

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE STRATEJİK EĞİLİMİN ORGANİZASYON GELİŞTİRME BAĞLAMINDA FARKLILAŞTIRICI ROLÜ*

THE DIFFERENTIATE ROLE OF STRATEGIC TENDENCY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

Seda ACAR¹

Dr. Öğr. Üyesi Işık ÇİÇEK²

ÖZ

Günümüzde örgütsel çevreyi oluşturan bileşenlerin sayısı ve değişim hızlarındaki artış, organizasyon hedeflerine ulaşmayı zorlaştırmakta ve işletmelerin gerçekleştirdikleri örgüt geliştirme süreçleri bu bağlamda hedeflere ulaşmada izlenecek bir yol olarak önem kazanmaktadır. Bu çalışmada işletmelerin İKY perspektifinde stratejik eğilimlerinin organizasyon geliştirme sürecinde nasıl bir farklılaştırıcı rol üstleneceği teşhis edilmiştir. 69 işletmenin en üst düzey İK yöneticileri araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bu çalışma için, 103/7 sayılı ve 23.02.2021 tarihli SDÜ etik kurul onayı alınmıştır. Çalışmada işletmelerin SİKY anlayışlarındaki farklılığın planlı değişim, organizasyonel öğrenme, bilgi ve kaynak kullanımı ve yönetime katılma boyutlarında organizasyon geliştirme sürecindeki etkisi incelenmiştir. İK yöneticilerinin işletmelerin üst kurullarında yer alması, dokümanite edilmiş ve uygulama sistematığı oluşturulmuş İK fonksiyonlarının bulunması, İK departmanının organizasyon içerisindeki yeri, kullanılan İK müdürü unvanı ve en üst düzey İK yöneticisinin aldığı unvanlar örnekleme alınan işletmelerde İK yönetimi için stratejik eğilimi gösteren unsurlardır. Araştırma bulgularına göre, stratejik İK eğilimi ile ilgili faktörler arası etkileşimin organizasyon geliştirme boyutlarını farklılaştırıcı etkisi görülmüştür. Sadece, üst yönetimin en çok önem verdiği ve ilgisini odakladığı konu açısından stratejik İK eğilimi ile ilgili farklılık, organizasyon geliştirme boyutlarında anlamlı farklılık ortaya çıkarmıştır. Literatürde açıklanan etki bağlamında beklenenin aksine, diğer stratejik İK eğilimi ile ilgili değerlendirmelerin organizasyon geliştirme boyutlarını farklılaştırıcı etkisi saptanmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Organizasyon Geliştirme, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Değişim, Örgütsel Öğrenme.

JEL Sınıflandırma Kodları: M10, M12, M14.


ABSTRACT


Today, the increase in the number of components that make up the organizational environment and the rate of change make it difficult to achieve organizational goals, and the organizational development processes carried out by businesses gain importance as a way to reach the goals in this context. In the study, it is identified how the strategic tendencies of the enterprises in the perspective of HRM will play a differentiating role in the organizational development process. The top HR managers of 69 companies constitute the sample of the research. For the study, ethics committee approval is obtained from Süleyman Demirel University Ethics Committee, numbered 103/7 and dated 23.02.2021. In the study, the effect of differences in strategic HRM comprehension of enterprises on the dimensions of planned change, organizational learning, use of information and resources and participation in management is examined. The presence of human resources managers in the upper boards of enterprises, the presence of documented and systematically established human resources functions, the place of the HR department in the organization, the positions of human resources managers in the organization, the titles received by the highest level human resources manager are the elements showing the strategic tendency for human resources management in the sample. According to the research findings, it is observed that the interaction between factors related to strategic human resources tendency has differentiated the dimensions of organization development. The difference related to the strategic human resources tendency in terms of the subject that the top management gives importance and focuses on reveals a significant difference in the organizational learning dimension of organization development.

Keywords: Organization Development, Strategic Human Resource Management, Change, Organizational Learning.

JEL Classification Codes: M10, M12, M14.

* Bu çalışma Işık ÇİÇEK danışmanlığında Seda ACAR tarafından hazırlanan ve 06.06.2018 tarihinde savunulan "Stratejik İnsan Kaynakları Perspektifinde Organizasyon Geliştirme Süreci: Performans Değerleme Fonksiyonu" başlıklı yüksek lisans tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır. Çalışma için Süleyman Demirel Üniversitesi Etik Kurulundan 103/7 sayılı ve 23.02.2021 tarihli etik kurul onayı alınmıştır.

¹  Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, seda.kars@hotmail.com

²  Necmettin Erbakan Üniversitesi, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü, cicekis@yahoo.com

EXTENDED SUMMARY

Purpose and Scope:

In today's increasingly competitive environment, human importance becomes more prominent. The human factor, within the concept of intellectual capital, will be the key component considered in the organizational development process that enterprises will undertake depending on their environmental impact. Accordingly, the strategic perspective of human resource management may be a premise factor for the organizational component. The increasing strategic role of human resource management in enterprises may be related to the strategic tendency for the human resource department in the institution. To exist in a changing, ever-evolving and technology-dominated information age, organizational strategies can not only be limited to management departments, but can be realized with the human resources management department, which adds value to the organization as a whole. In this case, it has become necessary to evaluate the human resources management field of organizations with a strategic approach. For these reasons, human resources management has gained a strategic dimension. Creating and applying organizational strategies with strategic human resources management increases the importance of the function of human resources management. In the study, the effect of differences in strategic HRM tendencies of enterprises on the organization development resources dimensions of planned change, organizational learning, use of information and resources and participation in management has been examined.

Design/methodology/approach:

The present study analyzes data obtained from the senior human resources managers of 69 medium and large scale enterprises (tourism, foods, agricultural, civil, textile, automotive, transport, health, cleaning, trade (sales and marketing), information technologies, metal an security) information. The data collection method in the study was carried out using questionnaire. Frequency analysis for scale items, factor analysis for the likert-scale, and non-parametric statistical analysis were used in the diagnosis of the proposed relationships. Analyzes were performed in the SPSS 22.0 program. For this study, ethics committee approval was obtained from Süleyman Demirel University Ethics Committee, numbered 103/7 and dated 23.02.2021.

Findings:

The presence of human resources managers in the upper boards of enterprises, the presence of documented and systematically established human resources functions, the place of the HR department in the organization, the positions of human resources managers in the organization, the titles received by the highest level human resources manager are the elements showing the strategic tendency for human resources management in the sampled enterprises. According to the research findings, it was observed that the interaction between factors related to strategic human resources tendency has differentiated the dimensions of organization development. The difference related to the strategic human resources tendency in terms of the subject that the top management gives importance and focuses on has revealed a significant difference in the organizational learning dimension of organization development.

Conclusion and Discussion:

The existence of units and sub-units responsible for human resources management in an organization is closely related to organizational size. In this study, the prominence of only two units (recruitment and training-development) established as a separate functional sub-unit under the human resources department for the sampled enterprises in general can be related to the fact that the scale of the sampled enterprises is classified as medium size. The fact that the sub-units of personal affairs, wages and social rights, and recruitment for the human resource management department are in the majority of the enterprises are an indication that traditional personnel management activities continue to exist as the most important activities. The limitation in the number of functional sub-units due to the fact that most of the companies included in the sampling are classified as "medium-scale" cause personnel perspective to prevail. Strategic human resources management evaluations can be seen as the reason for the differentiating effect of the interaction between factors rather than their individual effects on the applications in the organization development process. The effects of factors alone could not reveal the proposed differentiating effect, but the differentiating role of the interaction has been identified. The fact that the development of the strategic HRM perspective did not occurred at the expected level is significant factor for the partial validation of the proposed hypotheses. It is necessary to take into account the findings of the companies in the sample in terms of senior human resources officer and their contribution to the development of business strategy in general. It can be inferred that the HR department has stepped out of its operational quality and started to gain a strategic quality. Studies dealing with the relationship between organizational development and strategic human resources effectiveness generally reveal that organizations with higher organizational learning outperform their competitors. The organization development process to be managed with a strategic human resources management perspective can be a method that will benefit from competitive advantage in today's world where environmental uncertainty is increasing and where predicting changes in the external environment is increasingly difficult

1. GİRİŞ

İhtiyaçların gün geçtikçe farklılaştığı ve rekabet edilen işletmelerin yaptıkları yenilikçi atılımlarla pazardaki alanlarını arttırdıkları günümüzde, organizasyon performansının sağlanması önde gelen önemli başarı faktörlerindedir. Günümüzde sınırların ortadan kalkmasıyla ortaya çıkan küreselleşme ile özellikle uluslararası ticarete sürdürülebilir rekabetin içinde olabilmek adına firmaların ürettikleri mal veya hizmetleri hızlı ve düzenli bir şekilde sunabilmesi gerekmektedir (Acar ve Çetinceli, 2020: 890). Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı değişim yeni rekabet kurallarını da beraberinde getirmektedir. Ayakta kalmak isteyen firmalar bu değişimlere uyum sağlamak zorunda kalırken uyum sağlayamayan işletmeler zamanla yok olmakla karşı karşıya kalmaktadır (Acar ve Tunca, 2018: 550). İşletmeler organizasyon performansının yükseltilmesine veya organizasyon geliştirmeye doğru oldukça fazla emek sarf etmektedirler. Organizasyonun başarısının yükseltilmesi mevcudiyetini devamlılığı aşamasının kritik girdisi şeklinde ele alınmaktadır. Rekabetin konu ve kapsamının kritik bir şekilde dönüşüm yaşadığı 80'li senelerle beraber şirketlerin başarılarını yükselterek mevcudiyetini devam ettirebilme aşaması idari bakış açısında da farklılıkların yaşanmasına imkân sağlamıştır.

Rekabet stratejisinin yerini aldığı stratejik planlamanın 80'li seneler globalleşme, bilgi teknolojileri ve krizle gelişen ve değişen ortamın yarattığı belirsizlik ile mücadele etme veya dönüşüm yaşayan etrafa uyum sağlamaya yönelik politikaları ile alakalı oldukça fazla deneme çalışmalarının yapıldığı bir zaman dilimine geçilmiştir. Teknoloji, günlük yaşamda insanlığın vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir (Acar ve Acar, 2020: 28). Sermayesi yüksek şirketlerin dünya çapında pazar bulma çabasına girdikleri küresel rekabet çevresi, şirketleri uzun vadeli stratejilere yönelik planlama yapmaya mecbur kılmıştır (Barca, 2009). Yaşanan hızlı gelişmeleri işletmelerin takip etmesi rekabet gücü açısından kritik bir öneme sahiptir (Acar, 2021a). Farklılaşan dış ve iç çevre şartlarında dünya üzerinde yaşanan bakış açılarındaki dalgalanmalarda rekabet kuvvetini ele geçirerek yaşamlarını devam ettirmeye çalışan şirketler sürdürülebilir organizasyon geliştirme ile başarılı olabilirler. Bu bakımdan en kritik idari araçlardan birisi de stratejik insan kaynakları yönetimi olarak göz önüne alınabilecektir.

Günümüz rekabet ortamında stratejik insan kaynakları yönetimi performans odaklı bir yaklaşım olmasına rağmen stratejik İKY süreçlerini hayata geçiren her şirket organizasyonel performansını yükseltmekte veya devam ettirememektedir. Bu problemin kaynağında birden fazla faktör vardır. Organizasyon performansı, stratejik insan kaynakları yönetiminin hem girdisi hem de çıktısı olan kritik bir organizasyonel başarı faktörü olmasına rağmen çoğunlukla stratejik insan kaynakları yönetimi neticesinde hedeflenen bir olgudur. Fakat bu bağlamda birden fazla değişken rol almaktadır. İşletmeler yönetici geliştirme programlarını kendileri yapmaktadırlar. Bu sebeple organizasyon geliştirme artık işletmeler için zorunluluk haline gelmiştir. Bir diğer boyut olarak da çevresel değişikliklerin artması, artan rekabette işletmelerin organizasyon geliştirmeyi yenileyici ve sürekli bir süreçte gerekli kılmaktadır.

İşletmelerin dış çevrelerindeki değişimleri adaptasyonlarında ya da proaktif olarak yer aldıkları çevreyi değiştirme amacıyla gerçekleştirdikleri organizasyonel faaliyetlerde organizasyon geliştirme sürecinin stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilişkilendirilebilecek bir eğilim etkili olacaktır.

Bu çerçevede bu çalışmanın temel amacı, işletmelerin insan kaynakları yönetimleri ile ilgili stratejik eğilimlerinin organizasyon geliştirme boyutlarının uygulanmasındaki farklılaştırıcı etkisini ortaya çıkarmaktır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ve organizasyon geliştirme süreci arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar (Bilaloğlu, 2019) Türkçe yazın açısından görece yeni sayılabilecek bir alan ve bu konu ile ilgili yapılan uygulamalı çalışma sayısının oldukça sınırlı olduğunu göstermektedir. Odağında en önemli bileşeni "insan" unsuru olan ve başarı ile sonuçlanması planlanan örgüt geliştirme süreci, stratejik bir boyut kazanmış insan kaynakları yönetimi anlayışından ne derecede etkilenebileceğinin incelenmesi insan kaynakları literatürü açısından bir araştırma sorusu olabilecektir. Organizasyon geliştirme sürecinde aktif olarak rol alacak çalışanların, stratejik bir yön kazanmış insan kaynakları yönetimi ile bu süreçte yönlendirilmesi stratejik boyut ifade edecek insan kaynakları biriminin yapısal unsurlarına (insan kaynakları biriminin organizasyon yapısı, insan kaynakları yöneticisinin işletmenin üst kurullarında yer alması, fonksiyonlar için yazılı politikaların varlığı, departmanın organizasyon şemasındaki yeri, kurum içinde en üst düzey insan kaynakları yetkilisinin unvanı, vb.) bağlı olabilecektir. Günümüzde hizmet ve üretim sektörü için söz konusu yapısal değişkenlerde çeşitliliğin ve etkilerinin doğru olarak belirlenmesi için farklı örneklerde araştırmaların yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Artık işletmeler yalın organizasyon yapısını daha çok benimsemekte, insan kaynakları biriminin yapısal olarak değişimi de bu bağlamda önem kazanmaktadır. Stratejik insan kaynakları eğilimi ve örgüt geliştirme ilişkisinin

incelenmesinin yanısıra, insan kaynakları biriminin günümüzde stratejik yönünün incelenmesinde yapısal olarak hangi değişkenlerin etkili olduğuna yönelik güncel bir saha çalışması yönetim literatürü olduğu kadar uygulama açısından da bir durum tespitini ortaya koyması açısından önemlidir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

21. yüzyılda varlığını sürdüren organizasyonlar için insan kaynaklarıyla alakalı başlıkların stratejik bir bakış açısıyla değerlendirilmesi ve bu durumda bazı değerlendirmelere tabi tutulması bir zorunluluk şeklini almıştır (Demir, 2009: 36). İnsan kaynakları yönetimi işlevleri temel olarak, insan kaynakları planlaması, iş analizi ve tanımları, işgören eğitimi ve kariyer geliştirme, işgören bulma ve seçme, iş değerlendirme ve ücretleme, performans değerlendirme, iş güvenliği ve işçi sağlığı, endüstriyel ilişkiler, özlük ve bilgi sistemleri işleridir (Sabuncuoğlu, 2000: 6-7). Tüm bu işlevlerin organizasyonun amaçlarıyla ve stratejileriyle ilişkilendirilmesi gereklidir (Başar, 2016: 6). Organizasyonu geliştirmeyi hedefleyen yöneticiler insan kaynağını doğru yönetmek ve organizasyon stratejileri ile bireylerin stratejilerini uyumlaştırmak zorundadırlar (Bolat vd., 2009: 318). Stratejik insan kaynakları yönetimi ile organizasyon stratejilerinin oluşturulması ve uygulanması insan kaynakları yönetiminin işlevinin önemini artırır (Uyargil, 2013: 262). Bu bağlamda organizasyonda yapılacak iyileştirme ve geliştirmeler, bir diğer ifade ile organizasyon geliştirme sürecinde insan unsuruna dikkatleri yöneltilmektedir.

