

**ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK İLİŞKİSİ: MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI ÖRNEĞİ**

NEVZAT ÖYLEK

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Öznur YÜKSEL

EYLÜL 2016


Tez Başlığı: **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Millî Eğitim Bakanlığı Örneği**

Tezi Hazırlayan: **Nevzat ÖYLEK**


Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı


.....
Prof. Dr. Mehmet YAZICI
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Bu tezin yüksek lisans derecesi elde etmek için gerekli koşulları sağladığımı onaylarım.


.....
Doç. Dr. Ayşegül TAŞ
İşletme Anabilim Dalı Başkanı

Bu tez, tarafımdan incelenmiş olup yüksek lisans tezi olarak uygun bulunmuştur.


.....
Prof. Dr. Öznur YÜKSEL
Tez Danışmanı

Tez Jüri Tarihi: 19/09/2016

Tez Jüri Üyeleri:

Prof. Dr. Öznur YÜKSEL(Çankaya Üniv.)

Doç.Dr. Rabia Arzu KALEMCI (Çankaya Üniv.)

Doç. Dr. İpek KALEMCI TÜZÜN (Başkent Üniv.)



ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak tez çalışmamda bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları bilimsel etik kurallar gözeterek ifade ettiğimi ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.

Adı, Soyadı : Nevzat ÖYLEK

İmza :

Tarih

:19.09.2016

ÖZET

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI ÖRNEĞİ

ÖYLEK, Nevzat

Yüksek Lisans Tezi

Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Öznur YÜKSEL

Eylül 2016, 165 Sayfa

Bu çalışmada kamu örgütlerinin performansını etkileyen faktörler bağlamında insan kaynağının stratejik yönetimi ve örgütsel bağlılık konusu ele alınmıştır. Çalışmayla Millî Eğitim Bakanlığı'nın stratejik insan kaynakları yönetim konusundaki öğretmen algısı ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki, öğretmen algısı ve bağlılığını etkileyen faktörlerin neler olduğunun ortaya konulmasına çalışılmıştır. Dört farklı hizmet bölgesinde çalışan 400 öğretmenin katılımı ile Millî Eğitim Bakanlığı'nın stratejik insan kaynakları yönetimi hakkındaki algıları ve örgütsel bağlılıkları konusunda veriler toplanmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları uygulamalarının birbiriyle uyumunu ifade eden yatay boyutu ile bu uygulamaların kurum stratejileri ile uyumunu ifade eden dikey boyutu bakımından ele alınmıştır. Örgütsel bağlılık ise örgütte kalmanın etik bir zorunluluk olarak kabul edildiği normatif bağlılık, örgütten ayrılmanın maliyeti nedeniyle örgütte kalmayı ifade eden devamlılık bağlılığı ve bireyin örgüte karşı

olumlu tutum geliştirerek örgütle özdeşleşmesini ifade eden duygusal bağlılık olmak üzere üç boyutlu bağlılık yaklaşımıyla ele alınmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Kişisel Bilgi Formu, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Kamuda Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Ölçeği kullanılmıştır.

Elde edilen veriler, SPSS programı ile korelasyon, regresyon, tek örneklem t-testi, bağımsız örneklem t-testi ve ANOVA testi ile analiz edilmiştir. Öğretmenlerin stratejik insan kaynakları yönetimi algıları ve örgütsel bağlılıklarıyla ilgili hipotezler test edilmiş ve bunlar arasındaki ilişki stratejik insan kaynakları yönetiminin iki alt boyutu ile örgütsel bağlılığın üç alt boyutu bağlamında katılımcıların kişisel bilgileri ile birlikte analiz edilmiştir. Bu analizler sonucu stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay ve dikey boyutları bağlamında Millî Eğitim Bakanlığı'nın stratejik insan kaynakları yönetiminin gereklerine göre yönetilmediği algısına sahip oldukları; öğretmenlerin stratejik insan kaynakları yönetimi algısının hizmet bölgelerine göre anlamlı derecede farklılık gösterdiği; öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığı'na duygusal ve normatif bağlılıklarının düşük, devamlılık bağlılıklarının ise yüksek olduğu; öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığı'na duygusal bağlılıklarının bölgeler arasında anlamlı derecede farklılaştığı; stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey ve yatay boyut algıları ile örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif boyutları ile doğru yönde, devamlılık boyutuyla ile ters yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Çalışmada stratejik insan kaynakları yönetimi ile örgütsel bağlılık ilişkisi ortaya konularak kamu örgütleri için yeni bir alan olan stratejik insan kaynakları yönetimi konusunda önerilerde bulunulmuştur. Ayrıca kamu kurumları için stratejik planlamanın zorunlu olduğu günümüzde insan kaynaklarının stratejik bir kaynak olarak görülmesi ve yönetilmesini sağlayacak veriler ortaya konularak kamu yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi ile ilgili düzenlemelerde yararlanabilecekleri bilgiler üretilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Dikey Uyum, Yatay Uyum, Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı, Normatif Bağlılık

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A SAMPLE OF MINISTRY OF EDUCATION

ÖYLEK, Nevzat

Master Thesis

Institute Of Social Sciences
Department Of Management
Human Resources Management

Thesis Advisor: Prof. Dr.Öznur YÜKSEL

September 2016, 165 Pages

In this study, strategic management of human resources and organizational commitment issues within the context of the factors affecting the performance of public organizations has been discussed. In this study the relationship between the teacher perception of the Ministry of National Education and teachers' perceptions of organizational commitment has been tried to be revealed besides explaining the perception of teachers and the factors that determine organizational commitment. The data were collected from the participation of 400 teachers working in four different regions with the strategic human resource management and organizational commitment perception of the Ministry of National Education. Strategic human resource management has been taken into account according to the horizontal dimension expressing the intercompatibility of human resources practices and the vertical dimension expressing the compliance of these practices with corporate strategies. The organizational commitment is discussed with the approach of three-dimensional organizational commitment that includes emotional, continuity and normative commitment. Personal

Information Form, Organizational Commitment Questionnaire and a scale of Strategic Human Resource Management in the public sector were used as data collection tools.

The obtained data were analyzed with one sample t-test for independent samples, one sample t-test and ANOVA using SPSS program. Teacher's perceptions towards strategic human resource management and hypotheses regarding their organizational commitment were tested and relationships between them were analyzed along with participants' personal details within the context of the two subdimensions of the strategic human resource management and the three subdimensions of organizational commitment. As a result of this analysis, it was seen that the teacher in the Ministry of National Education had a perception that it was not managed within the context of horizontal and vertical dimensions of strategic human resources management. The teachers' perception of strategic human resource management services differentiated significantly by region; teachers' emotional and normative commitment to the Ministry of Education was low whereas the continuity commitment was high; teachers' emotional commitment towards the Ministry of Education differentiated significantly by region. The perceptions of vertical and horizontal dimensions of the strategic human resource management were significantly in the direct proportion with emotional and normative dimensions of organizational commitment, whereas they were significantly in the inverse proportion with the dimension of continuity.

In this study, a number of suggestions about strategic human resources management that is a new field for public organizations were made revealing the relationship between strategic human resource management and organizational commitment. Besides, in our day that strategic planning is mandatory for the public sector, knowledge that enables public managers to use human resources management techniques provided has been to see employees as strategic resources

Key words: strategic human resource management, vertical harmony, horizontal harmony, organizational commitment, emotional commitment, continuity commitment, normative commitment

İÇİNDEKİLER

BÖLÜM I	3
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
1.1 Kamu Örgütlerinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş	3
1.2 İnsan Kaynakları Yönetimine Temel Teşkil Eden Başlıca Yönetim Yaklaşımları	13
1.3 Stratejik Yönetim	15
1.4 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	16
1.4.1 Tanımı	16
1.4.2 Stratejik İKY Tanımı İle İlgili Yaklaşımlar	17
1.4.2.1 Strateji Odaklı Yaklaşım	17
1.4.2.2 Karar Odaklı Yaklaşım	18
1.4.2.3 İçerik Odaklı Yaklaşım	18
1.4.2.4 Uygulama Odaklı Yaklaşım	19
1.4.3 Bir Disiplin Olarak Doğuşu ve İlk Dönem Araştırmalar	19
1.4.4 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri	22
1.4.4.1 Evrenselci Yaklaşım	22
1.4.4.2 Koşul Bağımlılık Yaklaşımı	24
1.4.4.3 Yapısalcı Yaklaşım	26
1.4.4.4 Bağlamsal Yaklaşım	28
1.4.4.5 Kaynağa Dayalı Yaklaşım	29
1.4.5 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Nedenler	30
1.4.5.1 Küreselleşme	31
1.4.5.2 Teknolojik Gelişmeler	32
1.4.5.3 Deregülasyon	33
1.4.5.4 İşin Doğasında Değişikliklere	34
1.4.5.5 İşgücü Çeşitliliği	34
1.5 Örgütsel Bağlılık	35
1.5.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı	37
1.5.2 Örgütsel Bağlılığa Benzer Kavramlar	43
1.5.2.1 Mesleğe Bağlılık	43
1.5.2.2 Örgütsel Sadakat	44
1.5.2.3 Örgütsel İtaat	45
1.5.2.4 Göreve Bağlılık	46
1.5.2.5 Yönetime Bağlılık	47
1.5.2.6 İş Tatmini	47
1.5.2.7 Kariyere Bağlılık	48
1.5.2.8 Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık	48
1.5.3 Bağlılık Yaklaşımları	49
1.5.3.1 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	50

1.5.3.1.1	Kanter'in yaklaşımı.....	51
1.5.3.1.2	Etzioni'nin yaklaşımı.....	52
1.5.3.1.3	O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı	53
1.5.3.1.4	Wiener'in Yaklaşımı.....	55
1.5.3.1.5	Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması	55
1.5.3.1.6	Penley ve Gould'un yaklaşımı.....	55
1.5.3.1.7	Allen ve Meyer'in yaklaşımı	56
1.5.3.2	Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	59
1.5.3.2.1	Becker'in Yan Bahis yaklaşımı	59
1.5.3.2.2	Salancik'in Yaklaşımı	61
1.5.3.3	Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	63
1.5.4	Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	64
BÖLÜM II.....		67
PROBLEM DURUMU VE YÖNTEM.....		67
2.1	Araştırmanın Problemi.....	67
2.1.1	Problem Cümle	67
2.1.2	Alt Problemler	68
2.1.3	Araştırmanın Amacı.....	68
2.1.4	Araştırmanın Önemi.....	69
2.1.5	Araştırmanın Hipotezleri	70
2.1.6	Varsayımlar	75
2.1.7	Araştırmanın Sınırlılıkları.....	75
2.2	Araştırma Yöntemi	76
2.2.1	Araştırmanın Modeli	76
2.2.2	Araştırma Evren ve Örneklemi	76
2.2.3	Veri Toplama Araç ve Teknikleri	78
2.2.3.1	Kişisel Bilgi Formu.....	79
2.2.3.2	Örgütsel Bağlılık Ölçeği	79
2.2.3.3	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği.....	80
2.2.3.3.1	Ölçek Geliştirme Grubu I.....	81
2.2.3.3.2	Ölçek Geliştirme Grubu II.....	82
2.2.3.3.3	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin Ölçme ve Değerlendirmedeki Teknik Özellikleri (Geçerlik ve Güvenirlik).....	83
2.2.4	Veri Çözümleme	90
BÖLÜM III.....		91
BULGULAR VE YORUM.....		91
3.1	Katılımcıların Kişisel ve Mesleki Özelliklerine İlişkin Bulgular	91
3.1.1	Katılımcıların Cinsiyeti	92
3.1.2	Katılımcıların Öğrenim Durumu.....	92
3.1.3	Katılımcıların Görev Yaptıkları İlçeler	93
3.1.4	Katılımcıların Hizmet Yılı.....	93

3.1.5	Katılımcıların Mesleki Kariyer Yapma Konusundaki İsteklerine İlişkin Durumları.....	93
3.1.6	Katılımcıların MEB'in Stratejik Planını İnceleme Durumu.....	94
3.1.7	Katılımcıların Herhangi Bir Sendikada Görev Yapma Durumu	94
3.1.8	Katılımcıların Mesleğiyle İlgili Yayın Takip Etme Durumu	95
3.1.9	Katılımcıların Kurumlarındaki Yönetimsel Karar ve Uygulamaları Adanetli Bulma Durumu 95	
3.2	Katılımcıların Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algılarına İlişkin Bulgular.....	95
3.2.1	Öğretmenlerin MEB'in SİKY Algılarına İlişkin Bulgular.....	96
3.2.2	Farklı Hizmet Bölgelerindeki Öğretmenlerin MEB'in SİKY Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	97
3.3	Katılımcıların Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Bulgular	98
3.3.1	Katılımcıların, Millî Eğitim Bakanlığı'na Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile ilgili Bulgular .	98
3.3.2	Farklı Hizmet Bölgelerinde Görev Yapan Katılımcıların MEB'e Bağlılık Düzeyleri Arasındaki Farka İlişkin Bulgular	99
3.4	Katılımcıların Örgütsel Bağlılıkları ve SİKY Algıları Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular 101	
3.5	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığı Açıklama Düzeyine İlişkin Bulgular	102
3.5.1	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Dikey Boyut Algısının Örgütsel Bağlılığın Duygusal Boyutunu Açıklama Düzeyi	102
3.5.2	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Yatay Boyut Algısının Örgütsel Bağlılığın Duygusal Boyutunu Açıklama Düzeyi	103
3.5.3	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Dikey Boyut Algısının Örgütsel Bağlılığın Devamlılık Boyutunu Açıklama Düzeyi	104
3.5.4	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Yatay Boyut Algısının Örgütsel Bağlılığın Devamlılık Boyutunu Açıklama Düzeyi	105
3.5.5	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Dikey Boyut Algısının Örgütsel Bağlılığın Normatif Boyutunu Açıklama Düzeyi	106
3.5.6	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Yatay Boyut Algısının Örgütsel Bağlılığın Normatif Boyutunu Açıklama Düzeyi	107
3.6	Katılımcıların Kişisel Özellikleri İle Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algıları ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular	108
3.6.1	ÖB ve SİKY'nin Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkeni ile İlişkisi.....	109
3.6.2	ÖB ve SİKY'nin Alt Boyutları ile Mesleğinizde Kariyer Yapma İsteği Arasındaki İlişki 110	
3.6.3	ÖB ve SİKY'nin Alt Boyutlarının ile MEB'in Stratejik Planını İnceleyenler ve İncelemeyenler Arasındaki İlişki.....	112
3.6.4	ÖB ve SİKY'nin Alt Boyutları İle Sendikal Görev İlişkisi	113
3.6.5	ÖB ve SİKY'nin Alt Boyutları ile Mesleki Yayın Takip Etme Arasındaki İlişki	115
3.6.6	ÖB ve SİKY'nin Alt Boyutları ile Kurumdaki Yönetimsel Kararın Adanetli Bulma Algısı Arasındaki İlişki	117
3.6.7	Örgütsel bağlılığın alt boyutlarının Hizmet Yılı Değişkeni İle İlişkisi.....	119
3.6.8	SİKY'nin Alt Boyutları İle Hizmet Yılı Değişkeni Arasındaki İlişki.....	120
3.6.9	ÖB ve SİKY'nin Alt Boyutlarının Öğrenim Değişkeni İle ilişkisi.....	121
BÖLÜM IV	123

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	123
4.1 Sonuçlar.....	123
4.1.1 Kişisel ve Mesleki Bilgilere İlişkin Sonuçlar.....	123
4.1.2 Araştırma Hipotezleri ile İlgili Sonuçlar	124
4.1.3 Katılımcıların Kişisel Özellikleri İle Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algıları ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki ile İlgili Sonuçlar	126
4.2 Öneriler	129
4.2.1 Uygulamaya Yönelik Öneriler.....	129
4.2.2 Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	143
KAYNAKÇA.....	144
EKLER.....	161
EK 1: Kişisel Bilgi Formu.....	161
EK 2: Örgütsel Bağlılık Ölçeği	162
EK 3: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği	163
EK 4: Araştırma İzni.....	164
EK 5: Özgeçmiş.....	165

TABLULAR

Tablo 1.Farklı Büyüklükteki Evrenler İçin Kuramsal Örneklem Büyüklükleri Tablosu	77
Tablo 2. Tablo 1. Açıklayıcı Faktör Analizi Grubu	81
Tablo 3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Grubu	82
Tablo 4. Alt boyutlar, maddeleri ve özellikleri.....	83
Tablo 5. Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	84
Tablo 6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim–Yatay Boyut Maddelerinin İlişkili Oldukları İKY İşlevleri.....	86
Tablo 7. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim–Yatay Boyut Maddelerinin İlişkili Oldukları İKY İşlevleri.....	87
Tablo 8. SİKY Ölçeğinin Alt Boyutuna Ait Cronbach Alpha ve Toplanabilirlik Test Sonuçları.....	87
Tablo 9. DFA Sonucunda Belirlenen Uyum Değerleri	89
Tablo 10. Katılımcıların Cinsiyeti	92
Tablo 11. Katılımcıların Öğrenim Durumu	92
Tablo 12. Katılımcıların Görev Yaptıkları İlçeler.....	93
Tablo 13. Katılımcıların Hizmet Yılı	93
Tablo 14. Katılımcıların Mesleki Kariyer Yapma Konusundaki İsteklerine İlişkin Durumları	94
Tablo 15. Katılımcıların MEB’in Stratejik Planını İnceleme Durumu.....	94
Tablo 16. Katılımcıların Herhangi Bir Sendikada Görev Yapma Durumu	94
Tablo 17. Katılımcıların Mesleğiyle İlgili Yayın Takip Etme Durumu	95
Tablo 18. Katılımcıların Kurumlarındaki Yönetimsel Karar ve Uygulamaları Adaletli Bulma Durumu	95
Tablo 19. SİKY’nin Alt Boyutlarına İlişkin tek örneklem t-testi Sonuçları.....	96
Tablo 20. SİKY’nin Alt Boyutlarının İlçe Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	97
Tablo 21. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarına İlişkin Tek Örneklem t-testi Sonuçları	98
Tablo 22. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarının İlçe Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	100
Tablo 23. ÖB ile SİKY’nin Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Matrisi Sonuçları.....	101
Tablo 24. SİKY’nin Dikey Boyutunun ÖB’nin Duygusal Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Modeli İçin Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	102
Tablo 25. Regresyon Modelinin Katsayılarına İlişkin Tek Örneklem t Testi Sonuçları ve SİKY’nin Dikey Boyutunun Örgütsel Bağlılığın Duygusal Boyutunu Açıklama Düzeyine İlişkin Sonuçlar.....	102
Tablo 26. SİKY’nin Yatay Boyutunun ÖB’nin Duygusal Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Modeli İçin Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	103
Tablo 27. Modelinin Katsayılarına İlişkin Tek Örneklem t Testi Sonuçları ve SİKY’nin Yatay Boyutunun Örgütsel Bağlılığın Duygusal Boyutunu Açıklama Düzeyine İlişkin Sonuçlar.....	103
Tablo 28. SİKY’nin Dikey Boyutunun ÖB’nin Devamlılık Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Modeli İçin Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	104

Tablo 29. Modelinin Katsayılarına İlişkin Tek Örneklem t Testi Sonuçları ve SİKY'nin Dikey Boyutunun Örgütsel Bağlılığın Devamlılık Boyutunu Açıklama Düzeyine İlişkin Sonuçlar.....	104
Tablo 30. SİKY'nin Yatay Boyutunun ÖB'nin Devamlılık Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Modeli İçin Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	105
Tablo 31. Modelinin Katsayılarına İlişkin Tek Örneklem t Testi Sonuçları ve SİKY'nin Yatay Boyutunun Örgütsel Bağlılığın Devamlılık Boyutunu Açıklama Düzeyine İlişkin Sonuçlar.....	105
Tablo 32. SİKY'nin Dikey Boyutunun ÖB'nin Normatif Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Modeli İçin Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	106
Tablo 33. Modelinin Katsayılarına İlişkin Tek Örneklem t Testi Sonuçları ve SİKY'nin Dikey Boyutunun Örgütsel Bağlılığın Normatif Boyutunu Açıklama Düzeyine İlişkin Sonuçlar.....	106
Tablo 34. SİKY'nin Yatay Boyutunun ÖB'nin Normatif Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Modeli İçin Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	107
Tablo 35. Modelinin Katsayılarına İlişkin Tek Örneklem t Testi Sonuçları ve SİKY'nin Yatay Boyutunun Örgütsel Bağlılığın Normatif Boyutunu Açıklama Düzeyine İlişkin Sonuçlar.....	107
Tablo 36. ÖB ve SİKY'nin Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t-testi Sonuçları.....	109
Tablo 37. ÖB ve SİKY'nin Alt Boyutlarının “Mesleğinizde Kariyer Yapmak, Öncelikleriniz Arasında mıdır?” Sorusuna İlişkin Bağımsız Örnekler t-testi Sonuçları.....	110
Tablo 38. ÖB ve SİKY'nin Alt Boyutlarının “MEB'in Stratejik Planını İncelediniz mi?” Sorusuna İlişkin Bağımsız Örnekler t-testi Sonuçları	112
Tablo 39. ÖB ve SİKY'nin Alt Boyutlarının “Herhangi Bir Sendikanın Yönetim Kademelerinde Görev Yaptınız mı?” Sorusuna İlişkin Bağımsız Örnekler t-testi Sonuçları	113
Tablo 40. ÖB ve SİKY'nin Alt Boyutlarının “Mesleğinizle İlgili Düzenli Olarak Takip Ettiğiniz Herhangi Bir Yayın Var mı?” Sorusuna İlişkin Bağımsız Örnekler t-testi Sonuçları	115
Tablo 41. ÖB ve SİKY'nin Alt Boyutlarının “Kurumunuzdaki Yönetimsel Karar ve Uygulamaları Adanetli Buluyor musunuz?” Sorusuna İlişkin Bağımsız Örnekler t-testi Sonuçları.....	117
Tablo 42. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının Hizmet Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	119
Tablo 43. SİKY'nin Alt Boyutlarının Hizmet Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	120
Tablo 44. Tablo 31. ÖB ve SİKY'nin Alt Boyutlarının Öğrenim Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t-testi Sonuçları	121

ŞEKİLLER

Şekil 1. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Sınıflandırılması	50
Şekil 2. SİKY ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi modeli (standartlaştırılmış değerler)	88



KISALTMALAR

ANOVO	: Analysis Of Variance
F	: F test İstatistik Değeri
G. Arası	: Gruplar Arası
G. İçi	: Gruplar İçi
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
KO	: Kareler Ortalaması
KPSS	:Kamu Personeli Seçme Sınavı
MEB	:Millî Eğitim Bakanlığı
N	: Evren Büyüklüğü
Nh	:Evren tabaka genişliği
nh	:Örnekleme tabaka genişliği
OECD	: Organization for Economic Co-operation and Development
Ort.	: Ortalama
ÖB	:Örgütsel Bağlılık
P	: Olasılık Değeri
R	: Korelasyon Katsayısı
sd	: Serbestlik Derecesi
SİKY	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
Std.S.	: Standart Sapma
t	: Test İstatistik Değeri
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
Var. K.	: Varyans Kaynağı

XPR
GCR

GİRİŞ

21. yüzyılda bilim ve teknoloji alanında yaşanan gelişmelerin yanı sıra küresel rekabetin zorlayıcı etkisi, yeni yönetim yaklaşımlarını beraberinde getirmiştir. Özel sektör örgütlerinin küresel rekabetin acımasız koşullarında yaşamını devam ettirebilmek için girdikleri arayış sonucu ulaşılan yeni bilgiler ve kabuller, yönetim bilimi açısından bir çığır olmuş ve örgütler bu yeni yaklaşımlar ışığında yeniden yapılandırılmaya başlamışlardır. Bu yönetim yaklaşımlarının başında stratejik yönetim gelmektedir. Örgütün tüm unsurlarının örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde yönetildiği ve örgütsel performansının örgüt stratejilerinin gerçekleştirilme düzeyi ile değerlendirildiği bu yeni yönetim yaklaşımı, özellikle özel sektör örgütlerinde yaygın bir şekilde kabul görmüştür. Örgütlerin, her geçen gün daha yaygın bir şekilde benimsedikleri stratejik yönetim anlayışına göre örgütü meydana getiren unsurlara stratejik bakmak zorunludur. Bu yaklaşıma göre örgütün stratejik unsurlarının başında insan kaynakları gelmektedir. İnsanı stratejik bir kaynak olarak kabul eden bu anlayış, stratejik insan kaynakları yönetim yaklaşımını doğurmuştur.

Özel sektör örgütlerinin mal ve hizmet üretiminde verimlilik, kalite ve hız boyutuyla kamu örgütlerine göre daha etkili olmaları, bu örgütlerin yönetim modellerinin kamuya transferini gündeme getirmiştir. Stratejik yönetim ve stratejik insan kaynakları yönetim modeli de kamu örgütlerinden önce özel sektör örgütlerinde tercih edilmiş, son yıllarda kamu örgütleri tarafından da benimsenmeye başlanmıştır. Değişik dönemlerde kamu yönetimi reformu ve personel reformu ile gündeme gelen Türk kamu yönetim sisteminde de 2000'li yılların başından itibaren yeni arayışlara girilmiş ve bu reform girişimlerinin bir sonucu olarak kamu kurumlarında stratejik yönetim zorunlu hâle gelmiştir. Türkiye'de daha çok hizmet üreten örgütler olarak bilinen kamu örgütlerinin stratejik hedeflerini gerçekleştirmeleri, hizmet alanları ile ilgili performans göstergeleri ve bu göstergeler aracılığıyla tespit edilen hedeflerin gerçekleştirilmeye çalışılması, yeni kamu yönetimi anlayışı olarak benimsenmiştir. Kamu örgütlerinin yapısı ve yönetim şekilleri ile ilgili değişiklikleri de zorunlu kılan bu süreçte kamu kurumlarının hangi ölçüde başarılı olduğu ise tartışılmaktadır. Kamu örgütlerinin kendisiyle aynı hizmeti üreten özel sektör örgütleri veya diğer ülkelerin kamu örgütleri ile karşılaştırılmasını sağlayan veriler, kamu örgütlerinin performanslarının tartışılmasında etkili olmuştur. Bu tartışmanın odağında yer alan bir konu olarak kamu

örgütlerinin insan kaynağının stratejik yönetiminde hangi ölçüde başarılı olduğunu sorusu bulunmaktadır.

Ülkelerin gelişmişlik düzeyiyle orantılı bir artış gösteren kamuda istihdam oranı, kamu kurumlarının bünyesinde çalışan kamu görevlileri ile ilgili stratejileri önemli hâle getirmiştir. Kurumların örgüt performansında insan kaynağının bireysel performansının etkisinin önemli bir rolü olduğunu ortaya koyan araştırmalar; kamu kurumlarını stratejik insan kaynakları yönetimine yöneltmiştir. Bu bağlamda kamu örgütlerinin örgütsel performans açısından nitelikli iş gücünü örgüte bağlamak ve bireyin örgüt amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için özverili çalışmalarını sağlamak örgütsel başarı için bir zorunluluk olarak görülmeye başlanmıştır.

Türkiye, kamuda istihdam edilen kişi sayısı itibarıyla dünya ülkeleri arasında 4. sıradadır. Kamuda istihdam oranı her geçen gün artış gösterirken 2016 yılı verilerine göre bu sayı 3 milyonu aşmıştır. Bu sayının yüzde 37,4'ü Millî Eğitim Bakanlığı'nda çalışmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığı'nda çalışan kamu görevlilerinin ise yüzde 92'si öğretmenlerden oluşmaktadır. Sahip olduğu insan kaynağının büyüklüğü, bu insan kaynağının da eğitim sistemi aracılığı ile ülkenin insan kaynağının nitelikli bir şekilde yetiştirilmesindeki rolü nedeniyle Millî Eğitim Bakanlığı'nın insan kaynakları yönetim stratejileri önemli görülmektedir. Millî Eğitim Bakanlığı'nın eğitim alanındaki başarısı yani örgüt performansı, insan kaynağının örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere stratejik olarak yönetilmesi ile gerçekleştirilebilir.

Bu araştırmayla bir kamu örgütü olan Millî Eğitim Bakanlığı'nın hedeflerine ulaşmasında, Bakanlık çalışanlarının yüzde 92'sini oluşturan öğretmenlerin, Bakanlığın insan kaynakları yönetim yaklaşımı hakkındaki algıları ile bunların Bakanlığa hangi düzeyde bağlılık duyduklarına ilişkin bilgilere ulaşılmaya ve bu ikisi arasındaki ilişki konusunda veriler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışma kapsamında birinci bölümde yeni yönetim yaklaşımları ve kamu örgütlerinde insan kaynakları yönetimi, stratejik stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılık konuları kavramsal açıdan ele alınmıştır. İkinci bölümde araştırmanın problem durumu ve yöntemi ile ilgili bilgilere, üçüncü bölümde araştırma bulguları ve yorumlarına yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ise araştırma sonuçlarından hareketle önerilerde bulunulmuştur.

BÖLÜM I

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1 Kamu Örgütlerinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş

Rekabet edebilir güçlü örgütlerin belirgin özelliklerinden birisi, günün koşullarına uygun yönetim yaklaşımlarını benimsemeleridir. Yönetim alanında hızlı değişim ve dönüşümün yaşandığı 20. yüzyılda yaşanan gelişmeler ve yapılan araştırmalar, günümüz yönetim yaklaşımlarının temellerini oluşturmuştur. Örneğin; 20. yüzyıl yaygın yönetim yaklaşımlarından sistem teorisi ve durumsallık yaklaşımı, post-modern dönemde yerini stratejik yönetim yaklaşımına bırakmıştır. Stratejik yönetim, sistem ve durumsallık yaklaşımlarının kabullerini geçersiz sayan bir yaklaşım değil, onların kabulleri üzerine geliştirilmiş bir yaklaşımdır (Eryiğit, 2013). Stratejik yönetim yaklaşımı; örgütün amaç ve değerleri, yapısı, sahip olduğu kaynaklar, çevre ile ilişkisi, işlevlerinin birbiriyle uyumu gibi çok boyutu olan modern bir yönetim yaklaşımıdır.

Özel sektör örgütlerinin rekabet edebilirlik, kârlılık ve müşteri memnuniyeti gibi sürdürülebilirlik açısından önemli işlevleri nedeniyle bu örgütlerin stratejik yönetime geçişleri daha hızlı ve kolay olmuştur. Kamu örgütlerinde ise hâkim bürokrasi anlayışı, değişim ve yeni yönetim uygulamalarını zorlaştırmıştır. Weber'in bürokrasi anlayışı ile şekillenen bu örgütlerde kurallara sıkı sıkıya bağlı, merkeziyetçi ve katı bir hiyerarşi söz konusudur (Yıldırım, 2010). Bu durum esnek, işlevsel ve durumsal bakış açısıyla yönetilen kamu örgütleri yerine; risk almayan, statik ve verimsiz kamu örgütlerinin olmalarına neden olmuştur (Eren, 2003). Verimsiz ve düşük örgütsel performansa sahip kamu örgütlerinin kendileriyle benzer hizmetleri üreten örgütlerle karşılaştırılmaları, bu örgütler arasında hizmet standartlarının iyileştirilmesi esasına

dayanan bir rekabette söz edilmeye başlanmıştır. Önceleri yalnız özel sektörle ilgili olduğu düşünülen rekabet kavramı, günümüzde kamu sektörü için de kullanılmaktadır. Özel sektörde etkinlik, verimlilik kalite ve çabukluk olarak algılanan rekabet gücü, kamu örgütlerinin verimsiz ve hantal yapıları nedeniyle kamu sektöründe de gündeme gelmiştir. Yeni kamu işletmeciliğinde öne çıkan temel prensip, kamu yönetiminde piyasa mekanizmalarının kullanılmasıdır. Bu düşünce, piyasa sistemine göre işleyen özel sektör kurumlarının, kamu kurumlarından daha başarılı olmaları düşüncesine dayanır (Eren, 2003). Kamu örgütleri ile özel sektör örgütlerinin benzer ve farklı yönlerine ilişkin tartışmalar, kamu örgütlerinin topluma en iyi hizmetin en verimli şekilde nasıl sunulacağına ilişkin arayış ve tartışmaları da beraberinde getirmiştir. Dünyada hızla değişen kamu örgütlerinin yapısı ve yönetim şekilleri, bu değişime ayak uydurabilmek için uzun dönemli perspektiflerle stratejiler belirlemeyi kaçınılmaz kılmıştır. Stratejisi olmayan bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi ve önünü görmesinin mümkün olmadığı düşüncesi, kamu yönetiminde etkili olmaya başlamıştır. Stratejik yönetim de yaşanan bu gelişmelerin etkisiyle gündeme gelen ve her geçen gün yaygınlaşan bir yönetim yaklaşımı olarak dikkat çekmektedir.

Daha çok özel sektör tarafından benimsenen stratejik yönetim yaklaşımı, 1950'li yıllardan sonra özel sektör için bir planlama ve yönetim aracı olarak kullanılmıştır. Stratejik plan ve stratejik yönetim kavramları, kamu örgütleri için 1980'li yıllarda literatürde yerini almışsa da kamu örgütlerinde ilk uygulama 1993 yılında ABD'de çıkarılan bir yasa ile stratejik planın kamu kurumlarında zorunlu hâle gelmesiyle başlamıştır (Erkan, 2008). Türkiye'de de 24.12.2003 tarih ve 25326 sayılı resmi gazetede yayınlanan 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu örgütlerinde stratejik planlamayı zorunlu hâle getirmiş ve bu zorunluluk kamu kurumlarının yönetimine ilişkin tartışmaları da beraberinde getirmiştir. Kanunun yürürlüğe girmesinin ardından stratejik yönetimin uygulanmasına ilişkin araştırmalar yapılmış ve kamu örgütlerinin özelliklerinden kaynaklanan nedenlerle uygulamada bazı sorunlar yaşanacağı yönünde değerlendirmeler yapılmıştır (Söyler, 2007).

Stratejik planlamanın yasal zorunluluk haline gelmesinin ardından stratejik yönetimin uzun dönem odaklı olma, çevresel koşullara göre yönetim ve ölçülebilir

göstergelerle performansın değerlendirilmesi gibi özelliklerinin, Türk kamu yönetiminde hangi ölçüde uygulanabileceğine ilişkin soruları ve tartışmaları gündeme getirmiştir (Gürer, 2006). Kamu kurumlarının amaçlarının gerçekleşme düzeyi, üretilen hizmetin niteliği ve hizmetten memnuniyet oranının düşük olması kamu örgütlerinin başlıca sorunları arasında sayılabilir(Yılmaz, 2007). Kamu örgütlerinin ürettiği hizmetin niteliği ve örgütün performansı ile ilgili değerlendirme yapabilmek için öncelikle örgütün performansının ölçülmesi gerekir. Kurumsal Başarı Karnesi gibi bazı sistemlerle örgüt başarısının tespitine ilişkin uygulamalar, özel sektörden sonra kamu örgütlerinde de uygulanmaya başlanmıştır. Literatürde “Balanced Scorecard” olarak yer alan kurumsal başarı karnesi, “Ölçüm Kartı Tekniği”, “Dengeli Başarı Göstergesi” ve “Dengeli Performans Değerleme Tablosu” gibi farklı terimlerle bilinmektedir (Akin, 2006). Dünyada bu sistemin kamu kurumlarındaki uygulamaları yerel yönetimlerde başlamıştır. Yöneticilerin farklı açılardan örgüte bakmalarını sağlayan kurumsal başarı karnesinin her bir boyutu için o boyutla ilgili stratejik amaçlar geliştirilerek bunların hangi düzeyde gerçekleştiğini tespit için performans ölçütleri de belirlenmektedir (Büyük ve Barca, 2011). Bu ölçütler, kamu kurumları için, hizmet alanlarında gerçekleştirmeleri beklenen ulusal hedefler olmanın yanı sıra uluslararası ölçekte de kendisiyle aynı hizmeti üreten kurumlarla rekabet etmeyi sağlayan göstergeler niteliğindedir.

Küreselleşmenin kaçınılmaz bir sonucu olarak kamu örgütleri de stratejik amaçlarını belirlerken hizmet alanlarıyla ilgili özel sektör, diğer ülkeler ve uluslararası örgütlerin göstergelerini dikkate almaya başlamışlardır (Ökmen ve Canan, 2009). Benzer durum, uluslararası örgütlerin ülkelerle ilgili değerlendirmelerinde de söz konusu olup; bir ülke ile ilgili değerlendirme yapılacağı zaman o ülkenin kamu kuruluşlarının hizmetlerine ilişkin veriler kullanılmaktadır. Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD)'nin eğitim raporu, Dünya Sağlık Örgütü'nün dünya sağlık sistemi sıralaması, Uluslararası Para Fonu'nun dünya ekonomik görünümü raporu gibi raporlar da kamu örgütlerinin hizmet verilerine ve performans göstergelerine dayandırılır.

Toplumda ihtiyaç duyulan hizmetlere ilişkin hedefler ve bu hizmetin sunumu, kamu ve özel sektör kurumları aracılığıyla yerine getirilir. Aynı sektörde hizmet

üreten özel sektör ve kamu kurumlarının verdikleri hizmetten duyulan memnuniyet düzeyini konu edinen bazı araştırmalara göre özel sektörün hizmetlerinden duyulan memnuniyet oranı kamu kurumlarınınkinden daha yüksektir (Taşlıyan ve Gök, 2012). Kamu örgütlerinin neden başarısız olduklarına ilişkin bazı araştırmalarda bu durumun nedenleri; hizmet maliyeti ile gelir dengesizliği, örgüt amaçlarıyla ilgili objektif ölçütlerin olmayışı, hizmet dışı etkiler ve kamu önceliklerinin yanlış belirlenmesi olmak üzere dört sınıfta değerlendirilmektedir (Çevik, 2002). Başka bir görüşe göre başarısızlığın nedeni, örgütün yönetim şeklinin çalışanların bireysel performansını arttıracak nitelikte olmaması ve insan kaynağının başarılı yönetilememesidir (Mercanlıoğlu, 2012). Örgüt performansı ile insan kaynakları yönetimini konu edinen bazı araştırmalar, insan kaynaklarının stratejik kaynak olarak gören ve bu yaklaşıma göre yöneten örgütlerde örgütlerin performansının arttığını, yani stratejik insan kaynakları yönetimi ile örgüt performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Harris ve Ogbonna, 2001). Bu görüşe göre insan kaynağının bireysel performansı, örgütün amaçlarının gerçekteştirilmesinde belirleyici bir role sahiptir. Kamu örgütlerinin, çalışanlarının verimliliğini arttırmaları, hizmet standartları ve kapasitelerini geliştirmeleri, vatandaş memnuniyetini arttırmaları ve doğal olarak örgüt amaçlarını gerçekteştirmeleri insan kaynakları yönetim yaklaşımını ile doğrudan ilgilidir. Örgüt performansı, iş görenin çalışma davranışının bir sonucudur. Bu nedenle, bireysel iş performansı, örgüt açasından önemlidir (Özutku, 2008). Bunu gerçekteştirmenin yolu, örgüt hedeflerini benimseyen, örgütsel bağı güçlü, bireysel performansı yüksek insan kaynağının kamu kurumlarında çalışmayı tercih etmelerini sağlamak ve insan kaynakları yönetim sürecini stratejik bir şekilde sevk ve idare etmekten geçer.

Stratejik yönetim yaklaşımını benimseyen örgütlerde, örgüt performansında etkili olan tüm kaynakların, örgüt amacını gerçekteştirecek şekilde kullanılması gerekir. Bu yöndeki çaba ve araştırmalar, örgütlerin önemli unsurlarından biri olan insan kaynağının etkili kullanımına ilişkin bir disiplin oluşturmuştur (Ayyıldız ve Keçecioğlu, 2009). Bu yaklaşıma göre gerek özel sektör gerekse kamu örgütlerinde örgüt performansı, insan kaynakları yönetim anlayışı ve örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilmiştir (Erdil, Alpkan ve Biber 2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi olarak isimlendirilen ve örgüt stratejilerini gerçekteştirmede “insan”ı

stratejik öneme sahip bir kaynak olarak kabul eden bu yaklaşıma göre örgütlerin insan kaynağının verimliliğinin artırılması, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde önemli bir role sahiptir (Bingöl, 2006).

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile örgüt performansı ve insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkiye dikkat çeken araştırmalar yapılmış ve araştırmalarda insan kaynağı uygulamaları ile örgüt performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür (Erdil, Alpkın ve Biber, 2004). Stratejik insan kaynakları yönetim yaklaşımına göre bireysel performans yerine örgütsel performansın dikkate alınması gerekir ancak örgütsel performansın artırmanın yolu da bireysel performansın artırılmasından geçer (Turunç, 2015). Bu yaklaşım, bireysel insan kaynakları uygulamalarına değil, insan kaynakları sistemlerine odaklanmayı ve iyi bir insan kaynağı sisteminin örgüt çalışanlarının davranışlarını örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde yönlendireceği kabulüne dayanır (Becker ve Huselid, 2006). Bu durumda örgütün insan kaynakları yönetim sistemi, çalışanların davranışlarını örgüt stratejilerini gerçekleştirecek şekilde etkiler ve değiştirirse örgüt başarılı olur (Yavan, 2012). Örgüt stratejileri ve örgüt performansına ilişkin bu yeni yaklaşım, özel sektör örgütlerinin yönetim yaklaşımlarını değiştirmelerinde etkili olduğu gibi kamu örgütlerinin de konuyla ilgilenmelerine neden olmuştur. Nitekim kamu hizmeti vermekle yükümlü bir örgüt niteliğindeki devletin, bünyesindeki kurumlarının vatandaşlara verdiği hizmeti niteliğinin sorgulanması, kamu yöneticileri ve kamu örgütlerinin bu alana ilgilerini arttırmıştır.

Bir ülkenin kamu yönetimindeki başarısı, bu hizmeti sunarken kullanılan insan kaynağının ve sunulan hizmetin niteliği ile doğrudan ilgilidir. Devletin, kamu hizmeti işlevini yerine getirirken benimsediği politikalar, düzenlemeler, teknikler ve uygulamalar bir sistemi gerekli kılmaktadır. Büyük bir organizasyon olan devletin bünyesinde, kendisinden beklenen hizmetleri yerine getirmek için bir “insan kaynakları yönetim sistemi”nin varlığı kaçınılmazdır. İnsanı örgütün stratejik kaynağı kabul eden anlayışa göre örgütsel amaçlara ulaşılması ancak etkili bir insan kaynakları yönetimi ile gerçekleşebilir. Bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişim, küreselleşme ve küresel rekabet koşulları, özel sektörü radikal değişiklikler içeren bir sürece sokmuş; bu süreç çevresel faktörleri de dikkate alan uzun dönem planlamalarını zorunlu kılmıştır. Özel sektörde yaşanan bu hızlı değişim, kamu

politikalarını da etkilemiş; kamu kurumlarının performansı ve örgüt amaçları, insan kaynağı ile ilişkilendirilmeye çalışılmıştır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile örgüt performansı arasındaki ilişki nedeniyle kamu örgütlerinde de insan kaynakları yönetiminde birtakım reform girişimleri gündeme gelmiştir (Güler, 2003). Personel yönetiminin yerini insan kaynakları yönetim yaklaşımına bıraktığı bu süreç, beraberinde başka sorunlar getirmiştir. Klasik personel yönetiminden, insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimine dönüşüm, salt yasal düzenlemelerle başarılacak bir süreç değildir. Kamu bürokrasisinin değişime direnç gösteren özelliği ve insan kaynağının niteliği ise kurumların personel yönetim sistemi ve insan kaynakları yönetim stratejileri ile ilgili değişim sürecini yavaşlatmakta ve zorlaştırmaktadır (Coşkun ve Kayar, 2011). Türkiye’de insan kaynağının etkili kullanımı konusunda yapılan planlamanın ne ölçüde başarılı olduğuna ilişkin istatistikler, istihdam göstergeleriyle sınırlı kalmaktadır. Kamuda istihdam edilen insan kaynağının niteliğinin, kurumların stratejik hedefleriyle hangi ölçüde uyumlu olduğuna ilişkin boyut ise kurumların insan kaynakları yönetim yaklaşımlarına göre farklılıklar göstermektedir. Türkiye’de uzun yıllar gündemde olan kamu personel rejimi ile ilgili tartışmalar insan kaynakları yönetimi alanına taşınmış; stratejik planlamanın zorunlu hâle geldiği 2003 yılından sonra ise bu tartışmalar yerini stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının tartışılmasına bırakmıştır. Bazı kamu kurumlarının Personel Genel Müdürlüklerinin, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü’ne dönüştürülmesi gibi örgüt yapısıyla ilgili biçimsel değişikliklerin yanı sıra seçme, yerleştirme, eğitim, kariyer, değerlendirme ve ücretlendirme gibi insan kaynakları işlevleri boyutuyla da bazı düzenlemeler yapılmıştır. Ancak yapılan değişikliklerin kurum işleyişine etkisi, kamu hizmetinin niteliğine yansımaları ve kamu kurumlarının stratejik hedeflerine katkısı konusunda kat edilen mesafeye ilişkin yeterince veri bulunmamaktadır. Bu durum, kamu kurumlarının stratejik insan kaynakları yönetimi konusunda ne ölçüde başarılı olduğuna ilişkin değerlendirme yapmayı zorlaştırmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin her bir işlevi stratejik boyutu ile değerlendirilerek, bir insan kaynakları yönetim sistemi oluşturulması gerekirken çoğu kamu kurumunda klasik insan kaynakları yönetiminin gerekleri dahi yerine getirilememektedir (Ekinci, 2008). İnsan kaynakları yönetiminin her bir işlevinin örgüt stratejisini gerçekleştirmeye katkı sunacak bir yaklaşımla birbiriyle uyumlu bir

sisteme dönüştürülmesi, stratejik insan kaynakları yönetim yaklaşımının gereğidir. İnsan kaynağının stratejik niteliği, seçme ve yerleştirme, eğitim, iş analizi, iş tasarımları, kariyer, başarı değerlendirme ve ücretlendirme gibi insan kaynakları yönetiminin tüm işlevlerine stratejik bakmayı gerektirir.

Örgütün stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesinde insan kaynağının etkisi göz önüne alındığında bir örgüt niteliğindeki devletler ve devletlerin işlevini yerine getirmesini sağlayan kamu örgütlerinde insan kaynakları yönetimi gündeme gelmektedir. Kamu örgütlerinin yapısal büyüklükleri ve bünyelerinde bulundukları insan kaynağının çokluğu açısından, insan kaynakları yönetimi ile ilgili bu yeni yaklaşımlar karşısında izleyecekleri stratejiler, devletin etkili ve verimli hizmet üretmesi açısından önemli görülmektedir. Vatandaşına kamu örgütlerinde çalışan kamu görevlileri aracılığı ile hizmet veren devletlerin gelişmişlik düzeylerine göre farklılık göstermekle beraber genellikle kamuda istihdam oranının her geçen gün arttığı söylenebilir. OECD üyesi ülkelerde kamu sektöründeki istihdam oranı ortalaması yüzde 21'in üzerindeyken bu oran Türkiye'de yüzde 13'tür (OECD, 2015). OECD'ye üye ülkeler arasında kamuda istihdam edilen sayısı itibarıyla Türkiye; Amerika, Almanya ve Fransa'nın ardından dördüncü sıradadır. Ekonomik gelişmişlik düzeyi yüksek olan ülkelerin kamuda istihdam oranının da yüksek olması, insan kaynağının kamuda istihdam oranının adeta bir gelişmişlik göstergesi olarak kabul edilebileceğini göstermektedir. Türkiye'nin kamuda istihdam oranı OECD ortalamasının altında olmasına karşın son yıllarda bu oranın yükselişte olması kamuda istihdamın önümüzdeki süreçte önemini artırarak devam edeceğini göstermektedir. Nitekim OECD ülkelerinde doğurganlık oranları son 30 yılda önemli düşüşler göstererek kadın başına 1,6'ya kadar gerilemişken Türkiye üye ülkeler arasında 2.07'lik doğurganlık oranıyla birinci sırada bulunmaktadır (OECD, 2016). Artan nüfus, gelişmişlik düzeyi ve kamuda istihdam oranıyla beraber değerlendirildiğinde Türkiye'de kamu istihdamı ve kamu örgütlerinde insan kaynakları politikalarının da önemini artacağı düşünülmektedir.

TÜİK verilerine göre Türkiye'de 3 milyon 339 bin 86 kişi kamuda istihdam edilmektedir. İstihdam şekilleri açısından 2.489.668 memur, 15.915 hâkim ve savcı, 126.168 öğretim elemanı, 107.110 sözleşmeli personel, 278.088 işçi, 23.220 geçici personel, 61.877 özel hükümlere tabii personel ve 237.040 asker bulunmaktadır.

Kamuda istihdam edilenlerin 2.624.115'i bakanlıklar, bağı, ilgili ve ilişkili kuruluşlarda; 142.043'ü KİT'lerde; 226.621'i mahalli idareler; 284.430'u Türk Silahlı Kuvvetlerinde ve 61.877'si Merkez Bankası ve kamu bankalarında görev yapmaktadırlar (DPB, 2016).

Türkiye'de Millî Eğitim Bakanlığı, TÜİK verilerine göre memur statüsündeki kamu görevlilerinin yüzde 37,4'ünü bünyesinde bulunduran en fazla insan kaynağına sahip kamu kurumu niteliğindedir. Sahip olduğu insan kaynağının büyüklüğü ve diğer sektörlerin insan kaynağı ihtiyacını yetiştirme konusundaki kilit rolü, Bakanlığın insan kaynakları yönetim yaklaşımını önemli kılmakta ve dikkatleri bu kurumun üzerine çekmektedir. Ülkenin insan kaynaklarının yetiştirilmesi ve yönlendirilmesini sağlayan bir sistem olarak "eğitim sistemi" ve eğitim sisteminin iş görenleri olarak "eğitim çalışanları" da bu sistemin önemli tamamlayıcıları niteliğindedir. Eğitim sistemi, insan kaynağının sektörel ihtiyaca göre planlanması ve nitelikli işgücüne dönüşmesi gibi işlevleriyle işsizlik, istihdam, ekonomik büyüme ve kalkınma hedeflerini doğrudan etkilemektedir. Bu boyutuyla kamunun insan kaynağı planlamasında, eğitim sisteminin önemli bir role sahip olduğu söylenebilir. Kamu çalışanlarının büyük bir bölümünü bünyesinde barındıran bir kurum olması nedeniyle Millî Eğitim Bakanlığı'nın insan kaynakları yönetim politikalarına ilişkin veriler, kamunun insan kaynakları yönetim stratejilerine ilişkin önemli bir gösterge olarak da kabul edilebilir. Beşeri sermayenin uzun dönem işgücü ihtiyacını karşılayacak nitelikte insan kaynağına dönüştürülmesi, etkili bir planlama ile gerçekleşebilir. Bu planlamanın icrasında da Millî Eğitim Bakanlığı kilit bir role sahiptir. Çünkü ihtiyaç duyulan işgücüne uygun nitelikte insan kaynağının tespiti, yönlendirilmesi ve yetiştirilmesi, temel eğitim döneminden başlayarak Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı kurumlarda ve Bakanlık personeli tarafından gerçekleştirilmektedir. Millî Eğitim Bakanlığı, ülke hedefleriyle uyumlu kurumsal hedefler gerçekleştirecek nitelikte bir eğitim sistemi ve bu sistemin merkezinde önemli bir role sahip olan eğitim çalışanlarıyla ülkenin küresel rekabet edebilirlik gücünü direkt etkileyen dinamiklere sahip bir örgüttür.

