdir. İş tecrübesi ve eğitimin ise düşük düzeyde etkisi olduğunu belirlemişlerdir.

Yıldırım ve Güzel (2019) seyahat acentelerinin turist rehberleri işe alımında önemli olan kriterleri belirlemek amacıyla AHP yöntemiyle bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Yapılan araştırma sonucunda teknik yeterlilik, mesleki yeterlilik, sosyal beceri, fiziksel yeterlilik, güvenilir olma ve beklenti olmak üzere 6 kriter belirlenmiştir. Belirlenen kriterler içinde önem düzeyi en yüksek olan kriterin mesleki yeterlilik olduğunu tespit etmişlerdir.

Öztürk ve Keleş (2020) İlaç sektöründeki bir ecza deposuna yönelik en doğru motorlu kurye seçimi için AHP ve TOPSIS yöntemlerini kullanarak bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma kapsamında karar verici olarak işletmenin personel seçiminden sorumlu uzman görüşü ve literatürden elde edilen bilgiler doğrultusunda fiziksel yeterlilik, teknik yeterlilik, sosyal yeterlilik, mesleki yeterlilik ve kişisel özellikler olmak üzere toplam 6 kriter belirlenmiştir. Araştırma sonucunda motorlu kriter seçim kriterleri içinde önem düzeyi en yüksek kriterin teknik yeterlilik kriteri, önem düzeyi en düşük kriterin ise sosyal yeterlilik kriteri olduğunu tespit etmişlerdir.

Doğan ve Önder (2014) çalışmalarında İK temin ve seçiminde çok kriterli karar verme teknikleri kullanarak uygun adayın seçimine yönelik bir modeli ortaya koymayı amaçlamışlardır. Bu doğrultuda araştırmacılar bilişim sektöründe yer alan perakende zincir mağazalarında çalışacak satış temsilcilerinin hangi özellikleri taşıma gerektiği literatürden, uzman görüşlerinden ve işletmelerin iş ilanlarından hareketle saptamışlardır. Araştırma sonucunda en önemli ilk üç kriter "Teknolojiye ve teknolojik ürünlere karşı ilgili olmak", "Müşteri ihtiyacını doğru ve hızlı anlayabilecek, ürünlerin tanıtımını doğru yapabilecek tecrübeye sahip olmak ve Esnek çalışma saatlerine uyabilmek kriterleri olarak belirlenmiştir.

Kardaras, Barbounaki ve Stalidis (2017) Yunanistan'da denizcilik sektöründe personel seçimine yönelik bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Denizcilik sektöründe faaliyet gösteren 14 işletmede çalışan uzmanların görüşleri yardımıyla topladıkları verileri AHP yöntemi kullanarak analiz etmişlerdir. Araştırma sonucunda denizcilik sektöründeki işletmelerin aradığı en önemli kriterlerin güvenilirlik, sorumluluk, karar verme kabiliyeti, takım ruhu ve iletişim becerileri kriterleri olduğunu tespit etmişlerdir.

Matin vd., (2011) personel seçimi ile ilgili çalışmada bulanık TOPSIS yöntemi kullanmış ve çalışmanın sonucunda personel seçimindeki en önemli kriterlerin karar verme, ekip çalışması ve etkili zaman yönetimi olduğunu belirlemişlerdir.

Nong ve Ha (2021) AHP ve TOPSIS yöntemlerini kullanarak bir lojistik işletmesinde müdür yardımcısı seçimine yönelik bir uygulama gerçekleştirmişlerdir. Lojistik eğitimi, lojistik tecrübesi, yetenekler, kişisel özellikler, sağlık durumu ve yabancı dil kriterleri çerçevesinde gerçekleştirilen uygulama sonucunda 3 numaralı adayın müdür yardımcısı pozisyonu için en uygun aday olduğunu tespit etmişlerdir.

Literatürdeki çalışmalardan anlaşılacağı üzere AHP ve TOPSIS yöntemleri farklı sektör ve departmanlarda personel seçiminde kullanılmaktadır. Fakat bu yöntemlerin insan kaynakları uzman yardımcısı seçimine yönelik kullanıldığı bir çalışmaya rastlanamamıştır. Buradan hareketle çalışmada Kayseri İlinde faaliyet gösteren bir üretim işletmesine başvuran 8 adayın katılımıyla AHP ve TOPSIS yöntemleri uygulanmıştır.

5. Uygulama ve Bulgular

Çalışmada öncelikle üretim işletmelerinde çalışacak İK uzman yardımcılarının sahip olması gereken kriterler literatürden, uzman görüşlerinden ve işletmelerin iş ilanlarından yararlanılarak tespit edilmiştir. Daha sonra 3 İK uzmanı ve 3 akademisyenden oluşan 6 kişilik bir grubun görüşleri doğrultusunda İK uzman yardımcılarının taşıması gereken 3 ana kriter ve 11 alt kriterin yer aldığı bir anket formu hazırlanmıştır. Çalışmada yer alan ana kriterler ve bunlara ait alt kriterler Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Ana Kriterler ve Alt Kriterler

Ana Kriterler	Kriter İçeriği	Alt Kriterler
Mesleki Yeterlilik	• Özlük dosyalar, izin işlemleri,	Deneyim/İş tecrübesi M-1
	• Kariyer portalları,	
	• İş başvuruları,	Temel İKY süreçleri M-2
	• Oryantasyon eğitimleri,	
	• İş sözleşmeleri	
	• İş hukuku,	Mevzuat bilgisi M-3
	• İş güvenliği,	
• SGK işlemleri,		
• İŞ-KUR işlemleri vb.		
Teknik Yeterlilik	• İKY uygulama ve yazılımları kullanabilme dereceleri	Microsoft Office T-1
		SAP T-2
		PDKS T-3
Kişisel Özellikler	• İş birliği, • Ekip çalışması, • Etkili iletişim vb.	Mezuniyet durumu K-1
		İngilizce bilgisi K-2
		Askerlik durumu K-3
		Sosyal yeterlilik K-4
		İkamet durumu K-5

Üretim işletmelerinde İK uzman yardımcısı seçiminde daha önce karar verilen kriterlerin önem düzeylerinin belirlenmesi AHP yöntemi kullanılmıştır. Katılımcıların kendi bilgi ve tecrübelerinden yola çıkarak verdikleri yanıtlar neticesinde ikili karşılaştırma matrisleri oluşturulmuştur.

Tablo 2. Ana Kriterlerin İkili Karşılaştırılması ve Ağırlıkları

	Mesleki Yeterlilik	Teknik Yeterlilik	Kişisel Özellikler	Kriter Ağırlıkları
Mesleki Yeterlilik	1	4	9	0,73
Teknik Yeterlilik	0,25	1	3	0,20
Kişisel Özellikler	0,11	0,33	1	0,07
Toplam	1,36	5,33	13	1
	CI=0,0046	RCI=0,525	CR=0,008	

Ana kriterlere ilişkin bilgilerin yer aldığı Tablo 2 incelendiğinde önem düzeyinin en yüksek olduğu kriterin “mesleki yeterlilik” (0,70) olduğu görülmektedir. Bu kriteri sırasıyla “teknik yeterlilik” (0,20) ve “kişisel özellikler” (0,07) kriterlerinin takip ettiği görülmektedir.

Tablo 3. Alt Kriterlerin İkili Karşılaştırılması ve Ağırlıkları

	M-1	M-2	M-3	T-1	T-2	T-3	K-1	K-2	K-3	K-4	K-5	Kriter Ağırlıkları
M-1	1	2.00	5.00	4.00	8.00	7.00	8.00	8.00	9.00	9.00	9.00	%30,9
M-2	0.50	1	2.00	2.00	3.00	7.00	7.00	7.00	9.00	9.00	9.00	%18,9
M-3	0.20	0.50	1	2.00	2.00	7.00	8.00	8.00	9.00	9.00	9.00	%15,9
T-1	0.25	0.50	0.50	1	2.00	2.00	5.00	6.00	5.00	6.00	6.00	%9,8
T-2	0.12	0.33	0.50	0.50	1	2.00	4.00	4.00	7.00	8.00	8.00	%8,2
T-3	0.14	0.14	0.14	0.50	0.50	1	3.00	4.00	4.00	7.00	6.00	%5,6
K-1	0.12	0.14	0.12	0.20	0.25	0.33	1	4.00	2.00	6.00	6.00	%3,8
K-2	0.12	0.14	0.12	0.17	0.25	0.25	0.50	1	2.00	4.00	2.00	%2,3
K-3	0.11	0.11	0.11	0.20	0.14	0.25	0.50	0.50	1	4.00	4.00	%2,2

K-4	0.11	0.11	0.11	0.17	0.12	0.14	0.17	0.25	0.25	1	1.00	%1,3
K-5	0.11	0.11	0.11	0.17	0.12	0.17	0.17	0.50	0.25	1.00	1	%1,2

CR= 9,2

Principal Eigen-Value= 12,385

Yapılan ikili karşılaştırma matris sonuçlarına göre Tutarlılık Oranlarını temsil eden (CR)'nin literatürde önerilen %10 seviyesinin altında olduğu görülmektedir. Bu nedenle sonuçların tutarlı olduğu ifade edilmektedir. Araştırmada yer alan alt kriterler, “Mesleki Yeterlilik” ana kriteri altında Deneyim/İş Tecrübesi (M1), Temel İKY Süreçleri (M2), Mevzuat Bilgisi (M3), “Teknik Yeterlilik” ana kriteri altında Microsoft Office (T1), SAP (T2) ve PDKS (T3); “Kişisel Özellikler” ana kriteri altında Mezuniyet Durumu (K1), İngilizce Bilgisi (K2), Askerlik Durumu (K-3), Sosyal Yeterlilik (K-4) ve İkamet Durumu (K-5) kriterlerinden oluşmaktadır. Alt kriterlere ilişkin bilgilerin yer aldığı Tablo 3 incelendiğinde önem düzeyi en yüksek olan kriterlerin sırasıyla deneyim/iş tecrübesi (%30,9), Temel İKY Süreçleri (%18,9) ve Mevzuat Bilgisi (%15,9) olduğu tespit edilirken, önem düzeyinin en düşük olduğu kriterlerin ise sırasıyla İkamet Durumu (%1,2), Sosyal yeterlilik (%1,3) ve Askerlik Durumu (%2,2) olduğu tespit edilmiştir.

TOPSIS Yönteminin Uygulanması

Kayseri ilindeki bir üretim işletmesinde İK uzman yardımcısı pozisyonu için başvuran toplam 8 adaydan elde edilen bilgiler doğrultusunda TOPSIS yöntemi uygulanmıştır. Yöntemin ilk adımında karar matrisi oluşturulmuştur. Karar matrisi, İK uzmanlarının İK Uzman yardımcısı için daha önce karşılaştırılan kriterlere göre 1-100 arasında vermiş olduğu puanlardan oluşmaktadır.

Tablo 4. Karar Matrisi

Aday	M1	M2	M3	T1	T2	T3	K1	K2	K3	K4	K5
1	85	90	90	90	25	90	80	10	100	25	10
2	35	80	75	85	15	85	95	55	100	75	100
3	95	75	85	85	20	75	70	40	100	50	100
4	65	55	50	90	75	20	95	35	100	90	100
5	55	35	30	90	20	20	90	65	100	95	100
6	85	75	65	85	25	25	95	75	100	75	100
7	90	70	85	90	45	40	90	25	100	75	100
8	95	90	90	85	65	65	70	55	100	90	100
Ağırlık	30,9	18,9	15,9	9,8	8,2	5,6	3,8	2,3	2,2	1,3	1,2
Payda	221,53	207,36	209,52	247,59	118,95	167,93	243,87	139,46	282,84	212,66	264,76

TOPSIS yönteminin ikinci adımında ise karar matrisinden yararlanılarak normalize edilmiş matris oluşturulmuştur. Normalize edilmiş matris karar matrisinin sütunlarındaki tüm değerler, o sütundaki değerlerin kareleri toplamının kareköküne bölünmesi sonucu elde edilmiştir. Aynı zamanda Tablo 4'te yer alan kriterler dışındaki tüm değişkenlerin sabit olduğu varsayılmaktadır.

Tablo 5. Normalize Edilmiş Matris

Aday	M1	M2	M3	T1	T2	T3	K1	K2	K3	K4	K5
1	0,38	0,43	0,43	0,36	0,21	0,54	0,33	0,07	0,35	0,12	0,04
2	0,16	0,39	0,36	0,34	0,13	0,51	0,39	0,39	0,35	0,35	0,38
3	0,43	0,36	0,41	0,34	0,17	0,45	0,29	0,29	0,35	0,24	0,38
4	0,29	0,27	0,24	0,36	0,63	0,12	0,39	0,25	0,35	0,42	0,38
5	0,25	0,17	0,14	0,36	0,17	0,12	0,37	0,47	0,35	0,45	0,38
6	0,38	0,36	0,31	0,34	0,21	0,15	0,39	0,54	0,35	0,35	0,38
7	0,41	0,34	0,41	0,36	0,38	0,24	0,37	0,18	0,35	0,35	0,38
8	0,43	0,43	0,43	0,34	0,55	0,39	0,29	0,39	0,35	0,42	0,38

TOPSIS Yönteminin 3. aşamasında ağırlıklandırılmış normalize matris oluşturulmuştur. Bu matrisin oluşturulmasında bir önceki adımda elde edilen normalize edilmiş karar matrisi değerleri ile AHP’de elde edilen kriterlerin ağırlık katsayıları ile çarpılarak bulunmuştur.

Tablo 6. Ağırlıklandırılmış Normalize Matris

Aday	M1	M2	M3	T1	T2	T3	K1	K2	K3	K4	K5
1	11,86	8,20	6,83	3,56	1,72	3,00	1,25	0,16	0,78	0,15	0,05
2	4,88	7,29	5,69	3,36	1,03	2,83	1,48	0,91	0,78	0,46	0,45
3	13,25	6,84	6,45	3,36	1,38	2,50	1,09	0,66	0,78	0,31	0,45
4	9,07	5,01	3,79	3,56	5,17	0,67	1,48	0,58	0,78	0,55	0,45
5	7,67	3,19	2,28	3,56	1,38	0,67	1,40	1,07	0,78	0,58	0,45
6	11,86	6,84	4,93	3,36	1,72	0,83	1,48	1,24	0,78	0,46	0,45
7	12,55	6,38	6,45	3,56	3,10	1,33	1,40	0,41	0,78	0,46	0,45
8	13,25	8,20	6,83	3,36	4,48	2,17	1,09	0,91	0,78	0,55	0,45

Tablo 7’de Pozitif ve negatif ideal çözüme olan uzaklıkları ifade eden değerler yer almaktadır. İK Uzman yardımcısı seçiminde belirlenen kriter değerlerinin yüksek olması personel seçiminde ideal çözüm için istenen durumu yansıtmaktadır. Buna karşın belirlenen kriterler değerlerinin düşük olması ise negatif ideal noktaya yakınlığı ifade etmektedir.

Tablo 7. Pozitif ve Negatif İdeal Çözüm Setleri

V+	13,25	8,20	6,83	3,56	5,17	3,00	1,48	1,24	0,78	0,58	0,45
V-	4,88	3,19	2,28	3,36	1,03	0,67	1,09	0,16	0,78	0,15	0,05

İdeal ve negatif ideal çözüm uzaklıklarından hareketle her bir adayın sıralanması için puanlar elde edilmiştir. Buradan hareketle işe alım sürecinde hangi adayın seçilmesi gerektiğine yönelik başarı sıralaması oluşturulmuştur. Buna göre en yüksek puanı alan 8 numaralı aday en uygun aday olarak belirlenmiştir.

Tablo 8. Adayların Sıralanması

Aday	S+	S-	Önem Sırası	En Başarılı
1	3,92	10,02	71,88	3
2	9,46	5,84	38,19	7
3	4,15	10,23	71,13	4
4	6,54	6,40	49,45	6
5	9,84	3,03	23,57	8
6	4,90	8,43	63,22	5
7	3,42	9,57	73,66	2
8	1,21	11,44	90,42	1

Sonuç

Bu çalışma Kayseri ilinde faaliyet gösteren üretim işletmelerinde önemli bir pozisyon olan insan kaynakları uzman yardımcısı seçimi problemine yönelik çok kriterli karar verme yöntemlerinden AHP ve TOPSIS yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. İnsan kaynakları uzman yardımcısı pozisyonu için işletmelerin iş ilanlar, insan kaynakları alanındaki akademisyenler ve söz konusu sektörde görev yapan insan kaynakları uzmanlarının görüşleri doğrultusunda 3 ana kriter ve bu kriterlere bağlı 11 alt kriter belirlenmiştir. Akademisyenler ve insan kaynakları uzmanları tarafından puanlanan bu kriterler AHP yöntemi ağırlıklandırılmıştır. AHP uygulaması sonucunda önem düzeyi en yüksek olan ana kriterin “mesleki yeterlilik” olduğu tespit edilmiştir. Bu kriteri sırası ile “teknik yeterlilik” ve “kişisel özellikler” kriterleri takip etmiştir. Toplam 11 alt kriter arasından önem düzeyi en yüksek olan kriterin ise “deneyim/iş tecrübesi” kriterinin olduğu tespit edilmiştir. Bu kriteri ise sırasıyla “Temel İKY Süreçleri”, “Mevzuat Bilgisi”, “Microsoft Office”, “SAP”, “PDKS”, “Mezuniyet durumu”, “İngilizce Bilgisi”, “Askerlik Durumu”, “Sosyal Yeterlilik” ve “İkamet Durumu” kriterleri takip etmiştir.

İnsan kaynakları uzman yardımcısı pozisyonu için belirlenen kriterler doğrultusunda toplam 8 aday değerlendirmeye alınmıştır. Adayların iş başvuru formlarında beyan ettikleri bilgiler, akademisyenler ve insan kaynakları uzmanlarının değerlendirmeleri sonucunda karar matrisi oluşturulmuştur. AHP yöntemi ile belirlenen kriter ağırlıkları TOPSIS yöntemine girdi olarak kullanılarak söz konusu 8 aday içerisinde bir sıralama elde edilmiştir. Gerçekleştirilen TOPSIS yöntemi sonucunda insan kaynakları uzman yardımcısı için en uygun adayın 8 numaralı aday olduğu tespit edilmiştir.

İK uzman yardımcısı için en uygun adayın seçimine yönelik gerçekleştirilen bu çalışmada önem düzeyi en yüksek kriterin mesleki yeterlilik kriteri olması Nong vd. (2011), Doğan ve Önder (2014) ve Yıldırım ve Güzel (2019) çalışmalarını destekler niteliktedir. Günümüz iş koşulları göz önüne alındığında, üniversiteler başta olmak üzere tüm eğitim kurumlarının eğitim faaliyetlerinin yanında öğrencileri için gereklerine göre de hazırlaması gerekmektedir. Bu noktada öğrencilere eğitim dönemleri içerisinde uzun süreli staj olanaklarının sağlanması büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle üniversite-sanayi iş birlikleri yaygınlaştırılarak kariyer merkezleri etkin ve verimli bir şekilde kullanılmalıdır. Makalede kullanılan her türlü kaynak kaynakça bölümünde yer almalıdır. Kullanılan kaynaklar nitelik (tez, kitap, makale, rapor vb.) ayrımı yapılmaksızın yazar soyadına göre alfabetik olarak sıraya konulmalıdır. Aynı yazarın eserleri “en yeni tarihli” olandan başlanarak kaynakçaya yerleştirilmelidir. Kaynakça aşağıda belirtilen örneklerle uygun olarak hazırlanmalıdır. Makalede kullanılan her türlü kaynak kaynakça bölümünde yer almalıdır. Kullanılan kaynaklar nitelik (tez, kitap, makale, rapor vb.) ayrımı yapılmaksızın yazar soyadına göre alfabetik olarak sıraya konulmalıdır. Aynı yazarın eserleri “en yeni tarihli” olandan başlanarak kaynakçaya yerleştirilmelidir. Kaynakça aşağıda belirtilen örneklerle uygun olarak hazırlanmalıdır.

Kaynakça

- Acar, A. C. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Afshari, A. R., Nikolic, M., & Akbari, Z. (2017). Personnel selection using group fuzzy ahp and saw methods. *Journal Of Engineering Management And Competitiveness*, 7(1), 3-10. <https://doi.org/10.5937/jemc1701003A>
- Amile, M., Sedaghat, M., & Poorhossein, M. (2013). Performance evaluation of banks using fuzzy ahp and topsis, case study: State-Owned banks, partially private and private banks in Iran. *Caspian Journal of Applied Sciences Research*, 2(3), 128-138.
- Bingöl, D. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (11. Baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Cihan, Ş., Ayan, E., Eren, T., Topal, T. ve Yıldırım, E. K. (2017). Çok ölçütlü karar verme yöntemleri ile ekokardiyografi cihazı seçiminin yapılması. *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi*, 4, 41-49. <https://doi.org/10.17681/hsp.285651>
- Çetin, O. (2022). Türkiye'nin sağlık turizmi performansının TOPSIS yöntemi ile değerlendirilmesi (2004-2019). *Neşebir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(4), 638-655. <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.978142>.
- Dağdeviren, M., Akay, D. ve Kurt, M. (2004). İş değerlendirme sürecinde analitik hiyerarşi prosesi ve uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dergisi*, 19(2), 131-138.
- Doğan, A. ve Önder, E. (2014). İK temin ve seçiminde çok kriterli karar verme tekniklerinin kullanılması ve bir uygulama. *Journal of Yasar University*, 9(34), 5796-5819. <https://doi.org/10.19168/jyu.90784>.
- Gençer, Y. G. ve Selçuk, G. (2019). AHP ve TOPSIS yöntemleri ile otomotiv plazasının en uygun tesis yeri seçimi kararının verilmesi. *Journal of Politics, Economy and Management*, 2(1), 43-53.
- Gürbüz, S. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama*. Seçkin Yayıncılık.
- İçigen, E. T. ve Çetin, E. İ. (2017). AHP temelli TOPSIS yöntemi ile konaklama işletmelerinde personel seçimi. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 179-187.
- Jabri, M. M. (1990). Personnel selection using INSIGHT -C: An application based on the analytic hierarchy process. *Journal of Business and Psychology*, 5(2), 281-285.
- Jain, V., Sangaiah, A. K., Sakhuja, S., Thoduka, N., & Aggarwal, R. (2018). Supplier selection using fuzzy AHP and TOPSIS: a case study in the Indian automotive industry. *Neural Comput & Applic*, (29), 555-564. <https://doi.org/10.1007/s00521-016-2533-z>.
- Kardaras, D., Barbounaki, S., & Stalidis, G. (2017). A multicriteria model for personnel selection in maritime industry in Greece. *IEEE 19th Conference on Business Information*, 1, 287-294. IEEE.
- Karim, R., & Karmaker, C. L. (2016). Machine Selection by AHP and TOPSIS Methods. *American Journal of Industrial Engineering*, 4(1), 7-13. <https://doi.org/10.1109/CBI.2017.52>.
- Kelemenis, A., & Askounis, D. (2010). A new TOPSIS-based multi-criteria approach to personnel selection. *Expert Systems with Applications*, (37), 4999-5008. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2009.12.013>.
- Matin, H. Z., Fathi, M. R., Zarchi, M. K., & Azizollahi, S. (2011). The application of fuzzy topsis approach to personnel selection for padir company, Iran. *Journal of Management Research*, 3(2), 1-14. <https://doi.org/10.5296/jmr.v3i2.663>
- Lin, C. T., Tsai, P. H., & Cheng, R. W. (2008). Financial service of wealth management banking: balanced scorecard approach." *Journal of Social Sciences*: P, 255.
- Nong, N.-M. T., & Ha, D.-S. (2021). Application of MCDM methods to qualified personnel selection in distribution science: case of logistics companies. *Journal of Distribution Science*, 18(9), 25-38. <http://dx.doi.org/10.15722/jds.19.8.202108.25>
- Öztürk, D. ve Keleş, M. K. (2020). AHP ve TOPSIS yöntemleri kullanılarak motorlu kurye seçimi: İlaç sektöründe. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 275-291. <https://doi.org/10.18026/cbayarsos.673712>.