Organizasyonlardaki işgörenlerin, stratejik gaye ve belirlenen hedeflere varmak için etkin ve verimli şekilde nasıl yönetilebileceğini anlatan stratejik insan kaynakları yönetimi, işgörenlerin iş yaşamında daha üretken ve daha mutlu bir durumlarının oluşabilmesi için ne yapıldığı, ne yapılacağı ve ne yapılması gerektiği ile ilgilenir. Stratejik insan kaynakları yönetimi, organizasyonların stratejilerine ulaşmakta kullanabilecekleri dönüşümü ifade etmektedir. Her bir insan kaynakları yönetimi işlevinin organizasyonun stratejik planlarının gerçekleştirilmesine hizmet edecek şekilde hazırlanması ve bu planlarında insan kaynakları yönetimini dikkate alarak geliştirilmesi faaliyetidir (Bayraktaroğlu, 2011: 300).

İnsan kaynakları yönetimi işlevleri kendi içerisinde ve organizasyon stratejileri ile uyumluluk göstermemektedir. Örneğin; performans değerlendirme sisteminin etkinliği tartışılırken, ödüllendirme sistemi ile nasıl ilişkilendirileceği konusu üzerinde durulmamıştır (Wright ve McMahan, 1992: 296). Stratejik İKY kavramının önem kazanmasıyla bu uyumsuzluk giderilmeye aynı zamanda da organizasyon stratejileri ile uyum ve bütünlük sağlamaya çalışılmıştır. Akdemir (2005: 439)'e göre "stratejik insan kaynakları yönetimi, stratejik yönetimle bütünleşmeyi ifade etmektedir". Stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları işlevlerinin ve politikalarının organizasyon stratejisi ile uyumlaştırılması faaliyetleridir. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonu organizasyonun önceliği haline getirmeyi hedefler (Cingöz, 2011: 113). Stratejik insan kaynakları yönetimi, organizasyonun ve insan kaynağının isteklerini karşılamak için geliştirilen politikalar aynı zamanda da organizasyonda rekabetçi üstünlük sağlamak amacıyla ihtiyaç duyulan insan kaynağını planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerinin tümüdür (Bayraktaroğlu, 2011: 301). Organizasyonların rekabet baskısı ile karşı karşıya kalmasıyla stratejik insan kaynakları yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Küreselleşmenin artması rekabet halinde olan organizasyonları daha verimli ve etkin çalışmaya yöneltmiştir. Organizasyonlar rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için insan kaynakları yönetimine stratejik bir yaklaşım getirmişlerdir (Coşkun ve Kayar, 2011: 70).

Küreselleşme ile artan rekabet ortamında organizasyonların yönetim anlayışı da değişiklik göstermektedir. Organizasyonlar geleneksel yönetim anlayışından vazgeçerek daha etkili olan stratejik yönetim uygulamalarına yönelmektedir. Bu yeni yönetim anlayışı ile insan kaynakları yönetimi de yeni bir yaklaşımla ele alınıp stratejik boyut kazanmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin rekabet ortamında etkinliği stratejik olarak yönetilmesi ile mümkün olmaktadır. İKY organizasyonun belirlediği rekabet stratejilerini benimseyen stratejik uygulamalar geliştirmelidir (Akdemir, 2005: 451). 90'lı yılların sonuna doğru bilim insanları, insan kaynakları yönetimine strateji önekinde eklemiştir. İnsan kaynakları literatüründe dikkat çekmeye başlayan stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı, organizasyonun uzun dönemli hedeflerine ulaşmayı sağlayan stratejik entegrasyonu ifade etmektedir. Organizasyonların, stratejik yönetiminin bir parçası haline gelen insan kaynakları yönetimi, organizasyon stratejileri ile uyumlu stratejiler geliştirerek bütünlük sağlamaya çalışır (Bayraktaroğlu, 2011: 4).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, organizasyonların ayakta kalabilmeleri ve büyümeleri için kilit bir faktördür. İnsan kaynağını geliştirip güçlendirerek organizasyon stratejisi ile uyumlaştırma hedeflenir (Şimşek ve Öge, 2015: 54). Organizasyonlarda önceki yıllarda maliyet unsuru olarak görülen işgörenler günümüzde değerli bir varlık

olarak görülmektedir. Bu değişim organizasyonun stratejik üstünlük elde etmesi için işgörenlerin varlık olarak görülmesi ile oluşmuştur. İşgörenlerin değerli bir kaynak olarak görülmesi ile insan kaynakları yönetimi stratejik bir boyut kazanmıştır (Tüzüner, 2014: 24).

Stratejik insan kaynakları yaklaşımı ile insan kaynakları departmanı, sınırlı hizmet alanını aşmış, destek hizmet birimi olmaktan çıkarak organizasyonla bütünleşen ortak misyon, vizyon ve amaçları tüm bireylerle paylaşmaktadır (Barutçugil, 2004: 56-57). Stratejik İKY, organizasyonun stratejik tercihlerinin insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkileri, organizasyonun performansını artıracak insan kaynakları uygulamalarının organizasyon stratejileriyle bütünleştirilmesi üzerinde durmuştur (Cingöz, 2011: 39).

Küreselleşme ile birlikte birçok organizasyon kendi sahasında, uluslararası organizasyonlarla rekabet etmek durumunda kalmışlardır. Bu durum organizasyonların üretim ve yönetim anlayışını değiştirmesine sebep olmuştur. Hem insan kaynakları yönetimi hem de organizasyon alanında stratejik bir yaklaşım benimsenmeye başlanmıştır (Akdemir, 2005: 429). Yalın organizasyon yapısının giderek daha çok benimsenmeye başlanması ve organizasyonlardaki ara hiyerarşilerin kalkması, birim düzeyinde de fonksiyonel alt birimler ve hiyerarşik düzeyler açısından yeni düzenlemelere gidilmesi ile sonuçlanmıştır. Bu bağlamda insan kaynakları birimi için yeni bir organizasyon yapısı oluşturma ve unvanlar açısından değişiklik yeni yapı gereksinimine bağlı olarak ortaya çıkabilecektir.

İnsan kaynakları yönetimi işlevlerinin stratejik bir yaklaşımla ele alınmasının amaçlarından en önemlisi ve ilki, rekabet üstünlüğü sağlamak ve bu üstünlüğü sürdürülebilir hale getirmektir. Organizasyonun rekabetteki üstünlüğü, rakibinin onu kopyalaması ile son bulmaktadır. Ancak insan kaynağının etkin kullanımı ile sağlanan rekabet üstünlüğünün kopyalanması mümkün olmadığından rekabetçi üstünlük sağlanmaktadır. İkinci amacı, organizasyon stratejilerini desteklemek ve güçlendirmektir. Organizasyonun misyonu vizyonu ve amaçları doğrultusunda şekillenen insan kaynağı işlevleri genel iş stratejilerine verdiği destekle verimi artırır. İşgörenler tarafından da stratejilerin anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlar. Üçüncü amacı, çevresel değişimlerle başa çıkmaktır. Başarılı olmayı hedefleyen stratejik insan kaynakları yönetimi çevresel koşulları dikkate almalıdır. Bir diğer amaç ise stratejik planları eyleme dönüştürmektir. Özetle stratejik insan kaynakları yönetiminin amacı “organizasyonun genel amaçlarına katkıda bulunacak insan kaynağının etkili bir şekilde yönetilmesini sağlamak için insan kaynakları yönetimi işlevleri ile organizasyon stratejileri arasında uyum sağlamaktır” (Cingöz, 2011: 110-111).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, organizasyon stratejileri ile insan kaynakları uygulamalarının bütünleşmesini amaçlamaktadır. Aynı zamanda İK uygulamalarının üst düzey yöneticiler tarafından kabul edilerek günlük işlerinin bir parçası haline gelmesi gerekliliğini anlatır (Kaçmaz ve Serinkan, 2016: 134). Organizasyonlar fiziksel, örgütsel ve beşeri kaynakları sayesinde birbirleriyle rekabet etmektedirler. Organizasyonun kontrolü altında olan bu kaynaklar, organizasyona rekabet avantajı sağlar. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne fayda sağlayacak, taklit edilmesi mümkün olmayan en önemli kaynak beşeri yani insan kaynağıdır ve insan kaynakları fonksiyonlarının amacı bu kaynakları düzenlemek, geliştirmek, kontrol ve denetlemektir (Şimşek ve Öge: 2015: 33). Söz konusu beşeri sermayenin organizasyonel amaçlara katkı sağlayacak şekilde yönetiminde stratejik perspektif, iç çevrede gerçekleştirilmesi amaçlanan değişiklikler için de bir kilit rol üstlenebilecektir.

İKY'ye ait olan niteliklere sahip stratejik İKY, organizasyonun tümüne yönelik olması, yönetim sistemi içinde kendine yer bulması, teknoloji ile bütünleşmesi ile farklılık göstermektedir (Kalafat, 2016: 13). Stratejik İKY sadece işgörenler üzerindeki planlamaları değil stratejik planlara uyumu da ifade etmektedir (Aykaç, 1999: 74-76 aktaran, Kalafat, 2016: 13-14):

Tüm bu özellikler göz önünde bulundurulduğunda, stratejik insan kaynakları yönetimi, gelenekselleşen insan kaynakları yönetiminden ayrılmaktadır. Daha çok kurumsallaşan ya da kurumsallaşma yolunda olan organizasyonlar tarafından kullanılmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, organizasyon açısından yenilikçi, değişime açık bir sistemin önderi rolündedir (Kalafat, 2016: 15).

Günümüzde organizasyonlarda uzmanlaşmanın artan önemi ile çeşitlenen görevler ve alt fonksiyonel birimlerdeki artış, insan kaynakları biriminin kendi organizasyonunda nasıl bir yapı ile sürdürülebileceği sorusuna dikkatleri yöneltmektedir. Bir yandan uzmanlaşmanın gerekliliği ile alt fonksiyonel birimlerde artış, diğer yanda yalın organizasyon yapısının benimsenme eğilimi ile ara hiyerarşilerin azalması insan kaynakları departmanı için gerekliliklere bağlı olarak departman içinde hangi alt birimlerin bulunacağı, ve stratejik önem kazanmış bir departmanda yalın organizasyon yönelimi ile hangi hiyerarşi ve unvanların günümüz koşullarında yer alacağı

sorusunu gündeme getirmektedir. Stratejik insan kaynakları literatürü bu açıdan yeni araştırmalara ihtiyaç duymaktadır.

2.2. Organizasyon Geliştirme

Organizasyon; iş bölümü, yetki ve sorumluluk hiyerarşisiyle aynı paydada buluşan bazı gayelerin hayata geçirilmesi amacıyla bir takım insanın etkinliklerinin rasyonel bir eşgüdümüdür. Gelişmeye eylem, süreç, geliştiren şey demektir ve iki unsuru vardır (Balci, 2014: 3): (1)-Eylem-süreç ya da son durum, (2)-İyileştirme.

Organizasyon geliştirmeye bir organizasyonu daha iyi bir duruma getirmek için yapılan bir eylemdir. Esasen bu tanımlama oldukça geneldir; organizasyonel açıdan organizasyonu geliştirme amacıyla hayata geçirilen her şeyi, her çeşit girişimi kapsar. Warren Benis, organizasyon geliştirmeyi bir değişim yaklaşımı, karmaşık bir eğitsel strateji şeklinde tanımlamıştır. Bir başka tanımda ise organizasyonun etken bir unsur olarak yer alması ve bu şekilde kalabilmesi için yeni şartlara uyabilmesi, sorunları halledebilmesi, kendi tecrübelerinden öğrenmesi, daha büyük bir organizasyonel yetişkinliğe erişebilmesi amacıyla ihtiyaç olarak ortaya çıkan değişimlere girişilmesi, bunların yaratılması, onlarla yüz yüze gelinmesi aşamasıdır (Balci, 2014: 3-4).

Organizasyon geliştirme kavramının meydana gelişi Cummings'in sosyal aşamalar, insan kaynakları, iş tasarımı ve organizasyon bünyesinde ortaya çıkan değişimler başlığında değerlendirilirken; Rothwell ve Sullivan aracılığıyla Laboratuvar Eğitimi Araştırmaları, Geribildirim (Feedback), Eylem Araştırmaları ve Sosyo-Teknik Sistem'den meydana gelen üç temel başlıkta değerlendirilmiştir (Öktem ve Kocaoğlu, 2012: 116). Organizasyonlar, etkin değişimler ve dönüşümlerin karşılığında istikrar ile dengeyi birlikte hayata geçirebilmek için değişime yettiği ölçüde uyum sağlayabilecek şekilde esnek yapılar elde etmektedir (Helvacı, 2008: 174). Organizasyon geliştirme herhangi bir organizasyonda bir takım değişiklikleri öngören modern bir yönetim tekniğidir (Nişancı, 1994: 217). Organizasyon geliştirme terimi, organizasyonu bir üst seviyeye götürebilmek amacıyla belirlenmiş yolların hayata geçirilmesini önceden düşünülen bir araç şeklinde meydana gelmiştir (Babaoğlu ve Öktem, 2013: 50). Organizasyon geliştirmeye ilişkin tanımlardan bazıları şunlardır:

Organizasyon geliştirme, organizasyonlarda önemli farklılıkları hayata geçirmede yönetsel bir tekniktir ve organizasyonun değişik unsurları öne çıkarması sebebiyle çeşitli biçimlerde tanımlanması da doğal bir durum olarak karşılanmalıdır (Helvacı, 2008: 174). Organizasyonların kontrol, farklılıklara uyum sağlanması, etkinlik vb. konularda belirli bir süre içinde meydana çıkan problemleri yok etmek amacıyla stratejilerin, prosedürlerin, yapısal özelliklerin ve tekraren oluşturulmasını organizasyon geliştirme olarak tanımlamıştır (Öktem ve Kocaoğlu, 2012: 115). Organizasyon geliştirme, organizasyonlardaki değişim isteğine ve ihtiyacına karşılık bir tepki, isteklere ve ihtiyaçlara göre hayata geçen dönüşümleri de kapsayan bir eğitimsel strateji şeklinde tanımlanabilmektedir (Dinçer, 1998: 13). Organizasyon geliştirmeye bütüncül olarak bakıldığında, bir organizasyonun performansını geliştirmez. Organizasyon paydaşlarının tutum, inanç ve hareketlerini değiştirmek, problemlerini net bir biçimde konuşabilecekleri bir ortam ortaya koymak, gayelerini net bir duruma getirmek, karşılıklı olarak birbirleriyle yardımlaşma içinde olmalarına olanak sağlamak, fikirlerini ve arzularını birbirleriyle paylaşmalarına imkân sağlayacak alanı ortaya koymak ve geliştirmek, organizasyon geliştirme şeklinde isimlendirilebilir (Güney, 2000: 188). Bu bağlamda bir paydaş olarak çalışanlar kritik bir rol üstlenir.

