

T.C.

NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME BİLİM DALI

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
KURUMSALLAŞMA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: GIDA
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

ESİN CEYLAN ŞAŞMAZ

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN:

PROF. DR. AHMET DİKEN

KONYA-2023



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü



Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	Esin CEYLAN ŞAŞMAZ		
	Numarası	17811101141		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / İşletme		
	Program	Tezli Yüksek Lisans		
		Doktora	X	
	Tezin Adı	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Kurumsallaşma ve Örgütsel Bağlılık: Gıda Sektöründe Bir Araştırma		

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Esin CEYLAN ŞAŞMAZ



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü



ÖZET

Öğrencinin	Adı Soyadı	Esin CEYLAN ŞAŞMAZ		
	Numarası	17811101141		
	Ana Bilim / Bilim	İşletme / İşletme		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans		
		Doktora	X	
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Ahmet DİKEN		
	Tezin Adı	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Kurumsallaşma ve Örgütsel Bağlılık: Gıda Sektöründe Bir Araştırma		

Bu araştırmanın amacı, gıda ürünleri imalatı yapan işletmelerdeki üst yönetimin stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarını, kurumsallaşma algılarını ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek, ayrıca kurumsallaşma ve örgütsel bağlılık ilişkisini çalışanlar perspektifinde incelemektir. Araştırma evrenini 2019 yılı içerisinde ISO İlk 1000’de yer alan 194 gıda ürünleri imalatı yapan işletme oluşturmaktadır. Ancak bu dönemde COVID-19 Pandemisi nedeniyle 39 işletmeye ulaşılmış olup 17 işletmeden olumlu dönüş alınmıştır. 17 üst kademe yöneticiden yarı yapılandırılmış mülakat tekniğiyle ve bu işletmelerdeki 784 çalışandan anket tekniği ile veriler elde edilmiştir. Çalışanların bakış açısını içeren nicel analizlerde yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Elde edilen verilere göre kurumsallaşmanın tüm alt boyutlarının örgütsel bağlılığın alt boyutları üzerinde etkili olduğu, ancak profesyonelleşme ve örgüt yapısının duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel açıdan olumlu etkisi olmadığı belirlenmiştir. Yöneticilerin bakış açısını içeren nitel analizlerde elde edilen veriler Maxqda 2022 ile analiz edilmiştir. Elde edilen verilere göre stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik insan kaynaklarının stratejik uygulamaları (8 kod) ve işletme stratejilerinin belirlenmesi (5 kod) alt temalara sahip olduğu, kurumsallaşmanın 9 kod ile açıklandığı, örgütsel bağlılığın literatüre uygun şekilde duygusal bağlılık (4 kod), devam bağlılığı (4 kod) ve normatif bağlılık (4 kod) boyutlarıyla açıklandığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kurumsallaşma, Örgütsel Bağlılık.



**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü**



ABSTARCT

Author' s	Name and Surname	Esin CEYLAN ŞAŞMAZ		
	Student Number	17811101141		
	Department	Business Administration		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)		
		Doctoral Degree (Ph.D.)	X	
	Supervisor	Prof. Dr. Ahmet DİKEN		
	Title of the Thesis/Dissertation	Institutionalization and Organizational Commitment in Strategic Human Resources Management: An Investigation in the Food Sector		

The purpose of this research is to identify strategic human resource management practices, perceptions of institutionalization, and levels of organizational commitment of top management in food manufacturing enterprises, and to examine the relationship between institutionalization and organizational commitment from the employees' perspective. The research population consists of 194 food products manufacturing enterprises listed on ISO Top 1000 in 2019. However, due to the COVID -19 Pandemic during this period, 39 companies were reached, of which 17 responded positively. Data were collected from 17 senior executives through semi-structured interviews and from 784 employees of these enterprises through questionnaires. In the quantitative analysis which consists the perspective of employees, structural equation modeling was used. Based on the obtained data, it was found that all sub-dimensions of institutionalization have an effect on the sub-dimensions of organizational commitment, but professionalization and organizational structure do not have a statistically positive effect on emotional commitment. The data obtained in the qualitative analysis, consisting of the managers' perspective, was analyzed using Maxqda 2022. From the data obtained, it was found that the strategic practices of human resources management had the subthemes of strategic practices of human resources (8 codes) and determination of business strategies (5 codes), institutionalization was explained with 9 codes, and organizational commitment was explained with the dimensions of emotional commitment (4 codes), continuance commitment (4 codes), and normative commitment (4 codes), dimensions in accordance with the literature.

Keywords: Strategic Human Resources Management, Institutionalization, Organizational Commitment.

İÇİNDEKİLER	
BİLİMSEL ETİK SAYFASI	i
ÖZET	ii
ABSTARCT	iii
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR LİSTESİ	x
ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişim Süreci	4
1.2. Strateji ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	9
1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı	12
1.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Faktörler	13
1.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Teorik Modeller	14
1.5.1. Kaynak Temelli Teori	15
1.5.2. Davranışsal Teori	16
1.5.3. Siberetik Sistemler	16
1.5.4. Vekalet Teorisi / İşlem Maliyeti Teorisi	17
1.5.5. Kaynak Bağımlılığı Teorisi	18
1.5.6. Kurumsallaşma Teorisi	19
1.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Uyum	19
1.6.1. Dikey Uyum	20
1.6.2. Yatay Uyum	20
1.7. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Yaklaşımlar	21
1.7.1. Evrenselci Yaklaşım	21
1.7.2. Durumsalcı Yaklaşım	23
1.7.3. Biçimsel Yaklaşım	24
1.7.4. Bağlamsal Yaklaşım	25
1.8. İşletme Stratejileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi	27
1.8.1. İş Analizi ve İş Dizaynı	30
1.8.2. İnsan Kaynakları Planlaması	31
1.8.3. İnsan Kaynakları Temini ve Seçimi	32
1.8.4. Eğitim ve Geliştirme	33
1.8.5. Kariyer Yönetimi	33
1.8.6. Performans Yönetimi	34
1.8.7. Ücret Yönetimi	35
1.8.8. İş Sağlığı ve Güvenliği	35
1.8.9. Endüstri İlişkileri	36

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA

2.1. Kurumsal Teorinin Temelleri	37
2.1.1. Eski Kurumsal Teori	37

2.1.2. Yeni Kurumsal Teori	39
2.2. Kurumsallaşma Kavramı ve Önemi	41
2.3. Kurumsallaşma Süreci	44
2.4. Kurumsallaşmanın Amaçları	46
2.4.1. Meşrulaşma	46
2.4.2. Tahmin Edilebilirlik Kazanma	47
2.4.3. İstikrar Kazanma	48
2.4.4. İşletme Kaynaklarını Arttırma	48
2.4.5. Uygunluk	49
2.5. Kurumsallaşma Boyutları	50
2.5.1. Formalleşme	50
2.5.2. Profesyonelleşme	50
2.5.3. Kültürel Güç	51
2.5.4. Şeffaflık	52
2.5.5. Tutarlılık	52
2.6. Kurumsallaşma Ölçütleri	54
2.6.1. Sadelik	54
2.6.2. Esneklik	54
2.6.3. Farklılaşma	55
2.6.4. Özerklik	56
2.7. Kurumsallaşma Göstergeleri	56
2.7.1. İşletme Anayasası	56
2.7.2. Profesyonelleşme	57
2.7.3. Örgüt Yapısı	58
2.7.4. Yetki Devri ve Yetkilendirme	59
2.7.5. Stratejik Planlama Süreci	60
2.7.6. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma	61
2.7.7. Karar Alma Şekli	62
2.7.8. Etkin İletişim Sistemi	62
2.7.9. İç Denetim Faaliyetleri (Hesap Verilebilirlik)	63
2.8. Kurumsallaşmanın Avantajları ve Dezavantajları	65
2.8.1. Kurumsallaşmanın Avantajları	65
2.8.2. Kurumsallaşmanın Dezavantajları	66

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. Örgütsel Bağlılığın Gelişimi	67
3.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi	68
3.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırması	70
3.3.1. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	70
3.3.1.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	71
3.3.1.2. Salancik'in Yaklaşımı	72
3.3.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	73
3.3.2.1. Kanter'in Yaklaşımı	74
3.3.2.2. Etzioni'nin Yaklaşımı	75
3.3.2.3. Penley ve Gould'un Yaklaşımı	76
3.3.2.4. O'Reilly ve Chatman'nın Yaklaşımı	76

3.3.2.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	77
3.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	84
3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	84
3.4.1 Kişisel Faktörler	85
3.4.1.1. İş Beklentileri	85
3.4.1.2. Psikolojik Sözleşme	85
3.4.1.3. Kişisel Özellikler	86
3.4.2 Örgütsel Faktörler	86
3.4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi	87
3.4.2.2. Yönetim Tarzı	87
3.4.2.3. Ücret Düzeyi	88
3.4.2.4. Örgüt Kültürü	88
3.4.2.5. Örgütsel Adalet	88
3.4.2.6. Örgütsel Ödüller	89
3.4.2.7. Takım Çalışması	89
3.4.2.8. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması	89
3.4.3 Örgüt Dışı Faktörler	90
3.4.3.1. Profesyonellik	90
3.4.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları	90
3.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	91
3.5.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık	91
3.5.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık	92
3.5.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık	92

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR

4. 1. Gıda Sektörü Hakkında Genel Bilgiler	94
4.2. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi	96
4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	97
4.4. Araştırma Yöntemi	98
4.4.1. Nicel Veri Analiz Yöntemi	100
4.4.2. Nitel Veri Analiz Yöntemi	102
4.5. Araştırma Modeli ve Hipotezleri	103
4.5.1. Araştırma Modeli	103
4.5.1.1. Nicel Verilere İlişkin Model	103
4.5.1.2. Nitel Verilere İlişkin Model	104
4.5.2. Araştırma Hipotezleri	105
4.6. Nicel Verilerin Analizi	107
4.6.1. Nicel Verilere İlişkin Bulgular ve Yorumlar	107
4.6.1.1. Demografik Değişkenler	107
4.6.1.2. Açıklayıcı Faktör Analizleri	108
4.6.1.3. Güvenilirlik Analizi	112
4.6.1.4. Ölçüm Modeli	114
4.6.1.5. Yapısal Eşitlik Modellemesi Sonuçları	117
4.7. Nitel Verilerin Analizi	122
4.7.1. Nitel Verilere İlişkin Bulgular ve Yorumlar	122
4.7.1.1. Tanımlayıcı Bilgiler	123

4.7.1.2. Bulgular ve Yorumlar	124
4.8. Konuyla İlgili Yapılan Çalışmaların Değerlendirilmesi ve Tartışma	141
SONUÇ VE ÖNERİLER	145
KAYNAKÇA	149
EK-1: MÜLAKAT	184
EK-2: ANKET	185

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Benzerlikler Ve Farklılıklar _____	8
Tablo 1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi İle Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Karşılaştırılması _____	9
Tablo 1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde En İyi Uygulamaların Özeti _____	22
Tablo 1.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımlarının Katkıları ve Sınırlılıkları _____	27
Tablo 1.5. İşletme Stratejileri İle İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İlişkisi _____	29
Tablo 2.1. Kurumsal Teorinin Gelişim Süreci ve Etmenleri _____	38
Tablo 2.2. Eski Ve Yeni Kurumsal Teori Arasındaki Farklılıklar _____	41
Tablo 2.3. Kurumların Mevcut Tanımları _____	42
Tablo 2.4. İşletmelerin Kurumsallaşma Süreçleri _____	45
Tablo 2.5. Kurumsallaşmanın Boyutları _____	53
Tablo 2.6. Yönetim İlkeleri _____	59
Tablo 2.7. İç Denetim Yetkinlik Çerçevesi _____	64
Tablo 3.1. Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Sonuçları _____	93
Tablo 4.1. Gıda Sektörü Nace Sınıflaması _____	95
Tablo 4.2. İSO-1000 İşletme Sıralaması Tarihçesi _____	96
Tablo 4.3. İşletmelere Ait Örneklem Verileri _____	98
Tablo 4.4. Nicel ve Nitel Araştırmanın Özellikleri _____	98
Tablo 4.5. Demografik Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler _____	108
Tablo 4.6. Kurumsallaşma Ölçeğine İlişkin AFA Sonuçları _____	110
Tablo 4.7. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin AFA Sonuçları _____	111
Tablo 4.8. Güvenilirlik Analizi Sonuçları _____	113
Tablo 4.9. Araştırma Modeline İlişkin Dfa Sonuçları _____	114
Tablo 4.10. Modele İlişkin Değişkenlerin Güvenilirlik ve Faktör Yükleri _____	115
Tablo 4.11. Fornell-Larcker Kriter Analizi ve Heterotrait-Monotrait (HTMT) Oranı _____	116
Tablo 4.12. Maddelere İlişkin VIF Değerleri _____	117
Tablo 4.13. İlişki Analizi Sonuçları _____	121
Tablo 4.14. İşletmelere ve Yöneticilere İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler _____	123

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişim ve Gelişim Aşamaları _____	5
Şekil 1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Teorik Çerçeve _____	14
Şekil 1.3. Evrenselci Yaklaşım: İKY Uygulamaları-Performans İlişkisi _____	23
Şekil 1.4. Durumsalcı Yaklaşım: İKY Uygulamaları-Performans İlişkisi _____	24
Şekil 1.5. Biçimselci Yaklaşım: İKY Uygulamaları-Performans İlişkisi _____	25
Şekil 1.6. Bağlamsal Yaklaşım ve Çevre İlişkisi _____	26
Şekil 3.1. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı _____	70
Şekil 3.2. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı _____	74
Şekil 3.3. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli _____	83
Şekil 4.1. Yakınsayan Paralel Desen Prototipi _____	99
Şekil 4.2. Araştırma Modeli _____	104
Şekil 4.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İle Kurumsallaşma ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi _____	105
Şekil 4.4. Yapısal Eşitlik Modeli _____	119
Şekil 4.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Temasına Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi _____	124
Şekil 4.6. Kurumsallaşma Temasına Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi _____	131
Şekil 4.7. Örgütsel Bağlılık Temasına Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi _____	134
Şekil 4.8. Kod Bulutu _____	140
Şekil 4.9. Kod Haritası _____	141

KISALTMALAR LİSTESİ

AFA: Açıklayıcı Faktör Analizi

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi

İK: İnsan Kaynakları

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

İSO: İstanbul Sanayi Odası

KMO: Kaiser-Meier-Olkin

YEM: Yapısal Eşitlik Modellemesi

ÖNSÖZ ve TEŞEKKÜR

Tez çalışmam süresince bilgisini, deneyimini, desteğini hiçbir zaman esirgemeyen ve kendisiyle çalışmaktan gurur duyduğum danışmanım Sayın Prof. Dr. Ahmet DİKEN'e teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Tezin yürütülmesinde önerileriyle destek sağlayan Tez İzleme Komitesi'nde bulunan Sayın Prof. Dr. H. Bahadır AKIN ve Sayın Doç. Dr. Meral ERDİRENÇELEBİ'ye teşekkürleri bir borç bilirim. Saha çalışması boyunca desteklerini esirgemeyen İmaş Makina Genel Müdürü Sayın Mustafa Özdemir'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca her zaman yanımda olan ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen değerli aileme ve kıymetli eşime sonsuz şükranlarımı sunarım.

Esin CEYLAN ŞAŞMAZ

GİRİŞ

İşletmelerde insan kaynakları yönetimi istihdam edilecek personelin nitelik ve niceliğinin belirlenmesinde, temin edilmesinde, eğitim-geliştirme faaliyetlerinin yürütülmesinde, performans, kariyer ve ücret yönetimi konularıyla ilgilidir. Ancak günümüz dünyasında işletme fonksiyonları içerisinde insan kaynakları yönetiminin daha stratejik niteliğe dönüşmesi ile birlikte stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı daha sık kullanılır hale gelmiştir. Stratejik insan kaynakları yönetimi işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için insan sermayesinin en etkili şekilde kullanılmasını sağlayan sistematik bir anlayışı benimsemektedir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin temel amacı, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için ihtiyaç duyduğu yetkin, inisiyatif sahibi ve motive olmuş çalışanlara sahip olmasını sağlamaktır. Bu bağlamda işletmelerin küresel rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmelerinde önemli bir faktör olan stratejik insan kaynakları yönetimi çalışma konusunun temelini oluşturmaktadır.

İnsan kaynağının işletmelerde iş ve süreçlerin kişilere bağlı olmaksızın belirli kurallar, standartlar ve prosedürler dahilinde yapılmasına yönelik anlayışın gelişmesi ile birlikte işletmelerde kurumsallaşmaya ihtiyaç duyulmuştur. İşletme sahip veya yöneticileri tarafından belirlenen işletme anayasalarının oluşturulması, profesyonelleşme, örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, stratejik planlama süreci, karar alma şekli ve etkin iletişim sistemi kurumsallaşmanın temel göstergeleri olarak kabul edilmektedir. İşletme faaliyetlerinin sistemli bir şekilde yürütülmesi diğer işletmelerden ayırt edici bir kimliğe sahip olmasını ve işletme kültürünün oluşmasını sağlamaktadır.

İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri çalışanların örgüte olan bağlılıklarını etkileyebilir. Örgütsel bağlılığı kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler etkilemektedir. Çalışanlarda düşük örgütsel bağlılık işe ve işletmeye karşı olumsuz tutum ve davranışların gelişmesine sebep olmaktadır. İşletmeye karşı yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanların performanslarının artacağı beklenir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını belirlemek amacıyla literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili çeşitli

sınıflandırılmalar yapılmıştır. Bu tez çalışmasında Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları arasında yer alan Allen ve Meyer'in (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) sınıflandırılmasına yer verilmiştir. Allen ve Meyer (1984) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık sınıflandırması boyutları itibariyle literatürde yer alan örgütsel bağlılık modellerinin genel olarak açıkladığı ortak boyutları bulundurması ve ölçek ifadelerinin çalışanların doğrudan örgütsel bağlılıklarını ölçmeye yönelik olması nedeniyle bu tez çalışmasında kullanılmıştır.

Bu bağlamda araştırmanın konusu stratejik insan kaynakları yönetimi çerçevesinde kurumsallaşma ve örgütsel bağlılık ilişkisinden oluşmaktadır. İşletme üst düzey yöneticileri ile görüşme yapılmış ve çalışanlara anket uygulanmıştır. Bu tez çalışmasında karma yöntem kullanılmıştır. Literatürde kurumsallaşma ve örgütsel bağlılık konuları üzerine çok sayıda çalışma bulunmakla birlikte stratejik insan kaynakları yönetimi temelinde yönetici ve çalışanları içeren ve nitel yönü olan çalışmaların fazla olmadığı görülmüştür.

Tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır. Birinci, ikinci ve üçüncü bölümde stratejik insan kaynakları yönetimi, kurumsallaşma ve örgütsel bağlılık ile ilgili teorik bilgilere yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ise araştırmanın amacına yönelik olarak gerçekleştirilen uygulama bulunmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde; stratejik insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişim süreci, strateji ve stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı, stratejik insan kaynakları yönetiminin amacı, stratejik insan kaynakları yönetiminin gelişmesinde etkili olan faktörler, stratejik insan kaynakları yönetiminde kullanılan teorik modeller, stratejik insan kaynakları yönetiminde uyum, stratejik insan kaynakları yönetimine ilişkin yaklaşımlar, işletme stratejileri ile insan kaynakları yönetimi ilişkisi ele alınmıştır.

İkinci bölümde; kurumsal teorinin temelleri, kurumsallaşma kavramı ve önemi, kurumsallaşma süreci, kurumsallaşma amaçları, kurumsallaşma boyutları, kurumsallaşma ölçütleri, kurumsallaşma göstergeleri, kurumsallaşmanın avantajları ve dezavantajları ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde; örgütsel bağlılık başlığı altında örgütsel bağlılığın gelişimi, örgütsel bağlılık kavramı ve önemi, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları yer almaktadır.

Dördüncü bölümde ise çalışmanın amacına uygun olarak İSO-2019 yılı verilerine göre Türkiye’de İlk 1000’de yer alan ve gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde gerçekleştirilen araştırmaya ilişkin bulgular yer almaktadır. Bu kısımda; gıda sektörü hakkında genel bilgiler, araştırmanın amacı, önemi, kapsam ve sınırlılıkları, evren ve örnekleme ile araştırmadan elde edilen bulgular açıklanmıştır.

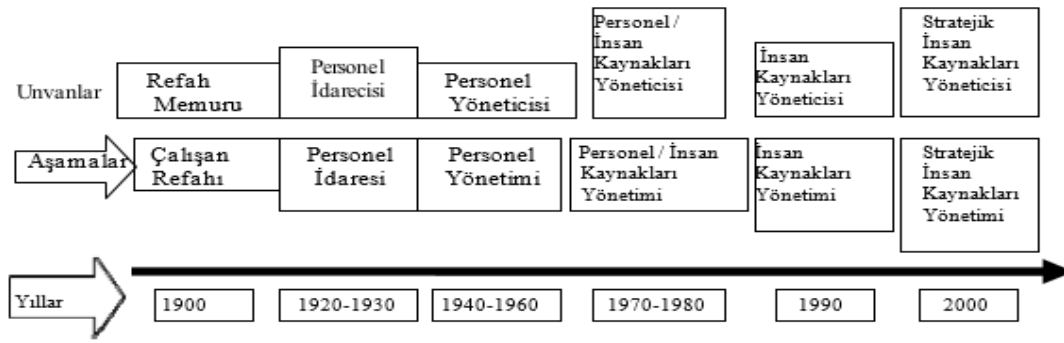
BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Küresel rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlamaları sahip oldukları nitelikli insan kaynağına bağlıdır. İşletmenin uzun vadeli amaçları ve hedeflerinin insan kaynakları yönetimi ile ilişkilendirilmesi stratejik insan kaynakları yönetiminin gelişmesinde etkili olmuştur. Bu bölümde stratejik insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişim süreci, amacı, ortaya çıkmasında etkili olan faktörler, teorik modeller, uyum, yaklaşımlar ve işletme stratejileri ile ilişkisi ele alınmıştır.

1.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişim Süreci

18. yy'ın ikinci yarısında İngiltere'de başlayan ve daha sonra tüm dünyaya yayılan Sanayi Devrimi insanlık tarihinin en seçkin dönüm noktalarından biridir. Bu dönemde fiziksel güç yerini buhar makinesinin gelişmesiyle makineleşmeye bırakmıştır (Mohajan, 2019: 377). Sanayi Devrimi'nin temeli üretim sistemleri üzerinde dikkate değer bir etki yaratan olgu olarak incelenmektedir. Bu dönemde makineleşmenin etkisiyle seri üretim için fabrikalar kurulmaya başlanmış, verimli iş modelleri ve buluşlar yapmak için bilimselliğe odaklanmış, sosyal ve kültürel hayatı tarım hayatından imalat hayatına kaydırmıştır (Koç ve Teker, 2019: 304). Tarım toplumunda gücü elinde bulunduran derebeyler sanayi toplumuna geçiş sürecinde sanayici kimliğine bürünmüşlerdir. Ekonomik yapının değişmesiyle birlikte tarım işçileri de emeklerinin karşılığında ücret alabilmek için sanayi merkezlerine göç etmeye başlamışlardır. Böylelikle “*işçi sınıfı*” ortaya çıkmıştır (Budak, 2016: 5-7). Ancak ABD'nin I. Dünya Savaşı'na girmesi ile dört milyondan fazla insan orduya katılmıştır. Bu dönemde Avrupa'da yaşayan göçmenler savaşmak için ülkelerine dönmüştür. Fabrikalarda çalışan işçiler ise düşük ücret ve bunun yanında kötü çalışma koşullarına karşı mücadele etmek için sendikalara katılmışlardır (Barutçugil, 2004: 40). İşgücü değişikliği ve insana karşı bakış açısının zaman içerisindeki gelişimi Şekil 1.1'de yer almaktadır.



Şekil 1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişim ve Gelişim Aşamaları

Kaynak: Itika, 2011: 8.

Fabrikalarda tehlikeli ve hijyenik olmayan koşullarda kadın ve çocuk işçi sayısı artmıştır. İşçiler kendilerinin ve ailelerinin hayatlarını devam ettirebilmek için günde on altı saat çalışmak zorunda kalmıştır (Mohajan, 2019: 377). Bu dönemde işçileri koruyacak bir yasanın olmayışı da bu şartlar altında çalışmayı zorlamıştır (Can vd., 2012: 16). Zaman içerisinde çalışma şartlarının iyileştirilmemesi işçilerin hareketlenmesine sebep olmuştur (Benligiray, 2013: 4).

İşletmelerde sorunları çözmek için 1800’lü yılların sonlarına doğru “*refah ofisleri*” adı altında birimler oluşturulmuştur. Bu ofisler çalışanlara yemekhane, kütüphane ve sağlık hizmetleri sunmuştur. Ayrıca işletme dergisi basılmış ve çalışanlara eğlence programları düzenlenmeye başlanmıştır. Bu programları koordine etmek için kadınlar “*refah sekreteri*” olarak çalışmaya başlamışlardır (Kaufman, 2007: 20-21). Refah sekreterliği personel yönetiminde önemli gelişmelere sebep olmuştur (Benligiray, 2013: 4). Bu dönemlerde personel idarecisi, işletmelerdeki rutin faaliyetleri yerine getirmekte ve personel yöneticisi ise stratejik konular ile ilgilenmiştir (Itika, 2011: 7).

İlk yıllarda personel yönetimi işletmelerde istihdam edilecek personeli seçme, çalışanların bilgilerini kayıt altına alma, ücret ve ödemelere ilişkin bilgileri toplama, işe uygun olmayan personeli işten çıkarma gibi faaliyetleri yerine getirmiştir. Bu dönemde çalışanlar işletme açısından maliyet unsuru olarak görülmüştür. Ancak zaman içerisinde çalışanların işletmeye sağladıkları katkı kabul görmüş ve personel yönetimi birimlerinin işlevleri de genişletilmiştir (Yüksel, 2000: 9-10; Bingöl, 1997: 11). 1920’li yıllarda açıkça

tanımlanmış olan personel yönetimi, çalışanların işe alınması, değerlendirilmesi, eğitilmesi ve ücretlendirilmesinin teknik yönleri ile ilgilenmiştir (Ahammad, 2017: 412).

1930’lu yıllarda ekonominin gelişmeye başlamasıyla birlikte büyük işletmelerde çalışanların işe alınması, istihdamda sürekliliğin artması ve çalışanların motive edilmesinin bir yolu olarak çalışanlara yönelik faydaların iyileştirilmesi sağlanmıştır. Bununla birlikte dünya genelindeki durgunluktan etkilenen tekstil, madencilik ve gemi yapımı gibi eski endüstriler yeni işe alım teknikleri uygulamamıştır. Bu yıllarda imalat sanayinde ve büyük fabrikaların bulunduğu diğer sanayilerde devamsızlık, işe alım, işten çıkarma ve ikramiye gibi işleri “işçi müdürü” veya “istihdam müdürü” unvanına sahip yöneticiler yerine getirmiştir (Ahammad, 2017: 413).

Personel yönetiminin çalışma hayatında yer edinmeye başlaması F.W. Taylor’a dayanmaktadır. Taylor, işletmelerde üretimi artırmak için insan kaynağına yönelmiştir (Yüksel, 2000: 11). Ancak bu dönemde insan bir makine olarak görülmekten öteye gidememiştir. Ayrıca I. Dünya Savaşı döneminde yetersiz işgücü sorunu ile başa çıkmak ve çalışanların motivasyonlarını artırmak için bazı işletmeler endüstriyel psikoloji alanında çalışmalar yapmaya başlamıştır (Bayraktaroğlu, 2015: 2; Barutçugil, 2004: 40).

1930’lu yıllara kadar süregelen davranışsal bir araştırma niteliğindeki Hawthorne Araştırmaları ile işletmelerin dış çevreden etkilenen bir yapı olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışanların duygularının ve birbirleri ile davranışlarının iş motivasyonunu ve verimliliğini etkileyeceği görüşü “*İnsan İlişkileri Yaklaşımı*”nın temelini oluşturmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008: 3-4). Ayrıca aynı dönemde Hugo Münsterberg tarafından ortaya atılan “*endüstriyel psikoloji teorisi*” de personel yönetiminin gelişmesine katkı sağlamıştır (Özgen ve Yalçın, 2018: 3). I. Dünya Savaşı sırasında Endüstri psikologları işletmelerde işe alım, test etme ve personel değerlendirme gibi faaliyetleri üstlenmiştir. Bununla birlikte insan kaynağının üretkenlik üzerindeki etkisinin anlaşılmasıyla çalışan memnuniyetine önem verilmeye başlanmıştır (Chukwunonso, 2013: 90; Wright vd., 1994: 337-338).

1960-1970’li yıllarda istihdamda önemli bir artış meydana gelmeye başlamıştır (Ahammad, 2017: 414). Bu yıllarda daha önce sunulan hizmetlere ek olarak

organizasyonel değişim, yönetim geliştirme, sistematik eğitim ve insan gücü planlaması konuları üzerine çalışmalar yapılmaya başlamıştır. İşletmelerde çalışacak personelin seçimi, ücret yönetimi ile performans değerlendirmesi için yeni süreçler ve teknikler geliştirilmiştir (Chruden ve Sherman, 1984: 19-20). İşletmelerde personel giderlerinin ve buna bağlı olarak genel işletme giderlerinin artması yöneticileri bu alanda çalışmaya yöneltmiştir. Bunun sonucu olarak da 1970’li yıllar işletmelerde insan kaynakları yönetimi birimleri oluşmaya başlamıştır (Bayraktaroğlu ve Atay, 2016: 6).

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanlar arasındaki ilişkileri biçimsel olarak ele alan, işletme kültürüne uygun politikalar belirleyen ve işletme yönetiminde önemli bir işlevi olan birim (Yüksel, 2012: 13), işletmelerde istihdam edilecek personelin seçimi, işe yeni başlayanlar için oryantasyon ve eğitim, performans değerlendirme, tazminat ödemeleri, işçi sağlığı ve iş güvenliğini, sendikal ilişkileri kapsayan (Ahammad, 2017: 415) ve işletmelerin hedeflerine ulaşması için insanların yeteneklerini yönetme süreci olarak açıklanmaktadır (Haslinda, 2009: 180). Aynı zamanda insan kaynakları yönetimi çalışanların performansını en üst düzeye çıkarmak, kalite, etkinlik ve verimliliği artırmak için yöneticiler ve liderler tarafından kullanılan dinamik ve gelişen bir uygulamadır (Gilley vd., 2009: 1). Zaman içerisinde insan kaynakları yönetiminin rolü değişmiş ve çoğu işletme için önemli hale gelmiştir. Belki de bu önemi artırmada ilk girişim işverenlerin istihdam ile ilgili karar alırken cinsiyet, dil, ırk, ten rengi veya ulusal köken gibi faktörleri göz önünde bulundurulmasını yasaklayan 1964’teki Sivil Haklar Yasası’nın geçişi olmuştur (Sims, 2002: 13).

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerde insanların yönetimi üzerine odaklanan, yönetim sürecinin bir parçası olarak görölmektedir (Bayraktaroğlu ve Atay, 2016: 13). İnsan kaynakları yönetimi ilk yıllarda sadece fiziksel güç ile çalışan yani mavi yakalı işçileri kapsayan bir işletme fonksiyonu olarak görölmüştür. Ancak bu dönemde Peter Drucker, “*insan kaynakları yönetiminin sadece mavi yakalı kişileri değil, aynı zamanda zihinsel görevler üstlenmiş beyaz yakalı çalışanları da ilgilendirdiğini, yönetimde görev alan tüm çalışanları yani herkesi ilgilendirdiğini*” açıklamıştır (Özgen vd., 2005: 6).

Bu bağlamda personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasında yer alan benzerlikler ve farklılıklar Tablo 1.1.’de yer almaktadır.

Tablo 1.1. Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar

Benzerlikler	Farklılıklar
Personel Yönetimi ve İKY stratejileri iş stratejilerinden oluşmaktadır.	İKY stratejik uyum ve entegrasyona daha fazla önem vermektedir.
Personel yönetimi, İKY gibi, hat yöneticilerinin de insanları yönetmekten sorumlu olduğunu kabul etmektedir. Personel fonksiyonu, yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlamak için gerekli tavsiye ve destek hizmetlerini sağlamaktadır.	İKY, yönetim ve iş odaklı bir felsefeye dayanmaktadır.
Personel yönetiminin değerleri ve en azından İKY'nin “yumuşak” versiyonu, “bireye saygı”, örgütsel ve bireysel ihtiyaçları dengelemek ve hem kendi memnuniyetleri hem de kurumsal hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmak.	İKY, kültür yönetimine ve karşılıklı bağlılığa daha fazla önem vermektedir.
Hem personel yönetimi hem de İKY'nin en temel işlevlerinden biri doğru kişileri doğru işlere yerleştirmektir.	İKY, İK politikalarının uygulayıcısı olarak hat yöneticilerinin rolüne daha fazla önem vermektedir.
Personel seçimi, yetkinlik analizi, performans yönetimi, eğitim ve ödüllendirme hem personel yönetimi hem de insan kaynakları yönetiminde kullanılmaktadır.	İKY, işletmenin genel çıkarları ile ilgili bütünsel bir yaklaşımdır.
Personel yönetimi, İKY'nin “yumuşak” versiyonu, çalışan ilişkileri sistemi içindeki iletişim ve katılım süreçlerine önem vermektedir.	İK uzmanlarının, personel yöneticileri yerine iş ortağı olması beklenmektedir.

Kaynak: Armstrong, 2006a: 18.

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin “sert-katı” ve “yumuşak” versiyonları arasında John Storey tarafından bir ayrım yapılmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin sert versiyonu insanların rekabet avantajı sağlamada önemli bir kaynak olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle insan kaynağının işletmeye fayda sağlayacak şekilde temin edilmesi, geliştirilmesi ve kullanılması gerekmektedir. İnsan kaynağı diğer ekonomik faktörlerde olduğu gibi rasyonel bir kaynak olarak görülmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin yumuşak versiyonun temeli insan ilişkileri okuluna kadar uzanmaktadır. Bu versiyon iletişim, motivasyon ve liderliği vurgulamaktadır (Armstrong, 2006a: 9).

1990'lı yıllarda yönetim bilimciler insan kaynakları yönetimi kavramına “strateji” terimini ekleyerek literatüre yeni bir kavram kazandırmışlardır (Bayraktaroğlu, 2008: 4). Bir işletmenin başarısında insan kaynağının stratejik bir rol oynayabileceği fikri “stratejik insan kaynakları yönetimi” alanının oluşmasına yol açmıştır (Allen ve Wright, 2006: 8).

İnsan kaynakları yönetimi ile stratejik insan kaynakları yönetiminin karşılaştırılmasına ilişkin özet bilgiler Tablo 1.2.'de yer almaktadır.

Tablo 1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi İle Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Karşılaştırılması

Boyutlar	İnsan Kaynakları Yönetimi	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
Planlama süreci ve stratejilerin belirlenmesi	İnsan kaynakları yönetimi işletmelerde operasyonel planlamayı yapar.	Stratejik insan kaynakları yönetimi tüm işletme planının belirlenmesine ve işletme stratejilerinin uyumlaştırılmasını sağlar.
Yetki	Orta düzey yöneticilerin sahip olduğu statüdür.	Üst düzey yöneticilerin sahip olduğu statüdür.
Odak noktası	Zamana dayalı işler ile bürolarda çalışanlar.	Bütün yöneticiler ve çalışanlar.
Karar verme	Operasyonel kararlar alınır.	Stratejiye uygun kararlar alınır.
Bütünleşme	İşletme fonksiyonları ile az veya orta düzeyde bütünleşme	İşletme fonksiyonları ile tamamen bütünleşme.
Koordinasyon	Bazı insan kaynakları fonksiyonlarını koordine eder.	Bütün insan kaynakları fonksiyonlarını koordine eder.

Kaynak: Anthony, 1996: 15 Akt: Budak, 2016: 29.

1.2. Strateji ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Strateji kavramının kökeni Eski Yunanca'ya dayanmakta olup “stratos” (ordu) ve “agoin” (yönelmek, yön vermek) kelimelerinin bileştirilmesiyle meydana gelmiştir. Ancak alan yazında kelimenin kökeni ile ilgili Latince’de yol, çizgi, nehir anlamına gelen “stratum” kelimesinden türetildiği de ifade edilmektedir (Budak, 2016: 21). Yönetim alanında strateji, işletmelerin hedeflerine ulaşmak için üst yönetim tarafından alınan karar ve eylemleri açıklayan uzun vadeli planların yerine kullanılmaktadır (Bratton ve Gold, 2000: 38-39). Stratejik insan kaynakları yönetimi ise işletmelerin stratejik yönetim eğilimlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Günümüzün yönetim uygulamalarında, tüm işletme fonksiyonları, daha yüksek işletme performansı elde etmek için çalışma yöntemlerini ve uygulamalarını sağlam bir strateji ile ilişkilendirmeye çalışmaktadır (Zehir vd., 2016: 373). Stratejik insan kaynakları yönetimine ilişkin literatürde farklı tanımlar yer almaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi, İKY'ni işletmenin stratejik yönetim süreci ile açık bir şekilde ilişkilendirmekte ve İKY uygulamaları arasındaki koordinasyonu ve uyumu vurgulamaktadır (Schuler ve Jackson, 1987:208).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmenin hedeflerine ulaşması sağlamak için planlanan insan kaynakları dağıtım ve faaliyet modelidir (Wright ve McMahan, 1992: 298).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, genel işletme performansı ile teorik veya ampirik olarak ilgili İKY uygulamalarından oluşmaktadır (Delery ve Doty, 1996: 164).

Stratejik insan kaynakları yönetimi kavramsal olarak Amerika ve Avrupa kıtalarında farklı biçimlerde açıklanmıştır. “Michigan Modeli” olarak da bilinen Katı İKY Modeli Amerikan geleneğini, “Harvard Modeli” olarak da bilinen Yumuşak İKY Modeli ise, Avrupa geleneğini yansıtmaktadır (Bayraktaroğlu ve Atay, 2016: 122-125).

Michigan Model: Fombrun, Tichy ve Devanna tarafından geliştirilen Michigan Modeli, Michigan İşletme Okulu ile ilişkilidir. İnsan kaynakları sistemlerinin ve işletme stratejilerinin uyumlu bir şekilde yönetilmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir (Fombrun vd., 1984: 37).

Modelin "döngüsü" dört temel İK faaliyetinden oluşmaktadır. Bunlar; seçim, değerlendirme, ödüllendirme ve geliştirmedir. Model, İK stratejilerinin, işletmenin genel stratejileri ile sıkı bir uyum içinde olmasını gerektiren İKY faaliyetlerinin temel ilişkisini ve ortaklığını vurgulamaktadır (Bratton ve Gold, 2017: 19). Seçim mevcut insan kaynaklarını yapılacak işlerle eşleştirir. Değerleme performansı izler, işletmeye ve çalışanlarına geri bildirim sağlar. Ödüllendirme sistemi kısa ve uzun vadeli başarıları uygun performansla ödüllendirmelidir. Geliştirme bilgi ve becerilerde yüksek kaliteli çalışanlar geliştirmeye özen gösterir (Bambir vd., 2010: 2).

Harvard Model: Beer, Lawrence, Mill vd., tarafından geliştirilen Harvard Modeli, İKY'nin doğası, yönetim hedefleri ve özel İK çıktıları konularını açıklamaktadır. Bu modelde insan kaynakları yönetimi işletme ve personeli arasındaki karar ve faaliyetleri içermektedir (Beer vd., 1984: 1).

Stratejik insan kaynakları yönetimi açıklanırken literatürde genellikle dört yaklaşım izlenmektedir. Bu yaklaşımlar ise strateji odaklı, karar odaklı, içerik odaklı ve uygulama odaklı yaklaşıma göre sınıflandırıldığını açıklamaktadır. Strateji odaklı

yaklaşımına göre, İKY doğası gereği stratejiktir ve tüm unsurları stratejik bağlantılara sahip olmaktadır. Karar odaklı yaklaşım üç karar verme düzeyine dayanır: operasyonel, yönetsel ve stratejik ve stratejik düzeyde İKY'ni Strejik İKY olarak kabul etmektedir. İçerik odaklı yaklaşıma göre, İKY unsurları kuruluşların stratejisiyle eşleştğinde Strejik İKY ortaya çıkmaktadır. Uygulama odaklı yaklaşıma göre, İKY sistemleri iş stratejilerinin oluşturulmasına ve uygulanmasına yardımcı olduğunda Strejik İKY ortaya çıkmaktadır (Kazmi ve Ahmad, 2001: 134-138).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları departmanının amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek için katkıda bulunduğu organizasyonel planlama süreci olarak açıklanmaktadır (Jacobson vd., 2014: 290). İşletmelerin stratejilerinden doğmakta olup işletmenin stratejik hedeflerine ulaşılmasını kolaylaştırmak için tutarlı ve uyumlu politikaların geliştirilmesini sağlamaktadır. İşletmenin kuruluş stratejisini gerçekleştirmek için önce işletme stratejisini daha sonra üretim, pazarlama, finans stratejileri ve en önemlisi insan kaynakları stratejisi gibi fonksiyonel stratejilerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için tüm stratejiler birbirleri ile entegre edilmelidir (Durra ve Sabbagh, 2008: 115; Mello, 2002: 14-15).

İnsan kaynakları yönetimi büyük ölçüde entegrasyon ve adaptasyon üzerine odaklanmaktadır. İnsan kaynağının konusunu şunlar oluşturmaktadır (Greer, 2001: 18).

- İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin ihtiyaç duyduğu stratejilerle bütünleşiktir.
- İnsan kaynakları politikaları hem hiyerarşik hem de politik alanlar ile bağlantılıdır.
- İnsan kaynakları uygulamaları günlük işlerin bir parçası olarak hat yöneticileri ve çalışanlar tarafından düzenlenir, kabul edilir ve kullanılır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi kamu ve özel sektör işletmelerinde, ulusal ve uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerde, küçük, orta ve büyük ölçekli

işletmelerde olmak üzere tüm işletme türleri için gereklidir. Ancak işletmelerin yapısına göre stratejilerin niteliği ve kapsamı farklılık göstermektedir (Itika, 2011: 27).

Stratejik insan kaynakları sürecinde dört adım vardır. Bu adımlar aşağıda açıklanmıştır (Sims, 2002: 31):

- İşletmenin amaçlarının belirli organizasyonel birimler üzerindeki etkisinin belirlenmesi,
- Organizasyonel ve işlevsel/bölümsel hedeflere ulaşmak için gereken bilgi, beceri, uzmanlık ve toplam çalışan sayısını (insan kaynağına talep) tanımlama,
- İşletmenin mevcut insan kaynakları ışığında ek (net) insan kaynakları gereksinimlerinin belirlenmesi,
- Beklenen insan kaynakları ihtiyacını karşılamak için özel eylem planları geliştirmek.

1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı, işletmenin insanlar aracılığıyla başarıya ulaşmasını sağlamaktır (Armstrong, 2006a: 6). Stratejik insan kaynakları yönetimi ise işletmenin amaçlarını ve hedeflerini insanlar tarafından nasıl ulaşılması gerektiği konusundaki planları içermektedir. Bu durum üç öneriye dayanmaktadır. Birincisi, insan sermayesi rekabet gücünün temel bir kaynağıdır. İkincisi stratejik planları uygulayanlar insanlardır. Üçüncüsü ise işletmenin gerçekleştirmek için oluşturulan sistematik bir yaklaşımdır. Bu bağlamda stratejik insan kaynaklarının temel amacı, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için ihtiyaç duyduğu yetenekli, istikrarlı ve motive olmuş çalışanlara sahip stratejik yetenek oluşturmaktır (Armstrong, 2006b: 29-31).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletme personeli ile ilgili önemli konuların veya başarı faktörlerinin nasıl ele alınabileceğine yönelik bir bakış açısı sunmaktadır. İşletmenin başarısı üzerine uzun vadeli stratejik kararların alınmasında etkili olmaktadır (Armstrong, 2006b: 31). Bununla birlikte iş birimleri ve işletmeler tarafından benimsenen genel insan kaynakları stratejilerini kapsayarak performans üzerindeki etkilerini ölçmeye çalışmakta (Lengnick-Hall vd., 2009: 64) ve işletmelerin stratejik hedeflerini

gerçekleştirmek için insan kaynaklarının etkin ve verimli bir biçimde kullanılmasını sağlamaktadır (Schuler, 1992; Mathis ve Jackson, 2007: 4).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmelerin mevcut insan kaynağını strateji, ilke ve uygulamaları ile birlikte işletmenin amaçlarına ulaşmak için insanları yönetme yaklaşımıdır. Bu yaklaşım aşağıdaki ilkelere dayanmaktadır (Armstrong, 2017: 37):

- İnsan kaynakları işletme başarısında stratejik bir rol oynamaktadır.
- İnsan kaynakları strateji ve planları, iş strateji ve planları ile birleştirilmelidir.
- İşletmeler için insan sermayesi önemli bir rekabet avantajı unsurudur.
- İş stratejisini uygulayan insanlardır.
- İnsan kaynakları stratejilerini planlamak ve uygulamak için sistematik bir yaklaşım kullanılmalıdır.

1.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Faktörler

İşletmelerin insan kaynakları yönetimi ve strateji alanlarında köklü değişiklikler yapmasında çevresel değişiklikler etkili olmuştur (Sparrow ve Pettigrew, 1988: 25). İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmek ve değişime uyum sağlayabilmek için insan kaynağına olan bağlılığı artmıştır (Baird ve Meshoulam, 1988: 116). İnsan kaynaklarına stratejik bir özellik kazanmasında küreselleşme, rekabet şartları, ekonomik yapıdaki değişiklikler, işgörenlerin beklentileri gibi birçok faktör etkili olmaktadır (Pfeffer, 1994: 524).

Küreselleşme; siyasi, ekonomik, sosyal ve kültürel anlamda bütünleşmeyi içeren çok yönlü bir hareket sürecidir (Gürün, 2017: 38). Stratejist Porter, “*Rekabet Avantajı*” adlı kitabında insan kaynağının, rekabet avantajı elde edebilmek için işletmelerin sahip olması gereken temel yetkinliklerden biri olduğunu belirtmektedir. Aynı zamanda insan kaynağının kuruluş stratejisinde ve uygulanmasında önemli bir rol oynadığını da açıklamaktadır (Porter, 1985: 874).

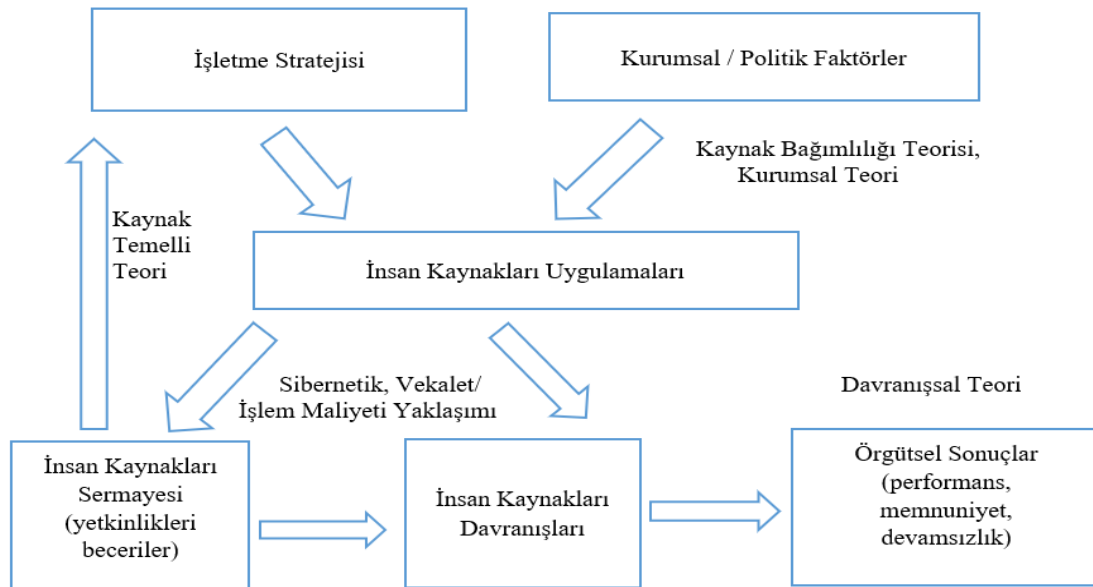
Teknolojik gelişmeler iş dünyasında değişiklikler yaşanmasına sebep olmuştur. Bilgi Çağı’nda bilgisayarların ve internetin ortaya çıkması da önemli bir etkidir. Birçok

işletme bilgisayar teknolojisini kullanmadan iş yapamaz hale gelmiştir. Bu gelişmelerden tüm iş alanları olduğu gibi insan kaynakları yönetimi uygulamaları da etkilemiştir (Selvan, 2015: 473).

Küreselleşme ve teknolojik alanda yaşanan gelişmeler işin yapısını etkilemiştir. İşin yapılabilmesi için insanların fiziksel veya zihinsel güçleri ile katılım sağlaması gerekmektedir. Teknolojik gelişmeler sonucunda fiziksel güç ile yapılan işler yerini makine, bilgisayar ve araç/gereçlere bırakmıştır. Zihinsel işler ise bilgiyi kullanarak düşünme ve eyleme geçme süreçlerini açıklamaktadır. Günümüzde iş yapabilmek için bilgi ve uzmanlık gerekmektedir. Bu bağlamda çoğu işletmenin başarısı makineye değil insan sermayesine bağlıdır (Saruhan ve Yıldız, 2012: 111).

1.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Teorik Modeller

Stratejik insan kaynakları yönetimine ilişkin yapılan tanımlar göz önüne alınarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarının stratejik değerlendirmelerden nasıl etkilendiğine ilişkin bilgileri açıklamak için kapsamlı bir teorik çerçeve oluşturulmuştur. Bu teorik çerçeve Patrick Wright ve Gary McMahan tarafından geliştirilmiş ve Şekil 1.2.'de sunulmuştur. (Greer, 2001: 207).



Şekil 1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Teorik Çerçeve

Kaynak: Wright ve McMahan, 1992: 299.

1.5.1. Kaynak Temelli Teori

Kaynak temelli teori ilk olarak Wernerfelt (1984) tarafından ortaya atılmış ve Barney (1986; 1991) tarafından geliştirilerek kapsamlı bir şekilde açıklanmıştır. Teoriye göre değerli ve rakipler tarafından taklit edilmesi zor olan işletme kaynaklarının sürdürülebilir rekabetçi avantajı sağlayacağı savunulmaktadır. Bu teori işletmenin kaynaklarını, yetenekleri ve rekabet avantajı arasındaki ilişkileri incelemektedir (Reyhanoğlu ve Örs, 2005: 34). Barney, rekabet avantajı sağlayan çevresel modellerin sınırlamalarını ele almak için kaynak temelli yaklaşım kavramını ileri sürmektedir. Bir işletmenin kaynakları, genel verimliliği ve performansını artırmak için stratejiler oluşturmasını sağlamak için kullanılmaktadır Barney bu kaynakları üç kategoriye ayırmıştır (Barney, 1991: 101).

Fiziksel Sermaye Kaynakları: İşletmelerin tesis ve ekipman, teknoloji, yer ve hammaddeye erişim gibi fiziksel kaynaklarını içermektedir.

İnsan Sermayesi Kaynakları: İşletme içindeki yöneticiler ve çalışanlardan gelen eğitim, deneyim, yargı, istihbarat, içgörülerini içermektedir.

İşletme Sermayesi Kaynakları: İşletmenin resmi yapısını, planlama, kontrol ve koordine etme sistemleri, resmi ve gayri resmi raporlama ve planlama sistemlerinin yanı sıra örgütlü gruplar arasında ve rekabet ortamındaki dış çevre arasında gayri resmi ilişkiyi içermektedir.

Kaynak temelli yaklaşıma göre işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için rakipler tarafından taklit edilemez yada taklit edilmesi zor olan stratejik nitelikteki kaynağı elinde bulundurmasıdır (Delery, 1998: 290-291). Aslında birçok kaynağa ve yeteneğe sahip olması da başarı için tek başına yeterli değildir. İşletmelerin rekabet avantajı kontrol edilebilir kaynak ve yeteneklere bağlıdır. Bu bağlamda sistemli bir insan kaynakları yönetimi sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı sağlayabilmektedir (Saa-Perez ve Garcia-Falcon, 2002: 123-140).

1.5.2. Davranışsal Teori

Beklenmedik durum teorisine dayanan davranışsal teori bir bakış, tutum ve davranışları kontrol etmek ve etkilemek için tasarlanmış uygulamaları açıklamaktadır. Stratejik hedeflere ulaşmada bu tür uygulamaların araçsallığını vurgulamaktadır (Wright ve McMahan, 1992: 297). Schuler ve Jackson ise çeşitli strateji türlerinin (maliyet düşürme, kalite iyileştirme ve inovasyon) farklı türlerde çalışan davranışları gerektirdiğini iddia etmiştir. Ayrıca, stratejiye uyacak şekilde istenen çalışan davranışları belirlendikten sonra, bu davranışların gerçekleşmesini sağlamak için İK uygulamalarının kullanılması gerektiğini savunmuşlardır (Schuler ve Jackson, 1987: 217). Davranışsal yaklaşım, rekabetçi stratejiler elde etmek için İKY uygulamalarını birbirine bağlamaktadır. Randall S. Schuler tarafından 5-P stratejik İKY modelleri İK felsefesini, İK politikalarını, İK programlarını, İK uygulamalarını ve İK süreçlerini farklılaştırarak davranış perspektifine odaklanılmıştır. Tüm İKY faaliyetlerinin birbiriyle tutarlı olması ve dolayısıyla işin stratejik ihtiyaçlarına bağlı olması gerektiğini vurgulamaktadır (Yıldırım ve Şen, 2017: 27).

Davranışsal yaklaşım, farklı stratejilerin farklı davranışlar gerektirdiğini ve bu nedenle bu davranışları ortaya çıkarmak ve pekiştirmek için farklı İKY uygulamalarının ortaya konulması gerektiğini savunmaktadır (Snell, 1992: 292). Bu uygulamaların işletmenin stratejisine uygun gerekli davranışları teşvik ederek işletme performansını etkilediğini göstermektedir (Lepak ve Shaw, 2008: 1488). Stratejik İKY'nin davranışsal perspektifi, etkili İKY politikaları ve uygulamaları tasarlayanın, iş hedeflerinin davranışsal zorunluluklarını anlamayı ve daha sonra gerekli davranışları teşvik etmek, ortaya çıkarmak ve sürdürmek için bir İKY sistemi geliştirilmesini gerektirdiğini ileri sürmektedir (Jackson, 2013: 66).

1.5.3. Sibernetik Sistemler

Sibernetik model, Kenneth Boulding ve Manika Rastogi tarafından önerilen bir sistem teorisidir. Beceri ve yetenekler girdi, çalışanın davranışı da çıktı olarak kabul edilmektedir. Bu modelde, çeşitli İKY uygulamaları davranışsal kontrol (davranış yoluyla), çıktı kontrolü (değerlendirme ve ödül sistemi aracılığıyla) ve giriş kontrolü

(seçim ve eğitim yoluyla) olmak üzere üç tip kontrol sisteminde birleştirilmektedir (Hussain ve Rafique, 2012: 38). Siberetik sistemler, stratejiye ilişkin geri bildirimlerden kaynaklanan uygulamaların benimsenmesini veya terk edilmesini açıklamaktadır. Bu açıdan bakıldığında, işletmenin bir strateji izlemesine yardımcı olmak için eğitim programları benimsenebilir ve geri bildirimlere göre güncellenebilir (Wright ve McMahan, 1992: 299).