Millî Eğitim Bakanlığı, sahip olduğu bu üstünlüklere rağmen hem örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi, hem de insan kaynakları yönetim işlevleri boyutuyla birtakım sorunların yaşandığı bir kurum olarak gündeme gelmekte bu

değerlendirmeler Bakanlığın insan kaynakları yönetiminin tartışılmasına neden olmaktadır (Tabancalı, 2004). Millî Eğitim Bakanlığı'nın, çalışanlarını hangi ölçüde "stratejik kaynak" olarak gördüğüne ve yönettiğine ilişkin somut bazı göstergeler olarak Millî Eğitim Bakanlığı ve TÜİK istatistikleri, Bakanlığın insan kaynakları yönetim uygulamaları ve örgüt mensuplarının bu uygulamalara ilişkin algıları referans alınabilir. Kamu kurumları içerisinde sahip olduğu kritik rol ve bünyesindeki personel sayısının çok olmasının da etkisiyle Millî Eğitim Bakanlığı kamuda insan kaynakları yönetimi tartışmalarının odağında yer almaktadır. Sayısı yüz binlerle ifade edilen genç işgücünün öğretmen olmak için beklemesi; on binlerce öğretmenin norm fazlası durumda olması; yüz bine yakın sayıda öğretmen açığının bulunması; Bakanlığın her on çalışanından birinin bakanlıkla davalı olması, işe alma, kariyer, performans değerlendirme, denetim ve hizmet içi eğitim gibi insan kaynakları yönetiminin birçok işlevi boyutuyla yaşanan sorunlar, Bakanlık politikalarının tartışılmasının nedenleri arasında sayılabilir.

Anayasa, çeşitli yasalar ve üst politika belgeleriyle ülkenin kalkınmasına ilişkin hedefler konusunda da Millî Eğitim Bakanlığı'na kritik bazı sorumluluklar yüklenmiştir. Millî Eğitim Bakanlığı'nın bu stratejik hedefleri gerçekleştirme düzeyi, Bakanlığın örgütsel performansı ile ilgili bir gösterge olarak değerlendirilebilir. TIMSS ve PISA gibi öğrencilerin bilgi ve becerilerini değerlendiren uluslararası geçerliliğe sahip sınavlar, eğitim istihdam ilişkisiyle ilgili göstergeler, küresel rekabet edebilirlik sıralaması ve toplumda işlenen suç oranları gibi istatistikler, eğitim sistemi ile dolayısıyla Millî Eğitim Bakanlığı'nın örgütsel performansı ile ilişkilendirilmekte; Millî Eğitim Bakanlığı'nın stratejik hedefleri gerçekleştirme konusundaki başarısı ve bunun insan kaynağıyla ilişkisinin tartışılmasına neden olmaktadır. İnsan kaynaklarının, Bakanlık stratejilerinin gerçekleştirilmesine katkısı veya Bakanlığın stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesinde insan kaynağının rolü, Bakanlık çalışanlarının kurum stratejilerini hangi ölçüde benimsedikleri ve Bakanlığa hangi ölçüde bağlılık duydukları konusunu gündeme getirmiştir. Çalışanların, örgütün insan kaynakları yönetimi ile ilgili algılarının tutum ve davranışlarına üzerindeki etkisi gözönüne alındığında örgüt politikaları ve örgüt yöneticilerinden ziyade çalışanların düşünceleri ve algılarının performans üzerinde etkili olduğu söylenebilir (Tüzün, 2013). Örgütlerin kurumsal hedeflerini

gerçekleştirmeleri, insanın stratejik bir kaynak olarak görülmesi ve bu kaynağın örgüte bağlılığı ile mümkün olabileceğini ortaya koyan araştırmalara dayanarak Millî Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan öğretmenlerin Bakanlığa duydukları bağlılığın, kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesinde önemli bir role sahip olduğu söylenebilir.

İnsanları örgüte çekmek, örgütte kalmalarını ve görevlerini yerine getiremelerini sağlamak konusunda önemli motivasyon kaynaklarından biri olarak kabul edilen örgütsel bağlılığı ele alan araştırmalar, özel sektör ve kamu örgütlerinin örgüt başarısı için mensuplarının “bağlılık”larını arttırmalarının kaçınılmaz olduğunu savunmaktadırlar. Çünkü örgütsel bağlılığı olan bireylerin uyumlu ve üretken oldukları, sorumluluk duygusu içinde çalıştıkları bilinmektedir. Bu durum örgüt stratejilerinin gerçekleşmesine katkı sağladığı gibi bireyin örgütteki maliyetini düşürücü bir etkiye de sahiptir. Nitekim örgüt mensuplarının etkili ve verimli olmaları, onların örgütsel rollerine hangi ölçüde motive oldukları ve örgütlerine hangi ölçüde bağlılık duyduklarıyla ilgilidir. Yapılan araştırmalara göre, örgütsel bağlılığın örgüt için yaşamsal bir konu haline gelmesinde; işe düzenli devam, bireyin iş doyumunu, moral ve performans gibi boyutlarıyla örgüt mensubunun duygu, düşünce ve tutumları üzerinde etkisi belirleyici olmuştur. Araştırmalar, bireyin örgütteki sorumluluk kullanımı, işiyle ilgili özerklik ve katılımı ile kişisel özelliklerinin örgütsel bağlılığı etkilediği veya örgütsel bağlılığın kişisel özelliklerden etkilendiğini ortaya koymuştur.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin bir gereği olarak kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğu ve kurum için fırsat ve tehdit niteliğindeki durumların tespit edilmesi bir zorunluluktur. Kurum çalışanlarının stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili algısı ve bu uygulamalara ilişkin algının öğretmenlerin Bakanlığa bağlılıklarına etkisi, kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin tespitinde yol gösterici olacaktır. Olumlu stratejik insan kaynakları yönetimi algısı ve yüksek örgütsel bağlılık, Bakanlık için güçlü bir yön olabileceği gibi aksi durum Bakanlığın hedeflerine ulaşılmasını sekteye uğratabilecek zayıf bir yön olabilecektir.

1.2 İnsan Kaynakları Yönetimine Temel Teşkil Eden Başlıca Yönetim Yaklaşımları

18. yy'ın ikinci yarısından itibaren hızla gelişen sanayileşme ve devamında meydana gelen sanayi devrimi, çalışma hayatında insan ile ilgili sorunları gündeme getirmiştir (Ekin, 1994). Sanayi devriminin ardından çalışma hayatında meydana gelen değişim ve dönüşüm, araştırmacıları bilimsel çözüm arayışlarına yöneltmiştir. Bu yöndeki çabalar, önceleri Klasik (Geleneksel) Yönetim Yaklaşımı olarak anılan ve yönetim alanında sistemli bilgi kümeleri oluşturan Frederick Winslow Taylor tarafından ortaya konulmuştur. 19. yüzyılın ortalarında *üretimde verimliliği arttırmayı* hedefleyen araştırmalar yapan Taylor'la başlayan Bilimsel Yönetim Yaklaşımını, Henri Fayol'un *yönetimde verimliliği esas alan* Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Max Weber'in *yapıda verimliliği esas alan* Bürokrasi Yaklaşımına ilişkin çalışmaları izlemiştir. Bu yaklaşımlar, insanı geri plana atarak daha çok üretim, makineler, iş süreçleri ve iş dizaynı üzerinde durması boyutuyla eleştirilse de günümüzde geçerliliğini koruyan bazı ilkeleri nedeniyle yönetim bilimi açısından tartışılmaya devam etmektedir.

Klasik yönetim anlayışlarını takip eden neoklasik dönemde (davranışçı), örgütleri "Sosyal Sistemler" olarak kabul eden yaklaşımlar gelişmiş ve enformal yapılanmalar, iletişim, grup içi ilişkiler, biyolojik ve psikolojik gereksinimler gibi insanı önemli gören yönetim yaklaşımları geliştirilmiştir (Nişancı, 2015). Neoklasik döneme ilişkin başlıca yönetim yaklaşımları olarak Elton Mayo'nun Hawthorne Araştırmaları, Douglas McGregor'ın X ve Y Teorisi ve Rensis Likert'in Sistem 1 Sistem 4 Modeli, Chris Argyris'in Olgun ve Olgun Olmayan Kişi Modeli ve Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramları sayılabilir (Dalay, 2013).

Modern dönemde İstisnalarla Yönetim Yaklaşımı, Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı ve Açık Sistem - Kapalı Sistem Yaklaşımları, yönetim alanına ilişkin literatüre katkısı olan yaklaşımlar arasında sayılabilir. Günümüz yönetim yaklaşımlarında teori ve pratikte etkileri devam eden yönetim konularının ele alınışına hâkim olan bakış açılarından bir tanesi de "Sistem Yaklaşımı"dır. Sistem Yaklaşımı, Biyolog Ludwig von Bertalanffy'nin 1920'lerde başlattığı "Genel

Sistem Teorisi”nden kaynaklanmaktadır. Sistem kavramı, insanların veya örgütlerin belli alanlarda ihtisaslaşırken bütünü gözden kaçırmalarına çözüm bulmak için ortaya atılmış bir yaklaşımdır (Kaban, 1994). Çağdaş yönetim yaklaşımlarından sistem kuramı, örgütü ve içinde yer aldığı çevresini (iç ve dış çevre ile bu ögelerin birbiriyle etkileşimini) inceleyerek örgütsel ve yönetsel sorunların temel nedenlerini açıklamaya çalışır (Dicle, 2015). Sistem Teorisi örgütü meydana getiren unsurları, dolayısıyla insan unsurunu da içine alan bütüncül bir yaklaşımla konunun ele alınmasının zorunluluğuna işaret eder (Bursalıoğlu, 2014).

Yönetim yaklaşımlarının örgüt yönetimine ilişkin kabullerinin her koşulda doğru veya yanlış olmasının mümkün olmadığını, örgüt yapısı ve yönetim tarzının çevre koşullarına göre değişkenlik gösterebileceğinin savunan Durumsallık Yaklaşımının ardından, modern sonrası dönemde de yeni yönetim yaklaşımları geliştirilmiştir. Öğrenen Örgüt, Toplam Kalite Yönetimi, Yalın Yönetim, Örgütsel Vatandaşlık, Değişim Mühendisliği ve Stratejik Yönetim Yaklaşımı gibi yönetim yaklaşımlar bunların başlıcaları arasında sayılabilir.

Günümüzde küresel rekabet, teknolojik gelişmeler, teknolojinin örgüt yapısı, işlevleri ve yönetim süreçlerine etkisi gibi nedenlerle Stratejik Yönetim anlayışı ön plana çıkmıştır. Örgütün içinde bulunduğu durumu, koşulları ve çevresini, riskleri, fırsatları ve tehditleri dikkate alarak proaktif bir yaklaşımla örgütün geleceğine ilişkin planlamayı öngören bu yönetim yaklaşımına ilişkin çalışma ve değerlendirmeler günümüzde de yaygın bir şekilde devam etmektedir. Ancak modern sonrası yönetim yaklaşımları, klasik ve modern yönetim yaklaşımlarından farklı olarak diğer yaklaşımlara karşı çıkmak ve onların teori ve kabullerini çürütmek yerine önceki teori ve yaklaşımlardan elde edilen bilgi ve kabullerden yararlanan ve geliştiren bir özellik taşırlar. Bu boyutuyla Stratejik Yönetim Yaklaşımının da Sistem ve Durumsallık yaklaşımlarının kabulleri üzerine geliştirilen bir yaklaşım olduğu söylenebilir (Eryiğit, 2015).

1.3 Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, günümüz dünyasında küresel rekabet edebilirliğe ilişkin hedefi olan örgütlerde kabul gören bir yaygın bir yönetim yaklaşımıdır. Peter Drucker, stratejik yönetimi bir işin misyonunu baştan sona düşünmek ve belirlenen amaçlar doğrultusunda, belirlenen kararların gelecekte arzu edilen sonuçları vermesinin sağlanması şeklinde tanımlamıştır (Drucker, 1999). Howe, stratejik yönetimi örgütün ne yapması gerektiği ve nereye gitmesi gerektiğine ilişkin kararlar bütünü olduğunu söylemiştir (Howe, 1993). Bratton ise stratejik yönetimi, örgüt hedeflerine ulaşmak amacıyla yapılan uzun dönemli planlama şeklinde tanımlamıştır (Howe, 1993). Bu yaklaşıma göre aile işletmesi benzeri küçük örgütlerden, uluslararası firmalar hatta devletler gibi büyük organizasyonlara kadar bütün örgütlerin, hedeflerine ulaşabilmeleri bakımından belirlenmiş stratejilerin olması zorunludur (Tortop, Özer, Aykaç ve Yayman 2013). Stratejik yönetim, çevresel etkenleri de yönetmeyi gerektiren bir açık sistem yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda, örgütteki alt sistemleri de kapsayacak şekilde örgütün stratejik amaçları ile örgüt unsurları ilişkilendirilir (Pearce ve Robinson, 2015). Örgütlerin yönetim anlayışı, uygulamaları ve kalitesi, örgüt artalanındaki her şeyi etkiler. Yönetim, örgüt kaynaklarını en iyi şekilde birleştirerek, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi süreci olarak görülür. Hedefleri belirlenmiş ve tüm unsurları örgüt hedeflerini gerçekleştirmek üzere eşgüdüm halinde çalışan örgütler, olası riskler konusunda hazırlıklı olurlar. Küresel rekabet ve hızla yaşanan teknolojik gelişmelerden kaynaklanan örgütsel sorunlar, krizler ve çatışmalar, modern dünyanın tekrar eden olağan sorunları olarak kabul edilir. Örgütte yaşanan sorunlarla baş edebilmenin yolu, sorunları öngörüp onlarla ilgili önlem almaktan geçer. Bu nedenle örgütlerin başarısı, iyi yönetilmeleriyle doğrudan ilgilidir. Yönetim başarısı, örgütlerin stratejik bakış açısıyla incelenmesini zorunlu kılar. Günübürlük uygulamalar, anlık ve tepkisel reflekslerle alınan kararlarla büyük hedeflere ulaşamaz. Sürekli ve hızlı bir değişim içindeki çevreyi kontrol edebilen ve bu değişime uyum sağlayabilen örgütler yaşamlarını devam ettirebilirler (Güçlü, 2003). Stratejik yönetim yaklaşımı, örgüt yönetimini, stratejik bir karar süreci olarak görür. Stratejik yönetim, örgütün iç ve dış etkenlerini dikkate alarak gelecek öngörüsüne imkân vermekte; örgütlere nasıl davranılacağı hususunda hazırlık yapma fırsatı sağlamaktadır. Stratejisi belirlenmemiş örgütlerin alt birimleri ortak amacı değil, kendi amacını gerçekleştirme eğilimini yönelir. Bu durum da örgütleri amacına

ulaşmaktan alıkoyar (Üzün, 2000). Stratejik yönetim, örgütün amacını önceleyerek alt birimlerin farklı amaçlara yönelmesini engeller.

Stratejik yönetim yaklaşımı, örgütün tüm kaynaklarını stratejik amaca ulaşmak için kullanmayı öngörür. Bu çaba, örgütlerin en önemli kaynaklarından biri olarak değerlendirilen insan kaynağı konusunda da bir disiplin oluşmasına neden olmuştur (Ayyıldız ve Keçecioğlu, 2009). Stratejik insan kaynakları yönetimi olarak isimlendirilen bu alan, örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye istekli ve bireysel performansı ile bu yönde çaba gösteren örgüt çalışanı yaratmaya dönük teorik ve pratik kabullere dayanan bir model olarak yönetim yaklaşımları arasında yerini almıştır (Şimşek ve Öge 2004).

1.4 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Çalışmanın bu bölümünde stratejik insan kaynakları yönetiminin tanımı, bir disiplin olarak doğuşu ve ilk dönem araştırmalar, stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili yaklaşımlar ve stratejik insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkmasında etkili olan nedenler konusu ele alınacaktır.

1.4.1 Tanımı

Stratejik insan kaynakları yönetiminin temel kabulü, insan kaynağının örgütün stratejik hedeflerini gerçekleştirecek etkenlerden biri olduğu ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının bütüncül bir yaklaşımla çevresel koşullarla beraber değerlendirilmesi düşüncesidir (Martel ve Carroll, 1995). Bu yaklaşıma göre stratejik insan kaynakları yönetiminin, insan kaynağının nasıl sağlanacağı, nasıl istihdam edileceği ve nasıl yönetileceğine ilişkin teorik ve pratik boyutu olan yönetsel ve kavramsal bir disiplin olduğu söylenebilir (Bayraktaroğlu, 2002). Schuler ve Walker, stratejik insan kaynakları yönetimini, insan kaynakları yönetim

süreçlerinin örgüt stratejileri ile bütünleşmesini sağlayan, örgütün çevresel koşullar ve bunun getireceği ihtiyaçlar dikkate alınarak yapılan plan, program ve eğilimler bütünü olarak tanımlamaktadır (Schuler ve Walker, 1990). Wright ve McMahan, stratejik insan kaynakları yönetimini örgütün amaçlarına ulaşmayı sağlamak için uygulanan planlanmış insan kaynakları faaliyetleri olarak tanımlar (Wright ve McMahan, 1992). Ulrich'e göre stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgüt stratejisi ile ilişkilendirilmesi sürecidir (Ulrich, 1997). Tyson ise stratejik insan kaynakları yönetimini; insan kaynakları süreçlerinin örgüt stratejilerinin daha etkili bir şekilde gerçekleşmesini sağlayan bir yönetim süreci olarak tanımlar (Tyson, 1995). Truss ve Gratton, stratejik insan kaynakları yönetimini; yenilik, yönetimde esneklik ve örgüt kültürü gibi örgüt performansını iyileştirmede etkili araçların stratejik amaçlarla uyumlu hâle getirilmesi şeklinde tanımlar (Truss, ve Gratton, 1994).

1.4.2 Stratejik İKY Tanımı İle İlgili Yaklaşımlar

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili literatür incelendiğinde, tanımlama ve değerlendirmelerin genellikle strateji odaklı, karar odaklı, içerik odaklı ve uygulama odaklı olmak üzere dört farklı yaklaşımla ele alındığı görülür (Kazmi ve Ahmad, 2001).

1.4.2.1 Strateji Odaklı Yaklaşım

Stratejik insan kaynakları yönetim anlayışına göre insan, en az finansal ve teknolojik kaynaklar kadar örgütlerinin başarılı olmasını sağlayan ve rekabet üstünlüğü kazandıran stratejik bir kaynaktır (Tompkins, 2002). İnsan kaynakları yönetimi anlayışında “insan” değerli bir kaynak olarak nitelendirilirken stratejik insan kaynakları yönetiminde “insan kaynağının” stratejik yönetim sürecindeki kritik rolüne dikkat çekili (Kazmi ve Ahmad, 2001). Bu yaklaşıma göre stratejik insan

kaynakları yönetimini tanımlayan araştırmacılar, bu iki bakış açısı arasındaki farklılıkları esas alarak stratejik insan kaynakları yönetimini tanımlamış ve incelemişlerdir.

1.4.2.2 Karar Odaklı Yaklaşım

Bu yaklaşıma göre, stratejik insan kaynaklarını ele alan araştırmacılar, *stratejik*, *yönetsel* ve *operasyonel* yönetim seviyeleri olmak üzere karar alma süreçlerini e ayırmışlardır (Devanna, Fombrun ve Tichy, 1981). Karar odaklı yaklaşıma göre stratejik insan kaynakları yönetimini inceleyen Devanna ve arkadaşları hangi düzeyde hangi kararların alındığına ilişkin bir kategori oluşturmuşlardır. Buna göre stratejik düzeydeki kararlar, bir örgütün uzun dönem stratejisine ilişkin hedef ve planları ifade eder. Yönetsel düzeydeki kararlar, stratejik planların gerçekleştirilmesinin sağlayacak kaynakların temini ile ilgili kararlardır. Operasyonel düzeydeki kararlar ise örgütün stratejik ve yönetsel kararlarının uygulanmasına ilişkin kararları kapsar.

1.4.2.3 İçerik Odaklı Yaklaşım

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik işlevlerine odaklanarak stratejik insan kaynakları yönetiminin açıklamaya çalışan bu yaklaşıma göre, insan kaynakları yönetiminin her işlevini belli bir düzeyde stratejik öneme sahip olduğunu kabul edilir (Kazmi ve Ahmad, 2001). Buna göre insan kaynakları yönetiminin her işlevi, örgüt stratejisini destekleyecek şekilde planlanır ve uygulanmak üzere kendi faaliyetlerini organize eder (Wright ve McMahan, 1992).

1.4.2.4 Uygulama Odaklı Yaklaşım

Bazı araştırmacılar, insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile örgüt stratejisi arasındaki bütünleşmeye dikkat çekerek uygulamaları merkeze alan bir yaklaşımla stratejik insan kaynakları yönetimini açıklamaya çalışmışlardır (Greer, 2001). Bu yaklaşım, örgüt stratejileri belirlenirken insan kaynakları yönetim faaliyetleri ve insan kaynakları yönetim sisteminin de dikkate alınması ve planlanmasının gerekliliğine dikkat çekerek stratejik insan kaynakları yönetimini açıklar. Stratejik insan kaynakları yönetiminin bütün işlevlerinin stratejik boyutu olduğunu öne sürenler olduğu gibi insan kaynakları yönetiminin bazı uygulamalarının stratejik olabileceğini, bazılarının olamayacağına ileri süren araştırmacılar da vardır (Miller, 1987).

1.4.3 Bir Disiplin Olarak Doğuşu ve İlk Dönem Araştırmalar

20. yüzyılın son çeyreğine kadar hakim Taylorist paradigma insanı bir maliyet unsuru olarak kabul etmiştir. 1990'lı yıllardan itibaren hızla gelişen teknoloji, artan rekabet, küreselleşme ve değişen yönetim yaklaşımları ile birlikte “insan kaynakları yönetimi” endüstri ilişkileri sisteminin stratejik öneme sahip bir kavramı olarak tartışılmaya başlanmıştır. Günümüzde bilimsel, toplumsal ve ekonomik alanda yaşanan dönüşüm süreci, çalışma hayatında insanın rolünü değiştirse de nitelikli insan kaynağına olan ihtiyaç her geçen gün artmıştır. Bu dönem, yaşanan hızlı değişim, işgücü piyasasında makine ve teknoloji ağırlıklı iş tasarımlarının etkisiyle çalışan sayısı azalmış olmakla beraber insandan arındırılması mümkün olmayan hatta nitelikli insan kaynağının öneminin her geçen gün arttırdığı bir dönem olmuştur. Bu boyutuyla, bilişim ve iletişim çağı olarak isimlendirilen bu dönemi “insan kaynakları çağı” olarak değerlendiren araştırmacılar da bulunmaktadır (Öğüt, 2001). Özellikle özel sektörde insan kaynağı aracılığı ile sağlanan rekabet üstünlüğü, insan kaynakları ile örgüt stratejileri ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi gündeme getirmiş ve bu yönde araştırmalar yapılmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili ilk dönem araştırmaların genellikle uygulamaya ilişkin tavsiye ya da ampirik araştırmalardan

ibaret olduğu görülmektedir. Alanın genç olmasından kaynaklanan nedenlerle stratejik insan kaynakları yönetimiyle ilgili araştırmaların kuramsal dayanaklarının eksikliği konusundaki birtakım eleştiriler bulunmaktadır (Bacharach, 1989). Bu durum, bir yandan örgüt stratejisini destekleyecek insan kaynakları uygulamalarının uygulayıcı ve araştırmacılar tarafından anlaşılmasını zorlaştırırken, diğer taraftan da henüz olgunlaşma evresinde olan stratejik insan kaynakları alanının kuramsal gelişimini engellemektedir.

İnsan kaynakları yönetimi kavramı, 1960'lı yıllarda ABD'de yapılan araştırmalarla gelişmiş ve dünya geneline yayılmıştır (Brewster, 2007). İnsan kaynakları yönetimi kavramına ilişkin araştırmalar, personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki farklar etrafında tartışılmaya başlanmıştır. Bu iki yaklaşım arasındaki fark, bütün araştırmacılar tarafından kabul edilmekle beraber insan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden evirildiği konusunda da araştırmacılar arasında fikir birliği olduğu söylenebilir. Personel yönetiminin geleneksel kayıt tutma rolünden, insanı örgüt için değer oluşturan potansiyel bir kaynak olarak gören insan kaynakları yönetimine geçiş, radikal bir kopuş Şeklinde değil yeniden yorumlama ve evrimsel bir geçiş Şeklinde olmuştur (Schuler ve Jackson, 1987). İnsan kaynakları yönetimine doğru yaşanan bu evrim, örgüt başarisında insan kaynağının rolü ve insan kaynakları işlevlerinin nasıl daha etkili uygulanacağına ilişkin akademik araştırmalarla devam etmiştir (Werner, Schuler ve Jackson, 2012).

1970'li yıllardan itibaren yeni bir araştırma alanı olarak gelişmeye başlayan stratejik insan kaynakları yönetimi önceleri insan kaynakları yönetiminin işlevleriyle ilgili bağımsız araştırmalarla sınırlı kalmıştır. Sonraki yıllarda sürdürülebilir küresel rekabette ve dış çevreye ilişkin faktörlerin yanı sıra örgüt içi faktörlerin de incelenmeye başlandığı görülmüştür (Swiercz, 1995). Stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili bu araştırmalar, daha çok uygulamaya ilişkin kurallar, yönetim tarzına ilişkin ilkelerle sınırlı olduğu için bazı araştırmacılar tarafından kuramsal dayanaktan yoksun olduğu yönünde eleştiriler yapılmıştır (Dyer ve Reeves, 1995). Daha sonra bu araştırmalar, örgüt amaçlarını gerçekleştirmedeki rolü nedeniyle insan

kaynakları yönetim işlevlerinin örgüt stratejileri ile ilişkilendirilmesine yönelik kuramsal ve ampirik araştırmaları da kapsayacak şekilde artarak devam etmiştir. İnsan kaynakları ile örgüt amaçlarını ilişkilendiren ilk önemli araştırmanın Walker'ın "İnsan kaynakları planlaması" isimli kitabı olduğu söylenebilir (Gürbüz, 2011). Devanna ve arkadaşlarının 1980'li yılların başında kaleme aldıkları "İnsan Kaynakları Yönetimi: Stratejik Bir Bakış" isimli makaleleri de stratejik insan kaynakları yönetimi konusundaki ilk dönem çalışmaları arasında sayılabilir (Devanna, Fombrun ve Tichy, 1981).

Araştırmacılar, insan kaynakları yönetiminin stratejik niteliğinin farklı boyutlarını ele alan değişik modeller geliştirmişlerdir. Örneğın, Tichy, Fombrun ve DeVanna, insan kaynakları yönetimini stratejik bir yapı olarak ele alırken; Davis, rekabet stratejileri açısından insan kaynakları yönetimini öne çıkaran çalışmalar yapmıştır. Miller, 1980'lerden sonra birçok araştırmaya konu olan insan kaynakları yönetiminin stratejik niteliğinin, örgütsel stratejilerin uygulanmasına ilişkin karar ve davranışlarla ilişkisini ortaya koyan araştırmalar yapmıştır (Huselid, Jackson ve Schuler, 1997). İnsan kaynakları yönetiminin stratejik yapısının, insan kaynakları uygulamaları ve stratejileriyle bütünleşmesini amaçladığını söyleyen Schuler ise insan kaynakları yönetiminin stratejik işlevini geniş anlamda bütünleşme ve uyarlamadan ibaret olduğunu savunur (Schuler, 2002). Walker, insan kaynağını stratejik planlamayla beraber ele alınması gerektiğine vurgu yapmış; Cameron ve Greiner ise stratejik uyumu merkeze alan araştırmalar yapmışlardır (Baird ve Meshoulam, 1988). Galbraith, Nathanson, Niniger, Davis, Schuler, Sweetgib ve Lindtroh gibi isimler de 1980'li yıllarda insan kaynakları yönetimi modellerinin gelişimine öncülük etmişlerdir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin bir disiplin olarak gelişiminde asıl kayda değer ilerleme, 1990'lı yılların ortasında başlamıştır. 1990'lı yıllarda Wright, McMahan, Jackson, Schuler ve Kamoche'nun kuramsal çalışmalar insan kaynakları yönetiminin stratejik boyutlarına ilişkin teorik çalışmalarla desteklemişlerdir (Bayat, 2008). Özellikle Wright ve McMahan'ın stratejik insan kaynakları yönetimi kuramsal yaklaşım konusundaki çalışmaları; Jackson ve arkadaşlarının firma

performansında belirleyicileri olarak teknik ve stratejik insan kaynakları yönetimine ilişkin çalışmaları ve Kamoche'un firmanın sahip olduğu kaynaklar ve yeteneklerin firma hedeflerini gerçekleştirilmesindeki stratejik önemi ile ilgili çalışmalarının kuramsal anlamda stratejik insan kaynakları yönetimine ilişkin önemli çalışmalar olduğu söylenebilir (Kamoche, 996; Wright ve McMaha, 1992; Huselid, Jackson ve Schuler, 1997). MacDuffie'nin insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletme performansını nasıl geliştirdiğini konu alan çalışmalar ile Huselid'in insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile işletme performansı arasındaki ilişki de örgüt strateji ve insan kaynaklarının ilişkisini ele alan araştırmalar olarak sayılabilir (Becker, Huselid, Pıckus ve Spratt, 1997). 1990'lı yıllarda yayınlanan muhtelif araştırmalar ve yazılmış makaleler 1997 yılında çıkarılan "Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi" ve 1998 yılında çıkarılan "İnsan Kaynakları Yönetimi İncelemesi" özel sayıları ile stratejik insan kaynakları yönetiminin kuramsal dayanaklardan yoksun bir alan olduğu yönündeki eleştirileri hafifletecek araştırmalar olarak dikkat çeker (Ayyıldız ve Keçecioglu, 2009).

1.4.4 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri

Stratejik insan kaynakları yönetimi literatürü incelendiğinde alanın kuramsal gelişimine önemli katkısı bulunan araştırmacıların, stratejik insan kaynakları yönetiminin kuramsal temelini genel olarak beş yaklaşım bağlamında tartıştıkları görülmektedir. Bunlar, evrenselci yaklaşım, koşul bağımlılık yaklaşımı, yapısalcı yaklaşım, bağlamsal yaklaşım ve kaynağa dayalı yaklaşımdır.

1.4.4.1 Evrenselci Yaklaşım

Evrenselci yaklaşımı savunanlar, örgüt performansını artıran en iyi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının genellenebileceğini iddia etmişlerdir. Örgüt performansını insan kaynakları uygulamaları ve çalışma sistemleri ile açıklamaya

çalışan evrenselci yaklaşıma göre bağımsız değişken niteliğindeki “en iyi insan kaynakları yönetim uygulamaları” ile bağımlı değişken niteliğindeki “örgütsel performans” arasında bir ilişki vardır (Martii, Romero ve Sanchez, 2005). İnsan kaynakları yönetiminin iyi uygulamaları her koşulda yüksek örgütsel performans sağlar. Evrenselci yaklaşım, uygulama odaklı değerlendirmelerde bulunarak “en iyi uygulamalar”ın tüm örgütlere genellenebileceği ve bunların her örgütte yüksek örgütsel performans sağlayacağı varsayımına dayanır. Evrenselci yaklaşımın savunucuları, araştırmalarında örgütsel performansla; kariyer, eğitim, perfo

rmans değerlendirme, ücret ve ödül, iş güvencesi, yönetime katılım, iletişim ve bilgi paylaşımı ile iş tanımları gibi insan kaynakları yönetim uygulamaları arasında doğrusal bir ilişki olduğu savunurlar (Delery ve Doty, 1996). Evrenselci yaklaşıma göre, bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki ilişki, tüm örgüt ekolojileri için evrenseldir.

Evrenselci yaklaşımın temel savı olan insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel performans ilişkisini destekleyen birtakım görgül kanıtlar da ortaya konulmuştur (Youndt, Snell, Dean, ve Lepak, 1996). Ancak bu kanıtlara rağmen bu yaklaşıma yönelik birtakım eleştiriler bulunmaktadır. Bu eleştirilerin ilki; belirli insan kaynakları yönetim uygulamalarını benimseyen bütün örgütlerin yüksek performans elde edeceği tezine yöneliktir. Bu itirazın sahibi araştırmacılar, en iyi insan kaynakları uygulamalarını benimsediği halde performansı yüksek olmayan örgütlerin varlığına işaret ederek bu düşüncenin örgüt bazındaki gerçekliğine karşın genellenmesinin doğru olmayacağını savunmuşlardır (Khatri, 2000). Evrenselci yaklaşıma yönelik ikinci önemli eleştiri, eğitim, kariyer, ücret gibi her bir insan kaynakları yönetimi uygulamasının bağımsız olarak örgütsel performansla ilişkilendirilmesinedir (Terpstra ve Rozell, 1993). Bu anlayışın insan kaynakları yönetim uygulamalarının birbiriyle etkileşiminin meydana getireceği sinerjik etki ve örgüt kültürü gibi örgütsel değişkenleri dikkate alınmamasını eleştiren araştırmacılar, evrenselci yaklaşımın farklı bağlamlarda, farklı uygulamaların doğru olabileceğine ilişkin düşünceleri kabul etmemesine de itiraz etmişlerdir (Colbert, 2004). Evrenselci yaklaşıma yönelik diğer bir eleştiri konusu da örgütlerin, performanslarını arttırmak ve rekabet üstünlüğü kazanmak için benimsediği “en iyi uygulamaları”ın, rakip örgütler tarafından benimsenerek uygulanması durumunda uzun dönemde rekabet stratejisi açısından dezavantajlı bir durum oluşacağı düşüncesidir. (Porter, 1996’ dan

aktaran Gürbüz, 2011). İyi uygulamaların tüm örgütler için geçerli olduğu düşüncesinin, örgütlerin diğer örgütleri taklit etmelerini esas aldığı, bu yöntemin de örgütün kendi örgüt kültürüne uygun uygulamalar geliştirmesine ve yaratıcılığına engel olabileceği savunulmaktadır.

1.4.4.2 Koşul Bağımlılık Yaklaşımı

Bir örgüt kuramı olan koşul bağımlılık yaklaşımı, her yerde ve koşulda geçerli bir örgüt yapısının bulunmadığını ve şartların örgüt yapısını belirleyeceğini savunur (Taşcı, Koç, Sayılar, Önder, Wastı, Özen, Özen ve Erdemir, 2013). Dolayısıyla stratejik insan kaynakları yönetiminde de örgüt başarısı için en iyi uygulamaların her koşulda yüksek örgütsel performans getiremeyeceğini savunan araştırmacılar, insan kaynakları uygulamalarının örgüt koşulları ile beraber değerlendirilmesi gerektiğini savunurlar. Bu yaklaşımın savunucuları, çeşitli insan kaynakları uygulamalarının, farklı stratejilerle uyumluluğunu ve bunların örgüt başarısı ile ilişkisini ortaya koymaya çalışmışlardır (Chenevert ve Tremblay, 2009). Örgüt stratejileri ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki “uyum”un önemine dikkat çekilen araştırmalarda, “uyum” birey, grup ve örgüt düzeyinde anahtar kavram olarak kabul edilmektedir. Uyum, bir faktörün ihtiyaç, istek, amaç ve yapısının başka bir faktörün ihtiyaç, istek, amaç ve yapısı ile tutarlı olmasıdır (Millîman, Glinow, ve Nathan, 1991). Stratejik insan kaynakları yönetiminde yatay ve dikey olmak üzere iki tür uyumdan söz edilebilir (Millmore, Lewis, Saunders, Thornhill ve Morrow, 2007).

Genel olarak stratejik insan kaynakları yönetiminde *yatay* ve *dikey* uyum olarak ifade edilen bu kavram; çevresel uyum, örgüt içi uyum, insan kaynakları işlevleri ve uygulamaları arası uyum ve bunların hepsini bütünleştiren örgüt stratejileri ile uyumu ifade eder (Baron ve Kreps, 1999). *Yatay uyum* farklı insan kaynakları faaliyetleri arasındaki uyumu, dikey uyum ise insan kaynakları stratejileri ile örgüt stratejileri arasındaki uyumu ifade eder.

Yatay uyumun, farklı insan kaynakları yönetim uygulamalarının birbiriyle bütünleşmesiyle sınırlı olmadığını savunan araştırmacılara göre, insan kaynakları yönetim sistemlerinin her birinin kendi içindeki uyum, insan kaynakları işlevleri arasındaki uyum, insan kaynakları yönetimi faaliyetleri içinde uyum ve insan kaynakları yönetim sistemleri arasında uyum olmak üzere farklı boyutlarından söz edilebilir (Lengnick, Lengnick, Andrade ve Drake, 2009).

- *İnsan kaynakları yönetim sistemlerinin kendi içindeki uyumu*, insan kaynakları yönetim sisteminin alt sistemleri ve bunlarla ilgili faaliyetlerin birbiriyle uyumunu ifade eder. Örneğin, kariyer sistemi ile ilgili eğitim, ödüllendirme, terfi, ücret gibi işlevlerin uyumlu olması, insan kaynakları yönetim sistemi içindeki uyuma örnek olarak gösterilebilir.
- *İnsan kaynakları yönetim sistemleri arasındaki uyum* ise örgütte, bir insan kaynakları yönetim sisteminin başka bir insan kaynakları yönetim sistemi ile uyumunu ifade eder. Fikir işçileri ve beden işçileri arasında insan kaynakları yönetim sistemleri uyumu, bu uyum türüne örnek olarak gösterilebilir.
- *İnsan kaynakları yönetim faaliyet alanları arasında uyum*, farklı insan kaynakları yönetim faaliyetleri arasındaki uyumu vurgular. Eğitim ve kariyer faaliyetleri arasındaki uyum buna örnek olarak gösterilebilir.
- *İnsan kaynakları yönetimi faaliyet alanları içindeki uyum*, insan kaynakları yönetim faaliyetlerinden herhangi birinin kendi içindeki uyumu ifade eder. Bu uyum türünde planlama, kadrolama seçme, yerleştirme, eğitim, başarı değerlendirme, görevde yükselme, ödüllendirme iş sağlığı ve güvenliği, teknik işlevler, sendika, sosyalleşme, toplu pazarlık, ücretlendirme gibi her bir faaliyetin kendi içinde uyumu gerekir.

Dikey uyum, insan kaynakları yönetim sistemleri ve uygulamalarının örgüt stratejileriyle uyumlu hâle getirilmesi ve örgütün stratejik hedeflerini desteklenmesi olarak ifade edilebilir (Gratton, Hailey, Stiles ve Truss, 2003). Stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyutunda, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt stratejileri açısından iki farklı durum söz konusudur (Bird ve Beechler, 1995).

Bunlardan ilki; insan kaynakları yönetimi uygulamalarının seçiminin, örgüt stratejisi ile belirlendiği gerçeğidir. İkinci durum ise örgüt stratejileri ve insan kaynakları yönetim uygulamalarını birbiriyle uyumlu hâle getiren örgütlerin başarılı oldukları düşüncesidir. Koşul Bağımlılık yaklaşımıyla değerlendirildiğinde, stratejik insan kaynakları yönetiminin, örgütlerin farklı bir stratejiyi kabul etmelerinin farklı insan kaynakları yönetim uygulamalarını gerektirdiği savına dayanır. Bu düşünceye göre örgüt stratejisine bağlı olarak insan kaynakları uygulamaları da değişir (Delery, 1998). Örgütün insan kaynakları uygulamalarındaki farklılıklar, örgüt stratejisiyle ilgilidir. Farklı stratejilere sahip örgütlerin farklı insan kaynakları yönetim uygulamalarına sahip olduklarını ortaya koyan araştırmalar da bu düşünceyi desteklemektedir (Arthur, 1992). Örgüt stratejilerinin, örgütün insan kaynakları yönetimi ile ilgili tercihlerini değiştireceğine ilişkin bu düşünce, örgüt stratejisine uygun bir insan kaynakları sistemi kurulması ve insan kaynağının bu stratejiye göre yönetilmesini gerektirir.

Sonuç olarak koşul bağımlılık yaklaşımı, stratejik insan kaynakları yönetiminde yüksek örgütsel performans için sadece “en iyi uygulamaların” benimsenmesinin yeterli olmayacağı, insan kaynakları yönetim uygulamalarının örgüt stratejileri ile bütünleştirilmesi ve uyumlu hâle getirilmesi gerektiği savunulur.

1.4.4.3 Yapısalıcı Yaklaşım

Yapısalıcı yaklaşım, stratejik insan kaynakları yönetimini daha bütüncül bir bakış açısı ile ele almakta ve insan kaynakları yönetimi ile örgütsel performans ilişkisini sistem yaklaşımının kabulleri ile açıklamaya çalışmaktadır. Yapısalıcı yaklaşım, insan kaynakları uygulamalarının kendi içinde uyumlu olması ve örgüt çevresi ile uyumlu olması gerektiğine ilişkin boyutuyla koşul bağımlılık yaklaşımıyla benzerlik göstermektedir. Örgüt stratejilerini gerçekleştirmek için farklı koşullara göre yapılandırılmış ve kullanıma hazır hâle getirilmiş çeşitli insan kaynakları yönetimi uygulama paketlerinin kullanılarak uyumlu bir insan kaynakları stratejisi oluşturulabileceğini savunan yapısalıcı yaklaşıma göre; farklı örgüt ve koşullarda

değişen ancak birbiriyle uyumlu uygulama paketleri ile örgüt performansının artırılabilirliği kabul edilir (Delery ve Doty, 1996).

Yapısalcı yaklaşım, örgüt amacını gerçekleştirilmesinde insan kaynakları yönetim uygulamalarının kendi içinde olumlu sinerji oluşturarak uyumlulaştırılmasına daha fazla vurgu yapar. Stratejik insan kaynakları yönetimi ile örgütsel performans ilişkisinin, çoklu bağımsız değişkenlerin bağımlı bir değişkenle ilişkisi üzerine kurgulanmış olması boyutuyla koşul bağımlılık kuramından ayrılır (Delery ve Shaw, 2001). Yapısalcı yaklaşımda örgütün stratejisi, yapısı ve kültürü gibi çeşitli değişkenler, bağımsız değişken olarak kabul edilmektedir. Örgütün büyüklüğü, teknoloji ve belirsizlik gibi koşulsal durumlar dikkate alınarak hazırlanan farklı insan kaynakları yönetim paketlerinin kendi içinde daha uyumlu olabilecekleri ileri sürülerek bunların örgüte özgü bağlamla (koşul bağımlılıkları) daha uyumlu çalışabilecekleri savunulur (Baird, Meshoulam, 1988). Yapısalcı yaklaşım, performansı artırmanın birden fazla yolu olduğunu kabul ederek birbirleri ile uyumlu insan kaynakları yönetim uygulamalarının örgütsel performansla ilişkisini “eşsonluluk” ilkesi ile açıklar (Doty ve Glick, 1994). Örgütü sosyal bir sistem olarak kabul eden bu yaklaşım, açık sistemlerde aynı sonuca farklı başlangıç noktaları ya da değişik yollar izleyerek ulaşmanın mümkün olduğu varsayımı (eşsonluluk) ile örgüt amaçlarını gerçekleştirmenin tek ve ideal bir yolu olmadığını savunur. Bir sistemin aynı sonuca farklı ve özgün yöntemlerle ulaşabileceği anlamına gelen eşsonluluk, örgütlerin stratejik hedeflerini gerçekleştirecek insan kaynakları uygulamaları ile ilgili özgün uygulama setlerinin gerekliliğini gündem getirmiştir. Örgütlerin insan kaynakları yönetim sistemleri içinde farklı boyutları olan insan kaynakları işlevlerinin farklı yollarla birleştirilmesi ve bütünleştirilmesi farklı insan kaynağı yönetim biçimleri elde edilmesine imkân vermiştir (Ketchen, Thomas ve Snow, C.C. 1993). Bu düşünceye göre, insan kaynakları uygulamalarının birbirlerinden bağımsız uygulamalar olarak değerlendirilmesi bazı uyumsuzluklara neden olurken bütüncül bir yaklaşımla ele alınarak bir paket halinde uygulama setlerinin oluşturulması daha etkili sonuçlar elde edilmesine imkân verir (Marchington ve Grugulis, 2000). Bu düşünceyi savunan araştırmacılar, yapılandırılan birbiriyle uyumlu insan kaynakları uygulama setlerinin örgüt performansını arttıracığına ilişkin görgül araştırmalarla da düşüncelerini desteklemişlerdir (Stavrou ve Brewster, 2005). Yapısalcı yaklaşımı, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını, sistemin geneli için kritik bir etkiye sahip

görür ve bütünü meydana getiren parçaların potansiyel etkisinin, parçaların toplamından daha büyük bir etkiye sahip olacağından hareketle sistem sinerjisinin örgüt performansına etkisine dikkat çekerler (Colbert, 2004).

1.4.4.4 Bağlamsal Yaklaşım

Bağlamsal yaklaşımı esas alan araştırmacılar, insan kaynakları yönetimine ilişkin çalışmalarıyla farklı koşullarda örgüt performansını üst düzeyde tutacak bir model önermişlerdir. Bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılar, stratejik insan kaynakları yönetimi ve çevre ilişkisini, örgüt düzeyini aşan ve makro bir bakışla sistemin parçası olarak açıklama yoluna gitmişlerdir. Bu yaklaşımda örgütün stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesi ile stratejik insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkide dış çevrenin belirleyici bazı unsurlarının dikkate alınmamasının örgüt performansına olumsuz etkisine dikkat çekilir (Alcazar, Fernandez ve Gardey, 2005). Stratejik insan kaynakları yönetiminde kamu işletmeleri, sendikalar, sosyal ve kurumsal gelişmelerin etkisi gibi çevresel faktörlerin belirleyici olduğu savunulur. Bağlamsal yaklaşım, Schuler ve Jackson'ın "çıkarcı grupları modeli" adını verdiği bir model ile beraber geliştirilmeye çalışılmıştır (Bayat, 2008). Çıkarcı grupları modeli, örgüt ve örgüt unsurları arasındaki ilişkiyi etkileyen bütün yönetim süreçleri ve eylemlerini kapsar. Bu model, insan kaynakları yönetimi ile örgüt stratejisi arasında bir bağ kurarak örgütün insan kaynaklarına yoğunlaşmıştır (Erdut, 2002). Bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılar, stratejik insan kaynakları uygulamalarının örgütün iç işleyişi ve örgüt hedeflerine ulaşmadaki rolüne odaklanmayı yetersiz görür ve insan kaynakları yönetim stratejilerinin örgüt dışı çevre (bölgesel, ulusal ve küresel çevre) bağlamında etkilerine de dikkat çekerler (Brewster, 1993). İnsan kaynakları ile ilgili bu kapsamlı bakış açısına göre insan kaynakları koşulsal bir değişken olmanın ötesinde örgütsel düzeyi aşan makro-sosyal bir çerçeve ile ilişkilendirilerek de irdelenmelidir. Bağlamın hem koşulsal bir değişken hem de insan kaynakları stratejisine göre farklılıklar gösteren bir değişken olarak ele alınması gerektiğine işaret eden araştırmacılar bu değerlendirmenin örgüt iç çevresi ve yakın çevresi ile sınırlı olmasının doğru olmadığını savunurlar (Brewster ve Bournois, 1991). İnsan kaynakları stratejileri ile ilgili değerlendirmelerin örgütsel

performansla sınırlı olmasının sakıncalarına da dikkat çeken araştırmacılar, örgüt stratejilerinin iç ve dış çevre bağlamında nasıl bir etkiye sahip olacağını tartışmışlardır (Alcazar, Fernandez ve Gardey, 2005). Bağlamsal yaklaşım, diğer yaklaşımlarda yeterince dikkate alınmadığını savunduğu yerel yönetimler, ticaret odaları, birlikler, sendikalar gibi yakın çevre unsurlarının yanı sıra küresel rakipler, paydaşlar, uluslar arası ilişkiler ve politikalarla, çıkar gruplarının da insan kaynakları stratejileri bağlamında göz önünde bulundurulması gerektiğini savunur (Brewster ve Bournois, 1991).