- Öztürk, D. ve Onurlubaş, E. (2019). Havayolu taşımacılığında hizmet kalitesinin AHP ve TOPSIS yöntemleri ile değerlendirilmesi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, (10), 81-97.
- Saaty, T. L. (1977). A scaling method for priorities in hierarchical structures. *Journal of Mathematical Psychology*, 15(3), 234-281. [https://doi.org/10.1016/0022-2496\(77\)90033-5](https://doi.org/10.1016/0022-2496(77)90033-5).
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. McGraw-Hill Companies.
- Soba, M. ve Eren, K. (2011). TOPSIS yöntemini kullanarak finansal ve finansal olmayan oranlara göre performans değerlendirilmesi, şehirlerarası otobüs sektöründe bir uygulama. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 23-40.
- Supçiller, A. A. ve Çapraz, O. (2011). AHP-TOPSIS yöntemine dayalı tedarikçi seçimi uygulaması. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, (13), 1-22.
- Uslu, A., Kızıloğlu, K., İşleyen, S. K. ve Kahya, E. (2017). Okul yeri seçiminde coğrafi bilgi sistemine dayalı AHP-TOPSIS yaklaşımı: Ankara ili örneği. *Politeknik Dergisi*, 20(4), 933-943. <https://doi.org/10.2339/politeknik.369099>.
- Uzun, S. ve Kazan, H. (2016). Çok kriterli karar verme yöntemlerinden AHP TOPSIS ve PROMETHEE karşılaştırılması: Gemi inşada ana makine seçimi uygulaması. *Journal of Transportation and Logistics*, 1(1), 99-113. <https://doi.org/10.22532/jtl.237889>.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2020). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Beta Basım Yayım.
- Ünal, Z. ve Çetin, E. İ. (2009). Gübre üreticisinin hedef pazar seçiminde bütünlük AHP-TOPSIS yöntem. *Mediterranean Agricultural Sciences*, 32-3, 357-364. <https://doi.org/10.29136/mediterranean.584120>.
- Yıldırım, B. I. ve Güzel, Ö. (2019). Seyahat acentelerinin turist rehberi seçim kriterlerinin analitik hiyerarşi süreci (AHP) yöntemi ile değerlendirilmesi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 30(1), 69-81. <https://doi.org/10.17123/ataad.580649>.
- Yıldırım, B. I., Uysal, F. ve Ilgaz, A. (2019). Havayolu işletmelerinde personel seçimi: ARAS yöntemi ile bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(33), 219-231. <https://doi.org/10.48145/gopsbad.999847>.
- Yılmaz, A. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar* (3. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Zhang, S.-f. & Liu, S.-y. (2011). A GRA-based intuitionistic fuzzy multi-criteria group decision making method for personnel selection. *Expert Systems with Applications*, 38(9), 11401-11405. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.03.012>.
- Zolfani, S. H., & Antucheviciene, J. (2012). Team member selecting based on AHP and TOPSIS grey. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 23(4), 425-434. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.23.4.2725>.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

HISTORICAL DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Ahmet ALANLI*

* Dr., Dicle Kalkınma Ajansı, alanlahmet@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-4888-8777>

ÖZ

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), organizasyonların faaliyetlerinde kullandıkları insan faktörlerinin yönetimine yönelik politikaları, yaklaşımları ve uygulamaları kapsamaktadır. Organizasyonların insana yönelik bakış açıları, yönetim teorilerindeki gelişmeler, sosyoekonomik şartların değişmesi, teknolojik ilerlemeler ve işgücü yapısındaki dönüşüm, yönetim şekillerinde belirleyici olmaktadır. Fiziksel, mali ve beşeri kaynaklar organizasyonun yaşamını sürdürmesi için gerekli imkânı sağlarlar. Gerek organizasyonların amaçlarına ulaşması için gerekli olan kaynakların yönetilmesinde gerekse de kaynaklardan biri olarak insan unsuru önemli bir etkidir. Başlangıçta diğer girdiler gibi maliyet unsuru olarak değerlendirilen çalışanlar, en değerli varlık konumuna doğru bir dönüşüm geçirmiştir. Bu çalışmada, İKY’de meydana gelen bu değişim ve dönüşüm süreçleri tarihsel bir yaklaşım ile ele alınmıştır. Çalışmada veri toplama yöntemi olarak alan yazın taranmış, ülke ve sektör ayrımı yapmadan bütüncül yaklaşım ile veriler analiz edilmiştir. İKY alanında tartışmaların ve teori geliştirme çalışmalarının devam ettiği, tarihsellendirme de başlangıç olarak genellikle endüstri devriminin kullanıldığı belirlenmiştir. Alanda teorik ve uygulamaya dönük modellerin, kavramların ve tekniklerin ağırlıklı olarak ABD ve Avrupa menşeli yazarlar tarafından geliştirildiği gözlemlenmiştir. Endüstri devrimi ile başlayan süreçte, çalışanların yönetilmesi ilgili işyerlerinde refah sekreterlerinden, personel yönetimine (PY) ve İKY birimlerine doğru bir evrilmeye yaşanmıştır. İKY alanı davranış bilimleri, endüstriyel ilişkiler, ekonomi, hukuk gibi çok sayıda disiplinin katkısıyla endüstriyel ilişkilerden bağımsız bir alan olarak gelişme göstermiştir. 1990’lı yıllarda Stratejik İKY kavramı, sonraki yıllarda da bu kavram ile birlikte Sürdürülebilir İKY alan yazında yoğun olarak tartışılmaya başlanmıştır. İKY güncel olarak, organizasyonların değişim ve dönüşümüne liderlik eden, çalışanlar ile organizasyonların hedeflerini uyumlaştırmaya çalışan daha makro bir bakış açısının hâkim olduğu söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: *Refah Sekreteri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Stratejik İKY, Sürdürülebilir İKY*

Jel Kodları: *L26, O18, R11, B21.*

ABSTRACT

Human Resources Management (HRM) covers the policies, approaches and practices for the management of human factors that organizations use in their activities. Organizations' perspectives towards people, developments in management theories, changes in socioeconomic conditions, technological advances and transformation in workforce structure are determinative in management styles. Physical, financial and human resources provide the necessary means for the organization to survive. The human factor is an important factor both in the management of resources and as one of the resources. Employees, who were initially considered as a cost element like other inputs, have undergone a transformation towards the most valuable asset position. In this study, these change and transformation processes in HRM are discussed with a historical approach. In the study, the literature was scanned as a data collection method, and the data were analyzed with a holistic approach without making any distinction between countries and sectors. It has been determined that discussions and theory development studies continue in the field of HRM, and the industrial revolution is generally used as a starting point for historicization. It has been observed that theoretical and practical models, concepts and techniques in the field have been developed mainly by authors from the USA and Europe. In the process that started with the industrial revolution, the management of employees has evolved from welfare secretaries to personnel management (PM) and HRM units in the relevant workplaces. The field of HRM has developed as an independent field from industrial relations with the contribution of many disciplines such as behavioural sciences, industrial relations, economics and law. In the 1990s, the concept of Strategic HRM began to be discussed intensively in the field of Sustainable HRM with this concept in the following years. It can be said that HRM is currently dominated by a more macro perspective that leads the change and transformation of organizations and tries to harmonize the goals of employees and organizations.

Keywords: *Welfare Secretary, Human Resources Management, Strategic HRM, Sustainable HRM*

Jel Codes: *L26, O18, R11, B21.*

Giriş

Yönetim, organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için kaynakların tahsis edilmesi, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi şeklinde tanımlanabilir. İnsan kaynakları yönetimi, yönetim biliminin bir alt bileşeni olarak değerlendirilmektedir. Yönetim bileşenleri yaygın olarak planlama, organizasyon, personel yönetimi, yönlendirme ve kontrol şeklinde sınıflandırılmaktadır (Dessler, 2013). Kamu ve özel kesimde yer alan organizasyonlarda birtakım farklılıklar olmasına rağmen, stratejiler doğrultusunda belirlenen amaçlara ulaşılması noktasında İKY'nin önemli bir rolü bulunmaktadır (Öğüt vd., 2004, s. 279). İş yerinde işgücü ile ilgili tüm faaliyetleri bünyesine toplayan İKY'nin gelişiminde çevresel, sosyal ve ekonomik değişimlerin etkili olduğunu ileri sürmek de mümkündür (Ulrich ve Dulebohn, 2015). PY işçileri işe alma ve motive etme problemlerini çözmeye yönelik teorik bir yaklaşım olarak 20. yüzyılın başında kurulmuştur. Bununla birlikte, kökenleri, ileri uygarlıkların hükümdarları olduğu uzak geçmişte yatmaktadır. İlk çağlarda kabile şefi, aile reisi ve klan liderleri ile tebaası arasındaki ilişkiler, daha sonra efendi köle ilişkisini dâhil etmiş; tarım toplumunda çiftçi, el sanatları, küçük atölyeler şeklinde oluşan yapılar, endüstri devrimi ile birlikte fabrika işçileri ve büyük organizasyonlara dönüşmüştür.

Küreselleşme, işgücü yapısının daha nitelikli ve esnek olması, girişimciliğin artması, teknolojik ilerlemelerin otomasyonu yaygınlaştırması, dijitalleşmenin emeğe dayalı işlerin bir kısmını devir alması, büyük fabrikaların daha küçük işletmelere ve daha esnek organizasyonlara dönüşmesi, politik olarak küçülme, taşeronlaşma ve özelleştirme uygulamalarının işgücü yapısını parçalaması, ulusal rekabetin yanında çok uluslu şirketlerle birlikte uluslararası rekabetin eklenmesi, ulusal ve uluslararası regülasyonların işgücünü ve organizasyonları doğrudan etkilemesi, İKY alanını daha girift ve belirsiz hale getirmektedir.

Bu çalışmada PY'nin başlangıcından İKY'ye evrilen çalışanların yönetimi ve idaresi konusunun tarihsel izleri sürülmüştür. Tarihsel süreçte önemli kilometre taşları hakkında bilgi verilmiştir. İKY ile PY arasındaki farklılıklar ve benzerlikler vurgulanmıştır. Son kısımda güncel yaklaşımlardan olan Stratejik İKY ve Sürdürülebilir İKY kavramları tartışılmıştır. Tarihsel olarak İKY ile ilgili derinlemesine analiz, günümüze ve sonraki çalışmalara bir ışık tutacağı ve İKY'nin belirsiz rekabet ortamında geliştirmesi gereken stratejiler için yol göstereceği varsayılmaktadır.

1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İKY'nin tarihsel olarak dönemsellendirilmesi, farklı bakış açılarına ve yaklaşımlara göre değişiklik göstermektedir. Örneğin, yönetim bilimi açısından değerlendirilenler, İKY'nin geçmişini insanlığın ilk dönemlerine kadar taşımaktadırlar (Kaufman; 2014; Deadrick ve Stone; 2014). Aile hayatından kabile yaşamına kadar insanın olduğu her ortamda yönlendirme, seçme, ödüllendirme ya da ceza verme gibi bir takım İKY işlevlerini uygulandığını söylemek mümkündür. İlk çağlarda ekip çalışması ile gerçekleştirilen gıda toplama, savunma, barınak yapma gibi faaliyetler, çıraklık yöntemi aracılığıyla gelişim, atadan devir alınan meslekler, savaşçıların seçilmesi, örnekler arasında sayılabilir (Bass, 1994, s. 3-5). İKY'ye stratejik bakış açısı ile yaklaşanlar başlangıç olarak 1970'li yılları dikkate alırken, kurumsal bazda organizasyon içerisinde ayrı bir birim kurulmasını odak noktalarına alanlar ise tarihsel geçmişi 1910'lı yıllara dayandırmaktadır (Kaufman, 2014).

İKY, organizasyon teorileri, endüstri ilişkileri, ekonomi, sosyoloji, psikoloji, yönetim bilimi, hukuk gibi çok farklı disiplinlerden faydalanarak gelişim sürecini devam ettirmiştir (Mahoney ve Deckop, 1986). İkinci dünya savaşından sonra endüstri ilişkilerinin hâkim olduğu İKY alanında 1970'li yıllardan sonra, daha iş odaklı bir yaklaşım benimsenmiştir (Malik, 2009).

Tarihsel süreç içerisinde insanların yönetilmesi ile ilgili çok sayıda örneği sıralamak mümkündür. Ancak bilimsel anlamda ve bir profesyonel bir meslek olarak insan kaynakları yönetimi ile ilgili araştırmalar genel olarak endüstri devrimi ile birlikte başlatılmakta (Strauss, 2001; Jamrog ve Overholt, 2004; Demirkaya, 2006; Itika, 2011; Freitas vd, 2011; Benligiray, 2020) ve ağırlıklı olarak Kuzey Amerika'da yapılan çalışmalar referans verilmektedir (Kaufmann, 2001).

Alan yazında uzmanlar tarafından İKY ele alınırken birçok farklı döneme ayrılmaktadır. Genel hatlarıyla bu dönemler şunlardır:

-Demirkaya, (2006); Tarım Toplumunda İKY'nin Öncüleri, Önsanayi Devrimi ve Sosyal Hizmet Görevlisi/Refah Sekreterleri, PY'nin Doğuşu, İnsan ilişkileri ve Endüstriyel İlişkiler Süreci, İKY'ye Dönüşüm

-Kaufman (2014); Geleneksel İKY (3000 MÖ-1880 MS), İşçi Sorunu (1880-1919), Endüstri İlişkileri Dönemi (1920-1960), PY ve Endüstri İlişkilerinin Ayrılması (1960'lı yıllar), İKY'ye Geçiş (1970-1980), Çağdaş İKY (1980-2014)

-Deadrick ve Stone (2014); İlk Uygulamalar (1400-1700), PY (1800'lü yıllar), İş ve İnsan İlişkileri (1900-1970), Stratejik İKY (1980-)

-Itika (2011); Endüstri Devrimi ve İşyerinde Refah Sekreterleri (1900-1920), Personel İdaresi (1920-1930), PY (1940-1960), Personel/İKY Geçiş (1970-1980), İKY (1990'lı yıllar) ve Stratejik İKY (2000'li yıllar)

-Freitas vd, (2011); Oluşum, Personel bölümü, Stratejik İKY ve Sürdürülebilir İKY

-Benligiray (2020); Sanayileşmenin Başlaması, İşçi Örgütlenmeleri, Devletin İş yaşamına Müdahalesi, Bilimsel Yönetim İlkeleri Dönemi, I. Dünya Savaşı Yıllarının Etkisi, İnsan İlişkileri Yaklaşımı, II. Dünya Savaşı Yılları, PY'nin Profesyonelleşmesi, İKY anlayışının hâkim olması, Stratejik İKY,

Genel olarak bakıldığında dönemsel bölümlenmelerin paralel olduğu gözlemlenmektedir. Sendikalaşmanın ortaya çıktığı, kitlesel üretimlerin büyük ölçekli iş yerlerinde gerçekleştirildiği ve işgücü piyasanın daha organize olduğu dönemde endüstri ilişkileri yaklaşımından yaygın olarak yararlandırıldığı ve dönemselleştirmenin de dikkate alındığı söylenebilir. Dönemselleştirmede geçen Refah Sekreterleri, 19.yy'ın sonlarında iş yerinde işveren ve işçi arasında aracılık eden, sosyal hakların verilmesi hususunda işçileri savunan ve bu kapsamda istihdam edilen kişileri, Endüstriyel İlişkileri ise çalışanların yönetimi ile ilgili sendikalar süreçler, toplu pazarlık, hükümet düzenlemeleri ve PY bileşenlerini kapsayan istihdama yönelik bir disiplin olarak tanımlamak mümkündür.

1.1. Endüstri Devrimi, Refah Sekreterleri ve İstihdam Ofislerinin Ortaya Çıkışı

Sanayileşme ya da endüstri devrimi ile toplumsal, siyasal ve ekonomik alanda köklü değişimler yaşanmıştır. İngiltere'de 1768 yılında buhar makinasının icadı ile başlatılan dönemde (Çetinel, 2003), tarım toplumuna ait iş yapış şekilleri, örgütlenmeler ve toplumsal ilişkilerde değişim ve dönüşüm yaşanmıştır. Zanaatkarlar, ustalar ve küçük atölyeler şeklinde teşkilatlanan iş yerlerinde az sayıda çalışan istihdam edilirken, iş yeri sahipleri çalışanların yönetilmesi ile ilgili tüm faaliyetleri kendileri gerçekleştirmişlerdir. Sanayileşme ile birlikte, fabrikaların artması, iş yerlerinde daha fazla çalışanın istihdam edilmesi, daha önce var olan yapıları değiştirmiştir (Jamrog ve Overholt, 2004). Fabrikalar ve büyük iş yerlerinde çalışan kişilerin oluşturduğu işçi sınıfı olarak nitelendirilen yeni bir topluluğu ortaya çıkarmıştır (Benligiray, 2020, s. 4).

Sanayileşmenin ilk dönemlerde fabrikalarda çalışan işçilerin çalışma saatlerinin çok uzun, çalışma şartlarının sağlıksız ve ücretlerin düşük olması nedeniyle işçilerin haklarının korunmasına yönelik bir kısım talepler ortaya çıkmıştır. Bu dönemde işçiler meslek örgütleri kurarak birlikte hareket etme yönünde davranış sergilerlerken (Çetinel, 2003), kamuoyu nezdinde de iş yerindeki çalışma şartlarının ağır, adaletsiz ve dengesiz olduğu yönünde bilinçlenme başlamış, Robert Owen ve Daniel Legrand gibi fabrikatörler kendi işyerlerinde çalışanlara daha iyi şartlar sunan uygulamaları hayata geçirmişlerdir (Benligiray, 2020, s. 4). Örneğin Owen, fabrikalarında insana yakışır iş ortamı için sağlık koşullarını iyileştirmiş, sağlık bölümü açmış, çocuklara okullar açarken, çocuk işçiliğine ise son vermiştir (Malik, 2009). Yine bu dönemde 1786 yılında Amerika'da basım sektöründe çalışan işçiler ücret artışlarının düzeltilmesi için ilk grevi gerçekleştirmişlerdir (Ferecov, 2009).

Fabrikaların sayısını artması, üretim hacimlerinin büyümesi, bir iş yerine bağlı olarak çalışanların sayısının çoğalması, çalışma saatleri ve çalışma koşulları ile ilgili sorunlar, işverenleri ve akademisyenleri işçi sorunları üzerine daha stratejik düşüncelerine yol açarken (Kaufman, 2014), hükümetleri bu konu üzerinde düzenleme yapması hususunda yönlendirmiştir. Bu bağlamda 1878 yılında kadınların ve çocukların çalışma saatlerini düzenleyen yasa hayata geçirilmiştir (Ahammad, 2017). Bu dönemde, işçilerin haklarını savunan refah akımı ya da refah savunucuları, refah sekreterleri, ortaya çıktı. Sosyal refah sekreterleri, çalışma hayatını daha yaşanabilir hale getirmek amacıyla sağlık programları, sosyal yan haklar, daha adil çalışma saatleri, emeklilik gibi refah arttırıcı düzenlemelere odaklanmışlar ve işyerinde çalışanların refahlarını arttırıcı işlemleri yerine getirecek personel istihdam etmişlerdir. Örneğin 1897 yılında National Cash Register Company'de bir kişi, çalışanların refah seviyesini arttıracak hakları yürürlüğe koymak için refah yöneticisi (welfare director) olarak görev yapmıştır (Miller ve Coghill: 1964).

Endüstri devrimi döneminde İKY ile ilgili bir diğer gelişme ise organizasyonlarda çalışanlarla ilgili personellerin işe alınması, özlük ile ilgili bilgilerin kayıt altına alınması ve ücretlerin ödenmesi gibi rutin işleri yerine getiren ayrı bir birimin kurulmasıdır (Sayılır, 2005). Bu birimlere ağırlıklı olarak istihdam ofisi olarak adlandırılmıştır. Avrupa'da büyük işletmelerde 1890 yılında dahi rastlanan istihdam ofislerine, ABD'de ilk defa 1906 yılında Goodrich şirketinde görülmüştür (Kaufman, 2007, s. 20). Ayrıca bu dönemde, çalışanların eğitilmesi yönünde ilk örnekler görülmeye başlanmıştır (Kaufman, 2014).

1.2. Personel Yönetiminin Ortaya Çıkışı

1900'lı yılların başında yavaş yavaş ortaya çıkmaya başlayan istihdam ofisleri daha sonra PY ve endüstri ilişkileri olarak farklı şekillerde yapılanma gösterdiğini ifade eden Kaufman (2014), işverenler ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi tanımlayan endüstri ilişkilerinin, PY'den daha kapsayıcı olduğunu belirtmektedir. Çünkü, endüstriyel ilişkiler, PY'nin içerdiği, işe alım, kayıt tutma, özlük gibi temel İKY faaliyetlerini yerine getirirken, aynı zamanda, sendikal süreçler, toplu pazarlık ve hükümet düzenlemelerini de ilgi alanı içerisine dâhil etmektedir. PY ise bu dönemde daha işyeri odaklı ve yönetim bakış açısını benimseyerek, çalışanların işe alımı, kadrolama, ücret ve teşvikler, eğitim ve emeklilik gibi teknik konular ile meşgul olmuştur (Kaufman, 2014).