Siberetik modeller sistemi temel almaktadır. Bazı modeller kapalı sisteme (davranışsal bakış açısına benzer) bazıları ise açık sisteme odaklanmaktadır. Açık sistem modelleri, genel sistem modellerine dayanmaktadır. İşletmeler evre ile etkileşim içerisinde olarak çeşitli girdileri alan ve bir dönüşüm süreciyle bu girdileri çıktılara dönüştüren sistemlerdir. Bu sistem girdi, süreç, çıktı olarak açıklanmaktadır. Sistem yaklasımını, insan kaynakları yönetimi alanına ilk olarak Richard Mowday uygulamıştır. Mowday araştırmasında JamesThompson’un “girdi-süreç-çıktı” modelini esas almıştır. İşletmelerin yapılarını ve kontrol mekanizmalarını inceleyerek isgc devir oranını azaltmak için çeşitli stratejiler üzerine çalışmıştır (Wright ve McMahan, 1992: 305-306).

1.5.4. Vekalet Teorisi / İşlem Maliyeti Teorisi

Vekalet teorisi, ilk kez Michael Jensen ve William Meckling tarafından kavramsallaştırılmıştır (Cuevas-Rodriguez vd., 2012: 528-529). Bu teori ortak bir amacı gerçekleştirmek durumunda olan iki kişinin vekalet veren ve vekil arasındaki karşılıklı ilişkiyi açıklamaktadır. Vekalet veren kişi işin sonucuna ulaşabilmek için vekilin yardımına ihtiyaç duymaktadır. Bu durumda vekil de gerekli kararları alır ve istenilen faaliyyetleri gerçekleştirir (Eisenhardt, 1989: 58). Vekalet teorisi, başka biri (yani temsilci) için çalışma yetkisi veren taraflar arasındaki sözleşmelere odaklanmaktadır. Bu teori, sözleşmelerin davranışı izleme olasılığının daha fazla olduğu bazı koşulları (rneğin, maaş ve liyakat) nermektedir (Hussain ve Rafique, 2012: 38).

İşlem maliyeti teorisi ise bir işletmenin, üzerinde anlaşmaya varılan borsalar kurarak, izleyerek, değerlendirerek ve uygulayarak ilişkili işlem maliyetlerini ekonomikleştiren yönetişim yapılarını seçebileceğini varsaymaktadır (Hussain ve Rafique, 2012: 38). Bu teori, işletmelerin neden performans değerlendirme ve ödül

sistemleri gibi kontrol sistemlerini kullandığını açıklamaktadır. Ödül sistemlerine bağlı performans değerlendirme sistemlerinin yokluğunda stratejiler takip edilmeyebilir (Wright ve McMahan, 1992).

Vekalet teorisi ve işlem maliyeti teorisi finans ve ekonomi alanlarına dayanmaktadır. Bu teoriler, insan faktörü ile birlikte işletmelerin işlemleri (piyasada işlem yapmak yerine) içselleştirmeye çalıştıklarını açıklayan çevresel faktörleri, bu işlemlerle ilişkili maliyetleri azaltmanın bir yolu olarak tanımlamayı amaçlamaktadır. Teoriler sınırlı rasyonalite ve fırsatçılık insan değişiminin önündeki en büyük engeller olarak gören iki insan faktörü olarak tanımlanmaktadır. Sınırlı rasyonalite, insanların bilgi işlem sınırlarına tabi olmalarını ifade etmek için kullanılan terimdir (Simon, 1957: 20-21).

1.5.5. Kaynak Bağımlılığı Teorisi

Kaynak Bağımlılığı Teorisi Jeffrey Pfeffer ve Gerald Salancik tarafından geliştirilmiştir. “*Örgütlerin Dışsal Kontrolü: Kaynak Bağımlılığı Bakış Açısıyla*” adlı kitaplarında çevrenin stratejik faaliyetler üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmüştür. Örgütler çevrelerindeki bağımlı oldukları kaynakları garanti altına almak için çevreleri ile olan etkileşimlerini yönetmeye çalışmaktadır. Kaynaklara erişimlerinin mümkün olduğunca belirli ve kendi kontrollerinde olması için çaba göstererek kendi faaliyet alanlarını yönetmeyi kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle örgütler bağımlı oldukları kendi kaynaklarının temini için diğer örgütlere olan bağımlılıklarını en aza indirmeyi ve çevredeki gücünü korumak için diğer örgütlere kaynak temin edebilecek yöntemler bulmayı amaçlamaktadır (Jones, 2010: 91).

Kaynak bağımlılığı teorisinde örgütün çevre ile olan karşılıklı ilişkisi temel alınmaktadır. Örgütün çevresi ile geliştirmiş olduğu bu karşılıklı bağımlılık, çevresel belirsizlikleri ve bağımlılığın kötü kullanımını azaltmaktadır (Davis ve Cobb, 2010: 6). Kaynak bağımlılığı teorisinin temel varsayımına göre kritik ve önemli kaynaklara bağımlılığın işletmelerin eylemlerini ve kararlarını etkilediği iddia edilmektedir (Nienhüser, 2008: 10-11).

1.5.6. Kurumsallaşma Teorisi

Kurumsallaşma kavramı ilk kez Philip Selznick tarafından bir işletmenin çevresi ile etkileşimi temel alınarak “Doğal Sistem Modeli” ile literatüre kazandırılmıştır (Scott, 1992: 64). Kurumsallaşmanın temel felsefesi, görevlerin ve süreçlerin bireylere değil, bir modele dayandırılmasıdır. Kurumsallaşma örgütün belirlenen amaç ve hedefler ile ilke ve değerler dahilinde yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).

Kurumsal teorinin insan kaynakları yönetimi alanında uygulanabilirliğini ele alan yazarlar Patrick M. Wright ve Gary C. McMahan’dır. Daha sonra Nick Oliver ve John Purcell, araştırmalarında İKY ile ilgili kurumsal çerçevenin unsurlarını açıklamışlardır. Jaap Paauwe ve Paul Boselie, insan kaynakları yönetiminde sistematik olarak yeni kurumsallığı uygulayan ilk araştırmacılarıdır (Najeeb, 2014: 26). Kurumsallaşma teorisi, işletmelerin uzun süre hayatta kalabilmek için verimlilik ve finansal başarı yerine meşru olmaları gerektiğini açıklamaktadır. İşletmeler kurumsal ortamlara yerleştirilmiştir ve sonuç olarak, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını içeren organizasyonel uygulamaların çoğu, bu ortamlardaki yapıların ve yasaların yansımalarından ve bu ortamlara verilen yanıtlardan meydana gelir. İşletmelerin destek alabilmek ve meşru olabilmek için uygulamalarını bu kurumsal ortamların kurallarına ve gereksinimlerine uyarlamaları gerekmektedir (Boon vd., 2009: 492-493).

1.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Uyum

Stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetiminin stratejik planlama ile dikey olarak bütünleştirildiği ve diğer insan kaynakları yönetimi uygulamaları (eğitim ve geliştirme, ücret, sosyal haklar, endüstri ilişkileri, işe alım ve seçme gibi) ile yatay olarak bütünleştirilmiş ve insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesine yönelik yaklaşımların kullanılmasını içeren bir süreci açıklamaktadır (Pynes, 1997: 49; Armstrong, 2006b: 30). İşletme ve insan kaynakları stratejisi arasında benzerlik sağlamak için dikey uyum veya entegrasyon esastır; böylelikle işletme başarısı desteklenir. Farklı unsurlarının birbirine uyması için İK stratejisinin diğer yönleriyle yatay uyum veya entegrasyon gereklidir. Amaç, çeşitli uygulamaların eşit derecede yararlı olacağı şekilde, insan kaynaklarını denetlemek için istikrarlı bir yaklaşım elde

etmektedir. Bu iki uyum, işletmenin rekabet avantajına büyük ölçüde katkıda bulunur ve bu nedenle işletmelerin çeşitli İKY uygulamalarını sistematik bir şekilde düzenlemeleri için zorunluluk oluşturmaktadır (Nkhwangwa, 2014: 147).

1.6.1. Dikey Uyum

Dikey uyum, işletmelerin belirli amaçlarını gerçekleştirmek için insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlamda uyumlaştırılmasını ifade etmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetiminde dikey uyumun özellikleri aşağıda açıklanmıştır. Dikey uyum (Itika, 2011: 31);

- İşletmenin yönünü belirlerken insan kaynakları planlarını, gereksinimlerini ve faaliyetlerini kapsayan üst yönetim,
- İşletmenin yönetim hiyerarşisinin ve işlevsel bölümlerinin tüm düzeylerini işletme karar verme sürecine dahil etmek için eğitilen üst düzey yöneticiler,
- Stratejik planlama sürecine tamamen dahil olmuş insan kaynakları yönetimi departmanı ile gerçekleştirilmektedir.

Dikey uyum, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının (ve genel insan kaynakları sisteminin) özel olarak belirlenmiş organizasyonel hedeflere odaklanma derecesini açıklamaktadır (Heneman ve Milanowski, 2011: 46). Aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin strateji ve dış çevre ile uyumlaştırılmasının önemini de vurgulamaktadır (Farnham, 2010: 14).

1.6.2. Yatay Uyum

Stratejik insan kaynakları yönetiminde yatay uyum, farklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile birbirini destekleyen veya birbirleri ile çelişen uygulamaların oranı arasındaki uyumu vurgulamaktadır (Farnham, 2010: 14). Aynı zamanda yatay boyut, belirli insan kaynakları yönetimi uygulamalarının birbirlerini mümkün olan en iyi şekilde desteklemek ve diğer bölümler ile bütünleşmek için tutarlı bir şekilde yönetilme derecesini açıklamaktadır. Yatay uyumun özellikleri şunlardır (Itika, 2011: 31):

- İnsan kaynakları bölümü bireysel yöneticiler ile kurumsal ortaklığı sürdürmek için çok çalışmaktadır.
- İnsan kaynakları bölümü organizasyonel eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için düzenli olarak diğer bölümleri kontrol eder.
- İnsan kaynakları bölümü, diğer bölüm yöneticilerine temel fonksiyon ve faaliyetlerinin bir parçası olarak kritik insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını yerine getirme konusunda destek vermektedir.

1.7. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Yaklaşımlar

Stratejik insan kaynakları yönetimi Susan E. Jackson, Randall S. Schuler ve J. Carlos Rivero; Chris Brewster; John E. Delery ve D. Harold Doty tarafından evrenselci yaklaşım, durumsalcı yaklaşım, biçimsel yaklaşım ve bağlamsal yaklaşım olmak üzere dört yaklaşım modeli ile açıklanmıştır. Bu dört “teorileşme modu” aynı araştırma sorusuna dört farklı yaklaşımı temsil etmekte ve bunların her biri stratejik insan kaynakları yönetimi gerçekliğinin belirli bir boyutunu vurgulamaktadır. Bu kriter, literatürün eksiksiz ve sistematik bir şekilde sınıflandırılmasını sağlamaktadır (Martin-Alcazar, Romero-Fernandez ve Sanchez-Gardey, 2005: 634).

1.7.1. Evrenselci Yaklaşım

Evrenselci bakış açısına göre bazı insan kaynakları yönetimi uygulamaları işletmelerde bütün şartlar altında işletme performansını olumlu etkilemektedir (Lengnick-Hall vd., 2009: 68). Bu yaklaşım modeline göre bazı insan kaynakları uygulamaları işletme performansına sağladıkları katkılara göre daha faydalı sonuçlar elde ederek evrensel olarak işletmeler tarafından uygulanmalıdır. Örgütsel ve çevresel şartlardan bağımsız olarak en iyi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının tüm koşullarda evrensel olarak en iyi sonuca ulaşacağını ileri sürmektedir. İnsan kaynakları uygulamaları birbirleri ile ilişkili insan kaynakları sisteminin parçası olarak ele alınmaz aksine her uygulamanın kendine has özellikleri ile katkısı açıklanmaktadır (Bayraktaroğlu ve Atay, 2016: 73). En iyi uygulamaları işletmeler tarafından benimsenmelidir. İşletme performansı ile “en iyi” uygulamalar arasında evrensel bir ilişki vardır (Delery ve Doty, 1996: 802-803). Bu yaklaşıma göre bazı uygulamaları diğerlerine göre daha iyidir. Tüm

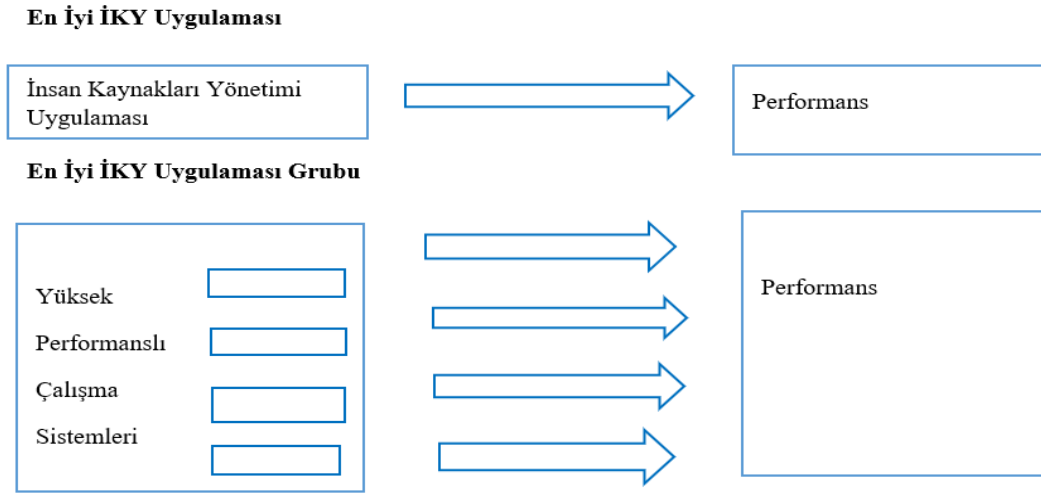
işletmeler bu en iyi uygulamaları kullanmalıdır (Harris ve Ogbonna, 2001: 158). Literatürde insan kaynakları yönetiminde en iyi uygulamaların özeti Tablo 1.3.'te yer almaktadır.

Tablo 1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde En İyi Uygulamaların Özeti

Freund & Epstein (1984)	Arthur (1992)	Pfeffer (1994)	Delaney, Lewin & Ichniowski (1989), Huselid (1995)	MacDuffie (1995)
İş genişletme	Ayrıntılı olarak tanımlanmış işler	İşçi güvenliği	Personel Seçimi	Çalışma takımları
İş rotasyonu	Çalışan katılımı	İşe alımda seçicilik	Performans değerlendirme	Problem çözme grupları
İş tasarımı	Uyuşmazlıkların formal çözümü	Yüksek ücret	Teşvik edici ödemeler	Çalışan önerileri
Formal eğitim	Büyük paylaştımı	Teşvik edici ödemeler	İş tasarımı	İş rotasyonu
Kişiselleştirilmiş çalışma saatleri	Yüksek vasıflı işçiler	Çalışan mülkiyeti	Şikayet prosedürleri	Sorumluluğun dağıtılması
Öneri sistemleri	Kendini yöneten ekipler	Bilgi paylaşımı	Bilgi paylaşımı	İşe alım ve işgören seçimi
Kalite çemberleri	Kapsamlı beceri eğitimi	Katılım	Tutum değerlendirmesi	Şarta bağlı ücret
Mavi yakalı işçi ücretleri	Kapsamlı yan haklar	Güçlendirme	İşgücü / yönetim katılımı	Statü farklılıkları
Tutum anketleri	Yüksek ücret	İşin yeniden tasarımı	İşe alım	Yeni çalışanların eğitimi
Üretim takımları	Maaşlı çalışanlar	Eğitim ve beceri geliştirme	Eğitim saatleri	Deneyimli çalışanların eğitimi
Çalışma ve yönetim kurumları	Hisse senedi sahipliği	Karşılıklı faydalanma	Terfi kriterleri (kıdem, liyakat vs.)	
Grup verimliliğinin teşviki		Karşılıklı eğitim		
Kâr paylaşımı		Sembolik eşitlikçilik		
Hisse senedi satın alma planı		Ücret baskısı		
		İçeriden terfi		

Kaynak: Youndt vd., 1996: 840.

Evrenselci yaklaşıma göre en iyi uygulamalar belirlendikten sonra bu uygulamaların işletme performansı ile ilişki kurulması gereklidir (Delery ve Doty, 1996: 805). Bu ilişki Şekil 1.3. yardımıyla açıklanmaktadır.



Şekil 1.3. Evrenselci Yaklaşım: İKY Uygulamaları-Performans İlişkisi

Kaynak: Martin-Alcazar, Romero-Fernandez ve Sanchez-Gardeck, 2005: 642.

Evrenselci yaklaşımda bazı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile işletme performansı arasında doğrudan bir ilişki mevcuttur. Bu uygulamalar evrensel olduğu kabul edilen “en iyi uygulamalar” dır (Gürbüz, 2013: 74).

1.7.2. Durumsalçı Yaklaşım

Bir işletmenin insan kaynakları ilkelerinin etkili olabilmesi işletmenin diğer yaklaşımları ile tutarlı olmasına bağlıdır (Delery ve Doty, 1996: 802-803). Durumsalçı yaklaşıma göre insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile performans arasındaki ilişkinin başarılı olması durumsal değişkenlere bağlı olmaktadır. Durumsal değişkenler aracı değişkenler olup “*en iyi uygulama*” anlayışını reddetmektedir. Değişkenler üç farklı kategoride sınıflandırılmaktadır. Bu değişkenler ise aşağıda açıklanmaktadır (Delery ve Doty, 1996; Martin-Alcazar vd., 2005: 635-636):

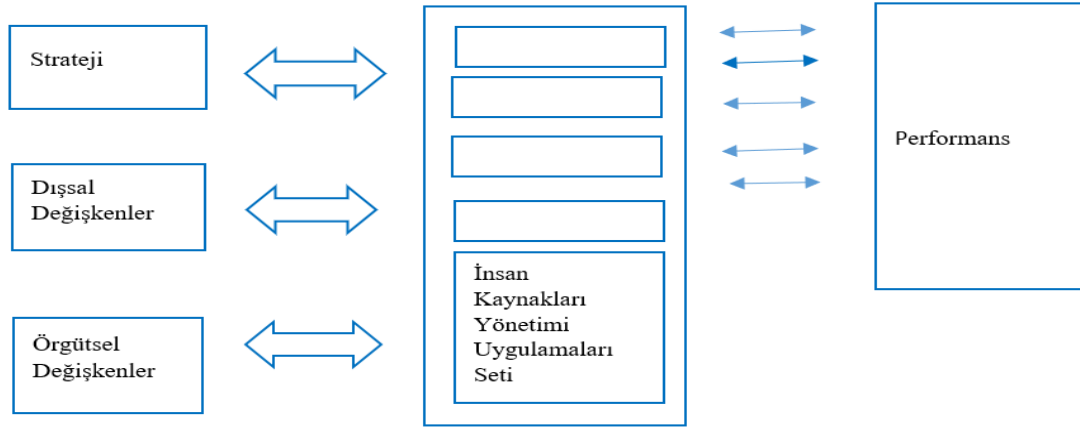
Stratejik Değişkenler: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının performans düzeyindeki katkısının işletme stratejisi ile uyumlu olduğunu belirten değişkenlerdir.

Örgütsel Değişkenler: İşletmelerin büyüklüğüne, sahip olunan teknoloji ve yapıya bağlı faktörlerdir.

İçsel Değişkenler: Rekabetçi, işgücü bağlamı, makro-ekonomi ve teknoloji dikkate alınarak belirlenen değişkenlerdir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel ve çevresel faktörlerle uyumlu olması işletmelerin verimlilik ve performansını artırmaktadır (Gomez-Mejia vd.,

1995: 2). İşletme performansı ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki Şekil 1.4.’te gösterilmiştir.



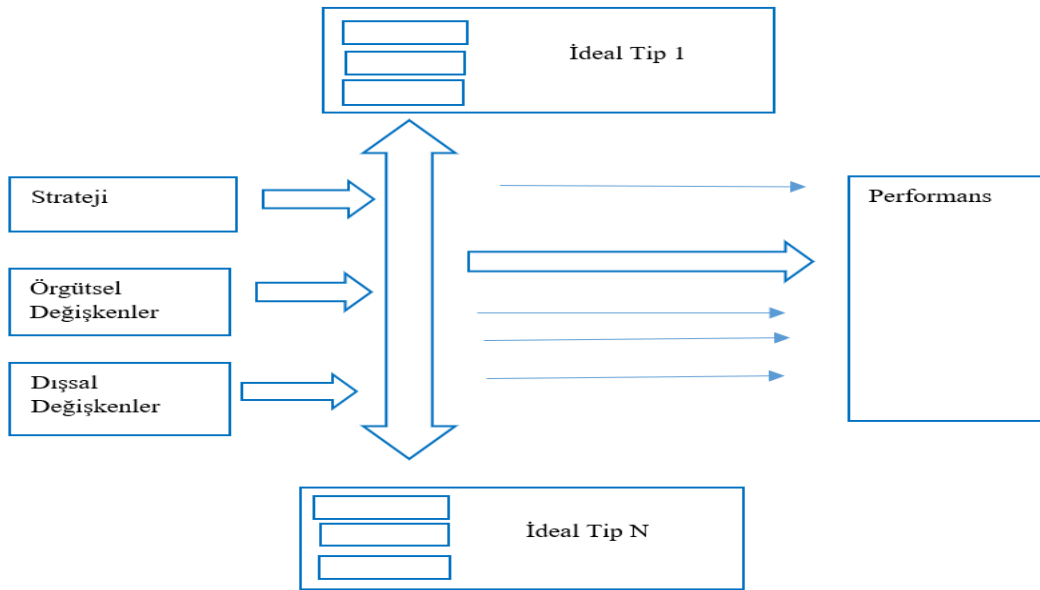
Şekil 1.4. Durumsalcı Yaklaşım: İKY Uygulamaları-Performans İlişkisi

Kaynak: Martin-Alcazar, Romero-Fernandez ve Sanchez-Gardey, 2005: 642.

Durumsalcı yaklaşımda insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile performans arasındaki ilişki üçüncü değişkene bağlı olarak farklılık göstermektedir (Delery ve Doty, 1996: 807).

1.7.3. Biçimsel Yaklaşım

Biçimsel yaklaşım, insan kaynakları yönetimi değişkenlerinin birbirleri ile çeşitli şekillerde ilişkilendirilmesidir (Miller, 1986: 233). Bu yaklaşıma göre bir işletmenin etkili olabilmesi için insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kendi içerisinde tutarlı olmasını sağlayan “yatay uyum” ve insan kaynakları sisteminin işletme stratejisi gibi diğer işletme unsurları ile ilişkisini sağlayan “dikey uyum” elde eden insan kaynakları sistemi geliştirmelidir (Delery ve Doty, 1996: 804). Biçimselci yaklaşım kapsamında insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile performans ilişkisi Şekil 1.5.’te yer almaktadır.



Şekil 1.5. Biçimselci Yaklaşım: İKY Uygulamaları-Performans İlişkisi

Kaynak: Martin-Alcazar, Romero-Fernandez ve Sanchez-Gardey, 2005: 643.

Biçimselci yaklaşımda insan kaynakları uygulamaları çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır. Yapı içerisindeki değişkenler farklı şekillerde ilişkilendirilerek sonsuz sayıda yeni biçimler (konfigürasyonlar) elde edilmektedir (Martin-Alcazar vd., 2005: 643; Delery ve Doty, 1996: 804). Bu yaklaşım sistemin bileşenlerini tanımlamakla birlikte birleştirebilecek farklı yolları ayrıntılı ve sistematik olarak analiz etmektedir. Şekilde gösterildiği gibi karmaşık sistem unsurlarından kendi iç ve dış koşullarına bağlı olarak işletmeye uyacak, eşit verimlilikte, çoklu kombinasyonların elde edilmesi mümkündür (Martin-Alcazar vd., 2005: 643).

1.7.4. Bağlamsal Yaklaşım

Bağlamsal yaklaşım, stratejik insan kaynakları yönetimi açısından önemli bir değişim önermektedir. Önceki yaklaşımlardan farklı olarak, tüm coğrafi ve endüstriyel bağlamların özelliklerini kapsayan farklı ortamlar için geçerli olan daha geniş bir model aracılığıyla tanımlayıcı ve küresel bir açıklama getirmektedir (Brewster, 1999: 48).

Bağlamsal yaklaşım, dış çevre (sosyo-ekonomik, teknolojik, politik-yasal ve rekabetçi) ve iç organizasyonel çevre (kültür, yapı, liderlik, görev teknolojisi ve iş çıktısı) olmak üzere iki bileşenle açıklanmaktadır (Tayeb, 2005: 22). Bağlamsal yaklaşım, diğer

Tablo 1.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımlarının Katkıları ve Sınırlılıkları

	Katkıları	Sınırlılıkları
Evrenselci Yaklaşım	İşletmelerde insan faktörünün öneminin belirtilmesi Bu önermenin test edilmesinde yüksek düzeyde istatistiksel önem verilmesi	Yetersiz teorik temeller Dar hedefler Mekanik ve rasyonel açıklamalar Nedensel ilişkilerin kurulmasında kavramsal sınırlamalar Yalnızca finansal göstergelere dayalı performans ölçümleri Stratejik değişimi açıklamaz "Kara kutu" olarak kabul edilen insan kaynakları yönetimi
Durumsalci Yaklaşım	İKY ile performans arasındaki ilişkiye aracılık eden üçüncü değişkenlerin ele alınması. Bu önerme daha güçlü bir teorik temelle formüle edilmiştir.	Mikro yönlendirme Çoğunlukla kullandıkları istatistiksel teknik (gerilemeler) onları evrenselci sonuçlara götürür 'Uygun' konulara aşırı vurgu Siyasi değişkenlerin dikkate alınmaması "Kara kutu" olarak kabul edilen insan kaynakları yönetimi
Biçimsel Yaklaşım	İKY sisteminin iç analizi Sistemin farklı unsurları arasında sinerji ve karşılıklı bağımlılığın göz önünde bulundurulması Farklı İKY yapılandırmalarının eşit derecede verimli olabileceğini düşünülmesi	Yönetim kalıplarının tanımı gerçekliğin basitleştirilmesidir Daha karmaşık yöntemler gerektirir Yetersiz ampirik destek
Bağlamsal Yaklaşım	İKY'nin sosyal boyutunun tanıtılması İKY sisteminin makro-sosyal bağlamda entegrasyonu Yöneticinin karar özerkliğinin yeniden değerlendirilmesi Geniş veri serisi	Temelde tanımlayıcı istatistiksel tekniklere dayanan ampirik tedavi yetersiz Teorik temelleri diğerlerinden farklıdır ve esas olarak İngilizlerin endüstriyel ilişkilere yaklaşımına dayanır.

Kaynak: Martin-Alcazar vd., 2005: 645-646.

1.8. İşletme Stratejileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi

İşletme stratejisi, işletme içerisindeki belirli bir iş kolu veya mamul/pazar bölümüne yönelik faaliyetleri ve rekabet politikaları ile ilgilidir (Dinçer, 1998: 47). İşletme stratejisi bir işletmenin sahip olduğu yeteneklerini rekabet avantajına dönüştürmenin bir göstergesi olarak nitelendirilmektedir (Andrews, 1971: 117). İşletmelerin stratejilerini uygulamalarının en kritik yollarından biri çalışanlarının stratejik hedeflerle tutarlı performansları için ödüllendirmeleridir. Ödül sistemleri istenen

davranışları pekiştirme ve nitelikli bir işgücünü çekme ve sürdürme gibi geleneksel işlevlere hizmet etme yeteneği sağlar (Greer, 2001: 121).

İşletme stratejileri ve insan kaynakları yönetimi arasında üç tür bağlantı tanımlanmaktadır. Birincisi “*uygun tip*” bağlantıdır. İnsan kaynakları stratejileri, daha önce seçilmiş olan iş stratejilerinin personel ihtiyaçlarını karşılayan örgütsel stratejileri izlemektedir. Bu anlamda, 'stratejik' insan kaynakları yönetiminin örgütün iş stratejisini takip etmek olduğunu göstermektedir. İkinci olarak “*etkileşimli tip*” ise insan kaynakları yönetimi ile kurumsal planlama arasında genel stratejilere katkıda bulunduğu ve daha sonra tepki verdiği iki yönlü bir iletişim süreci olarak nitelendirilmektedir. Bu tür için stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetiminin strateji geliştirme ve yürütmeye aktif bir katkıda bulunduğunu ileri sürmektedir. Üçüncü olarak, “*tamamen entegre*” olarak bilinen bir tür bulunmaktadır. Bu tür için insan kaynakları uzmanı, resmi ve gayri resmi etkileşimlerde genel stratejik süreçle yakından ilgili olup pratikte stratejik insan kaynakları yönetiminin gerçek bir yansımasıdır (Nankervis vd., 2002: 15-20).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, mevcut işletme stratejileri ile bütünleşen ve bu stratejilerin gerçekleştirilmesini destekleyen insan kaynakları yönetimi stratejilerinin uygulanmasına yönelik faaliyetler bütünüdür (Armstrong ve Taylor, 2014: 16). İşletme stratejileri ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları ilişkisi Tablo 1.5.'te yer almaktadır.

Tablo 1.5. İşletme Stratejileri İle İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İlişkisi

İşletme Stratejisi Odağı	Önerilen İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejisi
Yenilik	Kişi grupları arasında yakın etkileşim ve koordinasyon gerektiren işler Uzun vadeli ve grup bazlı başarıları yansıtmaya olasılığı daha yüksek olan performans değerlendirmeleri Çalışanların, şirketin diğer pozisyonlarında kullanılabilecek becerileri geliştirmesine olanak tanıyan işler Dış veya piyasa temelli özkaynaktan ziyade iç özkaynakları vurgulayan ücret sistemleri Düşük olma eğilimi gösteren, ancak çalışanların hissedar olmasına ve ödeme paketlerini oluşturan bileşenlerin karışımını seçme konusunda daha fazla özgürlüğe sahip olan ödeme oranları Çok çeşitli becerilerin gelişimini güçlendirmek için geniş kariyer yolları
Kalite Geliştirme	Nispeten sabit ve açık iş tanımları Acil çalışma koşulları ve işin kendisi ile ilgili kararlara yüksek düzeyde çalışan katılımı Birbirine bağımlı davranış için bireysel ve grup kriterlerinin bir karışımı Çoğunlukla kısa vadeli ve sonuç odaklı performans değerlendirmesi Çalışanlara nispeten eşitlikçi bir muamele ve iş güvenliği konusunda bazı garantiler Çalışanların kapsamlı ve sürekli eğitimi ve gelişimi
Maliyet Azaltma	Belirsizlik için çok az alan sağlayan nispeten sabit ve açık iş tanımları Uzmanlık, uzmanlık ve verimliliği teşvik eden dar tasarımı işler ve dar tanımlanmış kariyer yolları Kısa vadeli, sonuç odaklı performans değerlendirmeleri Tazminat kararlarının alınmasında kullanılmak üzere piyasa ücret seviyelerinin yakından izlenmesi Asgari düzeyde çalışan eğitimi ve gelişimi

Kaynak: Gill, 2002: 30.

Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları, işletmenin her kademesinde çalışan personeli ilgilendirmektedir. Aynı zamanda rekabet avantajı sürdürmeye yönelik stratejilerin uygulanması ile ilgili karar ve eylemleri kapsamaktadır (K'obonyo ve Dimba, 2007: 3). Etkili insan kaynakları yönetimi uygulamaları, hem maliyet liderliği hem de farklılaşma yaratarak işletmenin rekabet avantajını arttırabilir. Günümüz küresel iş dünyasında rekabet avantajının sürdürülmesi kararlı ve yetkin işgücüne sahip olmakla ilgilidir (Sims, 2002: 25).

1.8.1. İş Analizi ve İş Dizaynı

1900’lü yılların başında “iş analizi” yeni bir yönetim tekniği olarak geliştirilmiştir. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı’nda etkinlik ve verimliliği sağlayacak çalışmalarda temel araç olarak kullanılmıştır. F. W. Taylor, sanayileşme sürecinde işletmelerin yaşadıkları belirsizliklere karşı verimliliği artırmak için parça başı ücret sistemi, iş değerlendirme, işgören seçim ve yerleştirme yöntemleri, çalışanların kontrolü konularını bilimsel olarak değerlendirirken bu çalışmaların başlangıç noktasını iş analizleri oluşturmuştur (Rhenman, 1968: 78). İnsani İlişkiler Yaklaşımı döneminde iş analizi çalışmaları sekteye uğramış olsa da 1960’lı yıllarda davranış bilimciler ve psikologlar tarafından tekrar ilgi görmeye başlamıştır. İş tasarımı, işin kuramsal ve uygulamalı çalışmaları ile işin önemini ortaya koymuşlardır. 1980’li yıllarda iş analizi çalışmaları üzerine yoğunlaşmıştır (Bayraktaroğlu, 2015: 21). Stratejik iş analizinde ilk olarak iç ve dış çevre analizi yapılmalıdır (Bingöl, 2016: 101).

İş analizi, işin içeriği ve insani gereklilikleri hakkında bilgi toplama ve analiz etmenin sistematik yoludur (Mathis ve Jackson, 2007: 174). İş analizinin temel amacı, iş ve işi yapacak kişiler arasında uyum sağlayacak bilgilerin elde edilmesini sağlamaktır (Fındıkçı, 2012: 143). İş analizinden elde edilen bilgiler işe alım, oryantasyon, eğitim, performans değerlendirme ve kariyer danışmanlığı gibi insan kaynakları uygulamalarında kullanılmaktadır. Bu sebeple iş analizi insan kaynakları yönetiminin temellerini oluşturmaktadır (Spector, 2003: 54; Kleyhans vd., 2006: 51). İş analizi yapılma nedenleri aşağıda açıklanmıştır (Saruhan ve Yıldız, 2012: 133):

- İşin gerekliliklerini saptamak amacıyla (eğitim, deneyim, özel bir sertifika ve belge bilgisi..),
- Yetkinlikleri belirlemek amacıyla (takım çalışması, liderlik ve müşteri odaklılık...),
- İş tanımlarını oluşturmak amacıyla,
- İşin yapılması esnasında personel için gerekli olan kıyafet, ekipman ve korunma yöntemlerini tespit etmek amacıyla,
- İş ortamını iyileştirebilmek ve çalışanların işini kolaylaştırabilmek amacıyla yapılmaktadır.

İş analizi süreci iki aşamada gerçekleştirilmektedir. Birinci aşama veri toplama sürecidir. İkinci aşama ise iş tanımları, iş gerekleri ve iş standartlarının oluşturulmasıdır (Bratton ve Gold, 2000: 251). İş tanımı, bir işin görev ve sorumluluklarının belirlenmesidir (Mathis ve Jackson, 2007: 186). İş gerekleri, bir işin başarılı bir şekilde yapılabilmesi için işi yapacak kişide bulunması gereken nitelikleri gösteren yazılı bir belgedir (De Cenzo ve Robbins, 2005: 136). İş standartları, işgörenlerin çabaları için ulaşılması gereken hedeflerdir (Özgen vd., 2005: 71).

İş analizi sonucunda elde edilen bilgiler ile iş dizaynı yapılmaktadır (Şimşek ve Öge, 2012: 105). İş dizaynı, işletmelerde yerine getirilmesi gereken görevleri, kullanılan yöntemleri ve işin diğer işlerle ilişkisini belirleyen bir süreçtir (Bayraktaroğlu, 2016: 91). İş dizaynını oluşturabilmek için ise çeşitli uygulamalar bulunmaktadır. Bu uygulamalar ise aşağıda açıklanmaktadır (Uyargil, 2013: 73-76).

İş basitleştirme, işte uzmanlaşmanın sağlanabilmesi için oluşabilecek en küçük parçalara ayrılmasıdır (Yüksel, 200: 951; Bayraktaroğlu, 2015: 22). İş genişletme, yapılacak işlerin sayısını artırarak işin kapsamını genişletmektir (Mathis ve Jackson, 2007:1 65). İş rotasyonu: çalışanların daha önceden belirlenmiş programlara ve sürelere uygun olarak mevcut iş ile ilgili farklı görev ve faaliyetleri yerini getirmesidir (Taşlıyan, 2014: 158). İş zenginleştirme, işi planlama, organize etme, kontrol etme ve değerlendirme sorumluluğunu ekleyerek bir işin derinliğini artırmaktır (Mathis ve Jackson, 2007: 166). Ekibe dayalı iş dizaynı ise bağımsız çalışma grupları oluşturmaktır (Çetin vd., 2014: 33).

İş dizaynının genel amacı, her bir çalışanın çabalarını diğer çalışanlar tarafından gerçekleştirilen işlerle uyum sağlamak için işleri basitleştirmek, zenginleştirmek, genişletmek veya başka şekilde değiştirmektir (Sims, 2002: 78).

1.8.2. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlamasında ilk olarak işletmenin iç ve dış çevre şartlarının değerlendirilmesini içeren stratejik planlama oluşturulmalıdır (Can vd., 2012: 144). Stratejik planlama işletme hedeflerinin gerçekleştirebilmesi için mevcut ve gelecekteki durumunu öngörme ile ilgili bir dizi faaliyetler sürecidir (Lussier ve Hendon, 2013: 10).

Günümüz işletmeleri stratejik insan kaynakları planlaması yaparak ihtiyaç duyulan nitelikte ve nicelikte personel ile işletme amaçlarına ulaşmayı hedeflemektedir (De Cenzo ve Robbins, 1994: 124). İnsan kaynakları yönetimi işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmek için insan kaynağını etkin ve verimli bir şekilde organize etmektedir (Fındıkçı, 2012: 128). Aynı zamanada insan kaynakları planlaması, işletmenin hedeflerine ulaşması için insan kaynaklarına duyulan ihtiyacı analiz etme ve belirleme sürecidir. İnsan kaynakları planlanması işletmenin doğru zamanda ve doğru yerde, uygun şartlara sahip insan kaynağını temin etmeye odaklanmaktadır (Mathis ve Jackson, 2007: 45).

İnsan kaynakları planlamasının başarılı bir şekilde uygulanabilmesi mevcut durumun iyi analiz edilmesine ve geçmiş verilerden yararlanarak geleceğe ilişkin doğru tahminlerde bulunulmasına bağlıdır (Sabuncuoğlu, 2013: 34). İnsan kaynakları planlama süreci ise dört aşamada tamamlanmaktadır. Birinci aşama, insan kaynağı ile ilgili ihtiyaç duyulacak bütün bilgilerin toplanmasıdır. İkinci aşama, toplanan bilgilerin çeşitli yöntemler aracılığıyla analiz edilmesidir. Üçüncü aşama, analiz sonuçlarından elde edilen bulgular ile ihtiyaç duyulacak insan kaynakları tahmini yapmasıdır. Son aşamada ise elde edilen sonuçlar uygulanmaya başlanmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2012: 251).

1.8.3. İnsan Kaynakları Temini ve Seçimi

İşletmelerde insan kaynakları yönetimi süreci iş analizi ve iş tanımları ile şekillenir, planlama ile başlar ve işgören temini ve seçimi ile devam etmektedir (Sabuncuoğlu, 2015: 65). İnsan kaynakları temini ve seçimi sürecinin başarılı bir şekilde sonuçlandırılması stratejik işletme amaçlarının gerektirdiği bilgi, beceri ve deneyime sahip işgücünün işletmeye dahil edilmesi ile gerçekleştirilmektedir (Bingöl, 2016: 204).

İnsan kaynakları temini ve seçimi işletmelerde yapılacak işe uygun niteliklerde personelin istihdam edilmesini sağlamaktadır (Yüksel, 2010: 63). İnsan kaynakları seçim sürecinde temin aşamasında oluşturulan kalifiye personel başvuru havuzundan iş için en iyi aday veya adayların belirlenmesi ile ilgilidir (Sims, 2002: 141). İşe alım sürecinde işletmeler boş pozisyonları doldurmak için hem iç hem dış kaynakları kullanabilirler. İç kaynak kullanarak işe alım, işletmelerde mevcut çalışanlar arasından seçilmektedir. Dış

kaynak kullanılarak işe alım ise işletme dışındaki adaylar arasında seçilmektedir (Ivancevich, 1992: 211-212).

1.8.4. Eğitim ve Geliştirme

İşletmeler küreselleşmenin etkisiyle artan yoğun rekabet ortamında başarılı olabilmek için çeşitli bilgi ve beceriye sahip, motivasyonu yüksek ve kendi amaçlarını işletmenin amaçları ile bütünleştirmiş işgücünü temin etmeyi gerektirmektedir (Özçelik, 2013: 163). Eğitim ve geliştirme stratejileri de işletmelerin ihtiyaç duyduğu yetenekli ve vasıflı insanlara sahip olmasını ve bireylere bilgi, beceri ve yeterlilik seviyelerini geliştirme fırsatı verilmesini sağlamaktadır (Armstrong, 2006a: 133).

Eğitim genellikle geliştirme ile birlikte kullanılsa da kavramlar aynı anlamda değildir. Eğitim, çalışanların iş ile ilgili bilgi, beceri ve davranışları öğrenmesini kolaylaştırmak veya performanslarında ki eksikliklerini gidermelerine yardımcı olmak için planlı bir girişim sürecidir. Buna karşılık geliştirme ise çalışanlara hem mevcut hemde gelecekteki işler için gereken becerileri sağlama çabasıdır (Sims, 2012: 165).

1.8.5. Kariyer Yönetimi

Kariyer kavramı dilimize Fransızca'da meslek, diplomatik kariyer, bir meslekte aşılması gereken aşamalar, hayatta tercih edilen yön gibi anlamlara gelen “*carrier*” kelimesinden geçmiştir (Bingöl, 2016: 335). Bu kavramın iş hayatı için bilimsel anlamda kullanılmaya başlaması ise Anne Roe'nun 1956 yılında “*Meslekler Psikolojisi*” kitabına dayandırılmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2018: 185). Kariyer, “*bir insanın yaşamı boyunca iş ile ilgili elde ettiği tecrübeler*” (De Cenzo ve Robbins, 1994: 266) ve “*işgal ettiği pozisyonlar dizisidir*” (Mathis ve Jackson, 2007: 295).

İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için iç ve dış çevre koşullarını analiz edip üstünlük ve zayıflıkları belirleyerek uygun stratejiler geliştirmektedir. Stratejilerin belirlenmesinde, uygulanmasında ve güncelleştirilmesinde işletme çalışanları önemli bir rol oynamaktadır (Dündar, 2013: 6). Bu gerekçe ile işletmenin amaçları doğrultusunda insan kaynağını geliştirmeye odaklanan süreç kariyer gelişimi ile açıklanmaktadır. Bir bireyin kariyer hedeflerini belirlediği ve bu hedeflere ulaşmak için plan geliştirdiği süreç

ise kariyer planlamadır. Bu nedenle kariyer gelişimi ve kariyer planlaması birbirini güçlendirir. Kariyer gelişimi bireysel kariyere işletmenin bakış açısından bakarken kariyer planlaması kariyere bireysel çalışanların gözünden bakar. Kariyer geliştirme programı işletmenin gereksinimlerini çalışanların ihtiyaçları ile eşleştiren dinamik bir süreç olarak görülmektedir. Etkin kariyer gelişimi ise işletmedeki mevcut insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile bütünleştirilmiştir. Örneğin kariyer planlamada çalışanların stratejik planlaması ve insan kaynakları yönetimi planlaması hakkında örgütsel bilgilere ihtiyaç vardır (Sims, 2002: 221-223).

1.8.6. Performans Yönetimi

İşletmelerin değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmesi ve toplumsal işlevini yerini getirebilmesi işgörenlerin bir bütün olarak stratejik amaçlara katkı sağlamaları ve onların sürekli olarak değerlendirilmesine bağlıdır (Bingöl, 2016: 372). Bu gerekçe ile performans yönetimi, işletmenin stratejik hedeflerini yerini getirmek için başarması gereken durumlardan kaynaklanmakta (Mathis ve Jackson, 2007: 326) olup işletme içerisinde çalışanların performansını artırarak ve yeteneklerini geliştirerek sürdürülebilir başarı sağlamak için stratejik bir yaklaşımdır (Armstrong, 2006a: 142).

Performans yönetimi çalışanların davranışları ile işletmenin hedeflerini birleştirmenin bir aracı olarak performans değerlendirme sistemlerinin insan kaynakları sistemleriyle bütünleştirilmesidir. Dolayısıyla performans değerlendirme sistemi, çalışanların iş ortamındaki performansını belirlemek, teşvik etmek, ölçmek, değerlendirmek, iyileştirmek ve ödüllendirmek için kullanılan süreçlerden oluşmaktadır (Sims, 2002: 199). Performans değerlendirme, bir çalışanın işini ifa ederken gösterdiği performansı belirleyen bir süreçtir. Performans değerlendirme sistemleri terfi, işten çıkarma, liyakat ve ücret artışları gibi diğer insan kaynakları yönetimi uygulamaları için veri sağlamaktadır (Riggio, 2003:140). Etkili bir performans değerlendirme sistemi işletmeler için stratejik bir öneme sahiptir. Performans değerlendirme çalışanları geliştirmek için kullanıldığında faydalı olmaktadır. Aksi takdirde yöneticiler performans değerlendirmesini bir ceza aracı olarak kullandığında başarısız olmaktadır (Sims, 2002: 216). Performans yönetimi, yöneticilerin çalışanların faaliyetlerinin ve çıktılarının işletmenin hedeflerine uygun olmasını ve sonuç olarak işletmenin rekabet avantajı elde

etmesine yardımcı olmasını sağlamaktadır. Bu nedenle performans yönetimi, çalışan performansı ile organizasyonel hedefler arasında doğrudan bir bağlantı kurmakta ve çalışanın işletmeye katkısını açık hale getirmektedir (Aguinis, 2009: 4).

1.8.7. Ücret Yönetimi

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli konularından birisi olan ücret yönetimidir. İşletmeler amaçlarını gerçekleştirebilmek için rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejiler geliştirmektedir. Bu doğrultuda ücret stratejisi de işletmenin iş amaçları ile bu amaçları gerçekleştirmeye katkı sağlayacak stratejileri, istenilen performansı oluşturacak ve devam ettirecek ödül sistemleri arasındaki ilişkiyi açıklanmaktadır. Ücret politikaları işgören davranışlarını da etkilemektedir (Bingöl, 2016: 421; Benligiray, 2016: 235).

Ücret konusu farklı bilim dalları tarafından ele alınmış ve tanımlamalar yapılmıştır. İktisat alanında, “*emeğin fiyatı*”, sosyal politika alanında “*çalışanların geçim aracı*”, iş hukuku alanında ise “*çalışanın fiziksel ve bedensel faaliyetlerinin karşılığı*” olarak açıklanmaktadır (Özgen vd., Yalçın, 2005: 285). 1982 Anayasası’nın 55 inci maddesinde “*ücret emeğin karşılığıdır*” şeklinde açıklanmıştır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ücret politikalarının oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulanmasına yönelik çeşitli çalışmalar yapmaktadır. Etkin bir ücret politikası için de diğer bölüm yöneticileri ile bilgi alışverişinde bulunmaktadır (Türkel, 1998: 59).

1.8.8. İş Sağlığı ve Güvenliği

İşletmelere sanayileşme ve teknolojik gelişmeler katkı sağlamakla birlikte çalışanların sağlık ve güvenliklerini olumsuz etkileyebilecek koşulların ortaya çıkmasına da neden olmuştur. Bu durum çalışanların korunmalarına yönelik önlemlerin alınmasına yol açmıştır (Benligiray, 2016: 263). Bu durumun bir sonucu olarak da ülkemizde 2012 yılında 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu çıkarılmıştır (Yılmaz, 2014: 375).

İş sağlığı ve güvenliği, işlerin yapılması esnasında çalışma ortamında sağlığa zarar verebilecek durumlardan korunmak amacıyla geliştirilmiş sistemli ve bilimsel çalışmaları içermektedir (Saruhan ve Yıldız, 2012: 173).

6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nun 3 üncü maddesinin g bendine göre iş kazası, *“işyerinde veya işin yürütümü nedeniyle meydana gelen, ölüme sebebiyet veren veya vücut bütünlüğünü ruhen ya da bedenen engelli hâle getiren olay”* olarak açıklanmaktadır.

1.8.9. Endüstri İlişkileri

İnsan kaynakları yönetiminin işlevlerinden biri de, eğer varsa, işletmeler ile sendikalar arasındaki ilişkiyi düzelemektir. Günümüzde sendikalar ekonomik ve toplumsal alanda önemli görevler üstlenmektedir. Ülkemizde büyük sanayi ve hizmet işletmelerinde sendikalar aktif olarak faaliyette göstermektedir (Adal, 2013: 574). Sendikalar, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik olarak ücretler, çalışma şartları ve ikramiye gibi konularda etkilidir (Akdemir, 2017: 48).

6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'nun 2 nci maddesinin 1 inci fıkrasının  bendinde sendikanın tanımı yapılmıştır. Sendika, *“işçilerin veya işverenlerin çalışma ilişkilerinde, ortak ekonomik ve sosyal hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek için en az yedi işçi veya işverenin bir araya gelerek bir işkolunda faaliyette bulunmak üzere oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip kuruluşları”* ifade etmektedir.

Endüstri ilişkileri stratejileri, işletmenin, işgörenleri ve varsa işçi sendikaları ile ilişkileri temel almakta olup nelerin yapılması ve değiştirilmesi konularında işletmenin yönelimini ifade etmektedir. Bu stratejilerin sınırları işverenlerin ve işgörenlerin birlikte nasıl çalışacakları ve ilişki kuracaklarını açıklayan iş ilişkisi ile belirlenmektedir (Türker, 2017: 226-227).

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA

İşletmeler değişen ve gelişen çevre şartları altında varlıklarını devam ettirebilmek amacıyla sistematik bir yönetsel anlayışı benimsemektedir. Bu anlayış temelinde kurumsallaşma işletmelerin kendilerine özgü yapı ve süreçlerin belirlenmesinde etkili olmaktadır. Bu bölümde ilk olarak kurumsal teorinin temelleri sonrasında ise kurumsallaşma açıklanmıştır. Daha sonra ise kurumsallaşma kavramı, önemi, amaçları, boyutları, ölçütleri, göstergeleri ve kurumsallaşmanın işletmelere sağlayacağı avantaj ve dezavantajlar ele alınmaktadır.

2.1. Kurumsal Teorinin Temelleri

Kurumsal Teori, kurumların çevrede önemli bir unsur olduğunu ileri sürmektedir. Kurumlar, toplumsal davranışlar için anlam ve süreklilik sağlayan normatif, bilişsel ve düzenleyici yapılar olarak açıklanmaktadır (Scott, 1995: 33). Kurumsallaşma ise *"istikrarsız, gevşek bir şekilde organize edilmiş veya dar teknik faaliyetleri düzenli, istikrarlı, sosyal olarak bütünleştirici kalıpların ortaya çıkması"* olarak tanımlanabilecek tarafsız bir olgudur (Broom ve Selznick, 1955: 238). Kurumsal Teori literatürü incelendiğinde geleneksel "Eski Kurumsal Teori " ve "Yeni Kurumsal Teori " olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

2.1.1. Eski Kurumsal Teori

Eski Kurumsal Teori'nin temelleri 19. yy.'ın sonları ile 20. yy'ın ortalarına kadar ekonomi, sosyoloji ve siyasi bilimler gibi farklı disiplinlerde yer alan çalışmalar tarafından ortaya atılmıştır (Scott, 2001: xi). 1940'lı yılların sonunda Weber'in bürokrasi konusundaki çalışmalarının İngilizce'ye çevrilmesinden kısa bir süre sonra Columbia Üniversitesi'nde Robert K. Merton'un önderliğinde bir grup akademisyen bürokrasi, bürokratikleşme süreçleri ve bürokrasinin örgütsel davranış için kaynakları ve sonuçlarına olan ilgiyi tekrar canlandırmışlardır. Philip Selznick de Merton'un düşüncelerinden etkilenecek "kurumsal kuram" teorisini geliştirmiştir. (Scott, 1995: 17-19).

Eski Kurumsal Teori, kurumsallaşmayı rasyonel açıdan ele almış ve işletmelerdeki teorik sorunlar ile ilgilenmiştir (Holm, 1995: 399). Kurumsal Teori'nin gelişim sürecine yıllar itibari ile katkı sağlayanlar ve etmenler Tablo 2.1.'de yer almaktadır.

Tablo 2.1. Kurumsal Teorinin Gelişim Süreci ve Etmenleri

Merton 1945	Fonksiyon Teorisi
Selznick 1948	Doğal Sistem Modeli
	Sosyal Değişim Dinamikleri
	Rasyonel Analiz
Meyer ve Rowan 1977	"Kurumsallık" Başlığının Kabul Görmesi
DiMaggio ve Powell 1983	Yeni Kurumsallık Yaklaşımı
	Çevreye Uyumun Önemi
Zucker 1987	Kurumsallaşmanın Mikro Temelleri
	Çevreye Uyumun Pozitif Etkisi

Kaynak: Şen, 2017: 10.

Kurumsallaşma Teorisi'nin temelleri Merton'un örgütleri toplumlar için sosyal bir aktör olarak ele aldığı ve toplumsal işleyiş sürecinde vazgeçilmez niteliklere sahip olduğunu ileri sürdüğü "*Social Theory and Social Structure*" (Sosyal Yapı ve Sosyal Teori) adlı eserinde açıklanmıştır. Bu eserde örgütler toplumun bir parçası olarak görülerek onların değişimleri incelenmiştir (Tolbert ve Zucker, 1999: 168-169). İşletmeler kurumsallaştıkça kendilerine özgü ilkeler belirlemektedir (Selznick, 1948; 1996). John W. Meyer ve Brian Rowan, kurumsallaşmanın çevre ile ortak değerler geliştirilmesine bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Paul J. DiMaggio ve Walter W. Powell, kurumsallaşmayı çevreye karşı adaptasyon aracı olarak görmektedir. Lynne G. Zucker ise kurumsallaşmayı sosyal istikrar sağlama aracı olarak ele almaktadır. Araştırmacıların ana düşüncesi kurumsallaşmanın işletmelerin yapı, strateji, faaliyet, davranış ve performanslarını etkileyen bir süreç olduğu yönündedir (Diken, 2020: 143).

Eski Kurumsal Teori'de işletme içerisindeki departmanların işlevleri, örgütsel değişim ve bu değişimlerin nedenleri ele alınmıştır. Bu sorunlara geçici çözümler bulunarak ilerleyen zamanlarda ortaya çıkabilecek sorunlar göz ardı edilip daha önceden tespit edilmiş olan sorunlarla ilgilenmişlerdir. Ayrıca bu teori kapsamında biçimsel organizasyonlarla ilgilenmişler, biçimsel olmayan organizasyonlarla ilgilenmemişlerdir.

Bu durumda da sosyal ilişkiler önemsenmediği ortaya çıkmaktadır (Holm, 1995: 400-402). Eski Kurumsal Teori örgütün benzersizliğiyle ilgilidir, ancak yeni kurumsallık, makro kurumsal etkilere bir yanıt olarak kuruluşun homojenliğiyle ilgilidir (Hirsch ve Lounsbury, 1997: 410-412).

2.1.2. Yeni Kurumsal Teori

Yeni Kurumsal Teori literatürde ilk kez John W. Meyer ve Brian Rowan'ın *"Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony"* (Kurumsallaşmış Örgütler: Efsane ve Tören Olarak Biçimsel Yapı) adlı çalışmalarında somut olarak incelenmeye başlamıştır (Tolbert ve Zucker, 1983: 22-23). Yeni Kurumsal Teori, Eski Kurumsal Teori'den farklı olarak işin organize edilmesinde içsel faktörler ile birlikte dışsal faktörlere de önem verilmesi gerekliliğini ileri sürmektedir (Parsons, 1960: 73). Yeni Kurumsal Teori'de sosyal yapı ve davranışları açıklamada kuralların önemi, kültürün etkisi ve bazı tarihsel konular öne çıkmıştır (Scott, 2003: 879-880). Bu teori, örgütlerin birbirleri ile rekabetçi ve işbirlikçi ilişkilerini araştırmaktadır. Böylelikle meşruiyet kazanma, yapı ve süreçler üzerine de odaklanmakta (Miles, 2016: 17) ve örgütlerin sosyal birer varlık olduğunu iddia etmektedir (Holm, 1995: 399).