1.4.4.5 Kaynağa Dayalı Yaklaşım

Küresel rekabet ve değişen müşteri taleplerinin insan kaynaklarının yönetme şeklini de değiştirdiğini ve önemli hâle getirdiğini savunan kaynağa dayalı yaklaşım, temel olarak insan kaynakları uygulamaları ile örgüt strateji arasındaki ilişkilere odaklanır (Perez ve Falcon, 2002). Bu yaklaşıma göre geleneksel rekabet üstünlüğü kaynakları olarak değerlendirilen ölçek ekonomileri, doğal kaynaklar ve teknoloji, kolaylıkla taklit edilebilir olmaları nedeniyle eski önemlerini yitirmişlerdir (Becker ve Gerhart, 1996). Rekabet üstünlüğünün rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyecek değerler yaratmakla mümkün olabileceğine işaret eden kaynağa dayalı yaklaşım, insan kaynağının sürdürülebilir rekabet açısından önemli bir kaynak olabileceğini savunur (Harel ve Tzafir, 1999). Rekabeti, “taklit edilmesi zor değer yaratmak”la özdeşleştiren kaynak temelli yaklaşım, insanı da sürdürülebilir rekabet için stratejik bir kaynak olarak kabul eder (Saa-Perez ve Garcia-Falcon, 2002). Örgütlerin, sadece dış piyasa analizi ile başarıya ulaşmasının mümkün olmadığı söyleyen araştırmacılar, örgütün rakipler tarafından taklit edilemez özelliklerinin analiz edilerek bunlarla ilgili strateji geliştirilmesi gerektiğini savunurlar (Barney, Wright ve Ketchen, 2001). Stratejik insan kaynakları yönetimine kaynaklık eden yaklaşımlar büyük ölçüde örgüt dışı etkenler olarak örgütün fırsat ve tehditlerine dikkat çekerken kaynağa dayalı yaklaşım, örgütün iç dinamikleri ile ilgili güçlü ve zayıf taraflarının stratejik önemine vurgu yapar. Örgütün rekabet üstünlüğünü sürdürmede değerli, az bulunur, taklit edilemez ve yeri doldurulamaz kaynaklar oluşturmasının stratejik üstünlük sağlayacağı kabul edilir (Bratton ve Gold’dan

aktaran Bayat, 2008). Örgütün sahip olduğu ve örgüt tarafından kontrol edilen tüm faktörleri kaynak olarak kabul eden bu yaklaşım; örgütün yapısı, insan kaynağı, teknoloji, yönetim bilgi sistemleri, örgüt kültürü, bilgi, beceri ve yeteneklerinin tümü, rekabetçi üstünlük yaratmada kritik öneme sahip kaynak olarak değerlendirilir. Bir örgütün stratejik hedeflerini gerçekleştirmesi kaynakları kullanma kapasitesiyle ilişkilidir. Örgütün kaynaklarını etkili kullanabilme kapasite olarak değerlendirilen “yetenek” bilgi temellidir ve örgüte özgüdür. Bu değerlerin hızlı bir şekilde temini veya satın alınması mümkün olmayıp kaynaklar arasındaki karmaşık etkileşim doğrultusunda oluşturulan örgüte özgü bu “çekirdek yetenekler”in, kolay transfer edilebileceği söylenemez (Saa-Perez ve Garcia-Falcon, 2002). Çünkü örgütün sahip olduğu örgüt kültürü, liderlik, örgütsel gelenekler, örgütsel öğrenme, örgüt imajı gibi değerler ancak zamanla yaratılan değerlerdir (Laonardo ve Wilson, 1994). Kaynağa dayalı yaklaşım, örgüte rekabet üstünlüğü sağlayan bu yeteneklerin yaratılması, desteklenmesi ve elde tutulmasındaki kritik işlevin insan kaynakları yönetimi ile yerine getirilebileceğini savunur. Örneğin, insan kaynakları yönetimi işlevlerinden eleman bulma ve seçme, iş değerlendirme, eğitim-geliştirme, kariyer ve ücret sistemleri aracılığı ile nitelikli çalışanları örgüte çekmek ve örgütte tutmak mümkün olabilir. Doğru insan kaynakları stratejileri ile yönetilen örgütler, nitelikli insan kaynağı havuzunu yaratabilir. İnsan kaynağını bulma ve seçme, örgüt kültürüne uyumunu sağlama, etkili ödül ve motivasyon unsurları kullanma, performans bazlı ödeme sistemleri kurma, etkili bir eğitim ve geliştirme sistemi oluşturma gibi işlevler ile insan kaynakları yönetimi, örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasına önemli katkılarda bulunabilir (Ünnü ve Keçecioğlu, 2009).

1.4.5 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Nedenler

Çalışma hayatında yaşanan gelişmeler, örgüt içi ve örgüt dışı değişimi zorunlu kılmış ve örgütleri, çalışma hayatıyla ilgili kaçınılmaz bir değişim sürecine sokmuştur. Daha çok özel sektörün, sürdürülebilir küresel rekabette öne çıkmayı sağlayacak yöntemlerle ilgili arayışı, insan kaynakları stratejilerini önemli hâle

getirmiştir. Bu fiili durumun, sadece stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili araştırmaların aratmasına bağlı olduğu söylenemez. Özellikle bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, örgütleri insan kaynağı yönetim stratejileri ile ilgili yeni uygulamalara zorlamış ve bu yeni uygulamalar hayata geçtikten sonra bunlarla ilgili değerlendirmeler ve araştırmalar yapılmıştır. Bu boyutuyla stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili pratiğin, aynı alanla ilgili teoriden daha hızlı geliştiği söylenebilir. Nitekim bu disiplinin hızla gelişmesi ve yaygınlaşmasının nedenleri ile ilgili değerlendirmeler de teorik gelişmeler ve araştırmalara değil bu fiili duruma işaret etmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkmasında etkili olan nedenler küreselleşme, teknolojik gelişmeler, deregülasyon, işgücü çeşitliliği ve işin doğasındaki değişiklikler şeklinde sıralanabilir.(Küçük ve Karaçizmeli, 2009).

1.4.5.1 Küreselleşme

Küreselleşme; uluslararası ticaretin ve yabancı sermaye hareketliliğinin kolaylaşması, çok uluslu örgütlerin rollerinin artması, üretim ağlarının uluslararası boyutunun yaygınlaşması, teknolojik gelişmeler sonucunda dünya ekonomisinin bütünleşmesi süreci olarak tanımlanabilir (Erdut, 2002). Küreselleşme, ekonomik içerikli bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. lkeler arası ticari engellerin kaldırılması veya azaltılması küreselleşmeyi 21. yüzyılın başat kavramı haline getirmiştir (OECD, 1999). Çeşitli alanlarda yaşanan gelişmeler dünyayı küçülterek ülkeleri hızla birbirine yakınlaştırmıştır. Özellikle bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, iletişim ve ulaşım maliyetlerini düşürmüş; ülkeleri ayıran fiziki engelleri ortadan kaldırmıştır (Aktan ve şen, 1999). 1990'lı yıllardan sonra ülkeler arası ideolojik kutuplaşmalar çözülmüş, uluslar arası sermaye, ürün ve fikir hareketliliği ile liberalleşme sürecine girilmiştir (Erbay, 1996).

Küresel rekabetin etkisi ile birtakım avantajlar söz konusu olduğu gibi bazı tehditler de gündeme gelmiştir. Çok uluslu şirketlerin yatırım yaptıkları bölgede ihtiyaç duydukları işgücünü bulma, eğitme, geliştirme, oryantasyon, insan kaynağı transferi ve çıkar grupları ile ilişkiler başta olmak üzere insan kaynakları yönetiminin

tüm işlevleri ile ilgili rasyonel bir yönetim modeli oluşturma çabası, bu örgütlerin stratejik insan kaynakları yönetiminin benimsenmesini bir nevi zorunlu hâle getirmiştir (Boxal ve Steeneveld 1999). Küreselleşme sonrası uluslararası firmalar, daha geniş ve heterojen bir emek piyasasından insan kaynağı temin etmek durumunda kalmışlardır. Küreselleşme sürecinde stratejik hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için çevre, örgüt, insan kaynağı ve iş unsurları konusunda optimal dengeyi sağlayabilmek amacıyla örgütün yapısı ve yönetim süreçleri dahil birçok alanda değişim kaçınılmaz hâle gelmiştir (Gooderham, Nordhaugh ve Ringdal, 1999). Küreselleşmenin etkisiyle meydana gelen bu değişim, örgütlerin stratejik hedeflerini gerçekleştirmek için insan kaynakları yönetimi ile ilgili uzun dönem planlama ve proaktif bir strateji geliştirmelerini de zorunlu kılmış ve faaliyetlerini insan kaynaklarının yönetimi konusunda uluslararası standartlar gündeme geliştirmiş (Filizöz, 2003).

1.4.5.2 Teknolojik Gelişmeler

Teknolojik gelişmeler ve bir taraftan örgütlere rekabetçi üstünlük sağlama konusunda bazı imkânlar verse de yaşanan hızlı değişim, örgütleri teknolojik uyum stratejileri konusunda zorlamaktadır. Sürdürülebilir küresel rekabet için zorunlu bir hal alan örgüt yapısı ve yönetim süreçlerindeki değişim, teknolojik gelişmelerle şekillenmektedir. Yaşanan gelişmeler, örgüt yapısı ile ilgili değişimi de beraberinde getirmiş; network türü organizasyonlar, ortak girişimler, stratejik ortaklıklar ve sanal örgütlenmelerin varlığını gündeme getirmiştir (Yüksel ve Murat, 2001). Örgüt yönetimi için gerekli olan bilginin toplanması, depolanması, işlenmesi ve yorumlanması gibi karar verme süreçlerinde kullanılacak veriler başta olmak üzere; yönetim süreçleri, iş süreçleri, iş tasarımları, iş tanımları gibi insan kaynakları yönetimi ile ilgili boyutlar da bilişim teknolojilerindeki gelişmelerin etkisiyle değişime uğramıştır. Teknolojideki bu hızlı değişim, insan kaynakları stratejileri ile ilgili yeni yaklaşımları da zorunlu hâle getirmiştir.

1.4.5.3 Deregülasyon

Etkin, hızlı ve rekabetçi özelliklerin örgüt başarısında belirleyici oldukları bir ortamda örgütlerin faaliyet gösterdikleri ülkelerde karşılaştıkları yasal sınırlamalar; sermaye hareketliliği, yatırım stratejileri ve istihdam boyutuyla birtakım sorunlara neden olmuştur. Temel olarak, can ve mal güvenliğini koruma amacıyla ortaya çıkan devletin, kendi görev sınırları içine girmeyen bir alan olan ekonomide hareket serbestisine sahip olması 21. yüzyılda bir sorun olarak görülmeye başlanmıştır (Onur, 2004). Devletin değişen rolü ve özel sektör örgütlerinin kamu hizmeti ile ilgili sektörlerde hizmet vermeye başlamalarının ardından ulusal ve uluslar arası örgütlerin faaliyetlerinin yaygınlaşmasını sağlayacak yönde değişik talepleri, deregülasyon kavramını gündeme getirmiştir. Belirli bir iş alanı ya da kesimde devlet kısıtlamalarının azaltılması ya da tamamen kaldırılması olarak tanımlanan deregülasyonun mantığı, daha az sayıdaki ve daha basit hukuki düzenlemelerin, daha verimli düzenlemeler olacağı; bilhassa özel sektör örgütlerinde bunun verimliliği, hizmet ve ürünün kalitesini artırırken fiyatları düşüreceği tezine dayanır. Devletin karar alanının daralması veya kaldırılması ve kamu gücünün özel sektöre devredilmesi yönünde düzenlemeleri ifade eden bu kavramla beraber devletin görevi, işlevleri ve sınırları da yeniden tartışılmaya başlanmıştır. Bu tartışmalarla eşzamanlı olarak devam eden değişim, uzun yıllar devlet tekeli altında sunulan telekomünikasyon, ulaşım ve enerji sektörlerinde hizmet veren kuruluşlar, artan bir şekilde özelleştirilmesiyle sonuçlanmıştır. Günümüzde eğitim ve sağlık başta olmak üzere birçok sektörde üretilen hizmet, kamusal olmaktan çıkmıştır. Bu değişim, çoğu sektörde devlet düzenlemeleri nedeniyle varolan sınırlamaların kaldırılması ve esnek mevzuat şeklinde kendini göstermektedir. Deregülasyon; nitelikli işgücüne olan talebin artması, profesyonel mesleklerle ilgili yeni yaklaşımların gelişmesi ve insan kaynakları yönetiminde kamu örgütleri ile özel sektör örgütleri yaklaşımlarının karşılaştırılması gibi boyutlarıyla stratejik insan kaynakları yönetiminin yaygınlaşmasında etkili olan faktörler arasında sayılır (Çokgezen ve Toksoy, 2013).

1.4.5.4 İşin Doğasında Değişikliklere

Hız, maliyet, kalite ve teknolojik yenilik gibi faktörlerin örgüt performansına etkisini ortaya koyan çalışmalar arttıkça iş süreçlerinde de köklü birtakım değişiklikler ve yeniden tasarlama çabaları gündeme gelmiştir (Akolaş, 2005). Örgütün yönetim ve üretim süreçleri ile ilgili bu yeni dönem; iş mimarisinin enformasyon sistemleri ile desteklendiği yeni modelleri öne çıkarmış ve bilişim teknolojisi de bu süreci hızlandıran itici bir güç olmuştur. Üretim süreçleri ve işin doğasında değişikliklere neden olan bu gelişmeler, bilgisayar destekli tasarım, bilgisayar destekli üretim ve bilgisayar destekli mühendislik gibi alt sistemlerin bir arada kullanılmasını gerektiren “Bilgisayarlı Entegre Üretim”i yaygınlaştırmıştır. Sayısal kontrollü birbirine benzer makine grubundan oluşan “Esnek Üretim” ve bir organizasyon içindeki gerekli faaliyetlerin, sadece ilgili bölümlerce ihtiyaç duyulduğu zamanlarda gerçekleştirilmesini hedefleyen “Tam Zamanında Üretim” gibi modellerde işin doğasında meydana gelen değişikliklerin nedenleri arasında sayılabilir (Gersil, 2007). İşin doğasında değişikliklere neden olan ve örgütün yapısı, büyüklüğü ve amacına göre değişiklik gösteren bu modeller, doğal olarak üretimin şeklini, süresini ve maliyetini de etkilemiştir.

1.4.5.5 İşgücü Çeşitliliği

İşgücü çeşitliliği her insanın değiştiremeyeceği temel nitelikler ve bir çaba sonucu sahip olduğu nitelikler olmak üzere iki boyutu olan bir kavram olarak değerlendirilebilir (Ulusoy, 2007). Birinci boyutu, her insanın değiştiremeyeceği temel niteliklerdir. Bu nitelikler doğuştan gelen değişmez ırk, cinsiyet, fiziksel ve zihinsel yetenekler ile yaş gibi özelliklerdir. İkinci boyutu ise insanların gösterdikleri çaba ve tercihler sonucunda yaşamlarında değiştirebilecekleri, kazanabilecekleri ya da terk edebilecekleri; eğitim düzeyi, yaşanılan yer, medeni durum, iş deneyimi, gelir düzeyi, dini inanç, politik görüş, gibi farklılıklardır. Örgütün en önemli bileşenlerinden biri olarak insan kaynakları yönetiminin, işgücü çeşitliliği ile ilgili bir strateji geliştirmemesi, örgüt yönetiminde birtakım sorunların yaşanması olasıdır.

Özellikle küreselleşmenin etkisiyle sayıları ve etkinliği her geçen gün artan çok uluslu örgütlerin bünyelerinde buldukları yönetici ve işgörenlerin ırk, cinsiyet, yaş ve kültürel değerler açısından gösterdiği çeşitlilik, örgütün insan kaynakları stratejisini de önemli hâle getirmektedir. Bununla beraber kadınlar, azınlıklar, yaşlılar ve engellilerin çalışma hayatında etkinliklerinin artması da örgütleri bu çeşitliliği değerlendirme ve birbiriyle uyumlu hâle getirme konusunda yeni strateji arayışlarına yöneltmiştir.

1.5 Örgütsel Bağlılık

21. yüzyılın öne çıkan özelliklerinden biri olan küresel rekabet, hem özel sektör örgütlerinin hem de kamu örgütlerinin stratejilerini değiştirmelerine neden olmuştur. Yönetim bilimi araştırmaları ve bilişim teknolojilerindeki hızlı değişim, yönetim uygulamalarında da değişimi kaçınılmaz kılmıştır. Modern sonrası yönetim yaklaşımları klasik dönem yaklaşımlarından farklı olarak örgüt hedefleri ile bireysel amaçların ortak bir noktada buluşması veya birbirine yakın noktalarda olmasının örgüt başarısı için kaçınılmaz olduğunu ortaya koymuştur. Bu yaklaşıma göre, “insan” örgütsel performansın artırılmasında ve örgütsel hedeflere ulaşmada temel unsur olarak kabul edilmektedir. Çalışanların örgüt başarısında artan rolü nedeniyle örgütsel çıktılarla ilgili bireysel davranışlara yönelen araştırmacılar, örgütsel başarı ve yüksek örgütsel performansın temelinde örgüt mensuplarının olduğunu, bu nedenle çalışanların örgütlerine bağlılık düzeylerini arttıran davranışlara odaklanılması gerektiğini savunmuşlardır (Çakınberk, 2011). Örgütlerin, mal ve hizmet üretmek gibi örgüt mensupları ile ilgili işlevlerinin de olduğunu savunan bu yaklaşımlar, örgüt stratejilerini gerçekleştirebilmek için nitelikli insan kaynağını ve bu kaynağın etkili kullanılmasını sağlayan insan kaynakları yönetim stratejilerini öne çıkarmıştır. Örgüt üyelerinin örgütsel amaçları gerçekleştirme konusundaki rollerine ilişkin araştırmalar; örgüt üyelerinin motivasyon, özveri, aidiyet, verimlilik ve bağlılıklarını arttırmaya yönelik yeni kavramları da beraberinde getirmiştir. “Örgütsel bağlılık” da bu araştırmalar sonucunda öne çıkan konuların arasında yer alır.

1950’li yıllardan itibaren önemi artarak devam eden örgütsel bağlılık kavramı günümüzde de ele alınan yaygın bir araştırma konusu olarak dikkat çekmekte ve önemini korumaktadır. Örgüt mensupları üzerindeki pozitif etkisi nedeniyle ilgi

çeken bu konuda yapılan araştırmalar, örgüte baēlılık düzeyi yüksek olanlarda devamsızlık, işten kaçma ve işten ayrılma davranışlarına rastlanmadıēı ve bu davranışların düşük seviyelerde olduēunu ortaya koymaktadır (Ersoy ve Bayraktaroēlu, 2010). Nitelikli işgörenlerin örgüte baēlılıklarını saēlamının, üretilen mal veya hizmet gibi örgütün temel amacı olarak görölmesi gerektiēi düşünceyi, örgütsel baēlılıēın örgütün yapısı ve tanımını da deēiřtiren bir boyut olarak tartışılmasını saēlamıřtır (Çöl ve Ardıç, 2008).

Örgütsel performansın arttırılması ve örgütsel amaçların gerçekteştirilmesi ile ilgili araştırmalarla beraber ele alınan “örgütsel baēlılık” konusundaki çalışmalar; daha çok özel sektör örgütlerine yönelik araştırmalar olup kamu örgütlerinde örgütsel baēlılık konusunu ele alan araştırma sayısı oldukça azdır. Ancak küresel rekabet ve bilişim teknolojilerindeki gelişmelerden kaynaklanan deēiřim, özel sektör örgütlerini etkilediēi kadar kamu örgütlerini de etkilediēi göz önüne alındıēında, araştırma sonuçları ile ilgili çıkarımların kamu örgütleri için de geçerli olabileceēi söylenebilir. Kamu örgütlerinde stratejik yönetim yaklaşımının benimsenmesi, performans göstergeleriyle örgüt performansının izlenmesi gibi yeni uygulamalar, insan kaynaēı performansının ölçölmesi ve deēerlendirilmesi ile ilgili tartışmaları da beraberinde getirmektedir. Bu yeni yaklaşım, yönetimin her alanını etkilediēi gibi insan kaynakları yönetimi konusunda da önemli deēiřikliklere neden olmuştur. Bununla beraber örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış biliminde yaşanan deēiřim de kamu kurumlarının stratejilerinde deēiřikliklere neden olmuştur. Yeni dönem örgüt yönetiminde, sosyal sorumluluk, etik, kariyer beklentileri, performans, motivasyon, iş tatmini ve kurumsal aidiyet gibi örgütsel baēlılıēı artırıcı yönde stratejilerin benimsendiēi görölmeye başlanmıştır. Bu düşünceyi temelinde, örgüt üyelerinin hedef ve deēerleri ile örgütün hedef ve deēerleri arasında uyum saēlanmasının, örgüt hedeflerinin gerçekteştirilme düzeyini arttıracaēı yaklaşımı vardır. Arzu edilen performansa sahip bireyin örgütsel verimliliēindeki artışın, birey-örgüt uyumunu getireceēi ve örgüt politikası, misyon, vizyon ve deēerleriyle bütünleşmiş kurumsal bir yapıyla örgütün stratejik hedeflerinin gerçekteşme düzeyini de arttıracaēı düşünölmektedir. Bu düşünce, bireyin örgütsel baēlılıēını, örgüt stratejilerinin gerçekteştirilmesinde kritik öneme sahip bir kavram olarak literatürdeki yerini almasına neden olmuştur. Günümüz çalışma hayatında özel veya kamu örgütlerinin

tümü için örgütsel bağlılık kavramı büyük önem kazanmış ve örgütsel bağlılığın, örgütün değerleri ve hedeflerini benimsemek ve örgüt yararına özveride bulunmak gibi çalışanların ortaya koydukları birçok örgütsel tutum ve davranışla ilişkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (İnce ve Gül, 2005).

Son dönem yönetici ve araştırmacıların ilgi gösterdikleri konular arasında dikkat çeken örgütsel bağlılığa yönelik araştırmaların giderek artmasının başlıca nedenleri şöyle sıralanabilir (Özsoy, Ergül ve Bayık, 2004):

- Örgütsel bağlılıkla arzu edilen örgütsel davranış ilişkisi,
- Örgütsel bağlılığın, işten ayrılmayı azaltan etkisi,
- Örgütsel bağlılığın bireysel performansa etkisi,
- Örgütsel bağlılıkla örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki.

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlar, örgütsel bağlılığın önemi, bağlılık yaklaşımları ve sınıflandırmaları örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları ele alınacaktır.

1.5.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı

Türk Dil Kurumu sözlüğünde “bağlılık” birine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat olarak tanımlanır. Bağlılık bir kuruma, bir düşünceye veya bireyin kendisinden daha büyük gördüğü bir şeye aidiyet duyması ve bunlara karşı bir yükümlülük hissedilmesidir (Kılıç ve Doğan 2007). Bağlılığa sahip insanlar, kendilerini bir şeye ait hissederler ve bu bağı sürdürmek için motive olurlar (Doğan, 2013). Örgütsel bağlılık ise iş ve akademik çevrelerde çok araştırılan örgütsel tutumlardan biri olup işin kendisine, kariyere, örgüte, sendikaya ve mesleğe bağlılık olarak şekillenmektedir. Örgütsel bağlılık konusunda yapılan araştırmaların farklı içeriklere sahip olmaları ve çalışanla örgüt arasındaki ilişkinin yapısından

kaynaklanan çeşitlilik, örgütsel bağlılık tanımlarında da çeşitliliğe neden olmuştur (Keleş, 2006).

Sosyoloji, psikoloji, yönetim bilimi ve örgüt kuramları gibi farklı disiplinlerde örgütsel bağlılık konusunda araştırma yapılması nedeniyle “örgütsel bağlılık” kavramının tanımı üzerinde fikir birliğine varılamamıştır (Morrow’dan aktaran Yüceler, 2009). Farklı disiplinlerin ilgisinin artması, bu alanlardan gelen araştırmacıların konuya kendi bakış açılarını getirmeleri, örgütsel bağlılık kavramının anlaşılmasını da güçleştirmektedir. Morrow, bu çeşitliliğe dikkat çekerek literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili yirmi beşin üzerinde değişik tanımın bulunduğunu belirtmektedir (Taşkın, 2010).

Çalışan ile örgüt arasında doğrudan ilişki veya bağlantı olduğu konusunda fikir birliği bulunan örgütsel bağlılıkla ilgili görüş ayrılığı, bu ilişki veya bağlantının yapısı ve oluşumuyla ilgilidir. Örgüt ile birey arasındaki ilişkinin yapısı ve oluşumuyla ilgili araştırmalar, bu konuyu farklı boyutlarıyla öne çıkaran tanımlar yapılmasına neden olmuştur. Leong ve arkadaşları, örgütsel bağlılığı, bireyin bir örgüt ile yaşadığı kimlik birliği ve bağlılığın meydana getirdiği güç olarak tanımlanmaktadır (Leong, Furnham ve Cooper, 1996). Davis ve Newstrom’un tanıma göre örgütsel bağlılık, örgüt mensubunun örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve bireyin örgütün aktif bir üyesi olma isteğinin devam etmesidir (Davis ve Newstrom’dan aktaran Gül, 2002). Schermerhorn ve arkadaşları örgütsel bağlılığı, bireyin bulunduğu örgüt ile kurduğu kuvvet birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetme derecesi şeklinde tanımlamışlardır (Schermerhorni Hunt ve Osborn’dan aktaran Gül, 2002). Northcraft ve Neale’e göre örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgütle kimlik birliği sonucu oluşturduğu güç birliğidir (Northcraft ve Neale’den Aktaran Gül, 2003). Becker tarafından yapılan başka bir tanıma göre örgütsel bağlılık, kişinin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılıktır (Becker, 1960). Buchanan, örgütsel bağlılığı kurumun hedefleri ve değer yargıları ile özdeşleşmek ve kurumdan karşılık beklemezsiniz bu hedefleri gerçekleştirmek için hissedilen

sorumluluk olarak tanımlar (Buchanan, 1974). Mowday, Steers ve Porter, örgütsel bağlılığı kişinin örgütle özdeşleşme derecesi ve örgütün bir parçası olma konusundaki tutumu olarak tanımlamışlardır (Mowday, Steers ve Porter, 1979). Celep, örgütsel bağlılığı, bireyin örgütün amaç ve değerlerine yönelik davranışları olarak tanımlar (Celep, 2000). Salancik, örgütsel bağlılık davranışsal yaklaşımla değerlendirerek kişinin davranışları tarafından sınırlanma durumu ve bu davranışlar aracılığıyla bağlılığını devam ettirme inancı şeklinde ifade etmiştir. (Salancik'ten aktaran Saldamlı, 2009). Wiener ise bağlılığın, motivasyonel bir süreç olduğuna dikkat çekerek örgütsel bağlılığı örgütsel hedef ve çıkarları karşılayacak şekilde davranmayı sağlayan içselleştirilmiş normatif bir baskı olduğunu söyler(Wiener, 1982). Çakar ve Ceylan'a göre örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel amaç ve değerleri kabul ederek bunlara güçlü bir inanç duyması, örgüt yararını dikkate alarak üst düzey çaba gösterme arzusu içerisinde olması ve örgüte ait olma isteğini sürdürmesidir (Çakar, Ceylan, 2005). Karacaoğlu, örgütsel bağlılık kavramını, bireyin örgütsel amaçları ve değerleri kabul ederek benimsemesi, örgütsel amaçları başarmaya yönelik gönüllü olarak çaba sarfetmesi, örgütsel üyeliği sürdürmeye güçlü bir istek duyması şeklinde tanımlar (Karacaoğlu, 2005).

Literatürde örgütsel bağlılığı farklı boyutlarına dikkat çeken bazı araştırmacıların konuyla ilgili düşünceleri şöyle sıralanabilir:

- Örgütsel bağlılık, örgüt üyesinin ya da izleyicisinin sistemin bütünüyle olan ilişkisinin doğasıdır (Grusky, 1966).
- Örgütsel bağlılık, kişinin örgütte o andaki pozisyonunu, başarı derecesi, çalışmaya güdülenme, o andaki katkı ve diğer ilgili çıktılarının hangi yönde olabileceğine ilişkin boyutları olan bir ilişkidir (Brown, 1969).
- Örgütsel bağlılık, örgütün bireye göre hangi ölçüde anlamlı olduğuna dayanan psikolojik bir olgudur (Rietzer ve Trice, 1969).
- Örgütsel bağlılık, bireyin ile örgütün amaçlarının zaman içinde bütünleşme veya uyumlu olma sürecidir (Hall, Schneider ve Nygren, 1970).
- Örgütsel bağlılık, bireyin kimliğini örgütle ilişkilendiren ve örgüte karşı takınılan bir tutumdur (Sheldon, 1971).
- Örgütsel bağlılık, örgüt mensuplarının örgütün üyesi olarak kalma ve örgüt için olağan dışı çaba harcama arzusu ile örgütün amaç ve değerlerine bağlılıktan oluşan bir inançtır (Dubin vd., 1975).

- Örgütsel bağlılık, örgüt mensuplarının, örgütteki eylemlerinden ve bu eylemler vasıtasıyla, inançlarından sorumlu olma durumudur (Salancik'ten aktaran Çetin, Basım ve Aydoğan, 2011).
- Örgütsel bağlılık, bireyin kişisel özellikleri, kıdemi, başarı ihtiyacı, yetki ve sorumluluk duygusu ve profesyonellik duygusunu kapsayan örgütsel konumu ve örgüte karşı bağımlı ifade eder (Thornhill vd., 1996).
- Örgütsel bağlılık, kişi ile örgüt arasındaki psikolojik sözleşmedir (McDonald ve Makin, 2000).
- Örgütsel bağlılık, kişinin tatmin edici olmasa bile kendini işine psikolojik olarak bağlanmış hissetmesidir (Rusbult ve Farrel, 1983).
- Örgütsel bağlılık, sosyal örgüte ve örgütsel role gösterilen bağlılıktır (Fukami ve Larson, 1984).
- Örgütsel bağlılık, kişinin örgüt yönetimi, müşteriler, sendikalar ve toplum gibi öğeleriyle ilişkilerinde örgüt amaçlarıyla özdeşleşen bir tutum içerisinde olmasıdır (Reichers, 1985).
- Örgütsel bağlılık, bireyin örgüt tarafından kendisine biçilen role bağlılık göstererek açık bir ödül veya ceza olmasa bile bu rolün gereğini yapma ve ona devam etme isteğidir (Schwenk, 1986).
- Örgütsel bağlılık, bireyin örgüte karşı daimi gönüllülüğü ve bireysel tutumudur (Farnham ve Pimlott, 1990).
- Örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve isteklerini karşılayacak şekilde davranılmasını sağlayan ve kişinin benimsediği normatif güçler bütünüdür (Heshizer vd., 1991).
- Örgütsel bağlılık, örgüt çıkarlarını karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamıdır (Weiner, 1982).
- Örgütsel bağlılık, kişisel bağlılık ve sadakat fikrini ihtiva etmektedir (Morris vd., 1993).
- Örgütsel bağlılık, birey için bir ihtiyaç olan aidiyet duygusuyla oluşan ve bireyin örgütteki yaratıcılığının kaynağı olan bağlıdır (Whyte ve Nocera'dan aktaran Doğan, 2013).
- Örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerini kabul etme, inanma, örgütün yararına olacak şekilde özveride bulunma ve örgütte kalmaya devam etme isteğidir (Bozkurt ve Yurt, 2013).

- Örgütsel bağlılık, örgütlerinin başarılı olması ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilmek için bireyle örgüt arasında oluşan gönüllü ve aktif ilişkidir (Steers'ten aktaran Demirel, 2008).
- Örgütsel bağlılık, sadece işverene sadakat değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüt mensuplarının düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreçtir (Yüksel, 2000).

Örgütsel bağlılıkla ilgili farklı disiplinler tarafından yapılan araştırmalar ve bağlılığın boyutları ile ilgili farklı bakış açıları nedeniyle literatürde birçok farklı tanım yer almıştır. Her tanımın, örgütsel bağlılığın farklı bir boyutunu ön plana çıkarması, örgütsel bağlılıkla ilgili tartışmaları zenginleştirmektedir.

Bu tartışmalara ışık tutan Porter ve arkadaşları, bağlılığın bireyin örgütle özdeşleştiği ve örgütsel amaç ve değerler uğruna çaba sarf ettiği zaman meydana geldiğini savunur ve örgütsel bağlılığın üç unsurdan oluştuğunu savunurlar (Porter, Steers, Mowday ve Boulian1974).

- Güçlü bir güven, örgütsel değerlere ve amaçlara olan inanç ve bu amaç ve değerleri kabullenme,
- Örgütsel amaçların başarılması adına özverili bir biçimde çaba gösterme isteği,
- Örgüt üyeliğini güçlü bir şekilde sürdürme isteği.

Meyer ve Allen, yaptıkları araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılığın;

- Örgüte duyulan duygusal bağlılık,
- Örgütten ayrılmanın maliyetlerin farkında olma,
- Örgütte kalmayı sağlayan inanç,

olmak üzere üç önemli boyutunun olduğunu ifade etmişlerdir. (Allen ve Meyer, 1990).

Reichers da örgütsel bağlılığın, bireyin, örgütle değişik yönlerden bütünleşme derecesini yansıttığını dile getirerek örgütsel bağlılığın üç önemli ögesini;

- Bireyin örgüt hedeflerini kabulü ve onlara duyduğu inancı,
- Bireyin örgüt için kendisinden beklenenden fazla çaba gösterme isteği,
- Bireyin örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusu,

şeklinde sıralanabileceğini söyler (Reichers, 1985).

DeCotiis ve Summers, örgütsel bağlılığı bireyin örgüt hedeflerini ve değerlerini kabul etme ve içselleştirme derecesi olduğuna dikkat çekerek kişinin örgüt içindeki rolünü kişisel hedeflerini gerçekleştirmek için bir araç olarak değil; örgütün değerlerinin gözetilmesi ve amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunan bir unsur olarak görmesi gerektiğini söylemişlerdir (Decotiis ve Summers, 1987). Bu araştırmacılara göre örgütsel bağlılık gösteren kişilerin şu özellikleri dikkat çeker:

- Örgütün amaç ve değerlerini içselleştirme,
- Örgütün amaç ve değerlerinden kaynaklanan örgütsel role bağlılık,
- Örgütün amaç ve değerlerini benimsemekten kaynaklanan örgütte kalma arzusu,
- Örgütün amaçlarını gerçekleştirme çabasını, kişisel hedeflerine tercih ederek bu yönde çaba gösterme isteği.

Örgütsel bağlılığın, bireyin etki altında kalmadan doğrudan örgütün yapısı ve özelliklerine sadık kalması boyutuna işaret eden Demirel, örgütsel bağlılığın gereklerini şöyle sıralar (Demirel 2009).

- Örgüt tarafından belirlenen kurallara bağlı kalma,
- Örgüt mensuplarının kendilerini ifade etme imkânına sahip olmaları,
- Örgüt amaçlarına gönülden bağlı olma,
- Örgüt amaçlarından davranışsal olarak etkilenme,

olarak sıralamak mümkündür.

Literatürdeki bu bilgiler dikkate alınarak örgütsel bağlılık, bireyin örgüt hedeflerinin gerçekleşmesini sağlamak için gönüllü olarak kendisine biçilen role bağlı kalmaya çaba sarf etmesi ve örgüte psikolojik olarak bağlılık hissetmesini sağlayan içselleştirilmiş normatif baskı şeklinde tanımlanabilir.

1.5.2 Örgütsel Bağlılığa Benzer Kavramlar

Örgütsel bağlılık, örgüt yöneticileri, çalışma arkadaşları, yapılan iş, örgütün ürettiği mal ve hizmetten yararlananlar gibi örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış öğelerle çoklu bağlılığın toplamı olarak değerlendirilebilir. Birey tarafından, bu bileşenlerin toplamına bağlılık, örgütsel bağlılık olarak ifade edilirken, bileşenlerin her birine farklı düzeylerde bağlılık gösterilmesi söz konusu olabilir (Atay,2006). Farklı öğelerin toplamından oluşması ve farklı disiplinler tarafından araştırmalara konu edilmesi nedeniyle örgütsel bağlılık, benzer bazı kavramlarla karıştırılmaktadır. Mesleğe bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, örgütsel sadakat, örgütsel itaat, işe bağlılık, yönetime bağlılık ve kariyere bağlılık bu kavramlar arasında sayılabilir.

1.5.2.1 Mesleğe Bağlılık

Mesleki bağlılık bireylerin mesleklerini icra ederken ihtiyaç duydukları bilgi ve becerilerini geliştirmek ve daha fazla deneyim elde edebilmek için gösterdikleri özel çaba olarak tanımlanır (Barutçu, 2015). Mesleğe ilişkin bir tutum olarak değerlendirilen mesleğe bağlılık kavramı, bireyin bir meslekte sahip olduğu beceri ve uzmanlığın meslek yaşamında kişi için nasıl bir önem taşıdığı ile ilgilidir. Bireyin mesleği ile özdeşleşmesi olarak da değerlendirilen mesleğe bağlılığın sebepleri ve bu bağlılığın bireyin meslek hayatına etkilerine ilişkin bazı araştırmalar yapılmıştır (Balay, 2014). Bireyin kendine uygun meslekte çalışması, çalışma koşullarının iyi olması, sürekli denetim ve gözetime maruz kalmadan özgür bir ortamda çalışma, önerilerinin yöneticiler tarafından dikkate alınmasının mesleki bağlılık ve motivasyon düzeyini artırıcı etkiye sahip olduğu savunulur. Bireyin mesleği ile ilgili sahip olduğu beceri, deneyim ve uzmanlığın, bireyin yaşamında önemli bir yer tuttuğunun algılanmasının, mesleğe bağlılığın ilk aşaması olduğu kabul edilir (Livingston ve Burley, 1996). Morrow ve Wirth bireylerin mesleklerine farklı düzeylerde bağlılık duyduklarını ve mesleğe bağlılığın işe veya örgüte bağlılıktan daha güçlü olduğunu ifade etmişlerdir (Morrow ve Wirth,1989)

Mesleklerinin gereğini yerine getiren ve mesleklerini severek yapanların mesleki bilgi, beceri ve bağlılıkları artarken mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmeyenler ise mesleklerinden uzaklaşırlar. Mesleki bilgi ve becerinin yanı sıra mesleğe bağlılığı etkileyen bir başka etken de toplumun bir mesleğe verdiği değer yani mesleki saygınlıktır (Çakır, 2001). Bazı araştırmacılar, örgütsel bağlılığın duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarının mesleğe bağlılık için de söz konusu olduğunu savunurlar (Irving, Coleman ve Cooper 1997). Mesleğe bağlılıkla ilgili araştırmalarda öne çıkan bir başka husus ise kariyerdir. Mesleki bağlılık ile kariyer beklentisi arasında ilişki olduğunu ortaya koyan bu araştırmalara göre mesleklerine bağlı bireylerden kariyer beklentisi yüksek olanların örgütlerinden ayrılma eğilimleri düşük olmaktadır (Bedian, Kemerry ve Pizzolatto, 1991). Örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılık arasında da buna benzer bir ilişki olduğunu savunan araştırmacılar, örgütsel bağlılığın mesleki beklentilerin karşılanma ve mesleki bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır (Çakınberk vd., 2011).

Mesleğe bağlılığı işe yönelik genel tutum, mesleki planlama düşüncesi ve işin nispi önemi olmak üzere üç boyutu vardır (İnce ve Gül, 2005). İşe Yönelik genel tutum, bireylerin mesleklerine olan değer ve yargılarını içeren, onların meslekleri ile özdeşleşmeleri ve mesleklerinden memnun olmadan yaşamdan zevk alamayacak derecede bir bağlılık içinde olmalarını ifade eden genel tutumdur. Mesleki planlama düşüncesi, bireylerin mesleklerinde ilerleyebilmeleri ve gelişmeleri için yaptıkları planlamadan kaynaklanan mesleki bağlılık boyutudur. İşin nispi önemi ise bireyleri meslekleri ile meslek hayatı dışındaki yaşamı arasındaki tercihlerini ifade eder.

1.5.2.2 Örgütsel Sadakat

Örgütsel bağlılık kavramına benzerlik gösteren ve bu kavramla karıştırılan bir diğer kavram örgütsel sadakattir. Örgütsel sadakat, örgütsel bağlılıktan daha dar kapsamlı fakat daha güçlü bir duygudur. Örgütsel sadakate sahip örgüt mensupları, örgütle ilişkisinden kaynaklanan maddi ve manevi haklarını almasalar bile örgütte kalma isteğini sürdürürler. Herhangi bir zorlama olmaksızın kendini örgüte gönülden bağlı hissetmek ve örgütte kalmayı devam ettirmek isteyen örgüt üyelerinin bu isteği,

örgütsel bağlılığın alt boyutları itibariyle beklenenlerin karşılanmasıyla ilişkiliyken örgütsel sadakatte beklentiler karşılanmamış olsa da bu istek güçlü bir şekilde devam eder. Örgütün devamlılığı için önemli bir kavram olan örgütsel sadakat; kültürel değerlere bağlıyken örgütsel bağlılık daha çok iş başarısına bağlıdır. Örgütün çıkarlarını arttırmayı, bireyin çıkarlarının önünde tutan üye davranışı olarak da ifade edilebilen örgütsel sadakat, örgütsel bağlılıkta olduğu gibi örgüte karşı duyulan, psikolojik bir aidiyet duygusudur (Koç, 2009).

Çakınberk'e göre örgütsel sadakat sahibi bir örgüt mensubu şu davranışları gösterir (Çakınberk, 2011).

- Örgütsel faydayı içeren davranışlar konusunda gönüllü çaba sarf eder.
- Örgüt ihtiyaçları ile kendi ihtiyaçlarını özdeşleştirir.
- Örgütün yararına fedakârlık yapar ve örgütün amaç ve ihtiyaçlarına öncelik verirler

Bozkurt, örgütsel sadakati yüksek bireylerin, örgüt içinde şu davranışları sergilemesinin beklendiğini söyler (Bozkurt, 2007).

- Örgütün bir üyesi olmaktan gurur duyar.
- Örgütü dışarıya karşı savunur.
- Örgüt lehine konuşmaktan keyif alır.
- Bireysel çıkarlardan çok örgütsel çıkarlara bağlı olur.

Örgütsel bağlılık ve örgütsel sadakatin farklılıklarına karşın ön plana çıkan ortak yönünün aidiyet duygusu olduğu söylenebilir (Zangaro, 2001).

1.5.2.3 Örgütsel İtaat

Bir emir veya ricanın gereğini yerine getirmek şeklinde ifade edilen itaat, yönetim alanında ise örgüt yapısı, iş tanımları ve personel politikalarının gereklerini kabul etmek ve gereğini yapmak anlamında kullanılır (Güney, 2004). Örgütsel bağlılık, bireyin içsel duygularından kaynaklanan bir tutum ve davranışken örgütsel itaat, örgüt mensuplarının duyguları ve düşünceleri dışındaki bir otoriteden kaynaklanan, verilen emir ve talimatlarla şekillenen bir örgütsel davranıştır (Dolu,

2011). İş hayatında bireyleri emre itaat etmeye tetikleyen nedenlerin başında emirleri uyulmadığında karşılaşılabilecek yaptırımlar gelmektedir (Acar, 2006). Örgütsel itaat, ast üst ilişkisinin bir sonucu olup itaatsizlik yaptırımla sonuçlanır. Örgütsel itaat ve örgütsel bağlılık, birbirlerini tamamlayıcı kavramlardır. Örgütsel bağlılık olmaksızın da örgütsel itaat söz konusu olabilir. Ancak bu tür bir örgütsel itaat amaçsız bir şekilde talimatları yerine getirmek şeklinde gerçekleşir. Örgütsel bağlılık olmaksızın örgütsel itaat gösterilmesinin, örgütsel ilerlemeyi sağlayacağı söylenemez (Varoğlu, 1993).

1.5.2.4 Göreve Bağlılık

Örgütsel davranış alanındaki araştırmalarda dikkat çeken ve örgütsel bağlılıkla karıştırılan bir başka kavram da işe veya göreve bağlılıktır. Barutcu, işe bağlılığı bireylerin örgütteki performansının bireyin öz saygısını etkileme düzeyi olarak tanımlanmıştır (Barutcu, 2015). Bu düşünceye göre bireyin performansı, özsaygısını etkilediği ölçüde artar ve bu durumda bireyin işe bağlılığı da artmış olur. Başka bir tanıma göre işe bağlılık, bireyin yaptığı işe içsel motivasyon duyarak onunla bütünleşmesidir (Parasuraman ve Simmers, 2001). İşe bağlılığın iş doyumunun bir sonucu olduğunu ve bireylerin işe ilişkin olumlu tutumunu ifade ettiğini söyleyen araştırmacılar, örgüt mensubunun motivasyonunda öne çıkan etkenlerden birinin de işe bağlılık olduğunu savunurlar (Güner, 2007). İşe bağlı olan birey, örgütte önemli ve faydalı olduğu konusunda bir inanç geliştirir ve işinden duyduğu zevkle beraber işi yapma konusundaki isteği artar (Uygur, 2009). İşine bağlılık düzeyi yüksek olan bireyler, yaşamlarının merkezlerinde işlerini görürler ve kendilerini iş performansıyla tanımlayarak işlerini kendine özsaygının temeli olarak kabul ederler (Blau ve Boal, 1987). İşe bağlılığı, bireyin işindeki yüksek performans ve kendi öz saygısıyla ilişkilendiren yaklaşımlara yönelik birtakım eleştiriler vardır. Örneğin bu yaklaşımın terfi, ücret vb. nedenlerden dolayı yüksek performans gösteren bireyler ile işine bağlı olduğu halde başarılı olamayan bireyin işe bağlılığı konusundaki durumları açıklayamadığı savunulmaktadır (Çakır, 2001). Cinsiyet, yaş, yetki ve sorumluluk, kararlara katılım ve kariyer gibi etkenlerin işe bağlılığı etkilediğini ortaya koyan araştırmalara göre işe bağlı bireylerin işe etkin bir şekilde

katılma ve işi hayatının merkezinde görme davranışlarını sergilediklerini; ayrıca işe bağlılığın bireyin iş performansı, işten ayrılma ve iş tatmin düzeylerini de etkilediğini göstermektedir (Atay, 2006).

1.5.2.5 Yönetime Bağlılık

Kurallara ve kuralları koyan, düzenleyen ve yürüten güce bağlılığı ifade eden yönetime bağlılık, örgüt içinde ise bireyin yönetim tarz ve usullerinin geliştirilmesine katkı olarak katkıda bulunması ve yönetim uygulamalarını savunma şeklinde kendini gösterir (Gündoğan, 2009). Bazı araştırmacılar, yüksek düzeyde yönetime bağlı olan bireylerin yönetim tarafından uygulanan usullere her durumda bağlılık göstermediklerini savunmuşlardır (Schwenk, 1986). Bireylerin kariyer planlamasında örgütün üst noktalarını hedeflemeleri durumunda yönetime bağlılıklarının daha güçlü olduğunu ortaya koyan araştırmalar, örgüt hiyerarşisinin daha üst noktalarında olanların, yönetime daha fazla bağlı olduklarını ileri sürmüşlerdir. (Luthans, Baack ve Taylor, 1987). Bireylerin üst makamlarda görev yapması durumunda karar alma süreçlerinde bulunduğu için bundan etkilendiğine dikkat çeken araştırmacılar, bu durumun bireyin örgütsel başarıyı içselleştirmelerine ve örgütsel bağlılığının artmasına neden olduğunu savunurlar.

1.5.2.6 İş Tatmini

Bireyin işine karşı gösterdiği olumlu veya olumsuz tutum olan iş tatmini, örgüt içinde motivasyon, performans, devamsızlık ve işgören devri ile olan anlamlı ilişkisi nedeniyle örgütlerin ve araştırmacıların ilgisini çeken bir kavramdır (Gürbüz ve Yüksel, 2011). Bireyin işine karşı hissettiği olumlu duygular şeklinde de ifade edilen iş tatmini, bireyin yaptığı işin kendi değer yargıları ile uyumlu olması durumunda ortaya çıkar (Özcan, 2011). İşe karşı olumlu ruh halinin iş tatminini, olumsuz tutumların ise iş tatminsizliğini ortaya çıkaracağını savunan araştırmacılar,

bu kavramın duygusal yönünün ağır bastığına dikkat çekmişlerdir (Erdoğan, 1999). İş tatmininin artmasının örgütsel bağlılıkta da bir artış sağlayacağını ortaya koyan araştırmalara göre iş tatminsizliği örgüt içinde devamsızlık, performans düşüklüğü, işgören devir oranının yüksek olması gibi sonuçlar doğurur (Testa, 2001).

1.5.2.7 Kariyere Bağlılık

Kariyer, bireyin örgüt içindeki deneyim, ilerleme ve gelişimini içeren bir kavramdır. Bireyin örgüt ile ilgili beklenti ve amaçlarının gerçekleştirilmesi için eğitilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi anlamını da taşımaktadır. Kariyer bağlılığı, bireyin kariyerine yönelik tutumu olarak tanımlanabilir (Arthur'dan aktaran Özdevecioğlu, 2007). Örgütle ilintili bir kariyer bağlılığı olabileceği gibi çalışma koşulları ve örgütten bağımsız kariyer bağlılığı da söz konusu olabilir. Birey, örgütten memnun olmasa bile kariyer beklentilerinin sağladığı motivasyon nedeniyle örgütte kalmayı isteyebilir. (Collarelli ve Bishop,1990). Yani bireylerin kariyerlerine bağlılığı örgüte bağlılığını zorunlu kılmaz (Mellor, Mathieu, Farrell ve Rogelberg, 2001). Günümüzde, işgören devir oranının yüksek olması, örgütlerin sundukları kariyer imkânları ve yeni kariyer modelleri gibi nedenden dolayı kariyere olan bağlılığın örgütsel bağlılığın önüne geçtiği söylenebilir (Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011). Bazı araştırmacılar kariyer bağlılığı ile örgütsel bağlılığı arasında doğrudan bir ilişki olmadığını ileri sürerken kimi araştırmacılar bu iki bağlılık arasında doğrusal bir ilişki olduğuna dikkat çekerek kariyer bağlılığına önem veren örgütlerde bireylerin örgütlerine daha çok bağlı olduklarını ileri sürmüşlerdir (2006).

1.5.2.8 Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

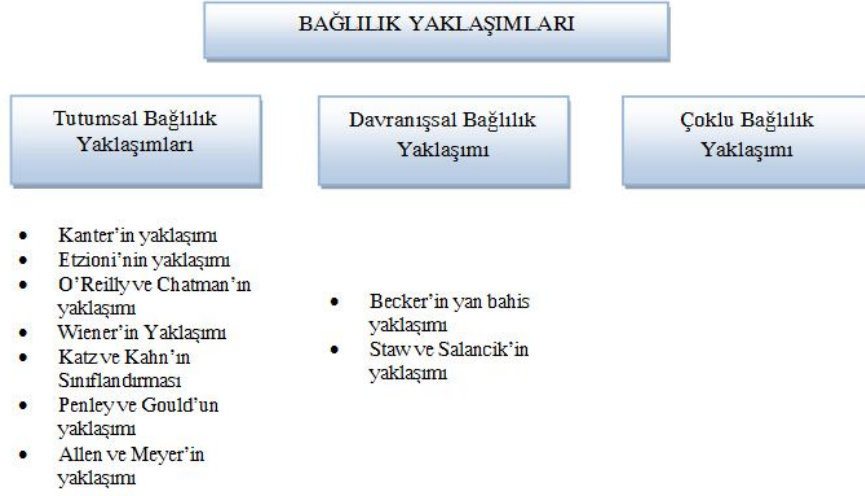
Çalışma arkadaşlarına bağlılık, bireylerin örgüte mensup diğer bireylerle özdeşleşerek onlara bağlılık duymalarıdır. Bireyin örgütteki arkadaşlarının tutum ve davranışlarında birtakım etkiler oluşturur (Randall ve Cote, 1991). Her örgütte mevcut olan formel veya enformel ilişkiler, örgüt çalışanları arasında bazı gruplar

oluşmasını sağlar. Örgüt mensupları arasında bir gruba mensup olmak, bireylerin birbirlerine bağlılığını arttırdığı gibi bireyin verimini ve iş tatminini artırıcı bir etkiye de sahiptir (Erdoğan, 1996). Çalışma arkadaşlarına bağlılığın, bireysel olarak örgütte işe ilişkin problemlerin çözüme kavuşması, örgüt içi dayanışma ve bir gruba ait olmaktan kaynaklanan bireysel performans artışı gibi etkileri vardır (Wallace, 1995). Örgüt mensuplarının geliştirdikleri güçlü arkadaşlık ilişkileri güçlü mesleki ve örgütsel bağlılığa da zemin oluşturur. Örgüt arkadaşlarına bağlı olanların örgütten ayrılmaya yükledikleri anlam, çalışma arkadaşlarından ayrılmak şeklinde yorumlanır ve bu boyutuyla örgütsel bağlılıkla ilişkili bir boyuta da sahiptir (Bozkurt,2007).