19.yüzyılın sonu ve 20.yüzyılın başlarında, İKY'nin kilometre taşlarından bir diğeri ise Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'na dayalı tekniklerinin ortaya çıkmasıdır. Bilimsel yönetim yaklaşımını benimseyenler, çalışanların duygusal yönlerinden daha çok süreçlerin ve üretim/hizmete yönelik yöntemlerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi ile verimliliğin yükseltilebileceğini iddia etmektedirler (Miller ve Coghill, 1964). Örneğin, Frederick W. Taylor (1911) bilimsel yönetim çalışmasında iş yerinde verimliliği sağlamak amacıyla en rasyonel üretim yöntemi üzerinde durmuştur. İş yerinde çalışanları makine gibi değerlendiren bu yöntemde, ekonomik motivasyonların verimi artırmak için yeterli olduğu düşüncesi savunulmaktadır (Ferris vd, 2004). Doğru işe doğru nitelikli personelin seçimi, çalışanın işle ilgili eğitilmesi ve başarılı performans gösteren çalışanın ödüllendirilmesi, Taylor'un önemli ilkeleri arasında yer almaktadır (Jamrog ve Overholt, 2004). Taylor ile birlikte Frank Gilbreth (1868-1924), eşi Lillian Moeller Gilbreth (1878-1972), H.L. Gantt, H. Emerson, G. Barth, M. Cooke'un araştırmaları, bilimsel yönetimi önemli bir yaklaşım olarak yerini sağlamlaştırmıştır (Benligiray, 2020, s. 5). Bilimsel yönetim teknikleri ile yapılan araştırmalarda, işle ilgili analizler gerçekleştirilmiş, parçalara bölünmüş, her parça için en iyi zamanlama, ya da en iyi üretim yolunun bulunması ilgili yöntemler geliştirilmiştir. Bu vesile ile iş analizi işlemi İKY yönetim bileşenleri arasında yerini almıştır (Ulrich ve Dulebohn, 2015, s. 189). Bu bağlamda Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nın, İKY'nin disiplin olarak gelişiminde önemli bir katkısı olduğu belirtilmektedir (Sayılır, 2005:148). Taylor tarafından geliştirilen bilimsel yönetim tekniklerinin hâkim olduğu dönemde, çalışanların işe alımları ile ilgili psikolojik testler ve istatistiksel yöntemler gibi Endüstri Psikolojisi uygulamaları ortaya çıkmıştır (Jamrog ve Overholt, 2004, s. 53). Bu dönemde Endüstri Psikolojisi'nde önde gelen Hugo Munsterberg gibi akademisyenler, bilimsel yönetim çalışmalarının farklı olarak işçilerin duygusal tatmini, kişilerin farklılıkları ve çalışanların memnuniyetleri konularına önem vermişlerdir (Ivancevich, 2010, s. 7).

İKY'nin önem kazanmasında, I. Dünya savaşının da etkisi olmuştur. I. Dünya savaşı yıllarında, askere alınanlar ve göçmenlerin yetersiz olması nedeniyle çalışan sayısının azalması, ordunun ihtiyaçları nedeniyle fabrikalarda işçi bulma sorunu ve üretimi daha verimli hale getirme gereksinimi insan kaynakları ile ilgili ayrı birimleri kurulmasını yaygınlaştırmıştır (Kochan ve Cappelli, 1983) Yine bu dönemde, I. Dünya savaşının bitiminde ABD'de refah sekreterleri ve istihdam ofislerinin faaliyetleri PY ya da personel idaresi biriminde toplanmıştır (Kaufman, 2007). ABD'de bu dönemde yaygınlık kazanan PY kavramı, Avrupa'da ancak II. Dünya savaşından sonra kabul görmeye başlamıştır (Kaufman, 2007).

1.3. Büyük Buhran, İnsan İlişkileri Okulu ve Endüstriyel İlişkilerin Yükselmesi

1929 yılında yaşanan büyük buhran tüm dünyada ekonomik şartları etkilemiş, yaşam standartlarını kötüleştirilmiş ve üretim düzeyinin gerilemesine neden olmuştur. Savaş döneminde işçi bulma sorunları ile uğraşan İKY birimleri, yeni şartlarda üretimin gerilemesi nedeniyle işçi bulma sıkıntısı ortadan kalktığı için bir miktar gözden düşmüştür (Kochan ve Cappelli, 1983). Ancak ABD'de 1929 yılından sonra, 1935 yılında yürürlüğe alınan Wagner Kanunu gibi işçilerin örgütlenmesini destekleyen düzenlemeler, sendikalaşmanın ve sendikal hareketlerin çoğalmasına neden olmuştur (Deadrick ve Stone, 2014, s. 194). Bu açıdan toplu pazarlık süreçleri, işverenler ile çalışanlar arasında ücretlerin ve iş koşullarının toplu pazarlık süreçleri ile belirlenmesi, iş mahkemelerinin kurulması endüstri ilişkilerini güçlendirmiştir (Gunnigle vd, 2011). Sendikaların gücünün giderek artması ve işçilerin örgütlü hale gelmesi İKY birimlerinin yeniden değerli hale gelmesinde etkili olmuş, çalışanlarla sorumlu birimlerin ana faaliyeti sendikaların ve endüstri ilişkilerin neden olduğu sorunlarla uğraşmak olmuştur (Ulrich ve Dulebohn, 2015, s. 189). Endüstri ilişkilerinin yanında, bilimsel yönetim ilkelerini de dikkate alına PY birimlerinde, İKY'nin bileşenlerinden olan iş analiz, işe alım, seçme, eğitim, personel değerlendirme ve tazminat gibi fonksiyonlarda bu dönemde ortaya çıkmıştır (Deadrick ve Stone, 2014, s. 194).

İKY alanının tarihsel çizgisinde katkı sunan bir akım ise iş yeri problemlerini çözmek için sosyoloji ve psikoloji disiplininden faydalanan insan ilişkileri yaklaşımıdır (Kaufman, 2014). İnsan ilişkileri yaklaşımı modern anlamda İKY'yi en çok etkileyen unsur olarak değerlendirilmektedir (Jamrog ve Overholt, 2004, s. 54). Harvard Üniversitesi akademisyenlerinden Elton Mayo ve Fritz Roethlisberger'in Western Elektrik firmasının Hawthorne fabrikasında çalışanlar üzerinde 1924-1932 yılları arasında gerçekleştirdikleri deneysel çalışmaları İKY alanında farklı bir düşüncüyü

ortaya çıkarmıştır (Ferris vd, 2004, s. 233). Akademisyenler çalışmalarında iş yerinde fiziksel faktörlerden aydınlatma şartları ile verimliliği karşılaştırmışlar, ancak sonuçta fiziksel şartlardan daha çok iş yerinde sosyalleşmenin ve kişiler arası iletişimin olumlu olmasının, verimliliği arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır (Ivancevich, 2010, s. 7). Durkheim, Janet ve Pareto gibi yazarların, psiko sosyal tekniklerini araştırmalarında kullanan Mayo, çalışılan yerlerin ekonomik ve teknik bir mekân olmaktan öte, sosyal bir sistemi de kapsadığını belirtmektedir. Bu yüzden, iş yeri sorunlarının çözümünde rasyonel ekonomik verimlilik anlayışı ile insan isteklerinin/ihtiyaçlarının dengelenmesinin önemli bir faktör olduğunu ileri sürmektedir (Kaufman, 2014). İnsan ilişkileri yaklaşımının sonucu olarak, psikoloji, sosyoloji gibi davranış bilimleri çalışanların yönetiminde daha yaygın kullanılmaya başlanmıştır (Jamrog ve Ovehout, 2004). Davranış biliminin önemli temsilcilerinden olan Maslow (1954), Herzberg (1957), McGregor (1960) ve Likert (1961) yaptıkları çalışmalarda, işyerinde yaşam koşullarının iyileştirilmesinin gerekliliğini belirtirlerken, iş yerinde kapsayıcılığın ve katılımcılığın önemini vurgulamışlardır (Malik, 2009). Modern örgüt kuramlarının ortaya çıkması, sistem yaklaşımı kapsamında, birey-organizasyon uyumu, organizasyonun çevre ve paydaşlarla uyumu ve değişim dönüşüm kabiliyeti organizasyonların başarı kriteri olarak değerlendirilmiştir (Demirkaya, 2006). Davranışsal yönetim ve örgütsel davranış yaklaşımlarının etkisiyle yapılan çalışmalar sonucunda, geleneksel İKY'nin işlevleri genişlemiştir (Kaufman, 2014). Çalışanların geliştirilmesi ve güçlendirilmesi, kariyer gelişimi gibi inovatif uygulamalar yoluyla (Deadrick ve Stone, 2014, s. 194), çalışan performansını yükseltilmesi ve amaçlara ulaşmak ile etkinliğin sağlanması hedefleri üzerine yoğunlaşmıştır (Bratton ve Gold, 1999). 1970'li yıllara kadar kayıt tutan, çalışanların özlük işlemleri ile ilgili uğraşan PY alanı, insan ilişkileri yaklaşımı, örgüt teorileri ve davranış bilimlerinde ortaya çıkan kuramlar ve kavramlar ile bilimselleşme yolunda ilerlemeler katetmiştir. PY endüstriyel ilişkilerden farklı olarak daha bağımsız bir disiplin görünümü elde etmeye başlamıştır (Mahoney ve Deckop, 1986, s. 225). PY ile birlikte, endüstriyel ilişkilerin alanına giren çalışma ekonomisi uzmanları iş yerinde çalışanların yönetimi ile ilgili konularla ilgilenmişlerdir. Ancak PY uzmanları iş yerlerinin içsel sorunları ile ilgilenirken, çalışma ekonomisi uzmanları iş yerinin dışındaki, sendikalar, toplu pazarlık ve hükümet düzenlemeleri gibi dışsal sorunlarla ilgilenmişlerdir (Kaufman, 1993, s. 6).

1.4. Personel Yönetimi'nden İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışına Dönüşüm

1910'yı yıllarda çalışanların yönetimi ile ilgili kullanılmaya başlayan PY kavramı, 1960'lı yılların sonuna kadar endüstri ilişkileri ile birlikte yan yana anılmıştır (Kaufman, 2014). İnsan kaynakları kavramı ile ilgili alan yazında, Harbison İbrahim (1958) Human Resources in Egyptian Enterprises, Bakke (1958), The Human Resources Function (Strauss, 2001), Myers, Pigors ve Malm (1964), Management of Human Resources: Readings in Personnel Administration ve Wendell French (1964), The Personnel Management Process: Human Resources Administration kitapları ilk örnekler olarak gösterilmektedir (Kaufman, 2014). Söz konusu kitaplarda çalışanların yönetimi ile ilgili olarak ilk defa insan kaynağı kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Uygulamada ise 1970'li yıllar ile 1980'li yıllarda PY kavramı yerini İKY kavramına bırakmıştır (Strauss, 2001).

PY'den İKY'ye geçişi tetikleyen birtakım gelişmeleri, Dessler; küreselleşme, rekabetin artması, teknolojinin ilerlemesi, emek sektöründen bilgi yoğun sektöre dönüşüm, ekonomik sıkıntılar, işgücünün yaşlanması, hizmet sektörünün yaygınlaşması, ekonomilerin büyümede zorlanması, esnek politikaların uygulanması şeklinde sıralamaktadır (Dessler, 2013). Başka bir araştırmacı ise Japon yönetim sisteminde kalite kontrol, Kaizen felsefesi gibi yöntemlerin başarılı olmasının da İKY dönüşümde etkili olduğunu ileri sürmektedir (Demirkaya, 2006). Alan yazında, İKY kavramının yaygınlaşmasında Harvard Üniversitesinin 1981 yılında master programına İnsan Kaynakları Yönetiminin eklenmesinin, dönüm noktalarından biri olduğu vurgulanmaktadır (Benligiray, 2020).

İKY ile ilgili kavramsal olarak birtakım tartışmalar yaşanmaktadır. İKY'nin köklü bir paradigma değişikliği değil, PY'nin devamı olduğunu söyleyenler (Gürbüz, 2013) ile tamamen farklı olduğunu savunanlar (Guest, 1987) iki ayrı uçta yerlerini almaktadır. İKY ile diğer bir tartışma alanı ise iki farklı yaklaşım tarzının ortaya koymuş olduğu varsayımlardır. Sert (Hard) ve Yumuşak (Soft) olarak alan yazında yerini alan İKY modelleri, varsayımları doğrultusunda içerik kazanmakta ve çalışanların yönetilmesine yönelik çözüm teknikleri geliştirilmektedir. Guest (1987) ve Storey (1987)'nin bu iki modelin oluşmasında önemli katkıları bulunmaktadır (Truss vd., 1997). Yumuşak İKY modelinde, organizasyonun hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşabilmesi için iş yerinde çalışan bağlılığı, gelişimi, ilham veren liderlik gibi daha sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçlar üzerine vurgu yapılmaktadır. Bu modelin savunucularına göre organizasyonun rekabette üstünlük sağlayacak en değerli varlığı insanlar olarak değerlendirilmektedir (Bratton ve Gold, 1999). Esnek İKY modelinin insana yönelik varsayımları, refah savunucularından, sosyal hizmet görevlilerinden, insan ilişkileri yaklaşımı ile davranış bilimlerinden beslendiğini söylemek mümkündür.

Yumuşak İKY'den farklı varsayımları olan Sert İKY modeli ise alan yazında yaygın olarak Michigan modeli olarak adlandırılmakta olup insana yönelik yönetim şeklinde akılcılık ve teknik konuları ön plana almaktadır (Bratton

ve Gold, 1999). Ayrıca, üretim ve hizmet süreçlerine dâhil olan insan diğer faktörler gibi organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek için kullanılan bir araç olarak değerlendirilmekte, çalışanların maliyetinin düşürülmesi öncelikler arasında yer almaktadır (Uyargil, 2020). Yumuşak İKY, McGregor'un geliştirdiği X teorisine ve Y teorisinden, X teorisine benzetilmektedir. Tıpkı X teorisinde olduğu gibi, Yumuşak İKY modelinde hedeflere ulaşmak için çalışanların katı kurallarla kontrol edilmesi esas alınmaktadır (Truss vd., 1997).

Başka bir çalışmada ise İKY ile PY'ni farklı yönleri üzerinden bir karşılaştırma yapılmıştır (Guest, 1987). Guest tarafından yapılan karşılaştırmada aşağıdaki hususlar vurgulanmıştır.

- PY daha kısa vadeli ve reaktif iken İKY daha uzun vadeli, stratejik ve bütüncül bir planlama yaklaşımını benimsemektedir.
- PY'de çalışanlardan beklenen iş yeri kurallarına karşı daha itaatkâr davranış sergilemekte iken İKY'de işe ve işyerine bağlılık daha fazla öne çıkmaktadır.
- PY'de çalışanların denetlenmesi, üst yönetici tarafından ve dışsal kontrol yapıları ile kurgulanmışken, İKY'de ise çalışanların içsel, yani kendi kendine kontrol sisteminin tercih edilmektedir.
- Çalışanlara ilişkin PY'de çoğulcu, kolektif ve düşük güven esaslı iken İKY'de ise tekçi, (organizasyon hedefleri ile çalışan hedeflerinin aynılaştırılması), bireysel ve yüksek güven daha ön planda olmaktadır.
- PY'de sistem kurgusunda, merkezi, bürokratik ve resmi kurallarla tanımlanmış roller yer alırken İKY'de kendiliğinden oluşan ve yetkilerin dağıtıldığı esnek roller bulunmaktadır.
- PY'de uzmanlaşmış ekipler, İKY'de hat yöneticileri, İKY faaliyetlerini yürütmektedir.
- PY'de değerlendirme kriteri maliyet azaltma iken İKY'de ise çalışanlardan maksimum yararlanma odak noktada yer almaktadır.

İKY ile PY ile ilgili yapılan başka bir çalışmada ise farklılıkları ve benzerlikleri üzerinde durulmuştur (Armstrong, 2006, s. 19).

İKY ile PY arasındaki benzerlikler şu şekilde sıralanmıştır;

- PY ve İKY'nin stratejileri organizasyonun stratejilerine göre belirlenmektedir.
- Ara kademe yöneticileri PY ve İKY'de çalışanların yönetilmesinden sorumludur.
- PY ve İKY çalışan ihtiyaçlarını karşılanması ile organizasyonların hedeflerine ulaşılması arasında denge kurulması önemlidir.
- PY ve İKY organizasyonların ihtiyaçları doğrultusunda doğru işe doğru çalışanı istihdam etmeyi amaçlamaktadır.
- Organizasyon içerisinde çalışanları yönetmek için işe alım ve seçme, performans yönetimi, yeterlilik analizi, eğitim ve geliştirme ile ödül yönetim teknikleri benzer şekilde kullanılmaktadır.
- PY ve yumuşak (Soft) İKY'de çalışanlar arası iletişime ve katılıma önem verilmektedir.

İKY ile PY arasındaki farklılıklar ise şu şekilde sıralanmıştır;

- İKY daha yönetim ve iş odaklıdır.
- İKY'nin İKY'nin yönetim kültüründe, sonuç ve başarı odaklılık önemlidir.
- Ara kademe yöneticilerine İKY uygulamalarında daha fazla rol verilir.
- İKY daha bütüncül bir bakış açısı ile stratejiler üretir.
- İKY uzmanları, sıradan bir personel idarecisi yerine, stratejik ortak olarak değer görürler.
- İKY'de çalışanlar, maliyet unsurundan daha çok en değerli varlık olarak dikkate alınır.

1.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Stratejik İKY, 1980'li yıllara kadar üretim ve hizmet sürecine dâhil olan girdilerden biri ve maliyet unsuru olarak değerlendirilen insan faktörünün, diğer girdilerden daha değerli olarak öne çıkması şeklinde tanımlanmaktadır (Bayat, 2008, s. 73). Organizasyonların ulaşmak istedikleri hedeflerin belirlenmesi ve uygulaması safhasında İKY işlevlerini kullanmalarının Stratejik İKY kavramını ortaya çıkardığı ileri sürülmektedir (Mert vd., 2020). Organizasyonlarda insana bakışı değiştiren etmenler arasında ise globalleşme, yoğun şekilde yaşanan rekabet, teknolojik değişim ve yenilikler, iş yapış şekillerinde ve yönetim yaklaşımlarındaki değişim ile işgücü piyasasının yapısal değişimi gibi unsurları sıralamak mümkündür (Bayat, 2008).

Stratejik İKY'nin PY'nin devamı olarak değerlendirildiği söylenebilir (Gürbüz, 2013). Stratejik yönetim, organizasyonun amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşılmasını sağlamak için üst yönetim tarafından tasarlanan, uygulanan ve denetlenen uzun dönemli planlar şeklinde tanımlanmaktadır (Wright ve McMahan, 1992). Stratejik yönetiminin dikey ve yatay boyutları bulunmaktadır. Dikey boyutta, organizasyonun stratejik hedefleri ile İKY

hedeflerinin uyumlaştırılırken yatay boyutta ise İKY fonksiyonlarının birbirleri ile uyumu tesis edilmektedir (Wright ve McMahan, 1992, s. 298). Başka bir yazar tarafından ise Stratejik İKY çalışanların beceri, bilgi, tutum ve davranışlarının, organizasyonun amaçları doğrultusunda geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Dessler, 2012, s. 18). Başka bir anlatımla, Stratejik İKY anlayışında, bireylerin tek tek başarılı olmaları, olumlu performans göstermeleri, makro hedeflerinin gerçekleşmesine yeterli olmadığı yaklaşımı çerçevesinde tüm organizasyonun amaçlarına başarı ile ulaşılmasına odaklanılır, koordinasyon ve yönlendirmeler için üst yönetime destek verilir (Becker ve Huselid, 2006). Aksi halde organizasyonun vizyon ve hedefleri ile İKY faaliyetlerinin uyumlu olmaması durumunda, başarının elde edilmesinin çok zor olduğu ifade edilmektedir (Ivancehich, 2010).

Stratejik İKY üzerinde çalışan Hendry ve Pettigrew, dört ana unsuru şu şekilde sıralamıştır; İKY işlemlerinin planlanması, istihdam politikaları ve İKY stratejileri doğrultusunda İKY sisteminin oluşturulması, İKY politika, strateji ve uygulamalarının organizasyonların amaçları ile uyumlaştırılması ve rekabet avantajı sağlamak için insanın stratejik kaynak olarak değerlendirilmesi (Hendry ve Pettigrew, 1986).

Stratejik İKY gelişimi ile ilgili birtakım modeller ileri sürülmüştür. Schuler ve Jackson (1999) bu modelleri, kaynak tabanlı kuram, işlem maliyeti kuram, davranışsal kuram ve kaynak bağımlılığı kuramları şeklinde sıralamıştır. Kaynak tabanlı kurama göre, organizasyonların kaynakları arasında yer alan insan en önemli stratejik sermaye olarak değerlendirilmektedir (Wright ve McMahan, 1992). Organizasyonların stratejik kaynağı olarak kabul gören insanın rekabet yarışında üstünlük sağlama noktasında katkı sağlayabilmeleri için nitelikli ve yeterli beceriye sahip olmaları için mutlaka geliştirmeleri gerekmektedir (Acar ve Özutku, 2022, s. 159).

Özetle Stratejik İKY, geleneksel İKY'nin organizasyon içerisindeki rolünün ve işlevlerinin bütüncül bir bakış açısıyla konumlandırılması (Sayılır, 2005) ve artan rekabet şartlarında sürdürülebilir üstünlük gücünün ulaşılmasının hedeflendiği bir yönetim yaklaşımı olarak değerlendirilebilir (Göktaş ve Kılıç, 2022). Bu kapsamda, İKY'nin stratejilerin belirlenmesine katılımı üst yönetimde temsil edilmesi, diğer ara kademe yöneticileri ile koordinasyonu sağlaması gibi yeni görevler, organizasyonlarda stratejik İKY uygulamalarına örnek olarak verilebilir (Gürbüz, 2011).