Organizasyonun sorunlarını ortadan kaldırmasında, gayelerine ulaşmasında, etkinliğini daha iyi hale getirmeye çalışmasında organizasyon davranış sistemlerinde, kültüründe daha önceden düşünülmüş planlanmış bir planlı sistematik değişimi hayata geçirme süreci şeklinde isimlendirilebilmektedir (Helvacı, 2008: 175). Bir organizasyon geliştirme süreci, hayata geçtikten sonra epeyce bir süre durmaksızın devam edebilen ve kompleks bir süreçtir. Bu süreçte genellikle altı safhadan söz edilebilir: problemi tanımlama, çözümler geliştirme, harekete geçme, faaliyet planı ve müdahale, değerlendirme planı yapma ve sonuçları değerlendirme olarak sıralanabilir (Dinçer, 1986: 471). Organizasyon geliştirme, bireyleri ilgilendiren organizasyon büyüklüğündeki farklılıkları planlayarak çalışma ortamının, işgörenlerin hareketlerinin ve refahının niteliğini yükselterek organizasyon performansını yükseltmeyi amaçlar (Özkalp ve Kirel, 1996: 442). Bu sebeple, organizasyonlar için “değişime ayak uydurma azmi”, yani “gelişme” bir mecburiyettir. Söz konusu değişim boyutunda insan unsuru göz önüne alınması gerekli bir kilit rol üstlenir

Organizasyon geliştirme, değişime doğru bir gayrettir. Organizasyonun teknik yapısından daha fazla, sosyal-beşeri yapısını, bir başka açıklamayla organizasyon kültürünü değiştirmeyi amaçlayan bir gayrettir. (Nişancı, 1994: 216-218). Organizasyon geliştirme birçok kaynakta yer alan özelliklerinden yola çıkarak (Durusu, 2010: 27-28) şöyle tanımlanabilir; işbirliği gerektiren, planlı, uzun vadeli, sürekli, bilinçli, geri beslemeyi esas alan ve organizasyon

çapında etkinliği artırma çabası içinde olan bir değişim sürecidir. Bu bağlamda odak yine stratejik perspektifte insan kaynakları yönetimin rehberliği olacaktır.

Bütüncül bir anlatımla organizasyon geliştirme, organizasyonun sorunları ortadan kaldırma kabiliyetini geliştirmek, organizasyonun daha etkin olmasını ve sağlıklı bir şekilde hayatını devam ettirebilmesini sağlamak hedefiyle davranış bilimleri bilgisi ve teknolojisinden faydalanan, organizasyonel çapta ve üst kademedeki idare edilen organizasyonu değiştirme aşaması olarak tanımlanabilir (Helvacı, 2008: 181). Organizasyonu geliştirmeyi hedefleyen yöneticiler insan kaynağını doğru yönetmek ve organizasyon stratejileri ile bireylerin stratejilerini uyumlaştırmak zorundadırlar (Bolat vd., 2009: 318). Organizasyon geliştirmenin amaçlarına bakıldığında genel olarak beş grupta toplanmaktadır. Bu amaçlar bir süreç içinde sıralamaya sahiptir. Bir amaç kendisinin ardından gelen amaç için bir araç özelliği taşımaktadır. Bu amaçlar; 1-güven, 2-açık iletişim, 3-çatışmanın karşılanması, 4-işbirliği ve takım çalışmasının artırılması ve son olarak da 5-örgütün yenilenme ve uyum kabiliyetinin artırılmasıdır (Baykuş, 2003: 11-12).

Organizasyon geliştirme, örgütsel öğrenme, planlı değişim, organizasyon danışmanlığı ve faaliyet araştırması olmak üzere dört temel unsurdan oluşmaktadır (Uçar, 2007: 25). Yeniden düzenlenen işletme yapıları, organizasyonel yaşamını sürdürmek için yeni dengeler kurarlar. Bu denge kurma işlemleri bir tek hayatta kalabilmek için değil, toplumun ilerleyen ve farklılaşan şartlarına şirketlerin de ayak uydurmasını sağlayabilmek ve toplumun yeni yapısına uyacak yeni yönetim modelleri geliştirebilmek amacıyla hayata geçirilmektedir (Şimşek vd., 2015: 355). Organizasyon geliştirme ile değişimler, belli amaçlar çerçevesinde ve önceden planlanarak gerçekleşmesi şeklinde amaçlanmaktadır ve değişim tamamlanınca organizasyon geliştirmenin öğrenme sürecine geçilir. Organizasyon geliştirme, planlanmış ve bir takım amaçlar doğrultusunda yönetilen bir değişim sürecidir. Organizasyon geliştirme süreci, beş aşamada incelenmektedir. Bu aşamalar; Problemi Tanımlama, Teşhis ve Çözümler Geliştirme, Harekete Geçme, Faaliyet Planı ve Alternatiflerin Uygulanması ve son olarak da Sonuçları Değerlendirme aşamalarıdır (Öztürk, 1998: 51).

Mevcut şartlarda yönetim anlayışı “süreç” ve “insan” odaklıdır. Organizasyon geliştirme tamamen organizasyonun performansını yükseltmeyi amaçlamaktadır. Bir başka söylemle; genel olarak organizasyon geliştirmeye; insan kaynaklarının fikir, düşünce ve davranışlarını kendi çalışma organizasyonuna tekrar yöneltmek; bu şekilde, hem etkililiği, hem de verimliliği yükselterek organizasyonu daha başarılı bir biçime getirilmesi amaçlanmaktadır (Uçar, 2007: 18). Organizasyon geliştirme, organizasyon içerisindeki tüm insanları belirli bir yetkinliğe ulaştırma ve geliştirme sürecini de dâhil ederek, organizasyonu bir bütün olarak etkili ve verimli şekle getirmeyi hedefler (Nişancı, 1994: 216-218). Bir bütün olarak organizasyonun performansını geliştirmek de amaçları arasındadır (Koçel, 2001: 37). Bu bağlamda, günümüzde hızla değişen iç ve dış çevre şartlarında organizasyon geliştirme sürecinin en önemli bileşeni olarak rol üstelenecek olan insan unsurunun önem kazanması ile örgüt geliştirme süreci aşamalarının nasıl gerçekleşeceği ortaya konması adına yeni araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Organizasyon geliştirme, organizasyonu önceden tespit edilen sabit bir yapıya ulaştırmaktan daha çok, organizasyonun değişime uyum sağlayacak esnek bir yapıya kavuşturulmasını amaçlamaktadır (Güleş ve Burgess, 2000: 108-109). Organizasyonun değişimlere uyum sağlamasını ve varlığını sürdürebilmesini temin etmenin yanında organizasyondaki insan değerlerinin de geliştirilmesi organizasyon geliştirmenin temel amacıdır (Baysan, 2004: 20). Organizasyonda görevlerin başarıyla gerçekleşmesi, insan ve sosyal çevrenin optimizasyonunu hayata geçirmek şeklinde açıklanmaktadır (Şahin, 2009: 108). Bu açıdan değerlendirildiğinde organizasyon geliştirme literatüründe, günümüzde yeni çevresel koşullarda insan kaynağının önemi artan rolüne bağlı olarak süreçte nelerin değişeceğini ortaya koymayı amaçlayan yeni araştırmalar gereksinim oluşmaktadır. İşletmelerde en değerli varlık olan insanı yönetmede stratejik bir rol üstlenmiş olan insan kaynakları yönetiminin organizasyon geliştirme sürecinde nasıl bir rol üstleneceği, günümüz koşullarına bağlı olarak değişen departman yapısına bağlı olarak insan kaynakları birimi için nelerin belirleyeceği olacağı ile ilgili bir araştırma sorusu ortaya çıkarmaktadır.

2.3. Organizasyon Geliştirme Sürecinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Son yıllarda küreselleşme de geniş bir alanda oldukça sık kullanılan yaygın bir terim olmuştur (Acar, 2021b: 175). İşletmeler arası rekabettin gittikçe arttığı global ekonomilerde işletme yöneticileri, kurumlarını hedefleri doğrultusunda çaba göstermelerini sağlayacak uygulama, süreç ve politikaları daha fazla dikkate alarak düşünmeye başlamışlardır. İşletmeler proaktif olabilmeleri için üç önemli öğeye gereksinim duyulmaktadır. Bunlar: Misyona ve strateji, organizasyonel yapı ve İKY'dir.

İKY; örgütün stratejik hedeflerini, misyonunu, vizyonunu, inanç ve değerler sistemini, kurum kültürünü ve gelecekte olması muhtemel olarak görülen stratejik konumunu göz önüne alarak tespit ettiği önemli İK konularında ihtiyaç görülen faaliyetleri de belirlemeli, bunların planlama ve hayata geçirilmesi sorumluluğunu üstlenmelidir. Organizasyonun misyon ve vizyonunu hayata geçirmek için fonksiyonel uzmanlığı ile ilgili görevleri anlamalı ve uygulamalıdır. Örgütün stratejik amaçlarına kavuşmasını sağlayacak bireyleri bulmalı ve bireyleri yetenek, doğru bilgi ve davranışla yönlendirmelidir (Barutçugil, 2004: 59-60). Bir organizasyonun İKY ile ilgili stratejik tercihleri, İK uygulamalarına temel oluşturacak İK sistemini geliştirirken karşılıklı çıkan tercihler arasında amaçlarına en uygun olanlarına karar vermeleridir. Bu kararlar geniş kapsamlı sonuçları ortaya çıkarır ve uzun vadede etkisini devam ettirir (Bayraç, 2008: 90-91). Söz konusu karar ve tercihler organizasyon geliştirme sürecinde etkili olabilecektir.

İKY, bir organizasyonun genel etkinliğine destek sağlamada stratejik bir araç olarak görülmektedir. Bu görüşün altında yatan varsayım, bireyin organizasyonun ana kaynağı olduğu ve organizasyonel performansın büyük ölçüde bu kaynağa bağlı olduğudur. Eğer İK uygulamaları ve politikaları uygun bir biçimde geliştirilirse ve hayata geçirilirse, işletme kaynaklarını veya çalışan tutumlarını etkileyerek organizasyon performansı üzerinde önemli bir etki meydana getirebilecektir. Dolayısıyla, etkin İK fonksiyonları ve programları işletme kârını dengeleyen, maliyetleri en aza indiren ve stratejiye değer katan bir etken olabilecektir. İK uygulamaları ve organizasyon performansı arasında olumlu yönlü bir ilişki var olduğunu düşünen ve bunu araştıran farklı çalışmalar söz konusudur (Cingöz, 2011: 167). Bu bağlamda stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgüt geliştirme arasında bir olumlu yönlü ilişki kurulabilecektir.

İşletmeler tüm paydaşların ortak olduğu bir vizyon kapsamında ulaşmayı arzu ettikleri sonuçları edinme kapasitelerini hiç durmadan geliştiren "öğrenen organizasyon" yapısı ile rekabet gücü kazanmaktadırlar. İş bir hedef olarak gören idare yerine, bireyi hedef olarak kabul eden yönetimin ön planda olmasıyla birlikte, insan kaynakları yönetimi için benimsenecek stratejik eğilim, işletmeler açısından etkin bir yaklaşım olarak görülmektedir. İşgörenlerle yönetim felsefesi ve politikalarının paylaşılması bağlamında, toplumun hayat kalitesini artırma amacı hem üretim, hem de tüketim evresinde yöneticilere önemli yükümlülükler vermektedir. İşletmelerde organizasyonel amaçlara ulaşmada her birimde eğitim büyük bir önem taşımakta ve çalışanların becerilerinin geliştirilmesi, üretilen mamüllerin ya da verilen hizmetin nitelikli bir şekilde olması için eğitime daha çok yatırım yapmak gereklidir. Eğitim söz konusu olduğunda, bireyleri benzer davranış kalıplarına sokmak olarak değil, farklılığın farkındalığı anlaşılmalıdır. İşletmelerde işgören eğitiminin temel amacı bireylerin öğrenme kapasitelerini yükseltmektir. Bireylerin kendi becerilerini yükseltmelerine imkân vermek ve farklı bakış açısına sahip olması hedef olarak görülmelidir (Bayraktar, 2002: 74-75). Bu perspektif, örgüt geliştirme sürecinde beklenen olumlu yönlü etkiyi sağlamada göz önüne alınabilecektir.

Organizasyonel stratejiler ile İK stratejileri arasındaki ilişki farklı araştırmalarda irdelenmiş, insan kaynakları yönetimi sisteminin işletme stratejileri ile uyumlu olması ve/veya organizasyonel amaç ve hedeflerle bütünleşmesinin gerekli olduğu belirtilmiştir. Bu görüşe göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin başlangıcında bulunan önerme; organizasyonların değişik bir stratejiyi benimsemelerinin farklı İnsan Kaynakları uygulamalarına ihtiyaç duyulacağıdır. Yani, organizasyon içinde onaylanan stratejiyle ilişkili olarak İnsan Kaynakları uygulamaları değişiklik gösterecektir (Cingöz, 2011: 54-55). Dolayısıyla farklı örgüt geliştirme uygulamalarında insan kaynakları yönetiminin stratejik eğilimindeki farklılıklar etkili olabilecektir.

Organizasyonun değişimlere uyum sağlamasını ve varlığını sürdürebilmesinin sağlanması yanında organizasyondaki insan değerlerinin de geliştirilmesi organizasyon geliştirme için temel amaçtır (Baysan, 2004: 20). Organizasyon bu temel amacı strateji geliştiren insan kaynakları yönetimi ile işbirliği ve uyum ile gerçekleştirebilir. Bu uyum sağlanmaya çalışılırken stratejik insan kaynakları yönetimi perspektifinde tüm fonksiyonlar (işe alım, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücretlendirme, kariyer yönetimi, vb) önem kazanır. Organizasyonu geliştirmeyi hedefleyen yöneticiler insan kaynağını doğru yönetmek ve organizasyon stratejileri ile bireylerin stratejilerini uyumlaştırmak zorundadırlar (Bolat vd., 2009: 318).

İşletme stratejileri ile İKY uygulamaları arasında güçlü bir uyumu sağlayan işletmelerin daha fazla performans sağlayacakları düşünülmektedir (Cingöz, 2011: 173-174).