Örgütsel bağlılık kavramına benzer kavramları konu edinen birtakım araştırmalar olmasına karşın bu araştırmanın konusu örgütsel bağlılığa benzer kavramlar olmadığı için bu kavramların içerdiği anlamlara ilişkin genel birtakım değerlendirmeler yapılmakla yetinilmiştir.

1.5.3 Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık çalışmaları farklı yazarların sınıflandırmaları dikkate alınarak tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımları olmak üzere Şekil.1’de gösterildiği gibi üç grupta incelenebilir (İnce ve Gül, 2005). Bu sınıflandırmada, örgütsel davranışçılar daha çok tutumsal bağlılık üzerinde dururken, sosyal psikologların davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaştıkları görülür (Cengiz, 2008).



Şekil 1. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Sınıflandırılması

1.5.3.1 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutum, bireyin olaylar ve durumlar karşısındaki eğilimine ilişkin göstergesidir (Ceylan 1998). Bağlılık ise bireyin örgüt ortamını değerlendirmesiyle oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepki olarak tanımlanır. Araştırmacılar, bireyin örgütle ilişkisine yönelik tutumlarının onu belli davranışlarda bulunma eğilimine yönelteceğini savunurlar. Tutumsal Bağlılık, insanların örgütle olan ilişki sürecine odaklanan, bireyin kendi değer ve hedefleri ile örgütün değer ve hedefleri arasındaki uyum derecesini ifade eden bağlılık yaklaşımıdır. Tutumsal bağlılık yaklaşımına göre örgütsel bağlılık, bireyin kişisel hedefleriyle örgüt hedeflerinin kesişmesi ile ortaya çıkar (Varoğlu, 1993).

Tutumsal bağlılık üç bileşenli bir oryantasyondur. (Morris ve Sherman'dan aktaran Görgülüler, 2013).

Bu bileşenler:

- Örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme,
- İşle ilgili faaliyetlere yüksek katılım,
- Örgüte sadakatle bağlanma.

Tutumsal yaklaşımı benimseyen bazı araştırmacılar çalışanların örgütle bütünleşmesi ve güçlü katılımını da örgütsel uyum kapsamında değerlendirerek, bağlılığın örgütün amaç ve değerlerine duyulan güçlü bir inanç, örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma, örgüt üyeliğini sürdürme arzusu ve örgütle özdeşleşme süreci olduğunu savunurlar. (Gül, 2002). Örgüt mensuplarının örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanan tutumsal bağlılık yaklaşımına göre örgütsel bağlılık gösterenler, örgütle özdeşleşme, katılım ve sadakat tutumlarını gösterirler. Bu tutumların birey davranışlarına yansımaları ise yüksek iş performansı, düşük devamsızlık düzeyi ve düşük işten ayrılma şeklinde kendisini gösterir (Kök, 2006).

Çalışmanın bu bölümde tutumsal bağlılık yaklaşımları kısaca açıklanacaktır.

1.5.3.1.1 Kanter'in yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı, örgüt mensuplarının kişiliklerini örgütün sosyal çevresi ile birleştirmeleri şeklinde ifade eden Kanter, böylece bireyin potansiyelini örgütün sosyal sistemine kanalize edilebileceğini savunur (Kanter, 1968). Bireyin enerjisini ve sadakatini, sosyal sistemlere vermeye istekli olmasıyla açıklayan Kanter'in yaklaşımını destekleyen Buchanan da örgütsel bağlılığı bireyin örgüt, amaç ve değerlerine, örgütün amaçlarıyla ilgili rollerine, partizanca bir duyguyla bağlanma şeklinde tanımlamıştır (Buchanan, 1974). Örgütlerin aynı zamanda birer sosyal sistem olduğuna dikkat çeken bu yaklaşıma göre, örgütlerin sosyal sistemler içerisinde

varlığını devam ettirebilmeleri ancak mensuplarıyla ilgili birtakım olumlu tutumla karşılanabileceği kabul edilir.

Bağlılığı, sosyal ve kişilik sistemi boyutlarıyla ele alan bu yaklaşıma göre takım ruhu *sosyal sistemle*; duygusal ve normatif yönelimlerin etkisiyle oluşan davranışlar ise *kişilik sistemi* ile açıklanır. Farklı bağlılık türlerinin çıkış nedenini örgütlerin üyelerine kabul ettirmek istediği farklı davranış şekilleri olduğunu savunan Kanter, bu durumun bir sonucu olarak üç farklı bağlılık oluştuğu savunulur. Bu bağlılıklar; bireyin örgüt için yaptığı fedakârlık ve ayrılmanın kendisine getireceği maliyetin etkisiyle kendisini örgütün yaşamasına adanması *devamlılık bağlılığını*, sosyal ilişkilerin gerekliliğine olan inanç ve örgütteki bir grubun üyesi olmaktan kaynaklanan bir araya gelme isteğini ifade eden *kenetlenme(birleşme) bağlılığı* ve örgütte bireyin üstleri tarafından verilen emirler ve belirlenen kuralların gerekliliğine inanmalarını ifade eden *kontrol bağlılığı* şeklinde açıklanır (Kanter'dan aktaran Gül, 2002; Dilek, 2004; Gündoğan, 2009).

Kanter'ın yaklaşımına göre bu bağlılık türünün sonuçları da birbirinden farklılıklar gösterir (Erdoğan, 2010). Devamlılık bağlılığının hâkim olduğu örgütlerde örgüt üyelerinin örgütte kalma oranları yüksek olurken kenetlenme bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde dışarıdan örgüte yönelecek tehditlere karşı örgütün kendisini savunma gücü daha yüksek olmaktadır. Kontrol bağlılığı ise örgüt üyelerinin değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyumunu sağlayan bir etki gösterir.

1.5.3.1.2 Etzioni'nin yaklaşımı

Örgütsel bağlılıkla ilgili yaklaşımlar içerisinde en eski çalışmalardan birine imza atan Etzioni, bağlılığı olumsuz uçta “negatif yabancılaştırıcı bağlılık”, ortada “nötr hesapçı bağlılık” ve olumlu uçta “pozitif-moral bağlılık” olmak üzere derecelendirmiştir. Etzioni'ye göre, örgütün çalışanlar üzerindeki *otoritesi ve gücü* örgütsel bağlılığın temel nedenidir. Örgütün bireyler üzerindeki etkisinin, bireylerin örgüte yaklaşma ihtiyacı hissetmesinden kaynaklandığını savunan Etzioni örgütsel

bağlılıkla ilgili derecelendirmeyi *ahlaki bağlılık*, *hesapçı (çıkara bağlı) bağlılık* ve *yabancılaştırıcı bağlılık* şeklinde sınıflandırarak açıklamıştır (Balay, 2000).

Ahlaki Bağlılık: Örgüte pozitif ve yoğun bir yönelim sağlayan ahlakî bağlılık, örgüt normları, değerleri ve amaçlarının içselleştirilmesi ve yetkiyle özdeşleşmesi sonucu oluşur. (Varoğlu 1993). Örgüte bağlılığın ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman gerçekleşen bu bağlılık türünde, örgütün toplum için faydalı amaçlara sahip olması bağlılığı daha güçlü hâle getirir (Akın, 2010).

Hesapçı Bağlılık: Bireyin örgütle ilişkisinde çıkara dayalı ilişki durumunu ifade eden hesapçı bağlılık, birey ile örgüt arasındaki alış veriş ilişkisini ifade eder. Bireyle örgüt arasında karşılıklı faydaya dayalı alışverişte bağlılığı arttıran etkenlerin başında ödüller gelmektedir. Bu bağlılık türünde, bireyler bağlılık düzeylerini istedikleri şekilde ayarlayabilirler.

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Örgüte karşı negatif yönlü tutumu ifade eden yabancılaştırıcı bağlılık, örgüt mensuplarının davranışlarının sınırlandırılması sonucu örgüte karşı oluşan olumsuz eğilimdir. Bireyin örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelen yabancılaştırıcı bağlılıkta, birey psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen örgüt üyesi olarak kalmaya zorlanır (Gül, 2002).

1.5.3.1.3 O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı, bireyin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde tanımlayan O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğuna dile getirerek bunların *uyum*, *özdeşleşme* ve *içselleştirme* olduğunu belirtmişlerdir (O'Reilly ve Chatman, 1986).

Uyum: Uyum bağlılığı, ödül elde etmek veya ceza almamak için bireyin gösterdiği bir davranıştır. Örgüt içi sosyalleşme sonucu oluşan uyum, bireyin sosyal

davranışlarını düzenleyici bir etkiye sahiptir. Düzenli ve sistematik sosyal davranışlar, diğer bireylerin bu davranışları bilme veya önceden tahmin etme ve kendi davranışlarını ona göre ayarlama sonucunu doğurur. Uyum, öğrenme sonucu ortaya çıkabileceği gibi diğer örgüt davranışlarının doğruluğuna inanılarak onların taklit edilmesi şeklinde de oluşabilir. (Kağıtçıbaşı, 1988). Bir normun veya standardın varlığı ve diğer davranışların bu norm ve standartlarla değerlendirilmesini şeklinde ifade edilen uyumun örgütsel ve bireysel boyutları vardır. Örgütte uyumdan söz edebilmek için örgüt ve bireyin birbirlerinden beklentileri ve isteklerinin yerine getirilmesi gerekir.

Özdeşleşme: Özdeşleşme, örgüt mensuplarının kendilerini örgütün parçası olarak hissetmeleri ve bu aitlik duygusunun bir sonucu olarak örgütte bulunma isteğini devam ettirmelerini ifade eder. Örgütte veya örgütün bazı fonksiyonlarıyla özdeşleşen birey, diğer örgüt mensuplarıyla örgüt içi sosyalleşme konusunda çaba gösterme ve ilişkisini geliştirme isteğinde bulunur. Bu ilişki, bireyin tutum ve davranışlarıyla kendisini ifade etmek ve tatmin sağlamak için de bir araç niteliğindedir. Birey, diğer örgüt mensupları veya bir gruba benzemek için onların fikrine uyma eğilimi gösterir. Uyum sağlanan kişinin cazibesi ve değeri nedeniyle meydana gelen özdeşleşme, bu cazibeyi ve değerli olma halinin ortadan kalkmasıyla yok olur.

İçselleştirme: Bireysel ve örgütsel değerler arasındaki bütünlüğe dayanan içselleştirme, bireyin davranışlarını kendi dünyası, örgütün ve diğer örgüt mensuplarının değerler sistemiyle uyumlu hâle getirmesi anlamına gelir (Doğan ve Kılıç, 2007). Bireysel ve örgütsel değerler arasındaki benzeşmeye dayanan içselleştirme, uyum davranışını ortaya çıkaran bir mekanizma olarak kabul edilir. İçselleştirme, gerçek bir tutum değişikliği sonucu gösterilen uyma davranışı olabileceği gibi bireyin grubun düşüncelerini kabul etmiş gibi görünmek şeklinde de gösterilebileceği şeklinde değerlendirmeler bulunmaktadır (Aydın, 1989).

1.5.3.1.4 Wiener'in Yaklaşımı

Bağlılığı, *araçsal bağlılık* ve *örgütsel bağlılık* şeklinde sınıflandıran Wiener'a göre araçsal bağlılık, bireyin kendi çıkarlarını ön planda tutmasını ifade ederken örgütsel bağlılık moral veya değer temeline dayanır. Araçsal bağlılık, örgütle çıkar ilişkisi devam ettiği sürece geçerliken örgütsel bağlılık bireyin örgüt amaç ve çıkarlarını gözeterik örgütte kalma isteği şekilde kendisini gösterir (Wiener, 1982).

1.5.3.1.5 Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı bireylerin örgütlerine bağlılığını sağlayan iç ve dış ödüllere dayalı devrelerle açıklayan Katz ve Kahn'a göre bireyin örgütsel sistem içindeki eylemleri örgütsel anlamda hem iç hem de dış ödüllerin bileşiminin bir sonucudur. Bu yaklaşıma göre bireyin, kendini örgütüne adanmasını sağlayan iç ödüllere dayalı anlatımsal devre ve dış ödüllere dayalı araçsal devre söz konusudur (Katz ve Kahn, 1977). Anlatımsal devrenin hâkim olduğu örgütlerde yerine getirilen görevler, o görevden sorumlu birey için başlı başına tatmin edici bir ödül etkisi gösterir. Bu tatmin, bireyin görevine devam etme isteğinin temel nedenidir. Araçsal devrenin hâkim olduğu örgütlerde ise örgüt mensupları, bireysel tatmin ve kişisel faydalarını üst seviyeye çıkarmayı amaçlarken örgüt amaçları için bir çaba içerisinde olmazlar.

1.5.3.1.6 Penley ve Gould'un yaklaşımı

Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımının makro özelliği nedeniyle bazı konuları açıklamaktan uzak olduğu bundan dolayı yeterince ilgi görmediğini savunan Penley ve Gould, örgütlerde değişik uyum sistemlerinin ve bağlılık türlerinin bir arada olabileceğini savunurlar (Penley ve Gould, 1988). Penley ve Gould, Etzioni'nin çalışmasındaki eksikleri dikkate alarak geliştirdikleri modele göre, *ahlaki bağlılık*, *hesapçı (çıkara bağlı) bağlılık* ve *yabancılaştırıcı bağlılık* türlerinin üçünün

de aynı anda örgütte varlığını sürdürebileceği iddia edilmektedir. Bu yaklaşıma göre aynı örgüt içerisinde birey farklı bağlılıkların gösterebilir. (Cengiz, 2001). Örgütsel bağlılığı, Etzioni'nin ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık boyutlarıyla ele alan ancak bu modele ilişkin eleştiriler ışığında yeni bir yaklaşım olarak geliştiren Penley ve Gold, Örgütlerdeki uyum sistemleri ile bireylerin bu sistemlere yönelme şekillerini ele almışlardır (Samadov, 2006).

1.5.3.1.7 Allen ve Meyer'in yaklaşımı

Literatürde en yaygın örgütsel bağlılık sınıflandırılması olarak dikkat çeken, Allen ve Meyer'in üç boyutlu bağlılık yaklaşımı, geliştirildiği ilk dönem duygusal ve devamlılık bağlılığı şeklinde iki boyutla açıklanmıştır. Sonraki yıllarda normatif bağlılığı da bir boyut olarak ele alan bu yaklaşıma göre tutumsal bağlılıkla davranışsal bağlılığın birbirlerini tamamlayan bir yapıda olduğu kabul edilir (Allen ve Meyer, 1990). Örgütsel bağlılığı, bireyin örgüt üyeliğini devam ettirmek için istek, ihtiyaç ve zorunluluk davranışlarını yansıttıkları düşüncesine dayanan *duygusal bağlılık*, *devamlılık bağlılığı* ve *normatif bağlılık* olarak sınıflandıran Allen ve Meyer'in modeli, günümüzde de geçerliliğini koruyan ve birçok çalışmada esas alınan bir yaklaşımdır. Örgütsel bağlılığı, bireyleri örgütlerine bağlayan psikolojik bir durum olarak değerlendiren Allen ve Meyer, tutumsal bağlılığın bireyin örgütüyle ilişkisine ve bireyin kendi hedef ve değerlerini örgütlerinin hedef ve değerleriyle uyumlu hâle getirme çabası olduğunu ileri sürmüşlerdir (Jaros, 2007).

Duygusal bağlılık, bireyin örgüte duygusal olarak bağlanması, kendi kimliğini örgütle tanımlaması ve örgütsel faaliyetlere katılarak örgütle bütünleşme derecesidir. Duygusal bağlılığa sahip örgüt üyeleri, bireysel amaç ve değerlerini örgütün amaç ve değerleriyle bütünleştirerek örgütte kalmak isterler. Örgüte adanmış, örgütte bulunmaktan memnuniyet duyan, örgütsel sadakati üst düzeyde olan, örgüt faaliyetlerine aktif olarak katılım sağlayan duygusal bağlılık sahibi bireyler, örgüte karşı olumlu tutum sergileyip örgüt için beklenenden fazla çaba gösterirler. Duygusal bağlılığın gelişmesinde; işin zorluğu, örgüt üyesinin rolünün

açık olup olmaması, amacın açıklığı, örgüt yönetiminin öneriye açık olup olmaması, arkadaş bağlılığı, eşitlik, adalet, örgütte bireye önem verilip verilmemesi, kararlara katılım durumu gibi faktörler etkilidir. Duygusal bağlılığı güçlü olan bireyler, kendini örgütün bir parçası olarak görürler (Somuncu, 2008). Ek sorumluluk almaktan kaçınmayan duygusal bağlılığa sahip bireyler, örgütteki görevlerine karşı da olumlu tutum sergilerler (Çetin, 2004). Duygusal bağlılığı yüksek örgüt mensupları, kendisinden beklenenden fazla çaba göstererek örgüt stratejilerinin gerçekleşmesine yardımcı olurken daha az devamsızlık yapmakta, yüksek iş motivasyonu ve örgütsel vatandaşlık eğilimi göstermektedirler.

Devamlılık bağlılığı, literatürde algılanan maliyet veya rasyonel bağlılık olarak da anılan ve Becker'in Yan Bahis Teorisi'ne (Side-Bet Theory) dayandırılan bir örgütsel bağlılık türüdür. Meyer ve Allen'ın, örgütsel bağlılık için geliştirdikleri üç bileşenli modelin bir boyutu olarak kabul edilen devamlılık bağlılığı, bireyin örgütten ayrılma maliyetinin yüksek olması nedeniyle örgüt üyeliğini sürdürmesi şeklinde ifade edilir. Bireyin örgütten ayrılmasının ekonomik maliyeti, iş fırsatlarının yokluğu ve bireyin kişisel özellikleri, devam bağlılığında etkili olan başlıca faktörlerdir arasında sayılabilir. Örgütte kariyer, emeklilik primi ve tazminat gibi imkânlardan yoksun kalma olasılığı da devamlılık bağlılığında etkilidir. (Meyer ve Allen 1991). Bu tür bağlılığın oluşmasında ekonomik gerekçeler belirleyici olmakta ve birey örgütten ayrılmanın parasal, sosyal ve psikolojik yönlerinin sebep olacağı olumsuz etki nedeniyle kendisini örgüte bağlanmak zorunda hissetmektedir. Bu olumsuz etkinin düzeyi, örgüt mensubunun örgüte bağlılığıyla doğru orantılıdır (Mayer ve Schoorman, 1992). Örgüt mensubunun örgütte kalmasında etkili olan bu maliyetler, bireyin zorunluluktan dolayı örgütte kalmasını sağlar. Bireyin, örgütte kalma gerekçesi, geçirdiği süre içerisinde elde ettiği kazanımlarını kaybetmeme düşüncesidir (Yıldız, Akbolat ve Işık, 2013). Örgütte yüksek devam bağlılığı gösteren örgüt mensupları, ekonomik kayıplar veya iş seçeneklerinin azlığı nedeniyle örgüt üyeliğini sürdürmekte ancak örgütteki bireysel performansları asgari düzeyde olmaktadır. Örgütte bulunma gerekçesini, bireysel çıkarlarına dayandıran örgüt mensubunun bireysel performansı, örgüt performansına da yansıdığından örgütlerde devam bağlılığı istenmeyen bir bağlılık türü olarak kabul edilmektedir (Doğan, Demiral, 2009). Örgütten ayrılma imkânına sahip olmaları durumunda tercihini

ayrılmaktan yana kullanacak bu örgüt üyeleri, zorunluluktan dolayı örgütte bulunmaya devam ederler. İşlerine karşı da olumsuz tavır sergileyen devamlılık bağlılığına sahip örgüt üyeleri yöneticiler için bir sorun kaynağı olarak örgütte varlıklarını devam ettirirler (Çetin, 2004).

Normatif bağlılık, örgütün üyesine yaptığı yatırım ve harcamalar sonucunda bireyin kendisini örgüte karşı borçlu hissetmesi ve örgütteki sosyal yaşantısının bir sonucu olarak örgütte kalmak zorunda olduğunu düşünmesi şeklinde tanımlanabilir. Normatif bağlılık sahibi birey, örgüt üyeliğini devam ettirmeyi ahlaki ve etik bir zorunluluk kabul eder. Bireyin, görev yaptığı örgüte karşı sorumluluğunun olduğuna inanması ve bu nedenden dolayı kendisini örgütte kalmak zorunda hissetmesiyle oluşur (Wasti, 2002). Anlam yakınlığı nedeniyle duygusal bağlılıkla karıştırılan normatif bağlılıkta; duygusal bağlılıkta olduğu gibi örgüte kalma isteği değil, örgütte kalma gerekliliği baskındır.

Allen ve Meyer'in üç boyutlu bağlılık yaklaşımının duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarının üçünde de, gerekçeleri farklı olmakla beraber örgüt mensuplarının örgüt içinde kalma isteği söz konusudur. Duygusal bağlılıkta örgüt üyeliğine devam *isteğe*, devam bağlılığında *ihtiyaca*, normatif bağlılıkta ise *sorumluluğa* dayanır (Güney, 2007). Bu bağlılık türlerinin bireyin tutum ve davranışlarına etkisi de farklılıklar gösterir. Devam bağlılığı yüksek örgüt mensupları, örgütte kalması gerektiğine, duygusal bağlılığı yüksek bireyler örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi gerektiğine, normatif bağlılığı yüksek bireyler ise sosyal normların ve ahlaki sorumluluğun bir sonucu olarak örgütte kalmaları gerektiğine inanırlar (Yıldız, Akbolat ve Işık, 2013). Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık türlerinin üçü de bireyin örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağ oluşturma konusunda birleşirler. Örgüt için arzu edilen bağlılığın hangisi olduğuna ilişkin araştırmalarda, örgüt üyelerinin öncelikle duygusal bağlılık, ardından normatif bağlılık ve son olarak da devam bağlılığı göstermelerinin örgüt hedefleri açısından arzu edilen durum olduğu ortaya konulmuştur. (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007).

1.5.3.2 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Bağlılığı dışa yansıyan boyutuyla ele alan davranışsal bağlılık yaklaşımı, bireyin örgütte kalma isteğini örgütteki tutumlarına ilişkin süreçlerle açıklar. Bazı araştırmacılar tarafından tutumsal bağlılık kavramı ile de ifade edilen davranışsal bağlılık yaklaşımını savunan araştırmacılara göre bağlılığın gerekçeleri, bireyin geçmiş yaşantıları ve örgüte uyum sağlamasına neden olan psiko-sosyal süreçlerdir. Bazı araştırmacılar, tutumsal bağlılıkla davranışsal bağlılığın birbirinden farklı ifadeler olduğuna işaret ederek Tutumsal Bağlılık'ta, bireyin örgütle özdeşleşerek kendisini örgütle tanımlamasıyla oluşan duygusal bir bağlanma olduğunu; Davranışsal Bağlılık'ta ise bireyin örgüte değil, örgütte yapmış olduğu faaliyetlere bağlılığının söz konusu olduğunu savunurlar (Bayram, 2006). Davranışsal yaklaşıma ilişkin bazı araştırmalarda, bireyin örgüte değil, örgütteki görevinden kaynaklanan faaliyetlere bağlandığı belirtilmiş ve davranışsal bağlılığın örgütte uzun süre bulunan üyelerin yaşadıkları sorunlarla ilgili bir kavram olduğu savunulmuştur. Örgüt üyesinin örgütte belli bir süre devam ettirdiği davranışın ardından, bu davranışa bağlandığını savunan araştırmacılar, bireyin zamanla davranışını haklı gösteren tutumlar geliştirdiği ve bu davranışın tekrar etme sıklığının arttığını savunurlar (Oliver, 1990). Becker'in Yan Bahis sınıflandırması ve Staw ve Salancik'in sınıflandırması olmak üzere iki temel yaklaşımla açıklanan davranışsal bağlılık modelinde, örgüt mensularının davranışları ve bu davranışların tekrar edilme eğilimi ile bunların tutum değişimi üzerindeki etkileri üzerinde durulmuştur (Samadov, 2006: 85). Bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılar ayrıca örgüt üyelerinin davranışlarının temelinde yatan koşullara odaklanılması gerektiğini savunmuşlardır (Meyer, Allen, 1991).

1.5.3.2.1 Becker'in Yan Bahis yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, örgütten ayrılmanın birey için maliyetinin ne olacağını farkına varılmasıyla oluşur (Becker, 1960). Bireyin örgüte bilgi, yetenek, enerji ve zamanını yatırarak bir yan bahise girdiği kabulüne dayanan bu yaklaşım, bunun karşılığında örgütle tutarlı bir çıkar ilişkisinin örgütsel bağlılığı

sağladığı savunulur. Bireyin örgütte geçirdiği süre, edindiği deneyim, sahip olduğu sosyal çevre ve kariyer gibi yatırımların, örgütten ayrılması durumunda kaybedilmesi, birey tarafından istenmeyen bir durumdur. Birey için katlanması gereken maliyet, bireyle örgüt arasında bir bağ oluşmasına neden olur (Güçlü, 2006). Literatürde Yan Bahis (side-bet) yaklaşımı olarak bilinen bu modelde, birey tutarlı bir davranış dizisi sergileyerek kaybedeceği yatırımlar ve katlanacağı maliyeti düşünerek bir davranış dizisi sergiler. Her bağlılığın bilinçli kararlar sonucu oluşmadığını savunan Becker'a göre bireyin geliştirdiği bağlılığın farkında olmadığı durumlar bulunmaktadır.

Zorunlu (hesapçı) bir bağlılık türü olarak ele alınan Yan Bahis (side-set) yaklaşımına göre bireyin örgütüyle karşılıklı olarak bahse girdi bir süreç söz konusudur. Değer verdiği her şeyi ortaya koyarak örgütüyle bir nevi bahse giren birey, bu davranışı ile örgütüne yatırım yapar. Örgütten ayrılmanın maliyetinin artması, örgüt üyesinin örgüte bağlılığını da artırır. Örgüt üyeliğini kaybetmesi durumunda riske giren yatırımları nedeniyle buna neden olabilecek tutumlardan uzaklaşan birey, örgüte aidiyetini artıracak davranışlar sergiler.

Bireyin örgütteki yatırımları bağlamında ortaya koyduklarının değerinin, örgüte bağlılık düzeyini etkilediğini savunan Yan Bahis (side-bet) araştırmacılarına göre bağlılığı etkileyen faktörler şunlardır:

Toplumsal beklenti ve baskı: Örgüt üyesinin yaşadığı toplum, birey üzerindeki birtakım baskılara neden olur. Bireyin davranışlarını şekillendiren bu sosyal baskı ve toplumsal beklentiler bireyin örgütle ilgili kararlarında etkili olur. Sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilmemesi gibi sosyal baskı bireyi bazı yan bahislere zorlar.

Bürokratik beklentiler: Birey, örgütte geçirdiği süre içerisinde elde ettiği bazı ekonomik ve sosyal hakları, ayrılması durumunda kaybetmesine neden olabilecek bürokratik zorunluluklar, bireyi örgüte bağlamaktadır. Örneğin emeklilik kesintileri ve tazminatlar gibi bazı mali haklar, kimi örgütlerde bireyin örgütten ayrılması durumunda bireyin aleyhine bazı kesintilere neden olmaktadır. Bu durum, bireyin örgüte yapacağı yatırımı ve yan bahisi gündeme getirmektedir.

Sosyal etkileşimler: Bireyin, örgütte kaldığı süre içerisinde diğer örgüt mensuplarıyla yaşadığı sosyal etkileşimle kazandığı değerler, iyi ilişkiler, uyumlu çalışma ortamı gibi pozitif örgüt iklimi örgütte kalma ve örgüte bağlanmayı sağlayan etkenler arasında sayılır. Örgütte bulunduğu süre içerisinde diğer örgüt üyelerinin kendisiyle ilgili kanaati hem bu davranışın devamını sağlaması boyutuyla davranışa bağlılık hem de bu imajın devamını istemesi boyutuyla örgüte bağlılığının gelişmesinde etkili olmaktadır.

Sosyal roller: Bireyin örgütteki role uyumu, bu rolün gerekleri ile özdeşleme ve bu rolden kaynaklanan birtakım örgüt içi ilişkiler yeni rolleri göze almasını zorlaştırmaktadır. Örgütte alışılan bu sosyal rol, bireyleri yan bahse itmektedir.

1.5.3.2.2 Salancik'in Yaklaşımı

Salancik, davranış araştırmacıları ile sosyal psikologların örgütsel bağlılığı farklı kavramlar olarak ele aldıklarına dikkat çekerek tutum ve davranış bağlılığının farkını ortaya koyan çalışmalar yapmıştır. Salancik örgütsel bağlılığın, bireyin davranışları aracılığı ile örgüte olan ilgisini güçlendiren bir inanç olduğuna dikkat çekmiştir (Mowday, Porter ve Steers, 1982). Bağlılığı, bireyin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla örgüt faaliyetlerine ve örgüte, güçlü bir inançla bağlanması şeklinde tanımlayan bu araştırmacı, tutumla davranış arasındaki uyuma dikkat çeker (Bildik, 2009). Bağlılığın anlaşılması için bireyin ne yaptığı ve gelecekte ne yapmak istediğinin göstergesi niteliğindeki davranışlara odaklanması ve davranışların anlaşılması gerektiğini savunur. Bireyi örgüt faaliyetlerinde gerilim ve strese sokan etkenlerin başında tutum ve davranışları uyumsuzluğunun geldiğini savunan bu yaklaşım, bu iki olgu arasındaki uyumun ise bağlılığı sağlayacağını savunur. Salancik'in yaklaşımına göre her davranışa aynı düzeyde bağlanması söz konusu değildir. Örgüt mensubunun tutum ve davranışları arasındaki tutarsızlıktan kaynaklanan gerilimi azaltmak için bireyin tutum ve davranışları arasındaki uyumsuzluk giderilmelidir. Bireyin davranışlarına bağlanmasının bağlılıkla sonuçlanacağını savunan Salancik, bireyi davranışlarına bağlanmasını sağlayan

özellikleri görünürlüğü, değişmezliği ve isteğe bağlı oluşu şeklinde sıralar (Saldamlı, 2009).

Davranışın görünürlüğü: Bireyin davranışların görülebilir olması, davranışın inkâr edilememesi sonucunu doğurur. Görülebilen davranışların diğer örgüt mensupları tarafından bilindiğinin hissedilmesi bireyin davranışa devamı ve örgütsel bağlılığında etkili olur.

Davranışın değişmezliği: Davranışlar, birey üzerinde sınırlayıcı bir etkiye sahiptir. Bireyin örgütüne olan bağlılığını artıran kıdem, ödül, kariyer, ayrılmanın maliyeti, örgütün yönetim şekli gibi örgüt tarafından belirlenen değiştirilmez kurallar, bireyi bir davranış kalıbına zorlar.

Davranışın isteğe bağlı oluşu (Kişisel İrade): Bireyin, örgüt faaliyetlerine gönüllü olarak katılması ve kişisel sorumluluk olarak bilgi, birikim, yetenek, enerji ve zamanını örgüt yararını kullanma isteğidir. Bireyin örgüt içerisinde isteğe bağlı ve örgüt yararına bu davranışlarına imkân verilmesi, davranışın sergilenme sıklığını arttıran bir etkiye sahiptir. Herhangi bir baskıya maruz kalmadan bir davranışta bulunma kararı bireyin o davranışa ve dolayısıyla örgüt üyeliğini devam ettirmesinde pozitif bir etki yaratır.

Bağlılığın gücünün tutumları şekillendirdiğini savunan bu yaklaşıma göre bağlılığın oluşumunda davranış ve tutumun etkisi bir süreçle oluşur. Birey, davranışlarının değerli, kayda değer ve arzulanan bir davranış olduğuna inanır. Bu inanç davranışın sıklıkla tekrarına neden olur. Zamanla, farkında olmadan bu bir inanç ve değere dönüşür ve davranış kalıbımızın bir parçası olur. Bireyin davranışı, geliştirdiği tutumlarda etkili olur bu durum hem davranışsal hem de psikolojik bir bağlılığın gelişmesine neden olur.

1.5.3.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Örgütün bütününe olan tek boyutlu bağlılıktan öte örgütün çeşitli bileşenlerinin amaçlarıyla özdeşleşebilme sürecini ele alan Reichers, geliştirdiği çoklu bağlılık yaklaşımında bireyin örgüt içindeki unsura farklı düzeylerde bağlılık gösterebileceğine dikkat çekerek bireyin örgüte, mesleğine, iş arkadaşlarına, hizmet sunulanlara, yöneticilere, sendikalara ve iş arkadaşlarına farklı düzeyde bağlılık gösterebileceğini savunmuştur (Reichers, 1985). Çoklu bağlılık yaklaşımı, örgütsel bağlılığın tek boyutlu bir yapı olduğu fikrine dayanan ilk dönem araştırmalarına yönelik eleştiriler ışığında bağlılığın çok boyutlu doğasına dikkat çekmiştir (Çetinel, 2008). Birey, örgütün bir unsuruna daha çok bağlılık duyarken başka bir unsura daha az bağlılık duyabilmekte ya da hiç bağlılık duymayabilmektedir (Saldamlı, 2009) . Bireyin örgüt unsurlarına karşı bağlılığının farklı olması, doğal olarak bir birey tarafından duyulan bağlılığın başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörür. Bu yaklaşıma göre örgüt içindeki farklı öğelere ve unsurlara farklı derecelerde ve düzeylerde bağlılık duyulabilir (Balay, 2000). Bağlılığın, bireysel, özel ve özgün boyutlarına dikkat çeken bu yaklaşıma göre, özel bağlılıkların varlığı, yokluğu ve gücü saptanabilir (Balay, 2000).

Tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık yaklaşımlarının her birinin geçerli olduğu farklı ortamlar vardır ve bunların birbirlerine karşı üstünlükleri söz konusu değildir. Bireysel özellikler, örgütün yönetim tarzı, örgüt kültürü, örgüt içi ve örgüt dışı sosyal yapı gibi etkenler, bu bağlılık türlerinin oluşumunda belirleyici faktörlerdir. Bu araştırmada tutumsal bağlılık yaklaşımlarından Meyer ve Allen'ın üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli temel alınmıştır.

Bu araştırmada Meyer ve Allen tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli temel alınmıştır. Diğer örgütsel bağlılık yaklaşımları, bağlılığı belli boyutları açısından incelerken Meyer ve Allen konuyu birden fazla boyutuyla ele

almışlardır. Birçok araştırmaya da konu olan Meyer ve Allen üç boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımı esas alınarak bir örgütsel bağlılık ölçeği de geliştirilmiştir. Literatürde birçok araştırmaya konu olması ve modelle ilgili geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş bir ölçek oluşturulması, bu araştırmada Meyer ve Allen üç boyutlu bağlılık modelinin esas alınmasında etkili olmuştur.

1.5.4 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Klasik yönetim anlayışının verimlilik ve performans odaklı bakış açısı yerine insan odaklı modern yönetim yaklaşımlarının benimsenmesi ile bireyin çalışma hayatındaki duygu, düşünce ve davranışlarının önemi artmıştır. Bilişim teknolojilerinin çalışma hayatına dâhil edilmesi, çalışma hayatı ile ilgili düzenlemelerin hızla değişmesi, örgütler arasında yaşanan küresel rekabet gibi nedenler, örgütlerin sahip oldukları değerleri en iyi şekilde yönetmelerini zorunlu hâle getirmiştir. İster özel, ister kamu örgütü olsun, bir organizasyonun hedefine ulaşabilmesi için nitelikli iş gücünü örgüte kazandırmak ve geliştirmek amacıyla uygun koşullar hazırlamak zorunlu hâle gelmiştir. Örgütsel performans açısından nitelikli iş gücünü örgüte bağlamak ve bireyin örgüt amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için özveri ile çalışmalarını sağlamak örgütsel başarı için bir zorunluluk olarak kabul edilmektedir (Avcı ve Küçükusta, 2009). Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde üyelerinin daha fazla çaba göstermelerinin bir yolu olarak onların örgütsel bağlılık göstermelerini isteyen örgütlerin bireysel performans ve örgütsel performansı üzerinde etkisi nedeniyle örgütsel bağlılığa ilgileri her geçen gün artmaktadır.

Örgütsel bağlılığın örgüt için önemini araştıran çalışmalar örgütsel bağlılığın örgütsel başarıda önemli bir faktör olduğu ortaya koymuşlardır. Bu araştırmalara göre örgütsel bağlılık; iş bırakma, devamsızlık, iş doyumu, performans ve katılım gibi yönetsel işlevler ile sadakat, verimlilik ve iş tatmini gibi psikolojik etkenler üzerinde etkilidir (Chow, 1994). Örgütsel bağlılığın örgütsel performansı olumlu

yönde etkilediğine ilişkin araştırmaların ardından, göreve geç gelme, devamsızlık, işten ayrılma gibi istenmeyen davranışların azaltılması ve üretilen mal ve hizmetin kalitesinin artırılmasındaki rolü nedeniyle örgütsel bağılığa her geçen gün daha fazla önem verilmektedir (Güney, 2007). Örgütsel bağılığı yüksek bireylerin buldukları örgütler, yüksek işgören morali, motivasyonu, performansı ve bunlara bağılı olarak da yüksek örgüt başarısını sergilediklerini ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır (Doğan, Demiral, 2009).

Örgütsel bağılılık sahibi birey örgütte daha uyumlu, daha üretken, örgüte karşı yüksek derecede sadakat sahibi ve sorumluluk duygusuyla çalışmakta ve böylece örgütteki varlığının maliyetini azaltmaktadır. Bu durum, kâr amacı güden özel sektör örgütleri ya da kâr amacı gütmeyen kamu örgütleri için örgüt üyelerinin örgütsel bağılıklarını önemli hâle getiren bir başka etken olarak dikkat çekmektedir (Vural ve Coşkun, 2007).

Örgütsel bağılılık, bir boyutuyla da örgütün stratejileri ve amaçlarına bağılılık sayılabilir. Yüksek örgütsel bağılığa sahip örgüt mensupları, örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi yönünde daha istekli bir çaba gösterirler. Örgütüne bağılı birey, denetim olmaksızın işini en güzel şekilde yapma arzusu içinde olur. Örgütsel sorumluluğundan kaynaklanan özdisipli, bireyin daha yüksek performansla çalışması da örgüte en yüksek katkıyı göstermesinde etkili olur (Sezgin, 2011).

Örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmeleri, mensuplarının sahip oldukları bilgi ve becerileriyle örgütteki görevlerine yoğunlaşmalarıyla sağlanabilir. Bu yoğunlaşma çabası, örgüt mensuplarının örgüte güçlü duygular beslemesiyle gerçekleşebilir. Bunun için, bireyin örgütteki görevinin gerektirdiğı bilgi ve beceriler kadar, örgütteki rolü ve görevine karşı olumlu bir tutuma sahip olması da önemlidir. Bireyin örgütteki görevine ilişkin olumlu tutumun derecesi, örgütün gücüne ve başarısına da etki eder. (Bolat, 2008). Örgütsel bağı güçlü olan örgüt üyesi, örgütsel bağı olmayan veya düşük olan üyeye göre örgütün hedef ve değerlerine inanma ve kabul etme, örgütün üyesi olarak kalma, örgütün çıkarını düşünme ve bu yönde çaba gösterme konularında daha fazla çaba gösterir (Tok, 2007). Örgüte bağılılık duyan bireyin,

örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanması, onun emir ve beklentileri gönüllü ve eksiksiz bir şekilde yerine getirmesinde etkilidir. Kendileriyle ilgili beklentinin çok üstünde çaba ortaya koyarak örgütte kalmaya devam eden bireyin bu davranışında içsel motivasyonlar etkilidir (Bayram, 2005). Örgüte karşı psikolojik bir aidiyet olan örgütsel bağlılık, bireyin duygularında ve örgütteki performansında bir istikrar sağlamakta ve bu durumun stresli çalışma koşullarının etkisini azaltmaktadır (Koç, 2009).

Bu bölümde sıralanan faydaları nedeniyle genellikle örgütler tarafından örgüt üyelerinin örgütsel bağlılık duymaları istenir. Ancak bütün örgütlerin üyeleri ile ilgili örgütsel bağlılık yaklaşımının aynı olduğu söylenemez. Bazı örgütler, üyelerinin örgütten ayrılmasından etkilenmezken bazı örgütler için mensuplarının örgütten ayrılmaları, örgütün yaşamını devam ettirmesini tehlikeye atmaktadır. Bütün örgütler, üyelerini örgütlerinde tutmak için aynı çabayı göstermemelerinde örgütten ayrılacak kişinin yerine ikame edilecek nitelikteki kişi sayısının çok olması etkilidir. Bu durum, örgütün bireyi örgüte bağlama çabasını azaltan ve örgütsel bağlılığın düşük olmasında etkili olan nedenler arasında sayılabilir (Çetin, 2004).

BÖLÜM II

PROBLEM DURUMU VE YÖNTEM

Tez çalışmasının bu bölümünde araştırmanın problemi, problem cümle ve alt problemler; araştırmanın amacı, hipotezleri, varsayımları, sınırlılıkları, araştırma yöntemi ile evren ve örneklem ile ilgili bilgiye yer verilmiştir.

2.1 Araştırmanın Problemi

Araştırmanın bu bölümünde problem cümle ve beş tane alt problem hakkında bilgi verilmiştir.

2.1.1 Problem Cümle

Millî Eğitim Bakanlığı uygulamalarının stratejik insan kaynakları yönetim yaklaşımına uygunluğu konusundaki öğretmen algısı ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki var mı?

2.1.2 Alt Problemler

- Millî Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan öğretmenlerin, Bakanlığın insan kaynakları yönetim uygulamalarının stratejik insan kaynakları yönetimine uygunluğu konusundaki algıları nedir?
- Farklı hizmet bölgelerinde görev yapan öğretmenlerin, Millî Eğitim Bakanlığı'nın stratejik insan kaynakları yönetimine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- Öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığı'na örgütsel bağlılıkları hangi düzeydedir?
- Farklı hizmet bölgelerinde görev yapan öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- Millî Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan öğretmenlerin, Bakanlık uygulamalarının stratejik insan kaynakları yönetimine uygunluğu konusundaki algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında nasıl bir ilişki vardır?
- Millî Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan öğretmenlerin, Bakanlık uygulamalarının Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine uygunluğu konusundaki algıları, örgütsel bağlılıklarını hangi oranda açıklamaktadır?

2.1.3 Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı Millî Eğitim Bakanlığı'nın stratejik insan kaynakları yönetim yaklaşımı konusundaki öğretmen algısının, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda;

- Millî Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan öğretmenlerin, Bakanlığın stratejik insan kaynakları yönetimi konusunda nasıl bir algıya sahip olduklarını ortaya koymak,
- Hizmet bölgelerine göre öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığı'nın stratejik insan kaynakları yönetimi konusunda nasıl bir algıya sahip olduklarını ortaya koymak,

- Hizmet bölgelerine göre öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığı'na örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek,
- Stratejik insan kaynakları yönetimi algısı ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemek,
- Millî Eğitim Bakanlığı başta olmak üzere kamu kurumlarının stratejik amaçlarını gerçekleştirirde insan kaynağının rolüne ilişkin verilere ulaşmak; kamu kurumlarının performansları arttırmalarında etkili faktörlerden biri olarak örgütsel bağlılık ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili düzenleme ve uygulamalara katkı sunacak verileri ortaya koymak hedeflenmiştir.

2.1.4 Araştırmanın Önemi

Kamu örgütlerinde istihdam oranı her geçen gün artmaktadır. Kamuda istihdam edilen çalışan sayısının artmasıyla beraber kamu örgütlerinde insan kaynağının etkili ve verimli olması, kamu görevlilerinin bireysel performansı ve örgüt performansı gibi göstergeler tartışılmaya başlanmıştır. Kamu yönetimi politikaları ve kamu personel yönetimi konusunda gündeme gelen reform tartışmalarıyla beraber stratejik yönetim ve stratejik insan kaynakları yönetiminin kamuda uygulanmasına ilişkin görüşler de yaygınlaşmıştır. Ancak daha çok özel sektör örgütleri tarafından benimsenip uygulanan stratejik insan kaynakları yönetiminin kamu örgütlerinde hangi ölçüde uygulanabildiği ve bu konuda ne oranda başarılı olunduğuna ilişkin araştırma sayısının az olması, bu konudaki değerlendirmeleri zorlaştırdığı için bu ve benzeri konulardaki araştırmaların kamu yönetimine konusunda sağlayacağı verilerin önemli olacağı düşünülmektedir.

Araştırmayla kamu örgütleri içinde en fazla sayıda çalışanı bünyesinde barındıran Millî Eğitim Bakanlığında stratejik insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılıkla ilişkisi ele alınmıştır. Millî Eğitim bakanlığı, kamu görevlilerinin yüzde 32'sini bünyesinde barındırdığı için bu

kurumun stratejik insan kaynakları yönetimi konusundaki politikaları, kamu örgütlerinin politikaları ve uygulamaları konusunda fikir verecektir.

Anayasa, çeşitli yasalar ve üst politika belgeleriyle, ülkenin kalkınmasına ilişkin hedefler konusunda Millî Eğitim Bakanlığı'na yüklenen sorumluluklar bu Bakanlığın örgüt performansı ve insan kaynakları yönetim stratejilerini önemli hâle getirmektedir. İnsanın stratejik bir kaynak olarak kabul edilmesini gerektiren stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımına göre örgüt çalışanlarının kurumlarının insan kaynakları yönetimi konusundaki algısı ve bu algının örgütsel bağlılığa etkisi, güçlü bir yön olarak örgütün stratejik hedeflerine ulaşmada etkili olmaktadır. Araştırma kapsamında en fazla çalışana sahip kamu örgütü niteliğindeki Millî Eğitim Bakanlığı'nda stratejik insan kaynakları yönetimi konusu ve bunun örgütsel bağlılıkla ilişkisi ile ilgili verilerin hem kamuda insan kaynakları yönetimi, hem de stratejik insan kaynakları ve örgütsel bağlılık konularında araştırmacılara ve yöneticilere katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2.1.5 Araştırmanın Hipotezleri

İnsanın, stratejik bir kaynak olarak kabul edilmesini gerektiren stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımına göre örgüt mensuplarının kurumlarındaki insan kaynakları yönetimi algısı, çalışanların örgütsel tutum ve davranışları üzerinde etkili olmakta; çalışanların bu konudaki pozitif algısı, örgütün güçlü bir yönü olarak örgütün stratejik hedeflerine ulaşmayı kolaylaştırmaktadır (Becker, Huselid, Pickus ve Spratt, 1997). Millî Eğitim Bakanlığı, TÜİK verilerine göre memur statüsündeki kamu görevlilerinin yüzde 37,4'ünü bünyesinde bulunduran en fazla insan kaynağına sahip kamu kurumudur. Anayasa, yasalar, kalkınma planları ve strateji belgeleriyle Millî Eğitim Bakanlığı'na yüklenen görevlerin hangi ölçüde yerine getirildiğine ilişkin tartışmalar, beraberinde Bakanlığın örgüt performansı ile ilgili soruları da gündeme getirmiştir. Eğitim sisteminin çıktısı niteliğindeki öğrencilerin bilişsel, duyuşsal ve davranış boyutuyla hangi ölçüde hedeflenen nitelikte olduğuna ilişkin

soruların cevabını bulmaya çalışan araştırmacılar, birçok parametrede Bakanlığın rgtsel performansına ilişkin tartişmaların da başlamasına neden olmuşlardır (Tabancalı, 2004). Örgüt performansı ile ilgili tartişmaların odağında, örgütteki çalışanların bireysel performansı ve insan kaynakları yönetimi gelmektedir. Millî Eğitim Bakanlığı'nın kurumsal performansının yanı sıra iş analizleri, planlama, atama, yer değiştirme, kariyer ve ücret gibi insan kaynakları yönetiminin işlevleri ile ilgili tartişmalar, Bakanlık alışanlarının kurumları aleyhinde açtıkları dava sayısının çokluğu gibi nedenlerle ğretmenlerin, Bakanlığın stratejik insan kaynakları yönetimi'nin gereklerine göre yönetilmediği algısına sahip olduklarını düşündürmektedir. Bu düşünceden hareketle araştırmanın ilk hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

H-1: Millî Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan ğretmenler, Bakanlığın stratejik insan kaynakları yönetiminin gereklerine göre yönetilmediği algısına sahiptir.

Millî Eğitim Bakanlığı'nın insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili tartişmalardan bir tanesi de ülke genelinde farklı çevresel koşullar, çalışma ortamları ve örgüt kültürünün hâkim olduğu kurumlarda, merkezi yönetimin katı kuralları ile belirlenmiş insan kaynakları politikaların uygulanmasıdır (Gr ve elik, 2009). Stratejik insan kaynakları yönetiminin kuramsal dayanaklarından biri olan koşul bağımlılık yaklaşımına göre stratejik insan kaynakları yönetiminde örgüt başarısı için "en iyi uygulamalar" her koşulda yüksek örgütsel performans getiremeyebilir (Chenevert ve Tremblay, 2009). Bu yaklaşıma göre insan kaynakları uygulamalarının örgüt koşulları ile uyumlu olması ve beraber değerlendirilmesi gerekir. Benzer şekilde yapısalcı yaklaşım da insan kaynakları uygulamalarının örgütün özgün özellikleri ve farklı bölge ve birimlerin özelliklerinin dikkate alınarak insan kaynakları uygulama setlerinin oluşturulmasının daha etkili sonuçlar doğuracağını savunur. Bağlamsal yaklaşım da stratejik insan kaynakları yönetimi ve vre ilişkisini, örgüt düzeyini aşan ve makro bir bakışla sistemin parçası olarak açıklama yoluna gitmiştir (Brewster ve Bournois, 1991). Bu yaklaşımda örgütün stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesi ile stratejik insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkide dış vrenin belirleyici bazı unsurlarının dikkate alınmamasının örgüt performansına olumsuz etkisine dikkat çekilir. Millî Eğitim Bakanlığı,

Türkiye'yi gelişmişlik düzeylerine göre farklı bölgelere ayırmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2013). Bakanlık tüm il ve ilçelerinin sınıflandırılmasında, Kalkınma Bakanlığı'nın İllerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırmasını Raporunu esas almıştır. Ancak bu sınıflandırmanın, insan kaynakları yönetim stratejilerine hangi ölçüde etki ettiği ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bölgesel farklılıklar dikkate alınarak belirlenip belirlenmediği konusunda tartışmalar bulunmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığı; koşul bağımlılık yaklaşımı, yapısalcı yaklaşım ve bağlamsal yaklaşımın çevresel özelliklerin dikkate alınarak politika belirleme gerekliliğine ilişkin bakış açılarının aksine, merkeziyetçi ve standart insan kaynakları uygulamalarını tercih etmektedir (Şişman ve Turan, 2003). Farklı bölgelerde görev yapan Bakanlık çalışanlarının görev yerlerinin çalışma koşulları nedeniyle Bakanlığın stratejik insan kaynakları yönetimine ilişkin algılarının farklı olabileceği düşünülerek ikinci hipotez şu şekilde kurulmuştur:

H-2:Farklı hizmet gölgelerinde görev yapan öğretmenlerin, Millî Eğitim Bakanlığı'nın stratejik insan kaynakları yönetimine ilişkin algıları farklıdır.