Teoriye göre örgütler, sosyal etkileşimler tarafından oluşturulan ve sürdürülen sosyal bir şablondur (Meyer ve Rowan, 1977: 344). Örgütler dış çevre ile sürekli etkileşim halinde olan açık sistemlerdir. Bu etkileşim temelde iki nedene dayanmaktadır. Birinci neden, örgütler belirsizlik ortamında faaliyetlerine devam etmektedir. Örgütler, Klasik Yönetim Yaklaşımı'nın savunduğu gibi kapalı sistem olsaydı tahmin ve kontrol edilebilir değişkenler ile karşılaşılacak buna bağlı olarak kararlar rasyonel bir şekilde alınacak ve maksimum etkinlik düzeyine ulaşacaktı. Ancak tam tersi olarak örgütler açık sistem olduğu için faaliyetler de tahmin ve kontrol edilemeyen değişkenler yer aldığı için belirsizlik yaşanmaktadır. İkinci neden ise, örgütler varlıklarını devam ettirebilmek için diğer örgütlere bağımlıdır. Bu bağıllığın sürekliliği ihtiyaç duyulan kaynakların ne miktarda ve hangi sıklıkla dış çevreden karşılandığı ile ilgilidir (Pfeffer, 1976: 36-37; Kotler, 1979: 87).

Organizasyon teorisi ve sosyolojisindeki yeni kurumsallık, rasyonel aktör modellerinin reddini, bağımsız değişkenler olarak kurumlara olan ilgiyi, bilişsel ve kültürel açıklamalara doğru bir dönüşü ve kümeleşmeye ya da doğrudan bireylerin özniteliklerinin veya güdülerinin sonuçları ile ilgilidir (DiMaggio ve Powell, 1991: 8). Selznick, bir örgütün sadece formel yapısının oluşturulması ile var olamayacağını bununla birlikte bireyler ve gruplar arasında uyumlu bir şekilde etkileşimin sağlanması ve değer özdeşleşmesinin de mevcut olmasının gerekliliğini vurgulamaktadır (Selznick, 1996: 273).

Yeni Kurumsal Teori ile yazına “kurumsal eşbiçimlilik (izomorfizm)” kavramı kazandırılmıştır. Bu kavram çerçevesinde örgütlerin zorlayıcı, taklitçi ve normatif baskıların etkisiyle birbirlerine daha çok benzemeye başladıkları ortaya koyulmuştur (DiMaggio ve Powell, 1983: 150-154).

Zorlayıcı izomorfizm: Toplumdaki kültürel beklentilerin yanı sıra bağımlı oldukları diğer kuruluşlar tarafından örgütler üzerinde uygulanan baskılardır. Bu baskılar hükümet düzenlemelerinden, tüketicilerden veya bir yan kuruluşun ana şirketinden gelebilir.

Taklitçi İzomorfizm: Belirsizliğin bir sonucu olarak firmalar arasında davranışı taklit etmektir.

Normatif İzomorfizm: Profesyonel olarak eğitilmiş çalışanların çalıştıkları örgütlerdeki rutinleri etkilemesi nedeniyle oluşan yakınsamadır.

Eski Kurumsal Teori ve Yeni Kurumsal Teori’nin benzer özellikleri aşağıda açıklanmıştır (DiMaggio ve Powell, 1991: 12)

- Teoriler rasyonel örgüt modeline şüphe ile yaklaşmaktadır, buna göre kurumsallaşma örgütsel rasyonalite içermektedir.
- İki teori de örgüt yapısının oluşturulmasında ve örgütün çevre ile ilişkisinde kültürün önemini vurgulamaktadır.

Eski Kurumsal Teori ve Yeni Kurumsal Teori arasındaki farklılıklar da Tablo 2.2.’de yer almaktadır.

Tablo 2.2. Eski ve Yeni Kurumsal Teori Arasındaki Farklılıklar

Değerler	Eski Kurumsal Teori	Yeni Kurumsal Teori
Çıkar çatışması	Merkezi	Çevresel
Eylemsizlik kaynağı	Kazanılmış haklar	Yasal zorunluluklar
Yapısal vurgu	İnformal yapı	Formel yapı
Örgütsel yerleşiklik	Yerel çevre/halk	Alan, sektör veya toplum
Yerleşikliğin niteliği	Eklenen bileşen	Kurucu bileşen
Kurumsallaşma odağı	Örgüt	Alan veya toplum
Örgütsel dinamikler	Değişim	Süreklilik
Faydacılık eleştirisinin temelleri	Çıkarların bağdaştırılması kuramı	Eylem kuramı
Faydacılık eleştirisine ilişkin kanıtlar	Beklenmedik sonuçlar	Düşünmeden yapılan etkinlikler
Temel Bilişsellik Formları	Değerler, normlar, tutumlar	Sınıflandırmalar, rutinler, komutlar, şemalar
Sosyal psikoloji	Sosyalleşme kuramı	Yükleme (atfetme) kuramı
Düzenin bilişsel temelleri	Aldanma, bağlılık	Alışkanlıklar, uygulamalı eylemler
Amaçlar	Değişir, sürüklenir	Belirsiz
Gündem	Politika ile ilintili	Disiplin ile ilintili

Kaynak: DiMaggio, ve Powell, 1991: 13.

Kurumsal Teori, işletmelerin kurumsallaşma aşamasında geçirdikleri süreç yerine, kurumsallaşmanın etkileri üzerine odaklanma eğilimindedirler. Bu tutum ise işletmelerin içsel değeri olmayan sadece “kara kutu” olarak görülmesine yol açmaktadır (Miles, 2016: 148-149).

2.2. Kurumsallaşma Kavramı ve Önemi

Kurumsallaşma kavramının etimolojik yapısı incelendiğinde “kurum” kelimesinden türetildiği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda ilk olarak kurum kavramının açıklanması gerekmektedir. Geçmiş Hughes'un çalışmasına dayanan kurum kavramı, tutarlılığı olan ve yavaş değişen bir sosyal sistem olarak tanımlanmaktadır (Hughes, 1936: 138). TDK ise kurumu, “*evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren, genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese*” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2020). Literatürde kurum ile ilgili farklı tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları Tablo 2.3.’de yer almaktadır.

Tablo 2.3. Kurumların Mevcut Tanımları

Bir Kurum...	Tam Tanım	Yazar
... kurucu kurallar sistemi	Kurumlar kurucu kural sistemleridir, yani "X, C'de Y olarak sayılır" biçimindeki kurallardır.	Searle (2005)
... normatif bir eylem sistemi	Kurumlar, normlar ve sosyal uygulamalardan oluşan kolektif olarak oluşturulmuş normatif eylem sistemleridir.	Tuomela (2002; 2003; 2013)
... ortak faaliyetleri düzenleyen bir sözleşme ve norm yapısı	Kapsayıcı bir kolektif uca yönelik ortak ve bireysel eylem sistemlerini düzenleyen sözleşmeler ve normların yapılarıdır.	Miller (2004)
... bir kurallar sistemi	Sosyal etkileşimleri yapılandıran yerleşik ve gömülü sosyal kuralların kalıcı sistemleridir.	Hodgson (2006)
... yapılandırılmış bir etkileşim süreci	Göreceli olarak kalıcı olan ve bu şekilde tanınan sistemler veya yapılandırılmış etkileşim süreçleridir (kurallar, ilişkiler ve konumların yanı sıra alışkanlıklar ve diğer uygulamaları bir araya getirme).	Lawson (1997)
... kullanımdaki kurallar kümesi	Bir dizi (aktörler) tarafından, onları (aktörleri) etkileyen ve potansiyel olarak diğerlerini etkileyen sonuçları üreten tekrarlayan etkinlikleri düzenlemek için kullanılan kurallar dizisidir.	Ostrom (1992)
... bir kurallar, inançlar, normlar ve kuruluşlar sistemi	Kurumlar, davranışını etkiledikleri her bir bireye eksojen olan sosyal (yani insan yapımı ve fiziksel olmayan) faktörler sistemleridir. Kurallar, normlar, inançlar ve (potansiyel olarak) organizasyonlardan oluşurlar ve "bireylere davranışların bilişsel, koordinatif, normatif ve bilgilendirici mikro temellerini sağlarken, onları belirli davranışları izlemeleri için etkinleştirir, yönlendirir ve motive eder.	Greif (2006)
... bilişsel bir ortam	Kurumlar, derin yapıları içinde genellikle kavranır, toplumsal oyunların yinelemeli olarak oynanma ve oynanmasının beklendiği yolların belirgin kalıplarıdır. Kurumlar, asli biçimleriyle, toplumsal oyunların dengede olmasını sağlayan sosyal eserlerdir.	Aoki (2001; 2007; 2011)

Kaynak: Grabner ve Ghorbani, 2019: 6.

Selznick, örgütleri kurumlardan ayırmaktadır. Örgütlerin kurumlara dönüşümünü, *"kendi kendini idame ettirme kaygısıyla ilişkilendirmiştir"*. Bu iki anlama gelmektedir. Birincisi, belirli bir kalıcılık ve istikrar ihtiyacını ifade etmektedir. İkincisi ise örgüt istikrar kazandıkça esnekliğini kaybetmekte çünkü istikrar alışkanlıklara yol açarak idari değişikliklerin uygulanmasını zorlaştırmaktadır. Kendi kendini idame ettirme anlayışı, "örgütü 'sürekli bir endişe' ile varlığını sürdürmek, riskleri en aza indirmek ve hem uzun vadeli hem de kısa vadeli hedeflere ulaşmak için iç çıkarları barındırma ve dış güçlere uyum sağlama ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır (Selznick, 1957: 17-21). Philip Selznick'e göre, kurumlar, kurumsallaşma adı verilen bir süreçte, bir topluluğun özlemlerini

sembolize eden değerlerle aşılandıkları ölçüde, salt teknik anlamlarının üstesinden gelerek kendilerini kurumlara dönüştürmektedir. Kurumsallaşma, işletme yönetimini gerçekleştirmenin temelini oluşturmaktadır. Bu bağlamda kurumlar, işletme yönetiminin hedeflerini belirlemekte, çeşitli organizasyon yapılarının işlevlerini ve sorumluluklarını netleştirmekte ve çalışanların çeşitli davranışlarını belirtmektedir (Yongyi ve Yan, 2012: 575).

Kurumsallaşma sosyolojik bir yaklaşımdır (Jepperson, 1991: 150). Farklı kurumsallaşma düzeylerinin sonuçlarına odaklanan araştırmalarda belirtildiği gibi, kurumsallaşma hem bir süreç hem de bir özellik değişkenidir Bu yapıyı açıklamak için zaman içerisinde farklı ve birbirini destekleyen tanımlar yapılmıştır (Zucker, 1977: 728-729).

Kurumsallaşmayı Berger ve Luckmann (1967: 70), *“felsefi fenomenoloji geleneğiyle özdeşleşmiş çalışmalardan yola çıkarak, kurumsallaşmayı kalıcı sosyal grupların yaratılması ve sürdürülmesinde temel bir süreç”*, Huntington (1968: 12) *“organizasyonların ve prosedürlerin değer ve istikrar elde ettiği süreç”*, Meyer ve Rowan (1977: 341) *“sosyal süreçlerin, yükümlülüklerin veya faaliyetlerinin, sosyal düşünce ve eylemdeki statü gibi bir kuralı üstlenme süreci”*, Kimberly (1979: 447) kurumsallaşmayı *“mevcut işletme yapısının ve iş süreçlerinin değişerek yeni yapıya ve iş süreçlerine dönüşmesi”*, Crossan ve Bedrow (2003: 1090) *“bireyler ve gruplar tarafından meydana gelen öğrenmenin, sistemler, yapılar, prosedürler ve strateji dahil olmak üzere organizasyonun kurumlarına yerleştirilmesi süreci”*, Basedau ve Stroh, (2008: 7) *“işletmelerin ve prosedürlerin değer kazanma ve istikrar elde etme süreci”* olarak tanımlanmıştır.

Genel olarak kurumsallaşma, bir organizasyonun misyon, vizyon, politika ve stratejik planlarını içeren süreçlerinin, çalışanlarının ve yöneticilerinin günlük faaliyetlerini nasıl yerine getirilmesini gösteren eylem talimatlarına dönüştürülme sürecidir (Bayramoğlu, 2017: 126). Bir organizasyon kurumsallaştıkça, özel bir karaktere bürünme veya kendine özgü bir yetkinlik elde etme eğilimindedir (Selznick, 1957: 1996). Türkiye’de “kurumsallaşma” algısı işletmelerde sürekliliği temel alan, faaliyetlerin yerine getirilmesinde ve sorumlulukların tespit edilmesinde kişisellikten arındırılmış

örgütlere dönüştürmeye yönelik yönetsel çabalar olarak açıklanmaktadır. Kurumsallaşmış işletmelerin belirsizlikten kurtulacağı, etkin ve verimli faaliyetlerin gerçekleştirileceği, istikrarın sağlanacağı varsayılmaktadır (Ulukan, 2005: 32).

2.3. Kurumsallaşma Süreci

İşletmeler kurumsallaşma süreci içerisinde misyon, vizyon ve stratejilerini açıkça belirlemelidir. Bununla birlikte temel alınan değerler ve ilkeler de yazılı hale getirilmelidir. Kurumsal bir yapıya sahip olabilmek için organizasyon şemasının oluşturulması, iş tanımları ve iş akışlarının düzenlenmesi, görev tanımlarının, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmesi gerekmektedir (Diken, 2020: 164).

Kurumsallaşma sürecini ilk olarak Selznick organizasyonların kendi özel yaşamları olmasına rağmen belirli hedeflere ulaşmak için tasarlanmış araçlar olduğunu ifade etmiştir (Selznick, 1996: 271). Bir süreç olarak kurumsallaşma, farklı sosyo-teknik unsurların veya yapıların (düzenlemeler, normlar, değerler, kültür, aktörler veya uygulamalar vb.) toplumdaki belirli konfigürasyonlarda nasıl giderek daha fazla açıklamaktadır (Fuenfschilling ve Truffer, 2014: 723; Grin, 2010: 232). Kurumsallaşma süreçlerinde örgütlerin uzun vadeli başarısı üzerinde olumlu ve olumsuz bir takım etkileri bulunmaktadır. Kurumsallaşma, örgütsel kararlılığı ve istikrarı teşvik etmesine rağmen örgütte değişime karşı direnci ve katılığa da neden olmaktadır. Bu nedenle örgütlerin uzun vadede rekabet avantajlarını kaybetmelerine yol açmaktadır (Fleck, 2007: 64). Tablo 2.4.'te İşletmelerin Kurumsallaşma Süreçleri yer almaktadır.

Tablo 2.4. İşletmelerin Kurumsallaşma Süreçleri

	Organizasyon	Çevre
Kurumsallaşma Süreci	Değer Aşılama Sosyal olarak bütünleşen mitlerin detaylandırılması Elit oluşumu, yetiştirme ve yenileme	Zorlama Taklitçilik Normatizm
Kurumsallaşma Sonuçları	Harcanamamazlık Karakter oluşumu: Ayırt edici yeterlilik / Ayırt edici yetersizlik Kararlılık ve esneklik Yetersiz Performans	İzomorfizm Eylemsizlik Yetersiz Performans
Kurumsal oluşum ve sürdürmeye yönelik tehditler	Fırsatçılık Ütopyacılık İyi kurumsal çevre	Hızlı değişen teknoloji
Kurum Dışı Süreçler	<u>Siyasi Baskılar</u> Destek performans krizi Çatışan iç çıkarlar <u>Fonksiyonel Baskılar</u> Bir uygulamanın ekonomik faydasını değiştirmek Artan teknik özgüllük <u>Sosyal Baskılar</u> Sosyal parçalanmanın artması Azalan tarihsel süreklilik	<u>Siyasi Baskılar</u> Artan inovasyon baskıları Dış bağımlılıkları değiştirme <u>Fonksiyonel Baskılar</u> Kaynaklar için artan rekabet Ortaya çıkan olaylar ve veriler <u>Sosyal Baskılar</u> Kurumsal kuralları ve değerleri değiştirmek Yapısal ayırıştırmanın artırılması

Kaynak: Fleck, 2007:67.

Kurumsallaşma, dışsallaştırma, nesnelleştirme ve içselleştirme yoluyla aktörler arasında sosyal gerçeklik yaratma sürecidir (Berger ve Luckmann, 1967: 78-79). Bireyler eyleme geçerler (dışsallaştırma) ve diğer bireyler bu eylemleri kendine özgü eylemin ötesinde bir anlama sahip olarak yorumladığında, nesnelleştirme gerçekleşir. Zamanla, bu eylemler aktörler tarafından içselleştirilir, yani "hafife alınır" ve işleri gerçekleştirmenin geleneksel bir yolu olarak görülmektedir (DiMaggio ve Powell 1991: 22-23).

İşletmelerde kurumsallaşma süreci belirli bir zaman dilimi ile sınırlandırılması gerekmektedir. Kurumsallaşma sürecinin sona ermesi işletmeler için sürekli gelişmenin başlangıcı sayılmaktadır. Çünkü bu süreç yeni amaç ve hedefler belirlenerek

gerçekleştirebilmesi için çevresel uyumu sağlaması gerekli kılmaktadır (Diken, 2020: 164-165).

2.4. Kurumsallaşmanın Amaçları

Kurumsallaşma, dinamik ve teknik olmayan aktivitelerden uzak istikrar, düzen, belirlilik ve sosyal bütünleşmeyi sağlayan faaliyetler bütünüdür (Selznick, 1996: 271). Kurumsallaşmanın hedefi işletmelerin kuruluş yıllarındaki heyecanı ve potansiyeli yok etmek değil, tam tersine kısıtlı ve süreli olan bu heyecanı daimi, canlı ve sistemli kılmaktır (Fındıkçı, 2005: 110). Kurumsallaşmanın en temel amacı organizasyon değerleri ile örgüt kültürü ve yapısının bütünleştirilmesini sağlamaktır (Bayramoğlu, 2017: 126).

2.4.1. Meşrulaşma

Kurumsallaşmanın amaçlarından biri olan meşrulaşma pazar çevresindeki aktörler tarafından oluşturulan norm ve düzenlemelere uygun bir sistem oluşturarak işletmelerin yasal bir yapı oluşturma çabasıdır (Boons ve Strannegard, 2000: 7-15). Meşruluk işletme faaliyetlerinin iş çevresi ve toplum tarafından kabul edilmesini ifade etmektedir. Bu faaliyetlerin kabul edilmesi de yasal olması ile ilgilidir (Warren, 2003). Bu bağlamda işletmeler de toplumsal normlara uygun olarak kendi normlarını oluşturarak kurumsallaşabilmektedir (Apaydın, 2009: 8). İşletme normlarına uyum sağlamak meşrulaşmanın önemli bir aşamasıdır.

Berger ve Luckmann (1967: 94-95) meşrulaşmayı, anlaşılabilirliğin derinleştiği ve kristalleştiği bir süreç olarak tanımlamaktadırlar. Çalışmalarında, ilk aşama yeni başlamış bir “meşruiyet”i veya “işlerin böyle yapıldığına” dair artan bir farkındalığı temsil etmekte ve bu rutinler kalıcı bir nitelik kazanmaktadır. İkinci aşama, nedensel görüntülerin geliştirilmesini içermektedir. İlkel bir formdaki sıradan teoriler daha resmi olarak geliştirilmekte ve detaylandırılmaktadır. Üçüncü aşama, farklılaştırılmış bir bilgi kütesine referansla genişletilmiş meşrulaştırmayı içermektedir. Dördüncü aşama ise, sembolik bir evrenin yaratılmasını gerektirmekte, böylece semboller, inançlar ve uygulamalar derin bir şekilde konumlandırılmakta ve ahlaki bir güç almaktadır. Bu kristalleşme süreci ilerledikçe, sosyal müdahaleye karşı savunmasızlığın azaldığı

görülmektedir. Dahası, meşru hale gelen uygulama veya yapının süreç içinde dönüştürülebileceği vurgulanmaktadır. Bu dönüşümün en önemli yönü, doğallığın derecesi ve biçimidir. Bu bağlamda meşruiyet Suchman (1995: 574) tarafından *"bir varlığın eylemlerinin bazı sosyal olarak inşa edilmiş normlar, değerler, inançlar ve tanımlar sistemi içinde arzu edilir, uygun veya uygun olduğuna dair genelleştirilmiş bir algı veya varsayım"* olarak tanımlanmaktadır.

Bir örgütün kurumsallaştığından söz edebilmek için çevresinde bulunan aktörler tarafından kabul görmesi yani meşruluk kazanması gerekmektedir (Mizruchi ve Fein, 1999: 656). İşletmelerin meşruluk kazanması ise kaynaklara etkin bir şekilde ulaşmayı sağlamakla birlikte verimliliğini etkilemektedir. Buna bağlı olarak işletmelerin uzun vadede varlıklarını devam ettirmesine de imkan sağlamaktadır. İşletmeler faaliyetlerini toplumsal kurallara ve değerlere uyum sağlatarak meşruluk kazanmaktadır (Milne ve Patten, 2002: 374).

2.4.2. Tahmin Edilebilirlik Kazanma

Kurumsallaşmanın bir diğer amacı da işletmelerin tahmin edilebilirlik kazanmasıdır. Tahmin edilebilirlik işletmelerin farklı durumlarda nasıl tepki vereceğinin diğer işletmeler ve çalışanlar tarafından öngörülebilmesi olarak açıklanabilir. Tahmin edilebilirlik işletme faaliyetlerinin öngörülebilmesi, bu faaliyetlerin uygun ve hızlı cevap verilebilmesini sağlamaktadır. Bununla birlikte işletmeler ile ilişki içerisinde olan aktörlerin işletmenin faaliyetlerini öngörebilmesi belirsizliği azaltmaktadır. Belirsizlik işletmeye olan güveni azaltmakta ve yatırım yapmayı engellemektedir (Feldman, 1984: 47; Kimberly, 1979: 437-442).

Tahmin edilebilirlik işletmelere güven ve süreklilik kazandırmaktadır. Aynı zamanda diğer işletmelerle olan işbirliklerini güçlendirmektedir. Kurumsallaşma işletmelerin tahmin edilebilirlik düzeylerini ve buna bağlı olarak da işletme performansını artırmaktadır (Apaydın, 2009: 9). Bireylerin ve örgütlerin ilişki içerisinde oldukları örgütlere güven duymaları toplumsal değerlere uyum sağlayan bu örgütlerin geleceğe yönelik faaliyetlerini tahmin edebilmeleri ile mümkün olmaktadır. Günümüzde küreselleşmenin de etkisi ile nitelik ve nicelik açısından farklılık gösteren birçok örgütün

faaliyet gösterdiği, rekabetin yoğun olduğu pazarlarda geçmiş faaliyetleri ile gelecek faaliyetlerinin öngörülebileceğini pay sahiplerine hissettirebilen örgütler bu durumu alternatifler arasından tercih edilme konusunda avantaj olarak kullanabilmektedirler (Dağlı Ekmekçi ve İrmiş, 2015: 741-742).

2.4.3. İstikrar Kazanma

Kurumsallaşmanın amaçlarından bir diğeri de istikrar kazanmaktır. Bu bağlamda istikrar, değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmek için mevcut yapı ve uygulamaları revize ederek ve deneyimlerden yararlanarak yeni kazanımların oluşturulmasının sağlanmasına yönelik örgütsel bir durumu ifade etmektedir. İşletmeler açısından istikrar uzun dönemde varlığını sürdürme anlamına gelmektedir. İşletmelerin istikrar kazanması ve çevreye uyum sağlamasında ilişki ve iletişim ağının da genişlemesi önem kazanmaktadır (Boynton ve Victor, 1991: 58).

İşletmeler varlıklarını sürdürmek, kâr elde etmek ve topluma hizmet sunmak amacıyla kurulmaktadır. Buna bağlı olarak işletmelerin uzun dönem faaliyetlerine devam etmeleri sürekli olmaları ile ilgilidir. Süreklilik ise iş ve süreçlerin belirli kişi veya gruba bağlı olmaksızın yerine getirilmesidir. İşletmelerin gelişmesi ve sürekliliğin sağlanması için kurumsallaşma önemli bir unsurdur (Diken, 2020: 141).

İşletmeler süreklilik kazanmaları için büyüme önemli bir gelişmeyi sağlamaktadır. Sürekli büyüme isteği sadece işletme sahip ve yöneticilerinin kişisel tutkuları değil pazar paylarının artması, artan nüfusun ihtiyacının karşılanması, tüketicilerin zevk ve tercihlerine göre üretim yapılması ve gelişmiş teknolojilerden yararlanılması gibi durumlara iten faktörler söz konusu olmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2016: 34).

2.4.4. İşletme Kaynaklarını Arttırma

Kurumsallaşma Teorisi, işletmeleri dış çevreden etkilenen açık bir sistem olarak ele almaktadır. Buna bağlı olarak Kaynak Bağımlılığı Teorisi de çevreyi işletmelere kaynak sağlayan bir unsur olarak görmekle birlikte işletmelerin çevreye bağlılığını esas almaktadır. Bu doğrultuda işletmeler oluşan talepleri karşılamak için çevreden temin

etmeye çalışmaktadır (Milne ve Patten, 2002: 378). İşletmelerin bu kaynakları temin ederken dış çevreden gelen isteklere de makul ölçüde cevap vermeleri gerekmektedir. Bu amaçla işletmelerin iç ve dış paydaşları ile uyumlu olması durumunda kurumsallaşma gerçekleşmektedir (Ruekert vd., 1985: 19).

İşletmeler çevreden gelen talepleri karşılayabilmek için daha fazla kaynak elde etmeye ihtiyaç duymaktadır. Kaynak temin eden işletmeler meşru, tahmin edilebilirliği yüksek ve güven telkin eden işletmelerle işbirliği yapma eğilim içindedir. Aynı zamanda bu işletmelere yatırım yapma konusunda da istekli olunmaktadır (Burns ve Wholey, 1993: 112). Kurumsal hedeflere ulaşmada işletmelerin temin etmek zorunda oldukları kaynaklardan biri de insan kaynağıdır. Bu kaynak işletme içerisinde bulunan tüm çalışanları kapsamakla birlikte işletme dışında yer alan ve potansiyel işgücünü de içermektedir. İşletmelerin insan kaynağı, amaçlara ulaşma, rekabet üstünlüğü sağlama ve dış çevrenin beklentilerini gerçekleştirmedeki çabaları ile işletmenin stratejik varlıklarından biri değerindedir (Özer vd., 2017: 3).

2.4.5. Uygunluk

Günümüzde değişimin sürekli olması, rekabetin yoğun bir şekilde yaşanması, teknolojinin gelişmesi, iletişim hızının artması ve müşteri temelli stratejilerin önem kazanması ile işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri çevreye uyum sağlamalarına bağlıdır (Karpuzoğlu, 2001: 71). İşletmelerin sürekliliğinin sağlanması ise faaliyetlerinin kabul edilebilir olması ile ilgilidir. Bu durum ise dış çevre ile uyumlu olma ve kabul edilmiş kuralların benimsenmesi ile mümkün olmaktadır (McNally, 2002: 182).

Uygunluğun sağlanması kurumsallaşmış işletmelerde süreklilik açısından önemli bir etkidir (Apaydın, 2009: 10). Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmeler çevresel koşullara uyum sağlayarak yapılanmaktadır. İşletmelere ve bireylere katkı sağlamayan durumları elimine ederek misyon, amaç, hedef, kural ve değerler ile çevreyi etkilemekte ve kurumsal kimlik oluşturmaktadırlar (Karpuzoğlu, 2001: 71).

2.5. Kurumsallaşma Boyutları

Kurumsallaşma boyutları formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflık, tutarlılık olarak açıklanmaktadır (Selznick, 1996:274). Aşağıda bu boyutlara ilişkin detaylı bilgilere yer verilmektedir.

2.5.1. Formalleşme

İşletme içerisindeki eylemlerin kurallar, standartlar ve prosedürler çerçevesinde belirlenmesi formalleşmeyi açıklamaktadır. Bu bağlamda işlevsel fonksiyonların koordinasyonlarını sağlayacak bir şekilde örgüt yapılarının oluşturulması ve işlerin kim tarafından nasıl yapılacağı belirlenmesi ve bunların yazılı bir hale getirilmesi olarak açıklanmaktadır (Wallace 1995: 230). Formalleşme, işletme içerisindeki belirsizliği ve kişiler arası rol çatışmalarını azaltır böylece hangi işin kim tarafından yapılacağı belirlenmesinde koordinasyon sağlamaktadır (Kimberly, 1979: 437-457). Ayrıca formalleşme, sistemli bir yapının oluşturulması ve standartların korunması için de belirlenmiş uygulamaları içermektedir (Selznick, 1996: 274).

Formalleşen örgüt yapılarının yaşam süreleri daha uzun olmaktadır. Bu durumda işletmenin denge kurması ve çevreye uyum sağlaması, belirsizliğin ortadan kalkması ile mümkün olmaktadır (Staggenborg, 1988: 586). Formal yapıya sahip işletmeler istihdam ettikleri profesyoneller sayesinde hem tedarikçiler ile hem de müşteriler ile güçlü bir ilişki kurmaktadır. Profesyonellerin bu ilişkileri sürdürmeleri ve konuya hakim olmaları işletmelere değer sağlamaktadır. Bu durum da işletmelerin çevreye adaptasyon sürecini etkilemekte ve kurumsallaşmayı sağlamaktadır (Slater ve Narver, 1995: 21-22).

2.5.2. Profesyonelleşme

Profesyonelleşme kavramı olarak bir kişinin belirli bir konuda derinlemesine uzmanlık kazanmasıdır (Zajac ve Westphal, 2004: 436). Profesyoneller uzmanlık alanlarındaki konularda işletmenin dış çevreye uyumunu sağlamaktadır (Matsuno vd., 2002: 20). Profesyoneller alanında uzman ve yetkinlik sahibi bireyler olarak algılanmaktadır. Bununla birlikte işletme içerisinde işbölümü yapılarak görevleri belirlenmelidir. İşletmenin iş sürecinde ve kurumsallaşmasında profesyonelleşme önemli

bir etkidir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500). Profesyonelliğin en önemli unsuru işin gerekliliğini en mükemmel bir şekilde yerine getirebilmektir (Gökçora, 2005: 239).

İşletmelerin profesyonelleşmesi ise yönetim kademelerinde profesyonellerin istihdam edilmesi, bu doğrultuda iş süreçlerinin geliştirilmesi ve sektörde profesyonel olarak faaliyet gösteren diğer işletmeler ile ilişki içerisinde olması olarak açıklanabilir. İşletmelerde çalışan profesyonellerin sayısı arttıkça işletmeler de profesyonel bir kimlik kazanmaktadır (Hall, 1968). İstihdam edilen bu personellerin verimli bir şekilde çalışmaları ve işletmeye değer kazandırmaları için örgütsel bağlılığın sağlanması gerekmektedir (Cohen ve Kol, 2004: 387).

2.5.3. Kültürel Güç

1980’li yıllardan itibaren örgüt kültürü yönetim literatüründe önemli bir konu haline gelmeye başlamıştır (Collins, 1998: 107). Schein (1990: 111) örgüt kültürünü, *“bir grubun dışsal uyum sorunlarını ve içsel bütünleşmelerini öğrenmeleri, bu öğrenmeler üzerinde çalışmalar sonucunda geçerli kılınmış olup, geçerli kılınan bu öğrenimleri karşılaşılabilecek yeni problemler üzerinde düşünülmesinin, algılanmasının ve hissedilmesinin gruba katılacak olan yeni bireylerin de doğru yöntem şeklinde kabul edilmesinin ve paylaşılmasının ortaya çıkardığı bir varsayım”* olarak tanımlamıştır. Örgüt kültürü, çalışanlar arasında paylaşılan ortak bir değerdir. Bu bağlamda standartların, ilkelerin ve normların tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi gerekmektedir. İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin artırılmasında örgüt kültürü önemli bir etkidir. Güçlü bir örgüt kültürü işletmelerde kurumsal yapının oluşturulmasında kolaylık sağlamaktadır (Diken, 2020: 179).

Kültürün gücü, örgüt üyelerinin kültür hakkındaki fikir birliğinin derecesine bağlı olarak tanımlanmaktadır. Üyeler arasında kültür hakkında geniş bir fikir birliği varsa kültürün güçlü olduğu; fikir birliği düşük derecede ise kültürün zayıf olduğu varsayılmaktadır (Daft, 2015: 347). İşletmeler için güçlü bir örgüt kültürü istikrar kaynağıdır. Böyle bir yapının oluşması için de temel değerlerin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Bu durumu çalışanın motivasyonunu, bağlılığını ve performansını etkilemektedir. Güçlü bir örgüt kültürü formalleşme ile getirilen kurallara

ihtiyaç duymadan hedeflere ulaşmanın alternatif bir yoludur. (Robbins ve Judge, 2012: 512-516). Güçlü bir örgüt kültürü çalışanların katılımını sağlayarak, dayanışmayı artırarak ve etkin bir karar verme sistemi oluşturarak performansı olumlu yönde etkilemektedir (Fox ve Tan, 1997 :273). Bununla birlikte örgüt kültürünün güçlü olduğu işletmelerde formal kontrol sistemlerini kültürel kontrol sistemleri desteklemektedir (Noble vd., 2002: 26).

2.5.4. Şeffaflık

İşletmenin faaliyetlerine başlamadan önce, faaliyetleri esnasında ve faaliyetleri sonrasında bilgi akışının sınırlandırılmaması yani stratejik nitelikli bir bilginin doğru zamanda doğru kişiye iletilmesi şeffaflıkla ilişkilendirilmektedir (Bennis vd., 2010: 15). Bu bağlamda şeffaflık işletmelerin güvenilir olduğunun bir göstergesidir (Dando ve Swift, 2003: 196). Bu bağlamda güveni artıran unsurlar işletmeye ait olan bilgilerin adil, eksiksiz ve önyargısız olması ile mümkündür. Ancak, işletme dışında başka kaynaklardan elde edilen veya asılsız haberlerin doğru veya yanlış olması sonucunda işletme meşruluğu zarar görmektedir (Milne ve Patten, 2002: 378).

Şeffaflık ilkesi gereği işletmeler belirli politika çerçevesinde pay sahiplerine ve kamuoyuna bilgi vermelidir. Bilgilendirme politikası kapsamında açıklamaların ne şekilde, hangi sıklıkla ve hangi yollardan yapılacağı belirtilmelidir. Finansal tablolar ve raporlar da dahil olmak üzere yapılacak tüm açıklamalarda geleceğe yönelik bilgiler, tahminlerin dayandığı gerçekler ve istatistiki veriler ile birlikte sunulmalıdır. Ancak tahmin ve dayanakların gerçekleşmemesi veya gerçekleşmeyeceğinin anlaşılması halinde yönetim tarafından gerekçeleri ile birlikte açıklanması ve revize edilmesi durumunda da raporların tekrar yayımlanması gerekmektedir (Diken, 2020: 145).

2.5.5. Tutarlılık

Kurumsal bir yapı oluşturmak isteyen ve aynı sektörde bulunan işletmelerin kurumsal tutarlılık kapsamında birbirleri ile benzer oldukları görülmektedir. Bu durumun nedeni ise kurumsallaşma sürecini tamamlamış ve başarıya ulaşmış işletmelerin stratejilerinin uygulanmasıdır. Ancak işletmelerin kurumsallaşma göstergelerine tutarlılığı kendi kimliklerinin oluşmasına katkı sağlamaktadır (Deephouse,1996: 1024).

Tutarlılık, içsel ve dışsal olmak üzere iki farklı açıdan ele alınmaktadır. İçsel tutarlılık, işletme içerisindeki faaliyetlerle ilgili olmakla birlikte eylemler ve hedefler arasındaki uyumu açıklamaktadır. Dışsal tutarlılık ise işletmelerin amaçlarını yerine getirmesi ve bu bağlamda aynı sektörde bulunan diğer işletmeler ile faaliyetlerinde ve amaçlarında benzerlik göstermesidir (Dando ve Swift, 2003: 196). İçsel tutarlılık, işletmelerin hedefleri ile faaliyetlerinin uyumlu olması ve benzer durumda örgütün benzer tepkiler göstermesidir. Dışsal tutarlılık, örgütün sözlerinin arkasında durması ve faaliyetlerinde aynı sektördeki işletmeler ile benzerlik göstermesidir (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013: 44).

Tutarlı işletmeler, iç ve dış çevre tarafından güven telkin eden işletme olarak algılanmaktadır (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013: 44). İşletmelerin kurumsallaşabilmeleri için tutarlı karar almaları ve işler yapmaları gerekmektedir. Bu bağlamda tutarlılık, işletmelerin sözlerinin arkasında durma, misyon stratejisine bağlı kalarak faaliyetleri arasındaki uyum, benzer durumlar karşısında benzer tepkiler verme olarak açıklanmaktadır (Jaworski ve Merchant, 1988:36).

Tüm bu açıklamalardan sonra kurumsallaşmanın boyutları ve temel işlevleri özet olarak Tablo 2.5.'te yer almaktadır.

Tablo 2.5. Kurumsallaşmanın Boyutları

Boyut	Tanım	Temel İşlevler
Formalleşme	Yazılı prosedürlerin bulunması İşlerin prosedürlere uygun olarak yapılması Görev, sorumluluk ve iş tanımlarının olması	Koordinasyon sağlamak Kontrol sağlamak Denge kazandırmak
Profesyonelleşme	Profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesi Profesyonel ve mesleki kuruluşlara üyelik Profesyonellerin özerk olması Profesyonellerin mesleki normlara bağlı olması	Güvenilirlik kazandırmak Örgüt kapasitesini artırmak Uyumu sağlamak
Şeffaflık	Faaliyetlerin normlara uygun olarak kaydedilmesi Faaliyetlerin ilgili sektörel ve mesleki kurumlar tarafından onaylanması Faaliyetlerin sonucundan sorumlu olma Sosyal sorumluluk Saydamlık	Güvenilirlik kazandırmak Meşruluk kazandırmak
Kültürel Güç	Etik kuralların, normların ve değerlerin kabul edilme düzeyi Etik kuralların, normların ve değerlerin yaygın olması	Koordinasyonu kolaylaştırmak Kontrolü kolaylaştırmak
Tutarlık	Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelere benzeme Miyon, strateji ve faaliyetler arasındaki uyum Sözlerin tutulması	Güvenilirlik kazandırmak Meşruluk kazandırmak

Kaynak: Apaydın, 2009:12.

2.6. Kurumsallaşma Ölçütleri

İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine yönelik ölçütler sadelik, esneklik, farklılaşma ve özerklik olarak açıklanmaktadır (Karpuzoğlu, 2001: 74). Bu ölçütler aşağıda açıklanmıştır.

2.6.1. Sadelik

Bir işletmenin tamamının veya alt birimlerinin yapı ve işlev açısından farklılaşması ile çalışanların duygu ve düşüncelerinin değişmesi, rasyonelliğin ön planda tutulması, örgüt yapılarının basitliği ve karmaşıklığının belirleyicisidir (Selznick, 1996: 271). Örgüt yapılarında alt birimlerin fazla olması iş süreçlerinde karışıklığın yaşanmasına sebep olmaktadır. Ancak faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilebilmesi ve gerekli kontrollerin zamanında yapılabilmesi için sistemi yalınlaştırmak gerekmektedir (Rowan, 1982: 260). Bu sebeple örgüt yapılarının basit olması sadelik ile ilişkilendirilmektedir (Dalay, 2002: 454).

İşletmelerde etkinlik ve verimliliklerinin artırılabilmesi, karmaşıklığın azaltılabilmesi için yalın yani sade bir organizasyon yapısına gerek duyulmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin çevresel farklılaşma düzeyleri göz önünde bulundurularak sade organizasyon yapılarının oluşturulması kurumsallaşma ölçütleri arasında yer almaktadır (Karpuzoğlu, 2001: 75).

2.6.2. Esneklik

Çevrede yaşanabilecek değişiklikleri tahmin edebilen ve bu duruma uyum sağlayabilen örgütler esnek örgütler olarak ifade edilmektedir (Rowan, 1982: 260). İşletmelerin çevreye uyum yönünden esnek olması kurumsallaşma düzeyini artırmakta tam tersi katı olması ise kurumsallaşma düzeyini olumsuz etkilemektedir (Sağlam, 1979: 113-114).

Esneklik ile ilgili olarak işletme ile çevre arasındaki ilişkileri esas alan Emery ve Trist bu ilişkileri dört temel boyutta ele almaktadır. Bunlar aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Karpuzoğlu, 2001: 76).

- İşletmenin bilgi, materyal ve enerji gibi girdilerini temin ettiği çevre ile olan karşılıklı ilişkisi (karşılıklı bağımlılık-input);
- İşletmenin birimleri arasında oluşan içsel karşılıklı bağımlılık ilişkisi;
- İşletmenin ürettiği mal / hizmeti gönderdiği çevre ile olan karşılıklı çıktı ilişkisi (karşılıklı bağımlılık-output);
- Çevresel unsurlar arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkisi (hukuki, politik, teknolojik vb.)

Sonuç olarak işletmelerin çevreye uyum yönünden esnek olması kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini tam tersi işletmelerin çevreye uyumunun katı olması ise kurumsallaşma düzeyinin düşük olmasını gösterir (Karpuzoğlu, 2001: 77).

2.6.3. Farklılaşma

İşletmelerin varlıklarını sürdürmek ve rakiplerine karşı üstünlük elde etmek için örgütsel açıdan değişiklik yapmaya ve yeni düzenlemeler oluşturmaya yönelik faaliyetler farklılaşma olarak ele alınmaktadır (Silvano, 2005: 2). İşletmelerin belirli bir ürün/ürünlerini farklı pazarlarda yaygınlaştırılması “pazar farklılaştırması”, aynı ürünün farklı özelliklerle pazara sürülmesi ise “ürün farklılaştırması” olarak ifade edilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2016: 56-57).

İşletmeler iç ve dış çevre şartlarına göre değişiklik göstermektedir. Belirsiz, dengesiz ve dinamik ortamlarda işletmelerin farklılaşması kurumsallaşma düzeyini artırırken dengeli ve durgun ortamda ise iş birimlerinin fazla farklılaşmaması gerekir (Sağlam, 1979: 113). Birinci durumda işletme birimleri farklı yöntemler kullanmak zorunda kalırken ikinci durumda işletme birimleri formal örgüt yapısını, bilinen yöntem ve ilkeleri kullanır. Değişim hızı yüksek, bilgi edinme konusunda belirsizlik ve iş ile ilgili geribildirim alma süresinin uzun olduğu ortamlarda faaliyet gösteren işletmelerin farklılaşma derecesinin yüksek olması beklenmektedir. İşletme birimleri arasında farklılaşmanın artmasıyla birlikte bütünleşme ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bütünleşmenin sağlanabilmesi ise işletmelerin kurumsallaşma düzeyine bağlıdır. Sonuç olarak işletmelerin iş ve işleyiş bakımından yüksek düzeyde farklılaşması işletmenin

kurumsallaşma düzeylerinin buna bağlı olarak da bütünleşme ihtiyacının yüksek olması ile açıklanabilir (Karpuzoğlu, 2001 :76).

2.6.4. Özerklik

Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan örgütler yönetim özerkliklerini ellerinde bulundurmaktadırlar. İşletmenin geleceğine yön veren sahipler/yöneticiler temel değerler çerçevesinde yönetsel ve işlevsel kararlarda özgürce hareket ederek örgütün diğer örgütlerden farklı bir kurumsal kimlik kazanmasını sağlamaktadır (Selznick, 1996: 270). Örgütlerin kendine ait kurumsal bir kimlik kazanması da özerkliği ifade etmektedir (Rowan, 1982: 260). Bu bağlamda kurumsal kimlik, *“bir işletmenin uzun dönemde stratejik olarak planlanmış amaçlarına ulaşabilmesi ve arzu edilen imaja sahip olabilmesi için kendisini ve işletme felsefesini çalışanlarına, müşterilerine, ortaklarına ve halka tanıtmak için kullandığı tüm metotların toplamının, tek bir güç yaratacak şekilde bileştirilmesi, kullanılması ve bu durumun yansımasıdır”* şeklinde açıklanmaktadır. Kurumsallaşma düzeyi düşük olan işletmeler ise diğer işletmelere bağımlılıktan kurtulamazlar ve onları taklit etmekten ileriye geçemezler (Karpuzoğlu, 2001: 77-78).

2.7. Kurumsallaşma Göstergeleri

Kurumsallaşma işletmelerde yöneticilerin kişisel değerlerine bağlı kalmadan işlerin etkin bir şekilde yapılabilmesi ve varlıklarını devam ettirebilmesini sağlayan yapı ve süreçlerin oluşturulmasıdır (TAİDER, 2016: 15). Buna bağlı olarak işletmelerin modele dayalı bir sistem içerisinde kurumsallaşmasının yapısal olarak bazı göstergeleri bulunmaktadır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500; Koç, 2017: 42-43). Bu göstergeler ise aşağıda açıklanmıştır.

2.7.1. İşletme Anayasası

İşletme anayasası, işletmeye ait misyon ve vizyonun bulunduğu, genel ve özel içerikli amaçların yer aldığı, iş ve işleyişe yönelik ilke ve kuralların yazılı bir biçimde oluşturulan temel bir yol gösterici klavuzdur. Bu bağlamda işletme anayasalarının bulunması kurumsallaşmanın en önemli göstergesidir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500).

İşletme anayasası işletmeler için kanun niteliğindedir. Bu anayasada, işletmeyi oluşturan tüm personelin (kurucular, yönetici, ortaklar, hissedarlar ve çalışanlar) hakları, görev ve sorumlulukları açık bir şekilde belirtilmektedir (Koç, 2017: 43). İşletmelerin büyüklüğüne göre farklılık gösterebilecek olan işletme anayasasında bulunması gereken bölümler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aylan, 2018: 21-22):

- İşletme anayasasının amacı
- İşletme misyonu ve vizyonu
- İşletme anayasasının temel ilkeleri
- İnsan kaynakları
- Aile üyeleri arasındaki ilişkiler ve çatışma yönetimi
- Anayasa değişiklikleri, yaptırımlar ve uygulama prosedürü

Anayasa oluşturulmasında ki temel amaç faaliyetlerin istikrarlı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi ve işletme misyonunun gelecek nesillere aktarılabilmesidir (TAİDER, 2016: 12). İşletme anayasaları kurumsallaşma sürecinde önemli bir unsur olarak ele alınmaktadır. Bu anayasada işletme içerisindeki tüm personelin uyması gereken kurallar yer aldığı için işletmenin sistematik ve bilimsel yöntemlerle yönetilmesi sağlanmaktadır (Zaim vd., 2012: 16).

2.7.2. Profesyonelleşme

Profesyonelleşme, bireylerin almış oldukları iyi eğitim sonucunda bilgi, beceri ve yetkinliklerini işletme içerisinde değere dönüştürme sürecidir. Bireylerin bu kazanımları ile işlerini iyi yapması veya yapmaya çalışması da profesyonellik olarak ifade edilmektedir. Profesyonellik iş, işlem ve faaliyetlerin etkinliği ile doğrudan ilişkili olduğundan formal örgüt yapılarında önem arz etmektedir. Bu bağlamda profesyonelleşme işletmenin iş süreçlerinde ve kurumsallaşmasında önemli bir göstergedir (Koç, 2017: 44-47). Profesyonelliğin değerlendirilmesinde temel alınan bazı kriterler bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Flexner, 2001: 155).

- Bireysel sorumluluğun olması
- Bilgi bütünü temelinde öğrenilmiş olması

- Kuramsal bilginin yeniden üretilebilir olması
- Eğitimsel bir disiplin doğrultusunda tekniklerin öğretilebilir olması
- Örgütlenmesinin çok iyi yapılmış olması
- Özgeciliği yoluyla üyelerin birbirlerine yardım etmeye eğilimli ve toplum yararına çalışmaya istekli olması

Profesyonelleşme, yetki ve sorumluluk denkliği ilkesine göre iş ile ilgili faaliyetlerin uzman kişiler tarafından yerine getirilmesi anlayışına dayanmaktadır (Barnes ve Hershon, 1994: 379). Bir işi profesyonel bir şekilde yapabilmek için en ince ayrıntısına kadar anlamayı ve kavramayı gerektirir (Gökçora, 2005: 239).

2.7.3. Örgüt Yapısı

Örgüt yapısı ile sistemin düzenlenmesi, ilkelerin belirlenmesi, işlerin standart hale getirilmesi, işlerin kim tarafından nerede ve ne zaman hangi yetki ve sorumluluklar çerçevesinde yapılacağına açık bir biçimde ifade edilmektedir. Buna bağlı olarak kurumsallaşmış işletmelerde iş analizleri ve iş tanımları eksiksiz olarak yerine getirilmektedir (Karavardar, 2011: 162). Örgüt yapısı örgüt kültürünü etkilemektedir. Bu bağlamda kültürün aktif veya pasif yapıda olması örgüt yapısı ile ilgilidir. Örgüt yapısına göre oluşan kültür çalışma ortamındaki tartışmaları ve rol çatışmalarını azaltmada etkili olabilir (Şahman vd., 2008: 8).

Örgüt yapısı, örgüt içerisindeki tüm faaliyetlerin temelini oluşturmaktadır. Bu yapıyı güçlendiren ve faaliyetlere işlevsellik kazandıran tüm kural ve yönetsel unsurlar ilke olarak nitelendirilmektedir (Fayol, 2016: 46). Buna bağlı olarak örgüt ve yönetim yapısını belirleyen ilkelerine Tablo 2.6.'da yer almaktadır.

Tablo 2.6. Yönetim İlkeleri

Örgüt Yapısına İlişkin İlkeler	Süreçlere İlişkin İlkeler	Sonuçlara İlişkin İlkeler
İşbölümü	Kumanda Birliği	Düzen
Yetki ve Sorumluluk	Hakkaniyet	Personelin devamlılığı
Yönetim Birliği	Disiplin	İnisiyatif
Merkezileşme	Ödüllendirme ve ücret	Birlik ve beraberlik
Hiyerarşi	Genel çıkarların kişisel çıkarlardan üstünlüğü	

Kaynak: Alpugan vd., 1997: 128.

Örgüt yapısı ile işletmeler iki farklı biçimde yapılanmaktadır. Örgütlenme ilkeleri biçimsel yapı için geçerlidir. Biçimsel (formal) örgüt yapısı işletmelerin fiziksel yapılanmasını ifade etmekte ve örgüt şeması ile gösterilmektedir. Bu yapı içerisinde yönetsel uygulamalar ve süreçler tanımlanmış durumdadır. Biçimsel olmayan (informal) örgüt yapısı ise işletmelerde çalışanların doğal etkileşimi sonucu oluşmakta ve örgüt şemasından bağımsız olarak var olmaktadır (Eriş, 2017: 279-280). Örgüt yapısı işletmede iş ve işleyişe ilişkin normların belirlenmesinde etkilidir. Sistematik bir örgüt yapısı bulunan işletmeler kurumsallaşmanın önemli bir göstergesine sahiptir (Koç, 2017: 51).

2.7.4. Yetki Devri ve Yetkilendirme

Yetki devri, yöneticinin sahip olduğu karar verme yetkisini kendi isteği ile belirli şartlar dahilinde astına devretmesidir. Ancak gerekli görüldüğü takdirde yetki geri alınabilmektedir (Keenan, 1996: 46). Bir işletmedeki bütün kararların tepe yönetimi tarafından alınması zaman ve maliyet gerektirmektedir. Bunun yerine uygulamada yetki devri ile kolaylıklar sağlanmaktadır. Karar verme yetkisinin üst kademede (merkezde) toplanması merkezi (merkezci) yönetim, karar verme yetkisinin alt kademelere devredilmesi ise merkezkaç (ademi-merkezi) yönetim uygulaması olarak ifade edilmektedir. Her işletme veya her yönetici hangi yetkilerin ne ölçüde devredileceğine, şartlara, işin niteliğine ve astların yetkinliğine göre karar verir (Koçel, 2018: 239).

Yetki devrinin yararları ve sonuçları aşağıdaki gibi açıklanabilir (Eren, 2009: 278-279).

Astlar Yönünden Yetki Devri: Astlar yöneticileri tarafından kendilerine devredilen görevleri bilgi ve tecrübeleri doğrultusunda yerine getirmektedir. Yetki devri

ile astlar yeni kazanımlar edinmekte ve işletmede kendi öneminin farkına varmaktadırlar bu durum ise verimliliği, motivasyonu ve güveni artmaktadır.

Yöneticiler Yönünden Yetki Devri: Yetki devri ile yöneticiler detay veya tali nitelikteki işlerden kurtularak, zaman ve bilgisini daha önemli işlere ayırmaktadır. Yöneticilerin kişiliği ve yönetim felsefelerinin farklı olması yetki devrinde önem arz etmektedir. Bazı yöneticiler astlarına yetki devrettiklerinde kendi iktidar gücünün kaybolacağından veya itaat gücünün zayıflayacağından korkarlar. Yöneticilerden bazıları ise astlarına güvenmeyip işleri sürekli takip etmek isteyebilir.

Örgüt veya İşletme Yönünden Yetki Devri: İşletmelere yetki devrinin uygulanması pratik ve tecrübeye dayalı bilgiler yönünden vasıflı yöneticiler kazandırmaktadır. Yetki devri yapılmayan işletmelerin organizasyonları piramit şeklindedir. Astlar her konuda üstlerine bağlıdır. Yetkiler üst kademede toplanmaktadır.

Yetki devri ve yetkilendirme, işletmedeki profesyonellerin görevleri dahilinde iş ve işleyişe ilişkin faaliyetleri yerine getirirken verilmesi gerekli olan yasal gücü ifade etmektedir. Bu yasal güç yani yetki görev ve sorumluluklar arasında dengeli bir şekilde oluşturulmalıdır. Aksi takdirde yetkisizlik ya da aşırı yetki iş başarısını olumsuz yönde etkilemektedir (Koç, 2017: 53).

2.7.5. Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlama, işletmelerin faaliyetlerine yön veren ve anlam sağlayan bir araç olarak işletmenin değerlerini, mevcut durumunu ve çevresini analiz ederek bu faktörleri işletmenin istenilen durumu ile ilişkilendirmektedir. Stratejik planlamanın kendine özgü bir metodolojisi bulunmakta ve belirli süreçlerin birbirini takip ettiği sistemli bir yapıdır (Gürer, 2006: 91). Stratejik planlama süreci misyon, vizyon ve etik değerlerin tanımlanması, işletme amaçlarının belirlenmesi, işletmenin rekabetçi pozisyonunun belirlenmesi, strateji oluşturma ve sonuçların değerlendirilmesi olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır (Akgemci, 2015: 23).

İşletmelerin stratejik planlama sürecine yönelik faaliyetleri kurumsallaşmanın en önemli göstergelerinden biridir. Bu süreçte işletmeler ilk olarak uzun vadeli amaçlarını

ve hedeflerini belirlemektedir. Daha sonra bu amaç ve hedefler tüm ortak ve paydaşlara bildirilir. Son olarak ise işletmede çalışan herkesin bu değerlere inanması ve harekete geçmesi sağlanır (Aylan ve Koç, 2018: 738). İşletmelerin stratejik planlarının oluşturulması veya stratejik planlama sürecine yönelik faaliyetlerin işlevsellik kazanabilmesi kurumsallaşmanın önemli bir göstergesidir. Bu kapsamda işletmeler ilk olarak uzun vadeli amaç ve hedeflerini belirlemeli, daha sonra bu amaç ve hedeflerin paydaşlara bildirilmesi ve son olarak ise işletmede çalışan tüm personelin amaç ve hedefleri benimsemesi ve harekete geçmesi sağlanır (Aylan, 2018: 28).

2.7.6. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma

İşletmelerin kurumsallaşmasına etki eden faktörlerden biri de yönetim tarzıdır (Şahman, Tengilimoğlu ve Işık 2008: 8). Yönetim tarzı otoriter yönetim ve demokratik yönetim biçimi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kurumsallaşma demokratik yönetim biçimi (yönetime katılma)'ne daha yakındandır (Koç, 2017: 55). Kurumsallaşmış işletmelerde katılımcı, demokratik ve esnek bir yönetim sistemi görülmektedir (Akat ve Atılğan, 1992: 28).