Organizasyonlar genişledikçe ve geliştikçe değişime gereksinimi hissederler. Bu aşamada insan kaynakları yönetimi uygulamalarının da değişim ihtiyacı olduğu ifade edilebilir; çünkü insan kaynakları yönetiminin etkinliği organizasyon geliştirme sürecinde sağladığı uyuma koordineli bir şekilde değişebilmektedir. Bu bağlamda,

stratejik bütünleşme organizasyon ve İK bölümleri geliştikten sonra gerçekleşmektedir. Yönetimsel başarı, strateji geliştirme ve çevre analizi gibi süreçlerin önemi yönetimsel perspektifte göz ardı edildiğinde insan kaynakları fonksiyonlarının organizasyonda istenen değişimde insan kaynağı açısından etkili olması olası değildir. Çeşitli araştırmacılar işletmenin organizasyonel çevrede mevcut zaman için bulunduğu konumun belirlenecek insan kaynakları stratejisini etkilediğini ifade etmişler ve organizasyon yaşam dönemini giriş, büyüme, olgunluk ve düşüş dönemlerine ayırıp değerlendirmişlerdir (Smith, 1997: 7-8). Giriş etabında, organizasyonda girişim anlayışı hâkim olup. İK faaliyetleri reaktif biçimde kullanılır. Personel eğitimi temel öncelik değildir. Kişisel kariyer planlaması söz konusu değildir. Yetkinliğin gerekli olduğu durumlarda, organizasyon eğitim almış çalışanları bünyesine alır veya kiralama yolunu seçer. Büyüme etabında, organizasyonlar risk almayı sürdürürler. Bu aşamada insan kaynakları planlarının düzenlenmesi gereksinimi vardır ve eğitim önemi daha çok ortaya çıkar. Olgunluk etabında, organizasyon ve kültür oturmuştur. İnsan kaynakları uygulamalarının kapsamı artmıştır. Yöneticiler maliyet kalemlerini göz önüne alarak kontrollerinde olmasını sağlarlar. Ödeme/karşılık programları insan kaynakları faaliyetlerinin temel odağı olmuştur. Bu evrede içsel gelişme ve terfiler dikkat çekmektedir. Düşüş etabında ise değişime direnç gösterilebilir. Üretim şirketleri bu evrede çalışan sayısında azaltmaya gidebilirler. Verimliliği yükseltme ve maliyetleri minimum düzeyde tutma planları uygulanarak hayata geçirilmeye çalışılır. İşletmeler, hissedarları tarafından çalışan sayısında azaltma yerine erken emeklilik ve başka bir organizasyon için işgören hizmeti kiralama şeklinde organizasyonu küçültme yollarını kullanmaları şeklinde bir baskıyla karşı karşıya kalabilirler. Buna direnç gösterilmeyerek uygulamaya geçtiğini görmek mümkündür. Bu teorik yaklaşım her düzeyde farklı insan kaynağı gereksinimini ve onu yönlendirme stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışındaki farklılığı da beraberinde getirecektir. Bu nedenle üretim ve hizmet sektörlerinde işletmelerden seçilecek farklı örneklerle örgüt geliştirme sürecinde etkili olacak stratejik insan kaynakları unsurlarının neler olacağını ortaya çıkaracak yeni araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Organizasyon ile İKY uygulamaları arasında güçlü bir uyumu sağlayan işletmelerin daha yüksek düzeyde örgütsel performans ortaya koymaları beklenir. Fonksiyonel veya geleneksel insan kaynakları yönetimi araştırmalarında genellikle bireysel İKY uygulamalarının organizasyon performansına etkisi araştırılmış ve bu uygulamaların performansı etkisi altına aldığı görülmüştür. Oysa stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) dikey (dış) ve yatay (iç) uyuma dikkat çeken bir yaklaşımdır. Bu sebeple SİKY'nin performansa etkisi araştırılırken konunun hem yatay/iç hem de dikey/dış boyutu ele alınmalıdır. Çünkü İKY uygulamalarının birbiriyle ve şirket stratejisi olan uyumunun işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sağladığı ve rekabet üstünlüğü elde etmede kritik bir önemde olduğu bilinmektedir. Dış ve iç uyumun organizasyonun performansına etkileri incelendiğinde, her iki uyum türünün de kalite performansı, verimlilik ve finansal performans gibi farklı performans çeşitleri üzerinde olumlu bir etkisi olduğu yapılan çeşitli araştırmalarla raporlanmıştır. Literatürde, insan kaynakları yönetimi stratejilerinin örgütsel performansa etkisini incelemek için geliştirilen araştırma modelleri yer almaktadır (Cingöz, 2011: 52). Bu bağlamda stratejik insan kaynakları eğilimi açısından farklılıklar, işletmelerin örgüt geliştirme sürecinde anlamlı farklılıklara yol açabilecektir.

Günümüzün değişen koşullarında insanın organizasyonlarda artan önemi, insan kaynakları yönetiminde oluşan stratejik eğilimin örgüt geliştirme hangi boyutlarında farklılaştırıcı rolü olduğuna dikkatleri çekmektedir. Örgütsel öğrenme sürecinin aşamaları olarak ifade edilen planlı değişim, örgütsel öğrenme, bilgi ve kaynak kullanımı ve yönetime katılma boyutlarının gerçekleştirilmesi, işletmelerin stratejik İKY eğilimine bağlı olarak farklılaşabilecektir. Stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışında, insan kaynakları departmanının örgütsel öğrenmeyi tetikleyecek faaliyetleri dikkate alarak hareket etmesi planlı değişim için gereklidir. Organizasyonlar, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmek ve verimliliğini artırmak için, organizasyonun bütününde veya bir kısmında planlı değişimler gerçekleştirirler. Planlı değişim, örgütsel öğrenme çabaları içinde bir organizasyonun verimliliğini ve kendi kendine değişme yeteneğini artırma amacıyla da gerçekleştirilebilir. Organizasyonlar planlı değişimi, deneyimlerden yararlanmak, sorunları çözmek, bilgileri ve kaynakları etkin kullanmak, performansı iyileştirmek ve örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmek için kullanırlar (Öztop, 2014). Bu bağlamda, bir üretim faktörü olarak bilgini artan önemi ve kaynakların etkin ve verimli kullanılmasına yönelik yapılan çalışmalar organizasyon geliştirmede bilgi ve kaynak kullanımında insan unsurunun önemini daha da arttırmaktadır. Organizasyon geliştirme sürecinde SİKY uygulamaları ve örgütsel öğrenmenin etkili bir rolü bulunmaktadır. Bu süreçte, işgörenlerin sürekli öğrenme faaliyeti içerisinde olması, bilgi ve kaynak kullanımı ile öğrenme becerilerini geliştirmeleri ve öğrendiklerini organizasyon içinde uygulayabilmelerine bağlı olarak gerçekleşecek organizasyon geliştirme süreci; üst yönetimin stratejik İK eğilimine bağlı olarak çalışan perspektifinde yönlendirebilecektir. Örgütsel öğrenmenin, SİKY uygulamalarıyla, organizasyon geliştirmeyi başarıya ulaştıracak en önemli unsurdan

biri olduğu söylenebilir (Aydın, 2004). Bu bağlamda işgörenlerin organizasyonel geliştirme sürecine sağlayacağı katkının sürdürülebilirliği, stratejik insan kaynakları eğilimine bağlı olarak daha etkin gerçekleşebilecektir. Stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili bir kurumsal eğilim, örgütsel öğrenme, bilgi ve kaynak kullanımı, yönetime katılma, planlı değişim boyutunda organizasyonel geliştirme sürecinin uygulanmasına doğrudan etkili olabilecektir.

Verilen kuramsal bilgiler ve önceki araştırma bulgularına göre stratejik İKY eğilimi ve örgüt geliştirme sürecinin planlı değişim ve örgütsel öğrenme boyutları arasında aşağıdaki hipotezler önerilebilir:

H1: İşletmenin stratejik insan kaynakları eğilimi açısından farklılık, organizasyon geliştirme sürecinin örgütsel öğrenme boyutunun gerçekleştirilmesinde anlamlı bir farklılığa yol açmaktadır.

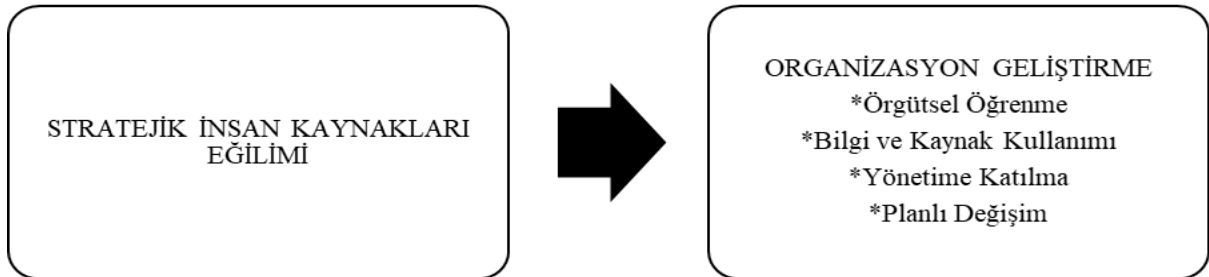
H2: İşletmenin stratejik insan kaynakları eğilimi açısından farklılık, organizasyon geliştirme sürecinin bilgi ve kaynak kullanımı boyutunun gerçekleştirilmesinde anlamlı bir farklılığa yol açmaktadır.

H3: İşletmenin stratejik insan kaynakları eğilimi açısından farklılık, organizasyon geliştirme sürecinin planlı değişim boyutunun gerçekleştirilmesinde anlamlı bir farklılığa yol açmaktadır.

Rekabetin giderek arttığı günümüzde, bir organizasyona yön verebilecek bir SİKY uygulaması, hedefe ulaşma yolunda organizasyonu harekete getirecek SİKY anlayışında çalışanların yönetime katılmasına da olanak sağlayacaktır. SİKY uygulamaları, örgütsel çevrede fırsatları değerlendirme ve bilgi ve kaynak kullanımında proaktif nitelikte tanımlanır. Söz konusu proaktif stratejik insan kaynakları eğilimi, yeniliğe bağlı organizasyonel öğrenme davranışı içerisinde insan kaynakları faaliyetlerini ortaya koyma ile ilgilidir (Başar, 2016) ve söz konusu proaktif yaklaşım bir örgüt geliştirme boyutu olarak çalışanların yönetime katılması ile ilişkilendirilir. Bu önermeye dayanılarak;

H4: İşletmenin stratejik insan kaynakları eğilimi açısından farklılık, organizasyon geliştirme sürecinin yönetime katılma boyutunun gerçekleştirilmesinde anlamlı bir farklılığa yol açmaktadır.

Bu çalışmada ortaya konulması amaçlanan etki, işletmenin stratejik insan kaynakları yönetimi eğiliminin üst yönetimce uygulanacak olan organizasyon geliştirme sürecindeki planlı değişim, örgütsel öğrenme, bilgi ve kaynak kullanımı ile çalışanların yönetime katılma boyutlarını gerçekleştirmedeki farklılaştırıcı rolüdür.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3. UYGULAMA

3.1. Örneklem

Üretim ve hizmet sektörü iş kollarından seçilmiş 69 orta-büyük ölçekli işletmenin en üst düzey insan kaynakları yöneticileri araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Uygulama coğrafi bir sınırlama gözetilmeden özel sektör işletmelerinde yapılmıştır. Orta-büyük ölçekli işletmeler, kolayda örnekleme yöntemi ile çalışmaya dâhil edilmiştir. Örnekleme alınan katılımcılar, kurumun kendi hiyerarşik yapısında orta ve üst düzey yöneticiler olarak belirlenmiştir. İşletmelerin sektörel dağılımı: 32'si turizm, 10'u gıda, 7'si tarım, 6'sı inşaat, 3'ü tekstil, otomotiv, ulaştırma, sağlık ve temizlik 2'ser, Ticaret, Bilişim Teknolojileri, Metal ve Güvenlik sektörleri de 1'er olacak şekildedir. Her işletmeden en üst düzey insan kaynak yöneticisi seçildiğinden, araştırma için 69 farklı işletmeden veri toplanmıştır.

3.2. Yöntem

Çalışmada nicel araştırma yöntemi benimsenmiş ve veri toplama tekniği olarak soru formundan yararlanılmıştır. Oluşturulan soru envanteri üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örneklenen alınan yöneticiler ile ilgili demografik özellikler yer almaktadır. Katılımcıların cinsiyeti, yaşı, öğrenim durumu, toplam iş deneyimi ve işletme içinde çalıştığı pozisyonda ne kadar zamandır çalıştığını kategorik ölçümleme düzeyinde sorulmuş sorular ve yanıtlar oluşturulmuştur. Envanterin ikinci bölümünde ise işletmenin insan kaynakları departmanı için stratejik düşünce düzeyini belirlemeye yönelik olarak kullanılan stratejik insan kaynakları eğilimi ölçeğinden yararlanılmıştır. Balaban (2011)'in ve Barca vd. (2006) tarafından gerçekleştirilen çalışmada yer alan envanterin uzman görüşlerine dayanarak, pilot çalışma akabinde revize edilmesi ile oluşturulmuş bu ölçekte, insan kaynakları departmanlarının altında hangi alt birimlerin bulunduğu, en üst düzeydeki insan kaynakları yöneticilerinin yönetim kurulunda yer alıp almadığı, insan kaynakları departmanlarının en üst düzey sorumlularının eğitim durumları, işletmelerinde insan kaynakları işlevlerinden hangilerine ilişkin yazılı politikalarının bulunduğu, insan kaynakları departmanlarının organizasyon şemasındaki yeri, insan kaynakları departmanlarının organizasyon yapısını oluşturan pozisyonlarının neler olduğu, işletmelerindeki en üst düzey insan kaynakları sorumlusunun unvanı/pozisyonu, işletmelerinde insan kaynakları departmanının yerine getirdiği temel insan kaynakları fonksiyonlarının neler olduğuna yönelik sorulara yer verilmiştir. Yanıtlar, kategorik ölçümleme düzeyi ile oluşturulmuştur. Envanterin üçüncü bölümünde organizasyon geliştirme kavramının ölçümlenmesine yönelik sorular bulunmaktadır. Literatürde örgüt geliştirme için oluşturulan tanımlamalar ve boyutlara bakıldığından bu araştırma için stratejik İKY eğilimi ile en çok ilişki göstereceği düşünülen dört boyutun kullanılmasına karar verilmiştir: Örgütsel Öğrenme, Bilgi ve Kaynak Kullanımı, Yönetime Katılma, Planlı Değişim. Söz konusu dört boyutu ölçümlemede karma bir ölçek oluşturulmuştur. Örgütsel öğrenme alt ölçeği Başar (2016) çalışmasından alınmış olup 4 sorudan oluşmaktadır. Bilgi ve kaynak kullanımı ile yönetime katılma ölçekleri için Uçar (2007)'den faydalanılmıştır ve toplam 6 sorudan oluşmaktadır. Planlı değişim ölçeği için Öztop'un (2014) çalışmasından yararlanılmıştır. Bu alt ölçek için 2 soru bulunmaktadır. Toplamda 12 sorudan oluşan ölçek maddelerinden "8. Astarlar kendi işleriyle ilgili kararlara tam olarak katılmamaktadırlar." ifadesi ters kodlamaya tabi tutulmuştur. Ölçek maddelerinin yanıtlandırılmasında 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Yanıtlar, kesinlikle katılmıyorum ve kesinlikle katılıyorum derecelendirmesi ile oluşturulmuştur. Soru envanterlerin hazırlanmasını takiben, soruların katılımcılar tarafından doğru ve net bir biçimde anlaşılmasını sağlamak adına bir pilot uygulama yapılmıştır. Alanya ilçe sınırları içerisinde bulunan 8'i büyük 2'si orta ölçekli işletmeler olmak üzere 10 adet envanter uygulanmış ve kendileri ile bire bir görüşülerek envanterin anlaşılabilirliği hakkında görüşleri alınmıştır. Alınan geri dönüşlere uygun olarak, envanterde açık olmayan bazı ifadelerde değişiklik yapılmış, bazı kelimeler sadeleştirilmiş ve envanterin şekilsel düzeni revize edilmiştir. Araştırmada, betimleyici istatistik analizleri ve normallik dağılımı teşhisi için çarpıklık ve basıklık katsayılarından yararlanılmıştır. Organizasyon geliştirme ölçeğinin güvenilirliği cronbach alpha iç tutarlılık katsayısı ile yapısal geçerliliği ise varimax rotasyonlu faktör analizi ile test edilmiştir. Cronbach alpha içsel tutarlılık katsayısının 0,60 ile 0,80 arasında olduğunda, ölçek güvenilirdir (Özdamar, 2004: 622-633; Kılıç, 2016). Sekaran ve Bougie, (2016) 0,6'dan daha düşük düzeyde bir güvenilirlik değerinin kabul edilemeyeceğini belirtmektedir (290, 292). Önerilen hipotezlerin testi için ise stratejik İKY eğilimi ile ilgili sorular kategorik ölçümleme ile yanıtlandırıldığından ki-kare ve Kruskal Wallis testlerinden yararlanılmıştır. Analizlerin gerçekleştirilmesinde SPSS 22.0 yazılımı kullanılmıştır. Bu çalışma için, Süleyman Demirel Üniversitesi Etik Kurulundan 103/7 sayılı ve 23.02.2021 tarihli etik kurul onayı alınmıştır.