Çalışanların bilgi, beceri ve çabaları, örgüt stratejilerinin gerçekleşmesinde önemli bir role sahiptir (Turunç, 2015). Hizmet üreten örgütlerde örgüt çalışanlarının yeterliliği ile üretilen hizmetin niteliği arasında doğrusal bir ilişki olduğunu ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır. Örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili araştırmalarda, örgüt stratejilerinin gerçekleşmesinde tutumun önemi ortaya konulmuş, örgütsel bağlılığın da örgüt başarısında belirleyici bir tutum olarak sayılabileceği belirtilmiştir (Avcı ve Küçükusta, 2009). Bağlılık, örgüt stratejilerinin gerçekleşmesine katkı sağlayan bir tutumdur (Doğan, Demiral, 2009). Örgüt mensuplarının etkili ve verimli olmaları, onların örgütsel rollerine hangi ölçüde motive oldukları ve örgütlerine hangi ölçüde bağlılık duyduklarıyla ilgilidir. Millî Eğitim Bakanlığı'nın stratejik hedeflerini gerçekleştirme derecesi ve örgütsel performansına ilişkin eleştiriler, kurumun insan kaynakları yönetimi ve çalışanların örgütsel bağlılığı ile ilgili tartışmaları da tetiklemiştir. Millî Eğitim Bakanlığı çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının, Bakanlığın kurumsal hedeflerinin gerçekleşme düzeyi, ulusal ve uluslar arası göstergelere göre hedeflenen örgütsel başarısının

yakalanmamasının nedenlerinden biri olabileceği düşünüldüğünden üçüncü hipotez şu şekilde oluşturulmuştur.

H-3:Öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığı'na örgütsel bağlılık düzeyleri düşüktür.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili tartışmalarda çevresel koşullar, çalışma ortamları ve örgüt kültürü önemli yer tutmaktadır (Martel ve Carroll, 1995). Bu faktörlerin sadece insan kaynakları yönetimi stratejisini ve bu strateji ile ilgili algıyı değil, örgütsel bağlılık düzeyini de etkilediği düşünülmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetim yaklaşımının kuramsal dayanağını oluşturan koşul bağımlılık yaklaşımı, yapısal yaklaşım ve bağlamsal yaklaşımın; çevrenin önemi, örgütün çevre ile uyumu, çevresel etkenlerin çalışan ve örgüt performansına etkisine ilişkin kabulleri, bireyin örgütsel bağlılığını da etkilediği düşünülmektedir. Bireyin örgüte bağlılığında etkili olan örgüt kültürü, örgüt yapısı, yönetim yaklaşımı gibi çevresel etkenlerden biri de görev yeri ve çalışma koşullarıdır (Yüceler, 2009). Bireyi çalıştığı örgüte bağlayan psikolojik bir durum olan bağlılığın, çevresel etkenlerden bağımsız olamayacağı; Bakanlığın hizmet bölgelerinin demografik, ekonomik, erişilebilirlik, eğitim, sağlık ve yaşam kalitesine ilişkin özelliklerin bireyin örgütsel bağlılığını etkileyeceği düşünülmektedir. Hizmet bölgesi değişkeninin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tespit etmek üzere dördüncü hipotez şu şekilde oluşturulmuştur.

H-4:Farklı hizmet bölgelerinde görev yapan öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlılık düzeyleri değişiklik göstermektedir.

Stratejik yönetim yaklaşımı; örgüt stratejilerinin, kurumun güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehdit niteliğindeki durumların tespitinden sonra belirlenmesi gerektiğini ve proaktif yönetim yaklaşımı ile olası tehditlerin krizlere dönüşmeden önlem alınması gerektiğini savunur (Gürer, 2006). Millî Eğitim Bakanlığı'nın güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğu; kurum için fırsat ve tehdit niteliğindeki durumların hangileri olduğu, stratejik insan kaynakları yönetimi açısından önemlidir. Kurum çalışanlarının stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili algıları ve bu uygulamalara ilişkin algılarının öğretmenlerin Bakanlığa bağlılıklarına etkisi,

kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin tespitinde önemli bir yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Olumlu stratejik insan kaynakları yönetimi algısı ve yüksek örgütsel bağlılık, Bakanlık için güçlü bir yön olabileceği gibi aksi durum Bakanlığın hedeflerine ulaşılmasını sekteye uğratacak zayıf bir yön olabilecektir. Önemli bir örgütsel tutum olan ve örgüt performansı ile ilişkisi bilinen örgütsel bağlılığın, insan kaynakları yönetimi stratejileriyle nasıl bir ilişkisinin olduğu, bu ilişkinin yönünün ve şiddetinin ne olduğuna ilişkin verilerin, örgüt stratejilerinin belirlenmesinde önemli bir parametre olacağı düşünülerek araştırmanın beşinci hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

H-5: Millî Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan öğretmenlerin, Bakanlığın stratejik insan kaynakları yönetimi konusundaki algıları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

Örgütsel bağlılığı; kişisel faktörlerin yanı sıra yönetim ve liderlik, işin niteliği ve önemi, örgütsel adalet, rol belirsizliği ve çatışması, örgüt kültürü ve takım çalışması gibi örgütsel faktörlerin etkilediği bilinmektedir (Chow, 1994). Örgütsel bağlılığın önemli belirleyicilerinden biri de insan kaynakları yönetimidir (Gürbüz, 2011). Psikolojik bir durum olan bağlılığın çalışma koşullarıyla ilgisi göz önüne alındığında insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamaların bağlılığı etkilediği söylenebilir. İnsan kaynakları ile ilgili politikalar, insan kaynakları yönetiminin işlevleri ile çalışanlara yansımakta ve çalışanlar örgütlerinin insan kaynakları yönetim stratejileri ile ilgili bir algıya sahip olmaktadır (Tan ve Çetin, 2011). Bu algının çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilgili belirleyicilerden biri olduğu ve çalışanların örgütsel bağlılığını etkilediği düşünülmektedir. Her biri bireyi direkt ya da dolaylı etkileyen insan kaynakları yönetiminin işlevlerinin, bireyin verimliliğini, motivasyonunu ve bağlılığını etkilediği düşünülmektedir. Teknik işlevler, seçme, yerleştirme, planlama, kadrolama, eğitim, başarı değerlendirme, görevde yükselme, iş değerlendirme, ücretlendirme, iş sağlığı ve güvenliği gibi insan kaynakları yönetimi işlevlerinin her biri ayrı ayrı örgütsel bağlılığı etkilediği gibi; bu işlevlerin örgüt stratejisi ile bireyin beklentilerini yaklaştıran uyumlulukta olmamasından doğacak olumsuz sinerji ile bireyin örgüte bağlılık düzeyini düşürücü bir etkiye sahip olacağı düşünülmektedir (Ünnü ve Keçecioğlu, 2009). İnsan kaynakları yönetimi algısı ile örgütsel bağlılık arasında nasıl bir ilişki olduğu ve

insan kaynakları yönetim uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisini test etmek üzere altıncı hipotez şöyle belirlenmiştir:

H-6: Millî Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan öğretmenlerin, Bakanlığın stratejik insan kaynakları yönetimi konusundaki algıları, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının anlamlı bir açıklayıcısıdır.

2.1.6 Varsayımlar

Öğretmenlerin, Millî Eğitim Bakanlığı'nın İKY uygulamaları ve bu konudaki gelişmeleri takip ettikleri ve düzenlemeler hakkında bilgi sahibi oldukları varsayılmaktadır.

Öğretmenlerin görev yaptıkları bölgelerin sosyoekonomik gelişmişliklerine ilişkin sınıflandırmanın, bölge özellikleri ile kurumların avantaj ve dezavantajları boyutuyla standart ve objektif kriterlerle belirlendiği varsayılmaktadır.

2.1.7 Araştırmanın Sınırlılıkları

Öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığı'nın merkez teşkilâtı ile ilişkisinin sınırlı olması, insan kaynakları yönetim uygulamalarına ilişkin karar süreçleri hakkında sınırlı bilgiye sahip olmalarına neden olmaktadır. Öğretmenlerin daha çok görev yaptıkları kurum ve il/ilçe Millî eğitim müdürlükleriyle ilişki içinde olmaları, öğretmenlerin Bakanlığın insan kaynakları yönetim uygulamalarına ilişkin kararlardan sadece kendisiyle ilgili bir değişiklik veya mağduriyet söz konusu olduğu zaman haberdar olmalarına neden olmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin insan kaynakları yönetim uygulamalarının hangisinin görev yaptığı kuruma ait olduğu, hangisini Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilâtının karar ve politikası olduğunun ayırt edilememesi ihtimali bir sınırlılık olarak değerlendirilebilir.

2.2 Araştırma Yöntemi

Bu bölümde araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araç ve teknikleri ile veri çözümleme yöntemleri yer alacaktır.

2.2.1 Araştırmanın Modeli

Çalışma, tarama modeli ile yapılan nicel bir araştırmadır. Araştırmada örgüt çalışanlarının (öğretmenlerin) örgütsel bağlılık düzeyleri, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkeni, örgütsel bağlılık, bağımsız değişkeni ise öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığı'nın stratejik insan kaynakları yönetimi konusundaki algıları olarak belirlenmiştir.

2.2.2 Araştırma Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Ankara ilinde görev yapan 62.820 öğretmendir. Örneklem sayısı, % 95 güven düzeyinde evren büyüklüğü ve minimum örneklem hacmine ilişkin sayı dikkate alınarak hesaplanmıştır. (Balcı, 2004). Evrenin büyüklüğü dikkate alındığında en az örneklem sayısının 381 olması gerekir.

Güven düzeyi %95 alınırsa örneklem dağılım ortalaması $\mu \pm 1,96$ standart hata sınırları arasında olacaktır. Bu durumda evren büyüklüğü aşağıdaki formülle bulunabilir.

$$1.96\bar{x}=2 \text{ ve } 1,96 \frac{\sigma}{\sqrt{N}} = 2$$

$$\frac{1.96(16)}{2} = \sqrt{N}$$

Tablo 1.Farklı Büyüklükteki Evrenler İçin Kuramsal Örneklem Büyüklükleri Tablosu

Evren	5%	4%	3%	2%
100	79	85	91	96
500	217	272	340	413
1.000	277	375	516	705
5.000	356	535	879	1622
50.000	381	593	1044	2290
100.000	382	596	1055	2344
1.000.000	384	599	1065	2344
25.000.000	384	600	1067	2400

Millî Eğitim Bakanlığı, Türkiye’deki tüm il ve ilçelerinin sınıflandırılmasında Kalkınma Bakanlığı’nın İllerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırmasını Raporunu esas almış, tüm ilçeleri buna göre sınıflandırmıştır. İllerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması Raporuna göre Ankara’nın 25 ilçesi, 4 farklı hizmet bölgesine ayrılmıştır. Araştırma evrenindeki öğretmenlerin görev yaptıkları yerin sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyinin öğretmenlerin çalışma koşullarını etkileyeceği düşünülerek dört hizmet bölgesinin her birinin örnekleme dâhil edilmesi gerektiği düşünülmüştür. Ankara’nın dört hizmet bölgesinin her birinden ait oldukları bölgeyi temsil etmek üzere rastgele yöntemle seçilen birer ilçe araştırmaya dâhil edilmiştir. Birinci hizmet bölgesinde bulunan Gölbaşı ilçesinde 1.636; ikinci hizmet bölgesinde bulunan Ayaş ilçesinde 208; üçüncü hizmet bölgesinde bulunan Haymana ilçesinde 440 ve dördüncü hizmet bölgesinde bulunan Bala ilçesinde 257 olmak üzere bu ilçelerde görev yapan toplam öğretmen sayısı 2.541’dir. Hizmet bölgelerinin belli özelliklere göre birbirlerine benzeyen gruplardan (tabakadan) oluştuğu, diğer hizmet bölgelerinden ise farklılıklar gösterdiği düşünülerek ana kütle temsil edecek örneklem tespit etmek amacıyla her bölgeden kaç öğretmenin araştırmaya dâhil edilebileceğini tespit etmek için Tabakalı Örnekleme Yöntemi kullanılmıştır. Hizmet bölgelerinden rastgele yöntemle seçilen ilçelerin toplam öğretmen sayısı, tabakaların örnekleme dahil olma oranlarının

hesaplanmasında evren kabul edilerek örneklem büyüklükleri aşağıdaki şekilde hesaplanmıştır.

$$nh = \frac{N_h}{N} n$$

N_h =Evren tabaka genişliği n_h =Örnekleme tabaka genişliği n =Örneklem büyüklüğü N =Evren büyüklüğü

$$\text{Gölbaşı için } nh = \frac{1636}{2541} 400 = 257$$

$$\text{Ayaş için } nh = \frac{208}{2541} 400 = 33$$

$$\text{Haymana için } nh = \frac{440}{2541} 400 = 69$$

$$\text{Bala için } nh = \frac{257}{2541} 400 = 41$$

Her hizmet bölgesi bir tabaka kabul edilerek yapılan hesaplama sonucu Gölbaşı ilçesinden 257, Ayaş ilçesinden 33, Haymana İlçesinden 69 ve Bala ilçesinden 41 olmak üzere 400 öğretmen araştırmaya dâhil edilmiştir.

2.2.3 Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Araştırmada veri toplama aracı olarak Kişisel Bilgi Formu, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Kamuda stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Ölçeği kullanılmıştır.

2.2.3.1 Kişisel Bilgi Formu

Katılımcıların kişisel bilgileri ile ilgili verileri toplamak amacıyla dokuz sorudan oluşan bir anket uygulanmıştır. Anketin bu bölümünde katılımcıların cinsiyeti, öğrenim durumu, görev yaptıkları ilçe, hizmet yılı, mesleki kariyer yapma konusundaki isteklerine ilişkim durumları, Millî Eğitim Bakanlığı'nın stratejik planını inceleme durumu, herhangi bir sendikada görev yapma durumu, mesleğiyle ilgili yayın takip etme durumu ile kurumlarındaki yönetsel karar ve uygulamaları adaletli bulma durumuna ilişkin sorular sorulmuştur.

2.2.3.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılık ölçeği olarak Meyer ve Allen tarafından geliştirilen üç boyutlu “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık alanında en kapsamlı ve sık kullanılan ölçek olarak kabul edilen Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Ölçeği, örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde üç temel boyutuyla ölçmeyi hedeflemiştir. 18 sorudan oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Baysal ve Paksoy tarafından Türkçeye çevrilmiştir (Baysal ve Paksoy, 1999). Ölçek, örgütsel bağlılığının nedenlerini belirleyici üç boyut içermekte ve toplam 18 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan her boyutla ilgili 6 ifade yer almaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler, 5'li Likert ölçeğindedir. Her bir ifadenin karşısında (1) “Kesinlikle katılmıyorum”, (2)“Katılmıyorum”, (3) “Fikrim yok”, (4) “Katılıyorum”, (5)“Kesinlikle katılıyorum” şeklinde beş katılma derecesi bulunmaktadır. Yapılan Geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonucu ölçeğin alpha katsayıları, duygusal bağlılık için 0,82; devamlılık bağlılığı için 0,68 ve normatif bağlılık için 0,76 olarak tespit edilmiştir (Özmen, Özer ve Saatçioğlu, 2005).

2.2.3.3 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili araştırma sayısı her geçen gün artarken, örgütlerin stratejik insan kaynakları yönetimi konusunda hangi ölçüde başarılı olduğunu ölçmek için veri toplamak amacıyla geliştirilen veri toplama aracı konusunda bir sınırlılık söz konusudur. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi konusunda veri toplamak üzere geliştirilen ve yaygın olarak kullanılan “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği” özel sektör örgütleri için hazırlanmıştır (Green, Wu, Whitten ve Medlin, 2006). Kamu örgütlerindeki stratejik insan kaynakları yönetim uygulamaları ile ilgili veri toplamada bu ölçeğin kullanılması, hem kamu örgütleri ile özel sektör örgütleri arasındaki yapısal farklılıklar, hem de bu örgütlerin işlevleri ve yönetim şekilleri boyutuyla uygun görülmemektedir. Bu çalışmaya konu olan Millî Eğitim Bakanlığı da bir kamu örgütü olduğu için toplanacak verilerin geçerliliği ve güvenilirliği açısından yeni bir ölçek geliştirme zorunluluğunu doğmuştur. Yukarıda sayılan gerekçelerden dolayı bu çalışmada veri toplamak üzere kamu örgütlerinin özellikleri dikkate alınarak “Kamuda Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği” geliştirilmiştir.

Literatürde ölçek geliştirmenin belirli aşamaları takip etmesi gerektiği belirtilmiştir. Bu çalışmada kullanılacak ölçeği geliştirmek üzere aşağıdaki sıralanan süreç sırasıyla uygulanmıştır (Seçer, 2015) (Şeker ve Gençdoğan, 2014).

Ölçeğin amacını belirleme, kimlere, neden uygulanacağını saptama

1. Ölçeğin kapsamına ve içeriğine karar verme
2. Belirlenen kapsam ve içerik doğrultusunda madde yazma
3. Madde kontrolü ve ölçek formu oluşturma
4. Maddelerin puanlama yöntemi ve verilerin analiz yöntemini belirleme
5. Geliştirilecek ölçeği, ölçek geliştirme grubunda uygulama
6. Maddeleri puanlama ve analiz etme
7. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda ölçeğe son halini verme

Bu araştırmada kullanılacak Kamuda Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği'ni hazırlama çalışması iki farklı gruba yapılmıştır. Bunlar, 328 kişiden oluşan açıklayıcı faktör analizi grubu (Grup-I) ve 251 kişiden oluşan doğrulamalı faktör analizi grubu (Grup-II) şeklinde dir.

2.2.3.3.1 Ölçek Geliştirme Grubu I

Araştırmada kamu çalışanlarının Stratejik insan kaynakları yönetimine ilişkin düşüncelerini belirleyebilmek için geliştirilen Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği'nin teknik özelliklerinden yapı geçerliği ve güvenilirliğini belirlemek amacıyla veri toplanan gruptur. Bu grup Ankara ilinde Millî Eğitim Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı ve Diyanet İşleri Başkanlığında çalışan kamu görevlilerinden oluşan bir gruptur. Gruplar, Millî Eğitim Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı ve Diyanet İşleri Başkanlığı bünyesinde memur statüsünde genel idare hizmetleri sınıfı, sağlık ve yardımcı sağlık hizmetleri sınıfı, teknik hizmetler sınıfı, eğitim öğretim hizmetleri sınıfı, din hizmetleri sınıfı ve yardımcı hizmetler sınıfında görev yapan kamu çalışanlarından oluşturulmuştur. Bu grupta toplam 382 kamu çalışanı yer almıştır. Grup oluşturulurken kamu çalışanlarının cinsiyeti ve çalıştıkları hizmet sınıflarının toplam kamu çalışanlarına oranı bakımından dağılımının dengeli olmasına dikkat edilmiştir. Bu dengeyi gözetmek için cinsiyete göre belirlenen hizmet sınıflarında çalışan kadın/erkek sayısı ve hizmet sınıfındaki çalışan sayısının toplam çalışanların sayısına oranı dikkate alınarak grup sayıları belirlenmiştir. Bu gruptaki veriler 2016 yılı Mart ayı 1. haftasında toplanmıştır.

Tablo 2. Tablo 1. Açıklayıcı Faktör Analizi Grubu

HİZMET SINIFLARI	AÇIKLAYICI FAKTÖR ANALİZİ GRUBU (GRUP-I)		
	K	E	TOPL.
Genel İdare Hizmetleri Sınıfı	38	57	95
Sağlık Ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri Sınıfı	32	38	70
Teknik Hizmetler Sınıfı	0	27	27
Eğitim Öğretim Hizmetleri Sınıfı	58	101	159
Din Hizmetleri Sınıfı	3	16	19
Yardımcı Hizmetler Sınıfı	2	10	12
TOPLAM	133	249	382

2.2.3.3.2 Ölçek Geliştirme Grubu II

Geliştirilen Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin ortaya konulan yapısının (açıklayıcı faktör analizi sonucunda) doğrulanıp doğrulanmadığının belirlenmesi için oluşturulan gruptur. Bu grup Ankara ilinde Millî Eğitim Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı ve Diyanet İşleri Başkanlığında çalışan kamu görevlilerinden oluşan bir gruptur. Gruplar, Millî Eğitim Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı ve Diyanet İşleri Başkanlığı bünyesinde memur statüsünde genel idare hizmetleri sınıfı, sağlık ve yardımcı sağlık hizmetleri sınıfı, teknik hizmetler sınıfı, eğitim öğretim hizmetleri sınıfı, din hizmetleri sınıfı, yardımcı hizmetler sınıfında görev yapan kamu çalışanlarından oluşturulmuştur. Bu grupta toplam 251 kamu çalışanı yer almıştır. Grup oluşturulurken kamu çalışanlarının cinsiyeti ve çalıştıkları hizmet sınıflarının kamu toplam kamu çalışanlarına oranı bakımından dağılımının dengeli olmasına dikkat edilmiştir. Bu dengeyi gözetmek için cinsiyete göre belirlenen hizmet sınıflarında çalışan kadın/erkek sayısı ve hizmet sınıfındaki çalışan sayısının toplam çalışanların sayısına oranı dikkate alınarak grup sayıları belirlenmiştir. Bu gruptaki veriler 2016 yılı Mart ayı 3. haftasında toplanmıştır.

Tablo 3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Grubu

HİZMET SINIFLARI	DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ GRUBU (GRUP-II)		
	K	E	TOPL.
Genel İdare Hizmetleri Sınıfı	20	40	60
Sağlık ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri Sınıfı	15	26	41
Teknik Hizmetler Sınıfı	0	17	17
Eğitim Öğretim Hizmetleri Sınıfı	41	70	111
Din Hizmetleri Sınıfı	1	9	10
Yardımcı Hizmetler Sınıfı	3	9	12
TOPLAM	80	171	251

Bu araştırmada geliştirilen Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği, literatür okunarak ve alanda çalışan üç uzmanın görüşleri doğrultusunda hazırlanmıştır. Deneme uygulaması öncesi ölçekte 40 madde yer almıştır. Bu maddeler alınacak tepkiler “kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kısmen katılıyorum, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum” yapısı gösteren likert tarzda yapılandırılmıştır. Ölçeğin

geçerlik ve güvenirlikle ilgili analizlerinin detayları bulgular bölümünde aktarılmıştır. Analiz sonucunda ölçekten 15 madde çıkarılmıştır. Nihai formunda ölçekte 25 madde kalmıştır. 25 madde iki alt boyutta yer almıştır. Ölçekte kalan maddeler, oluşturduğu alt boyutlar ve özellikleri tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 4. Alt boyutlar, maddeleri ve özellikleri

Alt Boyutlar	Maddeler	Tersten Puanlanan Madde	Ölçtüğü Özellik	Alınabilecek en yüksek puan	Alınabilecek en düşük puan
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim– Yatay Boyut	2, 3, 4, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 19 ve 23	Yok	Bu alt boyut yatay boyutta SİKY’yle ilgili bilgi verir.	75	15
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim– Dikey Boyut	1, 5, 9, 15, 18, 20, 21, 22, 24 ve 25	Yok	Bu alt boyut dikey boyutta SİKY’yle ilgili bilgi verir.	50	10

Elde edilen veriler IBM–SPSS 22 ve LISREL 8.8 Programlarına aktarılmıştır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin geçerliğini ve güvenirliğini belirleyebilmek için Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) test, Bartlett Sphericity test, varimax eksen döndürmesi (rotation), Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı, doğrulayıcı faktör analizi teknikleri kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2013; Özdamar, 2013).

2.2.3.3.3 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin Ölçme ve Değerlendirmedeki Teknik Özellikleri (Geçerlik ve Güvenirlik)

Ölçeğin yapısını açıklamak amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bu analizle veri dosyasının faktör analizine uygun olup olmadığını değerlendiren “Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) ve Bartlett Sphericity test” yapılmış, maddelerin hangi boyutlar altında toplandığını gösteren “Varimax Rotasyon Yöntemi” uygulanmış,

oluşan alt boyutlarla ilgilenilen özelliğin (Stratejik insan kaynakları yönetimi) varyansının ne kadarının açıklandığı tespit edilmiştir.

Faktör analizi öncesinde madde toplam korelasyonları incelenmiştir. Madde toplam korelasyonları 0,300'ün altında olan ve ölçeğe çok az katkı sağlayan 1, 2, 4, 6, 7, 9, 10, 12, 15, 16, 18, 22, 23, 27 ve 31. maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Geriye kalan 25 maddeye ilişkin istatistiki bilgiler tablo 4'te özetlenmiştir.

Tablo 5. Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Madde No	Yer Faktör	Aldığı	Madde-Toplam Korelasyonu	Döndürme Sonucu Faktörlerdeki Madde Yük Değerleri	
				Faktör I	Faktör II
M5	Faktör 1		0,461	0,452	
M8	Faktör 1		0,554	0,712	
M13	Faktör 1		0,612	0,752	
M14	Faktör 1		0,581	0,667	
M17	Faktör 1		0,379	0,544	
M20	Faktör 1		0,409	0,588	
M25	Faktör 1		0,499	0,818	
M26	Faktör 1		0,453	0,392	
M28	Faktör 1		0,554	0,709	
M29	Faktör 1		0,510	0,612	
M35	Faktör 1		0,694	0,637	
M36	Faktör 1		0,452	0,582	
M37	Faktör 1		0,725	0,558	
M38	Faktör 1		0,614	0,648	
M39	Faktör 1		0,542	0,548	
M3	Faktör 2		0,657		0,435
M11	Faktör 2		0,610		0,622
M19	Faktör 2		0,473		0,634
M21	Faktör 2		0,682		0,672
M24	Faktör 2		0,541		0,712
M30	Faktör 2		0,382		0,595
M32	Faktör 2		0,441		0,819
M33	Faktör 2		0,530		0,374
M34	Faktör 2		0,394		0,552
M40	Faktör 2		0,623		0,599
KMO = 0,852Cronbach Alpha = 0,889					
Bartlett Sphericity (X^2)=2091,965; sd=79, p<0.01					
Birinci Faktörün Açıkladığı Varyans = %32,780					
İkinci Faktörün Açıkladığı Varyans = %25,551					
İki Faktörün Birlikte Açıkladığı Varyans = %58,331					

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği'nin yapı geçerliği temel bileşenler analizi kullanılarak belirlenmiştir. Temel bileşenler analizinde veri dosyasının faktör analizine alınması için uygun olup olmadığını belirleyen Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) testi, yine aynı konuda bilgi veren Bartlett Sphericity test

yapılmaktadır. Tablo 4’de görüldüğü gibi KMO değeri 0,852 olarak belirlenmiştir. Bu değerin en az 0,50’nin üzerinde olması veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett-testi sonucu $X^2=2091,965$; $sd=79(p<0.01)$ olarak bulunmuştur. Bartlett-testi sonucunda elde edilen anlamlılık değerinin anlamlı çıkması, faktör analizinin yapılabileceğini göstermektedir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçekte kalan maddelerin madde toplam korelasyonlarının 0,379 ile 0,725 arasında olduğu görülmektedir. Açıklanan varyans ise %58’dir. Bu değer sosyal bilimlerde ölçek geliştirme çalışmalarında kabul edilir düzeyde bir değerdir (Tavşancıl, 2014). Açıklayıcı faktör analizinde ölçekte alt boyutlar olup olmadığı, alt boyutlar var ise hangi maddelerin hangi alt boyutlar altında toplandığına karar verebilmek için veri setine "Varimax" eksen döndürme yöntemi uygulanmıştır (Büyüköztürk, 2013; Özdamar, 2013). Uygulanan "Varimax" eksen döndürmesi sonucunda ölçekte iki faktör (boyut) olduğu belirlenmiştir.

Bunlar:

- Madde 5, 8, 13, 14, 17, 20, 25, 26, 28, 29, 35, 36, 37, 38 ve 39’un bir alt boyut oluşturduğu (birinci alt boyut) belirlenmiştir. Bu maddelerin bulunduğu birinci boyut soruları incelenmiştir. Bu boyuttaki maddelerin, insan kaynakları yönetim sistemleri arası uyum, planlama, kadrolama seçme, yerleştirme, eğitim, başarı değerlendirme, görevde yükselme, ödüllendirme iş sağlığı ve güvenliği, teknik işlevler, sendika, sosyalizasyon, toplu pazarlık, ücretlendirme gibi insan kaynakları yönetim uygulamalarının birbiriyle uyumuna ilişkin maddeler oldukları saptanmıştır. Bu bölüm maddeleri 2, 3, 4, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 19 ve 23 numaralı maddeler olarak yeniden numaralandırılmış ve boyut “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim–Yatay Boyut” olarak adlandırılmıştır. Bu maddelerin ilgili oldukları insan kaynakları yönetimi işlevleri tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim–Yatay Boyut Maddelerinin İlişkili Oldukları İKY İşlevleri

Madde No	Madde İfadesi	İlgili olduğu İKY işlevi
2	Kurum mevzuatı, işle ilgili analizlerden sonra yapılır.	Teknik İşlev, Planlama
3	Çalışanların performansı, mesleki gelişimlerini destekleyecek şekilde değerlendirilir.	Eğitim, Başarı Değerlendirme, Görevde Yükselme
4	Kurumun insan kaynakları sistemi, işin özelliğine uygun nitelikte personeli seçer ve yerleştirir.	Teknik İşlev, Seçme, Yerleştirme
6	Yer değiştirme işlemleri, çalışanların talepleri ile kurumun planlaması arasında anlaşılır bir denge gözetilerek yapılır.	Planlama, Kadrolama
7	Kurumda başarılı olanlar, objektif kriterlere göre ödüllendirilir.	Başarı Değerlendirme, Ödüllendirme
8	Performans arttırmak için ihtiyaç duyulan eğitimleri belirlemek üzere çalışmalar yapılır.	Eğitim, Başarı Değerlendirme
10	Kurum çalışanlarının başarılı olabilecekleri görevler ve birimler arası geçişlere imkân verilir.	Eğitim, Başarı Değerlendirme, Görevde Yükselme
11	Çalışanların mesleki gelişimine yönelik hizmet içi eğitim talepleri dikkate alınır.	Eğitim, Görevde Yükselme
12	Kurumun farklı hizmet sınıflarında (kadrolarda) görev yapan çalışanlara ilişkin insan kaynakları uygulamaları (ücret, izin, görevde yükselme, başarı değerlendirme gibi) birbiriyle uyumludur.	İKY Sistemleri Arası Uyum
13	Kurumda görevde yükselme fırsatları başarı değerlendirme sistemiyle uyumludur.	Başarı Değerlendirme, Görevde Yükselme
14	Çalışanlar, mesleki sorumluluklarıyla orantılı bir şekilde ücretlendirilir.	İş Değerleme, Ücretlendirme
16	Uygulanan ücretlendirme sistemi, başarılı olmada etkilidir.	Başarı Değerlendirme, Ücretlendirme
17	Sendikalar, çalışma hayatı sorunlarının çözümü konusunda etkilidir.	Sendika, Sosyalizasyon, Toplu Pazarlık
19	İhtiyaç duyulan insan kaynağı, uzun dönem planlama çalışmalarlarıyla temin edilir.	Planlama, Kadrolama
23	Kurumda, bedensel ve psikolojik yıpranmaya neden olan durumlarla ilgili önlemler alınır.	İş Sağlığı ve Güvenliği

- Madde 3, 11, 19, 21, 24, 30, 32, 33, 34 ve 40'ın bir alt boyut oluşturduğu (ikinci alt boyut) belirlenmiştir. Bu boyuttaki maddelerin, örgüt stratejilerinin belirlenme süreci ile insan kaynakları yöneticilerinin karar alma süreçlerindeki rolü, örgütün insan kaynakları planlamasının uzun dönem olup olmadığı, kurumun stratejik planının insan kaynağını geliştirip geliştirmediği, stratejik plan ile insan kaynakları hedeflerinin uyumu, örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve kariyer ilişkisi ile ilgili maddeler olduğu görülmektedir. Bu maddelerin, insan kaynakları yönetimi ile örgüt stratejileri arasındaki ilişki ve uyum konusunda bilgi toplama amacına yönelik sorular olduğu görülmüştür. Bu bölüm maddeleri 1, 5, 9, 15, 18, 20, 21, 22, 24 ve 25

numaralı maddeler olarak yeniden numaralandırılmış ve boyut “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim–Dikey Boyut” olarak adlandırılmıştır. Dikey boyut ile ilgili maddeler tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim–Yatay Boyut Maddelerinin İlişkili Oldukları İKY İşlevleri

Madde No	İfadeler
1	Kurumun stratejik planlama sürecinde, insan kaynakları yöneticilerinin aktif rol aldıkları, insan kaynakları uygulamalarından anlaşılır.
5	Kurumda stratejik hedefleri gerçekleştirmekle uyumlu insan kaynakları politikaları uygulanır.
9	İnsan kaynakları uygulamaları, çalışanların kurum stratejilerini benimsemeleri ve hayata geçirmeleri yönünde motive edicidir.
15	Kurum mevzuatında, insan kaynağının performansını artırıcı yönde düzenlemeler yapılır.
18	Kurumda karar vericiler, kurumun tüm kademe ve fonksiyonlarını bütünleştirecek bir strateji ile hareket eder.
20	Kurumda, yönetim kademelerinde görev alacakların tespitinde, yöneticilerin kurum hedeflerini gerçekleştirme becerisi dikkate alınır.
21	Kurumun stratejik planı, insan kaynağının geliştirilmesine imkân sağlayacak niteliktedir.
22	Kurumda insan kaynakları ile ilgili faaliyetler uzun dönem planlama şeklinde hayata geçirilir.
24	Kurumdaki insan kaynakları uygulamalarından, birimler arasında koordinasyon olduğu anlaşılır.
25	Kurumda “insan” değer yaratan stratejik bir kaynak olarak görülür.

Oluşan iki alt boyutun ayrı ayrı güvenilirlik düzeyleri incelenmiş ve boyutların toplanabilir olup olmadığı test edilmiştir. Ölçeklerde elde edilen boyutlarda yer alan maddelerin birbiriyle toplanabilir özellik göstermesi gerekmektedir. Analiz sonuçları tablo 8’de özetlenmiştir.

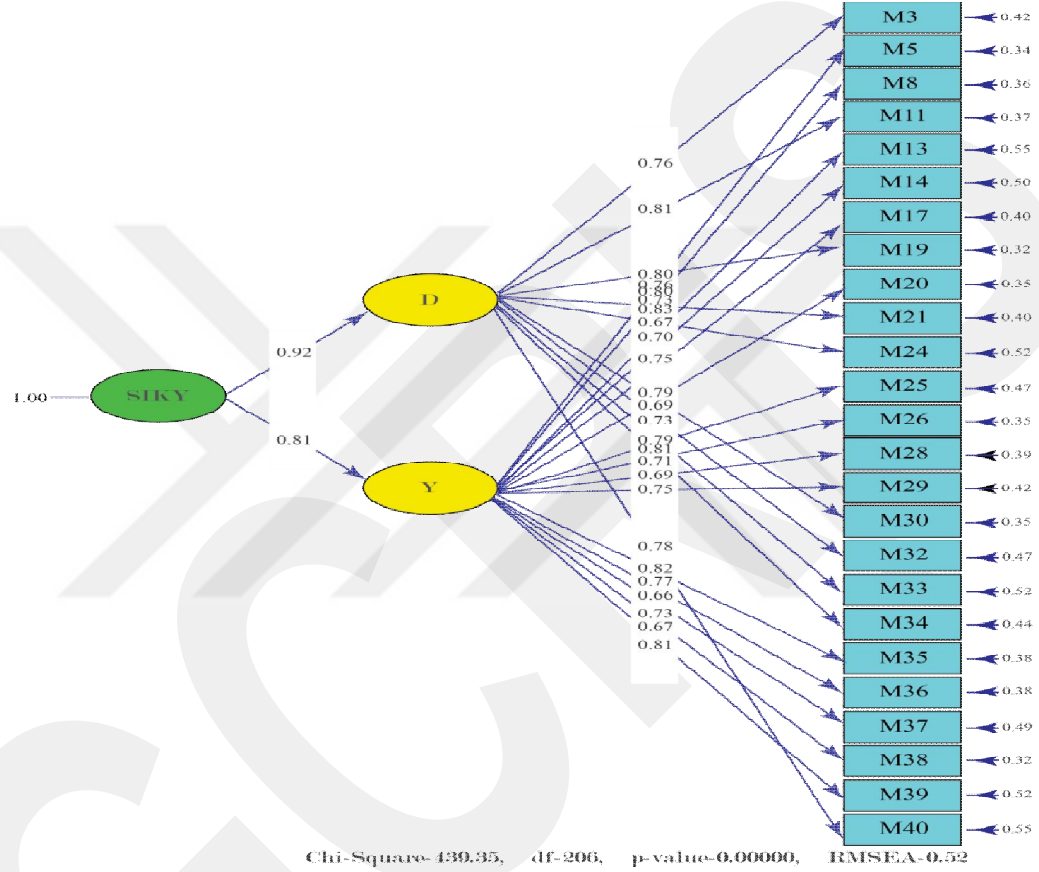
Tablo 8. SİKY Ölçeğinin Alt Boyutuna Ait Cronbach Alpha ve Toplanabilirlik Test Sonuçları

Alt Boyut	Cronbach Alpha	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	sd	p
Yatay	0,913	Nonadditivity	0,154	0,154	0,183	1	0,669
Dikey	0,882	Nonadditivity	0,040	0,040	0,032	1	0,857

Tablo 8 incelendiğinde ilk alt boyutun Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısının 0,913, ikinci boyutun ise 0,882 olduğu belirlenmiştir. Ölçekler için 0,70 üstü güvenilirlik katsayısı değerleri yüksek güvenilirlik olarak kabul edilmektedir (Özdamar, 2013). Bu alt ölçekler yüksek güvenilirlik düzeyine sahiptir. Ayrıca bu iki

alt ölçek, puanlama açısından Likert tipi toplanabilir bir alt ölçektir (Tukey Nonadditivity $p>.05$).

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ortaya çıkarılan yapısının doğrulanıp doğrulanmadığının belirlenmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucu belirlenen model şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 2. SIKY ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi modeli (standartlaştırılmış değerler).

Şekil 1 incelendiğinde doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda belirlenen ki-kare ve serbestlik derecesi değerlerinin $\chi^2=439,35$, ($sd=206$, $p<.01$) olduğu ve $\chi^2/sd=2,13$ oranının elde edildiği görülmektedir. Seçilen örneklemden elde edilen bu oranın 3’ün altında çıkması mükemmel uyuma işaret etmektedir (Jöreskog ve Sörbom, 1993; Sümer, 2000; Kline, 2005). Bu araştırmada DFA sonucunda belirlenen model ile veri arasındaki uyumun mükemmel uyuma karşılık geldiği söylenebilir. Diğer belirlenen uyum değerleri tablo 8’de özetlenmiştir.

Tablo 9. DFA Sonucunda Belirlenen Uyum Değerleri

χ^2	sd	χ^2/sd	RMSEA	AGFI	SRMR	RMR	NNFI	CFI	NFI	IFI
439,35	206	2,13	0,052	0,91	0,041	0,052	0,97	0,98	0,96	0,98

DFA’da en yaygın kullanılan uyum indekslerinden birisinin RMSEA (RootMeanSquareError of Approximation) olduğu söylenebilir. DFA analizinde RMSEA indeksinin 0,05 ve daha küçük bir değer olması model-veri uyumunun bir göstergesidir ancak bu değer 0,08’e kadar da kabul edilebileceği belirtilmektedir. DFA’da AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) değerinin 0,80’den yüksek, RMR (RootMean Square Residual) değerinin “0,10”dan ve SRMR (Standardized RMR) değerinin “0,08”den daha düşük olması modelin gerçek verilerle uyumu için kabul edilebilir olduğu söylenebilir. DFA’da NNFI (NonNormed Fit Index), CFI (Comparative Fit Index), NFI (Normed Fit Index) ve IFI (Incremental Fit Index) değerlerinin 0,95 ve üzerinde olması model veri uyumunun “mükemmel uyuma” karşılık geldiğinin göstergesidir (Anderson ve Gerbing, 1984; Browne ve Cudeck, 1993; Bentler, 1990; Hu ve Bentler, 1999; Çokluk, Güçlü ve Büyüköztürk, 2008; Marsh, Balla ve McDonald, 1988; Sümer, 2000; Şimşek, 2007; Vieira, 2011).

DFA’nın temel amacı önceden tanımlanan bir modelin, elde edilen veriler ile uyum düzeyini belirlemektir (Sümbüloğlu ve Akdağ, 2009). Bu bağlamda doğrulayıcı faktör analizi sonucunda belirlenen uyum indekslerine göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği’nin iki boyutlu yapısının doğrulandığı söylenebilir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımının özellikleri ve kamu örgütlerinin yapısı dikkate alınmak suretiyle geliştirilen “Stratejik İnsan kaynakları Yönetimi Ölçeği” maddeleri hazırlanırken kamu mevzuatı, kamu kurumlarının örgüt yapısı, kamuda insan kaynaklarının yapısı ve uygulanan insan kaynakları politikaları dikkate alınmıştır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının birbiriyle ve kurum stratejisiyle uyumu konusunda bilgi edinmeyi sağlayacak şekilde hazırlanan ölçek sayesinde kamu kurumlarının insan kaynaklarını hangi ölçüde stratejik bir kaynak olarak gördüğü ve yönettiğine ilişkin değerlendirmeler yapılabileceği gibi kamu görevlilerinin stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili algıları da öğrenilebilecektir. Geliştirilen ölçekte madde toplam korelasyonları düşük olan 15

madde ölçekten çıkarılmıştır. Ölçekten toplam 25 maddenin ise geçerli ve güvenilir bir yapıyla iki alt boyut (faktör) oluşturduğu belirlenmiştir. Oluşan alt boyutlar yeniden numaralanmış ve adlandırılmıştır. İlk boyut “*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim–Yatay Boyut*” olarak adlandırılmıştır. Bu boyut 2, 3, 4, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 19 ve 23 numaralı maddelerden oluşmaktadır. İkinci boyut “*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim–Dikey Boyut*” olarak adlandırılmıştır. Bu boyut 1, 5, 9, 15, 18, 20, 21, 22, 24 ve 25 numaralı maddelerden oluşmaktadır.

2.2.4 Veri Çözümleme

Araştırmaya katılan öğretmenlere ilişkin demografik bilgiler ile araştırmanın problemi ve alt problemleri ele alınarak ulaşılan veriler bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Veriler, SPSS programı ile tanımlayıcı istatistikler, faktör analizi, korelasyon, regresyon, tek örneklem t-testi, bağımsız örnekler t-testi ve ANOVA testi yapılarak tablolara dönüştürülüp yorumlanmıştır.

BÖLÜM III

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, Kişisel Bilgi Formu, Örgütsel Bağlılık ve Kamuda Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği aracılığı ile elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Ayrıca bu bölümde, bulgulara dayanılarak ortaya çıkan sonuçlar ve sonuçların karşılaştırılması ile yorumlanması üzerinde durulmaktadır. Araştırmada veri toplama kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği (duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları olmak üzere 3 alt faktöre sahip) ile Kamuda Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ölçeği (yatay ve dikey boyut olmak üzere 2 alt faktöre sahip)'nin ikisi de eşit aralıklı ölçme niteliğine sahip Likert tipi ölçeklerdir. Hem genel örneklem hem de bağımsız değişkenlere ilişkin alt kategorilerdeki örneklem hacmi yeterli büyüklüğe sahip olduğundan ($n>30$), verilerin normal dağılımı varsayılmış olup parametrik testler kullanılmıştır (Özdemir, 2008). Bu parametrik testler; tek örneklem t testi, bağımsız örnekler t-testi ve ANOVA testleridir. Anlamlılık düzeyi $\alpha=0,05$ alınmıştır.

3.1 Katılımcıların Kişisel ve Mesleki Özelliklerine İlişkin Bulgular

Veri toplama aracının kişisel bilgiler bölümünde katılımcıların cinsiyeti, katılımcıların öğrenim durumu, katılımcıların görev yaptıkları ilçeler, katılımcıların hizmet yılı, katılımcıların mesleki kariyer yapma konusundaki isteklerine ilişkin durumları, katılımcıların Millî Eğitim Bakanlığı'nın stratejik planını inceleme durumu, katılımcıların herhangi bir sendikada görev yapma durumu, katılımcıların mesleğiyle ilgili yayın takip etme durumu ile katılımcıların kurumlarındaki yönetsel

karar ve uygulamaları adaletli bulma durumu analiz edilmiş ve bu analizler tablolar halinde verilerek açıklamalarda bulunulmuştur.

3.1.1 Katılımcıların Cinsiyeti

Ankete katılanların % 49'u erkek, %51'i ise kadındır.

Tablo 10. Katılımcıların Cinsiyeti

Cinsiyeti	n	%	Birikimli %
Erkek	196	49,0	49,0
Kadın	204	51,0	100,0
Toplam	400	100,0	

3.1.2 Katılımcıların Öğrenim Durumu

Katılımcıların % 90,3'ü lisans % 9,5'i yüksek lisans ve % 0,3'ü ise doktora derecesine sahiptir.

Tablo 11. Katılımcıların Öğrenim Durumu

Öğrenim Durumu	n	%	Birikimli %
Lisans	361	90,3	90,3
Master	38	9,5	99,8
Doktora	1	,3	100,0
Toplam	400	100,0	

3.1.3 Katılımcıların Görev Yaptıkları İlçeler

Araştırmaya katılanların % 64,3'ü Gölbaşı, % 17,3'ü Haymana, % 10,3'ü Bala ve % 8,3'ü Ayaş ilçelerinde görev yapmaktadır.

Tablo 12. Katılımcıların Görev Yaptıkları İlçeler

Görev Yaptığı İlçe	n	%	Birikimli %
Gölbaşı	257	64,3	64,3
Ayaş	33	8,3	72,5
Haymana	69	17,3	89,8
Bala	41	10,3	100,0
Toplam	400	100,0	

3.1.4 Katılımcıların Hizmet Yılı

Katılımcıların % 22,8'i 1-10 yıl arası; % 37,3'ü 11-20 yıl arası, %34'ü 21-30 yıl ve % 6'sı 31 yıl üstü mesleki kıdeme sahiptir.

Tablo 13. Katılımcıların Hizmet Yılı

Hizmet Yılı	n	%	Birikimli %
1-10 Yıl	91	22,8	22,8
11-20 Yıl	149	37,3	60,0
21-30 Yıl	136	34,0	94,0
31 ve Üstü Yıl	24	6,0	100,0
Toplam	400	100,0	

3.1.5 Katılımcıların Mesleki Kariyer Yapma Konusundaki İsteklerine İlişkin Durumları

Katılımcıların % 30'u, mesleğinde kariyer yapmanın öncelikleri arasında olduğunu, % 70'i ise mesleki kariyerin öncelikleri arasında olmadığını ifade etmiştir.

Tablo 14. Katılımcıların Mesleki Kariyer Yapma Konusundaki İsteklerine İlişkim Durumları

Mesleğinizde kariyer yapmak, öncelikleriniz arasında mıdır?	n	%	Birikimli %
Evet	120	30,0	30,0
Hayır	280	70,0	100,0
Toplam	400	100,0	

3.1.6 Katılımcıların MEB'in Stratejik Planını İnceleme Durumu

Katılımcı öğretmenlerin %17,8'i MEB'in Stratejik Planını incelediğini söylemektedir. Öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu (%82,3) ise Stratejik Planı incelemeyi belirtmişlerdir.

Tablo 15. Katılımcıların MEB'in Stratejik Planını İnceleme Durumu

Millî Eğitim Bakanlığı'nın Stratejik Planını incelediniz mi?	n	%	Birikimli %
Evet	71	17,8	17,8
Hayır	329	82,3	100,0
Toplam	400	100,0	

3.1.7 Katılımcıların Herhangi Bir Sendikada Görev Yapma Durumu

Araştırmaya katılan öğretmenlerden % 21'i herhangi bir sendikanın yönetim kademesinde görev yapmış, % 79'u ise görev yapmadığını ifade etmişlerdir.

Tablo 16. Katılımcıların Herhangi Bir Sendikada Görev Yapma Durumu

Herhangi bir sendikanın yönetim kademelerinde görev yaptınız mı?	n	%	Birikimli %
Evet	84	21,0	21,0
Hayır	316	79,0	100,0
Toplam	400	100,0	

3.1.8 Katılımcıların Mesleğiyle İlgili Yayın Takip Etme Durumu

Katılımcıların % 33,5'i mesleğiyle ilgili düzenli olarak takip ettiğiniz herhangi bir yayın var mı sorusuna "Evet" cevabını verirken % 66,5'i bu soruya "Hayır" cevabını vermişlerdir.

Tablo 17. Katılımcıların Mesleğiyle İlgili Yayın Takip Etme Durumu

Mesleğinizle ilgili düzenli olarak takip ettiğiniz herhangi bir yayın var mı?	n	%	Birikimli %
Evet	134	33,5	33,5
Hayır	266	66,5	100,0
Toplam	400	100,0	

3.1.9 Katılımcıların Kurumlarındaki Yönetsel Karar ve Uygulamaları Adaletli Bulma Durumu

Katılımcıların % 38'i kurumundaki yönetsel karar ve uygulamaları adaletli bulunduğunu söylerken % 62'si, kurumundaki yönetsel karar ve uygulamaları adaletli bulmadığını söylemektedir.