Yönetime katılma, bireylerin karar verme hiyerarşisi içinde bir yere sahip olmasıdır (Denhart, 1972: 93). Yönetime katılmanın amacı işveren veya yöneticiler ile çalışanlar arasında işbirliği sağlayarak işletme verimliliğini artırmaktır (Eren, 2009: 474). Çalışanların örgütsel ve yönetsel araçlara katılmaları motivasyonlarını artırmaktadır. Karar sürecine çalışanların dahil edilmesi işletmelerin kendilerine değer verdiğinin ve yönetim sürecine katıldıklarının da bir göstergesidir (Ergun Özler, 2013: 139). Bununla birlikte personelin etkinliğinin artırılması ve demokratik bir yönetim yapısının oluşturulması işletmelerin sürdürülebilirliği açısından da önemli olmaktadır (Narmambetova, 2016: 192).

Yönetime katılma temelde üç önemli özellik taşımaktadır artırmaktır (Eren, 2009: 475).

- Alt yönetim kademelerinin veya çalışanlarının işletme politikası ve yönetimi konusunda kararlara katılma,

- Yönetime katılanların psikolojik tatmin sağlamalarına yönelik demokratik bir ortama kavuşmaları,
- Ast-üst arasında iletişim ve işbirliği geliştirilerek işletmenin daha gerçekçi ve ekonomik karar vermesi, yönetsel etkinlik ve verimliliğin sağlanmasıdır.

Yönetime katılma, işletmede çalışanların doğrudan veya temsilcileri aracılığıyla kendileri ile ilgili konularda söz veya oy hakkına sahibi olmaları ile açıklanabilir. Bu bağlamda yönetime katılma çalışanların kararlarının alınmasında etkili olmaktadır (Gökalp, 2018: 70).

2.7.7. Karar Alma Şekli

Karar, bireylerin belirli bir amaca yönelik bilinçli olarak zihinsel bir faaliyet sonucu yapmış olduğu tercihtir (Russo ve Schoemaker, 1989: 9). Karar alma ise işletmelerin iş ve işleyişe ilişkin tüm faaliyetler içerisinde yer alan seçeneklerden hızlı ve doğru bir şekilde seçim yapma süreci olarak açıklanmaktadır (Harris vd., 1994: 158). İşletmelerde kararlar belirli bir plan çerçevesinde alınmaktadır. Bu bağlamda yönetim kademelerinde kararların hangi birimler tarafından alınacağı belirlenmektedir. İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için göz önünde bulundurmak zorunda oldukları unsurların yönetim tarafından stratejik kapsamda ele alınmaktadır (Yücel vd., 2006: 213).

Kurumsallaşmamış işletmelerde karar alma süreci plansız bir yapı ve otokratik yönetim anlayışı ile gerçekleştirilmektedir. Ancak kurumsallaşmış işletmelerde bu süreç katılımcı bir yönetim modeli temel alınarak kararları uygulayacak kişilerin de bulunmasını öngörmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 501).

2.7.8. Etkin İletişim Sistemi

İletişim, ortak bir anlayışa ulaşmak için bilginin birey veya bir grup insanla paylaşılmasıdır (Jones vd., 2000: 537). İletişimde kullanılan seslerin, sembollerin, yazıların, davranışların içeriği kişilere, gruplara, örgütlere, sektöre ve ülkelere göre farklılık göstermektedir (Zencirkıran ve Keser, 2018: 77). Örgütsel iletişim ise örgütün iç ve dış çevresi ile kurmuş olduğu mesaj alışverişidir. Bununla birlikte örgütsel iletişim

sadece örgüt içerisinde kurulan iletişimi değil örgütsel amaçları gerçekleştirmek için dış çevre ile kurulan iletişimi de kapsamaktadır (Tutar, 2016: 182). Günümüzde bir işletmenin bilgi alışverişi yapması, bir ağ kurması ve işletme içinde sorunsuz iş akışını garanti etmesi için en önemli araçlardan biridir (Ors, 2015: 910-914).

İşletmelerde etkin bir iletişim sisteminin kurulması üst yönetimin sorumluluğundadır. Bu sistemin oluşturulmasında iki boyut bulunmaktadır. Birincisi “biçimsel iletişim” ortamının, kurallarının ve koşullarının belirlenmesidir. Bu bağlamda sözlü ve yazılı iletişim ile bireylerin etkileşimlerinin hangi kurallar ve standartlarla yürütüleceği açıklanmaktadır. Sözlü iletişimde emir ve talimatların uygulanmasında, işlerin yapılmasında ve toplantılarda usul ve yöntemler belirlenmelidir. Yazılı iletişimde yazışmalar, raporlar ve işletmede uygulanacak belirli formlara yönelik standart ve kuralların belirlenmesidir. İkinci ise “iletişim biçimi” dir. İşletme içi veya dışı bireylerin birbirleri ile etkileşim tarzını açıklamaktadır (Koç, 2017: 61-63). İşletmelerde etkili bir iletişim sisteminin kurulması belirlenen amaç ve hedefler çerçevesinde tüm çalışanların birlikte hareket etmelerini sağlamaktadır. Aksi takdirde çalışanlar arasında anlaşmazlık, çatışmalar ve gruplaşmalar yaşanmaktadır (Aylan, 2018: 39).

Kurumsallaşmada işletme içi iletişim son derece önemli bir konudur. Çünkü doğru kararların alınabilmesi etkin bir iletişim sistemine bağlıdır. Bu durum kişilerarası ilişkileri ve işletme verimliliğini de etkilemektedir (Alayoğlu, 2003: 136). Kurumsallaşmış işletmelerde iletişim ağı gelişmiştir. İşletme içerisinde ast-üst arasındaki iletişim akışı sistematik bir şekilde gerçekleştirilmektedir (Akat ve Atılgan, 1992: 40).

2.7.9. İç Denetim Faaliyetleri (Hesap Verilebilirlik)

İşletmelerin kurumsallaşmasında mevzuatlara ve kurallara uygunluğu, faaliyetlerin etkinliği ve verimliliğinde iç denetim sisteminin varlığı önemli olmaktadır. İç denetim, yöneticiler, yönetim kurulu ve çalışanlar tarafından yerine getirilen faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği, finansal raporlama sisteminin güvenilirliğini ve mevzuatlara uygunluğu sağlayan güven temelini esas alan sistemlerdir (Deloitte, 2007:10). İç denetim belirlenen hedefleri gerçekleştirmede yararlanılan plan, prosedür ve metotları kapsamaktadır (Demirbaş, 2005: 169).

Türkiye İç Denetim Enstitüsü iç denetimi, “*bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkililiğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur*” şeklinde tanımlamıştır (TİDE, 2020a).

İşletmelerde iç denetim faaliyetlerinin yapılabilmesi için aşağıdaki yaklaşımlardan biri tercih edilmektedir (Uzun, 2007: 1).

- İşletme bünyesinde iç denetim birimi oluşturularak veya iç denetçi istihdam etmek şatıyla iç denetim çalışmalarının başlatılması (iç kaynak kullanımı)
- İşletme dışında profesyonel bir şirketten iç denetim hizmetinin alınması (dış kaynak kullanımı)
- İşletmenin iç ve dış kaynaklarının birlikte kullanılması (eş kaynak kullanımı).

Bu yaklaşımlardan da anlaşılacağı gibi iç denetim faaliyetleri sadece işletme içi kaynaklarla değil dış kaynak kullanımı ile de uygulanabilen bir faaliyettir. Optimal bir yaklaşımın belirlenmesi ise yönetimin tutumuna, işletme ölçeğine ve işletmenin faaliyet gösterdiği endüstri dalında denetim konusuna yönelik düzenlemelerin bulunduğu esaslara dayanmaktadır.

Türkiye İç Denetim Enstitüsü tarafından belirlenen iç denetim yetkinlik çerçevesi Tablo 2.7.’de yer almaktadır.

Tablo 2.7. İç Denetim Yetkinlik Çerçevesi

Profesyonellik	Performans	Ortam	Liderlik ve İletişim
İç denetimin misyonu	Kurumsal yönetim	Kurumsal stratejik planlama ve yönetim	İç denetim stratejik planlaması ve yönetimi
İç denetim yönetmeliği	Suistimal	Genel iş süreçleri	Denetim planlaması ve güvence çabalarının koordinasyonu
Kurum içi bağımsızlık	Risk yönetimi	Sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik	Kalite Güvence ve Geliştirme Programı
Bireysel objektiflik	İç control	Bilgi teknolojisi	
Etik davranış	Görev planlaması	Muhasebe ve finans	
Gerekli mesleki özen	Görev saha çalışması		
Mesleki gelişim	Görev sonuçları		

Kaynak: TİDE, 2020b.

2.8. Kurumsallaşmanın Avantajları ve Dezavantajları

Kurumsallaşma, amaçlarını gerçekleştirmek isteyen işletmelerin sistemli çalışmaları sonucunda ortaya çıkmış bir yapıdır. Kurumsallaşmanın başarısı bu yapının desteklenmesine ya da faaliyetlerin karşı çıkılmasına bağlıdır (DiMaggio, 1988: 13). Kurumsallaşmanın işletmelere sağladığı avantajlar ve dezavantajlar aşağıda açıklanmıştır.

2.8.1. Kurumsallaşmanın Avantajları

Kurumsal yapının işletmelere kazandırılması kontrol kolaylığı sağlamaktadır. Özellikle büyük işletmelerde faaliyet alanları genişledikçe iş süreçleri ve çalışanların kontrol edilmesi zorlaşmaktadır. Bu nedenle işletmelerde kurumsal yapının oluşturulması önem kazanmaktadır. Görev tanımlarının yapıldığı, yetki ve sorumlulukların belirlendiği işletmelerde kontrolün sağlanması çok daha kolay olmaktadır (Diken, 2020: 146-147).

Kurumsallaşmanın işletmeye sağlayacağı avantajlar şu şekilde sıralanabilir (Doğan, 1998: 166-167).

- İşletmeler kurumsallaşma ile hem kamuoyuna hem de çevreye karşı sorumluluklarını yerine getirmektedirler. Bununla birlikte sosyal sorumluluk ve iş ahlâkına uygun şeffaf bir yaklaşım ile işletme sorunlarına daha çok önem vermeye başlayacaklardır.
- Özellikle uluslararası pazarlara girmek isteyen işletmelerin kurumsallaşmaya odaklanması işletmelerin bu hedeflerini gerçekleştirmelerine yardımcı olacaktır.
- İşletmeler daha sistemli bir örgüt yapısına ve profesyonel yöneticiler ile çalışma imkânına sahip olacak, böylelikle daha uzun vadeli planlar yapılabilecektir.
- Kaynaklar daha etkin kullanılacaktır.
- Müşterilerin istek ve ihtiyaçları önem kazanacaktır.
- İşletmeler, profesyonel yöneticiler sayesinde daha rasyonel kararlar alabileceklerdir.
- İşletmeler daha modern yönetim teknikleri uygulayabileceklerdir.

- Türk işletmelerin başarılı olması, yurt dışındaki saygınlığı da artıracaktır.
- Kurumsallaşmış işletmeler, modern teknoloji hakkında daha fazla bilgi sahibi olabilecek ve onlardan yararlanabilecektir.
- Çalışanların eğitimi ve işletmeye olan bağlılıklarının artması sağlanacaktır.
- Kurumsallaşmış işletmeler, halka açılmanın sağlayabileceği avantajlardan yararlanabileceklerdir.

Kurumsallaşmanın avantajları işletmenin hedeflerine ulaşmasının kolaylaşması, sistemli çalışmanın sağlanması, işbölümünün olması, yetki/sorumluluk denkleğinin sağlanması, kontrolü sağlamanın kolaylaşması, verimliliğın artması olarak sıralanmaktadır (Ulukan, 2005: 34-35).

2.8.2. Kurumsallaşmanın Dezavantajları

Kurumsallaşmış işletmelerde işbölümü ve ayrıntılı iş planları bulunmaktadır. Böyle bir sistem içerisinde çalışanlar işlerine aşırı odaklanma ve monoton bir iş ortamı oluşturulmaktadır. Bu durum ise motivasyonun düşmesine sebep olabilir. Ayrıca kurumsallaşma yöneticiler için kontrol kolaylığı sağlamanın yanı sıra kontrolün kaybedilmesine de neden olmaktadır. Büyük işletmelerde yöneticilerin her şeyi doğrudan kontrol edebilmesi güç bir durumdur. Bu nedenle kontrol yöneticilerin dışında sorumlu personel yardımı ile yapılmaktadır. Yetki verilen bu kişilerin güvenilir olması gerekmektedir. Ayrıca büyük işletme yapılarının bir diğer sorunu da bürokratik bir yapıya dönüşmüş olmalarıdır (Diken, 2020: 147). Kurumsallaşma sürecinde oluşturulan kurallar bürokrasinin artmasına, sisteme egemen olmaya ve zaman içerisinde de işleyişin yavaşlamasına sebep olmaktadır (Cevher, 2014: 591).

Kurumsallaşmanın dezavantajları sistemin yavaşlaması, sürecin maliyetli olması, karar alma sürecinin uzaması, aşırı fonksiyonel yapının ortaya çıkması, koordinasyon eksikliğinin oluşması, monoton iş yapısının ortaya çıkması ve tekrarların artması olarak belirtilmiştir (Ulukan, 2005: 35). Bunun yanı sıra kurumsallaşmanın önündeki darboğazlar “finansal engeller”, “yönetmel engeller”, “bilgi eksikliği” ve “ölçek sorununu” olarak sıralanmıştır (Çakıcı ve Özer, 2008: 52-53).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

İşletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde örgütsel bağlılık kritik bir öneme sahiptir. Örgütsel bağlılığı etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu bağlamda örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin çalışma verimliliği de artmaktadır. Aksi halde çalışanların motivasyonları ve performansları düşmektedir. Bu bölümde öncelikle örgütsel bağlılığın gelişimi, önemi, sınıflandırılmasına ilişkin yaklaşımlar açıklanmıştır. Daha sonra ise örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları yer almaktadır.

3.1. Örgütsel Bağlılığın Gelişimi

Örgütsel bağlılık kavramının temelleri 1950'li yıllara dayanmaktadır. O dönemde yöneticilerin temel endişesi bireylerin işbirliği ile örgütte kalma ve örgüte katkıda bulunma isteği olmuştur. Her ikisi de çalışanlar ve işletmeler arasındaki ilişkileri, sadakat ve bağlılığın maddi ve maddi olmayan ödüllerle değiş tokuş edildiği resmi ve gayri resmi (psikolojik ve sosyal) bir sözleşme olarak algılanmıştır (Eisenberger vd., 1990: 51; Bar-Haim, 2019: 1). Bir akademik ve entelektüel arayış alanı olarak örgütsel bağlılık, William Hollingsworth Whyte'in "*The Organizational Man*" adlı kitabına dayanmaktadır. Kitapta Whyte, bağlılığı bir organizasyonu esas olarak kendi çıkarları üzerine yan bahisler nedeniyle kaldığı zaman gerçekleştiğini açıklamıştır (Oyinlade, 2018: 13). Örgütsel bağlılık araştırması, bağlılığın "sözleşme" olduğunu iddia eden Howard Becker tarafından başlatılmıştır. Daha sonra, John P. Meyer ve Natalie J. Allen ile Charles A. O'Relley ve Jennifer Chatman, Howard Becker'in tek yaklaşımını çok boyutlu bağlılık yaklaşımına doğru kabul ederek çalışmayı genişletmiştir (Suryani, 2018: 27). 1970'li yıllardan sonra örgütsel bağlılık konusunda çeşitli çalışmalar yapılmış olsa da tanımlamada fikir ayrılığı yaşanmıştır. Bu durumun en önemli sebebi de sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerde çalışan araştırmacıların kavramı kendi uzmanlık alanlarına göre ele almalarıdır (Oliver, 1990: 21). Yıllar içinde, Örgütsel Bağlılık kavramı, örgütsel ve endüstriyel psikoloji araştırmacıları arasında popüler hale gelmiştir (Cohen, 2003: 808).

Örgütsel bağlılık ile ilgili ilk çalışmalar tanımlama, sadakat ve katılımı içeren tutumsal bakış açısına dayanan tek bir boyut olarak ele almışlardır (Porter vd., 1974: 603). Günümüze kadar örgütsel verimliliği artırma konusunda birçok araştırma yapılmış ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılığın boyutları ortaya koyulmaktadır (San-Martin vd., 2020: 3207). Morrow (1983: 491) kavramı çok boyutlu olarak tanımlamış ve bunu örgütün amaç ve değerlerinin içselleştirilmesini ve boyutlarda kalma arzusunun içerdiğini öne sürmektedir.

21. yüzyılda yaşanan organizasyonlardaki değişiklikleri (örneğin, küreselleşme, bilgi teknolojisinin büyümesi) göz önünde bulundurarak, bazı araştırmacılar örgütsel bağlılığın modası geçmiş bir kavram olduğu iddia edilmektedir. Örgütsel bağlılığın devam eden önemi için üç neden sunulmaktadır (Meyer ve Allen, 1997: 13).

- Örgütler yok olmuyor; daha yalın hale geliyor ve daha yalın kuruluşlar, çalışanlarından daha fazla esneklik istiyor. Kuruluşların daha az gözetim sağlayan daha az yöneticisi olduğundan, çalışanların doğru eylemleri kendi başlarına gerçekleştirmeleri gerekecektir. Çalışanların kuruluşa bağlılığı, eylemlerinin doğruluğunu sağlamaya yardımcı olabilir.
- İşlerini dış kaynak olarak kullanan işletmelerin kalitesi geçici işçilere bağlıdır. Belki de bu işçiler, kalıcı işçilerin sahip olacağı türden bir bağlılığa sahip olmayacaktır. Kalitenin korunması için geçici işçilerin taahhüdü gerekli olacaktır.
- Bağlılık geliştirmek, bir grubun parçası olmaya karşı doğal bir tepkidir. İşletmeler bu tepkiden yararlanmazlarsa, yabancılaşmayı teşvik edeceklerdir. Yabancılaşmanın sonuçları işletmeler için zararlıdır.

3.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi

Örgütsel bağlılık, örgütsel davranış literatüründe merkezi bir kavram olarak ortaya çıkmıştır (Chow, 1994; Meyer ve Allen, 1991; Penley ve Gould, 1988). Örgütsel bağlılığın bireyler ve örgütsel ilişkiler arasındaki rolü göz önüne alındığında, örgütsel bağlılık kavramı yönetim ve davranış bilimlerinin önemli bir konusu haline gelmiştir (Rehman vd., 2012: 619). Günümüzde işletmeler için kaynakların etkin kullanımı

stratejik bir öneme sahiptir. Bu nedenle personel devir oranından kaynaklanan maliyetleri azaltmak ve istihdamda sürekliliğin sağlanması için çalışanların örgüte olan bağlılığını artırmaya çalışmaktadır (Meyer ve Allen, 2004: 2). Sahip olunan bu değer etkili bir şekilde yönetilebilmesi ve geliştirilmesi için çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının artırılması gerekmektedir (Shore ve Martin, 1989: 633).

Örgütsel davranış literatüründe örgütsel bağlılık konusunun öne çıkmasının en büyük nedeni çalışanların örgütlerindeki davranışlarını belirleyen önemli bir faktör olduğunun kabul edilmesidir (Meyer ve Herscovitch, 2001: 300). Bağlılık, *“çalışanlar ile örgüt arasındaki uyumun bir göstergesi olarak, örgütün hedeflerine ulaşması ve başarılı olabilmesi için kişilerin bu yönde gösterdikleri istek ve çabalardan oluşan duygusal bir ilişki”* olarak görülmektedir (Steers, 1981: 327). Örgütsel bağlılık kavramı ilk defa 1960 yılında Becker tarafından *“bilinçli taraf tutma davranışı”* olarak tanımlanmıştır (Meyer ve Allen, 1991: 64). İlgili alan yazında örgütsel bağlılık kavramının tanımı konusunda fikir birliği olmadığı ve farklı tanımlar yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

Örgütsel bağlılık, örgüt üyelerinin örgütteki mevcut gruplara bağlı olduklarında ortaya çıktığı düşüncesine sahiptir. Bu sebeple, örgütsel bağlılık, örgüt üyelerinin eylemlerini sürdürmeleri ve örgüte katılımlarının devamı için eylem ve inançları ile bağlı oldukları bir var olma olayıdır (Reichers, 1985: 468). Çalışanı işletmeye bağlayan veya onunla ilişkilendiren çalışma durumunun değerlendirilmesinden oluşan etkili bir yanıt ya da tutum (Clifford, 1988: 468) olmakla birlikte, çalışanı organizasyona bağlayan ve böylece işten ayrılma oranını azaltan psikolojik bir durum olarak tanımlanmıştır (Allen ve Meyer, 1990: 1-2).

Örgütsel bağlılık, bireyin örgüte psikolojik olarak bağlanması (Grimsley, 2003: 1), çalışanların örgütsel hedeflere katkıda bulunma istekliliği (Okpara, 2004: 328-329), çalışanın işletme ile kurduğu kuvvet birliğinin ve kendisini işletmenin bir parçası olarak hissetmesinin derecesi (Schermerhorn vd., 1994: 144) ve bireylerin istihdam eden örgütlere karşı bağlılık düzeyini (Dey, 2012: 65) açıklamaktadır.

Sonuç olarak örgütsel bağlılık, bir çalışanın belirli bir organizasyonla ve onun hedefleriyle özdeşleştiği ve organizasyondaki üyeliğini sürdürmek istediği bir durum olarak açıklanmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgütün hedef ve değerleriyle olan ilgisi ve ilişkisi nedeniyle üyeliği sürdürmeye istekli olduğu durumudur (Miller, 2003: 73).

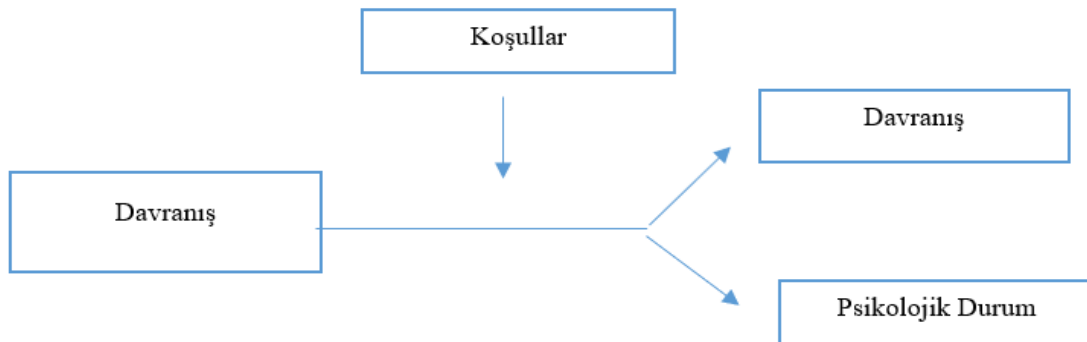
3.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık konusunda 1950’li yıllardan sonra yapılan çalışmalarda farklı metodolojik yaklaşımlar benimsenmiştir (Jehanzeb ve Mohanty, 2019: 452).

Örgütsel bağlılık ile ilgili ilk çalışmalar (Becker, 1960; Alutto vd., 1973; Porter vd., 1974) tek boyutlu bir yapı olarak kavram üzerine odaklanmışlardır. Daha sonraki çalışmalarda bağlılığın çok boyutlu bir yapı olduğu ve bağlılığın öncüllerinin, bağıntılarının ve sonuçlarının birçok boyutta farklılık gösterdiği teorize edilmiştir (Meyer ve Herscovitch, 2001: 304).

3.3.1. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Davranış perspektifi, davranışın bir kez sergilendiği zaman tekrarlanma eğiliminde olduğu durumların yanı sıra tutumlardaki değişiklikler üzerindeki etkilerini belirlemeye odaklanır (Meyer ve Allen, 1991: 62-63). Örgütsel bağlılıkta davranışsal yaklaşıma ilişkin gösterim Şekil 3.1.’de yer almaktadır.



Şekil 3.1. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı

Kaynak: Meyer ve Allen, 1991: 63.

Davranışsal bağlılık, çalışanların işletmeye karşı tutumlarının işletme yararına davranışa dönüştürmelerine yönelik bağlılık türüdür (Tutar, 2016: 226-227). Davranışsal yaklaşımın ana hedeflerinden biri, çalışanları organizasyonlarında kalmaya teşvik eden koşulları belirlemektir (Rusu, 2013: 184).

3.3.1.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık düşüncesinin temelleri Howard Becker örgütsel bağlılığı Yan Bahis Teorisi olarak tanımlayan anlayışa dayanmaktadır. Bu yaklaşım bireylerin işletme ile ilişkisini örgütsel bağlılık temelinde kapsamlı bir kavramsal çerçeveyi incelemeye yönelik ilk girişimlerden biridir (WeiBo Kaur ve Jun, 2010: 12-13). Bu yaklaşım, bireylerin işletme ile ilişkisine kapsamlı bir bakış açısı sunan ve bağlılık kavramı hakkında kapsamlı bir çerçeve geliştirmeye yönelik ilk girişimdir (Cohen, 2007: 338).

Becker (1960) 'ın Yan Bahis Teorisi, örgütsel bağlılık hakkında kapsamlı bir kavramsal çerçeve geliştirmeye çalışan ilk çalışmalardan biridir. Bu teori, bireyin organizasyona, birey tarafından değer verilen bazı faktörler (gelir veya hiyerarşik konum gibi) nedeniyle bağlı olduğunu ve bireyin organizasyondan ayrılması durumunda kaybedileceğini veya değersiz sayılacağını ileri sürmektedir.

Mowday, Porter ve Steers (1982: 26), örgütsel bağlılığı "bireylerin belirli bir organizasyona kilitlendiği süreçle ve bu problemle nasıl başa çıktıklarıyla ilgili" bir davranış olarak tanımlayarak "yan bahis" teorisini desteklemektedir. Yan Bahis Teorisi'ne göre, yatırımları kaybetme tehdidi ve bunların yerine geçecek ya da kaybını telafi edecek alternatiflerin olmadığında algılanan eksiklik, kişiyi işletmeye bağlamaktadır (Cohen, 2007: 338).

Becker (1960) örgütsel bağlılığı, bir bireyin çıkarlarını yan bahis yaparak tutarlı bir faaliyet çizgisiyle ilişkilendirdiğinde ortaya çıkan bağlılık olarak tanımlamıştır. Çalışanların örgüte bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynaklarını dört gruba ayırmıştır (Becker, 1960: 36-38).

Toplumsal Beklentiler: Bireyler ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışları kısıtlayan yan bahislere girebilir. Bu tür

toplumsal beklentilere sürekli iş değiştiren bireylerin güvenilir olarak görülmemesi örnek gösterilebilir.

Bürokratik Düzenlemeler: Yan bahislerin diğer kaynağı ise bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, emeklilik aylığı için her ay maaşından belirli bir miktar kesinti yapılan birey işten ayrılmak istediğinde çalışma süresi boyunca maaşından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görecektir. Emekli aylığı konusundaki bürokratik düzenleme bireyi yan bahse dahil etmiştir. Çünkü birey örgütten ayrılması durumunda yıllardır maaşından kesilen ve hak ettiği parayı kaybedecek, emekli aylığı da alamayacaktır.

Sosyal Etkileşimler: Birey başkaları ile ilişki içerisinde olduğu süreçte kendisi ile ilgili bir algının oluşmasını sağlamaktadır. Bu algının bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemesi gerekmektedir. Örneğin, bireyin örgütte güvenilir olduğu yönünde bir algı oluşmuşsa bunu bozmamak adına yalan söylememesi gerekmektedir. Bu durum ise bireyin dürüst eylemlere karşı bağlılık geliştirmesine sebep olmaktadır.

Sosyal Roller: Yan bahisler, bireyler içinde bulundukları sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum da birey sosyal rolün gerekliliklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, başka bir role uyum sağlayamamaktadır.

Sonuç olarak Becker, bireylerin işten ayrılmasının sosyolojik, psikolojik ve ekonomik maliyetlerden dolayı örgütte çalışmaya devam etmek zorunda olacağını bunun için de örgüte bağlı kalacağını açıklamıştır (Karasoy, 2014: 59).

3.3.1.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'in Yaklaşımı'nda örgütsel bağlılık, kişinin kendi davranışına olan bağlılığı olarak kabul edilmektedir (Salancik, 1977: 4). Salancik, örgütsel bağlılığın davranışsal ve tutumsal boyutları olduğunu iddia etmektedir. Davranışsal bağlılık, çalışanı örgüte bağlayan değerler ve örgütten ayrılma niyeti üzerinde bireylerin algıladığı sınırlamaları açıklamaktadır. Tutumsal olarak da bağlılığın paylaşılan değer ve hedeflerden oluştuğunu savunmaktadır. Bireylerin tutum ve davranışları arasındaki

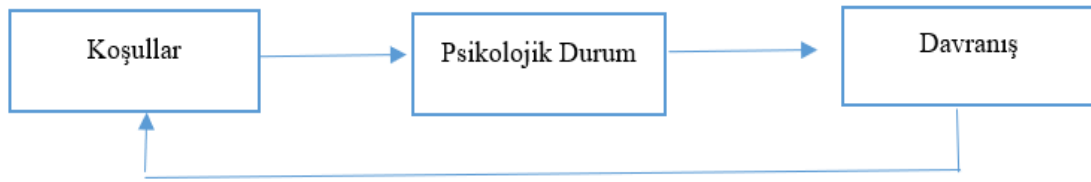
tutarlılık bağlılığı etkilemektedir. Aksine uyumsuzluk olduğunda bireyler stres ve gerilim yaşamaktadır (Salancik, 1977: 38-40). Bireyler tutumları ile davranışları arasındaki uyumsuzlukları gidermek için genellikle bu durumu savunmaya ve diğer bireylere kendilerinin haklı olduğunu inandırmaya çalışırlar. Bireyler bu davranışları isteyerek yaptıkları için ilgili davranışlara bağlı kalırlar. Bu durumun doğruluğunu açıklamak için de bireyler sergiledikleri davranışı sürekli sahiplenmektedir (Karasoy, 2014: 59).

Bağlılık konusunu Becker ve Salancik davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almıştır. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı'nda bireylerin sergiledikleri davranışlara karşı bağlılık göstermesi o davranıştan vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımların farkında olması gerekmektedir. Salancik'in yaklaşımında ise davranışla ilgili bağlılığın oluşması için kişi-örgüt ilişkisinde davranış devam ettirme isteğinin olması gerekmektedir (Gül, 2002: 49).

3.3.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal perspektif, bağlılığın gelişmesine katkıda bulunan olayları belirlemeye odaklanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 62). Tutumsal bağlılık, *“bireyin örgütün değer yargıları ve amaçlarıyla özdeşleşme isteği, bu amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmak için örgüt üyeliğini devam ettirme isteği”* olarak tanımlanabilmektedir (Tutar, 2016: 226). Tutumsal bir bakış açısı, bir çalışanın ilgili organizasyonla özdeşleşmesi ve katılımıyla ilişkili olarak oluşturduğu psikolojik bağlılık veya duygusal bağlılığı ifade etmektedir (Porter vd., 1974: 605).

İşletmelerin amaçlarının gerçekleştirilmesinde çalışanların katkıda bulunma isteği ve çabası tutumsal bağlılığın varlığını kanıtlamaktadır. Bu bağlılıkta çalışan ve işletme arasında karşılıklı etkileşim bulunmaktadır. İşletme için belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi sonucunda çalışanlar da maddi ve manevi olarak ödüllendirilmektedir (Mowday vd., 1982: 225). Tutumsal yaklaşımın ortaya çıkmasıyla, bağlılığın kavramsallaştırılması, bireyin organizasyondaki yatırımlarından bireyin örgüte yönelik psikolojik bağlılığının değişmesini etkilemektedir (Rusu, 2013: 184).



Şekil 3.2. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı

Kaynak: Meyer ve Allen, 1991:63.

Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları, çalışanların örgüt ile olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Çalışanların değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir (Meyer ve Allen, 1997: 9). Örgütsel bağlılık, iş ortamının değerlendirilmesiyle çalışanları örgütlerine bağlayan bir tepkinin sonucu olarak, örgütle özdeşleşmesi ve örgüte katılımının göreceli durumunu açıklamaktadır (Clifford, 1989: 143).

3.3.2.1. Kanter'in Yaklaşımı

Bir işletme içinde çalışan katılımına odaklanan Rosabeth M. Kanter örgütsel bağlılığı, bireysel çıkarların, bu çıkarları yerine getirdiği görülen sosyal olarak organize edilmiş davranış kalıplarının gerçekleştirilmesine bağlanma süreci olarak tanımlamaktadır. Kanter, örgütsel bağlılığı üç alt boyutta açıklamaktadır (Kanter, 1968: 500-510).

Devam Bağlılığı: Bireyin işletmede varlığını sürdürerek, orada kalma taahhüdünde bulunması, işletmenin sürekliliğine kendisini adanması durumudur.

Kenetlenme Bağlılığı: Bireylerin daha önceden var olan sosyal ilişkilerinden uzaklaşması veya grupların birlikteliğini kolaylaştıran simge ve sembol gibi çeşitli araçlar yardımıyla işletme içindeki sosyal ilişki ağına bağlanabilme olarak açıklanmaktadır.

Kontrol Bağlılığı: Çalışanların, işletmedeki liderlerin emir ve kurallarına uyulması sürekliliğin sağlanması sonucunda kontrol bağlılığı oluşmaktadır.

Örgütsel bağlılığın bu üç boyutu birbirleri ile büyük ölçüde ilişkilidir. Çalışanların işletmeye olan bağlarını güçlendirmek için birey üzerinde ortak bir etki yaratarak

birbirlerini desteklemektedirler. Dolayısıyla, bu bağıllık boyutlarının üçünün de yüksek olduğu işletmeler çok daha başarılı olmaktadır (Kanter, 1968: 501)

3.3.2.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni'nin Yaklaşımı sosyolojik temellere dayanmaktadır (Hornung, 2010: 1082). Çalışanın örgütsel bağıllığının, örgütün çalışanlar üzerindeki gücüne ve otoritesine göre bir süreklilik içinde değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır (Etzioni, 1961: 15).

Etzioni örgütsel bağıllık kavramı yerine “örgütsel katılım” ifadesini kullanmış ve çalışanların örgüte katılım oranlarına göre örgütsel katılımı sınıflandırmıştır (Tutar, 2016: 227). Etzioni örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin, örgütsel bağıllığın insanların örgüte yaklaşımına göre değiştiğini ve örgütsel bağıllığın ahlaki bağıllık, hesaplayıcı bağıllık ve yabancılaştırıcı bağıllık olarak üç gruba ayrıldığını belirtmiştir (Balay, 2000: 15-16):

Ahlaki Bağıllık: Çalışanların işletmeye karşı maddi değerlerden ziyade maddi olmayan değerlerle bağıllık göstermesi ahlaki bağıllığın temelini oluşturmaktadır (Hornung, 2010: 1082). İnsanlar örgütlerine yabancı hissetmelerine rağmen, alternatif istihdam olanaklarının olmaması veya bazı çevresel faktörler nedeniyle örgüte bağıllıkları devam etmektedir (Asegid vd., 2014: 8).

Çıkarıcı Bağıllık: Çalışanlar, işletme içerisinde kuralına uygun olarak yapmış oldukları işlerin karşılığında aldıkları maaşın adil ve yeterli olduğunu düşündüğünde işletmeye olan bağıllıkları artmaktadır. Hesaplayıcı bağıllığın temel amacı da çalışanlar ile işletme arasında böyle bir ilişki durumudur (Balay, 2000: 20)

Yabancılaştırıcı Bağıllık: Bireysel davranışların işletme içerisinde sınırlı tutulduğu ortamlarda çalışanların işletmeye karşı olumsuz tutumunu açıklamaktadır. Çalışan için sınırlandırıcı, cezalandırıcı ve zararlı olarak ifade edildiğinde yabancılaştırıcı bağıllık oluşmaktadır. (Balay, 2000: 17).

3.3.2.3. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould, Etzioni'nin ahlaki çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağıllık modelinin örgütsel bağıllığı açıklamada yeterli olduğunu ancak alan yazında bazı nedenlerden dolayı ilgi görmediği açıklamışlardır. En önemli nedenlerden biri modelin karmaşık olmasıdır. Ayrıca modeldeki ahlâki ve yabancılaştırıcı boyutların ikisi de duygusal içeriklidir. Bu iki boyutun birbirinden bağımsız mı yoksa zıt kavramlar mı olduğu konusu yeterince açık değildir. Penley ve Gould ise bu boyutları birbirinden tamamen bağımsız olarak ele almıştır. Etzioni'nin örgütsel bağıllık yaklaşımının aksine üç bağıllık türünün de örgütlerde bir arada bulunmasının mümkün olabileceği açıklanmaktadır (Penley ve Gould, 1988: 45- 52).

Ahlaki Bağıllık: Bireylerin kendilerini işletme ile özdeşleştirme gibi duygusal yönelimi açıklamaktadır.

Çıkarıcı Bağıllık: Çalışanlar işletme için çıkarıcı bir tutum göstererek yaptıkları ile aldıkları katkı oranında bağıllık geliştirecektir.

Yabancılaştırıcı Bağıllık: Çalışanların işletmeye karşı kazanımları olduğu halde maddi ve manevi bir ödül almasa da işletmede kalmaya devam etmek istemesi durumudur. Çalışanlar işletme içindeki ve dışındaki faktörleri kontrol altına alamadığı için işletmedeki geleceği hakkına öngöründe bulunmaz. Bu durumda çalışan tutum ve davranışları etkilemektedir.

3.3.2.4. O'Reilly ve Chatman'nın Yaklaşımı

O'Reilly, örgütsel bağıllığı, bir bireyin örgütle olan “iş katılımını, sadakati ve örgütün değerlerine olan inancını içeren psikolojik bağları” olarak tanımlamaktadır O'Reilly (1989: 489). Örgütsel bağıllığı üç boyut olarak uyum bağıllığı, özdeşleşme bağıllığı ve içselleştirme bağıllığı şeklinde ele almaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).

Uyum Boyutu: Uyum, işletmenin belirlediği tutum ve davranışların sergilenmesi sonucunda çalışanın ödüllendirilmesi amacıyla gerçekleştirmiş olduğu davranışlar toplamıdır. Uyum bağıllığında ödüllerin çekici ve cezaların itici olması söz konusudur

(O'Reilly ve Chatman, 1986: 492). Bu aşamada, tutumlar ve davranışlar paylaşılan inançlar nedeniyle değil, sadece belirli ödüller kazanmak için benimsenir. Uyum aşamasındaki örgütsel bağlılığın doğası, çalışanın ödülleri değerlendirirken organizasyonda kalma ihtiyacını hesapladığı süreklilik boyut bağlılığı ile ilişkilidir (Beck ve Wilson, 2000: 114-115).

Özdeşleştirme Boyutu: Özdeşleşme, çalışan ile işletme arasında psikolojik bağın oluşmasında ve gelişmesinde etkili olmaktadır. Çalışanların bağlılığı örgütün amaç, değer ve hedefleriyle özdeşleşmesi ile oluşmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).

Bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyum durumuna bağlıdır (Balay, 2000:18). İçselleştirme boyutunda çalışan, örgütün değerlerini kendi değerleri ile uyumlu ve teşvik edici bulmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 49).

Uyum, çalışma faaliyetleri sonucunda ücret ve istihdam gibi dışsal ödüller alma beklentisine dayalı bağlanmayı ifade etmektedir. Kimlik, değerli üyeliğe ve kuruluşla ilişkiye dayalı bağlanmayı ifade etmektedir. İçselleştirme, örgütsel ve bireysel değerler arasındaki uyuma dayalı bağlanmayı ifade etmektedir (Harris vd., 1993: 463-464).

3.3.2.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer 1984 yılında yapmış oldukları ilk çalışmalarında duygusal bağlılığı tutumsal yaklaşımla duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olarak incelemiştir. Daha sonra ise normatif bağlılığı da ekleyerek üçlü bir boyut oluşturmuştur (Meyer vd., 1993: 538). Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı, çalışanları işletmenin bir parçası olmalarını sağlama davranışı olarak açıklamaktadır (Meyer ve Allen, 1997: 138). Sonuç olarak örgütsel bağlılık kavramı, duygusal, devam ve normatif boyutlarla karakterize edilen üç boyutlu bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 234).

Duygusal Bağlılık: Duygusal bağlılık, daha çok benzer değer ve hedeflerin algılanmasına dayanmakta ve bir kişi belirli bir organizasyonla özdeşleştiğinde ve dahil olduğunda ortaya çıkmaktadır. Bir bireyin bağlılık, sevgi, aidiyet gibi duygularla çalışan bir örgüte psikolojik olarak bağlanma derecesidir ve çalışanların bir örgüte olan duygusal bağını veya bağlılığını ifade etmektedir (Jaros vd., 1993: 952). Çalışanların kendilerini

çalıştıkları işletme ile özdeşleştirmeleri, işletmeye sıkı sıkıya bağlı olmaları ve o işletmenin bir üyesi olmaktan mutlu olmaları anlamına gelmektedir (Kanter, 1968: 500). Bireyin kendini örgüte adadığı, örgütle bütünleştiği, örgütle ilgilendiği ve örgütün üyesi olarak kalmayı benimsediği bir yaklaşımdır (Allen ve Meyer, 1990: 2). Çalışanların örgüte üyeliklerinin güçlü olduğu temelinde örgüte psikolojik bağlanma biçimidir (Gruen vd., 2000: 37) .

Duygusal bağlılık, bir çalışanın organizasyonla duygusal bir özdeşleşme yoluyla işletmeye bağlı kalmaya yönelik kişisel tercihinine göre belirlenmektedir (Singh ve Gupta, 2015: 1194). Çalışanların organizasyonla özdeşleşmeye ve kurumsal faaliyetlere katılmaya yönelik duygusal bağlılığının göstergesidir. Bu işaret, kişinin örgütteki duygusal bağlılığını açıklamakta olup örgütün amaç ve değerlerine karşı olumlu tutuma sahip olduğunu göstermektedir. Kişi, inandığı hedefleri ve değerleri gerçekleştirmek için organizasyonda kalmaktadır. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, açıkladıkları hedeflere ulaşma konusunda daha da karardır (Luthans, 2008: 146).

Duygusal bağlılık, çalışanların kendilerini örgüte karşı duygusal olarak bağlı hissetme, özdeşleşme ve çalışanların organizasyonda kalma isteklerini gösteren bir ölçektir (Balassiano ve Salles, 2012: 270). Çalışanların işletmeye karşı duygusal yönelimidir. Böylece çalışanlar var olan misyon, değerler ve hedeflere karşı olumlu bir tutuma sahip olması nedeniyle örgütte kalmaktadır. Bir çalışan, derinden inanarak değer ve hedefleri gerçekleştirmek için organizasyonda çalışmaya devam etmektedir. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, değerlerine daha fazla bağımlıdır ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye karardır (Angle ve Perry, 1981: 1). Duygusal bağlılık, bireylerde işletmelerin hedeflerini ve değerlerini tam olarak benimsediklerinde ortaya çıkmaktadır. İşletmeye duygusal olarak dahil olurlar ve işletmenin başarı seviyesinden kişisel olarak kendilerini sorumlu hissederler. Bu bireyler genellikle yüksek düzeyde performans, olumlu çalışma tutumları ve organizasyonda kalma arzusu göstermektedir (Meyer ve Allen, 1997).

Duygusal bağlılığın, bireyin örgüte kendi istek ve iradesi ile bağlanma arzusuyla ilgili olduğunu belirtilmektedir (Meyer ve Allen, 1997: 41). Duygusal bağlılık, temelde, organizasyon tarafından uygulanan hedefler ve değerler ile güçlü inançları için

organizasyonda kalan kişiyi ifade etmektedir. Duygusal bağlılık düzeyinde olan çalışanlar, organizasyondan memnun oldukları ve organizasyonun yararına her şeye katkıda bulunmaya istekli oldukları için mutlu olan bireylerdir. Duygusal bağlılık, bireylerin işletme ile ne kadar meşgul ve aşına olduklarını gösterir. Duygusal bağlılık, çalışanlar arasında olumlu davranışları etkiler; örneğin işyerine devam, iş performansı, güveni kabul etme isteği ve genel iyi davranışlar (Meyer vd., 2002: 21-22). Bireyler işletmelerin hedeflerini ve değerlerini tam olarak benimsediğinde ortaya çıkmaktadır. İşletmeye duygusal olarak dahil olurlar ve işletmenin başarı seviyesinden kişisel olarak sorumlu olduklarını hissederler. Bu bireyler genellikle yüksek düzeyde performans, olumlu iş tutumları ve işletmede kalma arzusu gösterirler (Annakili ve Jayam, 2018: 18).

Duygusal bağlılığın oluşmasındaki en önemli etken çalışanların iş tecrübeleridir. Deneyimsiz çalışanların işletmeden beklentileri maddi temellere dayanmaktadır. İşletmede zaman içerisinde beklentileri karşılanmış olan çalışanların işletmeye olan bağlılıkları daha güçlü olmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 10). İşletmelere kendini adanmış çalışanlar, belirli bir organizasyonun parçası olarak kalmak konusunda güçlü bir istek duyacaklardır. Çalışanların güçlü bir duygusal bağlılığı vardır, çünkü öyle olmak istedikleri için işletmede kalmaları daha olasıdır. İşletme hedeflerini benimsediklerinde burada çalışmaya devam etmek isterler. Çalışanların işletmeye olan bağlılık duygusunu geliştirmek için, psikolojik yetkilendirmenin dört faktörüne odaklanarak çalışanlarını güçlendirebilir: anlam, yeterlilik, kendi kaderini tayin ve etkidir (Khan vd., 2013: 848).

Devam Bağlılığı: Devam bağlılığı, Yan Bahis Teorisi'ne dayalı olarak geliştirilmiştir. Bu teori aynı zamanda adanmışlıkla ilgili çerçeve geliştirmeye yönelik ilk girişimdir (Cohen, 2007). Örgütsel bağlılığın ilk boyutunu oluşturan devam bağlılığı bazı hesaplamalara ve zorunluluğa dayanan örgütsel bağlılığın devam bileşeninin iki faktör temelinde geliştiği görülmektedir: Bireylerin yaptığı yatırımların büyüklüğü ve sayısı ile algılanan seçeneklerin eksikliğidir (Allen ve Meyer, 1990: 4). Çalışanların kişisel çıkarlarına dayanmakta olup çalışmaya devam etmeleri gerektiği için kalmaktadırlar (Gruen vd., 2000: 37).

Devam bağlılığı, organizasyondan ayrılma ile ilgili maliyetlerin tanınması nedeniyle çalışanların organizasyonda kalma derecesidir (Balassiano ve Salles, 2012:

274). Bu tür maliyetler iki farklı türde gerçekleşmektedir. Birincisi, bireyler işletmelerde ne kadar uzun süre çalışırsa işten ayrılma ve bırakma durumlarında vazgeçmesi gereken kendisine ait olan kazanımları (teşvik edici ve kıdeme bağlı ödüller, emekliliğe ilişkin katkılar..) bırakacaktır. Diğer maliyet unsuru ise bireylerin alternatif iş imkanlarının kısıtlı olmasıdır. Bu nedenlerden dolayı bireylerin mevcut işlerine karşı örgütsel bağlılıkları yüksek olacaktır. Sonuç olarak da bireyler aynı işletmede çalışmaya devam edecektir (Allen ve Meyer, 1990: 11). Bireyler, işletme ile olan ilişkilerini çabaları karşılığında aldıkları şeylere ve ayrılmaları halinde kaybedecekleri şeylere (yani ödeme, avantajlar, dernekler) dayandırdıklarında ortaya çıkmaktadır. Bu bireyler, ancak ödüller beklentilerini karşıladığında ellerinden gelenin en iyisini yapmaktadır (Annakili ve Jayam, 2018: 18). Devam bağlılığı, çalışanların işten ayrılmaları durumunda katlanacağı maliyetlerle ilgili olduğu için maliyeti artıran tüm etkenler devam bağlılığın ayol açan faktördür. En fazla etkili olan faktörler yatırımlar ve alternatiflerin varlığıdır (Meyer and Allen, 1991: 71).

Meyer ve Allen'e (1997) göre devam eden bağlılık, bir kişinin mevcut işletmeden ayrılması halinde diğer işleri elde etmenin zorluğu nedeniyle işletmede kalma niyetine de dayanmaktadır. Bu sürekli bağlılık, aslında, kişinin işletmeden ayrılması durumunda kuruluştaki kalma yükümlülüğünün finansal kaynaklara dayandığını belirtir (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1991, 1997). Meyer ve Allen (2002) ayrıca, bir çalışanın işletmeden ayrılması durumunda gelir kaybı, kıdem veya emeklilik gibi alternatif gelir eksikliği nedeniyle bir işletmede kalması durumunda sürekli bağlılığın ortaya çıktığına işaret etmektedir.

Devam bağlılığı olan bireyler, çalışanların istedikleri için değil, işletmede geçirdikleri zamanın bir sonucu olarak kazandıkları para nedeniyle belirli bir işletmede kalmaktadır. Bireyler, emeklilik planları, emeklilik veya belirli becerilerin düzenlenmesi gibi diğer yatırımlara ilgi duydukları için aynı işletmede çalışmaya devam etmektedirler (Allen ve Meyer, 1990: 4). Çalışanın bir işletmede kalıp kalmayacağı, algılanan ayrılma maliyetleri açısından değerlendirilir. Görev süresinden, konumsal otoriteden veya hizmet süresinden etkilenen çalışanlar, işten ayrıldıklarında kaybedecek çok şeyleri olduğunu düşündükleri için bağlı kalmayı seçerler (Singh ve Gupta, 2015: 1194).

İşletmedeki faaliyetlere devam etme bağlılığı ve kişinin işletmeden ayrılırken karşılaştığı kayıplar nedeniyle ayrılmak istememesini içermektedir. İşletmeye bağlılık, işten ayrılma durumunda kişinin uğrayacağı kayıpların farkında olmasından kaynaklanmaktadır. Bu, kazanç ve kayıpları ölçüp hesapladıktan sonra kişinin işletmede kalması gerektiğini anladığı anlamına gelmektedir. Çoğu durumda, işletmede kalmak, bir kişinin yeni iş aramaya gitmek istememesidir. Başka bir deyişle, başka bir işletmeye gitmek maliyetli olduğu için kalır (Luthans, 2008: 146-147).

Devam bağlılığı, bireylerin işletmelerle olan ilişkileri sonucunda çabalarının karşılığını aldıkları ve ayrılmaları durumunda kaybedileceklerinin (yani, ödeme, yardımlar, dernekler) farkına vardıklarında ortaya çıkmaktadır. Bu bireyler, ancak ödüller beklentilerine uygun olduğunda ellerinden gelenin en iyisini yapar (Meyer ve Allen, 1997: 56-57). Çalışanlar istedikleri için değil, ihtiyaç duydukları için bağlılık ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar işletmelerden ayrıldıklarında karşılaşılabilecek sonuçlardan dolayı bağlılık gösterir. Çalışanlar, devam bağlılığı ile işletmede kalma ihtiyacı hissederler (Balassiano ve Salles, 2012: 274).

Normatif Bağlılık: Normatif bağlılık, çalışanların işverene sadık kalmanın uygunluğunu vurgulayan sosyalleşme deneyimlerinin bir sonucu olarak gelişmektedir (Wiener, 1982: 420). Normatif bağlılığın bir çalışan ile işletme arasındaki “psikolojik sözleşme” temelinde de gelişebileceği belirtilmiştir (Meyer ve Allen, 1997: 60). Normatif bağlılığın arkasında yatan fikir, bir çalışanın işletmeden aldığı faydalar için karşılık verme ahlaki yükümlülüğüdür. Örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmeye yönelik içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı olarak tanımlanmaktadır (Wiener, 1982: 420-422). Normatif örgütsel bağlılığın gücü, örgüt ve üyeleri arasında karşılıklı yükümlülük konusundaki kabul edilen kurallardan etkilenmektedir (Suliman ve Iles, 2000: 411). Allen ve Meyer (1990: 4) normatif bağlılığı “çalışanın organizasyonda kalma yükümlülüğü duyguları” olarak tanımlamaktadır.

Normatif bağlılık, bireyler beklenen davranış standartlarına veya sosyal normlara göre bir işletmede kaldıklarında ortaya çıkmaktadır. Bu bireyler itaat, ihtiyat ve resmiyete değer verir. Araştırmalar, duygusal bağlılığı olanlarla aynı tutum ve davranışları sergileme eğiliminde olduklarını göstermektedir (Meyer ve Allen, 1997: 60-61).

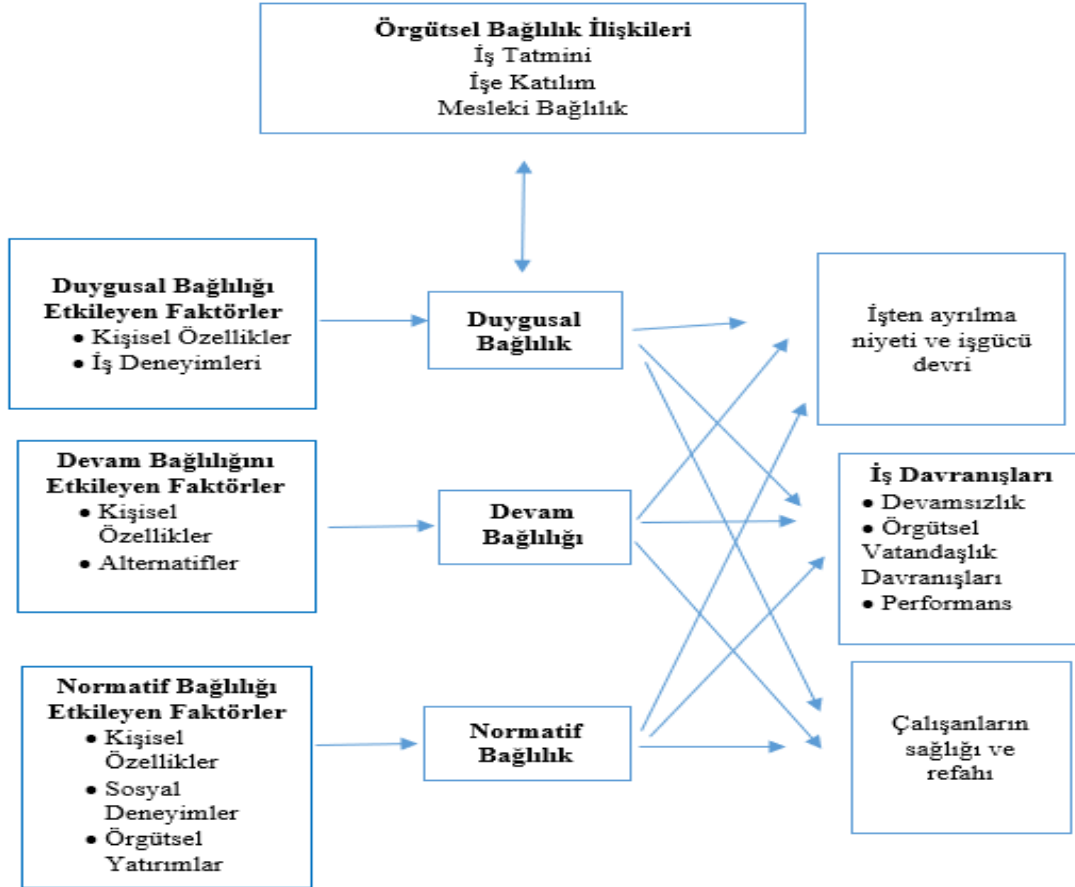
Normatif bağıllık, çalışanların işletmede kalma konusunda ahlaki bir yükümlülüğü olduğu ve çalışanların işletmede kalmaları gerektiğini hissetme derecesidir (Balassiano ve Salles, 2012: 247). Çalışanların işletmede devamlılıklarını sürdürmek için algıladıkları ahlaki yükümlülük temelinde psikolojik bağlanmadır (Gruen vd., 2000: 37). Normatif bağıllık, bireyler, beklenen davranış standartlarına veya sosyal normlara dayalı olarak bir işletmede kaldıklarında ortaya çıkar. Bu bireyler itaat, ihtiyat ve resmiyete değer verir. Araştırmalar, duygusal bağıllığı olanlarla aynı tutum ve davranışları sergileme eğiliminde olduklarını göstermektedir (Annakili ve Jayam, 2018: 19).