1.6. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi

Sürdürülebilir İKY kavramı, Birleşmiş Milletler tarafından 1987 yılında kabul edilen Brundtland komisyonu raporunda tanımlanan ve daha sonra yaygın olarak kullanım alanına sahip olan sürdürülebilir kalkınma kavramına kadar uzanmaktadır (Aslanertik ve Çolak, 2021). Brundtland raporuna göre sürdürülebilir kalkınma, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılamada bir yoksunluk yaşanmadan bugünün gelişimini sağlayan kalkınma anlayışıdır (WCED, 1987). Sürdürülebilir İKY'nin üzerinde anlaşılması ve genel kabul görmüş bir tanımı olmadığını belirten, İKY'nin yeni versiyonu olarak değerlendiren Kramar, stratejik İKY ve PY kapsamına giren işlemleri içeren ve amaçlar açısından finansal hedefler yanında, sosyal ve çevresel hedeflerini de odağına alan daha geniş bir yönetim yaklaşımı olduğunu ifade etmektedir (Kramar, 2014). Başka bir anlatımla, sürdürülebilir İKY, organizasyonların ve İKY'nin faaliyetlerinin olumsuz yan etkileri hususunda farkındalığın artmasına neden olmaktadır (Ehnert, 2006). Mariappanadar ise sürdürülebilir kalkınma tanımına benzer şekilde bir tariflendirme yapmıştır. Ona göre, sürdürülebilir İKY, toplum geleceğe dair gereksinimlerinden ödün vermeden, organizasyonların insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanma faaliyetidir (Mariappanadar, 2003). Sürdürülebilir İKY konusunda ilk araştırmacılardan olan Zaugg ve arkadaşları ise, Sürdürülebilir İKY'nin amaçlarını, iş bulma becerilerini arttırmak, katılımcı bir yaklaşımla çalışanların sorumluluk kabiliyetlerini güçlendirmek ve özel hayat ile iş hayatı dengesini temin etmek olarak sıralamaktadır (Zaugg vd, 2001). Başka bir çalışmada ise Sürdürülebilir İKY, organizasyonların sürdürülebilir performansını temin etmek için İKY sisteminin oluşturulması olarak ifade edilmektedir (Aslanertik ve Çolak, 2021).

Doğal kaynakların aşırı şekilde kullanılması, fosil bazlı yakıtların çevreye olan yıkıcı zararları, kentleşme ve nüfus artışının etkisiyle doğanın tahribatı, çevreye yönelik hassasiyetlerin yükselmesine neden olmuştur. Organizasyonların ürettikleri ürünlerin ve sundukları hizmetin çevreye olan zararları daha dikkat edilir hale gelmiştir. Ulusal ve uluslararası düzenlemeler, teşvikler, kamuoyu baskısı, Unilever, Coca Cola gibi büyük ve kurumsal organizasyonları daha çevreci olmak hususunda politikalar uygulamaya sevk etmiştir (Ehnert vd, 2014, s. 5). Kumar, bu bağlamda, Sürdürülebilir İKY'yi organizasyonların faaliyetlerinin toplum tarafından olumlu karşılanması ve meşruiyetinin sağlanması için önemli bir araç olarak değerlendirmektedir (Kumar, 2018). Ayrıca toplumların geleceğinin garanti altına alınabilmesi için sürdürülebilir kalkınmayı sağlaması gerekmektedir. Bu kapsamda, Sürdürülebilir İKY, insanların beceri, bilgi ve yetkinliklerini geliştirerek, sağlık problemleri ile ilgilenecek, demografik değişikliklere uyum sağlayarak (Kumar, 2008) ve ekonomik-toplumsal dışsallıkları hesaba katarak (Ehnert vd., 2014) organizasyonların devamlılığı açısından önemli bir potansiyel taşımaktadır.

Sürdürülebilir İKY'den beklenen yararları; nitelikli çalışanın işe istihdam edilmesi ve elde tutulması noktasında tercih edilen iş yeri olma, iş sağlığı ve güvenliğini temin etme, çalışanların gelişimi için uzun vadeli yatırım yapma, iş ve iş dışı yaşam dengesini sağlama, işgücünün yaşlanma sürecini yönetme, işyerinde güveni tesis ederek sürekli istihdam oluşturma kabiliyeti geliştirme, çalışanlara ve topluma karşı sosyal sorumluluk bilincini geliştirme, çalışanların ve toplumun yaşam düzeyini yaşanabilir kılama olarak sıralamak mümkündür (Ehnert vd, 2014, s. 6). Ehnert ve arkadaşları, 2020 yılında yaptıkları çalışmada Sürdürülebilir İKY'nin, Sosyal Sorumluluk İKY, Yeşil İK, Üçlü Kollektif Sorumluluk (Triple Bottom Line) ve Ortak Fayda İKY şeklinde dört çeşidi olduğunu ortaya koymuşlardır (Ehnert vd, 2020). Elkington tarafından kavramsallaştırılan üçlü Kollektif Sorumluluk ya da triple bottom line organizasyonların ekonomik fayda sağlarken, sosyal ve çevresel boyutları dikkate almasını ifade etmekte olup söz konusu boyutlar aynı zamanda 3P (people-insan, planet-doğa ve profit-kar) şeklinde de tanımlanmaktadır (Chillakuri ve Vanka, 2015).

Sonuç

Organizasyonlarda üretim ve hizmetlerin gerçekleşmesinde önemli rol alan çalışanların yönetimi ile ilgili konular İKY alanına dâhil olmaktadır. İKY'nin tarihsel gelişimini bütüncül bir yaklaşım ile değerlendirmeyi amaçlayan bu çalışmada, ulusal ve uluslararası alanyazın taranmıştır. İKY'ne tarihsel bir perspektif ile yaklaşan (Strauss, 2001; Jamrog ve Overholt, 2004; Demirkaya, 2006; İtaka, 2011; Freitas vd, 2011; Benligiray, 2020) yazarların çalışmaları derinlemesine incelenmiştir. İKY ile çalışmalarda yoğun olarak ABD ve Avrupa kaynaklı yazarlara başvurulduğu görülmektedir. Hatta Boxal ve Purcell (2003) tarafından yapılan çalışmada, ABD ve Avrupa tipi olarak iki farklı İKY sınıflandırılması yapılmıştır (Kılıç, 2014).

Çalışmada elde edilen bilgiler neticesinde İKY'nin başlangıcı yaygın olarak Endüstri Devrimi ile ilişkilendirildiği belirlenmiştir. Tarım toplumunda yaygın iş modeli olan el sanatları ve küçük atölyelerde işveren ile İKY faaliyetlerini gerçekleştiren kişinin aynı olduğu, sanayileşme ve büyük fabrikalarla birlikte farklılaşmaya gidildiği tespit edilmiştir. 19.yy sonlarında uygulama örneklerine rastlanan refah sekreterlerinin güncel İKY birimlerinin ilk nüvelerini oluşturduğu söylenebilir. Refah sekreterleri, işverenlerden farklı olarak çalışanların sosyal haklar konusunda temsilciliğini yapan görevliler olarak istihdam edilmiştir. Daha sonra işe alım ofisleri ve sosyal hakların temsilcileri aynı birim bünyesinde birleştirilmiş ve istihdam ofisleri oluşturulmuştur. 1910-1920 yılları arasında ilk PY birimleri ortaya çıkmış, refah sekreterlerinin ve istihdam ofislerinin görevlerin kendi bünyesinde toplamıştır. 1980'li yıllardan sonra ise PY kavramı yerini İKY kavramına bırakmıştır.

Çalışmanın diğer bir bulgusu ise İKY alanının sosyoekonomik şartlara göre dönüşüm geçirmesidir. Endüstri devrimi ile oluşumu başlangıç gösteren, İKY alanı, dünya savaşları döneminde sendikal hareketlerin yoğunlaşması ve hükümet müdahaleleri nedeniyle sosyal hakların ağırlıkta olduğu, çalışanların daha fazla haklara sahip olduğu endüstriyel ilişkiler alanının bir alt dalı olarak değerlendirilmiş, petrol krizleri, ekonomik durgunluk ve artan rekabet koşullarının etkisiyle daha bağımsız bir disiplin haline gelmiştir.

İKY'nin başka disiplinlerin bilgisini bünyesine dâhil ederek evrildiği ileri sürülmektedir (Mahoney ve Deckop, 1986). Bu kapsamda, yönetim bilimi, davranış bilimleri, endüstri psikolojisi, ekonomi, hukuk gibi disiplinler İKY alanının gelişimine katkı sunmuştur. Örneğin endüstri sosyolojisi üzerine çalışmalar yapan Mayo ve arkadaşları, iş yerinde sosyalleşmenin önemine dikkat çekmişler ve insan ilişkileri yaklaşımını ortaya çıkarmışlardır. McGregor ve Maslow gibi yazarlar ise iş ortamında motivasyon, işe bağlılık ve işgücü karakterleri üzerinde çalışmalar yaparak, kayıt tutucu, rutin işler yapan İKY'nin kapsadığı alanın genişlemesine katkı sunmuşlardır.

Çalışmada elde edilen başka bir bulgu ise konu bakımından çok sayıda disiplinin keşişme noktasında olan İKY alanının tarihsel bir yaklaşım ile çerçevesinin belirlenmesinin zorluğudur. İKY ile ilgili geliştirilen modeller, akımlar, yaklaşımlar anlaşılmayı daha da güçleştirmektedir. Örneğin sert ve yumuşak İKY modelleri, Avrupa ve Amerikan İKY modeli, endüstriyel ilişkiler, sendika ve işgücü ekonomisi üzerine yapılan çalışmalar, kuramsal ve uygulamaya dönük araştırmalar alanının kapsamını genişletmektedir. Bu kapsamda Boxal vd. (2007) tarafından yapılan modelleme kolaylaştırıcı olma potansiyeli taşımaktadır. İKY alanını Mikro İKY, Stratejik İKY ve Uluslararası İKY olarak üç kısma ayıran yazarlar PY ve İKY arasındaki farkın anlaşılmasına katkı sunmuşlardır (Kılıç, 2014). Kayıt tutucu ve rutin işlerle meşgul olan PY mikro İKY sınıflandırılmasına dâhil edilebilir.

Bu çalışmada bölümlendirme yapılırken Stratejik İKY ve Sürdürülebilir İKY, İKY yönetiminin güncel versiyonları olarak değerlendirilmiştir. Sürdürülebilir İKY yeni gelişen bir yaklaşım olup ekonomik fayda ile sosyal ve çevresel faydanın dengeli olmasını öngörmektedir. Stratejik İKY'den farklı olarak Sürdürülebilir İKY paydaşların gereksinimlerine, hükümet, vatandaş, tüketici, müşteri ve endüstriyel ilişkilere uyumlu çalışmayı hedeflemektedir. Bu kapsamda 1980'li yıllarda artan rekabet ile daha iş odaklı olan sosyal haklar konusunda çalışanların daha az söz sahibi

olduğu İKY alanının bu yaklaşım ile endüstriyel ilişkilere yaklaşma potansiyeli taşıdığı ifade edilebilir. Ancak bunun için daha fazla verinin oluşması ve bunların analiz edilmesi gerekmektedir.

Çalışma kapsamında elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki öneriler sunulabilir.

a) Tarihsel bir bakış açısı ile İKY alanı ile ilgili araştırma yapılırken kriter bazında bir odaklanmanın daha doğru olacağı düşünülmektedir. Alan yazında yapılan bölümlendirmeler, sosyoekonomik kriterler çerçevesinde geniş bir çerçevede yapılmıştır. Ancak konu bazlı bir bölümlendirme konunun anlaşılmasını kolaylaştıracak ve gelecek çalışmalara daha odaklı bir ışık tutacaktır. Örneğin Acar (2019), Cumhuriyet dönemi ile ilgili İKY tarihsel çalışmasında, konu ile ilgili yapılan kamu politikalarını dikkate almıştır.

b) Tarihsel bölümlendirmeler ağırlıklı olarak endüstri devrimine dayandırılmaktadır. Yazında Endüstri Devrimi'ne ilk geçen İngiltere ve ABD'nin ağırlığı bulunmaktadır. Diğer ülkelere yönelik araştırmaların artırılması tarihsel arka planda farklı yaklaşımların ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktır.

c) İKY alanında ideal olan ile uygulanan arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bu bağlamda, güncel olarak ortaya çıkan Stratejik İKY ya da Sürdürülebilir İKY ile daha fazla uygulamaya dönük çalışmaların yapılması alanın zenginleşmesine katkı sunacaktır.

d) İKY'nin paradigma dönüşümünde 1980 tarihi önemli bir kilometre taşı oluşturmuştur. Özel sektörde uygulamalar ile içerikleri zenginleşen alanın önemli paydaşı kamu kurum ve kuruluşlarıdır. İKY alanı daha organizasyon içine dönük çalışmalarla öne çıkmaktadır. Sonraki çalışmalarda İKY alanının kamu kurum ve kuruluşları ile ilişkileri üzerinde araştırmalar ortaya konulması, uygulamada yaşanan aksaklıkların çözümü noktasında politika yapıcılara önerilerin geliştirilmesinde önemli yararı olacaktır.

e) Refah sekreterleri, istihdam ofisleri, PY ve İKY şeklinde devam eden dönüşüm çizgisinde, İKY öncesi dönemde yaygın olarak PY kavramı kullanımı tercih edilmektedir. Yönetim ve idare kavramları arasındaki farklar alan yazında tartışılmaktadır. İdare kavramının mevcut durumu devam ettirmeyi hedefleyen, işlemleri yerine getirirken kurallara bağlılığı esas alan bir yaklaşımı temsil ettiği, yönetim kavramının ise daha iyi duruma gelebilmek için geliştirme, düzeltme, iyileştirme ve risk alma anlayışını benimsediği ileri sürülmektedir (Mecek ve Kocakula, 2020, s. 1413). Bu bilgiler ışığında, tarihsel bir bakış açısı ile yapılacak çalışmalarda PY kavramı yerine personel idaresi kavramının kullanılması önerilebilir.

Kaynakça

- Acar, O. K. (2019). Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine: Cumhuriyet dönemi kamu personel yönetim tarihçesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 119-146.
- Acar, S. ve Özutku, H. (2022). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi. İ. Ünüvar (Ed.), *Sosyal, beşerî ve idari bilimler alanında uluslararası araştırmalar IX* içinde (s.153-172). Eğitim Yayınevi.
- Ahammad, T. (2017). Personnel management to human resource management (HRM): How HRM functions? *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 13(9), 412-420.
- Armstrong, M. (2006) *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10. Baskı). Kogan Page.
- Aslanertik, B. E. ve Çolak, M. (2021). The link between sustainability reporting and the core characteristics of sustainable human resource management. *International Journal of Contemporary Management*, 57, 15- 24.
- Bass, B. M. (1994). Continuity and change in the evolution of work and human resource management. *Human Resource Management*, 33(1), 1-31.
- Bayat, B. (2008). İnsan kaynaklarının stratejik niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 67-91.
- Becker B. E., & Huselid M.A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(2), 898-925.
- Benligiray, S. (2020). İnsan kaynakları yönetimine giriş. H. Z. Tonus ve D. Paşaoğlu Baş (Ed.), *İnsan kaynakları yönetimi* içinde (s. 3-37). T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Boxal, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). Human resource management: Scope, analysis, and significance. P. Boxal, J. Purcell, & P. Wright (Eds.), In *The Oxford handbook of human resource management* (s. 1-18), Oxford University Press.
- Bratton, J., & Gold, J. (1999). *Human resource management: Theory and practice* (2. Baskı). Macmillan Press Ltd.
- Chillakuri, B. H., & Vanka, S., (2015).Sustainability: An evolutionary perspective-from household to human resources management. *International Journal of Management Research & Review*, 5(7), 546-553.
- Çetinel, F. G. (2003). Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine: Tarihsel bir perspektif. *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19(1), 175-200.
- Deadrick, D. L., & Stone, D.L (2014). Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management* 24(3), 193–195.
- Demirkaya, H. (2006). Tarım toplumundan bilgi toplumuna insan kaynakları yönetiminde değişim. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0(27), 1-23.
- Dessler, G. (2013). *Human resource management* (13. Baskı), Pearson Yayınları.
- Ehnert, I. (2006). Sustainability issues in human resource management: Linkages, theoretical approaches, and outlines for an emerging field. Paper prepared for 21st EIASM SHRM Workshop, Aston, Birmingham, March 28th-29th, 2006.
- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (Ed.), (2014). Sustainability and HRM an introduction to the field. I. Ehnert, W. Harry & K. J., Zink (Eds.), In *Sustainability and human resource management* (s.3-32). Springer.
- Ehnert, A., I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common good HRM: A Paradigm shift in sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30, 1-11.
- Ferecov, R. (2009). Azerbaycan işletmelerinde personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş. *Journal of Azerbaijani Studies*, 12(2), 1-12.
- Ferris, G. R., Hall, A. T., Todd Royle, M., & Martocchio, J. J. (2004). Theoretical development in the field of human resources management: Issues and challenges for the future. *Organizational Analysis*, 12(3), 231–254.
- Freitas, W., Jabbour, C. J. C., & Santos, F. (2011). Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business Strategy Series*, 12(5), 226–234.

- Göktaş, P. ve Kılıç, C. (2022). Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımları. M. Sağır (Ed.), *Örgütsel strateji ve stratejik insan kaynakları yönetimi* içinde (s.247-263). Beta Yayınları.
- Guest, E. D. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503–521.
- Gunnigle, P., Heraty, N., & Morley, M. (2011). *Human resource management in Ireland* (4. Baskı), Gill ve Macmillan.
- Gürbüz, S. (2011). Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisi: İnsan kaynakları yöneticileri üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 397-418.
- Gürbüz, S. (2013). Stratejik insan kaynakları yönetiminin kuramsal temelleri: Evrenselci, koşul bağımlılık ve yapısalcı yaklaşımlar. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 63-97.
- Hendry, C., & Pettigrew, A.M. (1986). The practice of strategic human resource management. *Personnel Review*, 15(5), 3-8.
- Itika, J. (2011). *Fundamentals of human resource management: emerging experiences from Africa*. African Studies Centre / University of Groningen / Mzumbe University.
- Ivancevich, J. M. (2010). *Human resource management* (11. Baskı). McGraw Hill Yayınları.
- Jamrog, J. J., & Overholt, M. H., (2004). Building a strategic HR function: Continuing the evolution. *Human Resource Planning*, 27(1), 51-62.
- Kaufman, S. A. (1993). *The origins of order. Self-organization and selection in evolution*. Oxford University Press.
- Kaufman, B. E. (2007). The development of HRM in historical and international perspective. P., Boxall, J. Purcell & P., Wright (Eds.), In *The Oxford handbook of human resource management* (s.19-47). Oxford University Press.
- Kaufman, B. E. (2014). The historical development of American HRM broadly viewed, *Human Resource Management Review*, 24, 196-218.
- Kaufmann, B. E. (2001). Human resources and industrial relations commonalities and differences. *Human Resource Management Review*, 11, 339-374.
- Kılıç, S. (2014). Endüstri ilişkileri teorisi ve insan kaynakları yönetimi. *Çalışma ve Toplum*, 0(42), 111- 135.
- Kochan, T. A., & Cappelli, P. (1983). The transformation of the industrial relations and personnel function. P. Osterman (Ed.), In *Employment policies of large firms* (s.133–162). MIT Press.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?, *International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089.
- Kumar, R. (2018). Sustainable HRM: An evolution of a new approach. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 8(11), 163-173.
- Mahoney, T. A., & Deckop, J. R. (1986). Evolution of concept and practice in personnel administration/human resource management (PA/HRM). *1986 Yearly Review of Management of the Journal of Management*, 12(2), 223-241.
- Malik, N. (2009). Emergence of strategic human resource management historical perspective. *Academic Leadership: The Online Journal*, 7(1), 16.
- Mariappanadar, S. (2003). Sustainable human resource strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International Journal of Social Economics*, 30(8), 906–923.
- Mecek, M. & Kocakula Yıldırım, Ö. (2020). Yönetim-idare kavramlarının yapısal-işlevsel analizi ve kavramsal açıdan tanımlanması. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(54), 1411-1425.
- Mert, G., Alan, T., Bingöl, A., Tümkaya, T. ve Koyunlu, F. (2020). Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumsallaşma sürecine etkisi: Kamu hastanelerinde bir araştırma. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15(10), 5197-5230.
- Miller, F. B., & Coghill, M, A. (1964), Sex and the personnel manager. *Industrial Relations Review*, 0(18), 32-44.
- Öğüt, A., Akgemci, T. ve Demirsel, M. T. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 277-290.

- Sayılr, Y. (2005). İnsan kaynakları yönetimi alanının Türkiye'deki gelişim çizgisi: Yönetim organizasyon kongreleri üzerine bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 147-176.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207-219.
- Strauss, G. (2001). HRM in the USA: correcting some British impressions. *International Journal of Human resource management*, 12(6), 873-897.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., & Stiles, P. (1997). Soft and hard models of human resource management: A reappraisal. *Journal of Management Studies*, 34(1), 53-73.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.
- Uyargil, C., Tüzüner, L., Kulak, F. A. ve Atay, S. E. (2020). Farklı yaklaşımlar açısından İKY bildirileri: 1994-2017 yılları arasında alandaki değişim ve gelişime yönelik bir inceleme. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 75(3), 899-924.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992), Theoretical perspectives of strategic human resource management, *Journal of Management*, 18(1), 295-320.
- Zaugg, R. J., Blum, A., & Thom, N. (2001). Sustainability in human resource management. Evaluation Report. Survey in European Companies and Institutions. Bern, Wiesbaden: Gabler.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞANLAR TARAFINDAN ALGILANISHININ ÖRGÜTE BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR İŞLETME ÖRNEĞİ¹

THE IMPACT OF PERCEPTION OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES ON THEIR ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A BUSINESS CASE IN THE AUTOMOTIVE SECTOR

Berkay AKSU* Halil İbrahim ÖZMEN**

- * Doktora Öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı, berkay_aksu@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6041-2507>
- ** Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, halilozmen@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-1595-2966>

ÖZ

Örgütlerin başarılı olabilmesi için sadece nitelikli eleman yeterli değildir. Çalışanların örgüte bağlı ve çalışma isteklerinin olması gerekmektedir. Kurumların Başarısı ancak örgüte duygusal bağ kuran çalışanlar aracılığı ile sağlanabilir. İnsan kaynakları yönetimi örgütlerde insanların ardındaki insanlar olarak, örgüte bağlı ve çalışma isteğine sahip çalışanlarla ilgili süreçte temel sorumlu olarak düşünülebilir. Bu çalışmada, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir işletmedeki çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılarının örgüte olan bağlılıkları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu çerçevede öncelikle insan kaynakları yönetimi kavramı ve örgütsel bağlılık kavramı açıklanmıştır. Kavramsal yapı çerçevesinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanlar tarafından algılanışının örgüte olan bağlılıkları üzerindeki etkilerine yönelik bir araştırma yapılmıştır. Araştırma otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kurumsal bir işletmenin yedek parça deposunda görev yapan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, işletmenin çalışanları tarafından algılanan insan kaynakları uygulamaları ile çalışanların örgüte olan bağlılıkları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanlarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin farkındalık ve algı arttıkça örgütsel bağlılık da artmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Bağlılık, Otomotiv Sektörü.