Tablo 18. Katılımcıların Kurumlarındaki Yönetsel Karar ve Uygulamaları Adaletli Bulma Durumu

Kurumunuzdaki yönetsel karar ve uygulamaları adaletli buluyor musunuz?	n	%	Birikimli %
Evet	152	38,0	38,0
Hayır	248	62,0	100,0
Toplam	400	100,0	

3.2 Katılımcıların Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algılarına İlişkin Bulgular

Bu bölümde katılımcıların stratejik insan kaynakları yönetimi algısı ile farklı hizmet gölgelerinde görev yapan öğretmenlerin stratejik insan kaynakları yönetimi algıları arasındaki farka ilişkin iki hipotez test edilmiştir.

Bu hipotezler şunlardır:

- Millî Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan öğretmenler, Bakanlığın Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin gereklerine göre yönetilmediği algısına sahiptir.
- Farklı hizmet gölgelerinde görev yapan öğretmenlerin, Millî Eğitim Bakanlığı'nın Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine ilişkin algıları farklıdır.

3.2.1 Öğretmenlerin MEB'in SİKY Algularına İlişkin Bulgular

“Millî Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan öğretmenler Bakanlığın Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin gereklerine göre yönetilmediği algısına sahiptir” hipotezini test etmek için stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey ve yatay alt boyutlarının 5'li likert ölçeğinin orta değeri olan 3'e eşit olup olmadığı tek örneklem t-testi ile test edilmiş ve sonuçlar tablo 19'da özetlenmiştir.

Tablo 19. SİKY'nin Alt Boyutlarına İlişkin tek örneklem t-testi Sonuçları

	Test Değeri= 3					
	n	Ort.	ss	t	sd	P
SİKY (Dikey Boyut)	400	1,6770	,80616	-32,822	399	,000*
SİKY (Yatay Boyut)	400	1,6480	,77194	-35,028	399	,000*

Yapılan tek örneklem t-testi sonucuna göre; stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyut algısına ilişkin ortalamaların test değeri olan 3'ten farklı olduğundan ($t=-32,82$; $P< 0,05$) ulaşılan sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyut algısına ilişkin ortalamanın $1,6770<3$ olduğundan katılımcıların Millî Eğitim Bakanlığı'nın stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyutunun gereklerine göre yönetilmediği algısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay boyut algısı incelendiğinde; bu algıya ilişkin ortalamaların test değeri olan 3'ten farklı olduğundan ($t=-35,28$; $P< 0,05$) ulaşılan sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay boyut algısına ilişkin verilerin ortalaması $1,6484<3$ olduğundan

katılımcıların, Millî Eğitim Bakanlığı'nın Stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay boyutunun gereklerine göre yönetilmediği algısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

3.2.2 Farklı Hizmet Bölgelerindeki Öğretmenlerin MEB'in SİKY Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular

“Farklı hizmet gölgelerinde görev yapan öğretmenlerin, Millî Eğitim Bakanlığı'nın Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine ilişkin algıları farklıdır” hipotezini test etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçlar Tablo 20'de özetlenmiştir.

Tablo 20. SİKY'nin Alt Boyutlarının İlçe Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	İlçe	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	P
SİKY (dikey boyut)	Gölbaşı	257	1,879	,832	G.Arası	37,985	3	12,662		
	Ayaş	33	1,757	,791	G.İçi	221,323	396	,559		
	Haymana	69	1,200	,523	Toplam	259,308	399		22,66	,000
	Bala	41	1,146	,357						
	Toplam	257	1,879	,832						
SİKY (yatay boyut)	Gölbaşı	257	1,850	,803	G.Arası	36,536	3	12,179		
	Ayaş	33	1,684	,717	G.İçi	201,226	396	,508		
	Haymana	69	1,178	,470	Toplam	237,763	399		23,97	,000
	Bala	41	1,136	,333						
	Toplam	400	1,648	,771						

Katılımcıların stratejik insan kaynakları yönetiminin alt boyutlarına ilişkin algıları, çalıştıkları ilçelere göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre öğretmenlerin stratejik insan kaynakları yönetiminin hem dikey (F=22,66; P<0,05) hem de yatay (F=23,97; P<0,05) boyutlarına ilişkin algıları, ilçelere göre anlamlı derecede farklı olduğu görülmüştür.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin hem dikey hem yatay boyutu bakımından, Gölbaşı ve Ayaş'ta görev yapan öğretmenlerin algıları, Haymana ve Bala ilçelerinde görev yapan öğretmenlerin algılarından anlamlı derecede daha olumludur.

3.3 Katılımcıların Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Bulgular

Bu bölümde katılımcıların Millî Eğitim Bakanlığı'na örgütsel bağlılık düzeyleri ile farklı hizmet gölgelerinde görev yapan öğretmenlerin Bakanlığa örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki farka ilişkin iki hipotez test edilmiştir.

Bu hipotezler şunlardır:

- Öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığı'na örgütsel bağlılık düzeyleri düşüktür.
- Farklı hizmet bölgelerinde görev yapan öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlılık düzeyleri değişiklik göstermektedir.

3.3.1 Katılımcıların, Millî Eğitim Bakanlığı'na Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile İlgili Bulgular

“Öğretmenlerin, Millî Eğitim Bakanlığı'na örgütsel bağlılık düzeyleri düşüktür” hipotezini test etmek için Örgütsel bağlılığın duygusal, devamlılık ve normatif boyutlarının 5'li likert ölçeğinin orta değeri olan 3'e eşit olup olmadığı tek örneklem t-testi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 21'de özetlenmiştir.

Tablo 21. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarına İlişkin Tek Örneklem t-testi Sonuçları

	Test Değeri= 3					
	N	Ort.	ss	t	sd	P
ÖRG. BAĞ. (Duygusal)	400	2,252	,963	-15,528	399	,000*
ÖRG. BAĞ. (Devam.)	400	3,538	,714	15,079	399	,000*
ÖRG. BAĞ. (Normatif)	400	2,024	,908	-21,482	399	,000*

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığı'na örgütsel bağlılığın duygusal ($t=-15,53$; $P< 0,05$), devamlılık ($t=-15,08$; $P< 0,05$) ve normatif ($t=-21,48$; $P< 0,05$) boyutlarına ilişkin algı ortalamaları test değeri olan 3'ten farklıdır.

Örgütsel bağlılığın duygusal boyutu ile ilgili katılımcı cevaplarının ortalaması $2,25<3$ olduğu yani katılımcıların Millî Eğitim Bakanlığı'na örgütsel bağlılık düzeylerinin duygusal bağlılık boyutuyla düşük olduğu görülmüştür.

Örgütsel bağlılığın devamlılık boyutu ile ilgili katılımcı cevaplarının ortalaması $3,54>3$ olduğu yani katılımcıların Millî Eğitim Bakanlığı'na örgütsel bağlılık düzeylerinin devamlılık bağlılığı boyutuyla yüksek olduğu görülmüştür.

Örgütsel bağlılığın normatif boyut algısına ilişkin katılımcı cevaplarına ilişkin veri ortalamasının $2,02<3$ olduğu yani katılımcıların Millî Eğitim Bakanlığı'na örgütsel bağlılık düzeylerinin normatif bağlılık boyutuyla bağlılığının düşük olduğu görülmüştür.

3.3.2 Farklı Hizmet Bölgelerinde Görev Yapan Katılımcıların MEB'e Bağlılık Düzeyleri Arasındaki Farka İlişkin Bulgular

“Farklı hizmet bölgelerinde görev yapan öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlılık düzeyleri değişiklik göstermektedir” hipotezini test etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 22'de özetlenmiştir.

Tablo 22. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarının İlçe Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	İlçe	N	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	P
ÖRG. BAĞ. (Duygusal)	Gölbaşı	257	2,4695	,97162	G.Arası	44,395	3	14,798		
	Ayaş	33	2,3535	,78479	G.İçi	325,881	396	,823		
	Haymana	69	1,7053	,80244	Toplam	370,276	399		17,98	,000*
	Bala	41	1,7276	,71953						
	Toplam	400	2,2521	,96333						
ÖRG. BAĞ. (Devam.)	Gölbaşı	257	3,504	,7132	G.Arası	9,496	3	3,165		
	Ayaş	33	3,384	,5408	G.İçi	193,916	396	,490		
	Haymana	69	3,476	,7521	Toplam	203,412	399		6,46	,000*
	Bala	41	3,984	,6300						
	Toplam	400	3,538	,7140						
ÖRG. BAĞ. (Normatif)	Gölbaşı	257	2,2270	,90986	G.Arası	40,425	3	13,475		
	Ayaş	33	2,1667	,81437	G.İçi	288,639	396	,729		
	Haymana	69	1,5072	,74010	Toplam	329,064	399		18,49	,000*
	Bala	41	1,5122	,67535						
	Toplam	400	2,0246	,90814						

Katılımcıların örgütsel bağlılığın alt boyutların her birine ilişkin bağlılık düzeyinin, çalıştıkları ilçelere göre farklılaşıp farklılaşmadığına tespit etmek üzere yapılan analizde öğretmenlerin örgütsel bağlılığın duygusal boyutu (F=17,98; P<0,05), devamlılık boyutu (F=6,46; P<0,05) ve normatif boyutu (F=18,49; P<0,05) ile ilgili bağlılıklarının, ilçelere göre anlamlı derecede farklı görülmüştür.

Hangi ilçelerin birbirinden farklı olduğuna bakıldığında; örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bağlılık boyutu bakımından Gölbaşı ve Ayaş'ta görev yapan öğretmenlerin bağlılıkları, Haymana ve Bala ilçelerinde görev yapan öğretmenlerin bağlılıklarından anlamlı derecede daha olumludur. Örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu bakımından ise Gölbaşı, Ayaş ve Haymana ilçelerinde görev yapan öğretmenlerin bağlılıkları, Bala'da görev yapan öğretmenlerin bağlılıklarından anlamlı derecede daha olumsuzdur.

3.4 Katılımcıların Örgütsel Bağlılıkları ve SİKY Algıları Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular

Bu bölümde “Millî Eğitim Bakanlığı’nda görev yapan öğretmenlerin, Bakanlığın Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi konusundaki algıları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.” hipotezi test edilmiştir. Bu hipotezi test etmek için tek değişkenli korelasyon analizi yapılmış olup sonuçlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 23. ÖB ile SİKY’nin Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Matrisi Sonuçları

		ÖRG. BAĞ. (duygusal)	ÖRG. BAĞ. (devam.)	ÖRG. BAĞ. (normatif)	SİKY (dikey boyut)	SİKY (yatay boyut)
ÖRG. BAĞ. (Duygusal)	r	1	-,100*	,864**	,648**	,647**
	P		,045	,000	,000	,000
	n	400	400	400	400	400
ÖRG. BAĞ. (Devam.)	r	-,100*	1	-,064	-,126*	-,120*
	P	,045		,203	,012	,016
	n	400	400	400	400	400
ÖRG. BAĞ. (Normatif)	r	,864**	-,064	1	,579**	,575**
	P	,000	,203		,000	,000
	n	400	400	400	400	400
SİKY (Dikey Boyut)	r	,648**	-,126*	,579**	1	,998**
	P	,000	,012	,000		,000
	n	400	400	400	400	400
SİKY (Yatay Boyut)	r	,647**	-,120*	,575**	,998**	1
	P	,000	,016	,000	,000	
	n	400	400	400	400	400

Stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey ve yatay boyut algıları ile örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif boyutları ile doğru yönde, devamlılık boyutuyla ile ters yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Yani, araştırmaya katılanların stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyut algısı arttıkça örgütsel bağlılığın duygusal ($r=0,648$; $P<0,05$) ve normatif ($r=-0,126$; $P<0,05$) boyutlarında bağlılık artmakta; devamlılık ($r=0,579$; $P<0,05$) boyutunda ise bağlılık azalmaktadır. Aynı şekilde, katılımcı öğretmenlerin stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay boyut algısı arttıkça örgütsel bağlılığın duygusal ($r=0,647$; $P<0,05$) ve normatif ($r=-0,120$; $P<0,05$) boyutlarında bağlılık artarken devamlılık ($r=0,575$; $P<0,05$) boyutuna ise bağlılık azalmaktadır.

3.5 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığı Açıklama Düzeyine İlişkin Bulgular

Korelasyon matrisinden de görüleceği üzere bağımsız değişkenin (stratejik insan kaynakları yönetimi algısı) yatay ve dikey boyutu arasında yüksek derecede ilişki ($r=,998$) çıkmasından dolayı her iki alt boyut içinde olacağı çoklu regresyondan bahsedemeyiz. Bu durumda örgütsel bağlılığın duygusal, devamlılık ve normatif boyutları ile stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey ve yatay boyutuyla basit doğrusal regresyon modelleri oluşturuldu. Modellerin anlamlılığı test edildi ve bağımsız değişken olan stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey ve yatay alt boyutlarının bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığın duygusal, devamlılık ve normatif boyutlarını hangi oranda açıkladığı tespit edilmeye çalışıldı.

3.5.1 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Dikey Boyut Algısının Örgütsel Bağlılığın Duygusal Boyutunu Açıklama Düzeyi

Tablo 24. SİKY'nin Dikey Boyutunun ÖB'nin Duygusal Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Modeli İçin Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	KT	Sd	KO	F	P
Regresyon	155,290	1	155,290		
Artık	214,986	398	,540	287,49	,000*
Toplam	370,276	399			

Stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyutunun, örgütsel bağlılığın duygusal boyutuna etkisini tespit etmek için oluşturulan regresyon modelinin anlamlılığı için yapılan ANOVA testi sonucunda $P<0,05$ olduğundan basit doğrusal regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

Tablo 25. Regresyon Modelinin Katsayılarına İlişkin Tek Örneklem t Testi Sonuçları ve SİKY'nin Dikey Boyutunun Örgütsel Bağlılığın Duygusal Boyutunu Açıklama Düzeyine İlişkin Sonuçlar

Katsayılar	B	Std. Hata	r	r ²	t	P
Regresyon Sabiti	,954	,085			11,240	,000*
SİKY	,774	,046	,648	,419	16,955	,000*

(Dikey Boyut)

Model katsayılarının anlamlılığı için yapılan tek örneklem t testi sonuçlarına göre hem modelin sabitinin, hem de bağımlı değişkenin katsayılarının anlamlı olduğu ($P<0,05$) görülmektedir. Buna göre örgütsel bağlılığın duygusal boyutu için regresyon modeli; $0,954+0,774 \times$ stratejik insan kaynakları yönetimi (dikey boyut) şeklinde oluşturulmuş ve $r^2=0,419$ olarak tespit edilmiştir. Bu sonuca oluşturulan regresyon modelinde; stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyutu, örgütsel bağlılığın duygusal boyutunun %42'sini açıklamaktadır. Yani göre stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyut algısıyla örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında orta derecede pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür.

3.5.2 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Yatay Boyut Algısının Örgütsel Bağlılığın Duygusal Boyutunu Açıklama Düzeyi

Tablo 26. SİKY'nin Yatay Boyutunun ÖB'nin Duygusal Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Modeli İçin Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	KT	Sd	KO	F	P
Regresyon	155,214	1	155,214		
Artık	215,062	398	,540	287,243	,000*
Toplam	370,276	399			

Stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay boyutunun, örgütsel bağlılığın duygusal boyutuna etkisini tespit etmek için oluşturulan regresyon modelinin anlamlılığı için yapılan ANOVA testi sonucunda $P<0,05$ olduğundan basit doğrusal regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

Tablo 27. Modelinin Katsayılarına İlişkin Tek Örneklem t Testi Sonuçları ve SİKY'nin Yatay Boyutunun Örgütsel Bağlılığın Duygusal Boyutunu Açıklama Düzeyine İlişkin Sonuçlar

Katsayılar	B	Std.Hata	R	r^2	T	P
Regresyon Sabiti	,921	,087			10,613	,000*
SİKY (Yatay Boyut)	,808	,048	,647	,419	16,948	,000*

Model katsayılarının anlamlılığı için yapılan tek örneklem t testi sonuçlarına göre hem modelin sabitinin, hem de bağımlı değişkenin katsayılarının anlamlı olduğu ($P < 0,05$) görülmektedir. Buna göre örgütsel bağlılığın duygusal boyutu için regresyon modeli; $0,921 + 0,774 \times$ stratejik insan kaynakları yönetimi (yatay boyut) şeklinde oluşturulmuş ve $r^2 = 0,419$ olarak tespit edilmiştir. Bu sonuca göre oluşturulan regresyon modelinde; stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay boyutu, örgütsel bağlılığın duygusal boyutunun %42'sini açıklamaktadır. Yani; stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay boyut algısıyla örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında orta derecede pozitif bir ilişki vardır.

3.5.3 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Dikey Boyut Algısının Örgütsel Bağlılığın Devamlılık Boyutunu Açıklama Düzeyi

Tablo 28. SİKY'nin Dikey Boyutunun ÖB'nin Devamlılık Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Modeli İçin Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	KT	Sd	KO	F	P
Regresyon	3,209	1	3,209		
Artık	200,203	398	,503	6,380	,012*
Toplam	203,412	399			

Stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyutunun, örgütsel bağlılığın devamlılık boyutuna etkisini tespit etmek için oluşturulan regresyon modelinin anlamlılığı için yapılan ANOVA testi sonucunda $P < 0,05$ olduğundan basit doğrusal regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

Tablo 29. Modelinin Katsayılarına İlişkin Tek Örneklem t Testi Sonuçları ve SİKY'nin Dikey Boyutunun Örgütsel Bağlılığın Devamlılık Boyutunu Açıklama Düzeyine İlişkin Sonuçlar

Katsayılar	B	Std.Hata	r	r^2	T	P
Regresyon Sabiti	3,725	,082			45,462	,000*
SİKY (Dikey Boyut)	-,111	,044	,126	,016	-2,526	,012*

Model katsayılarının anlamlılığı için yapılan tek örneklem t testi sonuçlarına göre hem modelin sabitinin, hem de bağımlı değişkenin katsayılarının anlamlı

olduğu ($P < 0,05$) görülmektedir. Buna göre örgütsel bağlılığın devamlılık boyutu için regresyon modeli; $3,725 + -0,111 \times$ stratejik insan kaynakları yönetimi (dikey boyut) şeklinde oluşturulmuş ve $r^2 = 0,016$ olarak tespit edilmiştir. Oluşturulan regresyon modelinde; stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyutu, örgütsel bağlılığın devamlılık boyutunun % 1,6 'sını açıklamaktadır. Yani; stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyut algısıyla örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu arasında çok zayıf derecede negatif bir ilişki vardır.

3.5.4 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Yatay Boyut Algısının Örgütsel Bağlılığın Devamlılık Boyutunu Açıklama Düzeyi

Tablo 30. SİKY'nin Yatay Boyutunun ÖB'nin Devamlılık Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Modeli İçin Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	KT	Sd	KO	F	P
Regresyon	2,934	1	2,934		
Artık	200,478	398	,503	5,826	,016*
Toplam	203,412	399			

Stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay boyutunun, örgütsel bağlılığın devamlılık boyutuna etkisini tespit etmek için oluşturulan regresyon modelinin anlamlılığı için yapılan ANOVA testi sonucunda $P < 0,05$ olduğundan basit doğrusal regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

Tablo 31. Modelinin Katsayılarına İlişkin Tek Örneklem t Testi Sonuçları ve SİKY'nin Yatay Boyutunun Örgütsel Bağlılığın Devamlılık Boyutunu Açıklama Düzeyine İlişkin Sonuçlar

Katsayılar	B	Std. Hata	r	r^2	T	P
Regresyon Sabiti	3,721	,084			44,438	,000*
SİKY (Yatay Boyut)	-,111	,046	-,120	,014	-2,414	,016*

Model katsayılarının anlamlılığı için yapılan tek örneklem t testi sonuçlarına göre hem modelin sabitinin, hem de bağımlı değişkenin katsayılarının anlamlı olduğu ($P < 0,05$) görülmektedir. Buna göre örgütsel bağlılığın devamlılık boyutu için regresyon modeli; $3,721 + -111 x$ stratejik insan kaynakları yönetimi (yatay boyut) şeklinde oluşturulmuş ve $r^2 = 0,014$ olarak tespit edilmiştir. Bu sonuca göre stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay boyutu, örgütsel bağlılığın devamlılık boyutunun % 1'ini açıklamaktadır. Yani; stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay boyut algısıyla örgütsel bağlılığın devamlılık bağıllığı boyutu arasında çok zayıf derecede negatif bir ilişki vardır.

3.5.5 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Dikey Boyut Algısının Örgütsel Bağlılığın Normatif Boyutunu Açıklama Düzeyi

Tablo 32. SİKYY'nin Dikey Boyutunun ÖB'nin Normatif Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Modeli İçin Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	KT	Sd	KO	F	P
Regresyon	110,155	1	110,155		
Artık	218,908	398	,550	200,275	,000*
Toplam	329,064	399			

Stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyutunun, örgütsel bağlılığın normatif boyutuna etkisini tespit etmek için oluşturulan regresyon modelinin anlamlılığı için yapılan ANOVA testi sonucunda $P < 0,05$ olduğundan basit doğrusal regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

Tablo 33. Modelinin Katsayılarına İlişkin Tek Örneklem t Testi Sonuçları ve SİKYY'nin Dikey Boyutunun Örgütsel Bağlılığın Normatif Boyutunu Açıklama Düzeyine İlişkin Sonuçlar

Katsayılar	B	Std. Hata	r	r ²	T	P
Regresyon Sabiti	,932	,086			10,873	,000*
SİKYY (Dikey Boyut)	,652	,046	,579	,335	14,152	,016*

Model katsayılarının anlamlılığı için yapılan tek örneklem t testi sonuçlarına göre hem modelin sabitinin, hem de bağımlı değişkenin katsayılarının anlamlı olduğu ($P < 0,05$) görülmektedir. Buna göre örgütsel bağlılığın normatif boyutu için regresyon modeli; $0,932 + 0,652 \times$ stratejik insan kaynakları yönetimi (dikey boyut) şeklinde oluşturulmuş ve $r^2 = 0,335$ olarak tespit edilmiştir. Yani stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyutu, örgütsel bağlılığın normatif boyutunun % 34'ünü açıklamaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyut algısıyla örgütsel bağlılığın normatif bağlılığı boyutu arasında ise yine orta derecede pozitif bir ilişki vardır.

3.5.6 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Yatay Boyut Algısının Örgütsel Bağlılığın Normatif Boyutunu Açıklama Düzeyi

Tablo 34. SİKYY'nin Yatay Boyutunun ÖB'nin Normatif Boyutuna Etkisine İlişkin Regresyon Modeli İçin Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	KT	sd	KO	F	P
Regresyon	108,773	1	108,773		
Artık	220,291	398	,553	196,519	,000*
Toplam	329,064	399			

Stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay boyutunun, örgütsel bağlılığın normatif boyutuna etkisini tespit etmek için oluşturulan regresyon modelinin anlamlılığı için yapılan ANOVA testi sonucunda $P < 0,05$ olduğundan basit doğrusal regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

Tablo 35. Modelinin Katsayılarına İlişkin Tek Örneklem t Testi Sonuçları ve SİKYY'nin Yatay Boyutunun Örgütsel Bağlılığın Normatif Boyutunu Açıklama Düzeyine İlişkin Sonuçlar

Katsayılar	B	Std. Hata	r	r ²	T	P
Regresyon Sabiti	,910	,088			10,365	,000*
SİKYY (Yatay Boyut)	,676	,048	,575	,331	14,019	,000*

Model katsayılarının anlamlılığı için yapılan tek örneklem t testi sonuçlarına göre hem modelin sabitinin, hem de bağımlı değişkenin katsayılarının anlamlı olduğu ($P < 0,05$) görülmektedir. Buna göre örgütsel bağlılığın normatif boyutu için regresyon modeli; $0,910 + 0,676 \times$ stratejik insan kaynakları yönetimi (yatay boyut) şeklinde oluşturulmuş ve $r^2 = 0,331$ olarak tespit edilmiştir. Yani stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay boyutu, örgütsel bağlılığın normatif boyutunun % 33'ünü açıklamaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey ve yatay boyut algısıyla örgütsel bağlılığın normatif bağlılığı boyutu arasında ise yine orta derecede pozitif bir ilişki vardır.

Sonuç olarak; stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığı açıklama düzeyi ile ilgili regresyon analizi sonucu, stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey ve yatay boyut algısıyla örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında orta derecede pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Stratejik insan kaynakları yönetiminin hem yatay hem de dikey boyutu, örgütsel bağlılığın duygusal boyutunun %42'sini açıklamaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey ve yatay boyut algısıyla örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu arasında ise çok zayıf derecede negatif bir ilişki vardır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyutu, örgütsel bağlılığın devamlılık boyutunun % 1,6'sını; yatay boyutu ise örgütsel bağlılığın devamlılık boyutunun % 1'ini açıklamaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey ve yatay boyut algısıyla örgütsel bağlılığın normatif bağlılığı boyutu arasında ise yine orta derecede pozitif bir ilişki vardır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyutu, örgütsel bağlılığın normatif boyutunun % 34'ünü; yatay boyutu ise örgütsel bağlılığın normatif boyutunun % 33'ünü açıklamaktadır.

3.6 Katılımcıların Kişisel Özellikleri İle Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algıları ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular

Bu bölümde katılımcıların kişisel özellikleri ile örgütsel bağlılıkları ve stratejik insan kaynakları yönetimi algıları arasındaki ilişki ile ilgili veriler ele

alınarak ulaşılan sonuçların istatistiksel açıdan ne anlama geldiği, bunlar arasında nasıl bir ilişki olduğu incelenmiştir.

3.6.1 ÖB ve SİKY'nin Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkeni ile İlişkisi

Tablo 36. ÖB ve SİKY'nin Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t-testi Sonuçları

	Cinsiyeti	n	Ort.	Std.S.	t	sd	P
ÖRG. BAĞ. (Duygusal)	Erkek	196	2,1097	,85835	-2,936	389,407	,004*
	Kadın	204	2,3889	1,0382			
ÖRG. BAĞ. (Devam.)	Erkek	196	3,526	,7879	-,350	374,774	,726
	Kadın	204	3,551	,6368			
ÖRG. BAĞ. (Normatif)	Erkek	196	1,8937	,80607	-2,861	388,597	,004*
	Kadın	204	2,1503	,98205			
SİKY (Dikey Boyut)	Erkek	196	1,4837	,68899	-4,853	384,685	,000*
	Kadın	204	1,8627	,86639			
SİKY (Yatay Boyut)	Erkek	196	1,4619	,65995	-4,880	384,817	,000*
	Kadın	204	1,8268	,82904			

Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutuna ilişkin kadın ve erkeklere ait cevaplarının ortalamaları anlamlı düzeyde birbirinden farklılaşmaktadır ($t=-2,94$; $P<0,05$). Yani kadın öğretmenler örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu bakımından Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlılıkları, erkeklerden önemli derecede yüksektir.

Örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutuna ilişkin kadın ve erkeklere ait cevapların ortalamaları anlamlı düzeyde birbirinden farklılaşmamaktadır ($t=-0,35$; $P>0,05$).

Örgütsel bağlılığın normatif bağlılığı boyutuna ilişkin kadın ve erkeklere ait görüşlerinin ortalamaları anlamlı düzeyde birbirinden farklılaşmaktadır ($t=-2,86$; $P<0,05$). Yani kadın öğretmenlerin örgütsel bağlılığın normatif bağlılığı boyutu bakımından bağlılıkları, erkeklerden önemli derecede yüksektir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyutuna ilişkin kadın ve erkeklere ait katılımcı görüş ortalamaları anlamlı düzeyde birbirinden farklılaşmaktadır ($t=-4,85$; $P<0,05$). Bu durumda kadın öğretmenlerin stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyutu bakımından algıları, erkeklerin algılarından önemli derecede yüksektir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay boyutuna ilişkin kadın ve erkeklere ait katılımcı görüş ortalamaları anlamlı düzeyde birbirinden farklılaşmaktadır ($t=-4,88$; $P<0,05$). Buna göre kadın öğretmenlerin Stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay boyutu bakımından algıları, erkeklerin algılarından önemli derecede yüksektir.

3.6.2 ÖB ve SİKY'nin Alt Boyutları ile Mesleğinizde Kariyer Yapma İsteği Arasındaki İlişki

Tablo 37. ÖB ve SİKY'nin Alt Boyutlarının “Mesleğinizde Kariyer Yapmak, Öncelikleriniz Arasında mıdır?” Sorusuna İlişkin Bağımsız Örnekler t-testi Sonuçları

	Mesleğinizde kariyer yapmak, öncelikleriniz arasında mıdır?	n	Ort.	Std.S.	t	sd	P																																												
ÖRG. BAĞ. (Duygusal)	Evet	120	2,2264	,82072	-,380	276,813	,704																																												
	Hayır	280	2,2631	1,0195				ÖRG. BAĞ. (Devam.)	Evet	120	3,549	,7332	,188	398	,851	Hayır	280	3,534	,7069	ÖRG. BAĞ. (Normatif)	Evet	120	1,9972	,79270	-,424	268,585	,672	Hayır	280	2,0363	,95444	SİKY (Dikey Boyut)	Evet	120	1,1758	,44627	-11,148	378,684	,000*	Hayır	280	1,8918	,83075	SİKY (Yatay Boyut)	Evet	120	1,1506	,38762	-11,971	392,064	,000*
ÖRG. BAĞ. (Devam.)	Evet	120	3,549	,7332	,188	398	,851																																												
	Hayır	280	3,534	,7069				ÖRG. BAĞ. (Normatif)	Evet	120	1,9972	,79270	-,424	268,585	,672	Hayır	280	2,0363	,95444	SİKY (Dikey Boyut)	Evet	120	1,1758	,44627	-11,148	378,684	,000*	Hayır	280	1,8918	,83075	SİKY (Yatay Boyut)	Evet	120	1,1506	,38762	-11,971	392,064	,000*	Hayır	280	1,8612	,79754								
ÖRG. BAĞ. (Normatif)	Evet	120	1,9972	,79270	-,424	268,585	,672																																												
	Hayır	280	2,0363	,95444				SİKY (Dikey Boyut)	Evet	120	1,1758	,44627	-11,148	378,684	,000*	Hayır	280	1,8918	,83075	SİKY (Yatay Boyut)	Evet	120	1,1506	,38762	-11,971	392,064	,000*	Hayır	280	1,8612	,79754																				
SİKY (Dikey Boyut)	Evet	120	1,1758	,44627	-11,148	378,684	,000*																																												
	Hayır	280	1,8918	,83075				SİKY (Yatay Boyut)	Evet	120	1,1506	,38762	-11,971	392,064	,000*	Hayır	280	1,8612	,79754																																
SİKY (Yatay Boyut)	Evet	120	1,1506	,38762	-11,971	392,064	,000*																																												
	Hayır	280	1,8612	,79754																																															

Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu bakımından öğretmenlerin “Mesleğinizde kariyer yapmak, öncelikleriniz arasında mıdır?” sorusuna verdikleri cevaplara ilişkin katılımcı cevaplarının ortalamaları anlamlı düzeyde birbirinden farklılaşmamaktadır ($t=-0,38$; $P>0,05$). Yani “Evet” ve “Hayır” cevabı veren

öğretmenlerin örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu bakımından bağlılıkları, aynı düzeydedir.

Örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu bakımından öğretmenlerin “Mesleğinizde kariyer yapmak, öncelikleriniz arasında mıdır?” sorusuna verdikleri cevaplara ilişkin katılımcı cevaplarının ortalamaları da anlamlı düzeyde birbirinden farklılaşmamaktadır ($t=0,19$; $P>0,05$). Yine bu durumda “Evet” ve “Hayır” cevabı veren öğretmenlerin örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu bakımından bağlılıkları aynı düzeydedir.

Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu bakımından öğretmenlerin “Mesleğinizde kariyer yapmak, öncelikleriniz arasında mıdır?” sorusuna verdikleri cevaplara ilişkin katılımcı cevaplarının ortalamaları da aynı şekilde anlamlı düzeyde birbirinden farklılaşmamaktadır ($t=-0,42$; $P>0,05$).

Stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyutu bakımından öğretmenlerin “Mesleğinizde kariyer yapmak, öncelikleriniz arasında mıdır?” sorusuna verdikleri cevaplara ilişkin katılımcı görüşlerinin ortalamaları anlamlı düzeyde birbirinden farklılaşmaktadır ($t=-11,15$; $P<0,05$). Buna göre “Hayır” cevabı veren öğretmenlerin stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyutu bakımından algıları, “Evet” cevabı veren öğretmenlerin algılarından anlamlı derecede daha yüksektir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay boyutu bakımından öğretmenlerin “Mesleğinizde kariyer yapmak, öncelikleriniz arasında mıdır?” sorusuna verdikleri cevaplara ilişkin katılımcı görüşlerinin ortalamaları da anlamlı düzeyde birbirinden farklılaşmaktadır ($t=-11,97$; $P<0,05$). Yine buna göre “Hayır” cevabı veren öğretmenlerin Stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay boyutu bakımından algıları, “Evet” cevabı veren öğretmenlerin algılarından anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmüştür.

3.6.3 ÖB ve SİKY'nin Alt Boyutlarının ile MEB'in Stratejik Planını İnceleyenler ve İncelemeyenler Arasındaki İlişki

Tablo 38. ÖB ve SİKY'nin Alt Boyutlarının “MEB'in Stratejik Planını İncelediniz mi?” Sorusuna İlişkin Bağımsız Örnekler t-testi Sonuçları

Millî Eğitim Bakanlığı'nın Stratejik Planını incelediniz mi?		n	Ort.	Std.S.	t	sd	P																																												
ÖRG. BAĞ. (Duygusal)	Evet	71	2,3310	,76194	,905	128,149	,367																																												
	Hayır	329	2,2351	1,0016				ÖRG. BAĞ. (Devam.)	Evet	71	3,582	,7606	,570	398	,569	Hayır	329	3,529	,7044	ÖRG. BAĞ. (Normatif)	Evet	71	2,0563	,75380	,374	121,817	,709	Hayır	329	2,0177	,93900	SİKY (Dikey Boyut)	Evet	71	1,0000	,00000	-18,240	328,000	,000*	Hayır	329	1,8231	,81851	SİKY (Yatay Boyut)	Evet	71	1,0000	,00000	-18,231	328,000	,000*
ÖRG. BAĞ. (Devam.)	Evet	71	3,582	,7606	,570	398	,569																																												
	Hayır	329	3,529	,7044				ÖRG. BAĞ. (Normatif)	Evet	71	2,0563	,75380	,374	121,817	,709	Hayır	329	2,0177	,93900	SİKY (Dikey Boyut)	Evet	71	1,0000	,00000	-18,240	328,000	,000*	Hayır	329	1,8231	,81851	SİKY (Yatay Boyut)	Evet	71	1,0000	,00000	-18,231	328,000	,000*	Hayır	329	1,7878	,78382								
ÖRG. BAĞ. (Normatif)	Evet	71	2,0563	,75380	,374	121,817	,709																																												
	Hayır	329	2,0177	,93900				SİKY (Dikey Boyut)	Evet	71	1,0000	,00000	-18,240	328,000	,000*	Hayır	329	1,8231	,81851	SİKY (Yatay Boyut)	Evet	71	1,0000	,00000	-18,231	328,000	,000*	Hayır	329	1,7878	,78382																				
SİKY (Dikey Boyut)	Evet	71	1,0000	,00000	-18,240	328,000	,000*																																												
	Hayır	329	1,8231	,81851				SİKY (Yatay Boyut)	Evet	71	1,0000	,00000	-18,231	328,000	,000*	Hayır	329	1,7878	,78382																																
SİKY (Yatay Boyut)	Evet	71	1,0000	,00000	-18,231	328,000	,000*																																												
	Hayır	329	1,7878	,78382																																															

Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu bakımından öğretmenlerin “Millî Eğitim Bakanlığı'nın Stratejik Planını incelediniz mi?” sorusuna verdikleri cevaplara ilişkin katılımcı görüşlerinin ortalamaları, anlamlı düzeyde birbirinden farklılaşmamaktadır ($t=0,91$; $P>0,05$). Yani “Evet” ve “Hayır” cevabı veren öğretmenlerin örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu bakımından bağlılıkları aynı düzeydedir.

Örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu bakımından öğretmenlerin “Millî Eğitim Bakanlığı'nın Stratejik Planını incelediniz mi?” sorusuna verdikleri cevaplara ilişkin katılımcı görüşlerinin ortalamaları da anlamlı düzeyde birbirinden farklılaşmamaktadır ($t=0,57$; $P>0,05$). Yine bu durumda “Evet” ve “Hayır” cevabı veren öğretmenlerin devamlılık boyutu bakımından örgütsel bağlılıkları aynı düzeydedir.

Örgütsel bağlılığın normatif bağlılığı boyutu bakımından öğretmenlerin “Millî Eğitim Bakanlığı'nın Stratejik Planını incelediniz mi?” sorusuna verdikleri cevaplara ilişkin katılımcı görüşlerinin ortalamaları da aynı şekilde anlamlı düzeyde birbirinden farklılaşmamaktadır ($t=0,37$; $P>0,05$). Buna göre de “Evet” ve “Hayır”

cevabı veren öğretmenlerin normatif bağlılığı boyutu bakımından örgütsel bağlılıkları aynı düzeydedir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyutu bakımından öğretmenlerin “Millî Eğitim Bakanlığı’nın Stratejik Planını incelediniz mi?” sorusuna verdikleri cevaplara ilişkin katılımcı görüşlerinin ortalamaları anlamlı düzeyde birbirinden farklılaşmaktadır ($t=-18,24$; $P<0,05$). Bu durumda “Hayır” cevabı veren öğretmenlerin stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyutu bakımından algıları, “Evet” cevabı veren öğretmenlerin algılarından anlamlı derecede daha yüksektir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay boyutu bakımından öğretmenlerin “Millî Eğitim Bakanlığı’nın Stratejik Planını incelediniz mi?” sorusuna verdikleri cevaplara ilişkin katılımcı görüşlerinin ortalamaları da anlamlı düzeyde birbirinden farklılaşmaktadır ($t=-18,23$; $P<0,05$). Buna göre “Hayır” cevabı veren öğretmenlerin stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay boyutu bakımından algıları, “Evet” cevabı veren öğretmenlerin algılarından anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmektedir.

3.6.4 ÖB ve SİKY’nin Alt Boyutları İle Sendikal Görev İlişkisi

Tablo 39. ÖB ve SİKY’nin Alt Boyutlarının “Herhangi Bir Sendikanın Yönetim Kademelerinde Görev Yaptınız mı?” Sorusuna İlişkin Bağımsız Örnekler t-testi Sonuçları

Herhangi bir sendikanın yönetim kademelerinde görev yaptınız mı?		n	Ort.	Std.S.	t	sd	P																																												
ÖRG. BAĞ. (Duygusal)	Evet	84	1,9048	,78868	-4,295	158,953	,000*																																												
	Hayır	316	2,3444	,98532				ÖRG. BAĞ. (Devam.)	Evet	84	3,550	,7726	,163	398	,871	Hayır	316	3,535	,6989	ÖRG. BAĞ. (Normatif)	Evet	84	1,6667	,76573	-4,146	398	,000*	Hayır	316	2,1197	,92028	SİKY (Dikey Boyut)	Evet	84	1,1536	,36120	-10,810	317,296	,000*	Hayır	316	1,8161	,83447	SİKY (Yatay Boyut)	Evet	84	1,1460	,34439	-10,845	318,605	,000*
ÖRG. BAĞ. (Devam.)	Evet	84	3,550	,7726	,163	398	,871																																												
	Hayır	316	3,535	,6989				ÖRG. BAĞ. (Normatif)	Evet	84	1,6667	,76573	-4,146	398	,000*	Hayır	316	2,1197	,92028	SİKY (Dikey Boyut)	Evet	84	1,1536	,36120	-10,810	317,296	,000*	Hayır	316	1,8161	,83447	SİKY (Yatay Boyut)	Evet	84	1,1460	,34439	-10,845	318,605	,000*	Hayır	316	1,7814	,79906								
ÖRG. BAĞ. (Normatif)	Evet	84	1,6667	,76573	-4,146	398	,000*																																												
	Hayır	316	2,1197	,92028				SİKY (Dikey Boyut)	Evet	84	1,1536	,36120	-10,810	317,296	,000*	Hayır	316	1,8161	,83447	SİKY (Yatay Boyut)	Evet	84	1,1460	,34439	-10,845	318,605	,000*	Hayır	316	1,7814	,79906																				
SİKY (Dikey Boyut)	Evet	84	1,1536	,36120	-10,810	317,296	,000*																																												
	Hayır	316	1,8161	,83447				SİKY (Yatay Boyut)	Evet	84	1,1460	,34439	-10,845	318,605	,000*	Hayır	316	1,7814	,79906																																
SİKY (Yatay Boyut)	Evet	84	1,1460	,34439	-10,845	318,605	,000*																																												
	Hayır	316	1,7814	,79906																																															

Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu bakımından öğretmenlerin “Herhangi bir sendikanın yönetim kademelerinde görev aldınız mı?” sorusuna verdikleri cevaplara ilişkin katılımcı görüşlerinin ortalamaları anlamlı düzeyde birbirinden farklılaşmaktadır ($t=-4,30$; $P<0,05$). Buna göre “Hayır” cevabı veren öğretmenlerin örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu bakımından bağlılıkları, “Evet” cevabı veren öğretmenlerin bağlılıklarında anlamlı derecede yüksek düzeydedir.

Örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu bakımından öğretmenlerin “Herhangi bir sendikanın yönetim kademelerinde görev aldınız mı?” sorusuna verdikleri cevaplara ilişkin katılımcı görüşlerinin ortalamaları da anlamlı düzeyde birbirinden farklılaşmamaktadır ($t=0,16$; $P>0,05$). Yani “Evet” ve “Hayır” cevabı veren öğretmenlerin devamlılık bağlılığı boyutu bakımından örgütsel bağlılıkları aynı düzeydedir.

Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu bakımından öğretmenlerin “Herhangi bir sendikanın yönetim kademelerinde görev aldınız mı?” sorusuna verdikleri cevaplara ilişkin katılımcı görüşlerinin ortalamaları anlamlı düzeyde birbirinden farklılaşmaktadır ($t=-4,15$; $P<0,05$). Bu duruma göre “Hayır” cevabı veren öğretmenlerin Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu bakımından bağlılıkları, “Evet” cevabı veren öğretmenlerin bağlılıklarında anlamlı derecede yüksektir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyutu bakımından öğretmenlerin “Herhangi bir sendikanın yönetim kademelerinde görev aldınız mı?” sorusuna verdikleri cevaplara ilişkin katılımcı görüşlerinin ortalamaları anlamlı düzeyde birbirinden farklılaşmaktadır ($t=-10,81$; $P<0,05$). Buna göre “Hayır” cevabı veren öğretmenlerin stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyutu bakımından algıları, “Evet” cevabı veren öğretmenlerin algılarından anlamlı derecede yüksektir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay boyutu bakımından ise öğretmenlerin “Herhangi bir sendikanın yönetim kademelerinde görev aldınız mı?” sorusuna verdikleri cevaplara ilişkin katılımcı görüşlerinin ortalamaları anlamlı düzeyde birbirinden farklılaşmaktadır ($t=-10,85$; $P<0,05$). Bu durumda “Hayır” cevabı veren öğretmenlerin stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay boyutu bakımından algıları, “Evet” cevabı veren öğretmenlerin algılarından anlamlı derecede daha yüksek düzeydedir.

3.6.5 ÖB ve SİKY'nin Alt Boyutları ile Mesleki Yayın Takip Etme Arasındaki İlişki

Tablo 40. ÖB ve SİKY'nin Alt Boyutlarının “Mesleğinizle İlgili Düzenli Olarak Takip Ettiğiniz Herhangi Bir Yayın Var mı?” Sorusuna İlişkin Bağımsız Örnekler t-testi Sonuçları

		Mesleğinizle ilgili düzenli olarak takip ettiğiniz herhangi bir yayın var mı?	n	Ort.	Std.S.	t	sd	P																																																				
ÖRG. BAĞ. (Duyusal)	Evet		134	2,2114	,85404	-,633	310,628	,527																																																				
	Hayır		266	2,2726	1,0148				ÖRG. BAĞ. (Devam.)	Evet		134	3,536	,7128	-,045	398	,964	Hayır		266	3,539	,7160	ÖRG. BAĞ. (Normatif)	Evet		134	1,9888	,80935	-,590	308,761	,556	Hayır		266	2,0426	,95499	SİKY (Dikey Boyut)	Evet		134	1,2097	,47901	-10,674	391,466	,000*	Hayır		266	1,9124	,83506	SİKY (Yatay Boyut)	Evet		134	1,1796	,41414	-11,576	397,761	,000*	Hayır
ÖRG. BAĞ. (Devam.)	Evet		134	3,536	,7128	-,045	398	,964																																																				
	Hayır		266	3,539	,7160				ÖRG. BAĞ. (Normatif)	Evet		134	1,9888	,80935	-,590	308,761	,556	Hayır		266	2,0426	,95499	SİKY (Dikey Boyut)	Evet		134	1,2097	,47901	-10,674	391,466	,000*	Hayır		266	1,9124	,83506	SİKY (Yatay Boyut)	Evet		134	1,1796	,41414	-11,576	397,761	,000*	Hayır		266	1,8840	,80269										
ÖRG. BAĞ. (Normatif)	Evet		134	1,9888	,80935	-,590	308,761	,556																																																				
	Hayır		266	2,0426	,95499				SİKY (Dikey Boyut)	Evet		134	1,2097	,47901	-10,674	391,466	,000*	Hayır		266	1,9124	,83506	SİKY (Yatay Boyut)	Evet		134	1,1796	,41414	-11,576	397,761	,000*	Hayır		266	1,8840	,80269																								
SİKY (Dikey Boyut)	Evet		134	1,2097	,47901	-10,674	391,466	,000*																																																				
	Hayır		266	1,9124	,83506				SİKY (Yatay Boyut)	Evet		134	1,1796	,41414	-11,576	397,761	,000*	Hayır		266	1,8840	,80269																																						
SİKY (Yatay Boyut)	Evet		134	1,1796	,41414	-11,576	397,761	,000*																																																				
	Hayır		266	1,8840	,80269																																																							

Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu bakımından öğretmenlerin “Mesleğinizle ilgili düzenli olarak takip ettiğiniz herhangi bir yayın var mı?” sorusuna verdikleri cevaplara ilişkin katılımcı görüşlerinin ortalamaları anlamlı düzeyde birbirinden farklılaşmamaktadır ($t=-0,63$; $P>0,05$). Yani “Evet” ve “Hayır” cevabı veren öğretmenlerin duygusal bağlılık boyutu bakımından örgütsel bağlılıkları aynı düzeydedir.

Örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu bakımından öğretmenlerin “Herhangi bir sendikanın yönetim kademelerinde görev aldınız mı?” sorusuna verdikleri cevaplara ilişkin katılımcı görüşlerinin ortalamaları da anlamlı düzeyde birbirinden farklılaşmamaktadır ($t=-0,05$; $P>0,05$). Buna göre yine “Evet” ve “Hayır” cevabı veren öğretmenlerin devamlılık bağlılığı boyutu bakımından örgütsel bağlılıkları aynı düzeydedir.

Örgütsel bağlılığın normatif boyutu bakımından öğretmenlerin “Herhangi bir sendikanın yönetim kademelerinde görev aldınız mı?” sorusuna verdikleri cevaplara ilişkin katılımcı görüşlerinin ortalamaları anlamlı düzeyde birbirinden farklılaşmamaktadır ($t=-0,59$; $P>0,05$). Bu duruma göre de yine “Evet” ve “Hayır” cevabı veren öğretmenlerin normatif bağlılık boyutu bakımından örgütsel bağlılıkları aynı düzeydedir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyutu bakımından öğretmenlerin “Herhangi bir sendikanın yönetim kademelerinde görev aldınız mı?” sorusuna verdikleri cevapların ortalamaları anlamlı düzeyde birbirinden farklılaşmaktadır ($t=-10,67$; $P<0,05$). Buna göre “Hayır” cevabı veren öğretmenlerin stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyutu bakımından algıları, “Evet” cevabı veren öğretmenlerin algılarından anlamlı derecede daha yüksek düzeydedir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay boyutu bakımından ise öğretmenlerin “Herhangi bir sendikanın yönetim kademelerinde görev aldınız mı?” sorusuna verdikleri cevapların ortalamaları da anlamlı düzeyde birbirinden farklılaşmaktadır ($t=-11,58$; $P<0,05$). Bu durumda “Hayır” cevabı veren öğretmenlerin stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay boyutu bakımından algıları, “Evet” cevabı veren öğretmenlerin algılarından anlamlı derecede daha yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmaktadır.

3.6.6 ÖB ve SİKY'nin Alt Boyutları ile Kurumdaki Yönetmel Kararın Adaletli Bulma Algısı Arasındaki İlişki

Tablo 41. ÖB ve SİKY'nin Alt Boyutlarının “Kurumunuzdaki Yönetmel Karar ve Uygulamaları Adaletli Buluyor musunuz?” Sorusuna İlişkin Bağımsız Örnekler t-testi Sonuçları

Kurumunuzdaki yönetmel karar ve uygulamaları adaletli buluyor musunuz?		N	Ort.	Std.S.	t	sd	P
ÖRG. BAĞ. (Duygusal)	Evet	152	3,0241	,77924	16,108	398	,000*
	Hayır	248	1,7789	,73231			
ÖRG. BAĞ. (Devam.)	Evet	152	3,362	,6101	-4,140	367,959	,000*
	Hayır	248	3,647	,7517			
ÖRG. BAĞ. (Normatif)	Evet	152	2,6568	,77943	12,991	398	,000*
	Hayır	248	1,6371	,75108			
SİKY (Dikey Boyut)	Evet	152	2,2888	,87402	12,871	202,970	,000*
	Hayır	248	1,3020	,45966			
SİKY (Yatay Boyut)	Evet	152	2,2276	,83849	12,688	204,263	,000*
	Hayır	248	1,2927	,44645			

Örgütsel bağlılığın duygusal boyutu bakımından öğretmenlerin “Kurumunuzdaki yönetmel karar ve uygulamaları adaletli buluyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevap ortalamaları anlamlı düzeyde birbirinden farklılaşmaktadır ($t=16,11$; $P<0,05$). Bu duruma göre “Evet” cevabı veren öğretmenlerin örgütsel bağlılığın duygusal boyutu bakımından bağlılıkları, “Hayır” cevabı veren öğretmenlerin bağlılıklarında anlamlı derecede yüksek düzeydedir.

Örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu bakımından öğretmenlerin “Kurumunuzdaki yönetmel karar ve uygulamaları adaletli buluyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevap ortalamaları da anlamlı düzeyde birbirinden farklılaşmaktadır ($t=-4,14$; $P<0,05$). Buna göre “Hayır” cevabı veren öğretmenlerin devamlılık bağlılığı boyutu bakımından bağlılıkları, “Evet” cevabı veren öğretmenlerin bağlılıklarında anlamlı derecede yüksektir.

Örgütsel bağlılığın normatif boyutu bakımından öğretmenlerin “Kurumunuzdaki yönetmel karar ve uygulamaları adaletli buluyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevap ortalamaları anlamlı düzeyde birbirinden farklılaşmaktadır ($t=12,99$; $P<0,05$). Bu duruma göre “Evet” cevabı veren öğretmenlerin normatif

boyutu bakımından örgütsel bağlılıkları, “Hayır” cevabı veren öğretmenlerin bağlılıklarından anlamlı derecede yüksektir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyutu bakımından öğretmenlerin “Kurumunuzdaki yönetsel karar ve uygulamaları adaletli buluyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevap ortalamaları anlamlı düzeyde birbirinden farklılaşmaktadır ($t=12,87$; $P<0,05$). Bu duruma göre “Evet” cevabı veren öğretmenlerin stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyutu bakımından algıları, “Hayır” cevabı veren öğretmenlerin algılarından anlamlı derecede yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay boyutu bakımından öğretmenlerin “Kurumunuzdaki yönetsel karar ve uygulamaları adaletli buluyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevap ortalamaları da anlamlı düzeyde birbirinden farklılaşmaktadır ($t=12,69$; $P<0,05$). Bu durumda “Evet” cevabı veren öğretmenlerin Stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay boyutu bakımından algılarının, “Hayır” cevabı veren öğretmenlerin algılarından anlamlı derecede yüksek olduğu görülmektedir.

3.6.7 Örgütsel bağlılığın alt boyutlarının Hizmet Yılı Değişkeni İle İlişkisi

Tablo 42. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının Hizmet Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Hizmet Y.	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	P
ÖRG. BAĞ. (Duygusal)	1-10 Yıl	91	1,9084	,85319	G.Arası	43,968	3	14,656		
	11-20 Yıl	149	2,0582	,97220	G.İçi	326,308	396	,824		
	21-30 Yıl	136	2,5539	,92805	Toplam	370,276	399		17,79	,000*
	31 ve Üstü Yıl	24	3,0486	,44904						
	Toplam	400	2,2521	,96333						
ÖRG. BAĞ. (Devam.)	1-10 Yıl	91	3,679	,7232	G.Arası	2,455	3	,818		
	11-20 Yıl	149	3,516	,7172	G.İçi	200,957	396	,507		
	21-30 Yıl	136	3,482	,7003	Toplam	203,412	399		1,61	,186
	31 ve Üstü Yıl	24	3,465	,7088						
	Toplam	400	3,538	,7140						
ÖRG. BAĞ. (Normatif)	1-10 Yıl	91	1,6593	,73363	G.Arası	36,098	3	12,033		
	11-20 Yıl	149	1,8770	,94646	G.İçi	292,966	396	,740		
	21-30 Yıl	136	2,3272	,84824	Toplam	329,064	399		16,27	,000*
	31 ve Üstü Yıl	24	2,6111	,80257						
	Toplam	400	2,0246	,90814						

Araştırmadaki öğretmenlerin örgütsel bağlılığının alt boyutları bağlamında, hizmet yılı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü ANOVA tasi sonuçlarına göre; öğretmenlerin örgütsel bağlılığın duygusal ($F=17,79$; $P<0,05$) ve normatif ($F=16,27$; $P<0,05$) boyutlarına ilişkin bağlılıklarının hizmet sürelerine göre anlamlı derecede farklı olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel bağlılığın devamlılık ($F=1,61$; $P>0,05$) boyutuna ilişkin bağlılıkları ise hizmet sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılık göstermemektedir. Hangi hizmet süresine sahip öğretmenlerin birbirinden farklı olduğu incelendiğinde; örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bağlılık boyutu bakımından, 21-30 yıl ile 31 ve üstü yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin bağlılıkları, 1-10 yıl ile 11-20 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin bağlılıklarından anlamlı derecede yüksek olduğu görülmektedir.

3.6.8 SİKY'nin Alt Boyutları İle Hizmet Yılı Değişkeni Arasındaki İlişki

Tablo 43. SİKY'nin Alt Boyutlarının Hizmet Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Hizmet Y.	n	Ort.	Std.S.	Var.K.	KT	sd	KO	F	P
SİKY (Dikey Boyut)	1-10 Yıl	91	1,1198	,39050	G.Arası	60,909	3	20,303		
	11-20 Yıl	149	1,5503	,80064	G.İçi	198,399	396	,501		
	21-30 Yıl	136	2,1096	,74624	Toplam	259,308	399		40,52	,000*
	31 ve Üstü Yıl	24	2,1250	,79741						
	Toplam	400	1,6770	,80616						
SİKY (Yatay Boyut)	1-10 Yıl	91	1,1099	,36139	G.Arası	57,155	3	19,052		
	11-20 Yıl	149	1,5235	,76325	G.İçi	180,608	396	,456		
	21-30 Yıl	136	2,0711	,71730	Toplam	237,763	399		41,77	,000*
	31 ve Üstü Yıl	24	2,0639	,75693						
	Toplam	400	1,6480	,77194						

Katılımcı öğretmenlerin stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey ve yatay boyutuna ilişkin algıları, hizmet yılı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü ANOVA testi sonuçlarına göre; öğretmenlerin stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyutuna ilişkin algıları ($F=40,52$; $P<0,05$) ile yatay boyutuna ilişkin algıları ($F=41,77$; $P<0,05$), hizmet sürelerine göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir.

Hangi hizmet süresine sahip öğretmenlerin birbirinden farklı olduğu incelendiğinde; stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey ve yatay boyutu bakımından, 1-10 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin algıları diğer hizmet süresine sahip öğretmenlerin algılarından, 11-20 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin algıları da 21-30 yıl ile 31 yıl ve üstü hizmet süresine sahip öğretmenlerin algılarından anlamlı derecede daha olumsuzdur.

3.6.9 ÖB ve SİKY'nin Alt Boyutlarının Öğrenim Değişkeni İle ilişkisi

Tablo 44. Tablo 31. ÖB ve SİKY'nin Alt Boyutlarının Öğrenim Değişkenine İlişkin Bağımsız Örnekler t-testi Sonuçları

	Öğrenim	n	Ort.	Std.S.	t	sd	P
ÖRG. BAĞ. (Duygusal)	Lisans	361	2,2456	,99101	-,563	58,383	,576
	Lisansüstü	39	2,3120	,66025			
ÖRG. BAĞ. (Devam.)	Lisans	361	3,546	,7179	,628	398	,530
	Lisansüstü	39	3,470	,6817			
ÖRG. BAĞ. (Normatif)	Lisans	361	2,0106	,92985	-1,214	55,187	,230
	Lisansüstü	39	2,1538	,67037			
SİKY (Dikey Boyut)	Lisans	361	1,7501	,81565	17,474	360,000	,000*
	Lisansüstü	39	1,0000	,00000			
SİKY (Yatay Boyut)	Lisans	361	1,7180	,78106	17,466	360,000	,000*
	Lisansüstü	39	1,0000	,00000			

Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu bakımından öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine ilişkin verilerin ortalamaları anlamlı düzeyde birbirinden farklılaşmamaktadır ($t=-0,56$; $P>0,05$). Buna göre lisans ve lisansüstü öğrenimine sahip öğretmenlerin duygusal bağlılık boyutu bakımından örgütsel bağlılıkları aynı düzeydedir.

Örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu bakımından öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine ilişkin verilerin ortalamaları anlamlı düzeyde birbirinden farklılaşmamaktadır ($t=0,63$; $P>0,05$). Buna göre yine lisans ve lisansüstü öğrenimine sahip öğretmenlerin devamlılık bağlılığı boyutu bakımından örgütsel bağlılıkları aynı düzeydedir.

Örgütsel bağlılığın normatif bağlılığı boyutu bakımından öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine ilişkin veri ortalamaları anlamlı düzeyde birbirinden farklılaşmamaktadır ($t=-1,21$; $P>0,05$). Bu duruma göre de yine lisans ve lisansüstü öğrenimine sahip öğretmenlerin normatif bağlılık boyutu bakımından örgütsel bağlılıkları aynı düzeydedir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyutu bakımından öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine ilişkin sonuçların ortalamaları, anlamlı düzeyde birbirinden farklılaşmaktadır ($t=17,47$; $P<0,05$). Buna göre lisans öğrenim derecesine sahip öğretmenlerin stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyutu bakımından algıları, lisansüstü öğrenim derecesine sahip öğretmenlerin algılarından anlamlı derecede daha yüksektir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay boyutu bakımından ise öğretmenlerin “öğrenim değişkenine ilişkin sonuçlar anlamlı düzeyde birbirinden farklılaşmaktadır ($t=170,47$; $P<0,05$). Bu durumda lisans öğrenim derecesine sahip öğretmenlerin stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay boyutu bakımından algıları, lisansüstü öğrenim derecesine sahip öğretmenlerin algılarından anlamlı derecede daha yüksektir.

BÖLÜM IV

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde elde edilen sonuçlar ve önerilere yer verilmiştir.

4.1 Sonuçlar

Araştırmanın bu bölümünde kişisel ve mesleki bilgilere ilişkin sonuçlar, araştırma bulguları ve hipotezlerin test sonuçlarına yer verilmiştir.

4.1.1 Kişisel ve Mesleki Bilgilere İlişkin Sonuçlar

- Araştırmaya katılanların % 64,3'ü Gölbaşı, % 17,3'ü Haymana, % 10,3'ü Bala ve % 8,3'ü Ayaş ilçelerinde görev yapmaktadır.
- Katılımcıların % 22,8'i 1-10 yıl arası; % 37,3'ü 11-20 yıl arası, %34'ü 21-30 yıl ve % 6'sı 31 yıl üstü mesleki kıdeme sahiptir.
- Araştırmaya katılanların öğretmenlerin % 49'u erkek, %51'i ise kadındır.
- Katılımcıların % 30'u, mesleğinde kariyer yapmanın öncelikleri arasına olduğunu, % 70'i ise mesleki kariyerin öncelikleri arasında olmadığını ifade etmektedir.
- Katılımcı öğretmenlerin %17,8'i MEB'in Stratejik Planını incelediğini söylemektedir. Öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu (%82,3) ise Stratejik Planı incelemediğini belirtmiştir.

- Araştırmaya katılan öğretmenlerden % 21'i herhangi bir sendikanın yönetim kademesinde görev yapmış, % 79'u ise görev yapmadığını ifade etmiştir.
- Katılımcıların % 33,5'i mesleğinizle ilgili düzenli olarak takip ettiğiniz herhangi bir yayın var mı sorusuna “Evet” cevabını verirken % 66,5'i bu soruya “Hayır” cevabını vermiştir.
- Katılımcıların % 38'i kurumundaki yönetsel karar ve uygulamaları adaletli bulduğunu söylerken; % 62'si, kurumundaki yönetsel karar ve uygulamaları adaletli bulmadığını söylemektedir.

4.1.2 Araştırma Hipotezleri ile İlgili Sonuçlar

1. “*Millî Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan öğretmenler, Bakanlığın Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin gereklerine göre yönetilmediği algısına sahiptir.*” hipotezi ile ilgili bulgular, stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay ve dikey boyutları bağlamında Millî Eğitim Bakanlığı'nın stratejik insan kaynakları yönetiminin gereklerine göre yönetilmediği algısına sahip olduklarını göstermiş ve hipotez doğrulanmıştır.
2. “*Farklı hizmet bölgelerinde görev yapan öğretmenlerin, Millî Eğitim Bakanlığı'nın Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine ilişkin algıları farklıdır.*” hipotezi ile ilgili bulgular, katılımcıların stratejik insan kaynakları yönetiminin hem dikey hem de yatay boyutları itibarıyla algılarının, ilçelere göre anlamlı derecede farklı olduğu göstermiş ve hipotez doğrulanmıştır. Hipotezde stratejik insan kaynakları yönetiminin hem dikey hem yatay boyutu bakımından birinci ve ikinci hizmet bölgelerinde görev yapan öğretmenlerin algıları, üç ve dördüncü hizmet bölgelerindeki ilçelerde görev yapan öğretmenlerin algılarından daha olumludur.
3. “*Öğretmenlerin, Millî Eğitim Bakanlığı'na örgütsel bağlılıkları düşüktür.*” hipotezi ile ilgili olarak örgütsel bağlılığın duygusal, devamlılık ve normatif boyutları açısından şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- a) Öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığı'na örgütsel bağlılığın duygusal boyutu açısından bağlılıklarının düşük olduğu görülmüş ve hipotez duygusal bağlılık boyutuyla doğrulanmıştır.
 - b) Öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığı'na örgütsel bağlılığın devamlılık boyutu açısından bağlılıkları yüksek olduğu görülmüş ve hipotez devamlılık bağlılığı boyutuyla doğrulanmamıştır.
 - c) Öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığı'na örgütsel bağlılığın normatif boyutu açısından bağlılıklarının düşük olduğu görülmüş ve hipotez normatif bağlılık boyutuyla doğrulanmıştır.
4. “*Farklı hizmet bölgelerinde görev yapan öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlılık düzeyleri değişiklik göstermektedir.*” hipotezi ile ilgili bulgular, katılımcıların çalıştıkları ilçelere örgütsel bağlılığın duygusal, devamlılık ve normatif boyutu ile ilgili bağlılıklarının, ilçelere göre anlamlı derecede farklılık göstermiş ve hipotez doğrulanmıştır. Şöyle ki:
- a) Örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bağlılık boyutu bakımından, birinci ve ikinci hizmet bölgelerinde görev yapan öğretmenlerin bağlılıkları, üçüncü ve dördüncü hizmet bölgelerinde görev yapan öğretmenlerin bağlılıklarından yüksektir.
 - b) Örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu bakımından ise birinci, ikinci ve üçüncü hizmet bölgelerinde görev yapan öğretmenlerin bağlılıkları, dördüncü hizmet bölgesinde görev yapan öğretmenlerin bağlılıklarından anlamlı derecede daha düşüktür.
5. “*Millî Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan öğretmenlerin, Bakanlığın stratejik insan kaynakları yönetimi konusundaki algıları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.*” hipotezi ile ilgili stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey ve yatay boyut algıları ile örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif boyutları ile doğru yönde, devamlılık boyutuyla ile ters yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.
- a) Stratejik insan kaynakları yönetiminin *dikey boyut* algısı arttıkça örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif boyutlarında bağlılık artarken devamlılık boyutunda bağlılık azalmaktadır. Dolayısıyla bu hipotez, stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyutunda örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif boyutları açısından doğrulanmış ancak devamlılık bağlılığı boyutuyla doğrulanmamıştır.

b) Aynı şekilde öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığı'nın stratejik insan kaynakları yönetiminin *yatay boyut* algısı arttıkça örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif boyutları artarken; devamlılık boyutunda ise örgütsel bağlılık azalmaktadır. Yani hipotez stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay boyutu açısından örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif boyutları bağlamında doğrulanmış ancak devamlılık bağlılığı boyutuyla doğrulanmamıştır.

6. “*Millî Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan öğretmenlerin Bakanlığın stratejik insan kaynakları yönetimi konusundaki algıları, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının anlamlı bir açıklayıcısıdır.*” hipotezi ile ilgili stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey ve yatay boyut algıları ile örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif boyutları açısından doğrulanmış, devamlılık bağlılığı boyutuyla doğrulanmamıştır.

4.1.3 Katılımcıların Kişisel Özellikleri İle Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Algıları ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki ile İlgili Sonuçlar

- Kadın öğretmenlerin örgütsel bağlılığın duygusal boyutu bakımından Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlılıkları, erkek öğretmenlerden yüksektir.
- Kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılığın devamlılık boyutu bakımından Millî Eğitim Bakanlığı'na örgütsel bağlılıkları aynıdır.
- Kadın öğretmenlerin örgütsel bağlılığın normatif boyutu bakımından Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlılıkları, erkek öğretmenlerden yüksektir.
- Kadın öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığı'nın stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyutu algıları, erkek öğretmenlerin algılarından yüksektir.
- Kadın öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığı'nın stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay boyutu bakımından algıları, erkek öğretmenlerin algılarından yüksektir.
- Öğretmenlerin mesleki kariyer yapma konusundaki düşünceleri ile örgütsel bağlılığın duygusal, devamlılık ve normatif boyutları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

- Mesleğinde kariyer yapmayı öncelikleri arasında gören öğretmenlerin stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyutu bakımından algıları, mesleki kariyer yapmayı düşünmeyenlere göre düşüktür.
- Mesleğinde kariyer yapmayı öncelikleri arasında gören öğretmenlerin stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay boyutu bakımından algıları, mesleki kariyer yapmayı düşünmeyenlere göre düşüktür.
- Millî Eğitim Bakanlığı'nın Stratejik Planını inceleyen öğretmenler ile incelemeyen öğretmenlerin Bakanlığa örgütsel bağlılık düzeyleri arasında duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarında anlamlı bir fark yoktur.
- Millî Eğitim Bakanlığı'nın Stratejik Planını inceleyen öğretmenler ile incelemeyen öğretmenlerin Bakanlığın stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay ve dikey boyutu algıları, Stratejik Planını incelemeyen öğretmenlere göre yüksektir.
- Herhangi bir sendikanın yönetim kademelerinde görev alan öğretmenlerin duygusal ve normatif boyutlarında Millî Eğitim Bakanlığına duydukları örgütsel bağlılık, görev almayanlara göre anlamlı derecede düşüktür.
- Herhangi bir sendikanın yönetim kademelerinde görev alan öğretmenlerin devamlılık boyutunda Millî Eğitim Bakanlığı'na duydukları örgütsel bağlılık, görev almayanlarla aynı düzeydedir.
- Herhangi bir sendikanın yönetim kademelerinde görev alan öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığı'nın stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay ve dikey boyutları ile ilgili algıları, görev almayanlardan anlamlı derecede düşüktür.
- Mesleğini ile ilgili düzenli olarak bir yayın takip eden öğretmenler ile herhangi bir yayın takip etmeyen öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- Kurumlarındaki yönetsel karar ve uygulamaları adaletli bulan öğretmenlerin duygusal ve normatif boyutlarında örgütsel bağlılıkları, adaletli bulmayanlara göre anlamlı derecede yüksektir.
- Kurumlarındaki yönetsel karar ve uygulamaları adaletli bulan öğretmenlerin devamlılık boyutunda örgütsel bağlılıkları adaletli bulmayanlara göre anlamlı derecede düşüktür.

- Kurumlarındaki yönetsel karar ve uygulamaları adaletli bulan öğretmenlerin stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay ve dikey boyutlarına ilişkin algıları, adaletli bulmayanlara göre anlamlı derecede yüksektir.
- Öğretmenlerin hizmet yılı ile örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif boyutlarındaki bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Hizmet süresi 20 yıldan az olan öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılıkları, 20 yılın üstünde olan öğretmenlerinkinden daha yüksektir.
- Öğretmenlerin hizmet yılı ile örgütsel bağlılığın devamlılık boyutu arasında bir ilişki yoktur.
- Öğretmenlerin hizmet süreleri arttıkça Bakanlığın stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay ve dikey boyutlarına ilişkin algılarının daha olumlu olduğu görülmektedir.
- Öğretmenlerin öğrenim durumları, örgütsel bağlılıklarını etkilememektedir. Lisans ve lisansüstü öğrenimine sahip öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığı'na örgütsel bağlılıkları aynı düzeydedir.
- Lisansüstü öğrenim derecesine sahip öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığının stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay ve dikey boyutuna ilişkin algıları, lisans öğrenim derecesine sahip öğretmenlerin algılarından anlamlı derecede daha düşüktür.
- Stratejik insan kaynakları yönetiminin hem yatay hem de dikey boyutu, örgütsel bağlılığın duygusal boyutunun %42'sini açıklamaktadır.
- Stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyutu, örgütsel bağlılığın devamlılık boyutunun % 1,6'sını, yatay boyutu ise örgütsel bağlılığın devamlılık boyutunun % 1'ini açıklamaktadır.
- Stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyutu, örgütsel bağlılığın normatif boyutunun % 34'ünü, yatay boyutu ise örgütsel bağlılığın normatif boyutunun % 33'ünü açıklamaktadır.

4.2 Öneriler

Çalışmanın bu bölümünde, elde edilen sonuçlar ışığında mevzuat hazırlamada ve uygulamalarda yararlanılmak üzere Millî Eğitim Bakanlığı yöneticilerine ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

4.2.1 Uygulamaya Yönelik Öneriler

Araştırma sonucu öğretmenlerin Bakanlığın stratejik insan kaynakları yönetiminin gereklerine göre yönetilmediği algısına sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu algı öğretmen performansını ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını, dolayısıyla Bakanlığın örgütsel performansını olumsuz etkileyebilecek bir durumdur. Yine araştırma sonucu elde edilen verilere göre stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey ve yatay boyut algıları ile örgütsel bağlılığın duygusal, normatif ve devamlılık boyutları arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Elde edilen bu veriler ışığında Millî Eğitim Bakanlığı yöneticilerine aşağıdaki önerilerde bulunulabileceği düşünülmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi konusundaki öğretmen algısının, insan kaynakları yönetimi ile örgüt stratejileri arasındaki ilişkiyi ifade eden “*dikey boyut*”u konusundaki veriler dikkate alınarak uygulamaya yönelik şu önerilerde bulunulabilir.

- Kurumun stratejik planlama sürecinde, insan kaynakları yöneticilerinin aktif rol almaları gerekmektedir.
- Kurumun insan kaynakları politikaları, stratejik hedefleri gerçekleştirmekle uyumlu bir şekilde belirlenmeli ve uygulanmalıdır.
- İnsan kaynakları uygulamaları, çalışanların kurum stratejilerini benimsemeleri ve hayata geçirmeleri yönünde motive edici olmalıdır.
- Kurum mevzuatında insan kaynağının performansını artırıcı yönde düzenlemeler yapılmalıdır.

- Kurumda karar vericilerin, kurumun tüm kademe ve fonksiyonlarını bütünleştirecek bir strateji ile hareket etmeleri gerekmektedir.
- Kurumda yönetim kademelerinde görev alacakların tespitinde, yöneticilerin kurum hedeflerini gerçekleştirme becerisi dikkate alınmalıdır.
- Kurumun stratejik planı, insan kaynağının geliştirilmesine imkân sağlayacak nitelikte olmalıdır.
- Kurumda insan kaynakları ile ilgili faaliyetler, uzun dönem planlanmalı ve hayata geçirilmelidir.
- Kurumdaki insan kaynakları yönetimi uygulamalarında birimler arasında koordinasyon sağlanmalıdır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi konusundaki öğretmen algısının planlama, kadrolama seçme, yerleştirme, eğitim, başarı değerlendirme, görevde yükselme, ödüllendirme, iş sağlığı ve güvenliği, ücretlendirme, sendika ve teknik işlevler gibi insan kaynakları yönetim uygulamaları ve sistemlerinin birbiriyle uyumunu ifade eden “yatay boyut”u konusunda da olumsuz olduğu görülmektedir. Çalışanlarının Bakanlık aleyhine açtıkları davalar, öğretmen yeterlilikleri, yönetici seçme sistemi, öğretmenlik kariyer sistemi, performans ölçme ve değerlendirme tartışmaları, atama ve yer değiştirme sorunları ile norm kadro fazlası öğretmenler gibi süregelen problemlerin, “yatay uyum” kapsamındaki sorunlar olduğu ve bu sorunların çözüme kavuşturulamamasının bu algının oluşmasında etkili olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay boyutu ile ilgili algıda etkili olan hususlardan bir tanesinin, kurum mevzuatının hazırlanması sürecinde, işle ilgili analizlerin yapıp yapılmadığına ilişkin öğretmen düşüncesinin, bu analizlerin yapılmadığı yönünde olmasıdır. 2001/39 sayılı Başbakanlık genelgesi ile kamu kurum ve kuruluşlarında norm kadro belirleme çalışmalarının yapılması sürecinde iş analizlerinin esas alınması hükme bağlanmıştır. Zaman zaman bu yönde çalışmalar yapılmış olmasına rağmen düzenlemelere esas teşkil edecek mahiyette bir çalışma yapılabilmiş değildir. Uzmanlar tarafından Bakanlık örgüt yapısı, hizmet sınıfı ve unvanları dikkate alınarak yapılmış veya kamuoyuna açıklanmış bir analiz olmadığı için Millî Eğitim Bakanlığı'nın insan kaynakları yönetimi ile ilgili düzenleme ve uygulamalarının, insan kaynakları yönetiminin teknik işlevlerinin

gereklere dikkate alınarak yürürlüğe konulmadığı düşünülmektedir. Teknik işlevlerle ilgili analizler yapılmadan bir işle ilgili kadro oluşturma, işe alma, hizmet içi eğitim, kariyer, ücret yönetimi, iş değerlendirme, performans ölçme ve değerlendirme, denetim, iş sağlığı ve güvenliği gibi konularda doğru yönetsel kararlar vermek zordur. İnsan kaynakları yönetiminin teknik işlevleri; iş analizi, iş tanımı, iş gereklere iş değerlendirme ve iş etüdü (hareket etüdü ve iş ölçümü)'nden oluşmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığının bünyesindeki tüm hizmet sınıfı ve kadrolarla ilgili olarak bu analizler yapıldıktan sonra insan kaynakları yönetimi ile ilgili strateji ve politikalar belirlemelidir. Şu an Bakanlıkta eğitim öğretim hizmetleri, genel idare hizmetleri, yardımcı hizmetler, yönetim hizmetleri, araştırma ve planlama hizmetleri, hukuk hizmetleri, savunma hizmetleri, büro hizmetleri gibi farklı hizmet sınıflarında çalışanlar bulunmaktadır. Ancak bu görevlerle ilgili kamuoyuna açıklanmış herhangi bir iş analizi bulunmamaktadır. Teknik işlevlerle ilgili analiz yapılmadan adaletli bir insan kaynakları yönetim sistemi tesis etmek neredeyse imkânsızdır. İnsan kaynakları yönetimi açısından geçerli veriler ancak uzmanlar tarafından yapılmış iş analizleri ile elde edilebilir. Bir hizmet grubundaki unvanlar kapsamında yer alan görev ve sorumluluklarla ilgili bilgi, beceri ve işin yapıldığı koşulların araştırılması, insan kaynakları yönetiminin teknik işlevleriyle sağlanabilir. İş analizi, işlerin doğru, etkin ve sağlıklı biçimde değerlendirilmesi amacıyla örgütte yer alan her işin ayrı ayrı niteliğini, niceliğini, gereklere, sorumluluklarını ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle incelemeyi ve bilgi toplamayı sağlar. Millî Eğitim Bakanlığı'nın merkez, taşra ve yurtdışı teşkilâtlarında görev yapacak kamu görevlilerinin iş gereklere ve görev tanımları ile ilgili çalışmalar, insan kaynakları uygulamalarının ilk adımı olarak kabul edilen iş analizleri aracılığı ile yapılmalıdır. Personel seçme, performans değerlendirme, hizmet içi eğitim ve ücret yönetimi gibi insan kaynakları yönetimi ile ilgili düzenleme ve uygulamalarda bu analizler esas alınmalıdır. Bu araştırmanın da konusu olan bir meslek grubu olarak öğretmenliğin ne tür işleri kapsadığı, okul içinde ve dışında bu işlerin hangi koşullarda, ne kadar zamanda yapıldığı, farklı öğretmenlik branşlarının hangi farklı işleri yapmayı gerektirdiği, öğretmenlerde bulunması gereken bilgi, beceri ve tutum özelliklerinin neler olduğu, öğretmenlik mesleğinin zorlukları, meslek hastalıkları gibi konularda kapsamlı bir iş analizi yapılmadan bu meslekle ilgili sağlıklı bir insan kaynakları stratejisi oluşturmak mümkün değildir. Millî Eğitim Bakanlığı'nda okul türü ve branş sayısı ile öğretmenlerin yapmakla yükümlü oldukları görevlerin fazla olması; öğretmenlik

meslek standardı oluşturulması ve iş analizinin her branş için ayrı ayrı yapılmasını gerekli kılmaktadır. Örneğin öğretmenin görev yaptığı okulun türü, bulunduğu çevrenin sosyoekonomik özellikleri ve fiziki koşulları gibi etkenler, öğretmenlerin sorumluluklarının da değişmesine neden olmaktadır. Hizmetlisi bulunmayan okullarda görev yapan öğretmenin temizlikle ilgili; kaloriferi olmayan okullarda sınıfın ısıtılmasıyla ilgili sorumlulukları bulunmaktadır. Yatılı bir okulda görev yapan bir öğretmenin, gündüzlü okulda çalışan bir öğretmenden farklı olarak pansiyonda nöbet tutmak, öğrencilerin yemek, etüt, uyku, banyo ve sağlık hizmetleri ile ilgili sorumlulukları bulunmaktadır. Taşımali eğitim yapılan okullarda, öğrenci servis araçlarının uygunluk kontrolü, gelen öğrencilerin yoklaması, yemek muayene ve teslim alma işlemleri, okul çıkışı yoklama ve öğrencileri servislerine bindirmek gibi sorumlulukları bulunmaktadır. Köy okullarındaki öğretmenler, müdür yetkili oldukları için öğretmenliğin yanı sıra okulun yönetimi ile ilgili işlemlerini de yürütmek zorundadırlar. Kimi branşlardaki öğretmenlerin, sınıf içerisinde öğrencinin öz bakımı ve temel ihtiyaçları ile ilgili sorumluluklar yüklenmekte ve bu öğretmenlerin ara vermeksizin gün boyunca öğrencilerin başında bulunmaları gerekmektedir. Sürekli ayakta durmak, aralıksız konuşmak ve uygulama yaptırmak zorunda olan bazı branş öğretmenleri olduğu gibi atölye ve laboratuvarlarda tehlikeli iş niteliğindeki görevleri yapmak zorunda olan öğretmenler de bulunmaktadır. Öğrenci gezileri, veli ziyaretleri, toplantılar, sınav sorusu hazırlama, değerlendirme ve Bakanlığın elektronik veri tabanına bu bilgileri girme, ders planları hazırlama gibi birçok konuda; görev yapılan kurum, öğretmenin branşı ve kurum yönetiminden kaynaklanan farklılıklar söz konusu olmaktadır. Bu kadar farklı koşullar ve her biri kendi koşulları içinde farklı zorlukları barındıran bir meslek grubu olarak öğretmenlik mesleğinin iş analizi yapılmadan insan kaynakları yönetiminin işlevleri ile ilgili konularda doğru karar vermek mümkün görünmemektedir. Bakanlıkta stratejik insan kaynakları yönetiminin bir gereği olarak öğretmenlik mesleği başta olmak üzere tüm hizmet sınıfları ve unvanlarla ilgili düzenlemelere kaynaklık edecek iş analizleri yapılmalıdır. İnsan kaynakları yönetiminin teknik işlevleriyle ilgili analizler ışığında asıl iş ile ilgili standartlar oluşturulmalı, ekstra görev ve sorumluluklar insan kaynakları sisteminin diğer alt sistemleri (kariyer, ücretleme, ödül, vs.) ile ilişkilendirilerek adaletli bir insan kaynakları sistemi tesis edilmelidir.

Araştırmada, bedensel ve psikolojik yıpranmaya neden olan durumlarla ilgili önlemler alınmadığı yönündeki algı, Bakanlığın bu yönde araştırma ve çalışma yapması gerektiğini göstermektedir. İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili önlemler kapsamında öğrenci ve veli kaynaklı şiddet olayları, görev yapılan bölgeden kaynaklanan doğal ve toplumsal tehlike ile mesleğin özelliğinden kaynaklanan psikolojik yıpranma konusunda gerekli araştırmalar yapılmalı ve bunlar düzenlemeye dönüştürülmelidir. Bazı öğretmenlik branşlarının iş gücüyle ilgili işin bedensel ve psikolojik yıpratıcılığı nedeniyle belli bir yaştan sonra mesleğin ifası oldukça güçleşmektedir. Öğretmenlerin fiili hizmet zammı (yıpranma payının), ücret ve tazminatlar, bu konuyla ilgili analizleri sonucu tespit edilmeli ve bu analizleri esas alan düzenlemeler yapılmalıdır.

Araştırmada, farklı hizmet sınıflarında (kadrolarda) görev yapan çalışanlara ilişkin insan kaynakları uygulamalarının birbiriyle uyumlu olmadığı yönündeki öğretmen algısı, insan kaynaklarının yatay uyum algısının negatif olmasında etkili bir faktör olarak dikkat çekmektedir. Örneğin Bakanlığa bağlı okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticiler eğitim öğretim hizmetleri sınıfına tabi kamu görevlileri olarak çalışmaktadır. Yöneticilerin çalışma saatleri, çalışma koşulları, yetki ve sorumlulukları öğretmenlerden oldukça farklı olduğu halde her iki görev de aynı hizmet sınıfında değerlendirilmektedir. Benzer sorunlar genel idare hizmetleri sınıfına mensup görevliler için de geçerlidir. Örneğin şef, veri hazırlama ve kontrol işletmeni ve memur unvanlarına sahip kamu görevlileri, fiilen birbirine yakın işler yapmakta ancak bu unvanlardaki çalışanlar için işle orantısız bir ücret politikası uygulanmaktadır. Bakanlığın kurum yöneticilikleri (müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı) ile ilgili iş analizleri başta olmak üzere tüm kadrolar için norm tespiti, iş değerlendirme ve iş analizleri yapılarak objektif bir yönetici seçme sistem tesis edilmelidir. Bu yöndeki düzenlemelerin, işin özelliğine uygun nitelikte personeli seçme ve çalışanların mesleki sorumluluklarıyla orantılı ücretlendirilmeleri hususundaki öğretmen algısının olumlu yönde değişmesinde etkili olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmada öğretmenlerin görev yaptıkları kurum yöneticilerinin yönetsel kararlarını adaletli bulmamaları, öğretmenlerin mesleki motivasyonunu ve verimini olumsuz etkileyecek bir sorun olarak dikkat çekmektedir. Yönetsel kararlar konusundaki öğretmen görüşlerinin, yatay boyutta yer alan “çalışanların performansının, mesleki gelişimlerini destekleyecek şekilde değerlendirme”; “başarılı olanları, objektif kriterlere göre ödüllendirme” ve “görevde yükselme fırsatlarının başarı değerlendirme sistemiyle uyumlu olması” konularındaki öğretmen algısıyla paralellik gösterdiği görülmektedir. Yönetsel kararların adaletli olması ile ilgili katılımcı görüşler ile ölçme, değerlendirme ve ödüllendirme işlevleriyle ilgili algıda yürürlükteki mevzuatın da etkili olduğu söylenebilir. Örneğin öğretmenlerin performans değerlendirmesi, Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği’nde belirtilen esaslara göre yapılmaktadır. Bu yönetmeliğe göre öğretmenler, yöneticiler tarafından objektif olmaktan uzak göstergelerle değerlendirilmektedirler. Benzer şekilde idari tasarruf kapsamında kurum içi görevlendirme, ödül ve ceza konuları başta olmak üzere birçok alanda subjektif değerlendirmeye imkân veren düzenlemeler bulunmaktadır. Bakanlığın hem yönetici seçme sisteminde yapacağı bir değişiklik, denetimlerle yönetsel adaletsizlik şeklinde değerlendirilen uygulamaları tespit etmesi ve bu algıya neden olan uygulamaların sonlandırılması, hem de buna kaynaklık eden düzenlemelerin gözden geçirilmesi, stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay boyutunda, birkaç parametrede algının olumlu yönde değişmesini sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmada öğretmenlerin görev yaptıkları hizmet bölgeleri ile hem örgütsel bağlılıkları, hem de stratejik insan kaynakları yönetimi algıları arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma ve yaşam koşulları zor olan bölgelerde çalışan öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılıklarının düşük, devamlılık bağlılıklarının ise yüksek olması, Bakanlığın hizmet bölgeleri arasındaki farktan kaynaklanan eşitsizliklerle ilgili düzenleme yapmasını gerektirmektedir. Benzer sonuç stratejik insan kaynakları yönetimi algısı ile hizmet bölgesi arasındaki farkta da görülmektedir. Çalışma ve yaşam koşulları zor olan üç ve dördüncü hizmet bölgelerindeki algı, bir ve ikinci bölgedeki algıdan anlamlı derecede farklıdır (olumsuzdur). Millî Eğitim Bakanlığının çok geniş bir hizmet alanı bulunmaktadır. Yaşam ve çalışma koşulları kolay bölgelerde görev yapan Bakanlık personeli olduğu gibi can güvenliğinin dahi sağlanamadığı bölgeler de bulunmaktadır. Görev yerinin

gelişmişlik düzeyi, ekonomik, sosyal ve psikolojik koşulları dikkate alınarak yapılan işin riski, zorluğu, tehlikesi ve yıpratıcı özelliklerini etkilerini ortaya koyan analizlerle adaletli bir ücret yönetim sistemi tesis edilmeli, dezavantajlı bölgeler için özendirici birtakım düzenlemeler yapılmalıdır. Bakanlığın birtakım dezavantajlara sahip olduğu için çalışacak öğretmen bulamadığı kalkınmada öncelikli bölgelerde öğretmen açığını kapatmak üzere zaman zaman başvurduğu sözleşmeli öğretmenlik uygulamasının tekrar gündeme geldiği görülmektedir. Olumsuz çalışma ve yaşam koşullarına sahip bölgelerde çalışan öğretmenlerin bu koşullardan kaynaklanan zorluklara karşılık ücret, ödül, sosyal hak ve tazminat gibi teşviklerle adaletli bir insan kaynakları yönetimi uygulaması beklenirken iş güvencesinden yoksun, hiçbir ek ücret ve tazminat ödemeksizin zorunlu çalışma yükümlüsü olarak öğretmenlerin bu bölgelerde çalışmaları yönünde bir düzenlemeye gidilmiştir. Öğretmenlerin, Bakanlık strateji ve politikalarını benimsemeleri ve Bakanlığa duydukları örgütsel bağlılığın artmasında, insan kaynakları uygulamalarının etkisinin olduğu göz önüne alınarak bölgesel farklardan kaynaklanan adaletsiz insan kaynakları uygulamalarının tespit edilmesi ve bunlarla ilgili sosyal, ekonomik ve psikolojik önlemler alınması gerekmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi yatay boyutuna ilişkin olumsuz algıda; insan kaynakları sisteminin, işin özelliğine uygun nitelikte personeli seçme ve yerleştirme konusundaki olumsuz katılımcı görüşleri de etkili olmuştur. Öğretmen yetiştirme konusundaki tartışmaların artarak devam ettiği göz önüne alındığında bu yöndeki değerlendirmelerin, öğretmen yetiştirme ve seçme sistemi ile ilgili öğretmen görüşlerinden kaynaklandığı söylenebilir. Bakanlık bünyesinde İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nden ayrı bir genel müdürlük olarak oluşturulan Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü, öğretmen niteliği ile ilgili bağımsız birtakım çalışmalar yapmaktadır. Bakanlığın insan kaynakları yönetimi politikalarının bir bütünlük içerisinde belirlenmesi ve uygulanmasını sekteye uğratacağı yönündeki değerlendirmelere karşın Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü öğretmen yetiştirme, öğretmen yeterlikleri ve kalite geliştirme, yükseköğretim kurumları ile ilişkiler, öğretmene hizmet, sosyal ve kültürel faaliyetler, mesleki gelişimi destekleme, izleme ve araştırma-geliştirme çalışmaları yapmak üzere faaliyetlerine devam etmektedir. İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'ne ise veri analizi, özlük, kadro, atama, eğitim ve disiplin alanlarında

sorumluluk verilmiştir. Millî Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilatını düzenleyen Kanun Hükmünde kararname ve konuyla ilgili ikincil mevzuatta her iki genel müdürlüğün görev alanları incelendiğinde, Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü'nün insan kaynakları yönetiminin eğitim ve yetiştirme işlevleri ile ilgili birtakım faaliyetlerden sorumlu tutulduğu görülmektedir. İnsan kaynaklarının belli işlevleri ile ilgili faaliyetlerin farklı birimler tarafından yürütülmesinin, stratejik insan kaynakları yönetiminin bütünlük ve koordinasyona ilişkin yaklaşımına aykırı olduğu düşünülmektedir. Nitekim araştırmada stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyutuyla ilgili değerlendirmede, birimler arasında koordinasyon olup olmadığı şeklindeki madde ile ilgili öğretmen görüşlerinin olumsuz olduğu görülmektedir. Öğretmenlik mesleğinin niteliğinin artırılması ve geliştirilmesi, Bakanlığın diğer insan kaynakları uygulamalarından ayrı değerlendirmek yerine, insan kaynakları yönetimi kapsamında bir bütünlük içerisinde değerlendirilmelidir. Dolayısıyla teşkilat yapısında ayrı bir genel müdürlük olarak yapılandırılan Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü faaliyetlerinin, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü bünyesinde yürütülmesinin daha yararlı olabileceği düşünülmektedir.

Araştırma sonucu elde edilen verilerden bir tanesi de insan kaynakları sisteminin, işin özelliğine uygun nitelikte personeli seçme ve yerleştirme konusundaki olumsuz öğretmen algısıdır. Öğretmen adaylarının tespiti, mesleğe yönlendirilmeleri, yetiştirilmeleri ve yerleştirilmeleri konusundaki yeni bazı düzenleme ve uygulamaların bu olumsuz algıda etkili olduğu söylenebilir. Yürürlükteki Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, öğretmen adaylarının öğretmen yetiştirme programlarına yönlendirilmeleri ve seçimi ile ilgili olarak Bakanlığa herhangi bir sorumluluk yüklememekte ve müdahale hakkı tanımamaktadır. Ancak bu programlardan mezun olan öğretmen adaylarının seçimi ve işe alınmaları ile ilgili süreç, Millî Eğitim Bakanlığı tarafından yürütülmektedir. Yürürlükteki mevzuata göre kişisel ve mesleki yetkinliğin bilişsel boyutunu ölçen bir sınavla (KPSS) seçilen öğretmen adayları, ayrıca aday öğretmen yetiştirme programı (adaylık işlemleri) ile danışmanları tarafından adeta bir eğitime tabi tutulmakta, ardından tekrar yazılı ve sözlü sınavlarla yeterlilikleri test edilmektedir. Yükseköğretimin, öğretmen yetiştirme programlarında en az dört yıl teorik ve

uygulamalı eğitim aldıktan sonra Millî Eğitim Bakanlığı tarafından mesleğe kabulle ilgili böyle bir sürecin işletilmesi, öğretmen yetiştirme sistemine duyulan güvensizliğin bir sonucu olarak değerlendirilmektedir. Oysa öğretmenlik mesleğinin gerekleri ve bu mesleğin gerektirdiği kişisel özelliklerin, yükseköğretimin öğretmenlikle ilgili bölümlerine girişte belirlenip ilan edilmesi gerekmektedir. Bakanlıkça yapılan analizler ışığında branş bazında öğretmenlik mesleğinin gerekleri ile ilgili kriterler (iş gerekleri) tespit edilmeli ve öğretmen yetiştiren kurumlar, bu niteliklere sahip adaylar arasından seçim yapmalıdırlar. Bu kriterler, akademik yeterliliklerin yanı sıra mesleğin icrasında gerekli görülen duygusal ve psikolojik gereklilikleri de kapsamalıdır. Adayların, nitelikli yetiştirme programlarıyla iyi bir hizmet öncesi eğitim almaları sağlanmalıdır. Öğretmenlik mesleğinin gerekleri ile ilgili kriterlere uygun öğretmen adaylarının tespiti, ihtiyaç duyulan insan kaynağının ilgili alanlara yönlendirilmesi, her alan için ihtiyaç duyulan miktarda bölüm açılması, eğitim fakültelerinin müfredatı ve öğretim elemanlarının niteliği gibi öğretmen yetiştirme sistemine ilişkin düzenlemeler de bu analizler ışığında yapılmalıdır. Bakanlık, öğretmen yetiştirme sisteminde köklü bir değişikliğin gerekliliğine ilişkin beklentileri dikkate almalıdır. Öğretmenlerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimler ile öğretmen seçme sistemi konusunda yapılacak düzenlemeler ve yeni uygulamalarla mesleğinin saygınlığı ve statüsüne ilişkin tartışmalar sonlandırılmalıdır.

İnsan kaynakları ile ilgili faaliyetlerin uzun dönem planlama şeklinde hayata geçirilip geçirilmediği konusunda katılımcıların negatif algıya sahip oldukları görülmüştür. Stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyutuna ilişkin birtakım planlama, düzenleme ve uygulamaların, bu algıda etkili olduğu düşünülmektedir. Örneğin Bakanlığın öğretmen açığı her yıl azalırken, atama bekleyen öğretmen sayısı artmaktadır. Uzun yıllar atama bekleyen öğretmen adaylarına her yıl yeni mezun olanlar eklenmekte ve sayısı yüzbinlerle ifade edilen genç insan kaynağı, adeta yanlış planlama veya plansızlığın kurbanı edilmektedir. Ülkenin en değerli varlığı niteliğindeki beşeri sermayesinin etkili kullanımı konusunda en hassas bakanlık olması beklenen Millî Eğitim Bakanlığı'nın, Bakanlığın ihtiyaç duyduğu insan kaynağını yetiştiren fakülte ve bölümlerin bir planlama dâhilinde açılması veya kapatılmasını sağlaması gerekmektedir. Bakanlığın, demografik değişkenleri de dikkate alarak uzun dönem ihtiyaç analizleri yapması; hangi branşta ne kadar öğretmene ihtiyaç duyulduğunu uzun dönem projeksiyonları ile kamuoyuna

duyurması gerekmektedir. Eğitim fakültelerinin bölüm kontenjanları, bu ihtiyaçlara göre belirlenmeli, yapılan planlama ile hem ihtiyaç duyulan insan kaynağının temini, hem de beşeri sermayenin atıl kalmasının önlenmesi sağlanmalıdır.

Araştırmada, stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay boyutu kapsamında “eğitim” ve “geliştirme” işlevlerine ilişkin öğretmen algısının negatif olduğu görülmüştür. Bakanlığın, meslek öncesi eğitim konusunda olduğu gibi meslek içinde eğitim ve geliştirme konularında da stratejik insan kaynakları yönetiminin gereklerine göre yönetilmediği yönündeki olumsuz algının temelinde, Bakanlığın uygulamaları yatmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığı, her yıl belli alanlarda yerel ve merkezi hizmet içi eğitim faaliyetleri planlamaktadır. Elektronik ortamda yapılan başvuru sonucu hizmet içi eğitime katılacakların tespiti ve hizmet içi eğitim süreçlerine yönelik birtakım eleştiriler bulunmaktadır. Bu eleştirilerin başında eğitim konuları ve katılımcıların belirlenmesine ilişkin yöntemler gelmektedir. Öğretmenlerin ihtiyaç duydukları konular, eğitim kapsamına alınmazken eğitime ihtiyaç duymadıkları konularda resen eğitime tabi tutuldukları görülmektedir. Mahalli hizmet içi eğitimlerde eğitimi verecek öğretim görevlisi bulmada yaşanan sorunlar ve hizmet içi eğitim niteliğinin de bu konudaki öğretmen algısında etkili olduğu düşünülmektedir. hizmet içi eğitime başvuranlardan başvurusu kabul edilenlerin kabul edilme gerekçeleri ve bu eğitime alınmayanların da başvurularının kabul edilememe gerekçelerinin belirtilmemesi, katılımcıların objektif kriterlerle belirlenmediği algısına neden olmaktadır. Bu konuda güncel bir mevzuat olmaması nedeniyle teamüllerle yürütülen hizmet içi eğitim faaliyetlerinin, Bakanlık tarafından insan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevi olarak yeterince önemsenmediği, bu konudaki düzenleme eksikliği ve uygulamadan anlaşılmaktadır. Bakanlıkça, çalışanların meslek içinde eğitimlerini ve gelişimlerini sağlayacak bir hizmet içi eğitim sistemi oluşturulmalı ve ihtiyaca cevap verecek düzenleme yapılmalıdır. Öğretmenlerin mesleki gelişimleri konusunda ihtiyaç duydukları veya denetim sonucu öğretmenlerin eğitim almalarında yarar görülen konularda hizmet içi eğitim faaliyetleri planlanmalı ve çalışanların bu eğitimi alınmaları sağlanmalıdır. hizmet içi eğitim sistemi; bu eğitimi talep edenler, bu eğitimi alması istenenler, eğitimi verenler ve eğitim içerikleri başta olmak üzere öğretmenlik mesleğinin yeterlilikleri

temelinde yeniden ele alınmalı; alınan eğitimler ve öğretmenin mesleki başarısı, kariyer ve ödül sistemi ile ilişkilendirilmelidir.

Araştırmanın yatay boyutuyla ilgili katılımcı algısının oluşmasında etkili olan performans ölçme, değerlendirme ve ödüllendirme konularındaki algının negatif olduğu görülmüştür. Kamu görevlileri için uzun yıllar uygulanan sicil notu uygulamasının kaldırılması üzerine Millî Eğitim Bakanlığı, bazı yönetim ve denetim faaliyetleriyle öğretmen performansının ölçülmesini sağlamaya çalışmıştır. Bu kapsamda Rehberlik ve Denetim Başkanlığı, Bakanlığa bağlı kurumların denetiminde göz önünde bulundurulacak hususlarla ilgili “Denetim Rehberi” hazırlamış ve yürürlüğe koymuştur. Ancak denetim sistemi ile ilgili yapısal sorunlar ve müfettiş sayısının yetersizliği gibi nedenlerle denetim işlevinin gereğinin fiilen yerine getirildiğini söylemek mümkün görünmemektedir. Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği’nde öğretmen performansının değerlendirilmesi amacıyla geliştirilen göstergeler de subjektif olduğu gerekçesiyle eleştirilmiş, uygulamanın hemen ardından konuyla ilgili itiraz ve şikâyetlerde bulunulmuş ve davalar açılmıştır. Bakanlık’ta ilköğretim kurumlarının performansını ölçmek üzere oluşturulan ancak hâlâ arzu edilen düzeyde işlevsellik kazandırılmadığı düşünülen İlköğretim Kurumları Standartları ise kurumsal performansı ölçme ve değerlendirmeye dönük bir sistem olarak dikkat çekmektedir. Öğretmen ve okulun, veliler ve öğrenciler tarafından elektronik anket yoluyla değerlendirildiği İlköğretim Kurumları Standartları sisteminin geliştirilerek uygulanması ve bu uygulamanın diğer öğretim kademelerine de yaygınlaştırılmasının yararlı olabileceği düşünülmektedir. Bakanlığın kurumsal performansı ve stratejik hedeflerinin gerçekleşmesindeki rolü nedeniyle öğretmenlerin performansının ölçülmesini sağlayan objektif bir başarı ölçme ve değerlendirme sistemi oluşturması gerekmektedir. Çalışan ve yöneticilerin performansının ölçülmesi ve mesleki gelişimlerini destekleyecek şekilde değerlendirilmesini sağlayacak performans ölçme ve değerlendirme sistemi aracılığı ile başarılı çalışanların mesleklerinde yükselmelerine imkân verilmeli, başarı ölçme ve değerlendirme sistemi, ödül, disiplin ve kariyer sistemi ile ilişkilendirilmelidir.