Normatif bağıllık, işletmede kalma zorunluluğuna dayalı ahlaki yükümlülüğü içermektedir. Kişi, etik ve normların baskısı nedeniyle işletmede kalır. Başkalarının onun hakkında ne düşündüğünü önemsemeden işletmeden ayrılmaz. Bu çalışan grubunun işletme ile güçlü duygusal bağları yoktur. Bu durumda çalışan, işletmede kalması gerektiğini hisseder ve işletmede kalmasının doğru bir eylem olduğunu düşünür (Luthans, 2008: 146-147). Bu bağıllık boyutu, zorunluluk olgusu içermektedir. Bireylerin örgütsel bağıllığın gelişmesinin görev olarak anlaşıldığı ve yükümlülük duygularını kapsayan bağıllık türüdür. Bu zorunluluk duygusu çıkara bağlı olarak değil, ahlak ve erdemlilik duygularına dayanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 4). Normatif bağıllık çalışanın normlarına dayanır, özgüven duygusu bireyi işletmeden sorumlu kılar ve işletme içinde olmaya devam etmesi gerektiğini hisseder (Meyer ve Allen, 1991). Normatif bağıllık, bir kişi bir işletmeye öncülük ettiğinde ve işletmeden uzun süre bulunduğu ve bu nedenle işletmeye karşı daha sorumlu olduğunda da gelişmektedir (Meyer vd., 2002: 23).

Meyer ve Allen, geliştirdikleri örgütsel bağıllık boyutlarının dört ortak yönü olduğunu belirtmiştir. Bu boyutlar aşağıda sıralanmaktadır (Meyer ve Allen, 1997: 41).

- Psikolojik durumu yansıtır.
- Birey ve organizasyon arasındaki ilişkileri gösterir.
- Örgüt üyeliğine devam etme kararından endişe duyuyor.
- İşgücünün azalmasına etkisi vardır.

Bu açıklamalar sonucunda üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli Şekil 3.3.'te gösterilmiştir.



Şekil 3.3. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Meyer vd., 2002: 22.

Bu üçlü yaklaşım ile bağlılığın psikolojik bir durum olduğu sonucuna varılmıştır (Meyer ve Allen, 1991: 67). Duygusal bağlılık, örgüte psikolojik bağlılığı açıklamaktadır. Devam bağlılığı, işletmeden ayrılma ile ilgili maliyetleri göz önünde bulundurmaktadır. Normatif bağlılığın ise işletmede kalma yükümlülüğünün, bireyin işletmeye devam eden katılımı üzerinde etkileri vardır (Tella vd., 2007: 7). Bu bağlılık boyutları psikolojik bir durumu ifade etmektedir. Ayrıca çalışanlar ve işletmeler arasındaki ilişki ve sürekli istihdamın üzerinde bir etkiye sahiptir (Meyer ve Allen, 1991: 68).

Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli kavramı, çalışanın örgütlerdeki davranışını bir araya getirir (Allen ve Meyer, 1990: 3-5).

- Duygusal Bağlılık, çalışanın duygusal davranışını, özdeşleşmesini, bağlılığını ve örgütüyle ilişkisini ifade eder.
- Devam Bağlılığı, çalışanın işletmesi ile ilişkilendirilen değere dayalı bağlılığı ifade eder.
- Normatif Bağlılık, çalışanın işle ilgili sorumluluğunu ifade eder ve dolayısıyla aynı işletmede kalmasını sağlar.

3.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal ve davranışsal bağlılığın tamamlayıcılığı, Meyer ve Allen'in çok boyutlu bir örgütsel bağlılık modelinin kavramsallaştırmasında bütünlendirici olmuştur. Çoklu bağlılık yaklaşımı, bireylerin mesleklerine, işletmelere, yönetici veya iş arkadaşlarına yönelik farklı düzeylerde örgütsel bağlılığın geliştirilmesine yöneliktir. Bu yaklaşıma ilişkin etkili olan kaynakları belirlemek için işletme ile ilgili çalışanlar, müşteriler ve sivil toplum örgütleri gibi farklı grupları belirlemek gerekmektedir. Bu yaklaşıma göre bir kişinin hissettiği bağlılık başka bir kişi tarafından hissedilen bağlılık düzeyinin farklı olabileceği öne sürülmektedir (Reichers, 1986: 470). Çalışanların işletmeye yönelik bağlılık duydukları unsurların yalnızca örgütsel amaçlar ve değerlerden oluşmadığını açıklayan bağlılık yaklaşımıdır (Tutar, 2016: 2279).

Hem davranışsal hem de tutumsal yaklaşımların eleştirilere açık olması nedeniyle, her iki yaklaşımın da olumlu yönlerini içeren bir kavramsallaştırma bulgusu ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılığın analizinde davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki yaklaşımın kombinasyonuna dayanan yeni bir yön, örgütsel bağlılığa kavramsal ve operasyonel bir alternatif olarak benimsenmiştir (Rusu, 2013: 183-184).

3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık çalışanlar ile işletme arasında amaç ve değerlerin uyumuna bağlıdır. Çalışanların işe ilk başladığında göstermiş oldukları çaba ve bu çabanın takdir edilmesi örgütsel bağlılığı etkiler. Bireyler işletmede çalışmaya devam ettiği süre içerisinde örgütsel bağlılık tutumları kalıcı olarak gelişme göstermekte ve zaman

ilerledikçe örgütsel bağlılık seviyesi artmaktadır (Mowday vd., 1982: 140). Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üç ana başlık altında ele alınmaktadır (Mowday vd., 1979: 225-226).

3.4.1 Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığın oluşmasına kişisel faktörler oldukça etkinliğini açıklamak için çalışanların iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler bu başlık altında ele alınmıştır.

3.4.1.1. İş Beklentileri

İnsanlar ihtiyaçlarını karşılamak ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışma hayatına girer. İşletmeler bu amaçların gerçekleştirilmesinde araç niteliğindedir. İşgücü ve pazar şartları içerisinde çalışanlar ile işletme arasındaki iş ilişkisi örgütsel bağlılık ile ilgilidir. İşletmelerin beklentileri karşılama yeteneği ve kapasitesi de bireylerin örgütsel bağlılığını etkilemektedir (Zaccaro ve Dobbins, 1989: 267; Cohen, 1992: 541). Bireylerin iş ve işletmeye yönelik beklentilerinin karşılanması örgütsel bağlılığın artmasına aksine beklentilerin karşılanmaması da bağlılığın azalmasına neden olduğu söylenebilir.

3.4.1.2. Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşmenin oluşumu iki yönlü bir süreçtir, yani psikolojik sözleşme, hem işverenlerin hem de çalışanların birbirlerine karşı sorumlulukları hakkında resmi iş sözleşmesinin ötesine geçen varsayım veya beklentileri ifade etmektedir (Rousseau ve Schalk, 2000: 142). Kısaca, işletme ile çalışanlar arasındaki yazılı olmayan karşılıklı beklentiler dizisidir (Schein, 1978: 14).

Psikolojik sözleşmeler, bireyler, örgüte yaptıkları katkılar karşılığında örgütlerinin kendilerine belirli ödüller vermeyi vaat ettiğine inandıklarında ortaya çıkmaktadır (Turnley ve Feldman, 2000: 26).

3.4.1.3. Kişisel Özellikler

Çalışanların davranışları kişiliklerinin ve örgütsel faktörlerin bir sonucu olmakla birlikte örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilemektedir (Parsons, 1968: 138).

Demografik değişkenler çalışanları birbirinden ayıran temel özelliklerdir (Robbins ve Judge, 2012: 43). Çeşitli kişisel özelliklerden, algılanan yetkinlik ile duygusal bağlılığın güçlü bir bağa sahip olduğu açıklanmaktadır. Yeteneklerine ve başarılarına güçlü bir güven duyan çalışanların daha yüksek duygusal bağlılığa sahip olduklarını belirtilmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990: 174).

Yaş, örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir faktör olarak görülmektedir (Finegold vd., 2002: 669). Çalışanların yaşının büyük olması daha olgun davranmayı ve kararlar almayı sağlamaktadır. Bununla birlikte örgütte geçirilen zaman daha çok olduğu için örgütsel bağlılığın yüksek olduğu söylenebilir (Meyer vd., 1993: 53). Çalışanların yaşı ilerledikçe eğitim düzeyleri artıracak imkanların ve alternatif iş fırsatlarının az olması örgüte bağlılığı kazanmasını etkilemektedir (Mathieu ve Zajac, 1990:73). Daha genç çalışanların organizasyonda çalışırken organizasyondan ayrılma olasılığı daha yüksektir, çünkü daha az iş tecrübesine sahiptirler ve organizasyondan ayrılmanın maliyeti, kapsamlı iş tecrübesi olan yaşlı çalışanlara göre daha düşüktür (Meyer ve Allen, 1987: 200). Cinsiyet değişkenine göre erkeklerin örgütlere kadınlardan daha az bağlı olma eğiliminde olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar daha az kararlı olma eğilimindedir. Bir açıklama, organizasyondan her zaman karşılanamayacak daha büyük beklentilere sahip olabileceğidir (Mathieu ve Zajac, 1990: 72-74). Çalışanların eğitim düzeyi arttıkça işletmeden beklentisi artmaktadır bu durumda bağlılık düzeyini azaltabilmektedir (Celep, 2014: 29).

3.4.2 Örgütsel Faktörler

İşletme hedeflerinin gerçekleştirilmesinde örgütsel bağlılık önemli bir etken olmaktadır. Bu nedenle işletmeler etkinlik ve verimliliğin artırılması için çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmaya yönelik bir çaba içerisinde (Zainudin vd., 2018: 69). Çalışanların bağlılığını etkileyen örgütsel faktörler aşağıda açıklanmaktadır.

3.4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

Günümüzde çalışanlar işin niteliksel ve niceliksel öncüllerine önem vermektedir. İş yükleri bireysel yetenekleri aştığı durumlarda iş yükü niteliksel olarak artacaktır. Bireyin performansı işi tamamlayabilmek için yetersiz kalacaktır. İşin yapılması için çalışanlara verilen sürede iş tamamlanamazsa da niceliksel olarak iş yükü artacaktır. İnsan kaynaklarının etkinliği ve verimliliği açısından çalışanların kapasitesine göre iş yüklerinin niteliksel ve niceliksel olarak dengede olmasının sağlanması gerekmektedir (Sadullah, 2013: 31-32). Uzmanlık bilgisi ve yetenek gerektiren işlerde çalışan bireylerin yaptıkları işlerden daha fazla tatmin sağladıkları tespit edilmiştir. Aksine tekdüze iş yapmanın getirmiş olduğu monotonlukta çalışanlar yaptıkları işlerin öneminin farkına varamaması sonucu iş tatminsizliği yaşadıkları sonucuna varılmıştır (İşcan ve Sayın, 2010: 199). Sonuç olarak çalışanlarda iş tatminin örgütsel bağlılığın artmasına, iş tatminsizliğinin ise örgütsel bağlılığın azalmasına neden olduğu söylenebilir.

3.4.2.2. Yönetim Tarzı

Yönetim, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmek için sahip olunan kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılması sürecidir (Daft, 2000: 7). Yönetim tarzı ise sadece belirlenen amaçlara ulaşmak için oluşturulan iş şemasını değil, aynı zamanda yönetici ve çalışanlar arasında ilişki kurma ve geliştirme sürecindeki yöntemleri açıklamaktadır (Lundberg, 1992: 8). Yönetim tarzlarını geleneksel yönetim ve lider yönetimi olarak ayırmak mümkündür. Geleneksel yöneticiler otoriter, demokratik ve insancıl; liderler de demokratik, otokratik, bürokratik, karizmatik, durumsal, etkileşimci, dönüştürücü, organizasyonel ve doğal lider gibi çeşitli tiplere ayrılmaktadır (Özgür, 2011: 217). Buna bağlı olarak yöneticilerin sergilemiş oldukları yönetim ve liderlik tarzları örgütsel amaç ve değerlere olan bağlılığı etkilemektedir. Baskıcı, katı ve kontrollü bir yönetim çalışanların kendilerini ifade etmelerini ve yenilikçi fikirler üretmelerini engellemektedir (Williams ve Hazer, 1986: 220-222). Daha esnek ve katılımcı yönetim tarzları örgütsel bağlılığı güçlü ve olumlu bir şekilde artırabilmektedir (Gaertner, 1999: 482). Yönetim tarzının çalışanların örgüte olan bağlılığının olumlu ve olumsuz yönde etkilediğini söylemek mümkündür.

3.4.2.3. Ücret Düzeyi

Ücret, bireylerin işletmelerde çalışmalarının karşılığında almış oldukları maddi bir değerdir (Goss, 1994: 83). Bir çalışan için ücret, satın alma gücü anlamına gelirken başka bir çalışan için güdülerini tatmin aracı olarak görülebilir. Aynı zamanda işinde uzun yıllar çalışarak tecrübe kazanan birey için örgüt içindeki yerini belirleme açısından da geri bildirim sağlamaktadır (Yüksel, 2000: 220). Bireylerin bir işletmede çalışmaya devam etmesi ve yüksek bir motivasyonla çalışması kendisine verilen ücret düzeyi ve ödüllerle yakından ilgilidir (Barutçugil, 2004: 443). Bu durumun ise çalışanların örgütsel bağlılığının artmasında etkili olduğu söylenebilir.

3.4.2.4. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü paylaşılan inançlar, değerler, tutumlar ve normlar bütünüdür (Yılmaz ve Eroğlu, 2018: 113). Çalışanlar arasında dayanışma, aidiyet ve birliktelik sağlamakla birlikte bir duyusunu geliştirmektedir. Bu bağlamda güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması örgütsel bağlılık, çalışan memnuniyeti ve verimliliği etkilemektedir (Zencirkıran ve Keser, 2018: 25).

Örgüt kültürü örgütsel gücün kullanılması açısından yöneticiler için önemli bir etkidir. Ayrıca çalışanları motive etmek için de etkili bir araçtır. Örgüt kültürü işletme içerisinde farklı alt kültür gruplarını birlikte uyum içerisinde tutan genel bir yapıyı oluşturmaktadır (Tutar, 2016: 171).

3.4.2.5. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, işletme içerisinde tüm çalışanlar arasında ayırım yapılmadığına yönelik duyguyu açıklamaktadır. Bu duygu çalışanların örgütsel bağlılığını, motivasyonunu ve verimliliğini artırmaktadır (Zencirkıran ve Keser, 2018: 289).

Örgütsel adaletsizliğin olduğunu hisseden/algılayan/yaşayan çalışanlar aşağıdaki davranışları gösterme eğilimindedir (Zencirkıran ve Keser, 2018: 292-293):

- İşe karşı isteksizlik yaşamaktadırlar.
- Düşük performans ve verimlilik ile çalışmaktadırlar.

- İş yavaşlatma ve üretkenlik karşıtı davranışta bulunmaktadırlar.
- İşletmede geçirilen süreyi azaltmak için devamsızlık yapmaktadırlar.
- Gerekli olmadığı halde rapor almaya çalışmaktadırlar.
- Adaletsizliğin giderilmeyeceği düşüncesi kesinleşirse işten ayrılmayı düşünmektedirler.

3.4.2.6. Örgütsel Ödüller

Ödüller, işletmelerde başarılı performans sağlayan çalışanları onurlandırmanın bir yoludur (Barutçugil, 2004: 451). Ödüllendirmede temel amaç birey veya ekip çalışmasının verimliliklerini artırmak diğer çalışanların da bu durumdan etkilenerek daha fazla performans göstermesini sağlamaktır (Altındağ ve Akgün, 2015: 282). Çalışanların bireysel farklılıkları olmasına rağmen tüm çalışanlar yöneticilerinden yaptıkları işin ne kadar önemli olduğunu, kendilerinin işletme için ne kadar değerli olduğunu ve büyük işler başardıklarını duymak ve takdir edilmek isterler. Yöneticiler de çalışanların yaptıkları işe bağlı olarak onları ödüllendirmesi gerekmektedir (Barutçugil, 2004: 472-473). Ödüllerin örgütsel bağlılık üzerinde büyük bir etkisi bulunmaktadır. Emeklerinin karşılığı olarak ödüller adil bir şekilde verildiğinde çalışanların örgüte olan bağlılığı artmaktadır (Karasoy, 2014: 57).

3.4.2.7. Takım Çalışması

Belirli bir hedefi gerçekleştirmek üzere iki veya daha fazla insandan oluşan birbirleri ile etkileşim içerisinde bulunan ve kendi çalışmasını koordine eden topluluk takım olarak adlandırılmaktadır (Şimşek vd., 2016: 231). Takımlar, farklı uzmanlık alanlarına sahip çalışanların yeteneklerini ve emeklerini birleştirerek örgütsel hedefleri gerçekleştirmek amacıyla kurulan profesyonel çalışma grubudur. İşletmelerde takım çalışmaları, çalışanların planlama ve karar süreçlerine katılma, bağımsız düşünme ve çalışma isteklerinin sonucudur (Tutar, 2016: 213-214).

3.4.2.8. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması

Rol çatışması, çalışanların işletme içerisinde görevlerini yerine getirmesi esnasında, işletme içinde ve dışında farklı tarafların istekleri arasındaki anlaşmazlık

durumunu ifade etmektedir (Katz ve Kahn, 1977: 202). Bu kavramın tanımlanmasında davranış düzlemi önem taşımaktadır. İşletmelerin örgüt yapıları da davranış düzlemini oluşturmaktadır. Bu düzlemde ise çok fazla statü ve statülere bağlı olarak rol davranışı bulunmaktadır. İşletmelerde etkinlik ve verimliliğin sağlanmasında rol davranışlarının davranış düzlemi ile uyumlu olması gerekmektedir. Aksi takdirde rol çatışması yaşanabilmektedir (Şimşek vd., 2016: 25).

3.4.3 Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel ve örgütsel faktörlerin dışında örgüt dışı faktörlerde bulunmaktadır. Bu faktörler iki başlık altında incelenebilir.

3.4.3.1. Profesyonellik

Profesyonellik, bireylerin sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve mesleki kimlik özelliklerinin yetkin bir grubun değer ve normları ile içselleştirilmesini içeren süreç olarak açıklanmaktadır (Alidina, 2013: 128). Profesyonellik kazanılabilmesi için bir takım kriterlerin yerine getirilmesi gereklidir. Bu kriterler aşağıda sıralanmıştır (Adıgüzel vd., 2011: 239).

- İlgili dernek veya mesleki kuruluşların bulunması,
- Çalışma koşullarında hareket etme serbestiyetinin tanınması,
- Uzun süreli, etkili ve verimli bir eğitim sunulması,
- Toplumsal çıkarlar gözetilerek hizmet sunumunun gerçekleştirilmesi,
- Uzmanlaşmak istenilen branşta gerekli nitelik ve yetkinliğe sahip olma,
- İş ile ilgili kurallara uyma zorunluluğu,
- Bilimsel yöntem ve tekniklerden yararlanılarak oluşturulan çalışma ve yeniliklere açık olunması.

3.4.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları

Bireylerin işe başladıktan sonra yeni iş bulma olanaklarının varlığı örgütsel bağlılığı etkileyen dış faktörlerden biridir. Alternatif iş fırsatları bireylerin bilgi, beceri ve yeteneklerinin yanı sıra küreselleşme, ülkenin ve sektörün içerisinde bulunduğu sosyo-

ekonomik durumlar ile ilgilidir (İnce ve Gül, 2005: 85). Gelişmiş toplumlarda yeni iş bulma olanaklarının fazla olması bireylerin örgüte olan bağlılıklarını azaltır. Bireyler alternatif fırsatları değerlendirip kendisine daha uygun bir iş bulduğunda mevcut işini bırakma eğilimindedir. Bu olumsuz durumu ortadan kaldırmak için işletmelerde kültürünün yaygınlaştırılması gerekmektedir (Bilgiç, 2017: 43-44).

3.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Bireylerin örgütsel bağlılığı bireysel gelişim ile ilişkili olarak farklı seviyelerde olabilmektedir (Reichers, 1985: 471). Bireyin örgütsel bağlılığını geliştirmesiyle ilgili literatürde farklı örgütsel bağlılık düzeyleri bulunmaktadır.

3.5.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, yöneticiler için büyük bir endişe konusu olmuştur, çünkü düşük bağlılık çalışan değişiminin ana nedeni olarak görülmüştür. Çalışanların kayıp üretkenlikte azalma anlamına geleceği için ciro bir işletme üzerinde olumsuz etki yapma potansiyeline sahiptir (Taormina, 1999: 1064-1065). İşletmeler, düşük düzeyde örgütsel bağlılık düzeyinde çalışanlardan istediği performansı alamayacaktır. Bu durum ise işletme için maddi bir kayıp olmaktadır (Zencirkıran ve Keser, 2018: 278).

Düşük düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanların sonuçları işletme için maliyetli olabilir ve bu nedenle yönetimin dikkate alınmasını hak edebilir (Hartmann ve Bambacas, 2000:89). Düşük örgütsel bağlılık seviyesi, ne örgütsel hedeflerin ve değerlerin kabul edilmemesi ne de örgütte kalmak için çaba sarf etme istekliliği ile karakterize edilir. Çalışanların, işletmenin amaç ve değerlerini kabul etmemekte ve bununla birlikte işletmede kalabilmek için çaba gösterme isteğinin de olmamasıdır (Reichers, 1985: 470-472). Bu seviyede faaliyet gösteren çalışan, işletme konusunda hayal kırıklığına uğramaktadır; böyle bir çalışan, süreklilik boyutuyla ilişkili olarak işletmede kalması gerektiği için kalabilir (Meyer ve Allen, 1997: 45).

3.5.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Çalışanlar örgütsel değerleri makul bir şekilde kabul etmekle ve örgütte kalabilmek için çaba harcamaya isteklilik göstermektedir (Reichers, 1985: 472). Bu seviye, makul veya ortalama bir bağlılık olarak görülebilir. İşletmede kalma isteği, bağlılığın normatif boyutuyla ilişkili bir ahlaki bağlılığın bir niteliğidir (Meyer ve Allen, 1997: 47-50).

Orta düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar örgütsel amaç, hedef, plan, politika ve faaliyetleri kabul etmelerine rağmen kendilerini örgütün bir parçası olarak görememeleri durumudur. Çalışanlar bu bağlılık düzeyinde genellikle örgütün kendilerinden beklentilerini karşılamaya yönelik tutum ve davranışlar gösterirler. Ancak kişisel beklentiler ile örgütsel beklentiler uyuşmadığında sorun yaşamaktadırlar (Koç, 2009: 206).

3.5.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Örgütlerine karşı güçlü bağlılık gösteren çalışanlar iş yapmalarını engelleyen faktörleri ortadan kaldırma eğilimindedir. Bu durum çalışanların performansını artırmakla birlikte işten ayrılma niyetlerinin daha zayıf olması anlamına gelmektedir (Hussain ve Asif, 2012: 3). Çalışanlar örgütsel değerleri güçlü bir şekilde kabul etmekte ve örgütte kalabilmek için çaba harcamaya isteklilik göstermektedir (Reichers, 1985: 471). Bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması sadece işten ayrılma niyetinin azalmasına değil, aynı zamanda örgütsel hedefler için çalışmaya istekli olduklarını da göstermektedir (Meyer ve Allen, 1997: 202). Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık çalışanların gelirlerinde ve kariyerlerinde artış sağlayabilir. Ancak bu durum çalışanların kişisel gelişimlerini sınırlandırabilir ve alternatif iş fırsatlarını reddetmesine sebep olabilir (Randall, 1987: 462). Hem yüksek örgütsel bağlılık hem de yüksek iş katılımı sergileyen çalışanların işletmeyi terk etme olasılığının en düşük olduğu, örgütsel bağlılık ve işe bağlılık düzeyleri düşük çalışanların işletmeyi gönüllü olarak terk etme olasılığının en yüksek olduğu öne sürülmüştür (Huselid ve Nancy, 1991: 380).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyler üretken, verimli, uyumlu, sadakatli ve sorumluluk anlayışı içerisinde çalışmaktadırlar (Slocombe ve Dougherty, 1998: 469).

Yüksek örgütsel bağlılık, kişinin istihdam edildiği işletme ile özdeşleşmesi anlamına gelmektedir (Miller, 2003: 73). Çalışanları daha yüksek düzeyde bağlılığa sahip olan işletmelerin daha yüksek performans ve üretkenlik ve daha düşük devamsızlık ve geç kalma düzeyleri gösterdiği belirtilmektedir (Cohen, 2003: 18). Genel olarak örgütsel bağlılık düzeylerinin sonuçları Tablo 3.1.'de yer almaktadır.

Tablo 3.1. Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Sonuçları

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık	Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik, insan kaynaklarının daha etkin kullanımı.	Yavaş kariyer ilerlemesi ve terfi, dedikodu sonucu oluşan kişisel maliyetler, örgütten ihraç ya da örgütün amaçlarını bozma	Dedikodunun örgüt için yararlı sonuçları.	Yüksek iş gücü devri, işe geç gelme, devamsızlık, düşük iş kalitesi, örgüte karşı illegal faaliyetler, örgütte kalma isteksizliği.
Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık	Gelişmiş aidiyet, güvenlik, yeterlik, sadakat duyguları. Yaratıcı bireyselliğin gelişmesi.	Mesleki gelişme ve terfi fırsatlarının sınırlanması.	Örgütten ayrılma isteğinin azalması, sınırlı iş gücü devri, daha yüksek iş doyumu.	İşgörenin örgütsel istekleriyle örgüt dışı isteklerini dengelemesi. Örgütsel etkililikte düşüş.
Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık	Bireysel kariyer ilerlemesi ve davranışın örgüt tarafından ödüllendirilmesi. Bireyin iş yapma tutkusu.	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının kısıtlanması. Değişme, direnç, sosyal ve aile ilişkilerinde gerilim.	Örgütten ayrılma isteğinin azalması, sınırlı iş gücü devri, daha yüksek iş doyumu.	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, yüksek bağlı işgörenlerden örgüt adına yasadışı eylemlere girişme.

Kaynak: Randall, 1987: 462.

Örgütsel bağlılığın üç boyutu, bir çalışanın farklı psikolojik durumlarını temsil etmekte ve her boyut için bağımsız ölçümler geliştirmek mümkündür (Meyer ve Allen, 1997: 50-53). Örgütsel bağlılık, istikrarlı ve üretken bir işgücü ile sonuçlanabilir (Morrow, 1983: 491).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak gıda sektörü hakkında genel bilgiler verilmiştir. Daha sonra çalışmanın amacı ve önemi, kapsam ve sınırlılıkları, modeli ve yöntemi açıklanmıştır. Son olarak da elde edilen verilerin analizi ve bulgularına yer verilmiştir.

4. 1. Gıda Sektörü Hakkında Genel Bilgiler

Günümüzde sosyo-ekonomik alanda en etkili faaliyet alanlarından biri olarak kabul edilen gıda sektörü, çeşitli alt kolları bulunan geniş bir yelpazeye sahip imalat sanayi olarak öne çıkmaktadır. Son yıllarda dünyada olduğu gibi Türkiye’de de gıda sektörü önemli bir değişim göstermektedir. Bu değişim üretim-tüketim yapısını, ithalat-ihracat dengesini ve işletme politikalarını etkilemektedir. Emek yoğun olarak faaliyet gösteren gıda sektörü; tarım alanlarının etkin ve verimli kullanılması, tarım ürünlerinin değerlendirilmesi, istihdama katkı sağlaması ve halkın sağlığı ile ilgili doğrudan ilişkili olup stratejik bir öneme sahiptir (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2021a: 8).

Gıda ürünleri imalatı ülkemizde imalat sanayiinde en yüksek payı olan sektörlerden biridir. 21. yy’ın başından beri sektör küresel ticarete önemli bir ivme kazanmıştır. 1995-2018 yılları arasında dış ticaret değeri iki katından fazla artmıştır. 2018 yılında ikinci sırada iken 2019 yılında imalat sanayii sektörü içerisinde en yüksek ciroyu yaparak %13,6’lık paya sahip olmuştur (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2021b: 4-10). Türkiye İstatistik Kurumu tarafından açıklanan Dış Ticaret Verileri temel alınarak hazırlanan Türkiye Gıda ve İçecek Sanayii Dernekleri Federasyonu 2021 yılında tarım, gıda ve içecek sektörünün 22,9 milyar dolar ihracat ve 17,2 milyar dolar ithalat gerçekleştirdiğini açıklamıştır (TGDF, 2022). Türkiye’nin yakın coğrafyasında bulunan 600 milyon nüfus ile önemli ekonomik bir alan oluşturduğu ve günümüzde yaklaşık % 1,5 pazar payına sahip iken gelecekteki on yıl içerisinde %3’e çıkması planlanmaktadır (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2021a: 7).

Gıda sektörü üzerinde yapılan bu tez çalışmasında Avrupa Birliği'nde kullanılan NACE (Nomenclature des Activités Économiques dans la Communauté Européenne) sınıflamasında 10 No'lu kodun (Gıda Ürünleri İmalatı) üçlü alt grubu temel alınmıştır. NACE kodu uygulaması Avrupa'da ekonomik faaliyetler ile ilgili istatistiki veri üretilmesi ve yayılması amacıyla kullanılmaktadır. Tüm Ekonomik Faaliyetlerin Uluslararası Standart Sanayi Sınıflaması (ISIC) ile ilişkilidir (BTM, 2023). İlgili kod ve açıklamaları Tablo 4.1.'de yer almaktadır (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2021b: 1).

Tablo 4.1. Gıda Sektörü NACE Sınıflaması

NACE KODU	Açıklama
10	Gıda Ürünlerinin İmalatı
10.1	Etin işlenmesi ve saklanması ile et ürünlerinin imalatı
10.2	Balık, kabuklu deniz hayvanları ve yumuşakçaların işlenmesi ve saklanması
10.3	Sebze ve meyvelerin işlenmesi ve saklanması
10.4	Bitkisel ve hayvansal sıvı ve katı yağların imalatı
10.5	Süt ürünleri imalatı
10.6	Öğütülmüş tahıl ürünleri, nişasta ve nişastalı ürünlerin imalatı
10.7	Fırın ve unlu mamuller imalatı
10.8	Diğer gıda maddelerinin imalatı
10.9	Hazır hayvan yemleri imalatı

Kaynak: T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2021b: 1

Çalışma kapsamında Türkiye'de faaliyet gösteren büyük sanayi kuruluşlarını tespit eden İstanbul Sanayi Odası (İSO) sıralaması temel alınmıştır. "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu (İSO 500)" araştırmasının temel amacı, Türkiye genelinde sanayi sektöründe faaliyet gösteren en büyük kuruluşları tespit etmek, sanayinin gelişimini değerlendirebilmek ve geleceğe yönelik planların yapılabilmesi için yol haritasının hazırlanmasına katkı sağlamaktır (İSO, 2022). İSO Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu araştırmasının temelleri 1960'lı yıllara dayanmaktadır. Yıllar içerisinde yapılan çalışmalara bağlı olarak yaşanan gelişmeler Tablo 4.2'de yer almaktadır.

Tablo 4.2. ISO-1000 İşletme Sıralaması Tarihçesi

Yıllar	Gelişme
1968	Vehbi KOÇ'un önerisiyle başlatılan çalışma neticesinde ilk kez en büyük sanayi kuruluşu belirlendi ve kamuoyu ile paylaşıldı.
1978	Türkiye'nin en büyük 300 sanayi kuruluşu belirlendi.
1981	Çalışmanın kapsamı 500 kuruluşu çıkarılarak kamuoyuna sunuldu.
1991	"Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" araştırmasına ek olarak "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu"nu izleyen 325 Büyük Sanayi Kuruluşu" çalışması hazırlanıp kamuoyunun bilgisine sunulmuştur.
1992	Ek çalışmanın kapsamı 250 olarak yeniden belirlendi ve "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu"nu izleyen 250 Sanayi Kuruluşu" araştırması açıklandı.
1998	250 Sanayi Kuruluşu araştırması kapsamı genişletilerek 500'e çıkarıldı. Böylece Türkiye'nin 1000 Büyük Sanayi Kuruluşu'na ait veriler oluşturuldu.
2016	ISO 500'ün çok daha spesifik konulardaki sonuçlarını değerlendiren Tematik Raporlar adlı yeni bir serinin hayata geçirilmesine karar verildi.
2017	ISO 500 çalışması geliştirilmiş içeriği ve yenilenen tasarımı ile okuyucusuyla buluştu. ISO 500 web sitesi www.iso500.org.tr yayına girdi.
2018	Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu araştırması 50 yaşında.

Kaynak: ISO, 2022.

Günümüz ekonomisinde yaşanan gelişmeler, talebin artması, işletmelerin çeşitliliği ve fazlalığı rekabeti oluşturmuştur. Büyüyen ekonomilerle birlikte ulusal ve uluslararası rekabette varlıklarını devam ettirebilmek için işletmeler de büyümüştür (Akbaş, 2011: 67). Bu bağlamda ülkelerin sanayileşmesi ve kalkınması modern ve büyük işletmelere bağlıdır (Şimşek ve Çelik 2016: 46). Çalışan sayısı 250 ve daha fazla bununla birlikte sermayesi veya yıllık bilanço büyüklüğü 125 milyon TL'den fazla olan işletmeler büyük işletme olarak sınıflandırılmaktadır (Diken vd., 2020: 41).

4.2. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi

Araştırma, stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinin kurumsallaşma ve örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemek üzere tasarlanmıştır. Bu bağlamda üst yönetimin stratejik insan kaynakları yönetimi, kurumsallaşma ve örgütsel bağlılık ile ilgili görüşleri alınmıştır. İşletmelerde tüm çalışanlara ise kurumsallaşma ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek için anket yapılmıştır. Yapılan literatür araştırmasında, stratejik insan kaynakları yönetimi ile kurumsallaşma, stratejik insan kaynakları yönetimi ile örgütsel bağlılık, kurumsallaşma ile örgütsel bağlılık konularını ele alan çalışmaların olduğu tespit edilmiştir. Ancak stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinin

kurumsallaşma ve örgütsel bağlılığı konu alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca konunun yönetici ve çalışan perspektifi ile ele alınması bu çalışmayı önemli kılmaktadır.

Araştırmanın temel amacı İstanbul Sanayi Odası (İSO) Türkiye'nin İlk 1000 Büyük Sanayi Kuruluşu arasında yer alan gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki üst yönetimin stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarını, kurumsallaşma algılarını ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek, bu bağlamda kurumsallaşma ve örgütsel bağlılık ilişkisini çalışanlar perspektifinde incelemektir.

Tez çalışması Türkiye'de İlk 1000 Büyük Sanayi Kuruluşu arasında yer alan gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapılmıştır. Bu işletmelerde üst düzey yöneticiler ile stratejik insan kaynakları yönetimine ilişkin mülakat yapılmıştır. İşletmelerde tüm çalışanların ise kurumsallaşma algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri için anket yapılmıştır.

4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından açıklanan 2019 yılı Türkiye'de İlk 1000 Büyük Sanayi Kuruluşu arasında yer alan gıda sektöründeki işletmeler oluşturmaktadır. Bu kapsamda İSO İlk 1000 Büyük Sanayi Kuruluşu arasında 194 adet gıda ürünleri imalatı yapan işletme bulunmaktadır. Toplam olarak araştırmanın evrenini 194 adet işletme oluşturmaktadır. Açıklanan listede aynı holdinge ait işletmelerin bulunduğu göz önüne alındığında araştırma evrenini azaltmaktadır. Bu çalışmanın örneklem seçiminde amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örneklemede; örneklem, anakütle içerisinde istenilen özelliği temsil edecek birimlerin tespit edilerek seçilmesi öngörülmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 82). Araştırmanın uygulama aşamasını oluşturan mülakat ve anket çalışmasına 2020 Nisan ayında başlanmış olup 2022 Şubat ayında son bulmuştur. Bu dönemde COVID-19 Pandemisinin yaşanması ve ulaşım imkanları nedeniyle örneklem olarak belirlenen 39 işletmeye ulaşılmış olup 22 işletmeden olumsuz cevap alınmıştır. Sonuç olarak Konya, Karaman, Uşak, İzmir, Antalya, Denizli illerinde bulunan 17 işletmeden olumlu cevap alınarak mülakat ve anket yapılmıştır. İlgili bilgiler aşağıdaki Tablo 4.3.'te yer almaktadır.

Tablo 4.3. İşletmelere Ait Örneklem Verileri

İller	Konya	Karaman	Uşak	İzmir	Antalya	Denizli
İşletme Sayısı	5	3	1	4	2	2
Anket Sayısı	238	126	54	162	108	96

4.4. Araştırma Yöntemi

Araştırma, 2019 yılı Türkiye’de İlk 1000 Büyük Sanayi Kuruluşu arasında yer alan gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki üst yönetimin stratejik insan kaynakları yönetimi, kurumsallaşma ve örgütsel bağlılık hakkındaki görüşlerini nitel yöntemle analiz etmeye ve tüm çalışanların kurumsallaşma algısı ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi açıklamak için de nicel yöntemle analiz etmeye yönelik betimsel bir çalışmadır. Nicel ve nitel araştırmanın özellikleri Tablo 4.4.’te yer almaktadır.

Tablo 4.4. Nicel ve Nitel Araştırmanın Özellikleri

Karşılaştırılan Konular	Nicel Araştırma	Nitel Araştırma
Araştırma Odağı	Nicelik	Nitelik
Felsefi Temeller	Pozitivizm, realizm	Fenomonoloji, yapılandırmacılık
İlgili Kavramlar	DeneySEL, istatistiksel	Etnografi, alan çalışması
Amaç	Kontrol, ispat, açıklama, hipotez testi	Anlam, açıklama, buluş, hipotez kurma
Desen Özellikleri	Yapılandırılmış, önceden belirlenmiş	Bir anda oluşan, geliştirilebilir
Örneklem	Tesadüfi, temsil gücü yüksek büyük gruplar	Tesadüfi olmayan, küçük gruplar
Veri Toplama	Anketler, ölçekler, araştırmalar	Mülakatlar, gözlemler, belgeler
Temel Analiz Türü	Tümdengelim	Tümevarım
Bulgular	Sayısal, kesinlik	Kapsamlı, açıklayıcı

Kaynak: Merriam, 2018: 18.

Araştırma yöntemlerinin gelişim süreci içerisinde nicel araştırma paradigması, 19. yy’da çeşitli nicel araştırma modellerini birleştiren ilk ve tek araştırma modeli olarak kullanılmıştır (Kıral ve Kıral, 2011: 294). Nicel araştırma tarihsel olarak sosyal bilim araştırmalarının temel taşı oluşturmuştur (Johnson ve Onwuegbuzie, 2004: 14). Ancak, araştırmacılar 20. yüzyılın başlarında, nicel paradigmanın varsayımlarını ve ilkelerini reddederek nitel araştırma paradigmasına yönelmişlerdir. Denzin ve Lincoln (2000), 1900

ve 1950 yılları arası, nitel araştırmanın temelleri atılmıştır. Bu dönemden kısa bir süre sonra 1960’lı yıllarda bu iki yaklaşımını bütünleştiren karma araştırma yaklaşımı kavramı ortaya çıkmıştır. Karma araştırma paradigması, tek bir çalışma ya da çalışmalar dizisinde aynı temel olguya ilişkin nitel ve nicel verilerin toplanmasını, analiz edilmesini ve yorumlanmasını içeren çalışmaları açıklamaktadır (Leech ve Onwuegbuzie, 2009: 265-266).

Karma araştırma yöntemi, Tashakkori ve Teddlie (2003) tarafından “nicel ve nitel paradigmaların soru tiplerinde, araştırma yöntemlerinde, veri toplama ve analizi işlemlerinde ve/veya çıkarımlarında kullanıldığı araştırma deseni” olarak açıklamakla birlikte Tashakkori ve Creswell (2007) , “araştırmacının tek bir çalışmada veya araştırma programında nicel ve nitel yöntemleri kullanarak verileri topladığı ve analiz ettiği, bulguları bütünleştirdiği ve sonuçları çıkarttığı araştırma ” olarak tanımlamaktadır. Karma yöntem araştırması, günümüzde yönetim, eğitim, psikoloji, sosyoloji ve sağlık gibi çoğu disiplinde yaygın olarak kullanılmaktadır (Bentahar ve Cameron, 2015: 3). Bu çalışmada da konuyla ilgili derinlemesine sonuçlar elde etmek için karma yöntem araştırması kullanılmıştır. Bu bağlamda eş zamanlı veya kısa bir zaman aralığıyla nitel ve nicel aşamaların birlikte yürütüldüğü karma yöntem desenlerinden “yakınsayan paralel desen” kullanılmıştır (Creswell ve Clark, 2018:79; Teddlie ve Tashakkori, 2020: 172). Desen prototipi Şekil 4.1’ de gösterilmiştir.



Şekil 4.1. Yakınsayan Paralel Desen Prototipi

Kaynak: Creswell ve Clark, 2018: 77.

Karma yöntem araştırması; çalışmanın amacına yönelik hem nitel hem de nicel bakış açısı sunmaktadır. Nitel yaklaşımın zayıf yönü nicel yaklaşımın güçlü yönüyle veya nitel yaklaşımın güçlü yönü nicel yaklaşımın zayıf yönüyle açıklanabilir. Araştırma

problemi için nitel veya nicel yaklaşımlar ile tek başına toplanacak olan veriden daha fazlası elde edilebilir. Aynı zamanda probleme ilişkin soruların cevaplanmasında kapsamlı bir değerlendirme sunmaktadır. Bu avantajların yanı sıra karma yöntem araştırması nitel ve nicel verilerin toplanması ve analiz edilmesi için zaman ve maliyet kısıtı sunmaktadır. Araştırma kaynaklarının yöntem için yeterli olup olmadığının belirlenmesi için gerekli bilgi ve beceriye sahip olunması gerekmektedir. Karma yöntem araştırması yeni bir yöntem olduğu için bazı kişilere bu yöntemi anlatmak ve ikna etmek yöntemin temel güçlükleri arasındadır (Creswell ve Clark, 2018: 14-20).

4.4.1. Nicel Veri Analiz Yöntemi

Araştırmanın nicel aşamasında İSO tarafından belirlenen 2019 yılı Türkiye’de İlk 1000 Büyük Sanayi Kuruluşu içerisinde yer alan gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların işletmelerin kurumsallaşma algılarını ve örgütsel bağlılıklarını belirlemeye yönelik anket yapılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanlara ilişkin demografik değişkenler yer almaktadır. İkinci bölümde kurumsallaşma algısını ölçmek için Aylan ve Koç (2017) tarafından geliştirilen *“İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”*nda yayınlanan 48 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçek, *“işletme anayasası”*, *“profesyonelleşme”*, *“örgüt yapısı”*, *“yetki devri ve yetkilendirme”*, *“stratejik planlama süreci”*, *“yönetim anlayışı ve yönetime katılma”*, *“karar alma şekli”*, *“etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması”* ve *“iç denetim faaliyetleri (hesap verebilirlik)”* olmak üzere dokuz boyuttan oluşmaktadır. Son bölümde ise çalışanların örgütsel bağlılıklarını ölçmek için Allen ve Meyer (1996) tarafından geliştirilen *“Örgütsel Bağlılık Ölçeği”* kullanılmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği’nin Türkçe geçerlilik güvenirlik çalışması Wasti (2000) tarafından *“Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi”* adlı makalesinde yapılmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği; *“duygusal bağlılık”*, *“normatif bağlılık”* ve *“devam bağlılığı”* olmak üzere üç boyut ve 18 maddeden oluşmaktadır. Çalışmada ölçek verilerini değerlendirmek için 5’li Likert tipindeki ölçek kullanılmıştır. Her bir ifade için *“Kesinlikle Katılıyorum=5”*, *“Katılıyorum=4”*, *“Kararsızım=3”*, *“Katılmıyorum=2”*, *“Kesinlikle Katılmıyorum=1”*

şeklinde yapılandırılmıştır. Çalışmanın nicel yönteminde yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır.

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM), günümüzde sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda özellikle model analizleri için yaygın olarak kullanılmaktadır (Dursun ve Kocagöz, 2010: 1). Bu modelleme, gözlenen ve gizli değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Gözlemlenen değişkenler, veri toplama sürecinde ölçülen değişkenlerdir ve gizli değişkenler ise doğrudan ölçülemedikleri için gözlenen değişkenlere bağlanarak ölçülmektedir. Yapısal eşitlik modellemesi, yapısal model ve ölçüm modeli olmak üzere iki temel bileşenden oluşmaktadır (Civelek, 2018: 6). Bu modelleme faktör analizi ile regresyon veya yol analizinin bir kombinasyonu olarak görülebilir. YEM'e olan ilgi genellikle gizli faktörler tarafından temsil edilen teorik yapılar üzerindedir. Teorik yapılar arasındaki ilişkiler, faktörler arasındaki regresyon veya yol katsayıları ile temsil edilmektedir. Yapısal eşitlik modeli, gözlenen değişkenler arasındaki kovaryanslar için alternatif kovaryans yapısı modellemesi adını sağlayan bir yapı anlamına gelmektedir (Hox ve Bechger, 1999: 1).

Yapısal eşitlik modellemesi, regresyon gibi birinci nesil istatistiksel tekniklere kıyasla, ikinci nesil veri analiz tekniği olarak çok sayıdaki bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin modellenmesi ile karmaşık bir araştırma problemini tek süreçte, sistematik ve kapsamlı bir şekilde açıklamayı sağlamaktadır (Bagozzi ve Fornell, 1982; Anderson ve Gerbing, 1988 Akt: Dursun ve Kocagöz, 2010: 2). Regresyon analizinden farklı olarak, yeni bir istatistiksel analiz tekniği olan yapısal eşitlik modellemesi, birçok gözlenen ve gizli değişken arasındaki karmaşık ilişkileri modelleyerek araştırma hipotezlerini tek bir süreçte test etmeye olanak sağlamaktadır. Geleneksel regresyon analizinde sadece doğrudan etkiler tespit edilebilir. Ancak yapısal eşitlik modelleme yönteminde doğrudan ve dolaylı etkiler bir araya getirilir (Civelek, 2018: 9). YEM analizinin birincil amacı, bir dizi değişkenin gözlenen ortalamaları, varyansları ve kovaryansları hakkındaki araştırma hipotezlerini doğrulamaktır. Hipotezler, gözlenen parametre sayısından daha küçük olan bir dizi yapısal parametreyle (örneğin, faktör yükleri, regresyon yolları) temsil edilmektedir (Bowen ve Guo, 2011: 5).

Yapısal eşitlik modellemesi için literatürde iki farklı model bulunmaktadır. Birincisi Kovaryans Temelli YEM (CB-SEM), ikincisi ise Kısmi En Küçük Kareler YEM (PLS-SEM; PLS yol modellemesi) olarak adlandırılmaktadır (Chin, 1998). CB-SEM, genel olarak teorileri onaylamak için kullanılmaktadır. PLS-SEM ise keşif araştırmalarında teoriler geliştirmek için kullanılmaktadır (Hair vd., 2017: 631). Araştırma modelinde yer alan boyutların ve ifade sayısının fazla olduğu durumlarda PLS-SEM kullanılmasının uygun olacağı belirtilmektedir (Hair vd., 2019: 5). Bu gerekçe ile tez çalışmasında PLS-SEM modeli kullanılmıştır.

4.4.2. Nitel Veri Analiz Yöntemi

Nitel çalışmalarda veri analizi çeşitlilik, esneklik ve yaratıcılık anlamına gelmektedir. Her nitel çalışma kendine özgü özellikler taşır ve veri analizinde yeni yaklaşımlar gerektirmektedir. Bu gerekçe ile araştırmacı çalışmada elde edilen verilerden yola çıkarak ve mevcut analiz yöntemlerini gözden geçirerek kendi çalışması için veri analiz planı geliştirmesi gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 237). Nitel araştırma yöntemi anlama ve yorumlamayı esas aldığı için gözlem ve görüşme gibi tekniklerle yeniden oluşturulan bilginin araştırmacı tarafından yorum yapılarak zenginleştirilmesini öngörmektedir (Bal, 2016:72).

Nitel araştırmalarda, çalışmanın yaklaşımını belirleyen ve aşamaların bu yaklaşımın sınırlılıkları dahilinde tutarlı olmasını sağlayan stratejiler nitel araştırma desenleri olarak adlandırılmaktadır. Bu desenler araştırmanın odağını, veri toplama ve analiz aşamalarında araştırmacıya yön göstermektedir. Ancak desenler araştırmacıya mutlak sınırlarla belirlenmiş kurallar çerçevesinde yönlendirme yapmaz (Yıldırım ve Şimşek, 2018:67). Bu çalışmada nitel araştırma desenlerinden durum çalışması yapılmıştır. Durum çalışması araştırmaları, araştırmacının gerçek yaşam, güncel olay ya da belirli bir zaman içerisinde çoklu sınırlandırılmış durumlar hakkında çeşitli bilgi kaynakları aracılığıyla derinlemesine veri toplandığı durum betimlemesi veya durum temalarının belirlendiği nitel bir desendir (Creswell, 2020:99). Aynı zamanda durum çalışmaları, kompleks istatistiksel analizler ile sonuçların elde edildiği deneysel çalışmalar yerine bir kişiyi, olayı veya işletmeyi ayrıntılı olarak inceleyen çalışmalardır (Glesne, 2011:30). Durum çalışması, bir veya daha fazla durumu kendi sınırları dahilinde

bütüncül olarak analiz etmeyi amaçlamaktadır. Kuramsal temelleri ise sosyoloji, psikoloji, örgüt psikolojisi ve program değerlendirmeye dayanmaktadır. Veri toplama yöntemi olarak gözlem, görüşme, mülakat ve doküman analizi gibi çok boyutlu teknikler kullanılabilir. Verilerin analiz edilmesinde temaları ve örüntüleri belirleme, örnekleme, betimleme ve karşılaştırmalı analiz yöntemleri kullanılmaktadır. Sonuç olarak durumların tek başına veya karşılaştırmalı olarak tanımlanmakla birlikte yorumlanarak raporlaştırılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018:75).

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kapsamında, üst yönetime stratejik insan kaynakları yönetimi, kurumsallaşma ve örgütsel bağlılık ile ilgili görüşme yapılmıştır. Görüşme notları Office Word Programı ile metin haline getirilmiştir. Görüşme sonrası elde edilen veriler MAXQDA programı 2022 versiyonu ile analiz edilmiştir.

4.5. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Bu başlık altında çalışmanın amacını gerçekleştirmek üzere tasarlanan araştırma modeli ve geliştirilen hipotezler açıklanmaktadır.

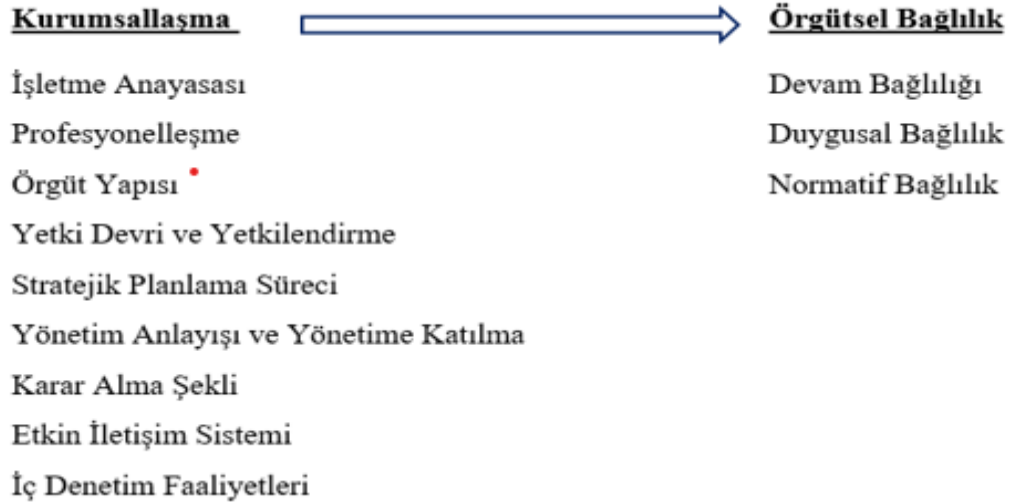
4.5.1. Araştırma Modeli

Çalışmada stratejik insan kaynakları yönetimi pratiğinin çalışanlardaki kurumsallaşma ve örgütsel bağlılık etkileşimi ile ilişkileri ortaya koyulmaktadır. Bu kapsamda öncelikle kurumsallaşma ve örgütsel bağlılık algısı nicel araştırma yöntemi ile ölçülerek tespit edilmiştir. Bunun akabinde işletmelerde üst yönetim ile stratejik insan kaynakları yönetimi pratik ve perspektifine ilişkin görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerden gerek kurumsallaşma gerekse örgütsel bağlılık alt boyutlarının izleri bulunmuştur. Bu doğrultuda nicel ve nitel yöntem için geliştirilen araştırma modellere yer verilmektedir.

4.5.1.1. Nicel Verilere İlişkin Model

Araştırma modeli, bağımlı ve bağımsız iki değişkenden oluşmaktadır. Bağımlı değişken örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık boyutları; duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığından oluşmaktadır. Bağımsız değişken ise kurumsallaşmadır. Kurumsallaşma; işletme anayasası, profesyonelleşme, örgüt yapısı, yetki devri ve

yetkilendirme, stratejik planlama süreci, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli, etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması, iç denetim faaliyetleri (hesap verebilirlik) alt boyutlarından oluşmaktadır. Araştırma Modeli Şekil 4.2.'de yer almaktadır.

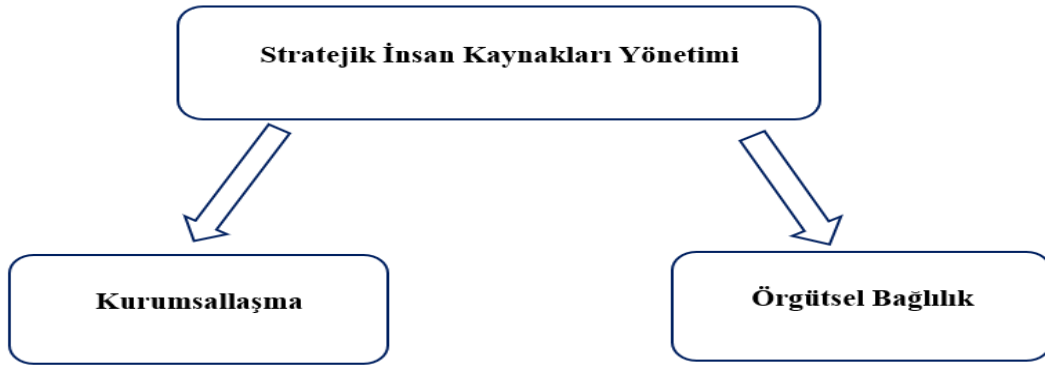


Şekil 4.2. Araştırma Modeli

Araştırma modeli kurumsallaşma algısının örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu varsayımına dayanmaktadır.

4.5.1.2. Nitel Verilere İlişkin Model

Stratejik insan kaynakları yönetiminin kurumsallaşma ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini açıklamak için Türkiye’de ilk 1000’de yer alan gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapılan bu çalışma 3 tema altında toplanmıştır. Bunlar; stratejik insan kaynakları yönetimi, kurumsallaşma ve örgütsel bağlılıktır. Nitel verilere ilişkin model Şekil 4.3. te yer almaktadır.



Şekil 4.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İle Kurumsallaşma ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

İşletmelerde üst düzey yöneticileri ile yapılan görüşmelerde stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında kurumsallaşma ve örgütsel bağlılığa yönelik ilişkilerin olduğu varsayıma dayanmaktadır.

4.5.2. Araştırma Hipotezleri

Kurumsallaşma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Kaptanoğlu (2011)'nin çalışmasında kurumsallaşma ile örgüte bağlılık arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Kalafat (2019)'ın çalışmasında kurumsallaşma ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.. Buna bağlı olarak ülkemizde gıda sektöründe faaliyet gösteren büyük sanayi kuruluşlarında kurumsallaşma ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olacağı düşünülerek araştırmanın ana hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur.

H_1 : Kurumsallaşma ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir etki vardır.