Jel Kodları: O14, D23, L62.

ABSTRACT

For organizations to be successful only qualified personnel are not enough. Employees must be committed to the organization and be willing to work. The success of institutions can only be achieved through employees who establish an emotional bond with the organization. Human resource management can be considered as the people behind people in organizations, as the main responsible in the process related to the employees who are connected to the organization and have the desire to work. In this study, the effect of the perceptions of the employees in a business operating in the automotive sector towards human resources management practices on their commitment to the organization was explained. In this framework, first of all, the concept of human resources management and the concept of organizational commitment are explained. Within the framework of the conceptual structure, research was conducted on the effects of the perception of human resource management practices by the employees on their commitment to the organization. The research was carried out on the employees working in the spare parts warehouse of a corporate enterprise operating in the automotive sector. According to the results obtained, a positive significant relationship was found between the human resources practices perceived by the employees of the enterprise and the commitment of the employees to the organization. As the awareness and perception of employees regarding human resource management practices increase, organizational commitment also increases.

Keywords: Human Resource Management, Organizational Commitment, Automotive Industry.

Jel Codes: O14, D23, L62.

¹ Bu çalışmada Berkay AKSU tarafından Dr. Öğr. Üyesi Halil İbrahim ÖZMEN danışmanlığında hazırlanan "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanlar Tarafından Algılanışının Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir İşletme Örneği" adlı yüksek lisans tezinden yararlanılmıştır.

Giriş

Günümüzde örgütler, hızla değişen ve gelişen toplumsal, kültürel, ekonomik, yasal ve teknolojik gelişmelerden etkilenmekte ve faaliyet gösterdikleri alanda rekabet avantajı sağlayarak varlıklarını sürdürebilmek için bu gelişmelere ayak uydurmak zorundadırlar. Örgütlerin rakiplerinden farklılaşmasını sağlayarak uzun vadede planlanan hedeflerini gerçekleştirmesi ve başarılı olabilmesini sağlayacak en önemli unsur insan kaynağıdır. Örgütte çalışan insanlar örgütün amaçlarını yerine getirmenin yanı sıra kendi gereksinimlerini karşılamak ve kişisel hedeflerine ulaşmak için çalışırlar. Yönetimin asıl beklentisi de çalışanların emeklerine uygun bir ortam sağlayarak iş birliği içerisinde örgütün hedeflerine yönlendirerek ortak hedefleri gerçekleştirmektir. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), çalışanların ihtiyaçlarının belirlenmesi, işe alım ilanlarının hazırlanması ve yayınlanması, işe en uygun personelin seçilmesi, işe alınan personellerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çalışanlar arası iletişim sağlanması gibi pek çok uygulamayı içinde barındırır.

Değişen çevre koşulları, artan rekabet ve çalışanların gereksinimlerindeki artış ve değişimler nedeniyle çalışanları örgütte tutmak her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. Çalışanları örgütte tutmak amacıyla örgütsel bağlılıklarını artıran faktörleri belirlemek ve bu konuları iyileştirmek oldukça önemlidir. Nitelikli iş gücünü örgütte tutmanın tek yolu yüksek ücret vermek değildir. Nitelikli çalışanların kimi durumlarda yüksek ücret almasına rağmen örgütten ayrılarak daha düşük ücret veren bir başka örgütte çalışmayı tercih ettikleri görülmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün bir parçası olarak hissetmesi ve işletmeyi kendi iş yerleri gibi görmeleri olarak ifade edilebilmektedir. Bunun sağlanması için de örgütler, örgüte duygusal olarak bağlamak amacıyla çalışanların isteklerini, önerilerini dikkate almalı ve çalışanlarını önemseydiğini hissettirmelidir. Bu şekilde çalışanlar etkin ve verimli bir şekilde çalışır ve örgütün hedeflerini gerçekleştirmesine büyük katkı sağlar. Örgütsel bağlılığın sağlanması da insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile gerçekleştiği için örgütler İKY uygulamalarına yatırım yapmaktadır.

Bu çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve bu algının örgütsel bağlılığa olan etkisi arasındaki ilişki incelenmiştir. Ayrıca demografik özellikler ile insan kaynakları uygulamaları algısı ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkilerde incelenmiş, demografik özelliklerin etkisinin hangi düzeyde ve ne yönde olduğu araştırılmıştır.

1. Kavramsal Çerçeve

Günümüzde yoğun rekabet altında faaliyetlerini devam ettirmeye çalışan örgütlerin, örgüt başarısını devam ettirmek için çalışanların örgütten ayrılmamaları gerektiğinin farkına vardıkları ifade edilebilir. Çalışanlar örgüte ne kadar bağlıysa örgüt de o derece güçlü ve verimli olmaktadır (Ulrich, 1997, s. 305; Ichniowski, Shaw ve Prensushi, 1993, s. 309; MacDuffie, 1995, s. 218). Bu yüzden, çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmak için gerekli faaliyetleri belirlemek ve geliştirmek çok önemlidir. Bu sürecin insan kaynakları yönetiminin görev alanında olduğu söylenebilir. Bu kapsamda çalışmada öncelikle insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılık kavramları açıklanarak, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır.

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

Tüm işletmeler çalıştığı sektöre göre belirli sayıda insan kaynağına ihtiyaç duymaktadır. İşletmenin çalışma alanının üretim ya da hizmet sektörü olsun fark etmeksizin bu alanlardaki nitelikli insan kaynağı işletmelerin zorunlu ihtiyaçlarındandır. Şüphesiz örgütün amaçlarına uygun ve verimli olarak çalışabilmesi için kullanılan her kaynakta olduğu gibi insan kaynağında da düzenli ve verimli bir yönetime ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyaçtan kaynaklanan durum sebebiyle insan kaynakları yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır (İzgi, 2013, s. 3). İnsan kaynakları yönetimi, örgütün rakiplerine çeşitli üstünlükler sağlamak amacı ile gerekli olan insan kaynağının temini, istihdamı ve geliştirilmesi konularında planlama, örgütlenme, yönlendirme, eş güdümlenme ve denetleme uygulamalarını içeren bir süreç olarak tanımlanabilir (Yüksel, 2004, s. 8). İnsan kaynakları yönetimi aynı zamanda örgütlerin amaçlarını ve isteklerini yerine getirerek mevcut işgücünü elde tutma ve geliştirme faaliyetleridir. Bu tanıma göre insan kaynakları yönetimi, örgüte çalışan temini yapmak, örgütteki insan gücünü verimli bir şekilde kullanmak, çalışanlara değer verip haklarını korumak ve sorunlarına çözüm bulmak gibi işlevleri içerir (Bingöl, 2013, s. 8).

İnsan kaynakları yönetiminin amacı; çalışanların görevlerini en verimli ve tatmin olacak şekilde yapabileceği uygun şartları belirleyerek, bunların örgütün başarısına katkı sağlamasını amaçlamaktadır. Örgüt yönetiminde, insan faktörüne verilen değer artarsa çalışanların verimi ve yaptıkları işlerin kalitesi de doğru orantılı olarak artacaktır. Bu şekilde bir sistemin kurulabilmesi için, insana saygının esas alınması ve “önce insan” anlayışının benimsenmesi gerekmektedir (Türker, 1998, s. 41).

İşletmenin insan kaynakları yönetimi gerekli etkinliğe ve etkililiğe sahip olduğu müddetçe işletme olarak başarı sağlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, işletmede çalışan personelin çalıştıkları süre boyunca işlerinde başarılı olmasını sağlamak amacıyla hareket etmektedir (Armstrong, 2006, s. 8).

1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri

İşletmeler stratejilerini ve politikalarını belirlerken hem örgüt içinde hem de diğer örgütlerdeki yaşanan olaylardan edindikleri tecrübeler sonunda oluşmuş bazı ilkeleri esas almaktadır (Ünsalan ve Şimşeker, 2014, s. 35). İlkeler örgütte insan kaynağına yönelik faaliyetlerin belirli bir bütünlük içinde yürütülmesine imkân sağlar. İnsan kaynakları yönetiminde kullanılan temel ilkeler örgütler arasında farklılık gösterebileceği gibi, yönetsel farklılık da gösterebilir. Bu ilkelerden bazıları; yeterlilik, kariyer, eşitlik, güvence, tarafsızlık ve gizlilik ilkeleridir (Yüksel, 2004, s. 19):

- **Yeterlilik (Liyakat) İlkesi:** Yeterlilik sözlükte, yapılacak işe uygun olma, yeterlilik sağlama şeklinde tanımlanmıştır. Genel anlamda ise verimli ve etkili bir çalışan düzeninin kurulmasına olanak sağlayan uygulamalar ve kurallar bütünüdür. Bir diğer anlamıyla belirlenen işe en uygun kişinin alınmasını ifade eder (Mutlu, 2016, s. 24).
- **Kariyer ilkesi:** İnsan kaynakları yönetiminin işgörenin yetenekleri ve bilgisini sadece işe alırken değerlendirmesi ve ona göre seçim yapması yeterli değildir. Seçilerek işe kabul edilen işgörenin işletme içinde yeteneklerini göstermesine fırsat tanınarak işletmede kalıcı olmaları sağlanmalıdır. Örgütte uygulanan kariyer ilkesi sonucunda işgörenlerin motivasyonu artacak ve örgüte bağlılıkları sağlanarak işinde uzman kişilerle çalışarak örgütün başarıya ulaşması sağlanacaktır (Ünsalan ve Şimşeker, 2014, s. 266).
- **Eşitlik İlkesi:** Tüm örgüt çalışanlarına cinsiyet, yaş, din, dil, ırk gibi ayırım yapılmadan, iş alımdan işten ayrılana kadar tarafsız ve eşit olarak yaklaşılması ve çalışanların verilen örgüt imkanlarından eşit şekilde yararlanabilmesidir (Canman, 1995, s. 59).
- **Güvence İlkesi:** İş görenler çalıştıkları örgüte güvenme ihtiyacı hissederler. Çalıştığı süre boyunca işten atılma korkusu yaşayan bir işgörenden yüksek performans göstermesi beklenemez. Bu yüzden örgüt, personeline stresten uzak, güvenli ve huzurlu bir çalışma ortamı sağlamalı, çalışanın sosyal ve ekonomik düzeyinin iyi olmasını sağlayarak geleceğe umut ve güvenle bakabilmesini sağlamalıdır (Yüksel, 2004, s. 26).
- **Tarafsızlık İlkesi:** Tarafsızlık ilkesi, çalışanların çeşitli amaçlar doğrultusunda olan siyasi atamalardan korunmasını sağlamaktır. İşveren ve yöneticilerin terfi ve atamalarda tarafsız yani objektif olmalarıdır. Tarafsızlık ilkesi, personeline işe alım aşamalarında ve işe alındıktan sonra örgütte tarafsız davranılmasını ifade eder (Yüksel, 2004, s. 26).
- **Açıklık ve Gizlilik İlkesi:** Açıklık ilkesi oluşturulan örgütsel politika ve stratejilerin amaç ve sonuçlarına ilişkin bilgilerin çeşitli iletişim araçlarıyla işletmedeki çalışanlara duyurularak desteklerinin sağlanmasını amaçlar. Gizlilik ilkesi ise her konunun herkes tarafından bilinmemesi esasına dayanır. Her bölümün görevlerini içeren bilgiler sınırlandırılarak sunulur.

1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Günümüzde hızlı yaşanan değişim ve zorlaşan rekabet koşulları örgütleri ellerinde bulundurdukları her kaynağı olduğu gibi insan kaynağını da en etkili ve verimli şekilde kullanmaya zorlamıştır. İnsan kaynağı artık örgütler açısından sürdürülebilirliğin, verimliliğin ve başarının en önemli aktörü konumundadır (Pfeffer, 1998, s. 96). Örgüt içerisindeki tutarlılığı sağlamak amacıyla İKY politikalarının sözlü ve yazılı şekilde tüm çalışanlara iletilmesi gerekmektedir. Bunun dışında İKY, örgütsel performans açısından önemli olan işgören bağlılığını sağlamak ve takım çalışmasına uygun ortam hazırlamak için bir örgüt kültürü oluşturmaktır. Çalışanların verimliliklerini ve motivasyonlarını en üst düzeyde tutmaya çalışarak bu şekilde işletmede kalmalarını sağlamak İKY'nin önemli bir görevidir (Bingöl, 2013, s. 25). İKY uygulamaları; seçim, terfi, ücret artışı, tedarik vb. konularda karar alınırken hangi ilkelere ve şartlara göre hareket edilmesi gerektiği konusunda İK yöneticilerine yol göstermektedir (Özütü vd. 2008, s. 207). İKY uygulamaları, örgütün sahip olduğu insan kaynağını örgüt içinde tutabilmek, örgütün işleyişini ve düzenini bozmamak ve üretim ile yönetim arasındaki ilişkinin verimli bir şekilde sağlanması için oluşturulmuş işlevlerdir. Örgütler bazı dönemlerde çeşitli açılardan yaptıkları mevcut durum analizleri sonucunda, işgörenlere uygulamak üzere bazı yöntemler geliştirmektedir. Bu durum bazen işletmelerde fazla mesai, maaş kesintisi ya da işletmenin küçülmeye gitmesi nedeniyle işten çıkarmalara sebep olurken, bazen de işletmelerin kârının artmasıyla prim, ikramiye çeşitli ödüller gibi çalışanlar için motivasyon artırıcı sonuçlar da ortaya çıkartmaktadır (Haznedar, 2006, s. 15).

Bir işletme toplumun ihtiyaçlarına yanıt verebiliyorsa etkindir. Çalışanlar da işyerinde hem işletmenin hedeflerini hem de kendi ihtiyaçlarını karşılayabiliyorsa etkindirler. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları insan kaynağının dolayısıyla işletmenin etkinliğini artırmaya yönelik faaliyetlerin tümü olarak da ifade edilebilir (Yüksel, 2004, s. 30-39). İnsan kaynakları uygulamaları aşağıdaki gibidir:

- **İnsan kaynakları planlaması:** Bir işletmenin istenildiği zaman ve yerde, gereksinim duyduğu nitelik ve sayıdaki işgörenin hazır şekilde bulundurulması ve iş görenlerin yapmış olduğu çalışmalarla yapılan işi en az maliyetle yapma sürecini belirtmektedir (Kaynak, 1989, s. 10).
- **İş analizi:** Bir işin en az maliyetle, kısa zamanda ve iyi bir şekilde yapılabilmesi amacıyla işle ilgili bilgilerin sistemli bir şekilde toplanması, incelenmesi ve değerlendirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Mucuk, 2008, s. 324).
- **İşgören bulma ve seçme:** Gerekli insan kaynağını bulma, işe alma ve uygun işe yerleştirmede ilk olarak adayları arama işlemi yapılmaktadır. Adayların seçiminde ise, örgütün açık olan pozisyonu hangi işten oluşuyorsa ilk olarak onunla ilgili eğitime, daha sonra yetenek, beceri ve tecrübe gibi kriterlere bakılmaktadır (Hassan, 2016, s. 17).
- **Eğitim ve geliştirme:** Örgüt başarısını arttırmak amacıyla işgörenlerin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi için yapılan faaliyetlerin tümüdür. Verilen eğitimler ile yeni işe alınan işgörenin örgüte en hızlı şekilde adapte olarak uyum sorunu yaşamaması amaçlanmaktadır (İmamoğlu, 2007, s. 19).
- **Performans değerlendirme:** İşgörenin başarısını belirlemek ve geliştirmek için yapılan sistematik çalışmaların tümüdür. Performans değerlendirmesi önceden belirlenmiş standartlar çerçevesinde düzenli olarak çalışanın bağlı olduğu amir tarafından, iş arkadaşları ve astları tarafından, bir komite veya grup tarafından ya da müşteriler tarafından yapılabilir (Akçakanat, 2009, s. 19). Performans değerlendirmesiyle çalışanların yeterlilik ya da yetersizlik seviyesi ortaya koyularak sorunlara çözüm aranmakta ve işletmenin üretkenliğini artırması sağlanmaktadır (Pehlivan, 2008, s. 154).
- **Kariyer yönetimi:** İnsan kaynaklarının oluşturduğu planlar ile kariyer geliştirme planlarını bağdaştırarak bütünlük oluşturulması, iş analizleri yapılarak iş olanakları ve açık pozisyonların belirlenmesi, çalışanın işletme içerisinde yükselme yolu ve stratejisinin belirlenmesi, gerekli eğitimlerin verilerek kariyer kavramının çalışanlara aktarılması ve bu konuda yol gösterilmesi aşamaları olan kariyer ve gelişim planının hazırlanması olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2013, s. 33).
- **İş değerlendirme ve ücret yönetimi:** İş değerlemesi örgütlerde işlerin önem ve zorluk seviyesine göre belirlenmesi olarak tanımlanmakta ve üretim sürecindeki kişiler tarafından yüklenen görevlerin o işletmeler için taşıdığı önemin belirlenmesinde kullanılmaktadır (Akyıldız ve Güngör, 2004, s. 32). İşletmelerde ücret ve maaş yönetiminin etkili bir biçimde yapılması için ödeme politikalarının ve planlamasının düzgün bir şekilde yapılması gerekir (Bingöl, 2013, s. 425).
- **Endüstri ilişkileri:** İşgören, işveren ve sendika üçlüsü arasında olan kolektif ilişkileri temsil eden, genellikle toplu pazarlıklar kapsamında yürütülen iletişim, tartışma gibi işbirlikçi süreçler ile stratejik olan bir işlev olarak görülmektedir. Ancak endüstri ilişkileri zamanla daha stratejik önem taşıyan uygulamalara geçmektedir. İnsan kaynakları yönetimi ile endüstriyel ilişkiler birbiri sayesinde var olan sistemlerdir (Kağncıoğlu, 2000, s. 38).
- **İş güvenliği ve işgören sağlığı:** İşgörenlerin ruh ve beden sağlıklarını işyerlerinin olumsuz etkilerinden korumak iş kazaları ve meslek hastalıklarına karşı önlem alarak işçilerin rahat ve güvenli bir şekilde çalışmasını sağlamak, iş güvenliği ve işgören sağlığı çalışmalarının temel amacıdır (Çopur vd., 2006, s. 41).

1.2. Örgütsel Bağlılık

Bağlılık kavramı sözlükte, birine karşı sevgi, saygı ve yakınlık gösterme, sadakat anlamlarına gelmektedir. Meyer ve Allen'e (1991, s. 63) göre bağlılık belirli bir varlığa karşı yönelmedir. Başka bir tanıma göre ise bağlılık, kişiyi belirli bir amaca yönelik davranmaya iten güçtür (Meyer ve Herscovitch, 2001, s. 324). Örgütsel bağlılık çalışanın örgüte karşı duyduğu aidiyet duygusunu ve hissettiği bağın yoğunluğunu ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık, bireyin örgüte karşı hissettiği ait olma duygusu ve sadakati ile ilgilidir. (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2013, s. 156). Örgütsel bağlılığın temel düşüncesi, çalışanın örgüte duyduğu duygusal yakınlık ve kendisini örgüt ile bütünleştirmesidir. Örgütü ile arasında güçlü bir bağ kuran işgören, örgütün amaç ve hedeflerini benimseyerek görevini en iyi şekilde yaparak yüksek performans gösterecek ve tüm bunların sonucunda örgütten ayrılmak istemeyerek uzun yıllar örgüte katkı sağlayacaktır. (Ceylan ve Demircan, 2002, s. 57). Çalışanların kendilerini örgüte dahil olmuş hissetmeleri halinde örgütsel bağlılığın işletmeye katkısı olduğu söylenebilir. Örgüte ve örgütün değerlerine, hedeflerine sahip çıkan çalışanlar, ticari bir işletmeye dahil olduğu kadar sosyal bir gruba da dahil olmuş demektir (Demirel, 2008, s. 183). Örgütsel bağlılık

konusundaki birçok araştırma, çalışanların bağlılık düzeyini artırma ve geliştirmeye odaklanmıştır (Hrebiniak ve Alutto, 1972, s. 556; Shore vd., 1995, s. 1597; Tansky ve Cohen, 2001, s. 297; Arciniega ve González, 2006, s. 46; Afshari, vd., 2019, s. 787). Çalışanın bir işletmeye olan bağlılığı hem ücret, promosyon gibi dışsal etkenlerle hem de iş doyumunu gibi psikolojik etkenlerle arttırılabilir. Bir kişiye, nesneye veya gruba psikolojik olarak bağlılık tanımlanmasında kullanılan değer veya hedeflerle ilişkilidir (Meyer ve Allen, 1984, s. 376).

1.3.1. Örgütsel Bağlılık Boyutları

Örgütler çalışanlarının örgüte hangi boyutta bağlı olduklarını bilirlerse bunu destekleyecek ve geliştirecek ortamlar oluşturacaktır. Bu yüzden örgütsel bağlılığın boyutları önem kazanmaktadır. Örgütsel bağlılığın boyutları konusunda en çok atıf alan çalışma olan Meyer ve Allen'in çalışmasında geliştirdikleri boyutlar öne çıkmaktadır. Bu modele göre ele alınan üç boyutun dört ortak özelliği vardır. Bu özellikler (Uyguç ve Çımrın, 2004, s. 91):

- Psikolojik durumu yansıtmaması,
- Örgüt üyeliğini devam ettirme isteğini belirtmesi,
- İşgören ve örgüt arasındaki ilişki düzeyini göstermesi,
- İşgücü devir oranını azaltıcı yönde etkilerin olmasıdır.

Meyer ve Allen'in (2001) "davranışsal", Porter vd. (1974) "durumsal" ve Wiener'in (1982) "normatif" olarak isimlendirdikleri yaklaşımları, devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık olarak üç temel grupta ele almışlardır (Sabuncuoğlu, 2000, s. 314). Boyutlar aşağıdaki gibi açıklanabilir.