Kurumda görevde yükselme ve mesleki kariyer fırsatları, başarı değerlendirme sistemiyle uyumlu hâle getirilmelidir. Öğretmenlerin kısmen mesleki başarısı ve kişisel gayreti ile yükselebilecekleri görevler; uzman öğretmenlik, başöğretmenlik, okul müdür yardımcılığı, müdür başyardımcılığı, okul müdürlüğü, Millî eğitim uzmanı ve şube müdürlüğü gibi görevlerdir. İlçe millî eğitim müdürlüğü, il millî eğitim müdürlüğü, il millî eğitim müdür yardımcılığı, daire başkanlığı, genel müdürlük, müsteşar yardımcılığı ve müsteşarlık görevleri ise idari ve siyasi tasarrufla belirlenmektedir. Bakanlık hiyerarşisi içerisindeki görevleri yürütecek personelin seçiminin, objektif ve başarıyı önceleyen bir sistemle belirlenmesi gerekmektedir. Mesleki başarı dışındaki referansların belirleyici olduğu bir gelenek yerine; iş odaklı ve mesleki başarının esas alındığı bir kariyer sistemi oluşturulmalıdır. Belli baskı gruplarının etkisiyle görevinde yükselenlerin hâkim olduğu veya bazı görevler için sadece yazılı sınavla yönetici seçiminin yapıldığı sistemlerin sakıncaları olduğu gibi, mülakat ve inha usulüyle yapılan atamalarla da adaletli bir kariyer sistemi oluşturmak mümkün değildir. Bakanlığın kurum stratejilerinin gerçekleştirilmesinde etkili bir performans ölçme ve değerlendirme sistemi ve bununla uyumlu bir kariyer sisteminin oluşturulması, yönetim kademelerinde görev alacakların tespitinde, yöneticilerin kurum hedeflerini gerçekleştirme becerisinin dikkate alınması gerekmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay boyutuna ilişkin katılımcı algısının ölçülmesi amacıyla “Kurum çalışanlarının başarılı olabilecekleri görevler ve birimler arası geçişlere imkân verilir.” ifadesi test edilmiş ve katılımcılar, kurum tarafından çalışanlara bu imkânın verilmediği şeklindeki düşüncelerini dile getirmişlerdir. Bakanlık, çalışanlarının başarılı olabilecekleri görev ve birimler arası geçişlerine imkân vermelidir. Bu kapsamda yapılan görevde yükselme sınavları ve alan değişikliği ile ilgili takvim ve kriterleri belli olmalı ve çalışanlara duyurulmalı; çalışanların, birimler veya alanlar arasında, önlerini görebilecekleri şekilde geçiş esnekliği ve imkânı sağlanmalıdır.

Araştırmanın insan kaynakları uygulamalarının birbiriyle uyumunu ifade eden yatay boyutunda, katılımcıların yer değiştirme işlemleri ile ilgili algıları öğrenilmeye çalışılmış ve katılımcıların yer değiştirme işlemlerinde çalışanların talepleri ile

kurumun planlaması arasında anlaşılır bir denge gözetilmediği algısına sahip oldukları öğrenilmiştir. Bu algıda uzun süre aynı bölgede çalıştığı halde yer değiştiremeyen öğretmenler ile çeşitli nedenlerle özürleri olduğu halde ataması olmayan katılımcıların görüşlerinin etkili olduğu düşünülmektedir. Millî Eğitim Bakanlığı'nın çalışanları ile ilgili yer değiştirme işlemleri, çalışanların talepleri ile kurumun planlaması arasındaki denge ile sınırlı kalmamaktadır. Çünkü atama ve yer değiştirme de bu iki etken dışında özel hayatı etkileyen durumlar, eş ve sağlık özrü gibi planlamayı sınırlayan faktörler de bulunmaktadır. Eşi Millî Eğitim Bakanlığı'ndan farklı bir kurum bünyesinde çalışanlardan aynı yerleşim yerine atanamayanların sorunu, ancak diğer kurumları da kapsayan bir atama ve yer değiştirme düzenlemesiyle çözülebilir. Bu sorunun, sadece Millî Eğitim Bakanlığı personeli ile ilgili düzenleme ve sınırlamalarla çözülmesi mümkün görünmeyip diğer bakanlıkların da dâhil oldukları bir düzenleme ve koordinasyonla çözüme kavuşturulabilir. Ayrıca, insan kaynakları yönetiminde bir tasarım yöntemi olarak kabul edilen rotasyon uygulamasının da Bakanlık çalışanlarının performansına olumlu etkileyeceği gibi yer değiştirme konusundaki tıkanmanın önünü açabilecek bir uygulama olacağı düşünülmektedir.

Ücretlendirme ve insan kaynakları sistemleri arası uyum konusundaki öğretmen görüşlerinin, stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay boyutuna ilişkin öğretmen algısının negatif olmasında etkili olduğu düşünülmektedir. Bu konudaki katılımcı algısı, ücretlendirmenin mesleki sorumluluklarla orantılı bir şekilde yapıp yapılmadığı ifadesi ve farklı hizmet sınıflarında (kadrolarda) görev yapan çalışanlara ilişkin insan kaynakları uygulamalarının birbiriyle uyumu konusundaki görüşleriyle test edilmiştir. Bakanlıkta farklı görevlerde çalışan personele ilişkin insan kaynakları uygulamaları (ücret, izin, görevde yükselme, başarı değerlendirme gibi) birbiriyle uyumlu hâle getirilmelidir. Örneğin okul müdürünün çalışma saatleri, göreviyle ilgili yasal sorumluluklar ve işinin psikolojik açıdan yıpratıcılığına karşılık maaşında görev yapan müdür yardımcısı ve öğretmenlerle aynı maaşı alması, ücretle ilgili bir uyumsuzluk olarak sayılabilir. Yine 30 saate derse giren genel kültür dersleri öğretmenleri 18 saat ek ders ücreti alabiliyorken ilkökul öğretmenleri (sınıf öğretmeni) 15 saat ek ders ücreti alabilmektedir. Bunun gibi çalışma barışına zarar veren ve ücret adaletsizliğine neden olan insan kaynakları sistemleri arası

uyumsuzluk şeklinde anlaşılabilir uygulamaların önüne geçmek için iş değerlendirme çalışmaları yapılmalı, ücret sistemi de bu çalışmalar esas alınarak oluşturulmalıdır.

Araştırmada sendika yöneticiliği yapan katılımcıların örgütsel bağlılık ve stratejik insan kaynakları yönetimi algılarının düşük olduğu görülmüştür. Stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay boyutu kapsamında ise sendikaların çalışma hayatı sorunlarının çözümü konusundaki etkileri ile ilgili katılımcı algısı olumsuzdur. 2001 yılında yapılan yasal düzenleme ile kamu görevlilerinin sendika üyeliklerinin yasal hâle gelmesinin ardından Millî Eğitim Bakanlığı çalışanlarının büyük bir bölümü çeşitli sendikalara üye olmuşlardır. Bu sendikalar hem eğitim ve öğretim alanında, hem de üyelerinin çalışma koşulları ile ilgili konularda faaliyetler yapmaktadırlar. Demokratik bir ülkede sivil toplum kuruluşlarının bir baskı grubu olarak varlığı, katılımcı demokrasi açısından arzu edilen bir durumdur. Ancak Türkiye’de kamu görevlilerinin sendika üyesi olabilmelerine imkân veren düzenlemenin kısa bir süre önce yürürlüğe girmiş olması nedeniyle bu alanda sistemli, yapıcı, çalışma barışına katkı sağlayan ve geleneğe dönüşmüş bir ilişki oluşması başarılabilmiş değildir. Sendikaların, Bakanlığın merkez, taşra ve yurtdışı teşkilâtında yaşanan sorunları görme, algılama ve dile getirme tarzları, kurum hiyerarşisi içindeki görevlilerin klasik bürokratik yaklaşımından farklı olacaktır. Sivil bir bakış açısı ile kararlara katılma, eleştirme, kamuoyu oluşturma, kamuoyu baskısı oluşturma, kamu denetimi işlevini yerine getirme gibi önemli görevleri yapabilecek sivil toplum kuruluşları olarak sendikaların varlığı, kurumun hizmet standartlarını arttırıcı bir etkiye sahip olacaktır. Bakanlık, sendikaları birer kurumsal paydaş olarak kabul etmeli ve onlarla kurumsal bir ilişki tesis etmelidir. Şu an zorunlu birtakım kurul ve komisyonlar dışında, bireysel ilişkiler ve idari tasarruflardan ibaret bir ilişki türü olarak devam eden bakanlık-sendika ilişkisi, bilgi paylaşımı ve politika önerileri başta olmak üzere düzeyli ve resmi bir ilişki tesis etmeye evrilmeli; konuyla ilgili düzenlemeler yapılarak bu ilişki enformel olmaktan çıkarılarak mevzuata dayandırılmalıdır.

Araştırmada öğretmenlerin büyük bir bölümünün Bakanlığın stratejik planını okumadıkları görülmüştür. Bakanlığın stratejik planı ve hedefleri konusunda bilgi sahibi olunmamasının, bu stratejilerin gerçekleştirilmesi yönünde çaba gösterilmesini

engelleyeceği düşünülmektedir. Bakanlık, uygulamalarıyla politika ve stratejilerinin öğretmenler tarafından bilinmesini sağlayacak faaliyetlerle hedef birlikteliğine yönelik farkındalık yaratmalıdır. Öğretim yılının başında ve sonunda yapılan mesleki çalışmalar ve hizmet içi eğitimlerle öğretmenlerin Bakanlık uygulamaları ve stratejileri hakkında bilgi sahibi olmaları sağlanmalıdır.

4.2.2 Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Benzer çalışma, farklı kamu kurumlarında yapılarak kurumlar arasındaki fark ortaya konulabilir.
- Bakanlık çalışanlarının stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay ve dikey boyutları ile ilgili algıları, bağımsız birer araştırma konusu şeklinde ele alınarak bu algının oluşmasına neden olan insan kaynakları uygulamalarının hangileri olduğu araştırılabilir.
- Millî Eğitim Bakanlığı'nın insan kaynakları yönetimi uygulamaları, teknik işlevler, işe alma ve yetiştirme, kariyer, başarı değerlendirme, ödüllendirme, denetim ve kontrol, ücret yönetimi gibi insan kaynakları yönetiminin işlevlerinin her birinin bağımsız ele alındığı araştırmalar yapılabilir.
- Benzer bir çalışma, Bakanlığın merkez teşkilâtı yöneticileri, taşra teşkilâtı yöneticileri (il, ilçe ve kurum yöneticileri) ve farklı hizmet sınıfında çalışan personel ile ilgili yapılabilir. Böylece farklı statülerde çalışanların stratejik insan kaynakları yönetimi algıları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide ne tür farklar olduğu ortaya konulabilir.
- Bu araştırmada stratejik insan kaynakları yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ele alındı. Stratejik insan kaynakları yönetimi ile diğer örgütsel tutum ve davranışlar arasında ne tür bir ilişki olduğunun araştırılmasının yararlı olabileceği düşünülmektedir.
- Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını artırmanın yolları üzerinde araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

Acar, A.Z. (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 7(1), 77-93.

Akın, O. (2006). *Kamu Sermayeli Şirketlerde Performans Ölçümü ve Türkiye Uygulaması Üzerine Bir İnceleme*. (Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi), Kamu İktisadi Teşebbüsleri Genel Müdürlüğü Hazine Müsteşarlığı, Ankara.

Akın, S. (2010). *Banka Çalışanlarının Duygusal Zekâlarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

Akolaş, D.A.(2005). *Teknolojik Gelişim ve Örgütlerin Yeniden Yapılandırılması* (V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumunda Sunulmuş Bildiri). İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.

Aktan, C.C. ve Şen, H.(1999). *Globalleşme, Ekonomik Kriz, Türkiye*. Ankara: TOSYÖV, Ekonomik, Siyasal Araştırmalar Serisi.

Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization, *Journal Of Occupational Psychology*, Sayı 63(1), 1-18.

Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1990). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links To Newcomers' Commitment and Role Orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847-858.

Arthur, J. B. (1992). The Link between Business Strategy , Industrial Relations Systems in American Steel Minimills. *Industrial , Labor Relations Review*, 45(3), 488-506.

Atay, S. (2006). *Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1), 33-44.

Aydın, G. (1989). *Yükseköğretimde Öğrenci Kişilik Hizmetlerinin Düzenlenmesine Çok Boyutlu Bir Yaklaşım*, Yükseköğretimde Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Toplantısı, Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.

Ayyıldız, N. A. ve Keçecioğlu, T. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm. *Ege Akademik Bakış*, 9(4), 1171-1192.

- Bacharach, S. (1989). Organizational theories: Some criteria for evaluation. *Academy of Management Review*. 14(4), 496-515.
- Baird, L. , Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13(1), 116-128.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A.(2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma* (4. Baskı). Ankara: Pegem.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Pegem
- Barney, J., Wright, M. ve Ketchen, D. J. (2001). The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991, *Journal of Management*, 27(6), 625-641.
- Baron, J. ve Kreps, D. (1999). Consistent human resource practices. *California Management Review*, 41(3), 29-53.
- Barutcu, K. (2015) *Kamu Personelinde Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri İle İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Osmangazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Bayat, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi , İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 67-91.
- Bayraktaroğlu, S. (2002). *Stratejik , Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi: Türkiye'de Yönetim , Danışmanlık Şirketleri*. İstanbul: Beta Basım,
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59(1), 125-139.
- Baysal, A.C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (1), 7-15.
- Becker B. E. ve Huselid M.(2006). Strategic Human Resources Management: Where Do WeGoFrom Here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Becker, B. ve Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, B., Huselid, M.A., Pickus, P.S. ve Spratt, M.F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36(1), 39-47.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the Concept of Commitment, *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-42.

Bedian A., Kemerry E. ve Pizzolatto A. (1991). Career Commitment And Expected Utility of Present JÖBAs Predictor Of Turnover Intentions And Turnover Behaviour, *Journal of Vocational Behaviour*, 39 (3), 331-343.

Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi) Gebze Teknik Üniversitesi/Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.

Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*(6. Baskı), İstanbul: Arıkan Yayınları.

Bird, A. , Beechler, S. (1995). Links between Business Strategy , Human Resource Management Strategy in U.S.-Based Japanese Subsidiaries: An Empirical Investigation,. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 23-46.

Blau, G.J., Boal, K.B. (1987). Conceptualizing how jÖB involvement and organizational commitment affect. *Academy of Management Review*, 12 (2), 288-300.

Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75–94.

Boxal P. ve Steeneveld M. (1999). Human Resource Strategy and Competitive Advantage; A Langitudional Study of Engineering Consultancies. *Journal of Mana Studies*, 36(4), 443-463.

Bozkurt, F. (2007). *Denizcilik Sektöründe Çalışan Gemi Adamlarının Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121-139.

Bratton, J. (2007). *Human Resource Management*. London: Palgrave Macmillan.

Brewster, C. (1993). Developing a “European” Model of Human Resource Management. *International Journal of Human Resource Management*, 4(4), 765–84.

Brewster, C. (2007). A European perspective on HRM. *European J. International Management*, 1(3), 239-259.

Brewster, C. ve Bournois, F. (1991). Human Resource Management: A European Perspective. *Personnel Review*, 20(6), 4–13.

Brown, M.E. (1969). Identification and Some Conditions of Organizational Involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14(3), 346- 355.

Buchanan, B.(1974). Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers in Work Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.

- Bursalıoğu, Z. (2014). *Eğitim Yönetiminde Teori , Uygulama*. Ankara: Pegem Akademi
- Büyük, K. ve Barca M. (2011). Kamu Örgütlerinde Stratejik Performans Yönetim Aracı Olarak Kurumsal Başarı Karnesi'nin Kullanımı. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29, 163-174.
- Büyüköztürk, Ş. (2013). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cengiz, S. (2008). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Cengiz, S.(2008). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri* (Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Ceylan, A. (1998). *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu*. Kocaeli: GYTE Yayın.
- Chenevert, D. ve Tremblay, M. (2009). Fits in strategic human resource management and methodological challenge: Empirical evidence of influence of empowerment and compensation practices on human resource performance in Canadian firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 738-770.
- Chow, I. H. S. (1994). Organizational Commitment and Career Development Of Chinese Managers In Hong Kong And Taiwan. *The International Journal Of Career Management*, 6(4), 3-9.
- Colbert, B. (2004). The Complex Resource-Based View: Implications For Theory and Practice In Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341-358.
- Collarelli S. ve Bısop, R. (1990). Career Commitment: Functions, Correlates, and Management. *Group and Organization Studies*, 15(2), 158–176.
- Coşkun, S. ve Kayar, N.(2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Kamuda Uygulamalar ve Türk Kamu Yönetimi İçin Öneriler. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 69-95.
- Çakar, N. ve Ceylan, A.(2011). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi SBE Dergisi*, 6(1), 52-66.
- Çakınberk, A., Derin, N. ve Demirel, E. T. (2011). *Vizyoner Liderlik Işığında Örgütsel Bağlılık*, Sivas: Asitan Yayınevi.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Kitatabevi.

Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 2(6), 85-112.

Çetin, F., Basım, H. N. ve Aydoğan, O. (2011). Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik İle İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2011), 61-70.

Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Çetinel, E. (2008). *Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişki Üzerine Bir Örnek Olay*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Çevik, H. H. (2002). Kamu Örgütlerinde Başarısızlık Teorisi ve Eleştirisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(3), 39-53.

Çokgezen ve Toksoy, (2013). Profesyonel Mesleklerde Regulasyon, Deregulasyon ve Rekabet Hukuku. *Rekabet Dergisi*, 14(3), 3-38

Çöl, G. ve Ardıç, K. (2008). Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri, *Atatürk Ün. İİBF Dergisi*, 2(22), 157-174.

Dalay, İ. (2013). *Yönetimin Tarihsel Gelişimi*. Erişim Tarihi: 27 Aralık 2015, <http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2013/11/yonetimin-tarihsel-gelisimi.html>

Decotiis, T.A. ve Summers, T.P. (1987). A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations*, 40(7), 445-470.

Delery, J. E. (1998). Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309

Delery, J.E. , Doty. D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *The Academy of Management Journal*, 39(4): 802-35.

Delery, J.E. , Shaw, J.D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 165-197.

Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 179-194.

Demirel, Y. 2009. Örgütsel Adaletin Yönetici-Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(17), 138-154.

Devanna, M. A., Fombrun C. ve Tichy N. (1981). Human Resource Management: A Strategic Perspective. *Organizational Dynamics*, 51-67.

Devanna, M., Fombrun, C. ve Tichy, N. (1981). Human resources management: A Strategic Perspective. *Organizational Dynamics*, Erişim Tarihi: <https://www.researchgate.net/publication>

Dicle, İ. A., Dicle, Ü. *Sistem Kuramı , Toplumsal Örgütlere Uygulanışı*. Erişim Tarihi: 12 Aralık 2015, <http://www.todaie.edu.tr/>.

Dilek, U. (2004). *Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Doğan, Ebru (2013), *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul:Türkmen Kitabevi.

Doğan, S. ve Demiral (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 32(1), 47-80.

Doğan, S. ve Kılıç S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 29 (2), 37-61.

Dolu,B. (2011). *Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Doty, H.D. ve Glick, W.H. (1994). Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of Management Review*, 19(2), 230-251.

Drucker, P. (1999). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. (İ.Bahçivangil, Çev.) İstanbul:Epsilon Yayıncılık.

Dubin, R., Champoux, J.E. ve Porter, L.W. (1975): Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers. *Administrative Science Quarterly*, 20(3), 411-421.

Dyer, L. ve Reeves, T. (1995) Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management*. 6(3), 656-670

Ekin, N. (1994). *Endüstri İlişkileri*. İstanbul: Beta.

Ekinci, F. (2008) Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi. *Maliye Dergisi*, 155, 175-185.

Erbay, Y.(1996). Küresel İşletmelerin Yönetimi, Türk İşletmelerin Yeni Türk Cumhuriyetlerine Yönelik Faaliyetleri. Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını.

Erdil, O. , Alpkan, L. H. ve Biber L. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme. *D.E.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi*, 19(2), 101-122.

- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.
- Erdoğan, İ. (2010), *Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdut, T. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi, Endüstri İlişkilerinde Değişim*, İzmir: Türk Ağır Sanayii , Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını
- Erdut, Z. (2002). *Küreselleşme Bağlamında Uluslararası Sosyal Politika, Türkiye*. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.
- Eren, V. (2003). Kamu Yönetiminde Rekabet, Rekabetin Kurumsallaştırılması ve Rekabet Mekanizmaları. *Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi*, 58(4), 84-104.
- Eren, V. (2003). Kamu Yönetiminde Rekabet, Rekabetin Kurumsallaştırılması ve Rekabet Mekanizmaları. *Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi*, 58(4), 84-104.
- Erkan, V., (2008). *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler*, Ankara: DPT Matbaası
- Ersoy, S. ve Bayraktaroğlu, S. (2010). Örgütsel Bağlılık, Derya E. Ö.(Ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*,(s.1-18), İstanbul: Ekin Yayınevi,
- Eryiğit, B.H. (2013). Stratejik Planlama, Stratejik Planlamaya İlişkin Alternatif Yaklaşımlar , Stratejik Yönetim Okulları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2(1), 152-172.
- Filizöz, B.(2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşım Gerekliliği. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 161-179.
- Fukami, C.V. ve Larson, E.W. (1984). Commitment to Company and Union; Parallel Models. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 367-371.
- Gersil, A.(2007). Üretim Sistemleri ve Teknolojilerindeki Gelişmelerin ve Küreselleşmenin Geleneksel Maliyet Muhasebesine Etkileri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(4),107-123.
- Gooderham, P. N., Nordhaugh, O. ve Ringdal, K. (1999). Institutional and Rational Determinant of Organizational Practices; HRM in European Firm's. *Administrative Science Quarterly*, 44(3), 507-531.
- Görgülüler, A. A. (2013). *Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa etkisi Üzerine Bir Araştırma*.(Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Gratton, L., Hailey, V. H., Stiles, P. , Truss C. (2003). *Strategic Human Resource Management*, New York: Oxford University Press.
- Green, K. W., Wu, C., Whitten, D. ve Medlin, B. (2006). The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals' work

attitude and work performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 559-579.

Greer, C. R. (2001). *Strategic Human Resource Management*, (Second Edition), New Jersey: Prentice Hall.

Grusky, O. (1996). Career Mobility and Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 488-503.

Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. (Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. (Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Güçlü, N.(2003). Stratejik Yönetim. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2). 61-85.

Gül, H. (2002), Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Ege Üniversitesi Ekonomi, İşletme, Uluslar Arası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-56.

Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(1), 73-83.

Güler, B.A.(2003). Kamu Personel Sisteminde Reform Zorlamaları. *Amme İdaresi Dergisi*, 36, 17-34

Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası*, (Uzmanlık Yeterlilik Tezi). Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.

Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması*. (Uzmanlık Tezi). Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, Ankara.

Güner, A.R. (2007). *Sağlık hizmetlerinde örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin modellenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

Güney, S. (2004). *Açıklamalı Yönetim – Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*. Ankara: Siyasal Kitabevi,

Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Gür, B.S ve Çelik, Z. (2009). *Türkiye’de Millî Eğitim Sistemi Yapısal Sorunlar ve Öneriler*. Ankra: SETA.

Gürbüz, S. (2011). Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığa, iş tatminine etkisi: İnsan kaynakları yöneticileri üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 397-418.

Gürbüz, S., Yüksel, M. (2011). Çalışma ortamında duygusal zekâ: İş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174-190.

Gürer, H. (2006). Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler. *Sayıştay Dergisi*, 62, 91-105.

H.Koç, (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 203-204.

Hall, D.T., Schneider, B. ve Nygren, H. T. (1970). Personal Factors in Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176-190.

Harel, G. H. ve Tzafrir, S. S. (1999). The Effect of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance on the Firm. *Human Resource Management*, 38(3), 185-200.

Harris, L. ve Ogbonna, E. (2001). Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of Business Research*, 51(2), 157-166.

Heshizer, B.P., Martin, H.J. ve Wiener, Y. (1991). Normative Commitment and Instrumental Attachment as Intervening Variables in the Prediction of Union Participation. *Journal of Applied Behavioral science*, 27(4), 532-549.

Howe, S. (1993). *Corporate Strategy*. Hongkong: The Mcmillan Press.

Huselid M. A. Jackson, S.E. ve Schuler, R. S. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.

Huselid, M. A., Jackson S.E ve Schuler R. S. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *The Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.

Irving P. G., Coleman D. F. ve Cooper C. L. (1997). Further Assesments of Three – Component Model of Occupational Commitment: Generalizability And Differences Accross Occupations. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 444-452

İ.Erdoğan, (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.

İnce, M. ve H. Gül.(2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Konya: Çizgi Kitabevi.

Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model Of Organizational Commitment: Measurement Issues, *The İcfai Journal Of Organizational Behavior*, 6(4), 8-26.

Kaban, Z.Y. (1994). Genel Sistem Teorisi, Sibernetik. *Marmara İletişim Dergisi*, Sayı: 8(1), 219-229.

Kağıtçıbaşı, Ç. (1988), *İnsan ve İnsanlar*. İstanbul: Evrim Basım Yayım Dağıtım.

- Kalkınma Bakanlığı, (2013). *İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması*, Ankara.
- Kamoche, K. (1996). Strategic Human Resource Management Within a Resource-Capability View of The Firm. *Jurnal of Management Studies*, 33(2), 213-233.
- Kanter, R.M.(1968). Commitment And Social Organizations. *American Sociological Review*,449-517.
- Karacaoğlu, K. (2005). Sağlık Çalışanlarının İşe Bağlılığa İlişkin Tutumları ve Demografik Nitelikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 16(52), 54-70.
- Katz, D. ve Kahn R. L. (1966). Örgütlerin Toplumsal Psikoljisi (Çev. Halil Can ve Yavuz Bayar) Ankara: Doğan Basımevi.
- Kazmi, A. ve Ahmad, F. (2001). Differening Approaches to Strategic Human Resource Management. *Journal of Management Research*, 1(3), 133-140.
- Kazmi, A. ve Ahmad, F. (2001). Differening Approaches to Strategic Human Resource Management. *Journal of Management Research*, 1(3), 133-140.
- Kazmi, A. ve Ahmad, F. (2001). Differening Approaches to Strategic Human Resource Management. *Journal of Management Research*, 1(3), 133-140.
- Keleş, H.N.(2006). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, (Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ketchen, D.J., Thomas, J.B.ve Snow, C.C. (1993). Organizational Configurations and Performance: A Comparison Of Theoretical Approaches. *The Academy of Management Review*, 36(6), 1278-313.
- Khatri, N. (2000). Managing Human Resource For Competitive Advantage: A Study Of Companies İn Singapore. *International Journal Of Human Resource Management*, 11(2), 3-36.
- Kılıç S. ve Doğan, S. 2007. Örgütsel Bağlılığın Sağlanması Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 29, 37-61.
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 28(8), 200–211.
- Kök, S. (2006), İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291–310.
- Küçük F. ve Karaçizmeli G. A. (2009). Stratejik Planlama, Stratejik Yönetim Açısından Örgütte Uygulanan İnsan Kaynakları Stratejileri. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 4(2), 143-153

- Laonardo, A. A. ve Wilson. M. C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *The Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., ve Drake, B. (2009). Strategic Human Resource Management: The Evolution Of The Field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85.
- Leong, C.S., Furnham, A. ve Cooper, C.L. (1996). The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship. *Human Relations*, 49(10), 1345-1361.
- Livingston M. M. ve Burley K. (1996). The Importance of Being Feminine: Gender Sex Role, Occupational And Marital Role Commitment. *Journal of Social Behaviour And Personality*, 11(5), 179-193.
- Luthans, F., Baack, D. ve Taylor, L. (1987). Organizational Commitment. *Analysis of Antecedents Human Relations*, 40(4), 219-236.
- Marchington, M. ve Grugulis, I. (2000). "Best Practice" Human Resource Management: Perfect Opportunity Or Dangerous Illusion. *International Journal of Human Resource Management*, 11(6), 1104-1124.
- Martel, K., Carroll, S.J., (1995). How Strategic Is HRM?, *Human Resource Management*, 34(2), 253-267.
- Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez P. M. ve Sanchez-Gardey, G. (2005). Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational, and Contextual Perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- Mayer, R.C. ve Schoorman, F.D. (1992), Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment, *Academy of Management Journal*, 35(3), 671-684.
- Mcdonald, D.J. ve Makin, P.J. (2000). The Psychological Contract, Organisational Commitment and JÖBSatisfaction Of Temporary Staff, *Leadership ve Organization Development Journal*, 21(2), 84-91.
- Mellor, S., J.E. Mathieu, J.L. Farell ve S.G. Rogelberg, (2001). Employee's Nonwork Obligations and Organizational Commitments: A New Way to Look at the Relationships. *Human Resources Management*, 40(2), 171-184.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 41-52.
- Meyer, J. P.ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment, *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89.

Miller, P. (1987). Strategic Industrial Relations and Human Resource Management-Distinction, Definition and Recognition. *Journal Management Studies*, 24(4), 347-361.

Milliman, J., Glinow, M.A. ve Nathan, M. (1991). Organizational Life Cycles , Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory. *Academy of Management Review*, 16(2), 318-339.

Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A. ve Morrow T. (2007). *Strategic Human Resource Management: Contemporary Issue*. London: Prentice Hall.

Morris, T., Lydka, H. ve O'creavy, F. (1993). Can Commitment Be Managed? A Longitudinal Analysis of Employee Commitment and Human Resource Policies. *Human Resource Management Journal*, 3(3), 21-42.

Morrow, P. C. ve Wirth, R. E. (1989). Work Commitment Among Salaried Professionals, *Journal of Vocational Behavior*, Sayı 34(1), 40-56.

Mowday, R.T., Steers, R.M. ve Porter, L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(1), 224-247.

Mowday, R.T., Steers, R. M, Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment Original Research Article. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247

Nişancı Z. N. (2015) Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi* 13(25), 257-294.

Notlar. *D.P.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 215-240.

O'reilly, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification And Internalization On Prosocial Behavior. *Journal Of Applied Psychology*. 71(3), 492-499.

OECD, (2015). *Government at a Glance 2015*.

OECD, (2016) Fertility rates, Erişim Tarihi: 13 Mart 2016, <https://data.oecd.org/pop/fertility-rates.htm>

OECD, (1999). The Economic and Social Impact of Electronic Commerce. *Digital Economy Papers*, No:40

Oliver, N. (1990), Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 19-31.

Onur, S. (2004). Literatürde Ekonomi-Politika İlişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(1), 191-205

Öğüt, A. (2001). *Bilgi Çağında Yönetim*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Ökmen, M., Canan K. (2009). AB'ne Üyelik Sürecinde Türk Kamu Yönetimi *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.Yönetim ve Ekonomi Dergisi* 16(1), 140-171.
- Özcan, E.D. (2011). *Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*. İstanbul: Beta.
- Özdamar, K. (2013). Paket programlar ile istatistiksel veri analizi (9. Baskı). Eskişehir: Nisan Kitabevi
- Özdemir, A. (2008). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Özdevecioğlu, M., ve Aktaş, A. G. A. (2007). Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (28).
- Özmen, Ö. T., Özer, P. S. ve Saatçioğlu, Ö. Y. (2005). Akademisyenlerde Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(2), 1-14.
- Özsoy, S., Ergül, Ş. ve Bayık, A. (2004). Bir Yüksek Okul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2).
- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.
- Parasuraman, S. ve Simmers, C.A. (2001). Type Of Employment, Work-Family Conflict and Well-Being: A Comparative Study. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 551-568.
- Pearce II, J.A., Robinson, R. B.,(2015). *Strategic Management* (M. Barca, Çev.) Ankara: Nobel.
- Penley, L.E. ve Gould, S., (1988). Etzioni's Model Of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations. *Journal Of Organizational Behavior*. 9(1) 43-59.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T ve Boulian, P.V.(1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603-609.
- Randall, D. M. ve Cote, J. A. (1991). Interrelationships of Work Commitment Constructs. *Work and Occupations*, 18(2), 194-211.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 10(3), 465-476.
- Reichers, A.E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.

- Reichers, A.E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10 (3), 465–476.
- Rietzer, G. ve Trice, H.M. (1969). An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory. *Social Forces*, 47(4), 475-479.
- Rusbult, C.A. ve Farrel, D. (1983). A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on JÖBSatisfaction, JÖBCommitment and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives and Investments. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 429-438.
- Saa-Perez, P.D. ve Garcia-Falcon, J. M. (2002). A Resource-Based View of Human Resource Management and Organizational Capabilities Development. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 123-140.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Samadov, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Schuler, R. S. (2002). Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business. *Strategic Human Resource Management*, Ed. Jeffrey A. Mello, South Western Thomson Learning, Ohio, 86-97.
- Schuler, R.S. ve Jackson. S.E. (1987). Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executi*, 1(3), 207-219.
- Schuler, R.S. ve Walker, J. (1990). Human resource strategy: focusing on issue and actions. *Organizational Dynamics*, 19(1), 4-20.
- Schwenk, C. R. (1986). Information, Cognitive Biases and Commitment To A Course of Action. *Academy of Management Review*, 2(11), 298-310.
- Seçer, İ. (2013). *SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi: Analiz ve raporlaştırma*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sezgin, E. K. ve Ünlüönen, K. (2011). Mutfak Personelinin Hizmet İçi Eğitiminin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(1) 3–16.
- Sheldon, M.E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2),143-150.
- Somuncu, F. (2008). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Söyler, İ. (2007). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller / Güçlükler). *Maliye Dergisi*, 152, 103-15.

Stavrou, E. ve Brewster, C. (2005). The Configurational Approach To Linking Strategic Human Resource Management Bundles With Business Performance: Myth Or Reality? *Management Review*, 16(2), 186–201.

Swiercz, P. (1995). Research update: Strategic HRM. *Human Resource Planning*, 18(3), 53-64.

Şeker, H. ve Gençdoğan, B. (2006). Psikolojide ve Eğitimde Ölçme Aracı Geliştirme. *Ankara: Nobel Yayın Dağıtım*.

Şimşek, M. Ş., Öge S. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları*. Konya: Elken.

Şişman, M. ve Turan, S. (2003). Eğitimde Yerelleşme ve Demokratikleşme Çabaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 34(34), 300-315.

Tabancalı, E. (2004). *Millî Eğitim Bakanlığı'nda İnsan Kaynakları Uygulamalarının Değerlendirilmesi*. (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi/ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Tan, Ö., Çetin, C. (2011). Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Erişim Tarihi: 15 Ağustos 2016, http://dergipark.ulakbim.gov.tr/maruoneri/article/download/1012000228/pdf_49.

Taş, Ö. (2012). *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doğumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği* Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi). Ankara Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Taşcı, D., Koç, U. Sayılar, Y., Önder, Ç., Wastı, N., Özen, Ş., Özen, J., Erdemir, E. (2013). *Örgüt Kuramı*. Taşcı ve Erdemir (Ed.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Taşkın, F. (2010) Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 2(1), 37-49

Taşlıyan, M., Gök, S. (2012). Kamu ve Özel Hastanelerde Hasta Memnuniyeti: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 2(1), 69-94.

Tavşancıl, E. (2014). *Tutumların Ölçülmesiyle SPSS ile Veri Analizi* (5. Baskı). Ankara: Nobel

Terpstra, D.E. ve Rozell, E.J. (1993). The Relationship Of Staffing Practices To Organizational Level Measures Of Performance. *Personnel Psychology*, 46, 27-8.

Testa, M.R. (2001). Organizational Commitment, JÖBSatisfaction, and Effort İn The Service Environment. *The Journal of Psychology*, 135 (2), 226-236.

Thornhill, A., Lewis, P. ve Mark N.K.S. (1996). The Role Of Employee Communication in Achieving Commitment and Quality in Higher Education, *Quality Assurance in Education*, 4(1), 12-20.

- Tok, T. (2007). *İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıkları*. Ankara: Tem-Sen Yayarı
- Tompkins, J. (2002). Strategic Human Resources Management in Government: Unresolved Issues. *Public Personnel Management*, 31(1), 95-110
- Tortop, N., Özer, M.A., Aykaç, B., Yayman H. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Nobel
- Truss, C. ve Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: A conceptual approach. *International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 663-686.
- Turunç, Ö.(2015). Stratejik Yönetim Örgütsel Performans İlişkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Rolü. *Uluslar arası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(1), 16-30.
- TÜİK (2016). Kamu Personeli İstatistikleri, Erişim tarihi: 12 Mart 2016, <http://www.dpb.gov.tr/tr-tr/istatistikler/kamu-personeli-istatistikleri>.
- Tüzün, K. İ.(2013). İKY Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Algılamaları Bağlamında Araştırılması: İK Birimi Saygınlığının Rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 20(1), 173-185.
- Tyson, S. (1995). *Strategic Prospects for HRM*. Erişim tarihi:31 Temmuz 2006, <https://books.google.com.tr/books?id...>
- Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: An overview of practice and prescription for results. *Human Resource Management*, 36(3), 303-320.
- Ulusoy, E. (2007). *İşgücü Çeşitliliği ve İnsan Kaynaklarına Yönelik Ayırcılık Uygulamaları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Uygun, A. (2009). *Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık*. Ankara: Barış Platin Kitapevi.
- Ünnü, N.A. ve Keçecioğlu, T. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm. *Ege Akademik Bakış*, 9(4), 1171-1192
- Üzün, C. (2000). *Stratejik Yönetim, Halkla İlişkiler*. İzmir: Dokuz Eylül
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Vural, Z.Beril A., Coşkun, Gül; Örgüt Kültürü İletişim Liderlik Motivasyon Bağlılık Performans Açısından Değerlendirme, Nobel Yayın Dağıtım, 2007.
- Wallace, J. E., (1995). Organizational And Professional Commitment In Professional And Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40(4), 228-255.

Wasti, S. A. (2002). Affective And Continuance Commitment To The Organization: Test Of An Integrated Model İn The Turkish Context. *International Journal Of Intercultural Relations*. 26 (1), 525-550.

Werner, S., Schuler, R. S. ve Jackson. S. E. (2012) *Human Resource Management* (11th ed.) International Edition

Wiener, Y.(1982). Commitment İn Organizations: A Normative View. *The Academy Of Management Review*, 7(3), 418-428.

Wright P. M. ve McMaha, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for strategic Human resource Management. *Jurnal of Management*. 18(2), 295-320.

Yavan, Ö. (2012). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı. *Akademik Bakış Dergisi*, 32, 1-20.

Yıldırım, M. (2010). Modernizm, Postmodernizm ve Kamu Yönetimi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 704-719.

Yıldız, G., Akbolat, M. ve Işık, O. (2013). Psikolojik Taciz ve Örgütsel Bağlılık: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 2(6), 85-112.

Yıldız, G., Akbolat, M. ve Işık, O. (2013). Psikolojik Taciz ve Örgütsel Bağlılık: Sağlık

Yılmaz, A., (2007). AB'ye Uyum Sürecinde Türk Kamu Yönetiminin Dönüşümü Üzerine

Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W.J. ve Lepak, D.P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.

Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Source: Selcuk University Social Sciences Institute Journal* . 22(14), 445-458.

Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Yayınevi.

Yüksel, Ö. ve Murat G.(2001). Sanal örgütlenmeler: Enformasyon Teknolojilerinin İşletmelerin Örgüt Yapısına ve Rekabet Gücüne Yansıması. *G.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 2001(3), 111-124.

Zangaro, G. A., (2001). Organizational Commitment: A Concept Analysis. *Nusing Forum*, 36(2), 14-22.

EKLER

EK 1: Kişisel Bilgi Formu

Bu ölçek, kurumunuzda örgütsel bağlılık konusundaki düşüncelerinizi belirlemek için hazırlanmıştır. Sizden beklenen maddelere katılma derecenizi işaretlemenizdir. Elde edilen veriler yalnızca bilimsel bir araştırmada kullanılacaktır. Çalışmaya zaman ayırıp katkı sağladığınız için teşekkür ederiz.

KİŞİSEL BİLGİLER									
Cinsiyetiniz	: Erkek	<input type="checkbox"/>	Kadın	<input type="checkbox"/>					
Öğrenim Durumunuz	: Lisan	<input type="checkbox"/>	Master	<input type="checkbox"/>	Doktora	<input type="checkbox"/>			
Hizmet Yılıınız	: 1-10	<input type="checkbox"/>	11-20	<input type="checkbox"/>	21-30	<input type="checkbox"/>	31 ve Üstü	<input type="checkbox"/>	
Görev Yaptığınız İlçe	: Ayaş	<input type="checkbox"/>	Gölbaşı	<input type="checkbox"/>	Bala	<input type="checkbox"/>	Haymana	<input type="checkbox"/>	
Mesleğinizde kariyer yapmak, öncelikleriniz arasında mıdır?				Evet	<input type="checkbox"/>	Hayır	<input type="checkbox"/>		
Mesleğinizle ilgili düzenli olarak takip ettiğiniz herhangi bir yayın var mı?				Evet	<input type="checkbox"/>	Hayır	<input type="checkbox"/>		
Millî Eğitim Bakanlığı'nın Stratejik Planını incelediniz mi?				Evet	<input type="checkbox"/>	Hayır	<input type="checkbox"/>		
Kurumunuzdaki yönetsel karar ve uygulamaları adaletli buluyor musunuz?				Evet	<input type="checkbox"/>	Hayır	<input type="checkbox"/>	Bazen	<input type="checkbox"/>
Herhangi bir sendikanın yönetim kademelerinde görev yaptınız mı?				Evet	<input type="checkbox"/>	Hayır	<input type="checkbox"/>		

EK 2: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Bu ölçek, kurumunuzda örgütsel bağlılık konusundaki düşüncelerinizi belirlemek için hazırlanmıştır. Sizden beklenen maddelere katılma derecenizi işaretlemenizdir. Elde edilen veriler yalnızca bilimsel bir araştırmada kullanılacaktır. Çalışmaya zaman ayırıp katkı sağladığınız için teşekkür ederiz.

SEÇENEKLER: Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kısmen Katılıyorum (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5).
NOT: “Kurumunuz” ifadesi görev yaptığınız okulu değil; Millî Eğitim Bakanlığı’na ifade etmektedir.

S.NO.	ÖLÇEK MADDELERİ	KATILMA DERESESİ				
		1	2	3	4	5
1	Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım.	1	2	3	4	5
2	Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
3	Kurumuma karşı güçlü bir ‘aitlik’ duygusu hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
4	Bu kuruma karşı ‘duygusal bağlılık’ hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
5	Bu kurumda kendimi ‘ailenin bir parçası’ gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
6	Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.	1	2	3	4	5
7	Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de.	1	2	3	4	5
8	Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
9	Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı.	1	2	3	4	5
10	Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi.	1	2	3	4	5
11	Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
12	Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır.	1	2	3	4	5
13	Su anki işverenimle çalışmaya devam etmek için (ona karşı) hiçbir zorunluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
14	Benim için daha avantajlı bile olsa şu an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
15	Şu an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım.	1	2	3	4	5
16	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
17	Bu kurumu şu an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum.	1	2	3	4	5
18	Bu kuruma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5

EK 3: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği

Bu ölçek, kurumunuzdaki insan kaynaklarının nasıl yönetildiğine ilişkin düşüncelerinizi belirlemek için hazırlanmıştır. Sizden beklenen maddelere katılma derecenizi yuvarlak içine alarak işaretlemenizdir. Elde edilen veriler yalnızca bilimsel bir araştırmada kullanılacaktır. Çalışmaya zaman ayırıp, katkı sağladığınız için teşekkür ederiz.

Kesinlikle Katılmıyorum(1), Katılmıyorum(2), Kısmen Katılıyorum (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5)

S.NO	ÖLÇEK MADDESİ	KATILMA DERECEŚİ				
		1	2	3	4	5
1	Kurumun stratejik planlama sürecinde, insan kaynakları yöneticilerinin aktif rol aldıkları, insan kaynakları uygulamalarından anlaşılır.	1	2	3	4	5
2	Kurum mevzuatı, işle ilgili analizlerden sonra yapılır.	1	2	3	4	5
3	Çalışanların performansı, mesleki gelişimlerini destekleyecek şekilde değerlendirilir.	1	2	3	4	5
4	Kurumun insan kaynakları sistemi, işin özelliğine uygun nitelikte personeli seçer ve yerleştirir.	1	2	3	4	5
5	Kurumda stratejik hedefleri gerçekleştirmekle uyumlu insan kaynakları politikaları uygulanır.	1	2	3	4	5
6	Yer değiştirme işlemleri, çalışanların talepleri ile kurumun planlaması arasında anlaşılır bir denge gözetilerek yapılır.	1	2	3	4	5
7	Kurumda başarılı olanlar, objektif kriterlere göre ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
8	Performans arttırmak için ihtiyaç duyulan eğitimleri belirlemek üzere çalışmalar yapılır.	1	2	3	4	5
9	İnsan kaynakları uygulamaları, çalışanların kurum stratejilerini benimsemeleri ve hayata geçirmeleri yönünde motive edicidir.	1	2	3	4	5
10	Kurum çalışanlarının başarılı olabilecekleri görevler ve birimler arası geçişlere imkân verilir.	1	2	3	4	5
11	Çalışanların mesleki gelişimine yönelik hizmet içi eğitim talepleri dikkate alınır.	1	2	3	4	5
12	Kurumun farklı hizmet sınıflarında (kadrolarda) görev yapan çalışanlara ilişkin insan kaynakları uygulamaları (ücret, izin, görevde yükselme, başarı değerlendirme gibi) birbiriyle uyumludur.	1	2	3	4	5
13	Kurumda görevde yükselme fırsatları başarı değerlendirme sistemiyle uyumludur.	1	2	3	4	5
14	Çalışanlar, mesleki sorumluluklarıyla orantılı bir şekilde ücretlendirilir.	1	2	3	4	5
15	Kurum mevzuatında, insan kaynağının performansını artırıcı yönde düzenlemeler yapılır.	1	2	3	4	5
16	Uygulanan ücretlendirme sistemi, başarılı olmada etkilidir.	1	2	3	4	5
17	Sendikalar, çalışma hayatı sorunlarının çözümü konusunda etkilidir.	1	2	3	4	5
18	Kurumda karar vericiler, kurumun tüm kademe ve fonksiyonlarını bütünleştirecek bir strateji ile hareket eder.	1	2	3	4	5
19	İhtiyaç duyulan insan kaynağı, uzun dönem planlama çalışmalarıyla temin edilir.	1	2	3	4	5
20	Kurumda, yönetim kademelerinde görev alacakların tespitinde, yöneticilerin kurum hedeflerini gerçekleştirme becerisi dikkate alınır.	1	2	3	4	5
21	Kurumun stratejik planı, insan kaynağının geliştirilmesine imkân sağlayacak niteliktedir.	1	2	3	4	5
22	Kurumda insan kaynakları ile ilgili faaliyetler uzun dönem planlama şeklinde hayata geçirilir.	1	2	3	4	5
23	Kurumda, bedensel ve psikolojik yıpranmaya neden olan durumlarla ilgili önlemler alınır.	1	2	3	4	5
24	Kurumdaki insan kaynakları uygulamalarından, birimler arasında koordinasyon olduğu anlaşılır.	1	2	3	4	5
25	Kurumda “insan” değer yaratan stratejik bir kaynak olarak görülür.	1	2	3	4	5

EK 4: Araştırma İzni



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 14588481-605.99-E.7342883
Konu : Araştırma İzni

01.07.2016

ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİNE
(Rektörlük)

İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2012/13 nolu Genelgesi.
b) 10/06/2016 tarihli ve 1356 sayılı yazınız.

Enstitünüz İnsan Kaynakları yüksek lisans öğrencisi Nevzat ÖYLEK'in "**Örgütsel Bağlılık Ölçeği**" ve "**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği**" konulu tez kapsamında uygulama talebi Müdürlüğümüzce uygun görülmüş ve uygulamanın yapılacağı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bilgi verilmiştir.

Görüşme formunun (2 sayfa) araştırmacı tarafından uygulama yapılacak sayıda çoğaltılması ve çalışmanın bitiminde bir örneğinin (cd ortamında) Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme (1) Şubesine gönderilmesini arz ederim.

15/07/2016
EKY
Çalışma sonunda
bir örnek, ilgili
Şubeye gönderilecektir.

Ali GÜNGÖR
Müdür a.
Şube Müdürü

Çankaya Üniversitesi
GELEN EVRAK
13 Temmuz 2016
006581

Elektronik İmza ile Aynıdır.
01.07.2016

Mehmet ÖZDEMİR

Soyal Birtimlen
Enstitüsü Müdürü
14.07.2016

D-7

Konya yolu Başkent Öğretmen Evi arkası Beşevler ANKARA
e-posta: istatistik06@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için
Tel: (0 312) 221 62 17/135

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden d80c-d601-3b0c-b4a9-74c1 koda ile teyit edilebilir.

EK 5: Özgeçmiş

KİŞİSEL BİLGİLER

Soyisim, İsim : ÖYLEK, Nevzat
Uyruğu : T.C.
Doğum Tarihi ve Yeri : 15/01/1978 - Solhan
Medeni Hali : Evli
Telefon Numarası : 0(312) 413 22 25
E-posta : nevzatoylek@gmail.com

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi	1999
Lise	Bingöl Solhan Endüstri Meslek Lisesi	1995

İŞ DENEYİMİ

YIL	YER	POZİSYON
1999	Millî Eğitim Bakanlığı	Öğretmen
2013- Halen	Millî Eğitim Bakanlığı	Mesleki ve Teknik Açıköğretim Okulu Müdürü