Literatürde kurumsallaşmanın alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında ilişkiler de analiz edilmiştir. Şimşek Evren (2020)'in çalışmasında da kurumsallaşma boyutlarının örgütsel bağlılık boyutları üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Bu tez çalışmasında da kurumsallaşmanın alt boyutlarıyla örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki etki ele alınmıştır. Alt hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur.

H_{1a}: İşletme anayasası ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir etki vardır.

H_{1b}: Profesyonelleşme ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir etki vardır.

H_{1c}: Örgüt yapısı ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir etki vardır.

H_{1ç}: Yetki devri ve yetkilendirme ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir etki vardır.

H_{1d}: Stratejik planlama süreci ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir etki vardır.

H_{1e}: Yönetim anlayışı ve yönetime katılma ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir etki vardır.

H_{1f}: Karar alma şekli ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir etki vardır.

H_{1g}: Etkin iletişim sistemi ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir etki vardır.

H_{1h}: İç denetim faaliyetleri ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir etki vardır.

H_{1i}: Profesyonelleşme ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir etki vardır.

H_{1i}: Örgüt yapısı ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir etki vardır.

H_{1j}: Yetki devri ve yetkilendirme ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir etki vardır.

H_{1k}: Stratejik planlama süreci ile bağlılık arasında pozitif yönlü bir etki vardır.

H_{1l}: Yönetim anlayışı ve yönetime katılma ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir etki vardır.

H_{1m}: Karar alma şekli ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir etki vardır.

H_{1n}: Etkin iletişim sistemi ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir etki vardır.

H_{1o}: İç denetim faaliyetleri ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir etki vardır.

H_{1ö}: İşletme anayasası ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir etki vardır.

H_{1p}: Profesyonelleşme ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir etki vardır.

H_{1r}: Örgüt yapısı ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir etki vardır.

H_{1s}: Yetki devri ve yetkilendirme ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir etki vardır.

H_{1ş}: Stratejik planlama süreci ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir etki vardır.

H_{1t}: Yönetim anlayışı ve yönetime katılma ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir etki vardır.

H_{1u}: Karar alma şekli ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir etki vardır.

H_{1v}: Etkin iletişim sistemi ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir etki vardır.

H_{1y}: İç denetim faaliyetleri ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir etki vardır.

H_{1z}: İşletme anayasası ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir etki vardır.

Çalışmanın amacına uygun olarak belirlenen alt hipotezler faktör analizi sonucunda tekrar değerlendirilecektir.

4.6. Nicel Verilerin Analizi

İşletmelerde çalışanların kurumsallaşma algılarını ve örgütsel bağlılıklarını tespit etmek için yapılan anket çalışmasından elde edilen veriler SPSS 25.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Daha sonra ise Yapısal Eşitlik Modellenmesi için SmartPLS-4 versiyonu kullanılmıştır.

4.6.1. Nicel Verilere İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada elde edilen veriler ilk olarak SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 25.0 programı daha sonra ise SMART-PLS kullanılarak analiz edilmiştir. Bu bölümde öncelikle çalışmaya katılanların demografik değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Daha sonra ise kullanılan ölçekler için açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu analizler sonucunda ise ölçeklerin güvenilirliklerine bakılmıştır.

Araştırmanın amacına uygun olarak kurulan hipotezleri test etmek için Yapısal Eşitlik Modellemesi ile analizler yapılmıştır.

4.6.1.1. Demografik Değişkenler

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 4.5'te yer almaktadır.

Tablo 4.5. Demografik Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Kategori	Sıklık (n)	Yüzde (%)	Kategori	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet			Eğitim Düzeyi		
Erkek	496	63,3	İlköğretim	265	33,8
Kadın	288	36,7	Lise	297	37,9
Yaş			Önlisans	93	11,9
18-25 yaş	63	8,0	Lisans	115	14,7
26-35 yaş	93	11,9	Lisansüstü	14	1,8
36-45 yaş	168	21,4	Çalışma Süresi		
46- 55 yaş	424	54,1	1 yıldan az	114	14,5
56-65 yaş	36	4,6	1-3 yıl	147	18,8
			4-10 yıl	303	38,6
			10 yıldan fazla	220	28,1
Toplam	784	100	Toplam	784	100

Araştırmaya 469 (% 63,3) erkek ve 288 (%36,7) kadın çalışan katılmıştır. Çalışanlardan 18-25 yaş arasında 63 (% 8,0) kişi, 26-35 yaş arasında 93 (% 11,9) kişi, 36-45 yaş arasında 168 (% 21,4) kişi, 46-55 yaş arasında 424 (% 54,1) kişi ve 56-65 yaş arasında 36 (% 4,6) kişi bulunmakta olup 65 yaş üzerinde çalışan bulunmamaktadır. Katılımcılardan 265 (33,8) kişi ilköğretim, 297 (% 37,9) kişi lise, 93 (% 11,9) kişi önlisans, 115 (% 14,7) kişi lisans ve 14 (%1,8) kişi lisansüstü mezuniyetine sahiptir. İşletmelerde 1 yıldan az çalışan 114 (% 14,5) kişi, 1-3 yıl arasında çalışan 147 (% 18,8) kişi, 4-10 yıl çalışan 303 (% 38,6) kişi ve 10 yıldan fazla çalışan 220 (% 28,1) kişi bulunmaktadır.

4.6.1.2. Açıklayıcı Faktör Analizleri

Kurumsallaşma ve örgütsel bağlılık ölçekleri için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi, aynı yapıyı ölçen birbirleri ile ilişkili çok sayıda ifadenin biraraya getirilerek daha az sayıda birbirleri ile ilişkisiz ve kavramsal olarak tanımlanabilir yeni değişkenler elde etmeyi sağlayan çok değişkenli istatistik yöntemidir (Büyüköztürk, 2016: 133). Verilerin, faktör analizi için uygunluğu KMO Örneklem Yeterlilik Testi (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) ve Bartlett Küresellik (Bartlett's Test of Sphericity) Testi ile incelenebilir (Wymer ve Alves, 2012:147). KMO değeri 0,9 ile 1 arasında mükemmel; 0,8 ile 0,89 arasında çok iyi; 0,7 ile 0,79 arasında iyi; 0,6 ile 0,69 arasında orta; 0,5 ile 0,59 arasında zayıf ve 0,5'in altında ise veri setinin faktör analizi yapmak için uygun olmadığı açıklanmaktadır (Aydın, 2007:

5). KMO değeri ne kadar yüksek olursa veri seti faktör analizi yapmak için daha uygundur (Sharma, 1996:116). Barlett Küresellik Testi ise korelasyon matrisinde yer alan tüm değişkenlerin genel anlamlılık düzeylerini gösteren istatistiksel bir testtir (Altunışık vd., 2010:265). Yapılan analizler sonucunda elde edilen kurumsallaşma ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizleri Tablo 4.6.'da yer almaktadır.

Analiz sonucunda KMO değerinin 0.924 olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç doğrultusunda, örneklem yeterliliğinin faktör analizi yapmak için “yeterli” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. KMO değeri olarak 0.5-1.0 arası değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilirken, 0.5’in altındaki değerler faktör analizinin söz konusu veri seti için uygun olmadığının göstergesidir. (Altunışık vd., 2010:266). Ayrıca Bartlett Küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki kare değerinin kabul edilebilir olduğu görülmüştür $\chi^2(561) = 22790.880$; $p < 0.05$).

Ölçeğin faktör desenini ortaya koymak amacıyla faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi, döndürme olarak da dik döndürme yöntemlerinden varimax seçilmiştir. Ölçeğin faktör desenini ortaya koymak amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizinde, 14 madde faktör yükünün düşük olmasından dolayı ölçekten çıkarılmış (K1, K2, K3, K4, K17, K21, K30, K31, K35, K36, K40, K42, K44, K48) ve geriye kalan 34 madde 3 alt boyutta toplanmıştır. Bu faktörler toplam varyansın %59.949’unu açıklamaktadır. Çok faktörlü desenlerde, açıklanan varyansın %50’nin üzerinde olması yeterli olarak kabul edilir (Büyüköztürk, 2016; Tavşancıl, 2005).

Tablo 4.6. Kurumsallaşma Ölçeğine İlişkin AFA Sonuçları

İfadeler	Faktörler			Toplam Madde Korelasyonu
	F1	F2	F3	
K5	0.662			0.749
K6	0.679			0.760
K7	0.571			0.635
K8	0.564			0.684
K9	0.782			0.741
K10	0.704			0.728
K11	0.749			0.706
K12	0.702			0.654
K13	0.746			0.730
K14	0.737			0.735
K15	0.661			0.679
K16	0.647			0.746
K18		0.642		0.705
K19		0.519		0.545
K20		0.499		0.453
K29		0.602		0.706
K37		0.633		0.702
K38		0.661		0.647
K39		0.656		0.684
K41		0.668		0.739
K43		0.707		0.703
K45		0.665		0.701
K46		0.672		0.670
K47		0.623		0.687
K22			0.593	0.685
K23			0.824	0.820
K24			0.833	0.812
K25			0.843	0.836
K26			0.822	0.857
K27			0.662	0.756
K28			0.491	0.639
K32			0.519	0.625
K33			0.646	0.689
K34			0.620	0.703
Güvenilirlik	0.935	0.917	0.935	0.964
Açıklanan Varyans (%)	21.395	19.427	19.127	59.949

KMO =0.924; $\chi^2(561) =22790.880$; Bartlett Küresellik Testi (p) = 0.000

F1: Profesyonelleşme ve Örgüt Yapısı

F2: Yetki Devri ve Yetkilendirme, Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması, İç Denetim Faaliyetleri (Hesap Verebilirlik)

F3: Stratejik Planlama Süreci, Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma, Karar Alma Şekli

Örgütsel bağlılık ölçeği için yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçları ise Tablo 4.7.'de yer almaktadır.

Tablo 4.7. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin AFA Sonuçları

İfadeler	Faktörler			Toplam Madde Korelasyonu
	F1	F2	F3	
ÖB1	0,747			0.708
ÖB2	0,802			0.571
ÖB6	0,816			0.728
ÖB10	0,633			0.592
ÖB16	0,734			0.688
ÖB18	0,642			0.624
ÖB3		0,724		0.457
ÖB4		0,808		0.680
ÖB5		0,868		0.771
ÖB13		0,664		0.506
ÖB8			0,661	0.508
ÖB9			0,701	0.557
ÖB11			0,586	0.452
ÖB12			0,705	0.399
ÖB15			0,624	0.489
Güvenilirlik	0.860	0.790	0.722	0.759
Açıklanan Varyans (%)	23.915	17.290	16.705	57.910
KMO =0.789; $\chi^2(105) =4763.499$; Bartlett Küresellik Testi (p) = 0.000				
F1: Devam Bağlılığı				
F2: Duygusal Bağlılık				
F3: Normatif Bağlılık				

Analiz sonucunda KMO değerinin 0.789 olduğu belirlenmiştir. Ayrıca Bartlett Küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki kare değerinin kabul edilebilir olduğu görülmüştür $\chi^2(105) =4763.499$; $p<0.05$).

Ölçeğin faktör desenini ortaya koymak amacıyla faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi, döndürme olarak da dik döndürme yöntemlerinden varimax seçilmiştir. Ölçeğin faktör desenini ortaya koymak amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizinde, üç madde faktör yükünün düşük olmasından dolayı ölçekten çıkarılmış (ÖB7, ÖB14, ÖB17) ve geriye kalan 15 madde 3 alt boyutta toplanmıştır. Bu faktörler toplam varyansın %57.910'unu açıklamaktadır.

Genel olarak olarak faktör analizi sonucunda kurumsallaşma ölçeği 34 madde ile 3 alt boyuta toplanmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği ise 15 madde ile 3 alt boyuta

toplanmıştır. Bu bağlamda alt hipotezler revize edilmiş olup tekrar oluşturulmuştur. Alt hipotezler aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

H_{1a} : Profesyonelleşme ve örgüt yapısı ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir etki vardır.

H_{1b} : Yetki devri ve yetkilendirme, etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması ve iç denetim faaliyetleri ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir etki vardır.

H_{1c} : Stratejik planlama süreci, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir etki vardır.

H_{1d} : Profesyonelleşme ve örgüt yapısı ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir etki vardır.

H_{1e} : Yetki devri ve yetkilendirme, etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması ve iç denetim faaliyetleri ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir etki vardır.

H_{1f} : Stratejik planlama süreci, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir etki vardır.

H_{1g} : Profesyonelleşme ve örgüt yapısı ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir etki vardır.

H_{1h} : Yetki devri ve yetkilendirme, etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması ve iç denetim faaliyetleri ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir etki vardır.

H_{1i} : Stratejik planlama süreci, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir etki vardır.

4.6.1.3. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, anketlerde yer alan ifadelerin birbirleri ile olan tutarlılığını ve ölçeğin araştırma problemini ne derecede açıkladığını ifade etmektedir. Güvenilirlik analizi ise ölçeklerin, anketlerin veya testlerin özelliklerini ve güvenilirlik derecelerini değerlendirmek üzere geliştirilmiş istatistikî bir yöntemdir (Kalaycı, 2010:403). Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek için çeşitli yöntemler bulunmasına rağmen bu çalışmada en yaygın olarak kullanılan Cronbach Alpha (α) yöntemi kullanılmıştır. Cronbach Alpha katsayısı ölçeklerdeki ifadelerin birbirleri ile uyumun derecesini göstermektedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014:283). Bu katsayı 0 ile 1 arasında değer almaktadır (Altunışık vd., 2010:124; Kalaycı, 2010:405). Cronbach Alpha katsayısı 1'e yaklaştıkça ölçekte bulunan ifadeler arasında içsel tutarlılığın yüksek olduğu ifade edilmektedir (Sürücü vd., 2021: 78; İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014:283). Cronbach Alpha

(α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği ile ilgili aşağıdaki değerlendirmeler yapılabilir (Kalaycı, 2010: 405; İslamoğlu ve Almaçık, 2014:283). Buna göre (α) katsayısı;

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ aralığında ölçek güvenilir değil,

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ aralığında ölçeğin güvenilirliği düşük,

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ aralığında ölçeğin güvenilirliği kabul edilebilir seviyede,

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ aralığında ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Maddelerin iç tutarlılığının bir ölçüsü olan Cronbach alfa katsayısı, ölçekte bulunan maddelerin homojen yapısını açıklamak veya sorgulamak üzere kullanılmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4.8’de gösterilmiştir.

Tablo 4.8. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Profesyonelleşme ve Örgüt Yapısı	0.93	12
Yetki Devri ve Yetkilendirme, Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması, İç Denetim Faaliyetleri (Hesap Verebilirlik)	0.91	12
Stratejik Planlama Süreci, Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma, Karar Alma Şekli	0.93	10
Kurumsallaşma Algısı	0.96	34
Devam Bağlılığı	0.86	6
Duygusal Bağlılık	0.79	4
Normatif Bağlılık	0.72	5
Örgütsel Bağlılık	0.75	15

Kurumsallaşma algısı ölçeği ve alt boyutlarının güvenilirlikleri ayrı ayrı değerlendirildiğinde, güvenilirlik katsayıları birinci boyut için (0.93), ikinci boyut için (0.91), üçüncü boyut için (0.93) ve ölçeğin geneli için (0.96) olarak bulunmuş ve iyi derecede güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Cronbach Alfa değerlerinin 0.60’tan büyük olması, kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu da çalışmada kullanılan ölçeğin içsel tutarlılıklarının iyi olduğunu göstermektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarının güvenilirlikleri ayrı ayrı değerlendirildiğinde, güvenilirlik katsayıları birinci boyut için (0.86), ikinci boyut için (0.79), üçüncü boyut için (0.72) ve ölçeğin geneli için (0.75) olarak bulunmuş ve iyi derecede güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir.

4.6.1.4. Ölçüm Modeli

Çalışmanın bu aşamasında ilk olarak Açıklayıcı Faktör Analizi'nden elde edilen sonuçların doğrulanması için Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. DFA, test aracının altında yatan faktörlerin sayısını ve madde-faktör ilişkilerinin modelini (faktör yükleri) doğrulamak için kullanılmaktadır (Brown, 2006:2). Kurumsallaşma ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ilişkin DFA analiz sonuçları Tablo 4.9'da yer almaktadır.

DFA sonucunda, modelde yer alan faktör yüklerinin 0.40'ın üzerinde olması, kabul edilebilir düzeyde olduğu göstermektedir (Erefe, 2002; Polit ve Beck, 2004). Analiz sonuçları incelendiğinde ise tüm değerlerin 0,40'tan büyük olduğu görülmektedir.

Tablo 4.9. Araştırma Modeline İlişkin DFA Sonuçları

Ölçek	Maddeler	Faktör Yüğü
Kurumsallaşma_F1	K5	0.804
	K6	0.817
	K7	0.705
	K8	0.749
	K9	0.788
	K10	0.794
	K11	0.742
	K12	0.708
	K13	0.760
	K14	0.769
	K15	0.725
	K16	0.796
Kurumsallaşma_F2	K18	0.761
	K19	0.563
	K20	0.481
	K29	0.771
	K37	0.767
	K38	0.691
	K39	0.739
	K41	0.825
	K43	0.776
	K45	0.776
	K46	0.714
	K47	0.768
Kurumsallaşma_F3	K22	0.752
	K23	0.852
	K24	0.842
	K25	0.864
	K26	0.881
	K27	0.809
	K28	0.716
	K32	0.705
	K33	0.758
	K34	0.772

Örgütsel Bağlılık_F1	ÖB1	0.804
	ÖB2	0.715
	ÖB6	0.829
	ÖB10	0.706
	ÖB16	0.807
	ÖB18	0.736
Örgütsel Bağlılık_F2	ÖB3	0.431
	ÖB4	0.820
	ÖB5	0.862
	ÖB13	0.840
Örgütsel Bağlılık_F3	ÖB8	0.604
	ÖB9	0.659
	ÖB11	0.682
	ÖB12	0.552
	ÖB15	0.840

Ölçüm modeli kapsamında bu aşamada değişkenlerin güvenilirlik, faktör yükleri ve uyum geçerlilik değerlerine ilişkin analizler yapılmıştır. Bu bağlamda bileşik güvenilirlik için yapı güvenilirliği (Composite Reliability/CR) değeri, birleşme geçerliliği için açıklanan ortalama varyans (Average Variance Extracted/AVE) değeri ve ayrışma geçerliliği için Fornell- Larcker kriteri, HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) değerleri hesaplanmıştır (Doğan, 2019: 82). Dijkstra ve Henseler (2015), PLS yapı değerlerinin güvenilirliğini tespit etmek için “rho_A” katsayısının kullanılmasını önermiştir. Bileşik güvenilirliği göstermek için 0,70 veya daha büyük “rho_A” değeri tercih edilmektedir. Bu değer 0 ile 1 arasında değişmekle birlikte yüksek değerler yüksek güvenilirlik düzeyini göstermektedir. Genel olarak Cronbach Alpha ile aynı şekilde yorumlanmaktadır (Yalçın, 2022: 20). CR değerlerinin 0.70’in üzerinde (Hair vd., 2011: 145), AVE değerlerinin ise 0.40 veya üzeri (Hair, Risher, Sarstedt vd., 2019: 9) olması gerekmektedir. Değerler Tablo 4.10’da yer almaktadır.

Tablo 4.10. Modele İlişkin Değişkenlerin Güvenilirlik ve Faktör Yükleri

Ölçek	Cronbach's Alpha	rho_A	CR	AVE
Kurumsallaşma_F1	0.935	0.940	0.944	0.584
Kurumsallaşma_F2	0.917	0.932	0.929	0.527
Kurumsallaşma_F3	0.935	0.935	0.946	0.636
Örgütsel Bağlılık_F1	0.860	0.867	0.896	0.590
Örgütsel Bağlılık_F2	0.788	0.769	0.822	0.558
Örgütsel Bağlılık_F3	0.721	0.848	0.803	0.455

Tablo incelendiğinde, CR değerlerinin 0.70 üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum ölçeklerin yeterli güvenirlik düzeyinde olduğuna işaret etmektedir. Faktörlere ilişkin AVE değerlerinin tamamının da 0.40 üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum, ölçeklere ilişkin birleşme geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Araştırmada kullanılan değişkenlerin güvenirlik analizi sonuçları Tablo 4.10'da verilmiştir. Cronbach Alfa değerlerinin 0.70'den büyük olması, kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu da çalışmada kullanılan değişkenin içsel tutarlılıklarının iyi olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.10'da görüldüğü üzere, değişkenlere ilişkin korelasyon katsayılarının, AVE değerlerinin karekökünden düşük olduğu ve Fornell-Larcker kriterlerinin sağlandığı görülmektedir. Ayırışma geçerliliği için kontrol edilen bir diğer değer, Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)'dur (Doğan, 2019: 46). Tablo 4.11'de HTMT oranları yer almaktadır.

Tablo 4.11. Fornell-Larcker Kriter Analizi ve Heterotrait-Monotrait (HTMT) Oranı

Fornell-Larcker Kriter						
	1	2	3	4	5	6
1- Kurumsallaşma_F1	0.764					
2- Kurumsallaşma_F2	0.679	0.726				
3- Kurumsallaşma_F3	0.662	0.646	0.797			
4- Örgütsel Bağlılık_F1	0.583	0.637	0.648	0.768		
5- Örgütsel Bağlılık_F2	-0.136	-0.272	-0.265	-0.308	0.747	
6- Örgütsel Bağlılık_F3	0.420	0.295	0.192	0.436	0.010	0.674
Heterotrait-Monotrait (HTMT) Oranı						
	1	2	3	4	5	6
1- Kurumsallaşma_F1	-					
2- Kurumsallaşma_F2	0.732	-				
3- Kurumsallaşma_F3	0.705	0.783	-			
4- Örgütsel Bağlılık_F1	0.635	0.793	0.712	-		
5- Örgütsel Bağlılık_F2	0.192	0.275	0.252	0.326	-	
6- Örgütsel Bağlılık_F3	0.434	0.359	0.242	0.575	0.250	-

Değişkenlere ilişkin Fornell-Larcker kriteri değerleri Tablo 4.11'de sunulmuştur. Tabloda, değişkenlerin kesişme hücrelerinde bulunan ve koyu ile belirtilmiş değerler, ilgili değişkenin AVE değerinin kareköküdür. Bu değerlerin aynı sütunda yer alan ve

korelasyon katsayılarını gösteren diğer değerlerden büyük olması gerekmektedir (Hair vd., 2019: 9).

HTMT modelde yer alan değişkenlerin tamamına ait ifadelerin korelasyonlarının ortalamasının, aynı değişkene ait ifadelerin korelasyonlarının geometrik ortalamalarına oranını göstermektedir (Doğan, 2019: 46-47). HTMT değerinin 0.90 veya altında olması gerekmektedir (Hair vd., 2019: 9). Tabloda HTMT oranları yer almakta ve değerlerin tamamının 0.90 altında olduğu görülmektedir.

4.6.1.5. Yapısal Eşitlik Modellemesi Sonuçları

Yapısal modelin analizinde ilk olarak değişkenlerin doğrusallığı için ölçüm modelleri kontrol edilmelidir. Doğrusallık kriteri için kontrol edilmesi gereken değer ise varyans büyütme faktörü (variance inflation factor/VIF) değeridir (Hair vd., 2019: 10). Bu nedenle modelde yer alan kurumsallaşma ve örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin VIF değerleri kontrol edilmelidir. Tablo 4.12’de değişkenlere ilişkin VIF değerleri bulunmaktadır.

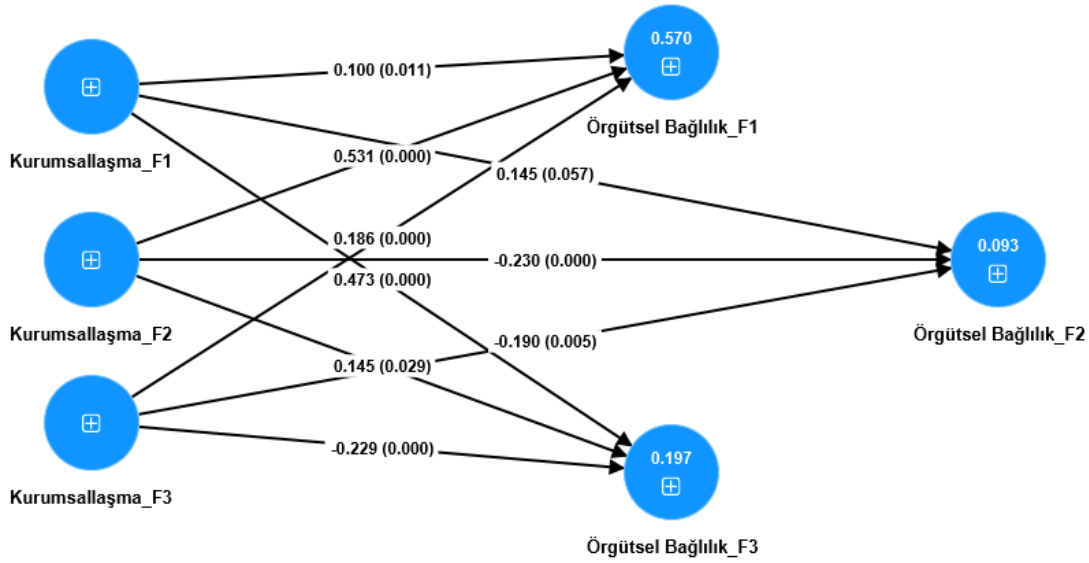
Tablo 4.12. Maddelere İlişkin VIF Değerleri

Ölçek	Maddeler	VIF Değerleri
Kurumsallaşma_F1	K5	2.551
	K6	2.849
	K7	2.022
	K8	2.536
	K9	2.532
	K10	2.706
	K11	2.426
	K12	2.278
	K13	4.197
	K14	4.148
	K15	2.153
	K16	2.500
Kurumsallaşma_F2	K18	2.567
	K19	1.848
	K20	1.422
	K29	2.363
	K37	2.253
	K38	2.133
	K39	2.544
	K41	3.037
	K43	2.407

	K45	2.423
	K46	2.364
	K47	2.445
Kurumsallaşma_F3	K22	2.334
	K23	4.760
	K24	4.179
	K25	5.664
	K26	4.601
	K27	3.047
	K28	1.979
	K32	1.964
	K33	2.498
	K34	2.376
Örgütsel Bağlılık_F1	ÖB1	2.025
	ÖB2	1.624
	ÖB6	2.230
	ÖB10	1.569
	ÖB16	1.917
	ÖB18	1.760
Örgütsel Bağlılık_F2	ÖB3	1.463
	ÖB4	1.914
	ÖB5	2.483
	ÖB13	1.632
Örgütsel Bağlılık_F3	ÖB8	1.628
	ÖB9	1.710
	ÖB11	1.326
	ÖB12	1.216
	ÖB15	1.343

VIF değerinin 5'in altında olması gerekmektedir (Hair vd., 2019: 10). Tablo 4.12'de kurumsallaşma ve örgütsel bağlılığa ait boyutlara ilişkin VIF değerleri yer almaktadır. Değerlerin tümünün kritik değerin altında olduğu görülmektedir. Sadece bir ifade (K25) bu değerin üzerinde çıkmıştır. Bu durum ise ilgili değişkenler arasında doğrusallık olmadığını göstermektedir.

Elde edilen sonuçlar modelin kurulabilmesi için kabul edilebilir sınırlar içerisinde gerçekleşmiştir (Henseler vd., 2015). Araştırma amacına uygun olarak kurulan Yapısal Eşitlik Modellemesi Şekil 4.4.'te yer almaktadır. Bu aşamada ise yapısal eşitlik modellemesi ile hipotezler test edilecektir.



Şekil 4.4. Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal modeli değerlendirmek için bağımlı değişkenleri belirleme katsayıları (R^2 değeri-coefficient of determination) ve analizde incelenen ilişkilerin etki büyüklüklerinin (f^2 effect size) değerlendirilmesi gerekmektedir (Taştan ve Taştan, 2021:124). R^2 değeri modelin tahmin gücünün ölçüsüdür. Bu değer 0 ile 1 arasında değişmekte olup yüksek seviyeler yüksek tahmin doğruluğunu göstermektedir (Hair vd., 2017:209). Kurumsallaşma boyutları devam bağlılığının % 57'sini ($R^2=0,570$), duygusal bağlılığı % 9,3'ünü ($R^2=0,093$) ve normatif bağlılığı ise % 19,7'sini ($R^2=0,197$) açıklamaktadır.

Etki büyüklüğü (f^2), çalışmada bağımlı değişken için hesaplanan R^2 değeri üzerinde bağımsız değişkenlerin ne derece etkisi olduğunu açıklamaktadır (Doğan, 2019:51). Etki büyüklüğünün değerlendirilmesi için f^2 katsayısı; $0.02 \leq f^2 < 0.15$ düşük, $0.15 \leq f^2 < 0.35$ orta ve $0.35 \leq f^2$ ise değişkenin etki büyüklüğünün yüksek derecede olduğunu göstermektedir (Cohen, 1988). Yapılan analiz sonucunda Devam Bağlılığı değişkeninin Profesyonelleşme ve Örgüt Yapısı için belirlenen f^2 değeri 0.011, Yetki Devri ve Yetkilendirme, Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması, İç Denetim Faaliyetleri için belirlenen f^2 değeri 0.251, Stratejik Planlama Süreci, Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma, Karar Alma Şekli için belirlenen f^2 değeri 0.032'dir. Devam bağlılığı üzerinde en yüksek etkinin Yetki Devri ve Yetkilendirme, Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması, İç Denetim Faaliyetleri'nin olduğu söylenebilir. Duygusal

Bağıllık değişkeninin Profesyonelleşme ve Örgüt Yapısı için belirlenen f^2 değeri 0.011, etkinin Yetki Devri ve Yetkilendirme, Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması, İç Denetim Faaliyetleri için belirlenen f^2 değeri 0.22, Stratejik Planlama Süreci, Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma, Karar Alma Şekli için belirlenen f^2 değeri 0.016'dır. Duygusal Bağlılık üzerinde kurumsallaşmanın etki düzeyi düşüktür. Normatif Bağlılık değişkeninin Profesyonelleşme ve Örgüt Yapısı için belirlenen f^2 değeri 0.135, Yetki Devri ve Yetkilendirme, Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması, İç Denetim Faaliyetleri için belirlenen f^2 değeri 0.010, Stratejik Planlama Süreci, Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma, Karar Alma Şekli için belirlenen f^2 değeri 0.026'dır. Normatif Bağlılık üzerinde en yüksek etkinin Profesyonelleşme ve Örgüt Yapısı'nın olduğu söylenebilir.

Bu aşamadan sonra ilişki katsayılarının (β), etki anlamlılıkları (t) ve anlamlılık düzeyleri (p) test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre Devam Bağlılığı ile Profesyonelleşme ve Örgüt Yapısı arasında ($\beta=0.100$; $p=0.011$), Yetki Devri ve Yetkilendirme, Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması, İç Denetim Faaliyetleri arasında ($\beta=0.531$; $p=0.000$), Stratejik Planlama Süreci, Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma, Karar Alma Şekli arasında ($\beta=0.186$; $p=0.000$) ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Duygusal Bağlılık ile Profesyonelleşme ve Örgüt Yapısı arasında ($\beta=0.145$; $p=0.057$) anlamsız, Yetki Devri ve Yetkilendirme, Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması, İç Denetim Faaliyetleri arasında ($\beta=-0.230$; $p=0.000$) anlamlı, Stratejik Planlama Süreci, Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma, Karar Alma Şekli arasında ($\beta=-0.190$; $p=0.005$) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Normatif Bağlılık ile Profesyonelleşme ve Örgüt Yapısı arasında ($\beta=0.47$; $p=0.000$), Yetki Devri ve Yetkilendirme, Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması, İç Denetim Faaliyetleri arasında ($\beta=0.145$; $p=0.029$), Stratejik Planlama Süreci, Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma, Karar Alma Şekli arasında ($\beta=-0.229$; $p=0.000$) ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir.

Son olarak etki anlamlılığında t değeri 1.65 veya üzerinde ise değişkenler arasındaki etki %90 düzeyinde, 1.96 veya üzerinde etki %95 düzeyinde ve 2.58 veya üzerinde ise etkinin %99 düzeyinde anlamlı olduğu açıklanabilir (Wong, 2013: 24).

Analiz sonuçlarına bakıldığında Devam Bağlılığı ile Profesyonelleşme ve Örgüt Yapısı ($t=2.558$) arasında %95 düzeyinde, Yetki Devri ve Yetkilendirme, Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması, İç Denetim Faaliyetleri ($t=14.596$) ve Stratejik Planlama Süreci, Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma, Karar Alma Şekli ($t=4.079$) arasında ise %99 düzeyinde anlamlı etkiden söz edilebilir. Duygusal Bağlılık ile Profesyonelleşme ve Örgüt Yapısı ($t=1.908$) arasında %90 düzeyinde, Yetki Devri ve Yetkilendirme, Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması, İç Denetim Faaliyetleri ($t=3.611$) ve Stratejik Planlama Süreci, Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma, Karar Alma Şekli ($t=2.790$) arasında ise %99 düzeyinde anlamlı etkiye sahiptir. Normatif Bağlılık ile Profesyonelleşme ve Örgüt Yapısı ($t=11.187$) arasında %99 düzeyinde, Yetki Devri ve Yetkilendirme, Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması, İç Denetim Faaliyetleri ($t=2.183$) arasında %95 ve Stratejik Planlama Süreci, Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma, Karar Alma Şekli ($t=4.016$) arasında ise %99 düzeyinde anlamlı etki bulunmaktadır. Bu verilere göre ilişki analizi sonuçları Tablo 4.13'te yer almaktadır.

Tablo 4.13. İlişki Analizi Sonuçları

İlişki	f^2	R^2	β	t	P	Hipotez
Profesyonelleşme ve Örgüt Yapısı → Devam Bağlılığı	0.011	0.569	0.100	2.558	0.011*	✓
Yetki Devri ve Yetkilendirme, Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması ve İç Denetim Faaliyetleri → Devam Bağlılığı	0.251		0.531	14.596	0.000*	✓
Stratejik Planlama Süreci, Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma, Karar Alma Şekli → Devam Bağlılığı	0.032		0.186	4.079	0.000*	✓
Profesyonelleşme ve Örgüt Yapısı → Duygusal Bağlılık	0.011	0.089	0.145	1.908	0.057	✗
Yetki Devri ve Yetkilendirme, Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması, İç Denetim Faaliyetleri → Duygusal Bağlılık	0.022		-0.230	3.611	0.000*	✓
Stratejik Planlama Süreci, Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma, Karar Alma Şekli → Duygusal Bağlılık	0.016		-0.190	2.790	0.005*	✓
Profesyonelleşme ve Örgüt Yapısı → Normatif Bağlılık	0.135	0.194	0.473	11.187	0.000*	✓
Yetki Devri ve Yetkilendirme, Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması, İç Denetim Faaliyetleri → Normatif Bağlılık	0.010		0.145	2.183	0.029*	✓
Stratejik Planlama Süreci, Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma, Karar Alma Şekli → Normatif Bağlılık	0.026		-0.229	4.016	0.000*	✓

* $p<0.05$, β = İlişki Katsayısı, f^2 = Etki Gücü, R^2 = Açıklanan Varyans Oranı

Analiz sonuçları Tablo 4.13'te verilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde, Profesyonelleşme ve Örgüt Yapısı'nın, Yetki Devri ve Yetkilendirme, Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması, İç Denetim Faaliyetleri'nin ve Stratejik Planlama Süreci, Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma, Karar Alma Şekli'nin Devam Bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Kurumsallaşma alt boyutlarının devam bağlılığı üzerinde anlamlı etkisi olduğu söylenebilir. Buna bağlı olarak H1a, H1b ve H1c hipotezleri kabul edilmiştir.

Yetki Devri ve Yetkilendirme, Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması, İç Denetim Faaliyetleri'nin ve Stratejik Planlama Süreci, Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma, Karar Alma Şekli'nin Duygusal Bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir ($p<0.05$). H1e ve H1f hipotezleri kabul edilmiştir. Profesyonelleşme ve Örgüt Yapısı'nın Duygusal Bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı olduğu görülmektedir ($p>0.05$). Buna bağlı olarak H1d hipotezi reddedilmiştir.

Profesyonelleşme ve Örgüt Yapısı'nın, Yetki Devri ve Yetkilendirme, Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması, İç Denetim Faaliyetleri'nin ve Stratejik Planlama Süreci, Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma, Karar Alma Şekli'nin Normatif Bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Sonuç olarak kurumsallaşma alt boyutlarının normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu söylenebilir. H1g, H1h ve H1i hipotezleri kabul edilmiştir.

4.7. Nitel Verilerin Analizi

İSO 2019 yılı verilerine göre Türkiye'de İlk 1000 Büyük Sanayi Kuruluşu içerisinde yer alan gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin üst düzey yöneticileri ile görüşme yapılmıştır. Elde edilen veriler Maxqda 2022 versiyonu ile analiz edilmiştir.

4.7.1. Nitel Verilere İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırma problemine açıklık getirmesi adına yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular bu başlık altında sunulmuştur. Bu aşamada ilk olarak işletmeye ve görüşme yapılan kişilere ilişkin tanımlayıcı bilgiler verilecektir. Daha sonra ise işletmelerde üst

yönetim ile yapılan görüşmelerin analizi yer alacaktır. Çalışmaya toplamda 17 katılımcı dahil olmuştur. Katılımcılar K1-K17 ve işletmeler İ1-İ17 olarak kodlanmıştır.

4.7.1.1. Tanımlayıcı Bilgiler

Araştırma örneklemini oluşturan işletmelere ve görüşme yapılan kişilere ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 4.14'te yer almaktadır.

Tablo 4.14. İşletmelere ve Yöneticilere İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

İşletmelere İlişkin Bilgiler					Yöneticilere İlişkin Bilgiler			
Sıra	Kuruluş Yılı	Hukuki Yapısı	Çalışan Sayısı	Faaliyet Bölgesi Sınırı	Sıra	Görev	Çalışma Süresi	Eğitim Durumu
İ1	2014	A.Ş.	1486	Uluslararası	K1	İK Müdürü	8 yıl	Lisans
İ2	1988	A.Ş.	272	Ulusal	K2	Genel Müdür	28 yıl	Lisans
İ3	1984	A.Ş.	415	Uluslararası	K3	İK Müdürü	11 yıl	Lisans
İ4	1997	A.Ş.	286	Ulusal	K4	İK Müdürü	15 yıl	Yüksek Lisans
İ5	1980	A.Ş.	258	Ulusal	K5	Genel Müdür	35 yıl	Lisans
İ6	1995	A.Ş.	1350	Uluslararası	K6	Genel Müdür Yardımcısı	10 yıl	Lisans
İ7	1993	A.Ş.	1154	Uluslararası	K7	İK Müdürü	5 yıl	Lisans
İ8	1985	A.Ş.	678	Uluslararası	K8	İK Müdürü	10 yıl	Yüksek Lisans
İ9	1997	A.Ş.	1165	Ulusal	K9	İK Müdürü	8 yıl	Doktora
İ10	1960	A.Ş.	315	Ulusal	K10	İşletme Müdürü	34 yıl	Lisans
İ11	1980	A.Ş.	264	Uluslararası	K11	İK Müdürü	19 yıl	Yüksek Lisans
İ12	1968	A.Ş.	3105	Uluslararası	K12	İK Müdürü	12 yıl	Lisans
İ13	1984	A.Ş.	2128	Uluslararası	K13	İK Müdürü	15 yıl	Yüksek Lisans
İ14	1982	A.Ş.	875	Uluslararası	K14	İK Müdürü	13 yıl	Lisans
İ15	1992	A.Ş.	456	Uluslararası	K15	İK Müdürü	6 yıl	Yüksek Lisans
İ16	1997	A.Ş.	647	Uluslararası	K16	İK Müdürü	7 yıl	Lisans
İ17	1984	A.Ş.	1785	Uluslararası	K17	İK Müdürü	16 yıl	Lisans

İşletmelerin büyük bir çoğunluğu gıda sektöründe uzun yıllardır faaliyet göstermektedir. Hukuki yapılarına göre hepsi Anonim Şirket statüsündedir. Çalışma

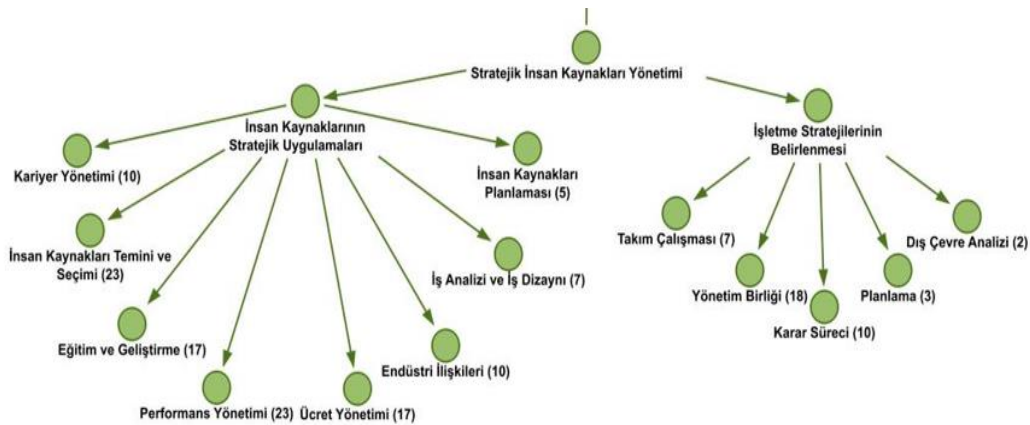
büyük işletmelerde yapıldığı için çalışan sayısı fazladır. İşletmelerin faaliyet sınırı genelde uluslararası alandadır. Görüşmeler üst yönetim ile yapılmıştır. Görüşmeye katılanların 5 yıldan fazla deneyime sahip görülmektedir. Eğitim durumları ile lisans ve lisansüstü düzeyindedir.

4.7.1.2. Bulgular ve Yorumlar

İşletme üst yönetim ile yapılan görüşmelerden elde edilen stratejik insan kaynakları yönetimi kurumsallaşma ve örgütsel bağlılık temalarının alt gösterimleri açıklanmaktadır.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Araştırma kapsamında ele alınan ilk tema olan stratejik insan kaynakları yönetimi temasına ait 2 kategori oluşturulmuştur. Bunlar; insan kaynaklarının stratejik uygulamaları ve işletme stratejilerinin belirlenmesi olup Şekil 4.5.'te gösterilmiştir.



Şekil 4.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Temasına Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi

İnsan Kaynaklarının Stratejik Uygulamaları

İnsan Kaynaklarının Stratejik Uygulamaları kategorisi altında 8 kod oluşturulmuştur. Bunlar; insan kaynakları temini ve seçimi, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi, performans yönetimi, kariyer yönetimi, endüstri ilişkileri, iş analizi ve iş dizaynı, insan kaynakları planlamasıdır.

İnsan Kaynaklarının Stratejik Uygulamaları kategorisinde katılımcılar insan kaynakları temini ve seçimi ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar

insan kaynaklarının kalifiye personel istihdamı yaptıklarını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K1 ve K5 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

"Rekabet avantajı sağlamak için ihtiyaç duyulan becerili, işe bağlı ve yüksek motivasyonlu kişilerin örgütte istihdamını sağlayarak stratejik bir güç oluşturmak." (K1)

"Büro personeli istihdam edileceği zaman eğitilmiş, bilgi ve becerisi yüksek kişileri işletmeye almayı önemsiyoruz." (K5)

İnsan Kaynaklarının Stratejik Uygulamaları kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod eğitim ve geliştirme olmuştur. Katılımcılar çalışanların hizmet içi eğitim aldıklarını belirtmiştir. Konuyla ilgili K7 ve K11 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

"Bununla birlikte mavi yakalı personel genelde temel işleri yaptıkları için bu eğitimlere tabi tutulmuyor. Onlar da kendi içlerinde gerekli görüldüklerinde eğitim almaktadır." (K7)

"İşe aldığımız personellere öncelikle iş başı eğitim vermekteyiz. Zaman geçtikçe işe ve işletmeye olan bağlılık da artmaktadır. Çalışanların kariyerlerini geliştirmeleri noktasında her zaman yanındayız. Gerekli kurs ve eğitimler aldırılmaktadır." (K11)

İnsan Kaynaklarının Stratejik Uygulamaları kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod ücret yönetimi olmuştur. Katılımcılar ücretlendirmelerin adil olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili K6 ve K11 kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

"Buna bağlı olarak temel ücretin dışında ücretlendirme yapmaktayız. Görev ve sorumluluklar arttıkça ücret de artmaktadır." (K6)

"Çalışanlarımıza emeklerinin karşılığı olan ücret kanunlar çerçevesinde verilmektedir. Buna bağlı olarak çalışma süresi, performansa bağlı ücret artışı, ek mesai gibi yan ödemeler de yapılmaktadır. Ayrıca çalışanların ücret, hak ve güvenceleri için sendikal ilişkiler yürütülmektedir." (K11)

İnsan Kaynaklarının Stratejik Uygulamaları kategorisinde katılımcılar ayrıca performans yönetimi kodundan bahsetmişlerdir. Katılımcılar performansların yönetimi ve değerlendirilmesinin yapıldığından bahsetmiştir. Konuyla alakalı K6 ve K8 kodlu katılımcı şunlardan söz etmiştir:

"Herkesin ne iş yapacağı bellidir. Bu ölçütlerde işin niteliğine ve niceliğine göre performans ölçümleri yapılmaktadır." (K6)

"Personellerimize kendilerini geliştirmek ve işletmeye katkı sağlamaları için kariyerlerini geliştirecek çalışmaların destekçisiyiz. Personellerimizin yaptıkları işi daha da kıymetli hale getirmek için performans değerlendirme çalışmaları yürütmekteyiz. Performansı yüksek olan çalışanlar ödüllendirilmektedir. Bu durum çalışanların motivasyonunu artırmakla birlikte örgütsel bağlılıklarını da artırmaktadır." (K8)

İnsan Kaynaklarının Stratejik Uygulamaları kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod kariyer yönetimi olmuştur. Katılımcılar çalışanların kariyer yönetimlerinin yapıldığı belirtmiştir. Konuyla ilgili K9 ve K14 kodlu katılımcılar şunlara değinmiştir:

"Çalışanların kendi potansiyelleri doğrultusunda kariyerlerine odaklanmasını sağlamaktayız." (K9)

"Personellerimizin kendilerini geliştirmeleri için kariyer hedeflerini belirlemelerinde insan kaynakları yetkililerimiz yardımcı olmaktadır." (K14)

İnsan Kaynaklarının Stratejik Uygulamaları kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod endüstri ilişkileri olmuştur. Katılımcılar ödüllendirme ve diğer sosyal haklarının yönetildiğini belirtmiştir. Konuyla ilgili K8 ve K11 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

"Özellikle üreri ve nakliye aşamasında çalışan personellerimiz için iş sağlığı ve güvenliğine yönelik gerekli önlemlerin alınmasına özen göstermekteyiz." (K8)

"Çalışanlarımıza emeklerinin karşılığı olan ücret kanunlar çerçevesinde verilmektedir. Buna bağlı olarak çalışma süresi, performansa bağlı ücret artışı, ek mesai gibi yan ödemeler de yapılmaktadır. Ayrıca çalışanların ücret, hak ve

güvenceleri için sendikal ilişkiler yürütülmektedir. Bizim işletmemizde özellikle mavi yakalı çalışanlar için iş sağlığı ve güvenliği önemlidir. Bunun için gerekli önlemler alınmaktadır." (K11)

İnsan Kaynaklarının Stratejik Uygulamaları kategorisinde katılımcılar ayrıca iş analizi ve iş dizaynı kodundan bahsetmişlerdir. Katılımcılar yaşam memnuniyetine özen gösterdiklerinden bahsetmiştir. Konuyla alakalı K8 ve K17 kodlu katılımcılar şunlardan söz etmiştir:

"İşletmemizin uzun ömürlü olması çalışanlarımıza bağlıdır. Bu bilinçle hareket ettiğimiz için iyi motive olmuş, alanında yetkin, güçlendirilmiş personelin istihdamına özen göstermekteyiz." (K8)

"Bizim için önemli olan çalışan motivasyonudur. Mevcut işi bilen personellerimizin istihdamını sürekli kılmaya çalışmaktayız. Bu doğrultuda da çeşitli ödüller vermekteyiz." (K17)

İnsan Kaynaklarının Stratejik Uygulamaları kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod insan kaynakları planlaması olmuştur. Katılımcılar ihtiyaçları ve stratejisine göre hareket ettiklerini belirtmiştir. Konuyla ilgili K3 ve K6 kodlu katılımcı şunlara değinmiştir:

"İnsan kaynakları yönetimi işletmenin ihtiyaçlarına, beklentilerine ve stratejilerine entegre bir şekilde çalışmaktadır." (K3)

"İşletme içerisinde departmanların ihtiyacına göre personel istihdamı yapmaktayız. Personel istihdamına işe uygun kişi seçmekteyiz." (K6)

İşletme Stratejilerinin Belirlenmesi

İşletme Stratejilerinin Belirlenmesi kategorisi kapsamında 5 kod oluşturulmuştur. Bunlar; yönetim birliği, karar süreci, takım çalışması, planlama, dış çevre analizidir.

İşletme Stratejilerinin Belirlenmesi kategorisinde katılımcılar yönetim birliği ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar işletme stratejileri belirlenirken

departman müdürlerinin de fikrinin alındığından bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K2 ve K4 kodlu katılımcılar şunları dile getirmişlerdir:

"Kesinlikle evet. İşletmemizde mali kurul, üretim kurulu, satış kurulu, kalite kurulu gibi 7 tane kurulumuz bulunmaktadır. Yapılan işlerin niteliğine ve niceliğine göre haftalık, günlük, aylık, 6 aylık ve yıllık olmak üzere ilgili departman amirleri tarafından toplantılar düzenlenmektedir. İşlerin sistematik olarak ilerlemesi için rutin toplantılar yapılmaktadır. İşletmemiz üretim, pazarlama, muhasebe gibi alt departmanları ile bir bütündür. İşlerin yapılış esnasında başından sonuna kadar departman amirleri takip ettiği için işletmede alınacak kararlarda bu kişilerin görüşlerine yer vermekteyiz. İşletmemizin başarılı olabilmesi ve bütün olarak hareket edebilmemiz için muhakkak departman amirlerinin fikirleri bizim için önemlidir." (K2)

"İşletmemizde üst yönetim tarafından alınan kararlarda ilgili departman müdürlerinin de görüşleri alınmaktadır. İşletmemiz bir bütündür. Alınacak kararlarda departman müdürlerinin görüşleri önemlidir. Sadece üst yönetim olarak işin nasıl yapıldığını biz tam olarak bilemeyiz müdürler süreçlerle ilgili bizden daha çok bilgi sahibidir. Yeni pazara girme kararı aldığımızda üretim kapasitemizin artması gerekecek bunu yapabilmek için yeterli üretim sistemimizle devam edilebilir mi yoksa yeni makinelere mi ihtiyaç duyulacak. Üretim kapasitemizi ne kadar artırmalıyız. Bunları üretim müdürü bilmektedir. Aynı şekilde üretim kapasitesi arttığında mevcut çalışanlar yeterli gelecek mi yoksa yeni personele ihtiyaç duyulacak mı bunun için de insan kaynağı müdürü ile görüşülmesi gerekmektedir. Pazarlama aşamasında ise yeni girilecek pazarın araştırmasının yapılması ise pazarlama müdürü tarafından yapılmaktadır. Yani işletmemizde stratejik kararların alınması noktası bütünsel bakış açısı ile departman müdürlerinin görüşleri alınarak birlikte hareket etmekteyiz." (K4)

İşletme Stratejilerinin Belirlenmesi kategorisinde katılımcılar karar süreci ile ilgili görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar kararların ekiple tartışılarak alındığından bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K11 ve K17 kodlu katılımcılar şunları dile getirmişlerdir:

"İşletmeye ilişkin kararların alınmasında ilgili yetkililer ile birlikte stratejik planlama yaparak departman müdürleri ile birlikte son kararı veririz. Yaptığımız işlerde tutarlılık söz konusudur." (K11)

"İşletmemiz tüm departmanları ile bir bütündür. Genel işletme başarımızdan bahsedebilmek için departmanların da başarısını ve başarısızlığını değerlendirmemiz gerekmektedir. Mesela üretim bölümünde aksaklık var diyelim bunu göz ardı ederek faaliyetlerimize devam edemeyiz. Buradaki durum tüm işletmeyi ilgilendirmektedir. Bu örnekteki gibi işletmemizle ilgili planlarımızı, hedeflerimizi sadece işletme sahipleri görüşüp karara varamaz. İşletme yönetimi bir ekip işidir. Bu yüzden tüm departman müdürlerinin görüşleri, istekleri, önerileri bizim için değerlidir. Ortak bir karar almaktayız." (K17)

İşletme Stratejilerinin Belirlenmesi kategorisinde katılımcılar takım çalışması ile ilgili görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar işletme stratejilerinin ekip çalışması ile birlikte belirlendiğinden bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K5 ve K9 kodlu katılımcılar şunları dile getirmişlerdir:

"Faaliyetlerimiz ve eylemlerimiz arasında uyumun sağlanması ve aksaklıkların yaşanmaması için tüm bölümler koordineli bir şekilde çalışmaktadır. Bu durum işletme içindeki iş ve süreçlerdeki tutarlılığımızı göstermektedir." (K5)

"Evet, işletme stratejilerimiz genel amaçlarımız doğrultusunda belirlenmektedir. Bu bağlamda işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi departmanların iş ve usullerini belirli standartlar çerçevesinde yapmasına bağlıdır. İşletmede alınacak olan kararlarda departman müdürleri doğrudan konuyla ilgili söz sahibidir. Üst yönetim olarak işletmenin genel durumu hakkında bilgi sahibi olsak da departman hakkındaki ayrıntılı bilgileri müdürler bilmektedir. Rekabet düzeyimizi yükseltecek stratejilerin belirlenmesinde yönetim kurulu ile departman müdürlerinin birlikte karar almaktadır." (K9)

İşletme Stratejilerinin Belirlenmesi kategorisinde katılımcılar planlama ile ilgili görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar planlama süreçlerinden bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K10 ve K11 kodlu katılımcılar şunları dile getirmişlerdir:

"Strateji bir planlama faaliyetidir. Bunu gerçekleştirmek ise insan sermayesi ile mümkün olmaktadır. Temel yetkinliklere sahip kişilerin istihdam edilmesi, kritik rollere atanması işletmenin hedeflerinin gerçekleştirilmesi açısından önem arz etmektedir. Departman müdürlerimizi bu kriterlere göre belirlediğimiz için işletme stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanmasında fikir alışverişi yapmaktayız. Ayrıca müdürlerimiz işletmemizde uzun süredir çalıştıkları için departmanlarına hakimdir. İşlerin nasıl ve ne kadar sürede yapılacağını planlamasını en iyi onlar yapmaktadır. İşletmemiz sadece sahip ve ortaklarının değil tüm personelindir." (K10)

"İşletmemiz departmanları ile bir bütündür. İşletmemizin geleceği için belirlediğimiz stratejilerde başarılı olabilmek için ayrıntılı olarak görüşülüp karara bağlanması gerekir. Bunun için de departman müdürlerimizle birlikte günler, haftalar hatta aylar süren çalışmalar yürütmekteyiz. Belirlediğimiz strateji bizi rakiplerimizden ön plana çıkarır mı, kârlılığı yüksek bir iş olur mu, işletmemize değer katar mı bu gibi soruların cevabını bulmaya çalışırız. Belirlediğimiz stratejiler her açıdan uygunsa gerçekleştirmeye başlarız. Yani aslında SWOT (Fırsatlar, Üstünlükler, Zayıflıklar, Tehditler) analizi yapmaktayız. Departman müdürleri kendi bölümlerin iş ve süreçlerini çok daha iyi bilmektedirler. Bu doğrultuda uygulanacak olan yeni stratejilere uyum sağlama ve başarılı olma departman müdürlerinin görüşü alınarak nihai kararı vermekteyiz." (K11)

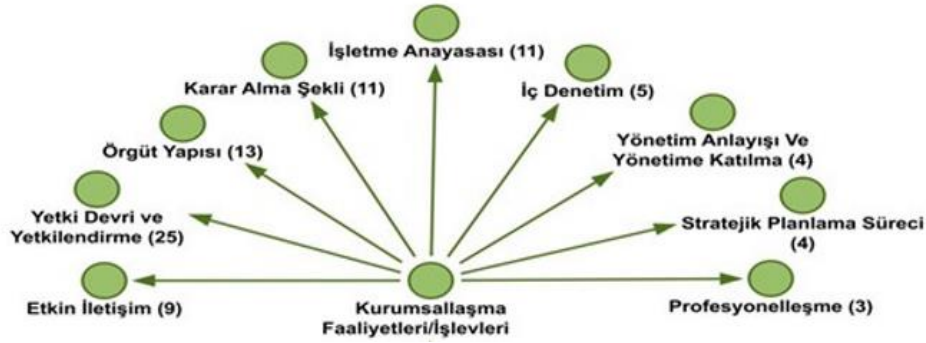
İşletme Stratejilerinin Belirlenmesi kategorisinde katılımcılar dış çevre analizi ile ilgili görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar SWOT analizi ile bu stratejilerin belirlendiğinden bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K11 kodlu katılımcı şunları dile getirmişlerdir:

"Yani aslında SWOT (Fırsatlar, Üstünlükler, Zayıflıklar, Tehditler) analizi yapmaktayız." (K11)

Kurumsallaşma

Kurumsallaşma Faaliyetleri/İşlevleri kategorisi altında 9 kod oluşturulmuştur. Bunlar; yetki devri ve yetkilendirme, işletme anayasası, karar alma şekli, etkin iletişim,

örgüt yapısı, iç denetim, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, stratejik planlama süreci, profesyonelleşmedir. Nicel yöntemde faktör analizi sonucunda kurumsallaşma boyutlarından olan işletme anayasası çıkarılmıştır. Ancak nitel analizde 9 boyutun tamamında dağılım sağlanmıştır.