- **Duygusal Bağlılık:** İşgörenlerin örgütün değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını kabul ederek benimsemeleri ve kendilerini örgütün bir parçası olarak kabul ettikleri bağlılık türüdür. Bu çalışanların, yöneticiler tarafından istenen, tamamen kendini kuruma adanmış örgüte sadık işgörenler olduğu görülür ve de işlerine karşı aşırı sorumlu oldukları ihtiyaç halinde ek çaba göstermeye hazır haldedirler (Kırlak, 2018, s. 43). Duygusal bağlılık üzerinde en çok durulan ve önemsenen bağlılık türüdür. Bunun sebebi çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmesi ve örgütte kalma arzusunun yüksek olduğunun düşünülmesidir. Güçlü bir duygusal bağ kurarak örgütte kalan çalışanlar, mecburiyet hissettiklerinden değil, kendileri isteyerek örgütte kalmaya devam etmektedirler (Meyer ve Allen, 1991, s. 67).
- **Devam Bağlılığı:** Kişinin, örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu maddi olanaklardan vazgeçmesi ve bunun sonucundan ekonomik sıkıntılar yaşayacağını düşündüğü için örgütte kalma zorunluluğu olarak ifade edilebilir. Örgütten ayrılma halinde vazgeçilecek olan yan haklar, kıdem tazminatı gibi maddi kazançlardan çalışan vazgeçmek istememektedir. Yanı sıra çalışanların alternatif iş imkanlarının kısıtlı olduğunu düşünmesi örgütlerine bağlılıklarını arttırmakta ve istemeseler de örgütte çalışmaya devam etme zorunluluğu hissetmektedirler (Bayram, 2005, s. 133). Meyer ve Allen bu yaklaşımı, Becker'in (1960) Yan Bahis Teorisine yatırım ile birlikte zaman değişkenini de katarak geliştirmişlerdir. Buna göre, çalışanın bir örgüte verdiği emek ne kadar çoksa, örgütten ayrılmanın maliyetini ne kadar yüksek görüyorsa, çalışan kişi o ölçüde örgüte bağlanır (Balay, 2000, s. 22).
- **Normatif Bağlılık:** Meyer ve Smith (2001, s. 320) "örgüte üyeliğin sürdürülmesi konusunda çalışanların hissettiği sorumluluk duygusu şeklinde tanımlamışlardır. Çalışanlar, işverenin onları en çok ihtiyaçları olduğu anda işe aldıkları ve işverenlerini bırakmamalarının doğru olacağı düşüncesine sahip olmalarından dolayı minnettarlık duygusuyla örgütte kalırlar. Bunun sebebi, işverenin kendilerine iyi davranarak onları önemseydiği ve bu yüzden işverene karşı borçlu oldukları düşüncesinde olmalarıdır (Çetin, 2004, s. 91).

1.2.2. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütün faaliyetlerini başarılı bir şekilde yürütebilmesi için başta gelen şartlardan birisi, örgütün en önemli kaynağı olan beşeri sermayenin işini severek yapması, sahiplenmesi ve tatmin duyarak çalışmasıdır. Çalışanların kısa bir süre çalıştıktan sonra örgüte karşı negatif hisler beslemeye başlayarak yeni bir iş arayışı içine girmesi daha sonra işten ayrılması hem çalışan hem de örgüt açısından istenmeyen bir sonuçtur. Bu olumsuz durumun oluşmasına engel olmak için yöneticiler örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri belirleyerek bu faktörleri geliştirme ve iyileştirme konusunda çaba harcamaktadır (Güney, 2007, s. 48). Stum'a (1999, s. 6) göre, kişisel özellikler, özel ve iş yaşamı arasındaki denge, ücret, örgütün eğitim ve geliştirme olanakları, yönetim politikaları, örgüt kültürü gibi konular, çalışanların örgüte bağlılık duyması veya örgütten uzaklaşmasına etki eden faktörlerdir. Bu faktörler kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak sınıflandırılmaktadır (Durna, 2005, s. 211).

Örgütsel bağlılık işletmeler açısından oldukça önemlidir. Örgütsel bağlılık sağlanırsa işletmenin amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmesi daha kolay olur. Ayrıca örgütsel bağlılık işe gelmeme, geç gelme, işten memnuniyetsizlik duyarak ayrılma gibi örgütün istemediği davranışları azaltır. Çalışan performansının yükselmesi, verimliliğin artması, müşterilerin memnun olması gibi etkenler örgütsel bağlılık davranışının önemli göstergeleridir (Özdevecioğlu, 2003, s. 115). Örgütsel bağlılığın sonuçlarına genel olarak bakıldığında iş tatmini, motivasyon, örgütte çalışmaya devam etme gibi istekler pozitif yönlü, çalıştığı yerden ayrılma, devamsızlık, stres gibi konularda ise negatif yönlü ilişkiler bulunmuştur (Balay, 2000, s. 83).

- **Performans ve Verimlilik:** Yapılan çalışmalarda sadece duygusal bağlılık gösteren çalışanların performansı ve örgütsel bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Mellor vd, 2001, s. 173). Örgüte ahlaki ve duygusal yönden bağlılık hisseden çalışanlar, diğer çalışanlara göre daha yüksek performans sergileyeceklerdir. Bu bağlılıkta, örgütle bütünleşmiş çalışan, örgütün amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olacak şekilde davranışlar göstererek performansını arttıracak bu da örgütün verimliliğinin artmasını sağlayacaktır (Porter vd., 1974). Duygusal bağlılık dışındaki durumlarda performans ile örgütsel bağlılık arasında zayıf bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu ilişkinin zayıf olmasının nedenleri arasında ekonomik koşullar, ailevi sorunlar ve beklentiler sıralanabilir (Brett, Cron ve Slocum, 1995, s. 263). Bu bilgilerden yola çıkıldığında iş performansının artması için örgüt tarafından istenen bağlılık şekli duygusal bağlılıktır. Duygusal bağlılık davranışı gösteren çalışanlar örgüt için faydalı olmayı ister bu yüzden çalışmaya istekli olurlar ve sonuç olarak iş performansları artar.
- **Devamsızlık:** Devamsızlığı, işgörenlerin çalışmak zorunda olduğu programları ve iş saatleri içerisinde iş yerlerine gelmemeleri olarak tanımlayabiliriz. Genel olarak örgütsel bağlılık düzeyi az olan çalışanlarda daha çok görülmektedir. Kişiler, kendi özel hayatlarından kaynaklanan bazı nedenlerle devamsızlık yapabilmektedir (Gülten, 2018, s. 30). Yapılan araştırmalar sonucunda cinsiyet ile devamsızlık davranışı arasında da ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre kadınların erkeklerden daha çok devamsızlık yaptıkları ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre erkeklerin, kadınlara göre iş yerlerine duydukları bağlılığın daha fazla olduğu söylenebilir. Örgütün çalışma saatleri, uzaklığı gibi etkenler de devamsızlık oranına etki edebilmektedir (Uslu, 2012, s. 47).
- **Stres:** Stres, çalışan davranışlarını, performanslarını, bağlılıklarını ve iş ilişkilerini etkileyen bir faktördür. Yöneticiler hem kendilerinin hem de işgörenlerin stres kaynaklarını kontrol altına almalıdır. Bunun için işgörenleri toplu çalışma yapmaya yönlendirmeli ve stresi artıracak düşündüğü konulara karşı önlemler almalıdır. Çalışma ortamındaki ısı, aydınlanma, gürültü vb. fiziksel koşullarda iyileştirme yapılması da stresi azaltabilmektedir (Yakut, 2015, s. 60). Bunun yanında belirli düzeyde olan stres, kişinin hedefe odaklanmasına yardımcı olur ve motivasyonunu yükseltir (Özkalp ve Kirel, 2013, s. 146). Stres, günlük ve iş yaşantımızda belirli ölçülerde olduğu zaman normal ve gerekli bir durumken yıkıcı şekilde stres iş yerlerinde istenmeyen sonuçlara yol açabilmektedir. Bu sonuçlardan bazıları; motivasyonun kaybolması, işten uzaklaşma, devamsızlık, performans düşüklüğü, kalite düşüklüğü, işten ayrılma isteği ve çeşitli hastalıklardır (Pehlivan, 2010).

1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Algısı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

İşletmeler, nitelikli çalışanları işletmeye çekmek, mevcut nitelikli çalışanları da işletmede tutma amacı güderler. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları da işgörenlerin verimli ve etkin bir şekilde çalışmalarını sağlamak, sektördeki yüksek potansiyelli iş gücünü işletmeye çekmek ve çalışılan ortamın kalitesini arttırmak amacıyla çalışanlara yatırım yapmayı amaçlar. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından herhangi birinin olumsuz şekilde algılanması diğer İKY uygulamalarının da olumsuz algılanmasına etki etmektedir (Chang, 2005, s. 136). Ayrıca çalışanlar bu uygulamaların olmasının üst yönetim tarafından çalışanlara değer vermek ve onları örgütte tutmak amacıyla yapıldığını düşünürse örgüte bağlılık geliştirebilir. Diğer yandan işgörenler İKY uygulamalarının yalnızca yönetim tarafından mevcut yasalara uymak ya da örgütün verimliliğini arttırmak gayesiyle yapıldığını algıladıkları örgüte bağlılık geliştiremeyebilirler (Koys, 1988, s. 65). İşletmeye olan güven örgütsel bağlılık için önemli bir faktördür; bu yüzden işletmeler işgörenler ile iletişim kurarken, performans değerlendirmesi yaparken, ödülleri dağıtırken ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarını uygularken açık, şeffaf ve adaletli bir yol izlemelidir. Bu şekilde bir tutum sergilenirse çalışanlar ile işveren arasında oluşabilecek sorunlar önlenerek çalışanlarda olumlu bir tutum ve davranış ortaya çıkar (Karasu, 2009, s. 92). Yapılan bu araştırmalardan yola çıkarak, çalışma koşullarının iyi olduğu, performans değerlendirme, ödüllendirme gibi uygulamaların adaletli yapıldığı, çalışanlarını eğiten ve iş güvenliğini sağlayan işletmelerde çalışanların işletmeye karşı güvenlerinin ve duygusal bağlılıklarının arttığını, performans değerlendirme, terfi, ücret gibi konularda adaletin sağlanmadığı ortamlarda ise çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarının azaldığı düşünülmektedir.

1.3.1. İşgören Temin ve Seçim Sürecinin Örgüte Bağlılığa Etkisi

İşgören temin ve seçim süreci, örgütsel başarıyı etkileyen önemli bir insan kaynakları fonksiyonudur. İşgören temin ve seçimi sistematik olarak ele alınacak olursa çeşitli evrelerden oluşan bir süreç olduğu söylenebilir. Bu sürecin aşamaları, işgören ihtiyacının sayı ve gerekli yeteneklerin belirlenmesi, işletmenin ihtiyacını karşılayabilecek adayların araştırılarak bulunması ve adaylar arasından çeşitli yöntemlerle işe en uygun kişilerin seçilip yerleştirilmesi şeklinde sıralanmaktadır (Acar, 2008, s. 100). İşe alımda adalet süreci önemli bir şekilde etkilemektedir. İşe alım sürecinde yapılacak haksız ve adaletsiz tutumlar örgütteki mevcut çalışanların motivasyonunun ve verimliliğinin düşmesine, bunun sonucu olarak çalışanlar arası çatışmaya neden olmaktadır. Bu gibi durumlar oluşursa mevcut çalışanların örgüte olan bağlılıkları olumsuz yönde etkilenmekte ayrıca toplum açısından da olumsuz bir imaj oluşmasına sebebiyet vermektedir (Arslan, 2001, s. 95).

Personel ihtiyacının terfi yolu ile sağlandığı örgütlerde terfi kararları çeşitli baskılara neden olabilmektedir. Adaylar kişisel becerilerini kullanarak, seçimi yapacak yöneticiyi etkilemeye çalışabilir ya da bazı yöneticiler bazı çalışanları kayırmacı davranışlarıyla kendi pozisyonlarını sağlama alma isteğinde bulunabilirler. Tüm bunlar işgörenler arasında çatışmaya sebep olarak çalışanların örgüte olan bağlılıklarını olumsuz yönde etkiler (Acar, 2000, s. 139). Yapılan araştırmalar sonucunda, işgören temini ve seçimi uygulamalarının düzgün ve adaletli şekilde yapıldığında, kişilerin iş ve örgüt ile uyum sağlamasının yanında, örgütsel bağlılığı da artırdığı ortaya çıkmıştır (Robertson ve Smith, 2001, s. 451; Hill, 2014, s. 15). Ayrıca bu çalışmalarda seçim sürecinde yöneticilerin adaylara olan davranışlarının da önemli olduğu vurgulanmıştır. Adaylar işe girmeden önce ve girdikten sonra yöneticilerin davranışlarından etkilendiği için yönetimin yeni gelen çalışanlara karşı tutumu da bağlılığı etkilemektedir (Uysal, 2005, s. 134).

1.3.2. Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Eğitim ve geliştirme uygulamaları, örgütün diğer örgütlerle olan rekabet gücünü artırmak için kullanılan İKY uygulamalarının başında gelir. Eğitim, örgüt içinde veya dışında düzenlenmiş programlar veya işi yaparak deneyimleme şeklinde işgörene bilgi, yetenek kazandırma, tutum ve davranış geliştirme yönündeki faaliyetler olarak tanımlanabilir (Özçelik, 2008, s. 189). Maurer ve Tarulli'nin (1994, s. 11) yaptığı çalışmalarda, eğitim faaliyetlerine önem veren işletmelerin belirledikleri eğitim politikaları, planları ve tüm çalışanların eğitim olanaklarından adil bir şekilde yararlanmasına fırsat tanınması çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri bağlılığı artırmaktadır.

Örgütün eğitim uygulamalarına önem vermesi sonucu işgören, örgütün kendisine değer verdiğini düşünerek duygusal bağlılık geliştirmektedir. Çalışanlar aldıkları eğitim sonucunda, örgüte ve işlerine yönelik beceriler elde etmeleri için örgüt içinde statü ve ekonomik olarak avantaj sağlamaktadır. Buna bağlı olarak bu becerileri başka bir örgüte transfer etmenin zor olması nedeniyle örgüte devam bağlılığı da geliştirmektedir. Çalışan, kendisine yapılan eğitim harcamalarının ve kazandığı yeni bilgi ve becerilerin farkında olduğu için en azından bunların karşılığını ödeyebileceği kadar örgütte kalma sorumluluğu duymakta yani normatif bağlılık hissetmektedir (Meyer ve Allen, 1991, s. 68). Sonuç olarak yapılan araştırmalar değerlendirildiğinde, çalışanların örgütün sağladığı eğitim faaliyetlerinden adil ve eşit bir şekilde yararlandığında bunun sonucu olarak örgütsel bağlılıklarının arttığını ortaya koymaktadır.

1.3.3. Performans Yönetim Sisteminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Performans yönetim sistemi, işgörenlerin performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve bu konuya geniş bir perspektiften bakan örgütsel bir sistemdir (Uyargil vd., 2008, s. 245). Dinamik bir süreç olarak tanımlayabileceğimiz bu sistem, çalışanların belli bir dönem içinde yaptığı çalışmaların veya yeteneklerinin önceden belirlenen kriterler doğrultusunda birçok farklı yönden sistemli olarak ölçülerek, çalışanların potansiyellerinin ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır. Meyer ve Smith'in yapmış oldukları çalışmanın sonucuna göre, performans değerlendirme ile duygusal ve normatif bağlılık arasından yüksek bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır (Meyer ve Smith, 2000, s. 328).

Performans değerlendirme sonucunda alınan terfi, ödül, ücret artışı gibi yönetsel kararların işgörenin moralini yükselttiği, eğer işgörenin performansı zayıf bulunursa işgörene verilen eğitim onun kariyer gelişimine katkıda bulunacağı gibi nedenlerle performans değerlendirme ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Adalet, güven ve yönetsel uygulamalar örgütsel bağlılığı artırır. Seçim ve temin sürecinin adil olması adaylarda olumlu etki bıraktığı gibi adil bir performans değerlendirme sisteminin olması da çalışanlarda güven oluşturur ve bu sebeple bağlılığı artırır (Uysal, 2005, s. 111-141).

1.3.4. Ücret ve Ödül Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Ücret düzeyi, ücret sistem ve yapılarından farklı, işletmeler arası bir kavram olarak, işletmedeki iş ve çalışan ücret düzeylerinin piyasadaki eşdeğer iş ve çalışan ücret miktarlarıyla karşılaştırılmasıdır (Acar, 2008, s. 54). Ücret miktarı ile örgüte olan bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda ücret miktarı arttıkça, örgüte olan bağlılığın da arttığı ortaya çıkarılmıştır (Iverson, 2002, s. 324). Daha önce sekiz farklı ülkede yapılmış araştırma sonuçlarına göre alınan iyi bir ücretin önem sırasına bakıldığında sevilen ve ilgi duyulan bir işten sonra ikinci sırada yer aldığı tespit edilmiştir. Bahsedilen araştırma sonuçlarına göre, ücret, kişiler arası pozitif ilişkiler, iş güvencesi, özgürlük, uygun çalışma saatleri ve koşulları gibi amaçlardan daha önemli görülmektedir (Çakır, 2006, s. 17).

Ücret miktarı ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda ücret yükseldikçe, örgüte olan bağlılığın arttığı ifade edilmektedir. Gautam ve arkadaşlarının 2001 yılında yaptıkları çalışmada ücret düzeyi ile devamlılık bağlılığı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Gautam, van Dick ve Wagner, 2001, s. 246). Ücrette örgüt içindeki eşitliğin sağlanamaması; işe devamsızlık, düşük performans, iş tatminsizliği gibi negatif sonuçlara yol açmaktadır (Galic ve Nacinovic, 2007, s. 4). Genel olarak ücretlerinden memnun olan çalışanlar ve ücretlerinin adil olduğunu düşünenler örgütlerine daha bağlı olmaktadır. Diğer bir araştırmaya göre de ücretinin adil olduğunu düşünen çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının daha yüksek olduğu bulunmuştur (Çakır, 2006, s. 23).

1.3.5. İş Güvencesinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Son yıllarda dünya genelinde yaşanan ekonomik krizler, belirsizlikler, teknolojik gelişmelerin hızlanması ve küreselleşmeyle birlikte artan rekabet şartları, örgütleri küçülmeye, yeniden yapılanmaya, çalışma saatlerinin esnek olarak düzenlenmesinde ve dış kaynak kullanımına yönlendirmiştir (Staufenbiel ve König, 2010, s. 101). Bu durum genel işgücü bakımından düşünüldüğünde, birçok kişi işsiz kalmakta, bazıları da mecburen ya da kısa süreli geçici sözleşmeler yaparak çalışma zorunda kalmaktadır. Çalışma dünyasındaki bu değişiklikler çalışanların iş güvencesini tehlikeye atmaktadır.

Çalışanların iş güvencesi olmadığında örgütün amaçlarını ve çıkarlarını düşünüp o doğrultuda hareket etme duygusu kaybolmaktadır. Kişinin çalıştığı örgütte kendine duyulan ihtiyacın azaldığını hissetmesi, işten çıkarılma riski ve çalışma şartlarındaki belirsizliğin oluşturduğu olumsuz duygular örgütün bir çalışanı olmaktan dolayı önemli olmadığını hissetmesine neden olacaktır. Örgütteki tüm çalışanlar aynı seviyede iş güvencesizliği yaşamazlar. Aynı örgütte çalışan iki kişi, örgütle olan iş ilişkisine bağlı olarak farklı derecelerde iş güvencesizliği algılayabilir. Buradan yola çıkılarak iş güvencesizliği objektif ve subjektif olarak iki kavrama ayrılmaktadır. Geçici ya da belirli bir süre çalışanların söz konusu iş güvencesizliği objektif iş güvencesizliğini temsil ederken, çalışanların işlerini kaybetme korkusu ve işlerinin devamlılığı hakkındaki endişelerini içeren güvencesizlik algısı subjektif iş güvencesizliği algısını ifade etmektedir (Akbıyık, 2012, s. 113).

2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanlar Tarafından Algılanışının Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma

Bu çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların verimliliğine etkisini ortaya koyabilmek için dört bölümden oluşan ifadelerin yer aldığı anket formundan elde edilecek veriler Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liderlik Anabilim Dalı Yüksek Lisans programı kapsamında tez çalışmasına yönelik olarak hazırlanmıştır.

2.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu araştırmanın amacı, işgörenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek, demografik yapıları göre farklılıkları belirlemek, iş tatmini ile örgütsel bağlılık düzeylerinin arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve literatüre katkı sağlamaktır. Ayrıca insan kaynakları algısının örgütsel bağlılığa olan etkisi de araştırılmıştır. Bu bağlamda, araştırmanın en temel amacı, literatürde belirtilen varsayımların otomotiv sektöründe yer alan iş görenler açısından incelenmesi ve insan kaynaklarına ilişkin algıların örgüte bağlılığa etkisini de içermektedir.

Bu çalışmada veri toplamak amacıyla anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunda veri toplamak amacıyla demografik bilgi formu, insan kaynakları stratejisi, örgütsel bağlılık ölçeği ve insan kaynakları uygulamaları algısı ölçeği olmak üzere dört bölüm vardır. Araştırmacı tarafından geliştirilen demografik bilgi formu, çalışmada yer alan katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, bu iş yerinde çalışma süresi, toplam çalışma süresi özelliklerini içermektedir. Çalışmada örgüt ikliminin ölçülmesi için, Meyer ve Allen'in (1991) oluşturduğu ölçek temel alınarak 18 maddeden oluşturulan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Anket formundaki tüm ifadeler 5'li Likert ölçeği

(1: Hiçbir Zaman – 5: Her Zaman) şeklinde oluşturulmuştur. Ölçek toplam 18 maddeden meydana gelmektedir. Fiona Edgar, Alan Geare’in 2005 yılında yayınlanmış “HRM Practice and Employee Attitudes: Different Measures-Different Results” adlı makalesi ve Banu Saadet ÜNSAL AKBIYIK’ın (2012) “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgüte Bağlılığa Katkısında Çalışma Şekillerinin Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma” adlı doktora tezinde kullanılan anketin uyarlanmasıyla oluşturulmuştur. Anket formundaki tüm ifadeler 5’li Likert ölçeği (1: Hiçbir Zaman – 5: Her Zaman) şeklinde oluşturulmuştur. Ölçek toplam 25 maddeden meydana gelmektedir.

Çalışmanın örneklemini, İstanbul ili merkezinde bulunan, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın yedek parça dağıtım merkezinde çalışan işçiler oluşturmaktadır. Örneklem, bu örgütte çalışan 87 kişiden oluşmuştur.