Genel bir yaklaşım ile örneklem büyüklüğünün en az gözlenen değişken sayısının beş katı olması gerektiği ifade edilebilir (Büyüköztürk, 2002). Araştırmada eş aralık ölçeği (likert) ile ölçümlenen tek değişken organizasyon geliştirmedir. Bu değişken için kullanılan 12 maddelik Organizasyon Geliştirme Ölçeği göz önüne alındığında, değişken sayısının beş katı olan örneklem yeterliliği yaklaşımı, uygun örneklem hacmine ulaşıldığını göstermektedir ($69 > 12 \times 5 = 60$).

Tablo 1. Organizasyon Geliştirme Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları

Faktör	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Alt Ölçek Güvenilirliği
1	3.Öğrenmeye verdiğimiz önemden vazgeçersek geleceğimiz tehlike altına girer.	0,844	3,852	32,560	0,766
	2.Gelişmenin bir aracı olarak öğrenme, işletmenin temel değerleri arasında yer almaktadır.	0,710			
	1.İşletmemizde öğrenme yeteneği, ilerlemenin temel anahtarı olarak görülür.	0,756			
	4.İşletmemizde çalışan eğitimine ayrılan kaynaklar masraf olarak değil yatırım olarak görülür.	0,675			
2	11.Her kuruluşta, çeşitli nedenlerle değişim ihtiyacı meydana gelebilir.	0,788	1,462	13,293	0,653
	5.İşimi yapmak için gereken bilgiye anında ulaşabilirim.	0,732			
	10.Amaçlar grup kararıyla tespit edilir	0,646			
3	9.Astların fikirleri, kararlar alınırken daimi suretle kabul edilir ve kullanılır.	0,848	1,125	10,223	0,436
	12.Kurumda yapılacak değişikliklere karşı ilk tepkim olumlu olur.	0,671			
4	7. Kurum içerisinde insanlar kişisel etik ve değerlerden ödün verme konusunda baskı altında <u>tutulamaz.</u>	0,766	1,032	9,381	0,348
	8.Astlar kendi işleriyle ilgili kararlara tam olarak <u>katılmamaktadırlar.</u>	0,717			
Toplam				65,456	0,752
Kaiser-Meyer-Olkin			0,754		
Bartlett's Test of Sphericity		Approx. Chi-square	203,318		
		Df	55		
		Sig.	0,00		

Ölçeğe uygulanan faktör analizi sonucunda ifadelerin öz değeri 1'in üzerinde olan dört adet faktör altında toplandığı görülmüştür. Faktör analizi sonucuna göre dört faktör ortaya çıkmış 1 madde (6. ifade) 0,1'den daha düşük bir fark ile biden fazla faktöre yüklendiği için analiz dışına çıkarılmıştır. Organizasyon Geliştirme Ölçeğinin geneli için bulunan güvenilirlik katsayısı 0,752 olup kabul edilebilir bir güvenilirlik değerini ifade etmektedir. Ortaya çıkan dört faktörde, üçüncü ve dördüncü faktörler kabul edilebilir bir güvenilirlik değerinin altında saptanmıştır ($\alpha < 0,6$). Birinci faktör gruplanan ölçek maddelerinin içeriğine göre, organizasyonel öğrenme ikinci faktör ise planlı değişim, bilgi ve kaynak kullanımı ve yönetime katılma olarak adlandırılmıştır.

4. BULGULAR

4.1. Demografik Bulgular

Katılımcıların cinsiyet, yaş, toplam iş deneyimi, eğitim durumu, mevcut işletmelerindeki kıdem süreleri ile ilgili bilgiler elde edilmiştir. Katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerine ilişkin bulgularda cinsiyet verilerine göre, katılımcıların %26'sını (n=18) kadınlar, % 74'ünü (n=51) ise erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların % 29'u (n=20) 31-40 yaş, % 33'ü (n=23) 41-50 yaş aralığındadır. Katılımcıların 31-50 yaş aralığında yoğunlaştığı görülmektedir. Eğitim durumlarına göre katılımcıların % 62'si (n=43) lisans eğitim seviyesine sahiptir. Mesleki özelliklerden birisi olan toplam iş deneyimi verilerine bakıldığında, katılımcıların % 25'inin (n=17) 6 ile 10 yıl arası ve % 41'inin (n=28) ise 20 yıldan fazla bir süredir iş deneyimine sahip olduğu görülmektedir. Mesleki özelliklerden bir diğeri olan mevcut işletmelerinde ne kadar zamandır aynı pozisyonda çalıştığı verilerine bakıldığında katılımcıların % 28'i (n=19) 1 ile 5 yıl arası ve % 29'unun (n=20) 6 ile 10 yıl arası aynı pozisyonda çalıştığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

4.2. İnsan Kaynakları Biriminin Genel Yapısı ve Faaliyetlerine İlişkin Bulgular

İnsan kaynakları biriminin genel yapısı ve faaliyetlerine yönelik bulgular Tablo 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9'da belirtilmiştir.

Tablo 2. İnsan Kaynakları Departmanına Bağlı Alt Birimler İle İlgili Dağılım

İnsan Kaynakları Departmanının Altında Bulunan Alt Birimler	n	%
Personel Özlük İşler Birimi	39	56,5
İşe Alma Birimi	31	44,9
Eğitim ve Geliştirme Birimi	28	40,6
Ücret ve Sosyal Haklar	25	36,2
Hiçbir Alt Birim Yoktur	21	30,4
Sağlık Servisi	15	21,7
Endüstriyel İlişkiler	6	8,7
Diğer (Belirtiniz;.....)	2	2,9

Bir organizasyonda insan kaynakları yönetiminden sorumlu birim ve alt birimlerin varlığı organizasyonel büyüklükle yakından ilişkili olması itibariyle insan kaynakları biriminin büyüklüğünün bir göstergesi olarak insan kaynakları departmanına bağlı alt birimlerin olup olmamasına yönelik bulgulara bakıldığında, en fazla var olan birimin personel özlük işleri (%57) olduğu görülmektedir. Bu durum, işletmeler büyüdükçe çalışanlara ilişkin belirli standart ve insan kaynakları faaliyetlerinin de artması ile yakından ilgilidir. Çünkü bir organizasyonda çalışan sayısı arttıkça her çalışana ait kayıtların detaylı bir şekilde tutulması önem kazanmaktadır. Bunun haricinde insan kaynakları departmanına bağlı diğer alt birimleri sırasıyla işe alma 31 (%44,9), eğitim ve geliştirme 28 (%40,6), sağlık servisi 15 (%21,7), endüstriyel ilişkiler 6 (%8,7), ücret ve sosyal haklar 25 (%36,2) ve diğer 2 (%2,9) oluşturmaktadır. Yine örneklem içinde 21 (%30,4) işletmede insan kaynakları birimine ait hiçbir alt birimin bulunmadığı görülmektedir.

Tablo 3. İnsan Kaynakları Yöneticisinin İşletmenin Üst Kurullarında Yer Alması İle İlgili Dağılım

En Üst Düzeydeki İnsan Kaynakları Yöneticisi İşletmenin Yönetim Kurulu vb. Kurullarında Yer Alıyor mu?	n	%
Evet	33	47,8
Hayır	36	52,2

Tablo 3’de örneklem içindeki organizasyonların %52’sinde insan kaynakları yöneticisi üst kurullarda temsil edilmemektedir. İnsan kaynakları biriminin yönetimin stratejik ortağı olması gerektiği sık sık vurgulandığı halde, bu unsur göz önüne alındığında birçok organizasyonda insan kaynakları yönetiminin stratejik nitelikten uzak olduğu söylenebilir. İnsan kaynakları biriminin organizasyonun üst kurullarında yer alması, organizasyon içinde insan kaynakları birimine verilen önemin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Tablo 4. İnsan Kaynakları Departmanının En Üst Düzey Sorumlusunun Eğitim Düzeyi İle İlgili Dağılım

İnsan Kaynakları Departmanının En Üst Düzey Sorumlusunun Eğitim Düzeyi	n	%
Lise	4	5,8
Lisans	55	79,7
Yüksek Lisans	8	11,6
Doktora	2	2,9

Tablo 4.’de araştırmaya katılan en üst düzey insan kaynakları yöneticilerinin eğitim durumu yer almaktadır. Yanıtlayıcıların hemen hemen tamamına yakın kısmının lisans n=55 (%79,7), yüksek lisans n=8 (%11,6) ve doktora n=2 (% 2,9) eğitimine sahip olması verilen cevapların bilinçli ve gerçeğe yakın bir şekilde yanıtladığı konusunda fikir vermektedir. Yanıtlayıcılar içerisinde lise n=4 (%5,8) mezunları da yer almaktadır.

Tablo 5. Temel İnsan Kaynakları Fonksiyonlarına Ait Yazılı Politikalara İlişkin Dağılım

İşletmede İnsan Kaynakları İşlevlerinden Hangi Yazılı Politikalar Bulunmaktadır?	n	%
İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı	50	72,5
Eğitim ve Geliştirme	43	62,3
Performans Değerleme	40	58,0
Ücret Yönetimi	36	52,2
İş Analiz ve İş Dizaynı	33	47,8
İnsan Kaynakları Planlaması	31	44,9
İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi	31	44,9
İş Değerleme	29	42,0
Kariyer Geliştirme	18	26,1
Yazılı İnsan Kaynakları Politikamız Yoktur	6	8,7

Örneklem içindeki organizasyonların insan kaynakları fonksiyonlarına ait yazılı politikalarına ilişkin dağılıma bakıldığında, en fazla yazılı politikanın iş güvenliği ve işgören sağlığı (%72,5)'na ait olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları işlevlerine yönelik yazılı politikalara ilişkin olarak, eğitim ve geliştirme (%62,3) bu durum İnsan faktörüne yapılan yatırımın önemli göstergelerindedir. Bu durumun organizasyonların büyük çoğunluğunda yazılı politikalarla ifade edilmesi, organizasyonlarda insan kaynakları yönetiminin ve stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımının var olabileceğine ilişkin bir bulgu olarak da değerlendirilebilir. Performans değerlendirme (%58), ücret yönetimi (%52,2), iş analiz ve iş dizaynı (%47,8), insan kaynakları planlaması (%44,9), insan kaynakları temin ve seçimi (%44,9), iş değerlendirme (%42) ve kariyer geliştirme(%26,1) yer almaktadır. Örneklem içindeki 6 organizasyonda ise insan kaynakları işlevlerine yönelik yazılı politikalar bulunmamaktadır.

Tablo 6. İnsan Kaynakları Departmanının Organizasyon Şemasındaki Yeri İle İlgili Dağılım

İnsan Kaynakları Departmanının Organizasyon Şemasındaki Yeri	n	%
Genel Müdüre Doğrudan Bağlı	41	59,4
Genel Müdüre Bağlı Genel Müdür Yrd. Düzeyinde	7	10,1
Genel Müdür Yrd. Bağlı Koordinatörlük Düzeyinde	7	10,1
İşletme Müdürüne Doğrudan Bağlı	7	10,1
Başka Bir Birime Bağlı	4	5,8
CEO'ya Doğrudan Bağlı	2	2,9
Diğer	1	1,4

İnsan kaynakları departmanının organizasyon şemasındaki yeri aynı zamanda insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin organizasyon içinde ne kadar önemsendiğinin bir göstergesidir. İnsan kaynakları birimi üst yönetime ne kadar yakın olursa, alınan karar ve uygulamalara etkisi o derece büyük olacaktır. Tablo 6'da organizasyonların büyük çoğunluğunun üst yönetime yakın yerde (%92,6) olduğu görülmektedir. Üst yönetim haricinde başka birime bağlı olarak faaliyet gösteren organizasyonlar ise 5 (%7,2) oldukça azınlıktadır. Bu göstergeler İK biriminin işletmelerde stratejik düzeyde ele alınmaya başladığını ve önemlerinin giderek artmakta olduğunu göstermektedir.

Tablo 7. İnsan Kaynakları Departmanının Organizasyon Yapısını Oluşturan Pozisyonlar İle İlgili Dağılım

İnsan Kaynakları Departmanının Organizasyon Yapısını Oluşturan Pozisyonları Nelerdir?	n	%
İnsan Kaynakları Müdürü	44	63,8
İnsan Kaynakları Şefi	28	40,6
İnsan Kaynakları Koordinatörü	16	23,2
İnsan Kaynakları Müdür Yardımcısı	11	15,9
Diğer (Belirtiniz;)	10	14,5

Örnekleme içinde yer alan organizasyonların çoğunluğu ölçek itibarıyla “büyük ve orta ölçekli işletme” niteliğinde olduğundan insan kaynakları alanında uzman olan profesyonelleri istihdam ederek, daha gelişmiş insan kaynakları sistem ve uygulamalarına sahip oldukları gözlenmiştir. Tablo 7’de örnekleme içinde yer alan organizasyonların insan kaynakları departmanının organizasyon yapısını oluşturan pozisyonlar yer almaktadır. En fazla var olan pozisyonun (%63,8) insan kaynakları müdürü olduğu görülmektedir. Bu oranı sırasıyla İnsan kaynakları şefi (%40,6), insan kaynakları koordinatörü (%23,2), insan kaynakları müdür yardımcısı (%15,9), %14,5 ise “diğer” seçeneğini işaretlemeyi tercih ettikleri görülmektedir.