Şekil 4.6. Kurumsallaşma Temasına Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi

Kurumsallaşma Faaliyetleri/İşlevleri kategorisinde katılımcılar yetki devri ve yetkilendirme ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar işin tanımlanması ve görev dağılımının yapılmasından bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K1 ve K4 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

"Herkesin iş tanımı açıkça yapılmış olup uzmanlaşma sağlanmaktadır." (K1)

"İşletmede çalışan herkesin görev tanımı bellidir. Bunun dışında iş yapmazlar. Herkes kendi işini en iyi bir şekilde yapmaktadır. Bu durumda çalışanların uzmanlaşması yada profesyonelleşmesini sağlamaktadır." (K4)

Kurumsallaşma Faaliyetleri/İşlevleri kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod işletme anayasası olmuştur. Katılımcılar işletme kural, yönerge ve prosedürlerinin belirlendiğini ve işlerin buna yönelik yapıldığını belirtmiştir. Konuyla ilgili K7 ve K10 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

"İşletmemizde iş ve süreçler belirlediğimiz misyon ve vizyon doğrultusunda kural ve prosedürlere göre yapılmaktadır." (K7)

"İşletmemizde vizyon ve misyonlarının bulunduğu, amaç ve hedeflerinin belirlendiği, iş ile ilgili usul ve yöntemlerin yazılı bir şekilde ortaya koyulduğu işletme anayasası ile yönetilmektedir. Kurumsallaşma sürecinde işletme

anayasası temel bir basamak olarak değerlendirilmektedir. Bu anayasaya işletmede herkes uymak zorundadır. İşletme içerisindeki iş ve süreçler alanında yetkin çalışanlar tarafından yerine getirilmektedir. Profesyonel bir çalışma ekibine sahip olmak bizim başarımızda önemli bir etkidir. İşletmemiz formal örgüt yapısı içerisinde yetki ve sorumluluk dengliği çerçevesinde örgütlenmiştir." (K10)

Kurumsallaşma Faaliyetleri/İşlevleri kategorisinde katılımcılar ayrıca karar alma şekli kodundan bahsetmişlerdir. Katılımcılar işletmede şeffaf bir yönetim benimsendiğinden bahsetmiştir. Konuyla alakalı K2 ve K9 kodlu katılımcı şunlardan söz etmiştir:

"İşlemler düzenli bir şekilde raporlanır ve üst yönetime sunulmaktadır. Şeffaf ve profesyonel bir yönetim sergilenmektedir." (K2)

"Bu amaç doğrultusunda profesyonel ve şeffaf bir yönetim anlayışı sergilemekteyiz" (K9)

Kurumsallaşma Faaliyetleri/İşlevleri kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod etkin iletişim olmuştur. Katılımcılar işletme içerisinde etkin iletişim kurulduğundan bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K3 ve K10 kodlu katılımcılar şunlara değinmiştir:

"Çalışanlar arasında uyum ve etkin iletişimin sağlanmasına özen göstermekteyiz." (K3)

"İşletmemiz formal örgüt yapısı içerisinde yetki ve sorumluluk dengliği çerçevesinde örgütlenmiştir. Hiyerarşik yapı korunmaktadır. Çalışanların ast-üst ilişkilerine özen gösterilmesi önerilmektedir. Bu durumda işletme içerisinde etkin bir iletişim sisteminin gerçekleştirilmesini sağlamaktadır." (K10)

Kurumsallaşma Faaliyetleri/İşlevleri kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod örgüt yapısı olmuştur. Katılımcılar personelin işe bağlılıklarının önemli olduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili K5 ve K14 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

"Bunun için işletmemizde personel alırken liyakata önem vermekteyiz. İşletmemizde özellikle mavi yakalı çalışanlar fazla olduğu için nitelikli eleman ihtiyacımız fazla olmuyor." (K5)

"İşletmemizde aidiyet duygusunun yerleşmesine önem vermekteyiz. Bu yüzden bizim işletmemizde işçi giriş-çıkışı çok yapılmaz. Çalışanlarımız genellikle uzun yıllardır bizimledir." (K14)

Kurumsallaşma Faaliyetleri/İşlevleri kategorisinde katılımcılar ayrıca iç denetim kodundan bahsetmişlerdir. Katılımcılar denetimlerin yapıldığından bahsetmiştir. Konuyla alakalı K8 ve K13 kodlu katılımcılar şunlardan söz etmiştir:

"İşlerin stratejik planlama sürecinde etkili bir şekilde yapıldığının tespiti için belirli sürelerde iç denetim yapılmaktadır." (K8)

"Dönemsel olarak iç ve dış denetim yapılmaktadır." (K13)

Kurumsallaşma Faaliyetleri/İşlevleri kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod yönetim anlayışı ve yönetime katılma olmuştur. Katılımcılar işletme içinde düzenli toplantılar alındığından bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K2 ve K16 kodlu katılımcılar şunlara değinmiştir:

"Yapılan işlerin niteliğine ve niceliğine göre haftalık, günlük, aylık, 6 aylık ve yıllık olmak üzere ilgili departman amirleri tarafından toplantılar düzenlenmektedir. İşlerin sistematik olarak ilerlemesi için rutin toplantılar yapılmaktadır. İşletmemiz üretim, pazarlama, muhasebe gibi alt departmanları ile bir bütündür. İşlerin yapılış esnasında başından sonuna kadar departman amirleri takip ettiği için işletmede alınacak kararlarda bu kişilerin görüşlerine yer vermekteyiz." (K2)

"Kesinlikle evet. İşletmemizde tüm yöneticilerimiz ile rutin toplantılar yapmaktayız. Geleceğe yönelik planlar, hedefler sürekli gündemimizdedir. Her zaman bir adım daha ileriye gidebilmek için neler yapabiliriz. Bu konular ile ilgili her daim fikir alışverişi yapmaktayız." (K16)

Kurumsallaşma Faaliyetleri/İşlevleri kategorisinde katılımcılar ayrıca stratejik planlama süreci kodundan bahsetmişlerdir. Katılımcılar işletmenin kalite anlayışından bahsetmiştir. Konuyla alakalı K5 kodlu katılımcı şunlardan söz etmiştir:

"İşletmemizde ürettiğimiz ürünlerin piyasada en kaliteli ürün olmasına özen göstermekteyiz. Bu bizi rakiplerimizden farklılaştıran noktadır. Temel yeteneğimize odaklandığımız stratejimiz gereği kaliteli ürünün üretilebilmesi için işletmede herkesin kalite anlayışı üzerine odaklanması gerekmektedir." (K5)

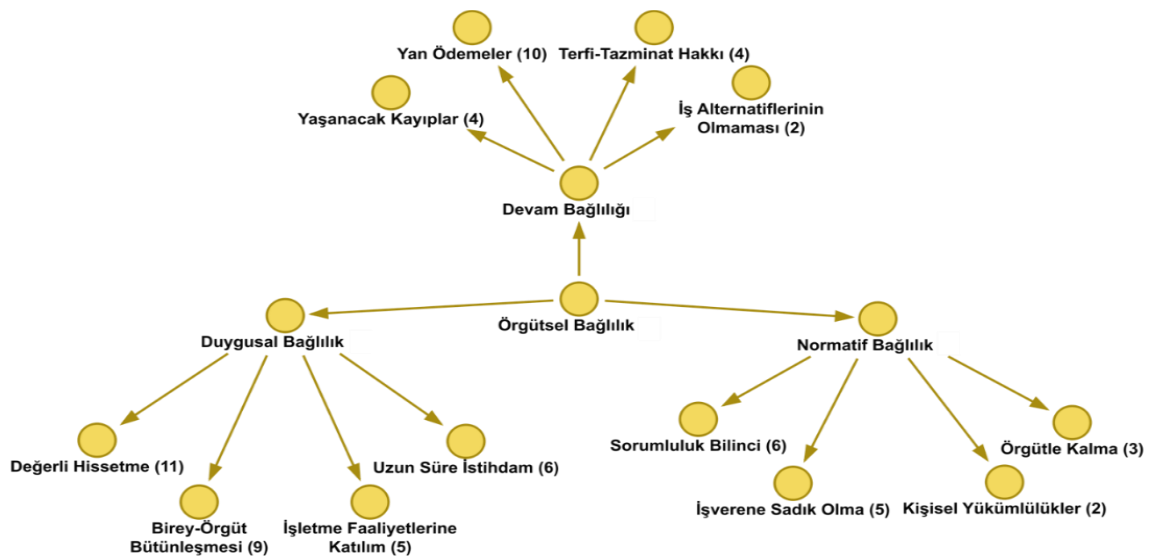
Kurumsallaşma Faaliyetleri/İşlevleri kategorisinde katılımcılar ayrıca profesyonelleşme kodundan bahsetmişlerdir. Katılımcılar işletme içerisinde düzenli raporlamalar yapıldığından ve koordinasyonun sağlandığından bahsetmiştir. Konuyla alakalı K2 ve K12 kodlu katılımcı şunlardan söz etmiştir:

"İşlemler düzenli bir şekilde raporlanır ve üst yönetime sunulmaktadır. Şeffaf ve profesyonel bir yönetim sergilenmektedir." (K2)

"İşletmede işler birbirleri ile birimler içerisinde koordinasyon içerisinde yerine getirilmektedir." (K12)

Örgütsel Bağlılık

Araştırma kapsamında ele alınan son tema olan Örgütsel Bağlılık temasına ait 3 kategori oluşturulmuştur. Bunlar; normatif bağlılık, devam bağlılığı, duygusal bağlılıktır.



Şekil 4.7. Örgütsel Bağlılık Temasına Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi

Normatif Bağlılık

Normatif Bağlılık kategorisi altında 4 kod oluşturulmuştur. Bunlar; sorumluluk bilinci, örgütle kalma, kişisel yükümlülükler, işverene sadık olmadır.

Normatif Bağlılık kategorisinde katılımcılar sorumluluk bilinci ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar işletmelerinde herkesin sorumluluklarını bilip yerine getirdiklerini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K6 ve K7 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

"Çalışanlarımıza sunmuş olduğumuz bu imkanlar işletmemize olan bağlılığı artırmaktadır. Çalışanlarımızın hepsi sorumluluk bilinci içerisinde işletme faaliyetlerini yerine getirmektedir." (K6)

"Çalışanlar işletmemizin kendilerine iyi davranıldıklarının bilincine vardıkları için bize karşı vefa borçlarını sorumluluk bilinci içerisinde işlerini aksatmadan zamanında yapmaktadırlar." (K7)

Normatif Bağlılık kategorisinde katılımcılar ayrıca işverene sadık olma kodundan bahsetmişlerdir. Katılımcılar çalışanların örgüte sadık olduklarından bahsetmiştir. Konuyla alakalı K2 ve K11 kodlu katılımcılar şunlardan söz etmiştir:

"Çalışanların iyi ve kötü günlerinde işletme olarak yanlarında bulunmamız birlikteliğimizi güçlendirmiştir. İşletme içinde biz bir aileyiz. Bizim çalışanlara değer vermemiz personelimizin de işe ve işverene karşı bağlı kalmasını sağlamaktadır. Bizim çalışanlarımıza değer vermemiz onların da bize karşı yükümlülüklerini layıkıyla yerine getirerek işletmeye olan karşılıklı bağlılığı artırmaktadır." (K2)

"Yaşanan COVID- 19 pandemi sürecinde de işletmemiz çalışanlarına maddi yardımlar yapmıştır. Biz işletme olarak onların zor günlerinde yanlarında olduğumuz için onlar da bizim işletmemiz için özveride bulunarak çalışmaya devam etmektedir." (K11)

Normatif Bağlılık kategorisinde katılımcılar ayrıca örgütle kalma kodundan bahsetmişlerdir. Katılımcılar işletme içerisinde çalışanların diğer fırsatlar yerine şirkette

kalmayı tercih ettiklerinden bahsetmiştir. Konuyla alakalı K5 kodlu katılımcı şunlardan söz etmiştir:

"Bu eğitimler personellerin bireysel kazanımları için de önemlidir. Kariyer gelişimlerinin işletme tarafından desteklenmesi personelin işletmeye olan bağlılığını artırmaktadır. Alternatif iş imkanlarını değerlendirmek yerine işletmeye olan vefa borcunu ödemek için çalışmaya devam etmektedirler." (K5)

Normatif Bağlılık kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod kişisel yükümlülükler olmuştur. Katılımcılar çalışanların kişisel sorumluluklarından dolayı özverili çalıştıklarından bahsetmiştir. Konuyla alakalı K10 ve K14 kodlu katılımcılar şunlardan söz etmiştir:

"Çalışanlarımız işten ayrılmaları durumunda aile ve sosyal yaşantılarının da olumsuz etkileneceği için kişisel yükümlülükleri gereği sorumluluklarının bilincindedir." (K4)

Devam Bağlılığı

Devam Bağlılığı kategorisi altında 4 kod oluşturulmuştur. Bunlar; iş alternatiflerinin olmaması, yaşanacak kayıplar, terfi-tazminat hakkı, yan ödemelerdir.

Devam Bağlılığı kategorisinde katılımcılar yan ödemeler ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar çalışanların performanslarına ve haklarına uygun ek ödemeler yapıldığını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K6 ve K7 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

"İşe başladıkları gün sigorta girişleri yapılmaktadır. Mesaiye kalan çalışanların mesai ücretleri zaman geçirilmeden yatırılmaktadır. İşletmemizde çalışanlara hak ettikleri ücret, yan ödemeler ve ikramiyeler zaman geçirilmeden verilmektedir." (K3)

"Buna ek olarak kıdem, uzmanlık, fazla mesai gibi değişkenler göz önüne alınarak ücret artışları yapılmaktadır. Personellerimizin kendilerini geliştirmeleri için kariyer hedeflerini belirlemelerinde insan kaynakları yetkililerimiz yardımcı olmaktadır." (K14)

Devam Bağlılığı kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod yaşanacak kayıplar olmuştur. Katılımcılar maddi manevi kayıplar yaşayacakları için işten çıkmayı tercih etmediklerini belirtmiştir. Konuyla ilgili K3 ve K10 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

"Başka bir işletmede çalışmaya başlamaları durumunda kayıpların yaşanacağı söz konusu olduğu için işletmede çalışmaya devam etmektedirler. Sonuç olarak çalışanların işten ayrılma maliyeti daha fazla olmaktadır." (K3)

"İşletmemizin sunmuş olduğu bu avantajlar çalışanların işten ayrılma maliyetini artırmaktadır. Başka bir işte veya işletmede çalışmaya başlasalar bu imkanların kendilerine sunulmayacağını farkındadırlar." (K10)

Devam Bağlılığı kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod terfi-tazminat hakkı olmuştur. Katılımcılar terfi ve zamların zamanında ve uygun biçimde yapıldığını belirtmiştir. Konuyla ilgili K3 ve K14 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

"Bu durum ise çalışanların başka iş arama gereksinimini ortadan kaldırmaktadır. Ödemelerimiz çalışanların durumuna bağlı olarak kıdem ve terfilerini de etkilemektedir." (K3)

"Buna ek olarak kıdem, uzmanlık, fazla mesai gibi değişkenler göz önüne alınarak ücret artışları yapılmaktadır. Personellerimizin kendilerini geliştirmeleri için kariyer hedeflerini belirlemelerinde insan kaynakları yetkililerimiz yardımcı olmaktadır." (K14)

Devam Bağlılığı kategorisinde katılımcılar ayrıca iş alternatiflerinin olmaması kodundan bahsetmişlerdir. Katılımcılar çalışanların başka alternatifleri olmadığı için çalışmaya devam etmek zorunda olduklarından bahsetmiştir. Konuyla alakalı K4 kodlu katılımcı şunlardan söz etmiştir:

"Ayrıca yaşanan COVID-19 Pandemisi nedeniyle alternatif iş imkanlarının kısıtlı olması ve gelir kaybı yaşanmaması için etik değerler kapsamında çalışmaya devam etmektedirler." (K4)

Duygusal Bağlılık

Duygusal Bağlılık kategorisi altında 4 kod oluşturulmuştur. Bunlar; uzun süre istihdam, işletme faaliyetlerine katılım, değerli hissetme, birey-örgüt bütünleşmesidir.

Duygusal Bağlılık kategorisinde katılımcılar değerli hissetme ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar çalışanların işletme içerisinde kendilerini değerli hissettiklerini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili K1 ve K10 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

"İş hakkında kendi görüşlerine değer verilmesi bireyin işletme için önemli olduğunu hissetmesini sağlamaktadır. Sonuç olarak birey kendisini işletmenin bir parçası olarak görmeye başlar ve çalışmaya devam etmektedir. Böylelikle örgüte bağlılık oluşmaya başlar." (K1)

"Böylelikle çalışanlarımızın işletmemizin bütün faaliyetlerine katılmalarını sağlayarak çalışanlarımızın da fikir ve önerilerini dikkate alıyoruz. Bu anlayış ile işletmemizde çalışanlarımızın kendilerini değerli hissetmelerini sağlıyoruz." (K10)

Duygusal Bağlılık kategorisinde katılımcılar ayrıca birey-örgüt bütünleşmesi kodundan bahsetmişlerdir. Katılımcılar çalışanların birey-örgüt bütünleşmesinin sağlanmasıyla örgüte bağlılığın daha da arttığından bahsetmiştir. Konuyla alakalı K3 ve K4 kodlu katılımcılar şunlardan söz etmiştir:

"İşletme faaliyetlerine katılma bölüm müdürlerini ve onların kendi bölümleri ile istişare etmeleri çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlamaktadır. Çünkü işi yapan en iyisini bilir anlayışı ile birey-örgüt bütünleşmesinin gelişmesini sağlamaktayız." (K2)

"Çalışanlarımıza sunduğumuz kariyer geliştirme faaliyetleri ile örgütsel hedeflerimize ulaşmaya katkı sağlamaktadırlar. İşletme hedefleri ile çalışanların bireysel hedeflerinin bulunduğu noktada da birey-örgüt bütünleşmesi sağlanmış olmaktadır." (K9)

Duygusal Bağlılık kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod uzun süre istihdam olmuştur. Katılımcılar işletme içerisinde çalışanların genellikle uzun

sürekli istihdam edildiklerini belirtmiştir. Konuyla ilgili K12 ve K17 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

"İşletme hedeflerimizin gerçekleştirilmesi için ortak katılıma önem vermekteyiz. Bu anlayışımızın ile çalışanların işletmemizi benimsemesini ve uzun süre istihdam edilmelerini sağlamaktayız." (K12)

"Bizim için önemli olan çalışan motivasyonudur. Mevcut işi bilen personellerimizin istihdamını sürekli kılmaya çalışmaktayız. Bu doğrultuda da çeşitli ödüller vermekteyiz." (K17)

Duygusal Bağlılık kategorisinde katılımcıların görüş bildirdikleri bir diğer kod işletme faaliyetlerine katılım olmuştur. Katılımcılar çalışanların fikirlerinin işletme içerisinde önemsendiğini ve çalışanların kararlara katılım sağladığını belirtmiştir. Konuyla ilgili K8 ve K13 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

"İşletme faaliyetlerine katılma bölüm müdürlerini ve onların kendi bölümleri ile istişare etmeleri çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlamaktadır. Çünkü işi yapan en iyisini bilir anlayışı ile birey-örgüt bütünleşmesinin gelişmesini sağlamaktayız." (K2)

"Çalışanların sadece üst yönetim tarafından verilen direktifleri (emirleri) yapmasından ziyade kendileri yetki ve sorumlulukları dahilinde işletme faaliyetlerine katılması onların fikirlerine işletme tarafından değer verildiğinin göstergesidir. Böylelikle çalışanların örgütün amaçlarını benimsemesini ve örgüte bağlanmasını da sağlamış olmaktadır." (K12)

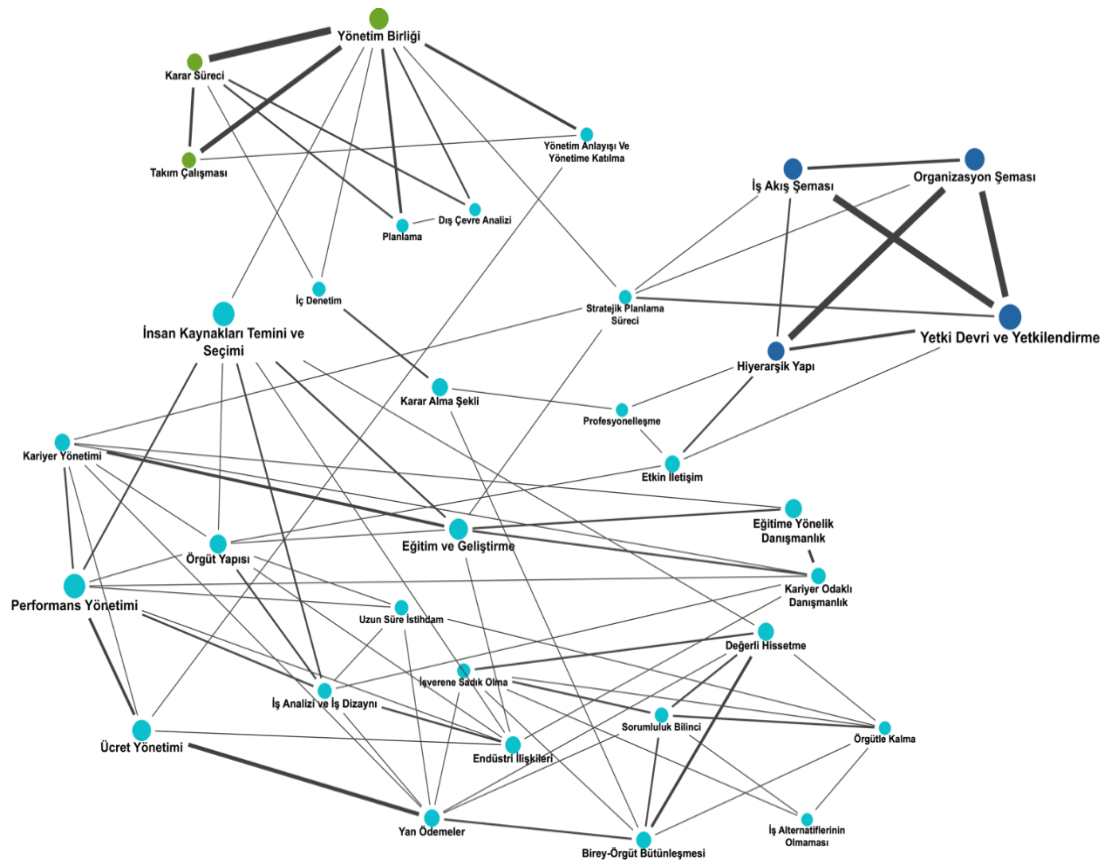
Yapılan görüşmeler sonrası katılımcı ifadelerinin yoğunluğa göre dağılımı Şekil 4.8'te gösterilmektedir.



Şekil 4.8. Kod Bulutu

Yukarıdaki şekilde daha büyük puntolu olarak gösterilen kodlar daha yoğun olarak kullanılan ifadeleri gösterirken, daha küçük puntolu olan ifadeler, kodların daha az yoğun olarak kullanıldığını göstermektedir. Buna göre insan kaynakları temini ve seçimi, yetki devri ve yetkilendirme, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme, organizasyon şeması ve ücret yönetimi ifadeleri katılımcılar tarafından daha çok kullanılmıştır.

Katılımcılar tarafından sıkça bahsedilen kodlar ise Şekil 4.9.'da gösterilmiştir.



Şekil 4.9. Kod Haritası

Harita, kodlar arasındaki ilişkileri ve hangi kodların sıklıkla birlikte anıldığını göstermektedir. Çizgiler, birlikte bahsedilen daha sık bahsedilen kodların ilişkisini yansıtmak için daha geniş gösterilmiştir. Buna göre çalışmanın nitel kısmında yetki devri ve yetkilendirme kodundan bahseden katılımcılar organizasyon şeması, iş akış şeması, stratejik planlama süreci, hiyerarşik yapı ve etkin iletişim kodlarından da bahsetmişlerdir.

4.8. Konuyla İlgili Yapılan Çalışmaların Değerlendirilmesi ve Tartışma

Literatürde stratejik insan kaynakları yönetiminin kurumsallaşmayı etkilediğine yönelik yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Li vd., (2008)'nin yapmış olduğu stratejik insan kaynakları yönetimi, kurumsallaşma ve istihdam modları konulu çalışmada Çin'de faaliyet gösteren elektronik ve hazır giyim endüstrilerini de kapsayan çok uluslu işletmeler ele alınmaktadır. Çalışma sonuçlarına göre istihdam modlarında stratejik insan kaynakları yönetimi kurumsal teoriden daha fazla destek sağladığı görülmektedir. Başkurt ve Altındağ (2017), aile şirketlerinde kurumsallaşmanın stratejik insan

kaynakları yönetimine ve şirket performansına etkisini araştırmıştır. Türkiye’de aile şirketlerinde kurumsallaşma ve kurumsal yönetim ilkeleri ele alınmıştır. Aile şirketlerinin kurumsallaşması ve insan kaynakları uygulamalarının etkinliği şirket ve çalışan performansına katkısının olduğu sonucuna varılmıştır. Yılmaz (2018) stratejik insan kaynakları yönetiminin kurumsallaşma sürecini etkisini belirlemek için yapmış olduğu araştırmada iş tanımları, eğitim ve geliştirme, iç kariyer fırsatları ve performans değerlemenin kurumsallaşma süreci üzerinde aracılık etkisi olduğunu sonucuna varılmıştır. Mert vd., (2020) sağlık kurumlarında stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumsallaşma sürecine etkisini araştırdığı çalışmada performans değerlendirme ve ödül sisteminin kurumsallaşma sürecinde büyük bir etkisi olmasına rağmen, eğitim ve geliştirmenin kısmi etki sağladığı sonucuna varılmıştır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılık alanında yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar ise şu şekilde ifade edilmektedir. Öylek (2016), Milli Eğitim Bakanlığı’nın stratejik insan kaynakları yönetimi ile örgütsel bağlılık ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler Milli Eğitim Bakanlığı’nın stratejik insan kaynakları yönetiminin (yatay ve dikey boyutlar ele alınarak) gerekliliklerine göre yönetilmediği algısına sahip oldukları ve stratejik insan kaynakları yönetiminin hizmet bölgelerine göre farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığı’na yönelik duygusal ve normatif bağlılıklarının düşük, devamlılık bağlılıklarının ise yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kalafat (2016), stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisini araştırdığı çalışmada özel sektörde farklı işletmelerde çalışanları ele almıştır. Sonuç olarak stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılığı etkilediği tespit edilmiştir. Adresi ve Darun (2017), stratejik insan kaynakları yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmak için Libya’da faaliyet gösteren petrol ve gaz şirketlerinde çalışanları ele almıştır. Araştırmada stratejik insan kaynakları yönetimin örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna varılmıştır. Kılıçaslan ve Marşap (2018)’in stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisini araştırdıkları çalışmada kamu hastanesinde çalışanlar ele alınmıştır. Araştırma sonucunda stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna varılmıştır. Kaluç (2020)’un sağlık kurumları işletmelerinde stratejik insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılık ve

işten ayrılma niyeti üzerine yapmış olduğu çalışmada İstanbul’da hizmet veren üniversite hastanesinde çalışanlar ele alınmıştır. Çalışma sonucunda stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Toplu (2022), stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerine etkisini araştırmak için Bursa’da faaliyet gösteren stratejik insan kaynakları uygulamalarına sahip işletmelerde çalışanları ele almıştır. Araştırma sonucunda dikey ve yatay stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Kurumsallaşma ve örgütsel bağlılık alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde ise Kaptanoğlu (2011) kurumsallaşma ile birlikte yöneticilerin/liderlerin öncelikle çalışanları tanımayı, anlamayı ve işletmeye kazandırmayı amaç edinmeleri gerektiğini tespit etmiştir. Böylelikle çalışanların işten memnun olması örgütsel bağlılığı artıracak sonucuna varılmıştır. Kalafat (2019) çalışanların kurumsallaşma algılarının örgütsel bağlılıkla olumlu ilişkisinin olduğunu tespit etmiştir. Çalışanların şeffaflık ve nesnellik algılarının duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Normatif bağlılık ile nesnellik, şeffaflık ve profesyonellik alt değişkenleri ile pozitif bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların şeffaflık algılarının artmasının devam bağlılıkları ile ilişkisinin olmaması, bununla birlikte işletmeler ne kadar saydam bir yapıya sahip olursa olsun çalışanın devamlılığı ile bir ilişkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Nehir (2019) işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği sonucuna varmıştır. Çalışanların kurumsallaşma algı düzeylerine bakıldığında, en yüksek ortalamaların profesyonelleşme, etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması ve iç denetim faaliyetleri (hesap verebilirlik) alt boyutlarında olduğu tespit edilmiştir. Kadın çalışanların kurumsallaşma algılarının ve örgütsel bağlılık düzeylerinde erkek çalışanlara göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Katılımcıların mavi yakalı çalışanlardan beyaz yakalı çalışanlara doğru kurumsallaşma algısında ve örgütsel bağlılıkta farklılaşma dikkat çekmektedir. Şimşek Evren (2020) çalışmasında kurumsallaşma boyutlarının örgütsel bağlılık boyutları üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna varmıştır.

Bu tez çalışması sonuçları literatürde yapılan çalışmalara benzerlik göstermektedir. Ancak, stratejik insan kaynakları yönetimi ve kurumsallaşma arasında

yapılan çalışmaların hepsi nicel araştırmalardır. Bu çalışmada ise stratejik insan kaynakları yönetiminin kurumsallaşma ilişkisi nitel yöntemle incelenmiştir. Katılımcı üst düzey yöneticiler yönetim birliği, insan kaynakları temin ve seçimi, yetki devri ve yetkilendirme kodları üzerine yoğunlaşmıştır. Bu bağlamda üst düzey yöneticiler insan kaynaklarının stratejik uygulamaları kapsamında işletmenin kurumsallaşma temellerini de esas almaktadır. Aynı şekilde stratejik insan kaynakları yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki nitel yöntemle analiz edilmiştir. Üst düzey yöneticiler, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, kariyer yönetimi, performans değerlendirme ve adil ücret yönetimi gibi stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılığını artırmada önemli etkenler arasında yer aldığını belirtmişlerdir. Kurumsallaşma ve örgütsel bağlılık arasında yapılan nicel analiz sonuçlarına göre kurumsallaşma alt boyutlarının örgütsel bağlılık alt boyutlarını etkilediği tespit edilmiştir. Bunun yanında kurumsallaşma alt boyutlarının normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu söylenebilir. Sadece profesyonelleşme ve örgüt yapısının duygusal bağlılığı etkilemediği sonucuna varılmıştır. Genel olarak kurumsallaşmanın örgütsel bağlılığı etkilediği ifade edilebilir.

Araştırmanın nitel verilerin analizinde, Kurumsallaşma Faaliyetleri/İşlevleri kategorisi altında 9 kod oluşturulmuştur. Nicel yöntemde faktör analizi sonucunda kurumsallaşma boyutlarından olan işletme anayasası çıkarılmıştır. Ancak nitel analizde 9 boyutun tamamında dağılım sağlanmıştır. Örgütsel bağlılık açısından Kurumsallaşma alt boyutları olan insan kaynakları temini ve seçimi, yetki devri ve yetkilendirme, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme, organizasyon şeması ve ücret yönetimi ifadeleri katılımcılar tarafından daha çok kullanılmıştır. Buna göre çalışmanın nitel kısmında yetki devri ve yetkilendirme kodundan bahseden katılımcılar organizasyon şeması, iş akış şeması, stratejik planlama süreci, hiyerarşik yapı ve etkin iletişim kodlarından da bahsetmişlerdir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünyada ticaretin yaygınlaşması, bilişim ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler işletmeleri değişen ve gelişen çevre yapısına uyum sağlamak durumunda bırakmıştır. İşletmelerin uzun dönemde varlıklarını devam ettirebilmeleri ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamalarındaki kilit unsur “insan”dır. Zaman içerisinde etkinlik ve verimliliğin artmasına yönelik olarak insana verilen değer de artmıştır. İnsan üretim sürecinin bir parçası olmaktan çok üretim sürecini yönlendiren ve koordine eden bir güç olarak önem kazanmıştır. İnsan kaynağının gittikçe önem kazanması ile birlikte rekabetçi piyasalarda sorun yaşayan işletmeler farklı stratejiler uygulama gereğini duymakta ve bunun sonucunda olaylara yaklaşım tarzında stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışına ihtiyaç duyulmuştur. Stratejik insan kaynakları yönetimi işletmenin amaçları doğrultusunda personel istihdamı, insan kaynakları planlaması, iş analizi ve dizaynı, ücret yönetimi, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği konularına insanı stratejik bir unsur olarak değerlendirerek ele almaktadır.

Küresel rekabetin zorlayıcı etkisi yönetim yaklaşımlarında farklılaşmayı gerekli kılmıştır. İş ve süreçlerin belirli kişi/kişilere bağlı kalmaksızın sistematik bir şekilde yapılabilmesi işletmeleri kurumsallaşmaya yöneltmiştir. İşletmelerde kural, standart ve prosedürlerin belirlenmesi ile işletme anayasalarının oluşturulması, şeffaf yönetim anlayışı ile birlikte yönetime katılma, profesyonellik, yetki devri, iç denetim faaliyetlerinin yürütülmesi kurumsallaşma göstergelerini açıklamaktadır.

İşletmelerde etkin ve verimliliğin sağlanmasında çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri etkili olmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların çalışma performansı ve iş başarı oranı yüksektir. İşletmeye karşı aidiyet duygusunun gelişmesi ile maddi ve manevi tatmin sağlanabilir. Tam aksine örgütsel bağlılık düzeyi düşük olan bireylerde işe geç kalma, devamsızlık, motivasyon eksikliği ve performans düşüklüğü gözlemlenmektedir.

Bu tez çalışmasında, stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinin kurumsallaşma ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi araştırılmıştır. Çalışma kapsamında üst düzey yöneticiler ile stratejik insan kaynakları yönetimi konusunda görüşmeler yapılmıştır.

Kurumsallaşma ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek için çalışanlara anket yapılmıştır.

Araştırma İSO-2019 yılı verilerine göre Türkiye’de İlk 1000’de yer alan gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda COVID-19 Pandemisi’nin de etkisiyle 6 farklı şehirde 17 işletme ile görüşme yapılmıştır. Bu işletmelerden 5 tanesi ulusal 12 tanesi uluslararası alanda faaliyet göstermektedir. Görüşmeye katılan 4 kişi işletme yönetici ve 13 kişi de insan kaynakları müdürüdür. Görüşme yapılan kişilerin çoğu uzun yıllar bu işletmelerde çalışmakta olup lisans ve lisansüstü eğitim seviyelerine sahiptir. Nicel araştırma kısmında 469 erkek çalışan ve 288 kadın çalışan olmak üzere toplam 784 çalışana anket uygulanmıştır.

Çalışmada ilk olarak çalışanların kurumsallaşma algı düzeylerinin örgütsel bağlılık üzerine etkisini incelemek amacıyla AFA yapılmıştır. Analiz sonucunda Kurumsallaşma ölçeği Profesyonelleşme ve Örgüt Yapısı (F1); Yetki Devri ve Yetkilendirme, Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması, İç Denetim Faaliyetleri - Hesap Verebilirlik (F2); Stratejik Planlama Süreci, Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma, Karar Alma Şekli (F3) olmak üzere üç boyuta ayrılmıştır. Aynı şekilde Örgütsel Bağlılık ölçeği de Devam Bağlılığı, Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık olmak üzere 3 alt boyutta ele alınmıştır. Daha sonra ise DFA yapılmış ve ölçekler için güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Çalışmanın nicel amacını gerçekleştirmek için veriler arasındaki ilişki yerine etkisi araştırılmıştır. Bu amaçla YEM kurularak hipotezler test edilmiştir. Analiz sonucunda Profesyonelleşme ve Örgüt Yapısı’nın, Yetki Devri ve Yetkilendirme, Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması, İç Denetim Faaliyetleri’nin ve Stratejik Planlama Süreci, Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma, Karar Alma Şekli’nin Devam Bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Buna bağlı olarak H_{1a} , H_{1b} ve H_{1c} hipotezleri kabul edilmiştir. Yetki Devri ve Yetkilendirme, Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması, İç Denetim Faaliyetleri’nin ve Stratejik Planlama Süreci, Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma, Karar Alma Şekli’nin Duygusal Bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. H_{1e} ve H_{1f} hipotezleri kabul edilmiştir. Profesyonelleşme ve Örgüt Yapısı’nın Duygusal Bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi

olmadığı görülmektedir. Buna bağlı olarak H_{1d} hipotezi reddedilmiştir. Profesyonelleşme ve Örgüt Yapısı'nın, Yetki Devri ve Yetkilendirme, Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması, İç Denetim Faaliyetleri'nin ve Stratejik Planlama Süreci, Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma, Karar Alma Şekli'nin Normatif Bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. H_{1g} , H_{1h} ve H_{1i} hipotezleri kabul edilmiştir.

Stratejik insan kaynakları yönetimine ilişkin üst düzey yöneticiler ile yapılan görüşme sonrasında 2 kategori oluşturulmuştur. Bunlar; insan kaynaklarının stratejik uygulamaları ve işletme stratejilerinin belirlenmesidir. Araştırma kapsamında ele alınan ikinci tema olan kurumsallaşmaya ait 9 kategori oluşturulmuştur. Bunlar; yetki devri ve yetkilendirme, işletme anayasası, karar alma şekli, etkin iletişim, örgüt yapısı, iç denetim, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, stratejik planlama süreci, profesyonelleşmedir. Son olarak örgütsel bağlılık temasına ait 3 kategori oluşturulmuştur. Bunlar; normatif bağlılık, devam bağlılığı, duygusal bağlılıktır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinin kurumsallaşma ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin nitel ve nicel veri analiz yöntemi kullanılarak ele alındığı bu çalışmada üst düzey yöneticiler işletmede stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumsallaşma algısı üzerinde belirleyici olduğunu ifade etmiştir. Yöneticilerin ifadeleri yönetim birliği, yetki devri ve yetkilendirme, katılımcı görüşleri, karar alma süreci, organizasyon ve iş akış şeması üzerine yoğunlaşmıştır. Yöneticiler kurumsallaşma ve örgütsel bağlılık ilişkisini değerli hissetme, birey-örgüt bütünleşmesi, yönetime katılma ve şeffaflık kavramları ile ifade etmiştir. Kurumsallaşmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini açıklamak üzere çalışanlara yapılan nicel araştırmada ise, kurumsallaşma boyutlarının genel olarak örgütsel bağlılık boyutları üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna varılmış, ancak profesyonelleşme ve örgüt yapısının duygusal bağlılık üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

Bu tez çalışması sürecinde uygulama aşamasında bazı sınırlamalara rağmen literatüre önemli katkılar sağlamaktadır. İşletmelerin üst düzey yöneticileri ile stratejik insan kaynakları yönetimine ilişkin nitel araştırma kapsamında görüşme yapılması ve bu işletmelerde çalışanlarına kurumsallaşma ve örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik nicel

bir yöntem olarak anket yapılarak konunun derinlemesine araştırılması bunlardan biridir. Ancak gelecek araştırmalara yol göstermek için aşağıda yer alan öneriler sunulmuştur.

- İş dünyasında stratejik insan kaynakları yönetiminin öneminin anlaşılması için konuyla ilgili daha kapsamlı araştırmaların yapılması önerilmektedir.
- Stratejik insan kaynakları yönetiminin işlevselliğinin incelenmesi için çeşitli değişkenler ile çalışmalar yapılabilir.
- İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetiminin uygulanması kurumsallaşmayı kolaylaştırabilir.
- Çalışanların örgüte olan bağlılıklarını stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları etkileyebilir.
- Bu çalışma sadece gıda sektörü ile sınırlı kalmayıp başka sektörlerde de uygulanabilir. Böylelikle sektörler arası karşılaştırma yapılabilir.

Araştırmaya ilişkin bazı sınırlılıklara aşağıda yer verilmiştir:

- Tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19 Pandemisi'nden dolayı özellikle gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde personel harici kişilerin işletmeye alınmaması nedeniyle erişim çok kısıtlı imkanlarla sağlanmaya çalışılmıştır.
- Araştırma kapsamındaki işletmelerin Türkiye'nin büyük işletmeleri olmaları nedeniyle yöneticilere ulaşmada güçlükler yaşanmıştır.
- Araştırma evrenini oluşturan işletmelerin Türkiye'nin farklı illerinde bulunması zaman, ve maliyet kısıtını oluşturmaktadır.
- Araştırmada elde edilen verilerin sayı olarak sınırlı olmasından dolayı yorumlarda genellemeden kaçınılmalıdır.

Kaynakça

ADAL, Zeki (2013). “İnsan Kaynakları Yönetiminin Hukuki Boyutları”, Ömer Sadullah, Cavide Uyargil, Ahmet Cevat Acar, vd. (Ed.), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yenilenmiş 6. Baskı içinde (ss. 497-621). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

ADIGÜZEL, Orhan, Haluk Tanrıverdi ve Döndü Sönmez Özkan (2011). “Mesleki Profesyonellik ve Bir Meslek Mensupları Olarak Hemşireler Örneği”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 9(2), ss. 235-260.

ADRESI, Alaeldeen Saleh Al ve Mohd Ridzuan Darun (2017). “Determining Relationship Between Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Commitment”, **International Journal of Engineering Business Management**, 9, ss. 1-9.

AGUINIS, Herman. (2009). **Performance Management**, 2nd Edition. India: Dorling Kindersley Pvt.

AHAMMAD, Taslim (2017). “Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions?”, **Journal of Modern Accounting and Auditing**, 13(9), ss. 412-420.

AKAT, İlter ve Turan Atılğan (1992). **Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Şirket Kültürü**, Ekonomik ve Sosyal Sorunlar-Çözüm Dizisi, Yayın No Genel:226. Ankara: TOBB Yayınları.

AKBAŞ, R. (2011). “İşletmelerin Sınıflandırılması”, Mustafa Kara ve Hayrettin Ertan (Ed.). **Genel İşletme**, 2. Baskı, İstanbul: Lisans Yayıncılık.

AKDEMİR, Bünyamin (2017). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

AKGEMCİ, Tahir (2015). **Stratejik Yönetim**, 4. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.

ALAYOĞLU, Nihat (2003). **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**. İstanbul: MÜSAİD Yayınları.

ALIDINA, Karimah. (2013).” Professionalism in Post-Licensure Nurses in Developed Countries”, **Journal of Nursing Education and Practice**, 3(5), pp. 128-137.

ALLEN, Mathew R. ve Patrick M. Wright (2006). **Strategic Management and HRM**. Cornell University. Ithaca: Center for Advance Human Resource Studies (CAHRS).

ALLEN, Natalie J. ve John P. Meyer, (1996). “Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity”, **Journal of Vocational Behavior**, 49, ss. 252-276.

ALLEN, Natalie. J. ve John P. Meyer (1990). “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, 63(1), ss.1-18.

ALPUGAN, Oktay, Mete Oktav, Hulusi Demir ve Nurel Üner (1997). **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, 5. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

ALTINDAĞ, Erkut ve Bahar Akgün (2015). Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 12(30), ss.281-297.

ALTUNIŞIK, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım (2010). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, Geliştirilmiş 6. Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

ALUTTO, Joseph. A., Lawrence G. Hrebiniak ve Ramon C. Alonso (1973). “On Operationalizing the Concept of Commitment”, **Social Forces**, 51(4), ss.448-454.

ANDERSON, James C. ve David W. Gerbing; (1988), “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach”, **Psychological Bulletin**, 103, ss. 411-423.

ANDREWS, Kenneth R. (1971). **The Concept of Strategy**. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

ANGLE, Harold, L. ve James L. Perry (1981). “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, **Administrative Science Quarterly**, 26, ss.1-14.

ANNAKILI, P., & Jayam, R. (2018). “How to increase Organizational Commitment Through Employees Participation”, **Eurasian Journal of Analytical Chemistry**, 13, ss.18-22.

AOKI, Masahiko (2001). **Comparative Institutional Analysis**. Cambridge, MA, London, UK: The MIT Press.

AOKI, Masahiko (2007). “Endogenizing Institutions and Institutional Changes”, **Journal of Institutional Economics**, 3(1), ss.1-31.

AOKI, Masahiko (2011). “Institutions as Cognitive Media Between Strategic Interactions and Individual Beliefs”, **Journal of Economic Behavior and Organization**, 79 (1-2), ss.20–34.

APAYDIN, Fahri (2009). “Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 10(1), ss.1-22.

ARMSTRONG, Michael (2006a). **A Handbook of Human Resource Management**, USA:Cambridge University Press.

ARMSTRONG, Michael (2006b). **Strategic Human Resource Management: A Guide to Action**, 3rd Edition, USA: Kogan Page.

ARMSTRONG, Michael (2017). **Armstrong’s Handbook of Strategic Human Resource Management Practice**, 6th Edition, UK: Kogan Page Publishers.

ARMSTRONG, Michael ve Stephen Taylor (2014). **Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice**, 13th Edition, UK: Kogan Page Publishers.

ARTHUR, Jeffrey B. (1992). The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills, **ILR Review**, 45(3), ss. 488–506.

ASEGID, Agezegn, Tefera Belachew ve Ebrahim Yiman (2014). “Factors Influencing Job Satisfaction and Anticipated Turnover Among Nurses in Sidama Zone Public Health Facilities, South Ethiopia”, **Nursing Research and Practice**, 1-26. doi:http://doi.org/10.1155/2014/909768.

AYDIN, Z. Berna. (2007). “Faktör Analizi Yardımıyla Performans Ölçütlerinin Boyutlarının Ortaya Konulması”, **8. Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi**, Malatya: İnönü Üniversitesi, ss. 1-14.

AYLAN, Serkan (2018). **Otel İşletmelerinde Kurumsallaşma Göstergelerinin Belirlenmesi ve İşgören Algılarının Ölçülmesi**, İstanbul: Kriter Yayınevi.

AYLAN, Serkan ve Hakan Koç (2017). “İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 19(2), ss. 564-585.

AYLAN, Serkan ve Hakan Koç (2018). “Otel İşletmesi İşgörenlerinin Kurumsallaşma Algılarının Belirlenmesi ve İşletme Özelliklerine Göre Farklılaşmasının Analizi”, **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, 6(4), ss.733-753.

BACHMAN, Lyle. F. (2004). **Statistical Analyses For Language Assessment**. California: Cambridge University Press <https://doi.org/10.1017/CBO9780511667350>.

BAGOZZİ, Richard P. ve Claes Fornell (1982). “Theoretical Concepts, Measurement, and Meaning,” in, 2, C. Fornell (Ed.) **A Second Generation of Multivariate Analysis**, Praeger, ss. 5-23

BAIRD, Lloyd ve Ilan Meshoulam (1988). “Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management”, **Academy of Management Review**, 13(1), ss.116-128.

BAL, Hüseyin (2016). **Nitel Araştırma Yöntem ve Teknikleri (Uygulamalı-Örnekliler)**, Bursa: Sentez Yayıncılık.

BALASSIANO, Moisés ve Denise Salles (2012). “Perceptions of Equity and Justice and their Implications on Affective Organizational Commitment: A Confirmatory Study in a Teaching and Research Institute”, **Brazilian Administration Review**, 9, ss.268-286.

BALAY, Refik (2000). **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayıncılık.

BAMBIR, Danijela, Matilda Drozdova ve Jelena Horvat (2010). “Applicability of Existing HRM Models in Order to Develop HRIS Model for University”. **In World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics**, ss.1-6.

BAR-HAIM, Aviad (2019). A Chronicle of the Concept of Organizational Commitment. Aviad Bar-Haim (Ed.), **Organizational Commitment The Case of Unrewarded Behavior** içinde (ss. 1-7), International Edition: World Scientific Publishing.

BARNES, Louis B. ve Simon A. Hershon (1994). “Transferring Power in the Family Business”, **Family Business Review**, 7 (4), ss.377-392.

BARNEY, Jay (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, **Journal of Management**, 17(1), ss. 99-120.

BARUTÇUGİL, İsmet (2004). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

BASEDAU, Matthias ve Alexander Stroh (2008). “Measuring Party Institutionalization in Developing Countries: A New Research Instrument Applied to 28 African Political Parties”, **GIGA Working Papers**, 69, ss.1-28.

BAŞKURT, Gülcan ve Erkut Altındağ (2017). “The Impact of Institutionalization of Family Business on Strategic Human Resources Management and Company Performance”, **Business Management Dynamics**, 7(3), ss.10-25.

BAYRAKTAROĞLU, S. ve Atay, E. (2016). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım.

BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2008). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2015). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Genişletilmiş 6. Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

BAYRAMOĞLU, Gökben (2017). **Aile Şirketlerinin Yönetimi ve Kurumsallaşma**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

BECK, Karen ve Carlene Wilson (2000). “Development of Affective Organizational Commitment: A Cross-Sequential Examination of Change with Tenure”, **Journal of Vocational Behavior**, 56(1), ss. 114–136.

BECKER, Howard S. (1960). “Notes on the Concept of Commitment”, **American Journal of Sociology**, 66(1), ss.32–42.

BEER, Michael, Paul R. Lawrence, Quinn Mill, Richard E. Walton (1984). **Human Resource Management**, New York: The Free Press.

BENGİLİRAY, Serap (2016). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir: Nisan Kitabevi.

BENLİGİRAY, Serap. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi. Ramazan Geylan ve Hatice Zümrüt Tonus (Ed.), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, içinde (ss. 3-33), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

BENNIS, Warren, Daniel Goleman, ve James O’Toole (2010). **Şeffaflık** (Çev. Ümit Şensoy), (İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım).

BENTAHAR, Omar ve Roslyn Cameron (2015). Design and Implementation of a Mixed Method Research Study in Project Management, **The Electronic Journal of Business Research Methods**, 13(1), ss. 3-15.

BERGER, Peter L. ve Thomas Luckmann (1967). **The Social Construction of Reality: A Treatise in The Sociology of Knowledge**. Garden City, NJ: Doubleday.

BİLGİÇ, Hasan Fikri (2017). “Örgütsel Bağlılık-İş Tatmini İlişkisi”, **Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi**, 2(3), ss.35-49.

BİNGÖL, Dursun (1997). **Personel Yönetimi**, 3. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.

BİNGÖL, Dursun (2016). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Güncellenmiş 10. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

BOON, Corine, Jaap Paauwe, Paul Boselie ve Deanne Den Hartog (2009). “Institutional Pressures and HRM: Developing Institutional Fit”, **Personnel Review**, 38(5), ss. 492-508.

BOONS, Frank ve Lars Strannegard (2000). “Organizations Coping with Their Natural Environment”, **International Studies of Management & Organization**, 30 (Fall), 3, ss. 7-17.

BOWEN, Natasha K. ve Shenyang Guo (2011). “**Structural Equation Modeling (Pocket Guide to Social Work Research Methods)**”, USA: Oxford University Press.

BOYNTON, Andrew, C. ve Bart Victor (1991). “Beyond Flexibility: Building and Managing The Dynamically Stable Organization”, **California Management Review**, 34(1), ss. 53-66.

BRATTON, John ve Jeffrey Gold (2000). **Human Resource Management, Theory and Practice**, 2nd Edition, London: MacMillan Business

BRATTON, John ve Jeffrey Gold (2017). **Human Resource Management, Theory and Practice**, 6th Edition, London: MacMillan Business.

BREWSTER, Chris (1999). “SHRM: The Value of Different Paradigms”, **Management International Review**, 39(3), ss. 45–64.

BROOM, Leonardo ve Philip Selznick (1955). **Sociology: A Text with Adapted Readings**, New York: Row, Peterson.

BROWN, Timothy, A. (2006). **Confirmatory Factor Analysis for Applied Research**, London: The Guilford Press.

BTM, (2023). https://btm.istanbul/blog/nace-kodu-nedir-nace-kodu-nasil-bulunur?psafe_param=1&gclid=CjwKCAjwxr2iBhBJEiwAdXECw4opnqo1GLhL_Atpdxg2z3T31NnkAsSsYh6JL9R39ub97Ez0kVcJxoCbvUQAvD_BwE. Erişim Tarihi (17.04.2023).

BUDAK. Gönül (2016). **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Basım, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

BURNS, Lawton. R. ve Douglas R. Wholey (1993). “Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effect of Organizational Characteristics and Interorganizational Networks”, **Academy of Management Journal**, 36(1), ss. 106-138.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener (2016). **Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı**, Ankara: Pegem Yayıncılık.

CAN, Abdullah (2017). **SPSS İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi**, 5. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.

CAN, Halil, Şahin Kavuncubaşı ve Selami Yıldırım (2012). **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 7. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.

CELEP, Cevat (2014). **Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adanma**, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

CEVHER, Ezgi (2014). “Kurumsallaşma Küçük İşletmeler İçin Bir Çözüm Müdür Yoksa Yok Olma Nedeni Midir?”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 7(32), ss.583-594.

CHIN, Wynne W. (1998). “Commentary: Issues and Opinion on Structural Equation Modeling”, **MIS Quarterly**, 22(1), ss. vii-xvi.

CHOW, Irene Hau-siu (1994). “Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers In Hong Kong”, **The International Journal of Career Management**, 6(4), ss. 3-9.

CHRUDEN Herbert ve Arthur Sherman (1984). **Managing Human Resources**, Ohio: South Western Publishing.

CHUKWUNONSO, Franklyn (2013). “The Development Of Human Resource Management From A Historical Perspective And Its Implications For The Human Resource Manager”, **River Publishers**, March, ss. 87-101.

CİVELEK, Mustafa Emre (2018). **"Essentials of Structural Equation Modeling"**, Lincoln: University of Nebraska Lincoln-Zea Books

CLIFFORD Mottaz J. (1988). "Determinants of Organizational Commitment", **Human Relations**, 41(6), ss. 467-482.

CLIFFORD, Mottaz J. (1989). "An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment", **The Sociological Quarterly**, 30(1), ss. 144-151.

COHEN Aaron (2007). "Commitment Before and After: An Evaluation And Reconceptualization Of Organizational Commitment", **Human Resources Management Review**, 17(3), ss. 336- 354.