2.2. Araştırmanın Bulguları

Verilerin analizinde frekans, yüzde gibi tanımlayıcı istatistiklerden faydalanılmış ve analitik karşılaştırmalar yapılmıştır. Kategorik verilerde ve numerik verilerde parametrik olmayan istatistikler kullanılmıştır. İki değişken grubu arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmamasının incelenmesinde Mann Whitney U testi kullanılmıştır. İki değişken grubunun niceliksel değişken arasında ilişki bulunup bulunmadığını incelemek için Kruskal Wallis Analizi uygulanmıştır (Kalaycı, 2018, s. 106). Bir bağımlı değişken ile bir bağımsız değişken arasındaki ilişkinin matematiksel eşitlik ile açıklanması amacıyla regresyon analizi kullanılmıştır. İki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin derecesini ve yönünü ölçmek amacıyla korelasyon analizi kullanılmıştır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre; Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile ilgili yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach’s Alpha değeri 0,790 olarak hesaplanmıştır. İnsan Kaynakları Uygulamaları algısı ile ilgili yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach’s Alpha değeri 0,935 olarak hesaplanmıştır. 0,60 üzeri sonuçlar güvenilir olarak kabul edilmektedir (Kayış, 2006, s. 405). Katılımcılara öncelikle işletmelerinde hangi insan kaynakları uygulamalarını algıladıkları sorulmuştur. Katılımcıların yanıtlarının dağılımı aşağıdaki gibidir.

Tablo 1. Katılımcıların Kurumlarında Algıladıkları İKY Uygulamaları Dağılımı

	Var		Yok	
	N	%	N	%
Kurum misyonu	64	73,6	23	26,4
Kurum vizyonu	65	74,7	22	25,3
İşletme Üretim/Hizmet Stratejisi	56	64,4	31	35,6
İnsan Kaynakları Stratejisi	69	79,3	18	20,7
İşe Alma Stratejisi	58	66,7	29	33,3
Eğitim ve Geliştirme Stratejisi	68	78,2	19	21,8

Katılımcıların kurumda bulunan İKY uygulamaları işaretlemesi ile elde edilen sonuçlar incelendiğinde, çalışanlar en fazla %79,3 ile insan kaynakları stratejisi, %78,2 ile eğitim ve geliştirme stratejisi, %74,7 oranla kurum vizyonu, %73,6 oranla kurum misyonu, %66,7 oranla işe alma stratejisi ve %64,4 oranla işletme üretim/hizmet stratejisi unsurlarının bulunduğunu belirtmişlerdir. Çalışanların işletmede en fazla insan kaynakları stratejisi unsuru olduğunu ve en az ise işletme üretim/hizmet stratejisi unsuru olduğu düşünülmektedirler.

2.3. Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez = Sözcük türlerinin dağılımı normal değildir ($P < 0,05$).

Hipotez kapsamında demografik verilere göre örgütsel bağlılık puanı arasında fark olup olmadığını belirlemek için Shapiro Wilk analizi kullanılmıştır. Yanıtlara ilişkin sonuçlar tabloda verilmiştir.

Tablo 2. Demografik Değişkenler ile Örgütsel Bağlılık Puanı Normallik İncelemesi

Değişkenler	Değerler	n	Çarpıklık/Basıklık	P değeri
Cinsiyet	Kadın	4	2,00/4,00	0,001
	Erkek	83	-0,30/1,867	0,042
Yaş	26-35 yaş arası	25	-0,31/0,70	0,628
	36-45 yaş arası	43	0,02/-0,97	0,364
	46-55 yaş arası	19	0,90/2,53	0,023
Medeni Durum	Evli	78	-0,07/0,14	0,043

Değişkenler	Değerler	n	Çarpıklık/Basıklık	cP değeri
Son Mezun Olunan Okul	Bekar	9	-1,29/2,98	0,025
	Lise	64	-0,45/2,17	0,032
	Meslek Yüksekokulu	12	-1,36/2,61	0,029
	Lisans	8	0,01/-1,630	0,199
Bu İş Yerinde Çalışma Süresi	1-3 yıl arası	9	-0,47/-1,82	0,040
	4-6 yıl arası	14	0,44/0,77	0,660
	7-10 yıl arası	6	-0,33/1,00	0,962
	10 yıldan fazla	57	-0,63/2,434	0,047
Toplam Çalışma Süresi	1-10 yıl arası	5	1,31/0,63	0,044
	6-10 yıl arası	8	-0,25/-0,93	0,609
	11-15 yıl arası	14	0,03/-0,83	0,030
	16-20 yıl arası	32	-1,34/3,09	0,016
	20 yıldan fazla	28	0,47/0,76	0,589

Shapiro Wilk Testi

**p<0,05*

Normallik grafikleri görsel olarak bazı noktaları anlamamıza yardımcı olur. Ancak veri grubunun normallik testi Shapiro Wilk testine bakılarak anlaşılır. Aynı zamanda çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 aralığında olmasıyla anlaşılır. Veri setimizin genelinde %5 anlamlılık düzeyine göre Shapiro Wilk testinin sonucuna göre cP değerlerinin %5'ten küçük olmasıyla hipotez reddedilir. Örgütsel bağlılık puanının demografik değişkenler üzerinde normal dağılmadığı söylenebilir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık değerinin -2 ile +2 aralığını aşması dolayısı ile de verinin normal dağılıma sahip olmadığı görülmektedir (George ve Mallery, 2010).

Hipotez 1: Cinsiyete göre örgütsel bağlılık puanı farklılaşmaktadır.

Hipotez kapsamında cinsiyetlere göre örgütsel bağlılık puanı arasında fark olup olmadığını belirlemek için Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Yanıtlara ilişkin sonuçlar tabloda verilmiştir.

Tablo 3. Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık Puanının Değerlendirilmesi

Örgütsel Bağlılık Puanı * Cinsiyet								
Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Min	Max	Median	Test Değeri	aP Değeri
Kadın	4	2,83	0,66	2,50	3,83	2,50		
Erkek	83	3,68	0,49	1,78	5,00	3,72	54,50	0,019*
Toplam	87	3,64	0,53	1,78	5,00	3,72		

aMann Whitney U Testi

Tablo 3'te örgütsel bağlılık puanı dikkate alındığında kadın ve erkeklerin puanlarının arasında farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Kadınların örgütsel bağlılık puanları ile erkeklerin örgütsel bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p=0,019$; $*p<0,05$). Hipotez bir kabul edilerek cinsiyete göre örgütsel bağlılık puanının farklılaştığı belirlenmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda, erkek çalışanların örgütsel bağlılık puanı ortalaması 3,68 ve kadın çalışanların örgütsel bağlılık puanı ortalaması ise 2.83'tür. Bu bağlamda erkek çalışanların örgütsel bağlılığa olan yaklaşımı, kadın çalışanlara göre daha olumlu olduğu belirlenmiştir.

Hipotez 2: Yaşa göre örgütsel bağlılık puanı farklılaşmaktadır.

Hipotez kapsamında yaşa göre örgütsel bağlılık puanı arasında fark olup olmadığını belirlemek için Kruskal Wallis Analizi kullanılmıştır. Yanıtlara ilişkin sonuçlar tabloda verilmiştir.

Tablo 4. Yaşa Göre Örgütsel Bağlılık Puanının Değerlendirilmesi

Örgütsel Bağlılık Puanı * Yaş								
Yaş	N	Mean	Std. Deviation	Min	Max	Median	Test Değeri	bP Değeri
26-35	25	3,42	0,67	1,78	4,94	3,50		
36-45	43	3,68	0,44	2,94	4,56	3,77		
46-55	19	3,92	0,43	3,11	5,00	3,77	5,136	0,047*
Total	87	3,64	0,53	1,78	5,00	3,72		

Tablo 4'te örgütsel bağlılık puanı dikkate alındığında 26 ile 35 yaş arası, 36 ile 45 yaş arası ve 46 ile 55 yaş arası çalışanların puanlarının arasında farklılık olup olmadığı incelenmiştir. 26 ile 35 yaş arası, 36 ile 45 yaş arası ve 46 ile 55 yaş arası çalışanların örgütsel bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p=0,047$; $*p<0,05$). Hipotez iki kabul edilerek yaşa göre örgütsel bağlılık puanının farklılaştığı belirlenmiştir.

Hipotez 3: Medeni duruma göre örgütsel bağlılık puanı farklılaşmaktadır.

Hipotez kapsamında medeni duruma göre örgütsel bağlılık puanı arasında fark olup olmadığını belirlemek için Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Yanıtlara ilişkin sonuçlar tabloda verilmiştir.

Tablo 5. Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılık Puanının Değerlendirilmesi

Örgütsel Bağlılık Puanı * Medeni durum								
Medeni durum	N	Mean	Std. Deviation	Min	Max	Median	Test Değeri	^a P Değeri
Evli	78	3,63	0,48	2,50	5,00	3,66		
Bekar	9	3,72	0,88	1,78	4,94	3,83		
Total	87	3,64	0,53	1,78	5,00	3,72	281,50	0,332

^aMann Whitney U Testi

Tablo 5'te örgütsel bağlılık puanı dikkate alındığında evli ve bekar puanlarının arasında farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Evli çalışanların örgütsel bağlılık puanları ile bekar çalışanların örgütsel bağlılık puanları arasında anlamlı bir fark belirlenmemiştir ($p=0,333$; $p>0,05$). Hipotez üç reddedilerek medeni duruma göre örgütsel bağlılık puanının farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Hipotez 4: Son mezun olunan okula göre örgütsel bağlılık puanı farklılaşmaktadır.

Hipotez kapsamında son mezun olunan okula göre örgütsel bağlılık puanı arasında fark olup olmadığını belirlemek için Kruskal Wallis Analizi kullanılmıştır. Yanıtlara ilişkin sonuçlar tabloda verilmiştir.

Tablo 6. Son Mezun Olunan Okula Göre Örgütsel Bağlılık Puanının Değerlendirilmesi

Örgütsel Bağlılık Puanı * Son mezun olunan okul								
Son mezun olunan okul	N	Mean	Std. Deviation	Min	Max	Median	Test Değeri	^b P Değeri
Lise	64	3,68	0,50	2,50	5,00	3,77		
Meslek Yüksekokulu	12	3,48	0,76	1,78	4,94	3,61		
Lisans	11	3,60	0,38	2,89	4,28	3,55	1,62	0,445
Total	87	3,64	0,53	1,78	5,00	3,72		

^bKruskal Wallis Analizi

Tabloda örgütsel bağlılık puanı dikkate alındığında lise, meslek yüksekokulu ve lisans eğitim seviyesine sahip çalışanların puanlarının arasında farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Lise, meslek yüksekokulu ve lisans eğitim seviyesine sahip çalışanların örgütsel bağlılık puanları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p=0,445$; $p>0,05$). Hipotez dört reddedilmiştir. Son mezun olunan okula göre örgütsel bağlılık puanının farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Hipotez 5: Aynı yerinde çalışma süresine göre örgütsel bağlılık puanı farklılaşmaktadır.

Hipotez kapsamında bu iş yerinde çalışma süresi göre örgütsel bağlılık puanı arasında fark olup olmadığını belirlemek için Kruskal Wallis Analizi kullanılmıştır. Yanıtlara ilişkin sonuçlar tabloda verilmiştir.

Tablo 7. Bu İş Yerinde Çalışma Süresi Göre Örgütsel Bağlılık Puanının Değerlendirilmesi

Örgütsel Bağlılık Puanı * Bu iş yerinde çalışma süresi								
Bu iş yerinde çalışma süresi	N	Mean	Std. Deviation	Min	Max	Median	Test Değeri	^b P Değeri
1-3 Yıl Arası	10	3,21	0,56	2,50	4,17	3,38		
4-6 Yıl Arası	14	3,76	0,52	2,94	4,94	3,77		
7-10 Yıl Arası	6	3,56	0,42	2,89	4,17	3,58	6,58	0,037*
10 Yıldan Fazla	57	3,99	0,51	1,78	5,00	3,77		
Total	87	3,64	0,53	1,78	5,00	3,72		

Tablo 7'de örgütsel bağlılık puanı dikkate alındığında 1-3 yıl arası, 4-6 yıl arası, 7-10 yıl arası ve 10 yıldan fazla süredir çalışan çalışanların puanlarının arasında farklılık olup olmadığı incelenmiştir. 1-3 yıl arası, 4-6 yıl arası, 7-10 yıl arası ve 10 yıldan fazla süredir çalışan çalışanların örgütsel bağlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p=0,037$; $*p<0,05$). Hipotez beş kabul edilerek bu iş yerinde çalışma süresine göre örgütsel bağlılık puanının farklılaştığı belirlenmiştir.

Hipotez 6: Toplam çalışma süresine göre örgütsel bağlılık puanı farklılaşmaktadır.

Hipotez kapsamında toplam çalışma süresine göre örgütsel bağlılık puanı arasında fark olup olmadığını belirlemek için Kruskal Wallis Analizi kullanılmıştır. Yanıtlara ilişkin sonuçlar tabloda verilmiştir.

Tablo 8. Toplam Çalışma Süresine Göre Örgütsel Bağlılık Puanının Değerlendirilmesi

Örgütsel Bağlılık Puanı * Toplam çalışma süresi								
Toplam çalışma süresi	N	Mean	Std. Deviation	Min	Max	Median	Test Değeri	^b P Değeri
6-10 Yıl Arası	13	3,44	0,73	2,50	4,94	3,66		
11-15 Yıl Arası	14	3,47	0,63	1,78	4,28	3,47		
16-20 Yıl Arası	32	3,71	0,43	2,94	4,56	3,77		
20 Yıldan Fazla	28	3,74	0,45	2,94	5,00	3,77		
Total	87	3,64	0,53	1,78	5,00	3,72	2,46	0,292

^bKruskal Wallis Analizi

Tablo 8'de örgütsel bağlılık puanı dikkate alındığında 6-10 yıl arası, 11-15 yıl arası, 16-20 yıl arası ve 20 yıldan fazla süredir çalışanların örgütsel bağlılık puanlarının arasında farklılık olup olmadığı incelenmiştir. 6-10 yıl arası, 11-15 yıl arası, 16-20 yıl arası ve 20 yıldan fazla süredir deneyime sahip çalışanların örgütsel bağlılık puanları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p=0,292$; $p>0,05$). Hipotez altı reddedilmiştir.

Hipotez kapsamında demografik verilere göre insan kaynakları uygulamaları algısı puanı arasında fark olup olmadığını belirlemek için Shapiro Wilk analizi kullanılmıştır. Yanıtlara ilişkin sonuçlar tabloda verilmiştir.

Tablo 9. Demografik Değişkenler ile İnsan Kaynakları Algısı Puanı Normallik İncelemesi

Değişkenler	Değerler	n	Çarpıklık/Basıklık	^c P değeri
Cinsiyet	Kadın	4	2,00/4,00	0,01
	Erkek	83	-0,07/0,52	0,16
Yaş	26-35 yaş arası	25	-0,43/-0,31	0,26
	36-45 yaş arası	43	-0,06/-0,50	0,04
	46-55 yaş arası	19	-0,04/-0,65	0,62
Medeni Durum	Evlü	78	-0,27/-0,40	0,21
	Bekar	9	0,32/-2,48	0,04
Son Mezun Olunan Okul	Lise	64	-0,32/-0,46	0,44
	Meslek Yüksekokulu	12	0,45/-0,38	0,09
	Lisans	8	-0,15/-0,69	0,731
Bu İş Yerinde Çalışma Süresi	1-3 yıl arası	9	-0,17/-2,47	0,01

	4-6 yıl arası	14	0,37/-0,02	0,732
	7-10 yıl arası	6	2,05/2,01	0,608
	10 yıldan fazla	57	-0,07/-0,64	0,040
Toplam Çalışma Süresi	1-10 yıl arası	5	-0,49/-0,86	0,02
	11-15 yıl arası	14	0,31/-2,22	0,03
	16-20 yıl arası	32	0,38/-0,93	0,02
	20 yıldan fazla	28	-0,38/0,15	0,54

*Shapiro Wilk Testi

*p<0,05

Veri setimizi incelediğimizde, veri setimizin genelinde %5 anlamlılık düzeyine göre Shapiro Wilk testinin sonucuna göre anlamlılık düzeyinin %5'ten küçük olmasıyla hipotez reddedilir (Shapiro ve Wilk, 1965). İnsan kaynakları algısı puanının demografik değişkenler üzerinde normal dağılmadığı söylenebilir. Ayrıca sonuçlara göre, insan kaynakları algısının demografik değişkenler üzerindeki dağılımının incelenmesinde parametrik olmayan istatistiksel analizler kullanılmaya karar verilmiştir.

Hipotez 7: Cinsiyete göre insan kaynakları uygulamaları algısı puanı farklılaşmaktadır.

Hipotez kapsamında cinsiyetlere göre insan kaynakları yönetimi uygulamaları algısı puanı arasında fark olup olmadığını belirlemek için Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Yanıtlara ilişkin sonuçlar tabloda verilmiştir.

Tablo 10. Cinsiyete Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Algısı Puanının Değerlendirilmesi

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Algısı Puanı * Cinsiyet								
Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Min	Max	Median	Test Değeri	^a P Değeri
Kadın	4	2,19	0,70	1,84	3,24	1,84		
Erkek	83	3,56	0,71	1,56	5,00	3,60	35,00	0,004*
Toplam	87	3,50	0,76	1,56	5,00	3,60		

^aMann Whitney U Testi

Tabloda insan kaynakları yönetimi uygulamaları algı puanı dikkate alındığında kadın ve erkeklerin puanlarının arasında farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Kadınların insan kaynakları algısı puanları ile erkeklerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları algısı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir (p=0,004; *p<0,05). Hipotez yedi kabul edilerek cinsiyete göre insan kaynakları yönetimi uygulamaları algısı puanının farklılaştığı belirlenmiştir.

Hipotez 8: Yaşa göre insan kaynakları yönetimi uygulamaları algısı puanı farklılaşmaktadır.

Hipotez kapsamında yaşa göre insan kaynakları yönetimi uygulamaları algısı puanı arasında fark olup olmadığını belirlemek için Kruskal Wallis Analizi kullanılmıştır. Yanıtlara ilişkin sonuçlar tabloda verilmiştir.

Tablo 11. Yaşa Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Algısı Puanının Değerlendirilmesi

İnsan Kaynakları Algısı Puanı * Yaş								
Yaş	N	Mean	Std. Deviation	Min	Max	Median	Test Değeri	^b P Değeri
26-35	25	3,53	0,89	1,84	5,00	3,68		
36-45	43	3,38	0,72	1,56	4,68	3,28		
46-55	19	3,71	0,64	2,60	5,00	3,64	2,840	0,242
Total	87	3,50	0,76	1,56	5,00	3,60		

^bKruskal Wallis Analizi

Tablo 11'de İnsan kaynakları algısı puanı dikkate alındığında 26 ile 35 yaş arası, 36 ile 45 yaş arası ve 46 ile 55 yaş arası çalışanların puanlarının arasında farklılık olup olmadığı incelenmiştir. 26 ile 35 yaş arası, 36 ile 45 yaş arası ve 46 ile 55 yaş arası çalışanların insan kaynakları algısı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar yoktur (p=0,242; p>0,05). Hipotez sekiz reddedilerek yaşa göre insan kaynakları algısının farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Hipotez 9: Medeni duruma göre insan kaynakları yönetimi uygulamaları algısı puanı farklılaşmaktadır.

Hipotez kapsamında medeni duruma göre insan kaynakları yönetimi uygulamaları algısı puanı arasında fark olup olmadığını belirlemek için Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Yanıtlara ilişkin sonuçlar tabloda verilmiştir.

Tablo 12. Medeni Duruma Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Algısı Puanının Değerlendirilmesi

<i>İnsan Kaynakları Algısı Puanı * Medeni durum</i>								
Medeni durum	N	Mean	Std. Deviation	Min	Max	Median	Test Değeri	^a P Değeri
Evli	78	3,46	0,76	1,56	5,00	3,56		
Bekar	9	3,78	0,80	2,76	5,00	3,68	274,50	0,286
Total	87	3,50	0,76	1,56	5,00	3,60		

^aMann Whitney U Testi

Tablo 12’de İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları algısı dikkate alındığında evli ve bekar çalışanların puanlarının arasında farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Evli çalışanların insan kaynakları algısı puanları ile bekar çalışanların insan kaynakları algısı puanları arasında anlamlı bir fark belirlenememiştir ($p=0,286$; $p>0,05$). Hipotez dokuz reddedilerek medeni duruma göre insan kaynakları yönetimi uygulamaları algısı puanının farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Hipotez 10: Son mezun olunan okula göre insan kaynakları yönetimi uygulamaları algısı puanı farklılaşmaktadır.

Hipotez kapsamında son mezun olunan okula göre insan kaynakları uygulamaları algısı puanı arasında fark olup olmadığını belirlemek için Kruskal Wallis Analizi kullanılmıştır. Yanıtlara ilişkin sonuçlar tabloda verilmiştir.

Tablo 13. Son Mezun Olunan Okula Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Algısı Puanının Değerlendirilmesi

<i>İnsan Kaynakları Algısı Puanı * Son mezun olunan okul</i>								
Son mezun olunan okul	N	Mean	Std. Dev.	Min	Max	Median	Test Değeri	^b P Değeri
Lise	64	3,49	0,79	1,56	5,00	3,56		
Meslek Yüksekokulu	12	3,52	0,82	2,36	5,00	3,46		
Lisans	11	3,69	0,55	2,52	4,28	3,60	28,50	0,019*
Total	87	3,50	0,76	1,56	5,00	3,60		

^bKruskal Wallis Analizi

Tablo 13’te İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları algısı puanı dikkate alındığında lise, meslek yüksekokulu ve lisans eğitim seviyesine sahip çalışanların puanlarının arasında farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Lise, meslek yüksekokulu ve lisans eğitim seviyesine sahip çalışanların insan kaynakları algısı puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır ($p=0,019$; $*p<0,05$). Hipotez on kabul edilerek, son mezun olunan okula göre insan kaynakları algısı puanının farklılaştığı belirlenmiştir.

Hipotez 11: Bu iş yerinde çalışma süresine göre insan kaynakları yönetimi uygulamaları algısı puanı farklılaşmaktadır.

Hipotez kapsamında bu iş yerinde çalışma süresi göre insan kaynakları yönetimi uygulamaları algısı puanı arasında fark olup olmadığını belirlemek için Kruskal Wallis Analizi kullanılmıştır. Yanıtlara ilişkin sonuçlar tabloda verilmiştir.

Tablo 14. Bu İş Yerinde Çalışma Süresi Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Algısı Puanının Değerlendirilmesi

<i>İnsan Kaynakları Algısı Puanı * Bu iş yerinde çalışma süresi</i>								
Bu iş yerinde çalışma süresi	N	Mean	Std. Deviation	Min	Max	Median	Test Değeri	^b P Değeri
1-3 Yıl Arası	10	3,26	1,13	1,84	4,84	3,36		
4-6 Yıl Arası	14	3,70	0,61	2,76	5,00	3,72		
7-10 Yıl Arası	6	3,66	0,66	2,96	4,80	3,54	1,451	0,964
10 Yıldan Fazla	57	3,47	0,73	1,56	5,00	3,52		
Total	87	3,50	0,76	1,56	5,00	3,60		

^bKruskal Wallis Analizi

Tablo 14'te İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları algısı puanı dikkate alındığında 1-3 yıl arası, 4-6 yıl arası, 7-10 yıl arası ve 10 yıldan fazla süredir çalışan çalışanların puanlarının arasında farklılık olup olmadığı incelenmiştir. 1-3 yıl arası, 4-6 yıl arası, 7-10 yıl arası ve 10 yıldan fazla süredir çalışan çalışanların insan kaynakları algısı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmemiştir ($p=0,964$; $p>0,05$). Hipotez on bir reddedilerek bu iş yerinde çalışma süresine göre insan kaynakları algısı puanının farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Hipotez 12: Toplam çalışma süresine göre insan kaynakları yönetimi uygulamaları algısı puanı farklılaşmaktadır.