Tablo 8. En Üst Düzey İnsan Kaynakları Sorumlusunun Unvanı İle İlgili Dağılım

İşletmedeki En Üst Düzey İnsan Kaynakları Sorumlusunun Unvanı / Pozisyonu Nedir?	n	%
Genel Müdür/Murahhas Aza	9	13,0
Genel Müdür Yardımcısı	5	7,2
İnsan Kaynakları Müdürü/Yöneticisi/Direktörü	28	40,6
İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkiler Müdürü	8	11,6
İnsan Kaynakları ve İdari İşler Müdürü	2	2,9
İnsan Kaynakları/Personel Uzmanı	8	11,6
İnsan Kaynakları/Personel Şefi	7	10,1
İdari ve Mali İşler Müdürü	2	2,9
Finans Müdürü/Yöneticisi/Direktörü	9	13,0

Organizasyonda üst düzey insan kaynakları sorumlusunun unvanı ile ilgili dağılımlara bakıldığında, örnekleme içinde yer alan işletmelerin 28 (%40,6) “İnsan Kaynakları Müdürü/Yöneticisinin” olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları faaliyetlerinin yerine getirilmesinde temel aktör olan insan kaynakları sorumlusunun kendi faaliyet alanıyla ilişkili unvana sahip olması, uzmanlaşma için de önem taşımaktadır. Bir diğer önemli bulgu da 9 organizasyonda (%13) en üst düzey insan kaynakları sorumlusunun “Genel Müdür ve Finans Müdürü” unvanına sahip olmasıdır. Bu durum örnekleme içindeki organizasyonlarda insan kaynakları sorumlusunun geniş yetkilerle donatılıp, insan kaynakları yönetimine ilişkin faaliyetlere daha fazla önem verildiği anlamında yorumlanabilir. Bunun haricinde 8 organizasyonda (%11,6) en üst düzey insan kaynakları sorumlusunun “İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkiler Müdürü” ve “İnsan Kaynakları Uzmanı”, 7 organizasyonda (% 10,1) “İnsan kaynakları personel şefi”, 5 organizasyonda (% 7,2) “Genel Müdür Yardımcısı” son olarak 2 organizasyonda (%2,9) ise “İdari Mali İşler Müdürü” ile “İnsan Kaynakları ve İdari İşler Müdürü” unvanı ile insan kaynakları sorumluları organizasyonlarda yer almaktadır.

Tablo 9. İnsan Kaynakları Departmanının Yerine Getirdiği Temel İnsan Kaynakları Fonksiyonları İle İlgili Dağılım

İnsan Kaynakları Departmanının Yerine Getirdiği Temel İnsan Kaynakları Fonksiyonları	n	%
İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı	52	75,4
Performans Değerleme	49	71,0
İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi	49	71,0
Eğitim ve Geliştirme	48	69,6
Ücret Yönetimi	48	69,6
İş Analiz ve İş Dizayını	43	62,3
İnsan Kaynakları Planlaması	41	59,4
İş Değerleme	37	53,6
Kariyer Geliştirme	3	44,9

Örnekleme içindeki organizasyonların hangi insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını yerine getirdiklerini belirlemeye yönelik olarak oluşturulan bu envanter bölümünde, organizasyonların yerine getirdiği temel insan kaynakları yönetimi faaliyetleri sırasıyla iş güvenliği ve işgören sağlığı n=52 (%75,4), insan kaynakları temin ve seçimi ve performans değerlendirme n=49 (%71), eğitim ve geliştirme ve ücret yönetimi n=48 (%69,6), iş analiz ve iş

dizaynı n=43 (%62,3), insan kaynakları planlaması n=41 (%59,4), iş değerlendirme n=37 (%53,6) ve son olarak da kariyer geliştirme n=3 (%44,9)'dir.

4.4. Stratejik İnsan Kaynakları Eğilimi İle İlgili Faktörler Arası Etkileşimin Organizasyon Geliştirme Boyutlarını Farklaştırıcı Rolü

İki değişkenin birbirinden bağımsız olup olmadıklarının testi Ki-kare analizi ile yapılmaktadır. Ki-kare testi sadece ilişkilerin tespitinde değil değişkenler arasındaki farklılığın belirlenmesinde de kullanılmaktadır (Coşkun vd., 2015: 217).

Tablo 10. Stratejik İnsan Kaynakları Eğilimi Ölçek Maddeleri

1- Üst yönetimin en çok önem verdiği ve ilgisini odakladığı konu hangisidir? (E1)
(1) En fazla önem verdiğimiz konu her fırsatı değerlendirerek kâr maksimizasyonu sağlamaktır.
(2) En fazla önem verdiğimiz konu rekâbet gücünü artıracak işlere odaklanmaktır.
(3) En fazla önem verdiğimiz konu yeniliklerde öncü ve geleceği kuran\tasarlayan firma olmaktır.
(4) En kısa sürede en fazla kârı getirecek işlere odaklanmaktır.
(5) En fazla önem verdiğimiz konu rekâbet pozisyonumuzu korumaya yönelik hedefler üretmektedir.
(6) En fazla önem verdiğimiz konu kaynak ve kabiliyetler ile farklılığımızı ortaya koymaya çalışmaktır.
2- Strateji geliştirirken en çok hangi tür bilgiyi elde etme ve kullanmaya önem verirsiniz? (E2)
(1) Strateji geliştirirken en çok rakiplerimizin fiyat, kapasite, reklam, yatırım, gibi davranışlarını öğrenmeye çalışır ona göre davranırız.
(2) Stratejimizi geliştirirken ulusal ve uluslararası trendleri tespit etmeye ve bunlara uyum sağlamaya çalışırız.
(3) Stratejimizi geliştirirken bizi üstün kılan farklılıklarımızı belirlemeye ve geliştirmeye çalışırız.
(4) Etkisini hem sektörde hem kurumumuzda uzun vadede gösterecek gelişmelerle ilgili bilgilerden ziyade etkisini hemen gösterecek gelişmeleri tespit eder ve anlık çözümler üretiriz.
(5) Stratejimizi geliştirirken geçmiş tecrübelerimizden çıkardığımız dersleri geleceğimize yansıtırız.
(6) Stratejimizi geliştirirken sektörün yapısını değiştirecek yeniliklere odaklanırız.
3- Şirket olarak başarınızın temel dayanağının ne olduğuna inanıyorsunuz? (E3)
(1) İş bitiriciliğiniz
(2) Gelişmelere ayak uydurmanız
(3) Yeniliklerde öncü olmanız
(4) Fırsatçılığınız
(5) Planlı davranmanız ve hedefleri olan firma oluşunuz
(6) Farklı ürün ve hizmet sunuşunuz

Tablo 11. Stratejik İnsan Kaynakları Eğilimi İle İlgili Faktörler Arası Etkileşimin Organizasyon Geliştirme Boyutlarının Farklılığına Etkisi

	Strateji geliştirirken en çok hangi tür bilginin elde edilmesi ve kullanımına verilen önem	Şirket olarak başarının temel dayanağı inancı
Üst yönetimin en çok önem verdiği ve ilgisini odakladığı konu	X ² :148,568, df: 25, p: 00 (örgütsel öğrenme) X ² :155,226, df: 25, p:00 (bilgi ve kaynak kullanımı, yönetime katılma ve planlı değişim)	X ² :283,33 df: 25, p:0,00 (örgütsel öğrenme) X ² :287, 378 df: 25, p:00 (bilgi ve kaynak kullanımı, yönetime katılma ve planlı değişim)
Strateji geliştirirken en çok hangi tür bilginin elde edilmesi ve kullanımına verilen önem		X ² :133,979 df: 25, p:0,00 (örgütsel öğrenme) X ² :127,867 df: 25, p:0,00 (bilgi ve kaynak kullanımı, yönetime katılma ve planlı değişim)

Üst yönetimin en çok önem verdiği ve ilgisini odakladığı konuların her biri için strateji geliştirirken en çok hangi tür bilgiyi elde etme ve kullanmaya verdiği önem açısından organizasyon geliştirmenin örgütsel öğrenme boyutunda ve bilgi ve kaynak kullanımı- yönetime katılma-planlı değişim boyutunda farklılaştırıcı etkisi anlamlı bulunmuştur (p=0,00). Organizasyon geliştirmenin örgütsel öğrenme boyutu ile bilgi ve kaynak kullanımı-

yönetime katılma-planlı değişim boyutu, üst yönetim tarafından önem verilen ve ilgisini odakladığı konu, strateji geliştirirken elde edilecek bilgi türü açısından farklılık göstermektedir.

Üst yönetimin en çok önem verdiği ve ilgisini odakladığı konuların her biri için şirket olarak başarının temel dayanağı açısından organizasyon geliştirme boyutu ve geliştirme bilgi ve kaynak kullanımı, yönetime katılma ve planlı değişim boyutunda farklılaştırıcı etkisi anlamlı bulunmuştur ($p=0,00$). Organizasyon geliştirme boyutu ile geliştirme bilgi ve kaynak kullanımı-yönetime katılma- planlı değişim boyutu üst yönetim tarafından önem verilen ve ilgisini odakladığı konu, şirket olarak başarının temel dayanağının hangi unsur olduğuna yönelik gösterilen inancın türü açısından farklılık göstermektedir.

Strateji geliştirirken en çok hangi tür bilgiyi elde etme ve kullanmaya verilen önem ile ilgili konuların her biri için şirket olarak başarının temel dayanağı açısından inanılan faktörlerin organizasyon geliştirme boyutunda ve bilgi ve kaynak kullanımı-yönetime katılma-planlı değişim boyutunda farklılaştırıcı etkisi anlamlı bulunmuştur ($p=0,00$). Organizasyon geliştirme boyutu ile bilgi ve kaynak kullanımı-yönetime katılma-planlı değişim boyutu, Strateji geliştirirken en çok hangi tür bilgiyi elde etme ve kullanmaya önem ve şirket olarak başarının temel dayanağının hangi unsur olduğuna yönelik gösterilen inancın türü açısından farklılık göstermektedir.

4.5. Stratejik İnsan Kaynakları Eğilimi İle Değerlendirmelerin Organizasyon Geliştirme Boyutlarını Farklılaştırıcı Rolü

Kruskal-wallis testi ile yapılan analiz bulguları Tablo 12’de görülmektedir.

Tablo 12. Stratejik İnsan Kaynakları Eğilimi İle Değerlendirmelerin Organizasyon Geliştirme Boyutlarını Farklılaştırıcı Etkisi

	Organizasyon Geliştirme boyutları	
	Örgütsel öğrenme	(bilgi ve kaynak kullanımı, yönetime katılma ve planlı değişim)
Üst Yönetimin En Çok Önem Verdiği ve İlgisini Odakladığı Konu Açısından	X ² : 14,718, df:5, p: 0,012	X ² : 5,222, df:5, p: 0,389
Strateji geliştirirken en çok hangi tür bilginin elde edilmesine ve kullanımına verilen önem	X ² : 9,559, df:5, p: 0,089	X ² : 8,271, df:5, p: 0,142
Şirketlerin Başarılarının Temel Dayanağının Ne Olduğu	X ² : 6,609, df:5, p: 0,251	X ² : 6,626, df:5, p: 0,250

Üst yönetimin en çok önem verdiği ve ilgisini odakladığı konu açısından stratejik insan kaynakları eğilimi ile ilgili farklılık, organizasyon geliştirme boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık ortaya çıkarmış ($p<0,05$), ancak bilgi ve kaynak kullanımı, yönetime katılma ve planlı değişim boyutunun uygulanmasında anlamlı bir farklılığa yol açmamıştır ($p>0,05$) Strateji geliştirirken en çok hangi tür bilginin elde edilmesine ve kullanmaya verdiği önem açısından organizasyon geliştirme sürecinin boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır ($p>0,05$), Şirket olarak başarının temel dayanağı olarak göz önüne alınan faktör açısından organizasyon geliştirme sürecinin boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır ($p>0,05$).

5. SONUÇ

Araştırma sonucunda, değişen çevre koşullarına bağlı olarak günümüz işletmelerinde insan kaynakları biriminin stratejik eğilimini belirleyen unsurlarının hangilerinin uygulamada görece daha çok olduğu ile ilgili durum tespiti yapılmış, stratejik iky eğilimini ortaya çıkararak faktörler arasında etkileşim de incelenmiştir. En önemli görülen ve uygulamada ağırlığı en az olarak ortaya çıkarılan unsurlar aradaki etkileşime bağlı olarak yorumlanmıştır. Bunun yanı sıra, stratejik insan kaynakları eğilimine bağlı olarak işletmelerde ortaya çıkan farklılıkların organizasyon geliştirme sürecinin boyutlarını ne şekilde farklılaştıracağına incelenmesi araştırmanın ikinci bölümü olup anlamlı farklılıklar elde edilmiştir.