Hipotez kapsamında toplam çalışma süresine göre insan kaynakları algısı puanı arasında fark olup olmadığını belirlemek için Kruskal Wallis Analizi kullanılmıştır. Yanıtlara ilişkin sonuçlar tabloda verilmiştir.

Tablo 15. Toplam Çalışma Süresine Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Algısı Puanının Değerlendirilmesi

<i>İnsan Kaynakları Algısı Puanı * Toplam çalışma süresi</i>								
Toplam çalışma süresi	N	Mean	Std. Deviation	Min	Max	Median	Test Değeri	^b P Değeri
6-10 Yıl Arası	13	3,38	1,03	1,84	5,00	3,88		
11-15 Yıl Arası	14	3,73	0,68	2,76	4,84	3,58		
16-20 Yıl Arası	32	3,44	0,66	2,36	4,68	3,26		
20 Yıldan Fazla	28	3,50	0,78	1,56	5,00	3,62	15,619	0,014*
Total	87	3,50	0,76	1,56	5,00	3,60		

^bKruskal Wallis Analizi

Tablo 15'te İnsan kaynakları algısı puanı dikkate alındığında 6-10 yıl arası, 11-15 yıl arası, 16-20 yıl arası ve 20 yıldan fazla süredir çalışanların puanlarının arasında farklılık olup olmadığı incelenmiştir. 6-10 yıl arası, 11-15 yıl arası, 16-20 yıl arası ve 20 yıldan fazla süredir deneyime sahip çalışanların insan kaynakları algısı puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır ($p=0,014$; $*p<0,05$). Hipotez on iki kabul edilerek, toplam çalışma süresine göre insan kaynakları algısı puanının farklılaştığı belirlenmiştir.

Hipotez 13: Örgütsel bağlılık ile insan kaynakları uygulamaları algısı arasında bir ilişki vardır.

Araştırmada çalışanların örgütsel bağlılık ile insan kaynakları algısı arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla oluşturulan Hipotez 13'ün (H13) değerlendirilmesi sunulmuştur. Araştırmaya katılan katılımcıların her katılımcıya ait örgütsel bağlılık puanı ile her katılımcıya ait insan kaynakları uygulamaları algı puanı arasındaki ilişkinin incelenmesi için korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki veya daha çok değişken ile olan ilişkisini test edilmesi sağlayan korelasyon katsayısı belirlenir. Korelasyon katsayısı "r" ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında değer alır (Kalaycı 2017, s. 115).

Analiz verileri normal dağılım göstermediği için Spearman korelasyon yöntemi tercih edilmiştir. Korelasyon katsayısı "r", "-1 ile 0 arasında negatif ilişki, 0 ile +1 arasında pozitif ilişki ve 0'a eşit ise ilişki olmadığını gösterir. İki değişken arasında Spearman korelasyon katsayısının aldığı değer $0,00 < r < 0,25$ arasında çok zayıf, $0,26 < r < 0,49$ arasında zayıf, $0,50 < r < 0,69$ arasında orta, $0,70 < r < 0,89$ arasında yüksek ve $0,90 < r < 1,00$ arasında çok yüksek" şeklinde ilişki olduğu sonucuna ulaşılır (Kalaycı 2017:115). Bu kapsamda katılımcıların her katılımcıya ait örgütsel bağlılık puanı ile her katılımcıya ait insan kaynakları uygulamaları algı puanı arasındaki ilişkiye yönelik yapılan Spearman korelasyon analizi sonuçları aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Tablo 16. Örgütsel Bağlılık ile İnsan Kaynakları Algısı Arasında Spearman Korelasyon Analizi Bulguları

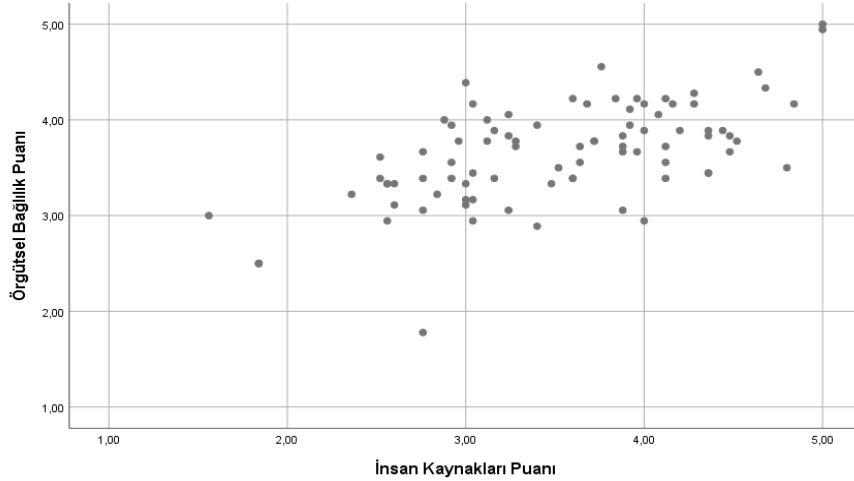
Correlations			Örgütsel Bağlılık Puanı	İnsan Kaynakları Puanı
Spearman's rho	Örgütsel Bağlılık Puanı	Correlation Coef.	1,000	0,579**
		Sig. (2-tailed)	.	0,000
		N	87	87
	İnsan Kaynakları Puanı	Correlation Coef.	0,579**	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,000	.
		N	87	87

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yukarıdaki Tablo 16 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık puanı ($r: 0,579$; $p: 0,000$) ile insan kaynakları algısı puanı arasında orta derecede, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi vardır. Bu sonuç ışığında “H13: Örgütsel bağlılık ile insan kaynakları algısı arasında bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotez 14: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları algısının örgütsel bağlılığa etkisi vardır.

Şekil 1. Örgütsel Bağlılık ile İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Algısı Arasındaki Doğrusallık İlişkisi



Şekil 1'de yer alan scatter plot incelendiğinde noktaların doğrusal ve her iki eksen içinde düşünüldüğünde pozitif yönde olduğu görülmektedir. Bu demek oluyor ki insan kaynakları algısı puanı arttıkça örgütsel bağlılık puanı da artmaktadır.

Tablo 17. Regresyon Model Özeti

Model Summary ^b						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson	
1	,626 ^a	,392	,385	,41907	2,018	

a. Predictors: (Sabit), İnsan Kaynakları Puanı
b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık Puanı

Yukarıdaki tabloda R^2 değeri verilmektedir. Burada bulunan değer 0,392'dir. Bu sonuca göre, bağımlı değişkendeki %39'luk değişim modele dahil ettiğimiz bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Başka bir ifade ile örgütsel bağlılıktaki değişiminin %39'luk kısmı insan kaynakları algısı tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 18. Varyans Analizi Tablosu

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,637	1	9,637	54,872	,000 ^b
	Residual	14,927	85	,176		
	Total	24,564	86			

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık Puanı
b. Predictors: (Sabit), İnsan Kaynakları Puanı

Tablo 18'de önemli olan değer modelin anlamlılığını gösteren F istatistiği ve bu değer anlamlılık düzeyini gösteren Sig. değeridir. Eğer F değeri anlamlı bulundursa modelin tümüyle istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılır (Mendeş, Subaşı ve Başpınar, 2005, s. 360). Örgütsel bağlılığın, insan kaynakları uygulamaları algısı ile açıklanan model anlamlıdır.

Tablo 19. Parametre Tahminleri

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,116	,211		10,017	,000
	İnsan Kaynakları Puanı	,437	,059	,626	7,408	,000

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık Puanı

Modeldeki katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri yer almaktadır. Tablo 19'da göre insan kaynakları uygulamaları puanındaki bir birimlik artış toplam örgütsel bağlılığı 0,43 kat artıracaktır. Bu katsayıya ilişkin t değeri de her düzeyde anlamlı bulunduğundan (Sig.=0,000). İnsan kaynakları algısı değişkeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Özetle modelin tahmin değeri aşağıdaki gibidir.

$$y(\text{Örgütsel Bağlılık}) = 2,116 + 0,437x(\text{İnsan Kaynakları Uygulamaları Algısı})$$

Burada y örgütsel bağlılığı ve x ise insan kaynakları uygulamaları algısı puanını göstermektedir. Regresyon analizi sonucuna göre, insan kaynakları algısının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu (**p<0,01) tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre ise, insan kaynakları algısı örgütsel bağlılık davranışını artırmaktadır. Diğer bir ifadeyle, katılımcılar insan kaynakları algısına sahip oldukça daha fazla örgütsel bağlılık gösteren davranışlar sergilemektedirler. İnsan kaynakları algısına ait parametre değeri 0,437'dir. İnsan kaynakları algısı seviyesindeki bir birimlik artış örgütsel bağlılığı 0,43 kat artıracaktır.

Sonuç

Bu araştırma, İşletmedeki insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla İstanbul'da otomotiv sektöründe faaliyet gösteren lider bir kurumsal işletme ele alınmıştır. Bu işletmedeki 87 kişiye anket yapılarak toplanan veriler analiz edilmiştir.

Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki farklılıklar incelenerek örgütsel bağlılık ve insan kaynakları arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır. Öncelikle Örgütsel bağlılık ile demografik özellikler arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre Cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediğimizde erkek çalışanların kadın çalışanlara göre örgüte olan bağlılığının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Yaşa göre örgütsel bağlılık ilişkisine baktığımızda yaş büyüdükçe örgütsel bağlılığın arttığı görülmüştür. Bu sebeple örgütsel bağlılığın en yüksek olduğu yaş aralığı 46-55 yaş arası olarak belirlenmiştir. Medeni durum incelendiğinde örgütsel bağlılıkla arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Eğitim seviyesine göre örgütsel bağlılık incelendiğinde ise yine anlamlı bir fark bulunamamıştır. Mevcut iş yerinde çalışma süreleri dikkate alındığında çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı görülmüştür. Buna bağlı olarak örgütsel bağlılığı en yüksek olanlar 10 yıl ve üzeri çalışanlardır. Kişilerin hayatları boyunca toplam çalışma süreleri dikkate alındığında örgütsel bağlılıkla anlamlı bir farklılaşma olmadığı belirlenmiştir.

İnsan kaynakları uygulamaları algısı ile demografik özellikleri incelendiğinde elde edilen sonuçlar aşağıda ifade edilmiştir. İlk olarak cinsiyet ve İKY uygulamaları algısı arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre erkek çalışanların

kadın çalışanlara göre İKY uygulamaları algısının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Yaşa göre ve medeni duruma göre insan kaynakları uygulamaları incelendiğinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamaktadır. Eğitim seviyesi dikkate alındığında insan kaynakları yönetimi uygulamaları algısının eğitim seviyesi arttıkça yükseldiği görülmüştür. Bu yüzden en yüksek algıya lisans mezunu çalışanlar sahiptir. İş yerindeki çalışma süresi ile İKY uygulamaları algısı ilişkisine bakıldığında anlamlı bir farklılık görülmemiştir fakat toplam çalışma süreleri dikkate alındığında İKY uygulamalarına olan algının en olumlu olduğu grup çalışma süresi 11-15 yıl arası olan çalışanlardan oluşmaktadır.

Örgütsel bağlılık ile insan kaynakları uygulamaları algısı arasındaki ilişkiyi incelemek adına korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda orta derece, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları algısının örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda ikisi arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre insan kaynakları yönetimi uygulamaları algısı arttıkça örgütsel bağlılık da artmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki çıkması, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgüt için ne kadar önemli olduğu göstermektedir. Örgüte bağlılığın artması ile çalışanların örgütte kalmaları, verimli şekilde çalışarak örgütün etkinliği artırması gibi örgüt için faydalı durumlar ortaya çıkacağı düşünülmektedir. Bunun için de örgütün çalışanların bağlılığını artırmak amacıyla çalışanların rahat hissetmesi onların lehine olan insan kaynakları uygulamalarını verimli bir şekilde yönetebilmesi gerekmektedir.

Modern insan kaynakları uygulamaları örgüt tarafından ne kadar benimsenir ve uygulanırsa verimlilik o kadar artması beklenir, böylece örgütün rekabet edebilmesi kolaylaşabilecektir. Günümüzde insan kaynağının işletmeler için ne kadar önemli olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle işletmeler insan kaynaklarına önemli bir yer ayırmaktadırlar. İnsan kaynaklarına verilen bu değer örgüt için önemli ve faydalı olduğu bu çalışmanın sonucuna bakarak söylenebilir. İnsan kaynakları uygulamaları ne kadar iyi uygulanırsa örgüt için faydası da o derece iyi olması beklenir.

Çalışanlara uygun bir çalışma ortamı yaratılarak, kendilerine değerli hissettirilmesi, çeşitli eğitim imkanları sunularak kendini geliştirmesinin sağlanması gibi ihtiyaçlar örgüt tarafından karşılandığında çalışanların motivasyonları artar ve bu durum örgüte olan duygusal bağlılığın oluşmasına katkı sağlar. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları kapsamlı ve çalışan ihtiyaçlarını, mutluluğunu, huzurunu düşünerek planlanırsa çalışanların örgüte olan bağlılığı artacak bu da örgütün verimli, etkin ve uzun yıllar hayatını sürdürmesini sağlayacaktır.

Araştırmanın yapıldığı işletmede çalışanların genel olarak örgütlerine bağlı oldukları, insan kaynakları uygulamalarının çalışanları göz önüne alarak planlandığını ortaya koymaktadır. Bu durum çalışanların bu işletmede uzun yıllar boyunca çalıştığı ve uzun süre çalışanların örgütlerine daha fazla bağlılık gösterdiği ayrıca çalışanların örgütten ayrılmak istememesi gibi davranışlarından anlaşılmaktadır.

Kaynakça

- Acar, A. C. (2008), İnsan kaynakları planlaması ve işgören seçimi. C. Uyargil vd. (Eds.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 85-160). Beta Yayınları.
- Acar, A. G. (2000). *Etik değerlerin kurumsallaştırılması üzerine bir araştırma*, [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Afshari, L., Young, S., Gibson, P., & Karimi, L. (2020). Organizational commitment: exploring the role of identity. *Personnel Review*, 49(3), 774-790.
- Akbıyık B. S. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgüte bağlılığa katkısında çalışma şekillerinin rolü: Konaklama işletmelerinde bir araştırma*. [Doktora Tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Akçakanat, T. (2009), *İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme: Isparta il emniyet müdürlüğünde bir uygulama*. [Yüksek Lisans Tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Akyıldız, H. ve Güngör, İ. (2004). İş değerlendirmesinde puan yönteminin sorunları ve bir model önerisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 31-52.
- Arciniega, L. M., & González, L. (2006). What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment?. *International Journal of Social Psychology*, 21(1), 35-50.
- Armstrong, M. (2006). *Handbook of human resource management practice*. KoganPage.
- Arslan, M. (2001). *İş ve meslek ahlakı*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Bayram L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-42.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. Beta Yayınları.
- Brett, J. F., Cron, W. L., & Slocum, J. W. (1995). Economic dependency on work: A moderator of the relationship between organizational commitment and performance. *Academy Of Management*, 38(1), 261-271.
- Canman, D. (1995). *Çağdaş personel yönetimi*, Yayın No: 260. TODAİE Yayınları.
- Ceylan, A. ve Demircan, N. (2002). Çalışanların örgüte bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 31(1), 57-70.
- Chang, E. (2005). Employee's overall perception of HRM effectiveness. *Human Relations*, 58(4), 523-544.
- Çakır Ö. (2006). *Ücret adaletinin iş davranışları üzerindeki etkileri*. Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayınları.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Çopur, Z., Varlı, B., Avşar, M. ve Şenbaş, M. (2006). Ege Üniversitesi Hastanesi'nde çalışan ev idaresi personelinin iş kazası geçirme durumunun incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 9(2), 155-176.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(2), 179-194.
- Durna, U. ve Veysel, E. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Erdoğan, E. (2013). İnsan kaynakları yönetiminde personel seçimi ve psikoteknik testlerin önemi. [Yüksek Lisans Tezi]. Atılım Üniversitesi.
- Galetic, L., & Nacinovic, I. (2007). *Ethical issues of compensation management in Croatian enterprises*. Seventh International Conference on Enterprise in Transition. Croatia.
- Gautam, T., Van Dick, R., & Wagner, U. (2001). Organizational commitment in Nepalese settings. *Asian Journal of Social Psychology*, 4(3), 239-248.
- George, D., & Mallery, M. (2010). SPSS for windows step by step: A simple guide and reference. Pearson Education.
- Gülten, G. (2018). *Çalışma hayatında örgütsel bağlılık ve iş tatmini*. [Yüksek Lisans Tezi]. Beykent Üniversitesi.

- Güney, S. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Hassan, S. (2016). Impact of HRM practices on employee's performance. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(1), 15-22.
- Haznedar, B. (2006) İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansına Etkileri. [Yüksek Lisans Tezi]. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Hill, L. A. (2014). *Bir Çalışmanı İşe Almak*. Optimist Yayınları.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The effect of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87, 291-313.
- İmamoğlu, E. (2017). *Belediyelerde insan kaynakları yönetimi: Beylikdüzü belediyesi örneği*. [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- İzgi, C. (2013). *İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların performansının değerlendirilmesi süreci ve otel işletmelerinde bir uygulama*. [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Kağnıcıoğlu, D. (2001). İnsan kaynakları yönetimi ve değişen endüstri ilişkileri. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(1), 13-42.
- Kalaycı, Ş. (2018). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Dinamik Akademi Yayın Dağıtım.
- Karasu, Y. (2009). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etik açıdan çalışanlar tarafından algulanışı ve örgütsel bağlılıkla ilişkisine yönelik bir araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Kayış, A. (2006). Güvenirlilik Analizi. Ş. Kalaycı (Ed.), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* içinde. Asil Yayınları.
- Kaynak, T. (1989). *İnsan kaynakları planlaması*. Alfa Yayınları.
- Kırlak, Ö. (2018). *Tekstil sektöründe yer alan işletmelerde işten ayrılma, oryantasyon eğitimi, çalışan mutluluğu ve örgütsel bağlılık üzerine bir araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. Nişantaşı Üniversitesi.
- Koys, D. J. (1988). Human resource management and a culture of respect: Effects on employees' organizational commitment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1(1), 57-68.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.
- Maurer, T. J., & Tarulli, B. A. (1994). Investigation of perceived environment, perceived outcome, and person variables in relationship to voluntary development activity by employees. *Journal of applied psychology*, 79(1), 3-14.
- Mellor, S., Mathieu, J. E., Barnes-Farrell, J. L., & Rogelberg, S. G. (2001). Employees' nonwork obligations and organizational commitments: A new way to look at the relationships. *Human Resource Management*, 40(2), 171-184.
- Mendeş, M., Subaşı, S., & Başpınar, E. (2005). Bilimsel çalışmalarda P-değerinin rapor edilmesi (P<0.01?, P<0.05?, P>0.05?). *Tarım Bilimleri Dergisi*, 11(4), 359-363.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the side-bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

- Mucuk, İ. (2008). *Modern işletmecilik*. Türkmen Kitabevi.
- Mutlu, S. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanlar tarafından algılanışı ve örgütsel bağlılıkla ilişkisine yönelik bir uygulama*, [Yüksek Lisans Tezi]. Toros Üniversitesi.
- Özçelik, O. (2008). Eğitim ve Geliştirme, C. Uyargil vd. (Eds.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s.163-210). Beta Yayınları.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış*. Ekin Yayınevi.
- Özutku, H., Veysel, A. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Paşamehmetoğlu, A. ve Yeloğlu, H. O. (2013). Motivasyon. Ü. Sıgı ve S. Gürbüz (Ed.), *Örgütsel Davranış* içinde (s.137-174). Beta Yayınları.
- Pehlivan, B. (2008) İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirmesi ve maliye bakanlığı çalışanlarına yönelik bir çalışma. [Yüksek Lisans Tezi]. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Pehlivan, İ. (1991.) Örgütsel stres kaynakları ve verimlilik. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 24(2), 791-802.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-124.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Robertson, I. T., & Smith, M. (2001). Personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 441-472.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi, *Ege Akademik Bakış*, 7(2), 613-628.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ezgi Kitabevi.
- Shapiro, S. S., & Wilk, M. B. (1965). An analysis of variance test for normality (Complete Samples), *Biometrika*, 52(3/4), 591-611.
- Shore L.Y., Barksdale K., & Shore T. H. (1995). Managerial perceptions of employee commitment to the organization. *Academy of Management Journal*, 38(6), 1593-1615.
- Staufenbiel, T., & König C. J. (2010). A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intention, and absenteeism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 101-117.
- Stum, D. L. (1999). Workforce commitment: Strategies for the new work order. *Strategy & Leadership*, 27(1), 4-7.
- Tansky, J. W., & Cohen, D. J. (2001), The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: An empirical study. *Human Resource Development Quarterly*, 12(3), 285-300.
- Türker, A. (1998). *İşletme yöneticileri için toplam kalite yönetimi ve insan kaynakları*. Türkmen Kitabevi.
- Uslu, A. (2012). *Örgütsel bağlılık, daimi ve geçici işçilerin örgütsel bağlılık alguları üzerinde bir araştırma ve Muş Şeker Fabrikası'nda bir alan çalışması*. [Yüksek Lisans Tezi]. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ. D., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Sadullah, Ö. ve Tüzüner, L. (2008). *İnsan kaynakları yönetimi*. Beta Yayınları.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). DEÜ araştırma ve uygulama hastanesi merkez laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 19(1), 91-99.
- Uysal, G. (2005). İnsan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık üzerine bir araştırma. [Doktora Tezi]. Hacettepe Üniversitesi.

Ünsalan, E. ve Şimşeker, B. (2021). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Detay Yayınları.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.

Yakut, S. (2015). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık ve meslek liselerinde bir uygulama*. [Yüksek Lisans Tezi]. Kültür Üniversitesi.

Yüksel, Ö. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Gazi Kitabevi.