Organizasyonlarını geliştirmeyi hedefleyen işletmelerde stratejik düşünce düzeyinin yüksek olması beklenmektedir ve stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının tam anlamıyla yerine getirildiği

varsayılmaktadır (Balaban, 2011: 172). Bu varsayımlardan hareketle gerçekleştirilen bu araştırmanın uygulaması, orta ve büyük ölçekli işletmelerde yapılmıştır. Küçük ölçekli işletmelerde kurumsallaşma düzeyi daha düşük olarak tanımlandığından (Çiçek ve Hacıkura, 2016) stratejik iky eğilimi ile ilgili unsurların bu eğilimi ortaya çıkarmadaki göreceli etkilerinin orta-büyük ölçekli işletmelerde incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma bulgularına göre, örnekleme alınan işletmelerde, insan kaynakları departmanına bağlı alt birimlerin dağılımına bakıldığında, personelcilik anlayışı ile değerlendirilen personel ve özlük işleri alt birimi dışında stratejik İKY bakış açısında işe alım ve eğitim-geliştirme alt birimleri göze çarpmaktadır. İnsan kaynakları yöneticisinin işletmenin üst kurullarında yer alması ile ilgili durum incelendiğinde, yaklaşık %48’inde insan kaynakları departman yöneticisi işletmenin Yönetim Kurulu vb. kurullarda görev almakta, üst düzeyde bir temsili ifade etmektedir. Bu oranın daha yüksek düzeyi, kurum yönetiminin stratejik İKY eğilimini arttırmaktadır. İnsan Kaynakları Departmanının En Üst Düzey Sorumlusunun Eğitim Düzeyi açısından katılımcıların %79,7’i lisans mezunudur. Yüksek lisans ve doktora eğitimi alan insan kaynakları yöneticilerinin oranı %14,5’dir. Kurum içinde dokümente edilmiş ve uygulanan insan kaynakları fonksiyonları açısından işletmeler incelendiğinde, iş sağlığı ve güvenliği fonksiyonu göze çarpmaktadır. Bu konuda işletmelerin yükümlü oldukları yasal mevzuat (6331 sayılı kanun), iş sağlığı ve güvenliği fonksiyonu için söz konusu fonksiyonun dokümente edilmiş ve kurulların net bir şekilde tanımlandığı bir uygulama alanını insan kaynakları profesyonelleri için önemli hale getirmektedir. Diğer vurgusu yapılan insan fonksiyonları eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ücret yönetimidir. Söz konusu fonksiyonlar için işletmelerde yazılı kurullar tanımlanmış ve dokümente edilmiş, insan kaynakları politikalarında yazılı bir sistematik uygulama geliştirilmiştir. İnsan kaynakları fonksiyonlarının ne derecede yazılı kurullara ve sistematığe bağlı olarak uygulanabiliyor olması, verilen önem ile insan kaynakları yönetiminin oluşturacağı politikalarındaki yerinin tanımlanması adına stratejik bir önem de kazanacaktır. İnsan kaynakları fonksiyonlarının ne derecede sistematik uygulandığı, bir uygulama sistemi geliştirilen fonksiyon sayısındaki artış insan kaynakları yönetimi için stratejik eğilimi arttıracaktır. İnsan kaynakları departmanının organizasyon şemasındaki yeri ile ilgili incelemede ise örnekleme alınan işletmelerin %59,4’ünde insan kaynakları yöneticisi genel müdüre doğrudan bağlıdır. %30’luk kısımda ise insan kaynakları yöneticisi, genel müdüre bağlı genel müdür yardımcısı düzeyinde, genel müdür yardımcısına bağlı koordinatörlük düzeyinde, işletme müdürüne doğrudan bağlıdır. Üst hiyerarşik düzeyde konumlandırılan insan kaynakları yönetimi stratejik önemde görülen bir departman niteliğindedir. İnsan kaynakları departmanının organizasyon yapısını oluşturan pozisyonlar incelendiğinde, insan kaynakları müdürü %63,8 oranında incelenen işletmelerde kullanıldığı, ikinci olarak en çok kullanılan unvanın insan kaynakları şefi (%40,6) olduğu görülmektedir. Müdür unvanı, departman ile ilgili olarak üst yönetimin stratejik eğilimi ile ilgili yorumlanabilecektir. En üst düzey insan kaynakları sorumlusu unvanı %40,6 oranla insan kaynakları müdürü/yöneticisi/direktörüdür. Genel Müdür /Murahhas Aza ve Genel Müdür Yardımcısı unvanlarının, insan kaynakları birimi en üst düzey yöneticisi için kullanım yüzdesi %20,2’dir. İnsan kaynakları departmanının yerine getirdiği temel insan kaynakları fonksiyonları açısından ise en çok uygulanan fonksiyonların iş sağlığı ve güvenliği, performans değerlendirme, insan kaynakları temin ve seçimi, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi, iş analizi, insan kaynakları planlaması, iş değerlendirme olduğu, en az uygulanan fonksiyonun ise kariyer yönetimi olduğu görülmüştür. İnsan kaynakları fonksiyonlarının, insan kaynakları politikalarının ve dolayısıyla da kurumun strateji formülasyonunu oluşturmadaki etkisi, bu bağlamda tüm insan kaynakları fonksiyonları için kurum düzeyinde bir stratejik eğilimin de ortaya çıkmasına neden olacaktır (Cingöz ve Akdoğan, 2013: 93-96).

İnsan kaynakları biriminin genel yapısı ve faaliyetleri ile ilgili verilen yanıtlara göre, insan kaynakları departmanının altında alt birimler açısından sadece iki fonksiyonun (işe alım ve eğitim-geliştirme) göze çarpması nedeniyle bu özellik açısından stratejik eğilim ortaya çıkmamaktadır. Ancak insan kaynakları yöneticilerinin işletmenin yönetim kurulu vb. üst kurullarda yer alması açısından ise yaklaşık yarısının böyle bir temsil yetkisine sahip olması kurum düzeyinde insan kaynakları için stratejik eğilimin var olduğu yorumu getirebilecektir. İnsan kaynakları departman yöneticilerden yüksek lisans ve doktora eğitimi alanların görece az oranı, insan kaynakları departman yöneticisi eğitim düzeyi açısından bir stratejik eğilim ifade etmemektedir. Yasal gereksinim olarak görülen iş sağlığı ve güvenliği dışında dokümente edilmiş ve uygulama sistematığı oluşturulmuş insan kaynakları fonksiyonlarının bulunması stratejik eğilim ile ilgili göstergeler arasında görülebilecektir. İnsan kaynakları departmanının organizasyon içerisindeki yeri açısından üst düzeyde konumlanma oranı yüksektir. Bu gösterge açısından strateji insan kaynakları eğilimi yorumlanabilir. Kullanılan insan kaynakları müdürü unvanı ve en üst düzey insan kaynakları yöneticisinin aldığı unvanlar için stratejik eğilim yorumlandığında, kurum düzeyinde insan kaynakları departmanı için stratejik eğilimden söz edilebilecektir. Bir diğer ifade ile insan kaynakları yöneticilerinin işletmelerin üst kurullarında yer alması, dokümente edilmiş ve uygulama sistematığı oluşturulmuş

insan kaynakları fonksiyonlarının bulunması, insan kaynakları departmanının organizasyon içerisindeki yeri, kullanılan insan kaynakları müdürü unvanı, en üst düzey insan kaynakları yöneticisinin aldığı unvanlar örnekleme alınan işletmelerde insan kaynakları yönetimi için stratejik eğilimi gösteren unsurlardır.

Araştırma bulgularına göre, stratejik insan kaynakları eğilimi ile ilgili faktörler arası etkileşimin organizasyon geliştirme boyutlarının her ikisini farklılaştırıcı rolü ortaya çıkmıştır. 1-üst yönetimin en çok önem verdiği ve ilgisini odakladığı konuların her biri, 2- strateji geliştirirken en çok elde etme ve kullanmaya önem verdiği bilgi türleri ve 3-başarının temel dayanakları ile ilgili kurum düzeyinde inanç açısından stratejik yönelimi belirten faktörler arası etkileşim, organizasyon geliştirmenin örgütsel öğrenme ile bilgi ve kaynak kullanımı, yönetime katılma ve planlı değişim boyutlarının uygulanmasını farklılaştırmaktadır. Benzer şekilde, başka bir çalışmada, Acar Kars (2017) yaptığı araştırmada strateji insan kaynakları etkinliğinin, organizasyonel öğrenmeyi olumlu yönde etkilediğini raporlamıştır.

Stratejik insan kaynakları eğilimi ile değerlendirmelerin organizasyon geliştirme boyutlarından farklılaştırıcı rolünün tespiti ile ilgili yapılan analiz sonucuna göre, üst yönetimin en çok önem verdiği ve ilgisini odakladığı konu açısından stratejik insan kaynakları eğilimi ile ilgili farklılık, organizasyon geliştirmenin örgütsel öğrenme boyutunda anlamlı farklılık ortaya çıkarmıştır. Diğer stratejik insan kaynakları eğilimi ile ilgili değerlendirmelerin organizasyon geliştirmenin örgütsel öğrenme boyutu ile bilgi ve kaynak kullanımı-yönetime katılma- planlı değişim boyutlarının uygulanmasında farklılaştırıcı bir rolü bulunmamaktadır.

Yapılan analiz sonuçları bir arada değerlendirildiğinde stratejik insan kaynakları eğilimi ile faktörler arası etkileşim, örgüt geliştirme ölçeğinin faktör analizi sonucu ortaya çıkan iki boyutunun uygulanması açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmıştır. Ancak stratejik insan kaynakları eğilimi ile faktörlerin kendilerinin ayrı olarak örgüt geliştirme boyutlarının uygulanmasına olan etkisi, sadece üst yönetimin en çok önem verdiği ve ilgisini odakladığı konular açısından örgütsel öğrenme boyutu için ortaya çıktığından, araştırma için geliştirilen H1, H2, H3 ve H4 hipotezlerinin kısmen kabul edildiği ifade edilebilir.

Araştırma bulgularına benzer şekilde, Kaçmaz (2015) stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişki üzerine yaptığı çalışmasında stratejik İKY uygulamalarının - örgütsel öğrenme üzerindeki açıklayıcı etkisini orta düzeyin ($R^2=0,375$) daha altında olduğunu raporlamıştır.

Üst düzey yöneticiler organizasyonla ilgili tüm stratejik kararları veren kişilerdir. (Balaban, 2011; Uyargil, 2013; Acar Kars, 2018) İnsan kaynaklarının organizasyonda hangi rolde ve hangi konumda olacağı üst yönetimin insan kaynakları yönetimine verdiği öneme ve konudaki bilincine bağlıdır. Bu bağlamda üst yönetimin insan kaynakları yönetimine bakış açısı ve tutumu insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarını ve çalışmalarını etkilemektedir. Kurumun insan kaynakları birimi ile ilgili yönetsel stratejik eğiliminin ölçümlenmeye çalışıldığı bu araştırmada, insan kaynakları departmanının altında alt birimler açısından sadece iki fonksiyonun (işe alım ve eğitim-geliştirme) göze çarpması, insan kaynakları departman yöneticilerden yüksek lisans ve doktora eğitimi alanların görece az oranı, örnekleme alınan işletmelerde insan kaynakları departmanı için üst yönetimce benimsenecek stratejik eğilimin istenen düzeyde yüksek olmadığına bağlı olarak yorumlanabilir. Önerilen araştırma hipotezlerinin kısmen doğrulanmasındaki bir neden işletmelerde stratejik insan kaynak eğiliminin varlığından söz edilebilmesine rağmen beklenen yüksek düzeye ulaşamamasıdır.

Bir organizasyonda insan kaynakları yönetiminden sorumlu birim ve alt birimlerin varlığı organizasyonel büyüklükle yakından ilişkilidir. Bu çalışmada, örnekleme alınan işletmelerin geneli için insan kaynakları departmanının altında ayrı bir fonksiyonel alt birim olarak kurulmuş sadece iki birimim (işe alım ve eğitim-geliştirme) göze çarpması örnekleme alınan işletmelerin ölçeğinin daha çok orta büyüklük olarak sınıflandırılmasıyla ilişkilendirilebilir. İK departmanına bağlı alt birimlerle ilgili olarak personel ve özlük işleri, ücret ve sosyal haklar, işe alma ile ilgili birimlerin işletmelerin çoğunluğunda olması, geleneksel personel yönetimi faaliyetlerinin hala en önemli faaliyetler olarak mevcudiyetini devam ettirdiğinin bir göstergesidir. İK departmanının, yönetimin stratejik ortağı olduğu/ olması gerektiği önemle vurgulandığı halde, bu unsur göz önüne alındığında birçok işletmede İKY nin stratejik ortaklığı sorgulanabilmektedir. Örnekleme alınan işletmelerin genelinin “orta ölçek” tanımında yer alması nedeniyle fonksiyonel alt birimlerin sayısındaki sınırlama, personelelik anlayışının hâkim sürmesi; stratejik insan kaynakları yönetimi değerlendirmelerinin organizasyon geliştirme sürecindeki uygulamalara tek başına ayrı ayrı etkilerinden daha çok, faktörler arası etkileşimin farklılaştırıcı etkisinin bir nedeni olarak görülebilecektir. Faktörlerin tek başına etkileri önerilen farklılaştırıcı

etkiyi ortaya çıkaramamış, ancak etkileşimin farklılaştırıcı rolü teşhis edilmiştir. Stratejik İKY bakış açısının gelişmesinin beklenen düzeyde olmaması önerilen hipotezlerin kısmen doğrulanmasında önemli bir etkidir.

Örnekleme içindeki işletmelerin İK biriminin organizasyon şemasındaki yeri, üst düzey İK sorumlusunun unvanı, işletme stratejisinin geliştirilmesine katkısına açısından bulgular genel olarak göz önüne alındığında, İK departmanının operasyonel nitelikten sıyrılıp, stratejik bir nitelik kazanmaya başladığı yönünde bir çıkarılma yapmak mümkündür. İşletmelerin büyük çoğunluğunda “eğitim ve geliştirme” alt biriminin yer alması insan faktörünün bir yatırım unsuru olarak değerlendirildiğinin önemli bir göstergesi olarak nitelendirilebilir (Balaban 2011:174). Ancak, söz konusu tüm stratejik insan kaynakları eğilimi göstergelerinin beklenen düzeyde yüksek eğilimi tanımlamamaları, stratejik insan kaynakları eğiliminin üst yönetim tarafından benimsenmesinde tamamlanmamış ve izlenecek bir süreci de ifade etmektedir.

İşletmelerde, üst yönetimin stratejik insan kaynakları eğilimine sahip olması kurumsallaşma sürecinin tamamlanmasına bağlı olarak da yorumlanabilir. Örnekleme alınan işletmelerin çoğu orta ölçeklidir. Orta ölçekli işletmelerde organizasyon yapısı, insan kaynakları biriminde çalışan kişi sayısı, organizasyonu, görev dağılımı gibi unsurlar, orta ölçekli bir işletme için ölçek ekonomisinin kurumsallaşma sürecinde bazı sınırlayıcı unsurları beraberinde getirecektir (Çiçek ve Hacıkura, 2016).

Örnekleme alınan işletmeleri % 46'sı turizm sektöründen otel işletmeleridir. Sezonluk çalışmanın hâkim olduğu bu işkolunda hizmet sektöründe özellikle müşteri odaklı sorunlara kısa sürede çözümün önemsenmesi, özellikle yaz aylarında kalifiye işgücü bulmakta yaşanan zorluk, çekirdek kadro dışındaki personelin turizm sezonu dışında işletmede tam zamanlı çalışmaları nedeniyle düşük düzeyde kuruma bağlılıkları, insan kaynakları yönetiminin çalışan odaklı olarak stratejik bir boyut kazanmasında sınırlayıcı bir rol üstlenebilecektir.

Örnekleme alınan işletmelerin bir kısmı aile şirketi olup üst yönetim aile bireylerinden oluşmaktadır. Aile bireyleri dışında yönetim yetkisi tanınan en üst hiyerarşideki yöneticinin bu bağlamda yetki-karar verme sınırlılığı söz konusudur. Vekâlet kuramının önermeleri ile uyumlu bir şekilde, işletme yönetiminde bilgi asimetrisi vekil lehine olup, vekilin hissedarların yerine kendi faydalarını artırıcı davranışlar sergileme güdüsü içinde davranacağı ile ilgili işletme sahibinde oluşturacağı kuşku hâkimdir. Vekil, kurumdaki işlemler hakkında asilden daha çok bilgi sahibi olduğundan asili yanılma şansı artacağı şüphesi vekili tanınacak yetkiyi önemli ölçüde sınırlandıracaktır. Asil ve vekilin arzu ve amaçlarının uyuşmaması, asilin vekilin gerçekten ne yaptığını saptamasının güç ya da masraflı olması, asille vekilin risk yaklaşımlarının uyuşmaması nedenler üst yönetimin aile bireyleri dışındaki üst yöneticiye yetki devrini sınırlandırmaktadır. Yetki devredilen kişi, konumunu riske atacak ama kurum için faydalı olabilecek bazı yeni iş fırsatlarından ya da teknolojilerden uzak durabilecektir (artık kayıp) (Taşçı vd, 2013). Özellikle insan kaynağının temininde insan kaynakları yöneticisinin işe alım ile ilgili kendi kararını verememesi, işletme sahibinden onay alması, insan kaynakları tarafından verilecek kurum içi ve dışı eğitimlerin sadece bir maliyet olarak görülmesi bağlamında vekile tanınacak yetki ve karar alma süreci sınırlandırılmıştır. Bu sınırlama, insan kaynakları yönetiminin stratejik boyut kazanması için de engelleyici bir role sahiptir. Bu nedenle personencilik anlayışının hâkim olduğu bir insan kaynağı yönetiminin, stratejik eğilimin arzu edilen düzeyde yükseltilmesi adına bir engelleyici tutum olduğu ifade edilebilir. Hipotezlerin kısmen kabulü ile ilgili atıfta bulunacak diğer bir kuram da kurumsallaşma kuramıdır. Aile şirketlerinde yönetici üyelerce tüm çalışanlardan benimsemeleri istenen örgüt kültürü, işletme içi toplumsal düzeni sağlayıcı bir kurum olarak işlev görür. Meşru görülen bu örgüt kültürü aracılığıyla bir topluluk olarak örgüt içinde davranışların yönlendirilmesi mümkün olabilecek, işletme içinde departmanlarda ve alt fonksiyon birimlerindeki alt kültürler, baskın olarak hâkim olması istenen kuruma (işletme sahiplerinin uyulmasını istedikleri örgüt kültürüne) uyarak meşrulaşır. Bu departmanlardan biri olarak insan kaynakları biriminin gerekli fonksiyonel yapı ve çalışan davranışlarını yönlendirici sosyal etkisi üst yönetime bağlı olarak şekillenecektir. Yeni kurumsallaşma kuramında kurumlar, hangi durumda nasıl davranılması gerektiğine dair seçenekler sunarak çalışanların davranışa yönelmelerini sağlarken, kişilerin davranışlarını belirli formlara bağlı olarak sınırlandırır (Taşçı vd, 2013).. Bu bağlamda araştırma bulguları ile uyumlu olarak, insan kaynakları departmanının üstleneceği stratejik rol ile ilgili kurumsallaşma sürecinin üst yönetimin meşrulaştırdığı kurumlarla uyumundan etkileneceği ifade edilebilir. Kurumsallaşmada bilişsel boyutta insan kaynakları fonksiyonlarının stratejik boyutta kazanacağı yönetsel içerik, ahlaki boyuta ise insan kaynakları departmanının davranışları yönlendirecek uygun bir örgüt ve grup kültürleri inşası söz konusu olup, böylece meşru bir kurumu oluşturmada onay gören katkısının ortaya çıkabilecektir. Meşrulaşan bu kurum ile çalışanların bir yaptırım ile karşılaşmaları, bu süreçte yine insan kaynakları yönetiminin üstleneceği etkin rol, kurumsallaşmış bir insan kaynakları yönetimi için işletme düzeyinde stratejik bir eğilimi

ifade edecektir. İnsan kaynakları uygulamaları ve geliştirdikleri kurum kültürü meşrulaştıkça kurumsallaşmaktadır. İnsan kaynakları departmanının diğer birimlerle koordineli çalışması, ortak sorunlarla ilgili izlenecek ortak davranış biçiminin insan kaynakları departmanınca da benimsenmesi, insan kaynakları yönetiminin meşrulaşan bir kurum olarak işletme içinde varlığını sürdürmesinde de etkili olacaktır.

Araştırmanın yönetsel öneriler bölümü açısından birkaç boyuta dikkat çekilebilir. İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin daha kurumsal bir şekilde gerçekleştiriliyor olması, Kurum düzeyinde insan kaynakları departmanı için ortaya konacak stratejik eğilimi de artıracak ve Stratejik İKY bakış açısı geliştirilebilecektir. İK biriminin işletmenin üst kurullarında temsili, organizasyon şemasındaki yeri, işletme stratejisinin geliştirilmesine İK biriminin katkısı, temel İK fonksiyonlarının uygulanma derecesi gibi stratejik insan kaynakları yönetimi göstergelerinin bütüncül olarak stratejik eğilimi göstermesi organizasyon geliştirme düzeyinde de beklenen olumlu etkileri daha çok oluşturabilecektir. Organizasyon geliştirme ile stratejik insan kaynakları etkinliği arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar genellikle organizasyonel öğrenmenin yüksek olduğu organizasyonların rakiplerine göre daha iyi bir performans sergilediklerini ortaya koymaktadır (Dixson, 1994). Çevresel belirsizliğin arttığı ve dış çevredeki değişimin öngörülmesinin gittikçe zorlaştığı günümüzde stratejik insan kaynakları yönetimi bakış açısı ile yönetilecek organizasyon geliştirme süreci rekabetçi üstünlüğü sağlamada yararlanacak bir yöntem olabilecektir.

Araştırmanın sınırlılıkları açısından birkaç unsur ifade edilebilir. Araştırmada veri toplama süreci örgüt düzeyinde gerçekleştirilmiş ve 69 farklı kurumdan veri alınmıştır. Her kurumdan sadece en üst düzey insan kaynakları yöneticisi ile gerçekleştirilen bu araştırmada örneklem sayısı faktör analizi ve önerilen ilişkilerin testi için yeterli olsa da örneklem sayısının daha fazla olması araştırma için daha güçlü bir yön olarak ifade edilebilecektir. Veri toplama sürecinde çalışmaya katılan insan kaynakları yöneticilerinin iş yoğunluğu nedeniyle kolayda örnekleme yoluna gidilmiş olup rassal bir örnekleme yöntemi uygulanamamıştır. Rassal örnekleme kullanılarak elde edilen bulguların doğruluk derecesi arttırılabilecektir. Örgüt geliştirme değişkeninin belirlenmesinde. normatif ölçek (likert) kullanıldığından, katılımcıların sosyal beğenilirliği yüksek yanıtlar vermelerine neden olabilecektir. Kullanılan ölçek türü nedeniyle güvenirliliğin yapay olarak arttırılabileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Meglino ve Ravlin, 1998; Çiçek,2013).

Çalışmada sektör çeşitliliği fazladır ve coğrafi bir sınırlama gözetilmemiştir. Hizmet ve üretim sektörü alt iş kollarından belirlenecek işletmeler ile sektör spesifik olarak çalışmanın daha büyük bir örneklem ile tekrarlanması ileri bir araştırma konusu olabilecektir. Bunun yanı sıra, önerilen hipotezlerin tamamen kabulünü etkileyecek bir değişken olarak kurumsallaşmanın araştırma modeline dâhil edilmesi, insan kaynakları yönetiminin stratejik boyutunun ne derecede etkili olduğunu ortaya çıkarması adına anlamlı bir rol üstlenebilecektir. Hem üst yönetimin hem de çalışanların insan kaynakları yönetiminin stratejik önemini benimsemeleri örgüt kültürüne bağlı da olabilecektir. Kabul gören ve ortak paylaşılan değerler ve davranış normları, üst yönetimin çalışanlarca uymalarını arzu ettikleri davranış kuralları ile şekillenen örgüt kültürü stratejik insan kaynakları eğilimine bağlı olarak gerçekleştirilecek örgüt geliştirme faaliyetlerini de etkileyebilecektir. Bu nedenle araştırma modeline örgüt kültürünün eklenmesi ileri araştırma konusu olarak önerilebilir.

YAZARLARIN BEYANI

Katkı Oranı Beyanı: Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

KAYNAKÇA

Acar Kars, S. (2018). *Stratejik insan kaynakları perspektifinde organizasyon geliştirme süreci: Performans değerlendirme fonksiyonu*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Acar Kars, S. ve Çiçek, I (2017). Strategic management approach for organization development, *International congress of management economy and policy, ICOMEP-17*, 17-18 Kasım 2017, Namık Kemal University, İstanbul, 569-584.

- Acar, Ö. ve Çetinceli, K. (2020). Uluslararası ticarete taşıma türlerinin Türkiye'nin lojistik performans endeksine etkisi ve iş yapma kolaylığı endeksi ilişkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 887-905.
- Acar, Ö. ve Tunca, M. (2018). Sürdürülebilir elektronik ticaretin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları üzerine bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(25), 549-565.
- Acar, Ö.F. (2021a). A Conceptual Study on Web-Based Marketing Tools in the Tourism Industry. *European Journal of Digital Economy Research (EJDER)*, 2(1), 43-50.
- Acar, Ö.F. (2021b). Uluslararası ticarete blokzincir teknolojisi. M.S. Öztürk (Ed.), *Üretim ile işletme alanlarında teknolojik yenilikler ve sürdürülebilirlik* içinde (173-185), İstanbul: Efe Akademi.
- Acar, Ö.F. ve Acar, S. (2020). A Preliminary investigation of digital hoarding behaviors of university executives. *European Journal of Digital Economy Research (EJDER)*, 1, 27-44.
- Akdemir, B. (2005). Küresel rekabet ortamında insan kaynakları yönetiminin değişen rolü: Stratejik insan kaynakları yönetimi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 1(49), 429-431.
- Aydın, A.F. (2004). *Bir örgüt geliştirme unsuru olarak örgütsel öğrenme*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Aykaç, B. (1999). *İnsan kaynakları yönetimi ve insan kaynaklarının stratejik planlaması*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Babaoğlu, C. ve Öktem, M.K. (2013). Kalkınma ajanslarına örgüt geliştirme açısından bir bakış. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 49-60.
- Balaban, Ö. (2011). *Stratejik düşünce düzeyleri ile insan kaynakları yaklaşımları arasındaki ilişkinin araştırılması: ISO 500 örneği*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Balcı, A. (2014). *Örgütsel gelişme kuram ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Barca, M. (2006). Yöneticiniz ne düzeyde stratejist?. *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 25-27 Mayıs 2006, Erzurum, 445-450.
- Barca, M. (2009). *Stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi*. Ankara Sanayi Odası. Asomedy, Dosya, Sayı Nisan/Mayıs/Haziran 2009, 34-52
- Barutçugil, İ. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başar, D. (2016). *Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları, rekabetçi örgüt kültürü oryantasyonları ile firma ve çalışan performansı arasındaki ilişki: Türkiye'de faaliyet gösteren katılım bankaları üzerinde bir araştırma*. Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Başaran İ.E. (1991). *Örgütsel davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Baykuş, M.A. (2003). *Örgüt geliştirmede liderin rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Bayraç, A. (2008). *İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme*. Yüksek lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bayraktar, O. (2002). *İnsan kaynakları yönetiminde yetkinliklerin kullanılması ve bankacılık sektöründe bir vaka araştırması*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayraktaroğlu, S. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Sakarya Yayınları.
- Baysan, M. (2004). *Bir örgüt geliştirme tekniği olarak örgütsel alt sistemlere yönelik iş tasarımı teknikleri: Kara Havacılık Komutanlığı'nda bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Bilaloğlu, H. (2019). *Yeni nesil yönetim yaklaşımlarının stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları aracılığıyla firma performansı üzerindeki etkisi*. Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bolat, O.İ., Aytemiz S.O., Erdem, B. ve Bolat, T. (2009). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32, 470-483.
- Cingöz, A. (2011). *Stratejik insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans ve iç girişimcilik (girişimsel performans) üzerindeki etkileri: Kayseri imalat sanayinde bir araştırma*. Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Cingöz, A. ve Akdoğan, A. (2013). İnsan kaynakları yönetiminde stratejik bir boyut kazanması için gerçekleştirilen faaliyetlerin gerçekleştirilmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 42, 91-122.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Coşkun, S ve Kayar, N. (2011). Stratejik insan kaynakları yönetimi: Kamuda uygulamalar ve Türk kamu yönetimi için öneriler. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 69-95.
- Çiçek, I. (2013). *İş karakteristikleri, örgüt, grup ve ilişkisel demografi uyumunun çalışanlara yönelik etkileri*. Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çiçek, I. ve Hacıkura, E. (2016). İnsan kaynakları fonksiyonları için bir değerlendirme öncülü: Kurumsallaşma. *Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics Journal*, 1, 131-150.
- Demir, Y. (2009). Stratejik insan kaynakları yönetimi açısından performans değerlendirme yöntemlerinin incelenmesi: Örnek bir hizmet işletmesi için karşılaştırmalı bir model. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 4(1), 35-59.
- Dinçer, Ö. (1986). Örgüt geliştirme sürecinde alıcı sisteme müdahale etme ve değişme. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(3), 471-488.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Dixon, N. (1994). *How can we learn collectively: The organizational learning cycle*. McGraw-Hill, Maiden Head.
- Durusu, B.N. (2010). *Yönetici geliştirme ve örgüt geliştirme: T.C. Ziraat Bankası A. Ş. 'de bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Düzgün, A. ve Çetin, C. (2017). Stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel performans arasındaki ilişkide rekabet stratejilerinin aracı etkisi: Antalya ili örneği. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(13), 498-511.
- Güleş, H.K. ve Burgess, T.F. (2000). Günümüz işletmelerinde değişim yönetimi: Yöntemler ve uygulanabilirliği. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(1), 101-114.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve organizasyon el kitabı*. Ankara: Nobel Yayın.
- Helvacı, M.A. (2008). Örgüt geliştirme üzerine kavramsal bir inceleme. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 173-183.
- Kaçmaz, R. (2015). *Eğitim kurumlarında stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kaçmaz, R. ve Serinkan, C. (2016). Stratejik insan kaynakları yönetimi ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişki: eğitim kurumları örneği. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(1), 132-157.
- Kalafat, B. (2016). *Stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılığa etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği yönetim ve organizasyonlarda davranış klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım.
- Meglino, B.M. ve Ravlin, E.C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24(3), 351-389.
- Nişancı, Z.N. (1994). Örgüt geliştirme süreci içerisinde başarı değerlemenin yeri ve önemi. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(3), 215-239.
- Öktem, M.K. ve Kocaoğlu, B.U. (2012). Kamu kurumlarında örgüt geliştirme üzerine bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 30(2), 111-136.
- Özdamar, K. (2004). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi 1*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (1996). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı.
- Öztop, S. (2014). *Kamu çalışanlarının örgütsel değişim yöntemi uygulamalarına yönelik algısı*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Öztürk, A. (1998). *Örgüt geliştirme*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sekaran, U. ve Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Smith, E.C. (1997). Strategic business planning and human resources: Part 1. *Personel Journal*, 61(8), 606-610.
- Şahin, B. (2009). Örgütsel gelişmenin sağlanmasında dönüşümcü liderlerin rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3), 97-118.
- Şimşek, M.Ş. ve Öge, H.S. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi*. Konya: Eğitim Yayınları.
- Taşçı, D., Koç, U., Sayılar, Y., Önder, Ç. vd. (2013). *Örgüt kuramı*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını.
- Tüzüner, L. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde ölçme ve değerlendirme*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Uçar, G. (2007). *Sağlık kurumlarında örgüt geliştirme çalışmaları: Mersin il örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Uyargil, C. (2013). *Performans yönetimi sistemi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Wright, P.M. ve McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295-320.
- Yüksek, T. (2019). *Stratejik insan kaynakları yönetiminin firma performansına etkisi: Bir alan araştırması*. Yüksek Lisans Tezi. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.