COHEN, Aaron (1992). "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-analysis", **Journal of organizational Behavior**, 13, ss. 539-558.

COHEN, Aaron ve Yardena Kol (2004). "Professionalism and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Examination Among Israeli Nurses", **Journal of Managerial Psychology**, 4(19), ss. 386-405.

COHEN, Geoffrey (2003). "Party Over Policy: The Dominating Impact of Group Influence on Political Beliefs", **Journal of Personality and Social Psychology**, 85(5), ss. 808-822.

COHEN, Jacob (1988). **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

COLLINS, David (1998). **Organizational Change**. London: Routledge Publishing.

CRESWELL, John W. ve Vicki L. Plano Clark (2018). **Mixed Methods Research- Designing and Conducting**, Yüksel Dede ve Selçuk Beşir Demir (Çev. Ed.), Ankara: Anı Yayıncılık.

CROSSAN, Mary M. ve Iris Bedrow (2003). "Organizational Learning and Strategic Renewal", **Strategic Management Journal**, 24, ss. 1087-1105.

CUEVAS-RODRIGUEZ, Gloria, Luis R. Gomez-Mejia ve Robert M. Wiseman R. M. (2012). "Has Agency Theory Run its Course?: Making the Theory More Flexible to Inform the Management of Reward Systems", **Corporate Governance: An International Review**, 20(6), ss. 526-546.

ÇAKICI, Ayşehan ve Burcu Şefika Özer (2008). “Mersin’deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 15(1), ss.41-57.

ÇETİN, Canan, Mehmet Lütfi Arslan ve Esra Dinç (2014). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

DAFT, Richard L. (2000). **Management**, 5th Edition, USA:Dryden Press.

DAFT, Richard. L. (2015). **Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak** (Çev. Ed. Ömür N. Timurcanday Özmen), Ankara: Nobel Yayınevi.

DAĞLI EKMEKÇİ, Yeter Aytül ve Ayşe İrmiş (2015). “Türk Spor Sektöründe Kurumsallaşma: Futbol Kulüpleri Örneği”, **International Conference on Eurasian Economies**, ss. 740- 749. (<http://avekon.org/papers/1418.pdf> , Erişim: 10.11.2020).

DALAY, İsmail (2002). **Modern Yönetim Yaklaşımları**, İstanbul: Beta Yayınları.

DANDO, Nicole ve Tracey Swift (2003). “Transparency and Assurance: Minding the Credibility Gap”, **Journal of Business Ethics**, 44(2/3), ss. 195-200.

DAVIS, Gerald F. ve J. Adam Cobb (2010). “Resource Dependence Theory: Past and Future”, **Research in the Sociology of Organizations**, 28 ss. 21-42.

DE CENZO, David, A. ve Stephen P. Robbins (2005). **Fundamentals of Human Resource Management**, 8th Edition, USA: John Wiley & Sons Inc.

DE CENZO, David, A. ve Stephen P. Robbins. (1994). **Human Resource Management: Concepts and Practices**, 4th Edition, New Jersey: John Wiley and Sons Inc.

DEEHOUSE, David. L. (1996). “Does Isomorphism Legitimate?”, **Academy of Management Journal**, 39(4), ss.1024-1039.

DELANEY, John Thomas, David Lewin ve Case yIchniowski (1989). **Human Resource Policies And Practices in American Firms**, USA:Government Printing Office.

DELERY, John E. (1998). “Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications For Research”, **Human Resource Management Review**, 8(3), ss. 289–310.

DELERY, John E. ve D. Harold Doty (1996). “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency”, **Academy of Management Journal**, 39(4), ss. 802–835.

DELOITTE, (2007). **Aile Şirketleri için Adım Adım Kurumsal Yönetim**, Türkiye: İstanbul.

DEMİRBAŞ, Mahmut (2005). “İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(7), ss.167-188.

DENHART, Robert B. (1972).**Yabancılaşma ve Katılma Sorunu**, Emine Örs (Çev.), **Amme İdaresi Dergisi**, 5(4), ss:92-101.

DENZIN, Norman K., ve Yvonna Lincoln (2000). “Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research” Norman K. Denzin ve Yvonna Lincoln (Eds.,) içinde (ss. 1-28), **Handbook of Qualitative Research**, 2nd Edition, USA:Sage Publishing Inc.

DEY, Tumpa (2012). “Predictors of Organizational Commitment and Union Commitment: A Conceptual Study”, **The IUP Journal of Organizational Behavior**, 11, ss. 62-75.

DIMAGGIO, Paul. J. (1988). Interest and Agency in Institutional Theory. In L.G. Zucker (Ed.), **Institutional Patterns and organizations** (ss.3–21), Cambridge, MA: Ballinger.

DIMAGGIO, Paul. J. ve Walter W. Powell (1983). “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, **American Sociological Review**, 48(2), ss. 147-160.

DIMAGGIO, Paul. J. ve Walter W. Powell (1991). Introduction. Walter. W. Powell ve Paul J. DiMaggio (Eds.), **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, Chicago: University of Chicago Press.

DIJKSTRA, Theo, K. ve Jörg Henseler (2015). “Consistent Partial Least Squares Path Modeling”, **MIS Quarterly**, 39(2), ss. 297-316.

DİKEN, Ahmet (2020). **Büyüme Sürecinde KOBİ’lerde Karşılaşılan Sorunlar ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma**, Ankara: Gazi Kitabevi.

DİKEN, Ahmet, Ebru Özer Topaloğlu ve H. Çağatay Karabıyık (2020). “İşletmelerin Kuruluş Süreci ve Büyümesi”, Ahmet Diken (Ed.). **Genel İşletme**, Ankara:Nobel Bilimsel Eserler.

DİNÇER, Ömer (1988). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.

DOĞAN, Derya (2019). **SmartPLS ile Veri Analizi**, Ankara: Zet Yayınları.

DOĞAN, Selen (1998). “İşletmelerde Sürekliliğe Giden Yol: Kurumsallaşma ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13, ss. 143-168.

DURRA, Abdel-Bari Ibrahim ve Zuhair Naim Al-Sabbagh (2008). **Human Resource Management**, Amman: Dar Wael for Publication and Distribution.

DURSUN, Yunus ve Elif KOCAGÖZ (2010). “Yapısal Eşitlik Modellemesi Ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 35, Ocak-Temmuz, ss.1-17

DÜNDAR, Gönen (2013). “Kariyer Geliştirme”, Ömer Sadullah, Cavide Uyargil, Ahmet Cevat Acar, vd. (Ed.), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yenilenmiş 6. Baskı, içinde (ss. 267-299). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

EISENBERGER, Robert, Peter Fasolo ve Valerie Davis-LaMastro (1990). “Perceived Organizational Support and Employee Diligence”, **Commitment, and Innovation. American Psychological Association**, 75(1), ss.51-59.

EISENHARDT, Kathleen M. (1989). “Agency Theory: An Assessment and Review”, **Academy of Management Review**, 14(1), ss. 57-74.

EREFİ, İnci (2002). **Veri Toplama Araçlarının Niteliği. Hemşirelikte Araştırma İlke Süreç ve Yöntemleri**, İstanbul: Odak Ofset.

EREN, Erol (2009). **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, 9. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

ERGUN Özler, Derya (2013). “Güdüleme”, Celil Koparal ve İnan Özalp (Ed.) **Yönetim ve Organizasyon**, içinde (ss. 124-159), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

ERİŞ, Engin Deniz (2017). “Yönetim İşlevi”, Muazzez Babacan (Ed.), **İlkeler ve İşlevlerle İşletme**, 4. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

ETZIONI, Amitai (1961). A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates, New York: Free Press of Glencoe.

FARNHAM, David (2010). Human Resource Management in Context: Strategy, Insights and Solutions, 3rd. Edition, London: CIPD.

FAYOL, Henry (2016). Genel ve Endüstriyel Yönetim, 5. Baskı, (Çev. M. Asım Çalıkoğlu), Ankara: Adres Yayınları.

FELDMAN, Daniel C. (1984). “The Development and Enforcement of Enforcement of Group Norms”, *The Academy of Management Review*, 9(1), ss. 47-53.

FINDIKÇI, İlhami (2005). Aile Şirketleri, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

FINDIKÇI, İlhami (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi, 8. Basım, İstanbul: Alfa Basım.

FINEGOLD, David, Susan Mohrman ve Gretchen M. Spreitzer (2002). “Age Effects on the Predictors of Technical Workers Commitment and Willingness to Turnover”, *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), ss. 655–674.

FLECK, Denise (2007). “Institutionalization and Organizational Long-term Success”, *Brazilian Administration Review*, 4(2), ss. 64-80.

FLEXNER, Abraham (2001). “Is Social Work a Profession?”, *Version of Record. Research on Social Work Practice*, 11(2), ss. 152-165.

FOMBRUN, Charles J., Noel M. Tichy ve Marry Anne Devana(1984). Strategic Human Resource Management, New York:Wiley.

FOX, Langan Janice ve Philomena Tan (1997). “Images of a Culture in Transition; Personal Constructs of Organizational Stability and Change”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(3), ss. 273-293.

FREUND, William Curt ve Eugene Epstein (1984). People and Productivity: The New York Stock Exchange Guide to Financial Incentives and the Quality of Work Life, Homewood, IL: Dow-Jones-Irwin.

FUENFSCHILLING, Lea ve Bernhard Truffer (2014). “The Structuration of Socio-Technical Regimes – Conceptual Foundations from Institutional Theory”, *Research Policy*, 43 (4), ss. 772-791.

GAERTNER, Stefan (1999). “Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models”, **Human Resource Management Review**, 9(4), ss. 479-493.

GILL, Harjinder (2002). A” Fitting Strategy”, **HR Monthly**, November. file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/fulltext_stamped.pdf Erişim: 27.01.2020.

GILLEY, Ann, Jerry W. Gilley, Scott A. Quatro ve Pamela Dixon (2009). **The Praeger Handbook of Human Resource Management**, USA: Greenwood Publishing Group, Inc.

GLESNE, Corrine. (2011). **Becoming Qualitative Researchers: An Introduction**, 3rd Edition, Boston: MA Pearson.

GOMEZ-MEJIA, Luis R., David B. Balkin ve Robert L. Cardy (1995). **Managing Human Resources**, New York: Prentice Hall International.

GOSS, David (1994). **Principles of Human Resource Management**, London: Routledge.

GÖKALP, Saltuk Aziz (2018). “Katılımcı Yönetim Anlayışı ve İlksan”, **Türkiye Siyaset Bilimi Dergisi**, 1(2), ss. 67-85.

GÖKÇORA, İsmail H. (2005). “Toplumsal Yaşamımızda ve Türk Bilim-Dünyasında “Profesyonel ve Profesyonellik” Kavramlarına Değın”, **Bilgi Dünyası**, 6(2), ss. 237-250.

GRABNER, Claudius ve Amineh Ghorbani, A. (2019). “Defining Institutions-A Review and A Synthesis”, **ICAE Working Paper Series** - No. 89.

GREER, Charles R. (2001). **Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach**, 2nd Edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

GREIF, Avner (2006). **Institutions and the Path to the Modern Economy**, Cambridge, UK: Cambridge University Press.

GRIMSLEY, Jasmine M. S. (2003). **Organizational commitment: Definition, Theory & Types**. Retrieved <http://study.com/academy/lesson/organizational-commitment-definition-theorytypes.html> Erişim Tarihi: 14.01.2022.

GRIN, John (2010). “Understanding Transitions from a Governance Perspective”, John Grin, Jan Rotmans ve Johan Schot (Eds.), **Transitions to Sustainable Development - New Directions in the Study of Long Term Transformative Change** içinde (ss. 223-319), UK: Routledge, Oxon.

GRUEN, Thomas, W., John, O. Summers, ve Frank Acito (2000). “Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Professional Associations”, **Journal of Marketing**, 64(3), ss. 34-49.

GÜL, Hasan (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2(2), ss. 37-55.

GÜRBÜZ, Sait (2013). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri: Evrenselci, Koşul Bağımlılık ve Yapısalcı Yaklaşımlar”, *Gazi University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 15(1), ss. 61-95.

GÜRER, Harun (2006). “Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler”, **Sayıştay Dergisi**, 17(63), ss. 91-105.

GÜRÜN, Fethi (2017). “The Effect of Globalization and Localization Process on Local Governments in Turkey”, **Sosyal Politika Konferansları Dergisi**, 73, ss.35-58.

HAIR, Joseph F., Ringle, C. M., ve Sarstedt, M. (2011). “PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet”, **The Journal of Marketing Theory and Practice**, 19(2), ss.139-152.

HAIR, Joseph F., G. Thomas M. Hult, Christian M. Ringle, Marko Sarstedt & Kai Oliver Thiele (2017). “Mirror, Mirror On The Wall: A Comparative Evaluation of Composite-Based Structural Equation Modeling Methods”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 45, ss.616–632.

HAIR, Joseph, F., Jeffrey J. Risher, Marko Sarstedt, Christian M. Ringle (2019). “When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM”, **European Business Review**, 31(1), ss.2-24.

HALL, Richard H. (1968). “Professionalization and Bureaucratization”, **American Sociological Review**, 33(1), ss. 92-104.

HARRIS, Dawn, Jon I. Martinez ve John L. Ward (1994). “Is Strategy Different for the Family Owned Businesses?”, **Family Business Review**, 7(2), ss. 159-176.

HARRIS, Lloyd C. ve Emmanuel Ogbonna (2001). “Strategic Human Resource Management, Market-Orientation and Organizational Performance”, **Journal of Business Research**, 51, ss. 157-166.

HARRIS, Stanley G., Robert R. Hirschfeld, Hubert S. Feild ve Kevin W. Mossholder (1993). “Psychological Attachment: Relationships with Job Characteristics,

Attitudes, and Preferences For Newcomer Development”, **Group & Organization Management**, 18(4), ss. 459–481.

HARTMANN, Linley C. ve Mary Bambacas (2000). “Organizational Commitment: A Multi Method Scale Analysis and Test of Effects”, **International Journal of Organizational Analysis**. 8 (1), 89-108.

HASLINDA, Abdullah (2009). “Evolving Terms of Human Resource Management and Development”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2(9), ss. 180-186.

HENEMAN, Herbert G. ve Anthony Milanowski (2011). “Assessing Human Resource Practices Alignment: A Case Study”, **Human Resource Management**, 50(1), ss. 45-64.

HENSELER, J., Christian M. Ringle ve Marko Sarstedt (2015). “A New Criterion For Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling”, **Journal Of The Academy Of Marketing Science**, 43(1), ss.115-135.

HIRSCH, Paul, M. ve Michael Lounsbury (1997). “Ending the Family Quarrel: Toward A Reconciliation of “Old” and “New” institutionalisms”, **American Behavioral Scientist**, 40(84), ss. 406-418.

HODGSON, Geoffrey (2006). “What are Institutions?”, **Journal of Economic Issues**, 40(1), ss. 1-25.

HOLM, Petter (1995). “The Dynamics of Institutionalization: Transformation Process in Norwegian Fishers”, **Administrative Science Quarterly**, 40 (3), ss. 398-422.

HORNUNG, Severin (2010). “Alienation Matters: Validity And Utility Of Etzioni's Theory Of Commitment In Explaining Prosocial Organizational Behavior”, **Social Behavior and Personality**, 38(8), ss. 1082-1096.

HOX, Joop ve Timo Bechger (1999). “An Introduction to Structural Equation Modeling”, **Family Science Review**, 11, ss.354-373.

HUGHES, Everett C. (1936). “The Ecological Aspect of Institutions”, **American Sociological Review**, 1, ss. 180-189.

HUNTINGTON, Samuel, P. (1968). **Political Order in Changing Societies**, New Haven: Yale University Press.

HUSELID, Mark A. (1995). “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance”, **Academy of Management Journal**, 38, ss. 635-672.

HUSELID, Mark A. ve Nancy E. Day (1991). “Organizational Commitment, Job Involvement, and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, 76, ss. 380-391.

HUSSAIN, Mohammad Galib ve Muhammad Rafique (2012). “Strategic Human Resource Management: Theoretical Perspective”, **Research Journal of Social Science & Management**, 2(1), ss. 37-41.

HUSSAIN, Tajammal ve Sumaiya Asif (2012). “Is Employees’ Turnover Intention Driven By Organisational Commitment And Perceived Organisational Support?” , **Journal Of Quality and Technology Management**, 8(2), ss.1-10.

ITIKA, Josephat Stephen (2011). **Fundamentals of Human Resource Management**, 2nd Edition, Leiden: African Studies Centre.

IVANCEVICH, John M. (1992). **HRM Foundations of Personnel**, USA: Von Hoffman Press, Inc.

İNCE, Mehmet ve Hasan Gül (2005). **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Konya: Çizgi Yayıncılık.

İSLAMOĞLU, Ahmet Hamdi ve Ümit Alınacak (2014). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 4. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

İSO, (2022). <https://www.iso500.org.tr/iso-500-hakkinda/tarihce-ve-metodoloji/> Erişim Tarihi: 20.01.2022.

İŞCAN, Ömer Faruk ve Ufuk Sayın (2010). “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 24(4), ss. 195-216.

JACKSON, Susan E. (2013). “Behavioral Perspective of Strategic Human Resource Management”. Eric. H. Kessler (Ed.) **Encyclopedia of Management Theory** içinde (ss. 66-72), Thousand Oaks, CA: Sage.

JACOBSON, Willow. S., Jessica, E. Sowa ve Kristina T. Lambright (2014). “Do Human Resource Departments Act As Strategic Partners? Strategic Human Capital

Management Adoption by County Governments”, **Review of Public Personnel Administration**, 34(1), ss. 289-301.

JAROS, S., Jermier, J., Koehler, J. ve Sincich, T. (1993). “Effects of Continious, Affective and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An e-Evaluation of Eight Structural Equation Models”, **Academy of Management Journal**, 36, ss. 951-995.

JAWORSKI, Bernard ve Deborah J. Merchant (1988). “Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences”, **Journal of Marketing**, 52(3), 23-39.

JEHANZEB, Khawaja ve & Jagannath Mohanty (2019). “The Mediating Role of Organizational Commitment Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Power Distance as Moderator”, **Personnel Review**, 49(2), ss. 445-468.

JEPPERSON, Ronald L. (1991). “Institutions, Institutional Effects and Institutionalism”, Walter. W. Powell ve Paul J. DiMaggio (Eds.). **The New Institutionalism In Organizational Analysis**, içinde (ss. 143-163), Chicago: University of Chigaco Press.

JOHNSON, R. Burke ve Anthony J. Onwuegbuzie (2004). “Mixed-Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come”, **Educational Researcher**, 33(7), ss. 14-26.

JONES, Gareth R., (2010). **Organizational Theory, Design and Change**, USA: Pearson Inc.

JONES, Gareth R., Jennifer George ve Charles W. Hill (2000). **Contemporary Management**, 2nd Edition, Boston: McGraw-Hill/Irwin.

KALAFAT, Burcu (2016). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

KALAFAT, K. (2019). **Kurumsallaşma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bartın İlinde Bir Araştırma**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın.

KALAYCI, Şeref (2010). **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 5. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

KALUÇ, Suzan (2020). Sağlık Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

KANTER Rosabeth M. (1968). “Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities”, *American Sociological Review*, 33(4), ss. 499-517.

KAPTANOĞLU, Nur Burcu (2011). İşletmelerde Kurumsallaşma Uygulamalarına Yönelik Çalışan Tutumlarının Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini İle İlişkisi ve Bir Araştırma, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

KARACAOĞLU, Korhan ve Gülhan Sözbilen (2013). “Kurumsallaşmanın Konaklama İşletmelerinin Kurumsal Girişimcilik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24(1), ss. 41-56.

KARASOY, Hasan Alpay (2014). “Örgütsel Bağlılık”, Aykut Bedük (Ed.) *Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar-Güncel Konular*, 2. Baskı, içinde (ss. 55-77). Konya: Atlas Akademi.

KARAVARDAR, Gülşah (2011). “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), ss. 157-179.

KARPUZOĞLU, Ebru (2001). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, İstanbul: Hayat Yayıncılık.

KATZ, Daniel ve Robert L. Kahn (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, (Çeviren Halil Can, Yavuz Bayar), Ankara: TODAİE Yayınları.

KAUFMAN, Bruce. E. (2007). “The Development of HRM in Historical and International Perspective”, Peter Boxall, John Purchase ve Patrick Wright (Ed.). *Human Resource Management* içinde (s. 19-47). New York: Oxford University Press.

KAZMI, Azhar ve Faruq Ahmad (2001). “Differencing Approaches to Strategic Human Resource Management”, *Journal of Management Research*, 1(3), ss.133-140.

KEENAN, Kate (1996). *Zamanı Doğru Kullanma*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

KHAN, Zunnoorain, Shahzad Khan ve Saqib Shahzad (2013), Moderating Role of Procedural Justice and Empowerment in Transformational Leadership with Its Impact On Organizational Commitment. *International Review of Management and Business Research*, 2(3), ss. 847-852.

KILIÇASLAN, Özge ve Akın Marşap (2018)”. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, **International Journal of Labour Life and Social Policy**, 1(2),ss. 5-23.

KIMBERLY John R. (1979). “Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, Institutionalization”, **The Academy of Management Journal**, 22(3), ss.437-457.

KIRAL, Bilgen ve Erkan Kiral (2011). “Karma Araştırma Yöntemi”, **2nd International Conference On New Trends In Education and Their Implications**, 27-29 April, Antalya-Turkey, ss. 294-298.

KLEYHANS, Ronel, Lyle Markham, Willem Meyer, Suzanne van Aswegen ve Elizabeth Pilbeam (2006). **Human Resource Management**, South Africa: Pearson Education Ltd.

K’OBONYO Peter ve Beatrice Dimba (2007). “Influence of Culture on Strategic Human Resource Management (SHRM) Practices in Multinational Companies (MNC) in Kenya: a Critical Literature Review”, <http://www.strathmore.edu/research /strategic-human-resource-mgt.pdf> (Erişim Tarihi: 17.2.2021).

KOÇ, Hakan (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 8(28), ss.200-211.

KOÇ, Hakan (2017). **İşletmelerde Kurumsallaşma ve Yeniden Yapılanma**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

KOÇ, Tayfun Çağlar ve Suat Teker (2019). “Industrial Revolutions And Its Effects On Quality Of Life”, **PressAcademia Procedia (PAP)**, 9, p.304-311.

KOÇEL, Tamer (2018). **İşletme Yöneticiliği**, Genişletilmiş 17. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

KOTLER, John P. (1979). “Managing External Dependence”, **Academy of Management Review**, 4(1), ss. 87-92.

LAWSON, Tony (1997). **Economics and Reality**, London: Routledge.

LEECH, Nancy L. ve Anthony J. Onwuegbuzie (2009). “A Typology of Mixed Methods Research Designs”, **Qual Quant.** 43, ss. 265–275.

LENGNICK-HALL, Mark L., Cynthia A. Lengrich-Hall, Leticia S. Andrade ve Brian Drake (2009). “Strategic Human Resource Management: The Evolution of The Field”. **Human Resource Management Review**, 19(2), ss. 64-85.

LEPAK, David P. ve Jason D. Shaw (2008). “Strategic HRM in North America: Looking to the Future”, **The International Journal of Human Resource Management**, 19(8), ss. 1486–1499.

LI, Ji., Kevin Lam, James J. M. Sun ve Shirley X. Y. Liu (2008). “Strategic Human Resource Management, Institutionalization, And Employment Modes: An Empirical Study In China”. **Strategic Management Journal**, 29, ss.337-342.

LUNDBERG, Donald E. (1992). **The Management of People in Hotels and Restaurants**, 5th Revised Edition, USA: W.C. Brown Publishers, Dubuque, Iowa.

LUSSIER, Robert N. ve John R. Hendon (2013). “21st Century Human Resource Management Strategic Planning and Legal Issues” Robert N. Lussier ve John R. Hendon (Ed.), **Human Resource Management Functions, Applications, Skill Development**, içinde (ss. 36-379). Los Angeles: Sage Publications.

LUTHANS, Fred (2008). **Organizational Behavior**, Boston:McGraw-Hill/Irwin.

MACDUFFIE, John (1995) “Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry”, **Industrial and Labor Relations Review**, 48, ss.197-221.

MARTIN-ALCAZAR, Fernando, Perdo M. Romero-Fernandez ve Gonzalo Sanchez-Gardey (2005). “Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives”, **International Journal of Human Resource Management**, 16 (5), ss.633-659.

MATHIEU, John E. ve Dennis M. Zajac (1990). A Review and Meta- Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment, **Psychological Bulletin**, 18(2), ss. 171- 194.

MATHIS, Robert L. ve John H. Jackson (2007). **Human Resource Management**, 12th Edition, South-Western: Thomson.

MATSUNO, Ken, John T. Mentzer ve Ayşegül Özsoy (2002). “The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation On Business Performance”, **Journal of Marketing**, 66(3), ss. 18–32.

MCNALLY, Regina (2002). “The Institutionalization of Relationship Marketing, American Marketing Association”, **Conference Proceedings**, 13, ss. 179-184.

MELLO, Jeffrey. A. (2002). **Strategic Human Resource Management**, Australia: South-Western College Publications.

MERRIAM, Sharan. B. (2018). “Qualitative Research: : **A Guide to Design and Implementation**, 3th Edition, Selahattin Turhan (Çev. Ed.), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

MERT, Gözde, Telat Alan, Ayşe Bingöl, Tuğçe Tümkaya ve Filiz Koyunlu (2020). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Sürecine Etkisi: Kamu Hastanelerinde Bir Araştırma”, **Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, 16(27), ss. 1218-1251.

MERTON, Robert K. (1945). “Sociological Theory”, **American Journal of Sociology**, 50 (6), ss. 462–473.

MEYER John P. ve Natalie J. Allen (1997). **Commitment in The Workplace, Theory, Research and Application**, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

MEYER, John P. ve Lynne Herscovitch (2001). “Commitment In The Workplace: Toward A General Model”, **Human Resource Management Review**, 11, ss. 299-326.

MEYER, John P. ve Natalie J. Allen (2004). **TCM Employee Commitment Survey. Academic Users’ Guide 2004**. Canada: Department of Psychology, University of Western Ontario

MEYER, John P. ve Natalie J. Allen (1987). “A Longitudinal Analysis of The Early Development and Consequences of Organizational Commitment”, **Canadian Journal of Behavioural Science**, 19(2), ss. 199–215.

MEYER, John P. ve Natalie J. Allen (1991). “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resource Management Review**, 1(1), ss. 61-89.

MEYER, John P., David J. Stanley, J., Lynne Herscovitch ve Laryssa Topolnytsky (2002). “Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, Correlates, And Consequences”, **Journal of Vocational Behavior**, 61, ss. 20-52.

MEYER, John P., Natalie J. Allen, ve Catherine A. Smith (1993). "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three Component Conceptualization", **Journal of Applied Psychology**, 78(4), ss.538-551.

MEYER, John W. ve Brian Rowan (1977). "Institutionalized Organizations: Formal Structures As Myth and Ceremony", Walter W. Powell ve Paul J. Dimaggio (Eds.), **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, içinde (ss. 41-62). Chicago: University of Chicago Press,

MILES, Jeffrey A. (2016). **Yönetim ve Organizasyon Teorisi** (Çev. Ed. Mustafa Polat ve Korhan Arun), İstanbul: Nobel Yayıncılık.

MILLER, Danny (1986). "Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis", **Strategic Management Journal**, 7 (3), ss. 233-249.

MILLER, Katharine (2003). "Values, Attitudes and Job Satisfaction" Stephen P. Robbins, Aletta, Odendaal A. ve Gert Roodt (Eds), **Organisational Behaviour: Global and Southern African Perspectives**, Cape Town: Pearson Education South Africa.

MILLER, Seumas (2004). **Social Action. A Teleological Account**, Cambridge, UK: Cambridge University Press.

MILNE, Markus ve Dennis Patten (2002). "Securing Organizational Legitimacy: An Experimental Decision Case Examining the Impact of Environmental Disclosures. Accounting", **Auditing & Accountability Journal**, 15(3), ss. 372-397.

MIZRUCHI, Mark S. ve Lisa C. Fein, L.C. (1999). "The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism", **Administrative Science Quarterly**, 44(4), ss. 653-683.

MOHAJAN, Haradhan Kumar (2019). "The First Industrial Revolution: Creation of a New Global Human Era", **Journal of Social Sciences and Humanities**, 5 (4), 377-387

MORROW, Paula C. (1983). "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment", **Academy of Management Review**, 8 (3), ss. 486-500.

MOWDAY, Richard T., Lyman W. Porter ve Richard M. Steers (1982). **Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**, New York: Academic Press Inc.

MOWDAY, Richard T., Richard M. Steers, ve Lyman W. Porter (1979). "The Measurement of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, 14, ss. 224- 227.

NAJEEB, Ali (2014). "Institutional Theory and Human Resource Management", Helen Hasan (Ed.), **Being Practical with Theory: A Window into Business Research** içinde (ss. 25-30), Wollongong, Australia: THEORI.

NANKERVIS, Alan, Robert Compton ve Marian Baird (2002). **Strategic Human Resource Management**, 4th Edition, Southbank, Victoria: Thomson.

NARMAMBETOVA, Aizat, Salih Börteçine Avcı ve Önder Barlı (2016). "Kurumsallaşma Göstergelerinin Doğrulamalı Faktör Analizi İle İncelenmesi ve Kurumsallaşma Algılarını Farklılaştıran Etmenlerin Belirlenmesi: Kırgızistan Örneği", **Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 7(13), ss. 186-207.

NEHİR, Tuncay. (2019). **İşletmelerde Kurumsallaşma Düzeylerinin İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi: İnşaat Sektöründe Bir Uygulama**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

NIENHUSER, Werner (2008). "Resource Dependence Theory: How well Does it Explain Behavior of Organizations?", **Rainer Hampp Verlag, Mering**, 19 (1/2), ss. 9-32.

NKHWANGWA, Lordwell C.T. (2014). "Achieving Strategic Fit/Integration Between Business Strategies and Human Resource Management (HRM) Strategies in the Banking Sector: An Assessment of the Commercial Banks in Malawi", **International Journal of Social Sciences and Management (IJSSM)**, 1(4), ss. 143-159.

NOBLE, Charles H., Rajiv K. Sinha, Ajith Kumar (2002). "Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications", **Journal of Marketing**, 66(4), ss. 25-39.

O'REILLY, Charles A. ve Jennifer Chatman (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour", **Journal of Applied Psychology**, 71 (3), ss. 492-499.

OKPARA, John O. (2004). "Personal Characteristics as Predictors of Job Satisfaction", **Information Technology & People**, 17, ss. 327-338.

OLIVER, Nick (1990). “Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development”, **Journal of Occupational Psychology**, 63(1), ss. 19-31.

ORS, Ferlail (2015). “New Dimensions of Communication in a Globalizing World”, **Procedia Economics and Finance**, 23, ss. 910-914.

OSTROM, Elinor (1992). **Crafting Institutions For Self-Governing Irrigation Systems**. San, Francisco: ICS Press.Robinson Inc.

OYINLADE, Olu A. (2018). “Relations of Job Structure to Affective Organizational Commitment”, **Journal of Human Resources Management and Labor Studies**, 6(1), ss. 13-32.

ÖYLEK, Nevzat (2016). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Millî Eğitim Bakanlığı Örneği**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

ÖZÇELİK, O. (2013). “Eğitim ve Geliştirme”. Ömer Sadullah, Cavide Uyargil, Ahmet Cevat Acar, vd. (Ed.), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yenilenmiş 6. Baskı içinde (ss. 163-210). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

ÖZDAMAR, Kazım (2015). **Paket Programları İle İstatistiksel Veri Analizi**, Yenilenmiş 10. Baskı, Ankara: Nisan Kitabevi.

ÖZER, Mehmet Akif, Alptekin Sökmen, Murat Akçakaya ve Mehmet Merve Özeydin, (2017). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.

ÖZGEN, Hüseyin ve Azmi Yalçın (2018). **İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım**, 4. Baskı, Ankara: Akademisyen Kitabevi.

ÖZGEN, Hüseyin, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın (2005). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana: Nobel Yayınları.

ÖZGÜR, Bünyamin (2011). “Yönetim Tarzları ve Etkileri”, **Maliye Dergisi**, 161, ss. 215-230.

PARSONS, Talcott (1960). **Structure and Process in Modern Societies**, Glencoe: Free Yayınları.

PARSONS, Talcott (1968). “On the Concept of Value-Commitments”, **Sociological Inquiry**, 38(2), ss. 135-160.

PENLEY, Larry E. ve Sam Gould (1988). "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, 9(1), ss. 43-59

PFEFFER, Jeffrey (1976). "Beyond Management and The Worker: The Institutional Function of Management", **Academy of Management Review**, 1(2), ss. 36-46.

PFEFFER, Jeffrey (1994). **Competitive Advantage Through People: Unleashing The Power Of The Work Force**, Boston: Harvard Business School Press.

POLIT, Denise. F. ve Cheryl Tatano Beck (2004). **Nursing Research-Principles and Methods (7nd Edition)**, Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.

PORTER, Lyman W., Richard M. Steers, Richard T. Mowday, Paul V. Boulian (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians", **Journal of Applied Psychology**, 59(5), ss. 603-609.

PORTER, Michael E. (1985). **Competitive Advantage**. New York: Free Press.

PYNES, Joan E. (1997). **Human Resources Management for The Public and Nonprofit Organizations**. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.

RANDALL, Donna M. (1987). "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", **Academy of Management Review**, 12, ss. 460-471.

REHMAN, Sham, Aamer Shareef, Arfan Mahmood ve Amir Ishaque (2012). "Perceived Leadership Styles and Organizational Commitment", **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 4, ss. 616-626.

REICHERS, Arnon E. (1985). "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", **Academy of Management Review**, 10(3), ss. 465-476.

REICHERS, Arnon E. (1986). "Conflict and Organizational Commitments", **Journal of Applied Psychology**, 71(3), ss. 508-514.

REYHANOĞLU, Metin ve Hüsnüye ÖRS (2005). "Rekabet Kaynak Temelli Yaklaşımı (Rbv) İle Strateji Geliştirme", **Parlama ve İletişim Kültürü Dergisi**, 4 (11), ss. 34-43.

RHENMAN, Eric (1968). **Industrial Democracy and Industrial Management**, London: Tavistock Publications.

RIGGIO, E. Ronald (2003). **Introduction to Industrial/Organizational Psychology**, New Jersey: Prentice Hall.

ROBBINS, Stphen P. ve Timothy, A. Judge (2012). **Organizational Behavior**, 15th Edition, USA:Prentice Hall.

ROUSSEAU, Denise M. ve Schalk Rene (2000). **Introduction**, Denise M. Rousseau ve Schalk Schalk (Eds), **Psychological Contracts: Cross National Perspectives**, içinde (ss. 1-28). London: Sage Publications.

ROWAN, Brian (1982). “Organizational Structure and the Institutional Environment: The Case of Public Schools”, **Administrative Science Quarterly**, 27, ss. 259-279.

RUEKERT, Robert, Orville Walker ve Kenneth J. Roering (1985). “The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance”, **Journal of Marketing**, 49(1), ss. 13-25.

RUSSO, Edward ve Paul, J. H. Schoemaker (1989). **Decision Traps: The Ten Barriers to Brilliant Decision-Making & How to Overcome Them**. New York: Doubleday/Currency.

RUSU, Raluca (2013). “Organizational Commitment–From its Beginnings Until Today”, **Buletin Stiintific**, 18(2), ss. 181-186.

SAA-PEREZ, Petra De ve Juan Manuel Garcia-Falcon (2002). “A Resource-Based View of Human Resource Management and Organizational Capabilities Development”, **International Journal of Human Resource Management**, 13(1), ss.123-140.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2013). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 7. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

SADULLAH, Ömer (2013). “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler” ,Ömer Sadullah, Cavide Uyargil, Ahmet Cevat Acar, vd. (Ed.), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yenilenmiş 6. Baskı içinde (ss.1-47). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

SAĞLAM, Mehmet (1979). **Örgütsel Değişim**, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Yayınları, Yayın No:185.

SALANCIK, Gerald R. (1977) “Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief”, Barry, M. Staw ve Gerald R. (Eds.) **New Directions in Organizational Behavior**, içinde (ss. 1-54), Chicago: St. Clair Press.

SAN-MARTIN, Sonia, Nadia Jimenez, Rodríguez-Torrico Torrico ve Piñeiro Ibarra (2020). “The Determinants of Teachers’ Continuance Commitment to E-Learning in Higher Education”, **Education and Information Technologies**, 25, ss. 3205-3224.

SARUHAN, Şadi Can ve Müge Leyla Yıldız (2012). **İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama**, İstanbul: Beta Basım.

SCHEIN, Edgar H. (1978). **Career Dynamics: Matching Individuals and Organizational Needs**, Boston: Addison-Wesley, Reading, MA.

SCHEIN, Edgar H. (1990). “Organizational Culture”, **American Psychologist**, 45(2), 109-119.

SCHERMERHORN, John R., James G. Hunt ve Richard N. Osborn (1994). **Managing Organization Behavior**, 5th Edition, New York: John Wiley&Sons, Inc.

SCHULER, Randall S. (1992). “Strategic Human Resource Management: Linking The People with The Strategic Needs of The Business”, **Organizational Dynamics**, 21, ss. 18-31.

SCHULER, Randall S. ve Susan E. Jackson (1987). “Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices”, **Academy of Management Executive**, 9 (3), ss. 207-219.

SCHULER, Randall. S. ve Susan E. Jackson (1999). **Strategic Human Resource Management: A Reader**, London: Blackwel Publishing.

SCOTT, W. Richard (1992). **Organizations Rational, Natural and Open Systems**, 3th Edition, New York: Prentice-Hall.

SCOTT, W. Richard (1995). **Organizations, Rational, Natural And Open Systems**, 4th Edition, New Jersey: Prentice Hall.

SCOTT, W. Richard (2001). **Institutions and Organizations. Foundations of Organizational Science**, 2nd Edition, USA: Sage Publications.

SCOTT, W. Richard (2003). “Institutional Carriers: Reviewing Modes of Transporting Ideas Over Time and Space and Considering Their Consequences”, **Industrial and Corporate Change**, 12 (4), ss. 879-894.

SEARLE, John R. (2005). "What is an Institution?", **Journal of Institutional Economics**, 1(1), ss. 1–22.

SELVAN V. Thamarai (2015). "Study on Role of Technology in Human Resources Management", **International Journal of Applied Research**, 1(7), ss. 472-475.

SELZNICK, Philip (1948). "Foundations of the Theory of Organization", **American Sociological Review**, 13(1), 25-35.

SELZNICK, Philip (1957). "Leadership in Administration: A Sociological Interpretation", **Harper & Row**, 62, ss. 67-68.

SELZNICK, Philip (1996). "Institutionalism Old and New", **Administrative Science Quarterly**, 41, ss. 270-277.

SHARMA, Subhash (1996). **Applied Multivariate Techniques**, New York: John Wiley & Sons Inc.

SHORE, Lynn McFarlane ve Harry J. Martin, (1989). "Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions", **Human Relations**, 42(7), ss. 625-638.

SILVANO Arieti (2005). **Creativity: The Magic Synthesis**, New York: Basic Books.

SIMON, Herbert A. (1957). **Administrative Behavior**, 2nd Edition, New York: Macmillan.

SIMS, Ronald R. (2002). **Organizational Success Through Effective Human Resources Management**, USA: Quorum Books

SINGH, Ajay ve Bindu Gupta (2015). "Job Involvement, Organizational Commitment, Professional Commitment, and Team Commitment", **Benchmarking: An International Journal**, 22(6), ss. 1192-1211.

SLATER, Stanley F. ve John C. Narver (1995). "Market Orientation and the Learning Organization", **Journal of Marketing**, 59 (July), ss. 63-74.

SLOCOMBE, Thomas E. ve Thomas W. Dougherty (1998). "Dissecting Organizational Commitment and Its Relationship with Employee Behavior", **Journal of Business and Psychology**, 12(4), ss. 469-491.

SNELL, Scott A. (1992). “Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information”, **Academy of Management Journal**, 35(2), ss. 292-327.

SPARROW, Paul R. ve Andrew M. Pettigrew (1988). Strategic Human Resource Management in the UK Computer Supplier Industry, **Journal of Occupational Psychology**, 61, ss. 25-42.

SPECTOR, Paul E. (2003). **Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice**, John Wiley & Sons: New York.

STAGGENBORG, Suzanne (1988). “The Consequences of Professionalization and Formalization in the Pro-Choice Movement”, **American Sociological Review**, 53(4), ss. 585-606.

STEERS, Richard M. (1981). **Introduction to Organizational Behavior**, Santa Monica-California: Goodyear Publishing Company Inc.

SUCHMAN, Mark C. (1995). “Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches”, **Academy of Management Review**, 20, ss. 571–611.

SULIMAN, Abubakr ve Paul Iles (2000). “Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment- Performance Relationship: A New Look”, **Journal of Managerial Psychology**, 15(5), ss. 407-422.

SURYANI, Irma (2018). “Factors Affecting Organizational Commitment”, **Jurnal Manajemen dan Inovasi**, 9(1), ss. 26-34.

SÜRÜCÜ Lütfi, Harun Şeşen ve Ahmet Maşlakçı (2021). **SPSS, AMOS ve PROCESS Macro İle İlişkisel, Aracı/Düzenleyici ve Yapısal Eşitlik Modellemesi (Uygulamalı Analizler)**, Ankara: Detay Yayıncılık.

ŞAHMAN, İlkem, Dilaver Tengilimoğlu ve Oğuz Işık (2008). “Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin, Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 10(2), ss. 1-23.

ŞEN, Erdal (2017). **Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetişim**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

ŞİMŞEK EVREN, EMİNE (2020). **Kurumsallaşma, İkili Bağlılık ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Otel Mutfak Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma**, (Basılmamış Doktora Tezi), Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

ŞİMŞEK, M. Şerif ve Adnan Çelik (2016). İşletme Bilimine Giriş, 24. Baskı, Konya: Eğitim Yayınevi.

ŞİMŞEK, M. Şerif ve Adnan Çelik (2016). İşletme Bilimine Giriş, 24. Baskı, Konya: Eğitim Kitabevi.

ŞİMŞEK, M. Şerif ve H. Serdar Öge. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi, Konya: Eğitim Kitabevi.

ŞİMŞEK, M. Şerif, Adnan Çelik ve Tahir Akgemci (2016). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Yenilenmiş 9. Baskı, Konya: Eğitim Kitabevi.

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, (2021a). Gıda ve İçecek Sektörü Raporu (2021). Ankara: T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü.

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, (2021b). Gıda Sektörü Analiz Raporu ve Kılavuzu (TR22 Bölgesi: Balıkesir, Çanakkale). Ankara: T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü.

TAİDER (2016).
(https://taider.org.tr/images/belgeler/son_aile_sirketlerinde_surdurulebilir_basarinin_anahatlarlari_final.pdf , Erişim: 28.09.2020).

TAORMINA, Robert. J. (1999). “Predicting Employee Commitment and Satisfaction; The Relative Effects of Socialization and Demographics”, The International Journal of Human Resource Management, 10 (6), ss. 1060-1076.

TASHAKKORI, Abbas ve Charles Teddlie (2003). Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research, Thousand Oaks, CA: Sage.

TASHAKKORI, Abbas ve John W. Creswell (2007). “The New Era of Mixed Methods”, Journal of Mixed Methods Research, 1(1), ss. 3–7.

TAŞLIYAN, Mustafa (2014). “İş Analizi ve İş Tanımları”, İsmail Bakan (Ed.) İnsan Kaynakları Yönetimi içinde (s.123-169), Ankara: Gazi Kitabevi.

TAŞTAN, Kürşat ve Nalan Sabır Taşran (2021). Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları İçin SMARTPLS Uygulamalı PLS-SEM, Ankara: Gazi Kitabevi.

TAVŞANCIL, Ezel (2005). “Tutumların Ölçülmesi ve Spss İle Veri Analizi”, Ankara: Nobel Yayınları.

TAYEB, Monir H. (2005). “**International Human Resource Management: A Multinational Company Perspective**”, New York: Oxford University Press.

TDK, (2020). (<https://sozluk.gov.tr/> , Erişim: 14.09.2020).

TEDDLIE, Charles ve Abbas Tashakkori (2020). **Foundations of Mixed Methods Research**, Yüksel Dede ve Selçuk Beşir Demir (Çev. Ed.), Ankara: Anı Yayıncılık.

TELLA, Adeyinka, C. O. Ayeni ve S. O. Popoola (2007) “Work Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Library Personnel in Academic and Research libraries in Oyo State”, **Nigeria. Library Philosophy and Practice** (e-journal), ss. 1-6.

TGDF, (2022). <https://www.tgdf.org.tr/gida-ve-tarim-sektoru-ihracati-2021-yilinda-23-milyar-dolara-ulasti/#> Erişim tarihi: 27.02.2022.

TİDE, (2020a). (<https://www.tide.org.tr/page/26/Ic-Denetimin-Tanimi>, Erişim: 20.09.2020).

TİDE, (2020b). (https://www.tide.org.tr/file/documents/pdf/ic_Denetim_Yetkinlik_Cercevesi.pdf , Erişim: 20.09.2020).

TOLBERT Pamela S. ve Lynne G. Zucker (1983). “Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935”, **Administrative Science Quarterly**, 28, ss. 22-39.

TOLBERT Pamela S. ve Lynne G. Zucker (1999). “The Institutionalization of Institutional Theory”, Stewart R. Clegg ve Cynthia Hardy (Ed.), **Studying Organization. Theory and Method** içinde (ss.169-184), London: Thousand Oak.

TOPLU, İzay (2022). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

TUOMELA, Raimo (2003). “Collective Acceptance, Social Institutions, and Social Reality”, **American Journal of Economics and Sociology** 62(1), ss. 123-165.

TUOMELA, Raimo (2013). **Social Ontology**, New York: Oxford University Press.

TUOMELA, Raimo, (2002). **The Philosophy of Social Practices: A Collective Acceptance View**, Cambridge, UK: Cambridge University Press.

TURNLEY, William H. ve Daniel C. Feldman (2000). “Re-examining the Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators”, **Journal of Organizational Behavior**, 21(1), ss. 25–42.

TUTAR, Hasan (2016). **Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından)**, Ankara: Detay Yayıncılık.

TÜRKEK, Asuman Uluçınar (1998). **İşletme Yöneticileri İçin Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları**, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

TÜRKER, Michael. V. (2017). “Çalışan İlişkileri Stratejisi”, Gürol, Y. D. (Çev.). **Michael Armstrong, Armstrong’s Handbook of Strategic Human Resource Management**, 6th Edition, (içinde ss. 226-234). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

ULUKAN, Cemil (2005).” Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2(29), ss. 31-42.

UYARGİL, Cavide. (2013). “İş Analizi ve İş Dizaynı”, Ömer Sadullah, Cavide Uyargil, Ahmet Cevat Acar, vd. (Ed.), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yenilenmiş 6. Baskı içinde (ss. 49-85). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

UZUN, Ali Kamil (2007). **İşlemlerde İç Denetim Faaliyetinin Başlatılmasında Başarı Faktörleri** (<http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/DeloitteMakaleleri/i%C5%9FLETMELERDE%20Ba%C5%9Far%C4%B1%20Fakt%C3%B6rleri.pdf> Erişim: 16.10.2020).

WALLACE, Jean E. (1995). “Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, 40(2), ss. 228-255.

WARREN, Richard C. (2003). “The Evolution of Business Legitimacy”, **European Business Review**, 15(3), ss. 153-163.

WASTI, Arzu (2000). “Meyer Ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 25-27 Mayıs, Nevşehir: Erciyes Üniversitesi, ss 401-410.

WEIBO, Zheng, Sharan Kaur Garib Singh ve Wei Jun (2010).” New Development of Organizational Commitment: A Critical Review (1960-2009)”, **African Journal of Business Management**, 4(1), SS. 12-20.

WIENER, Yoash (1982). “Commitment in Organization: A Normative View”, **Academy of Management Review**, 7, ss. 418- 428.

WILLIAMS, Larry J. ve John Hazer T. (1986). “Antecedents And Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods”, **Journal of Applied Psychology**, 71(2), ss. 219-231.

WONG, Ken Kwong-Kay (2013). “Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS”, **Marketing Bulletin**, 24(1), ss.1-32

WRIGHT, Patrick M. ve Gary C. McMahan (1992). “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management”, **Journal of Management**, 18(2), ss. 295.-320.

WRIGHT, Patrick M., Kendrith M. Rowland ve Gerald R. Ferris (1994). “Perspectives on Human Resources Management”, **German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung**, 8(3), ss. 336-352.

WYMER, Walter ve Helena Maria Baptista Alves (2012). “A Review of Scale Development Practices in Nonprofit Management and Marketing”, **Economics & Sociology**, 5(2), ss.143-151.

YALÇIN, Esin Cumhuri (2022). **SmartPLS 3 ile Temel PLS-SEM Analizi ve Uygulama Örneği**, Bursa: DORA Yayınları.

YAZICIOĞLU, İrfan ve Hakan Koç (2009). “A Comparative Study into the Level of Family-Run Enterprise”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 21, ss. 497-507.

YAZICIOĞLU, Yahşi ve Samiye Erdoğan (2014). **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Gözden Geçirilmiş ve Yenilenmiş 4. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

YILDIRIM, Ali ve Hasan Şimşek (2018). **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

YILDIRIM, Barış ve Erdal Şen (2017). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal Performansa Etkisi: İstanbul Üniversitesi’nde Bir Uygulama”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 15,(1), ss.23-40.

YILMAZ, Mehmet (2014). “İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği”. İsmail Bakan (Ed.) **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde (s.373-416), Ankara: Gazi Kitabevi.

YILMAZ. Yavuz (2018). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsallaşma Sürecine Etkisi**, (Basılmamış Doktora Tezi), Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

YILMAZER, Aydın ve Cemal Eroğlu (2018). **Meslek Yüksekokulları İçin Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış**, 5. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

YONGYI, Wang ve Zhang Yan (2012). “Comparison and Analysis of Institutionalization, Standardization and Normalization of Enterprise Safety Production”, **Procedia Engineering**, 43, ss. 574-577.

YOUNDT, Mark A., Scott Snell, Dean Jr. James W. ve David P. Lepak (1996). “Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance”, **Academy of Management Journal**, 39 (4), ss.836-866.

YÜCEL, Recep, İsmail Gökdeniz ve Ali Erbaşı (2006). “İşletmelerde Karar Verme Sürecinde Popülasyon Ekolojisi Yaklaşımından Yararlanılması”, **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi**, 11(9), ss. 211-219.

YÜKSEL, Öznur (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi.

ZACCARO, Stephen J. ve Gregory H. Dobbins (1989). “Contrasting Group and Organizational Commitment: Evidence for Differences Among Multilevel Attachment”, **Journal of Organizational Behavior**, 10(3), ss. 267-273.

ZAINUDIN, Muhamad Izzuddin, Abdul Kadir Othman, Faridah Hassan, Ahmad Syahmi Ahmad Fadzil ve Al-Amirul Eimer Ramdhan (2018). “Islamic Working Environment, Organizational Commitment and Employee’s Job Satisfaction and Performance in Service Industry in Malaysia: A Conceptual Paper”. **Advances in Business Research International Journal**, 4(1), ss. 67-76.

ZAİM, Selim, Halil Zaim, Salih Keskin ve Selman Tetik (2012). **Kobiler İçin Şirket Anayasasının Önemi ve Oluşturulması**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayını.

ZAJAC, Edward J. ve James D. Westphal (2004). “The Social Construction of Market Value: Institutionalization and Learning Perspectives on Stock Market Reactions”, **American Sociological Review**, 69 (3), ss. 433-457.

ZEHİR, Cemal, Yonca Gürol, Tuğba Karaboğa ve Mahmut Köle (2016). “Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of

Entrepreneurial Orientation”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 235, ss. 372-381.

ZENCİRKIRAN, Mehmet ve Aşkın Keser (2018). **Örgütsel Davranış**, Bursa: Dora Basım Yayın Dağıtım.

ZUCKER, Lynne G. (1977). “The Role of Institutionalization in Cultural Persistence”, **American Sociological Review**, 42, ss. 726-43.

ZUPAN, Nada ve Robert Kase (2005). “Strategic Human Resource Management in European Transition Economies: Building a Conceptual Model on the Case of Slovenia”, **The International Journal of Human Resource Management**, 16(6), ss. 882–906.

1982 Anayasası

6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu

6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu

Ek-1: Mülakat

Sayın Yönetici,

Bu form Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yürütülmekte olan “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Kurumsallaşma ve Örgütsel Bağlılık: Gıda Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı doktora tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Elde edilen bilgiler tamamen bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Katkılarınız için teşekkürlerimi sunarım. Saygılarımla.

Prof. Dr. Ahmet DİKEN
Necmettin Erbakan Üniversitesi

Esin CEYLAN ŞAŞMAZ
Doktora Öğrencisi

1.İşletmeye İlişkin Genel Bilgiler

İşletmenin Adı:

Kuruluş Yılı:

Hukuki Yapısı:

Çalışan Sayısı:

İşletmenin Faaliyet Bölgesi Sınırları:

2. Mülakat Yapılacak Kişiye İlişkin Bilgiler

Kişinin Adı Soyadı:

Kişinin İşletmedeki Görevi:

Kişinin İşletmede Çalışma Süresi:

Kişinin Eğitimi:

3. İşletmenizde insan kaynakları departmanının stratejik uygulamaları hakkında bilgi verir misiniz.

4. İşletme stratejilerinin belirlemede üst yönetimle birlikte departman müdürlerinin de görüşlerine yer verir misiniz

5. İşletmenizde organizasyon şeması ve iş akış şeması yapılıyor mu? Bilgi verir misiniz

6. İşletmenizde İnsan Kaynakları uygulamaları (eğitim-geliştirme, kariyer..) için profesyonel danışmanlık hizmeti alıyor musunuz.?

7. İşletmeniz hakkındaki bilgilere ilgili kişiler (paydaşlar, müşteriler, kamu kurumları...) erişim sağlayabiliyorlar mı?

Ek-2: Anket

Sayın Katılımcı,

Bu form Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yürütülmekte olan **“Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Kurumsallaşma ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”** başlıklı doktora tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Elde edilen bilgiler tamamen bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Katkılarınız için teşekkürlerimi sunarım. Saygılarımla.

Prof. Dr. Ahmet DİKEN
Necmettin Erbakan Üniversitesi

Esin CEYLAN ŞAŞMAZ
Doktora Öğrencisi

I-DEMOGRAFIK ÖZELLİKLER

1- Cinsiyetiniz

☐ Erkek ☐ Kadın

2- Yaşınız

☐ 18 – 25 yaş ☐ 26-35 yaş ☐ 36 – 45 yaş ☐ 46-55 yaş ☐ 56 – 65 yaş ☐ 65 yaş üzeri

3- Eğitim Düzeyiniz

☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Lisans Üstü

4- Şirkette kaç yıldır çalışıyorsunuz?

☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 4-10 yıl ☐ 10 yıldan fazla

II-KURUMSALLAŞMA ALGISI

Bu bölüm, çalışanların işletmeye yönelik kurumsallaşma algısını ölçülmesine yönelik soruları içermektedir. İfadeler;

1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum

1.İşletmemizde iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu bir işletme anayasası vardır.	1	2	3	4	5
2.İşletme anayasası, işletmede görev yapan tüm personel için geçerlidir.	1	2	3	4	5
3.İşletme anayasasına işletme sahibi aile üyesi olsun veya olmasın tüm personel uymakla yükümlüdür.	1	2	3	4	5
4.İşletmemizde iş ve işlemler alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmektedir	1	2	3	4	5
5.İşletmemizde görev, yetki ve sorumluluk dengesi, uzmanlık esasına göre belirlenmektedir.	1	2	3	4	5
6.İşletmemize personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemi mevcuttur.	1	2	3	4	5
7.İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.	1	2	3	4	5
8.İşletmemizde çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
9.İşletmemizde personele yönelik performans ölçümü ve değerlendirme yapılmaktadır	1	2	3	4	5
10.İşletmemizde tüm personele pozisyon ve performansına göre adil bir ücret politikası uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
11.İşletmemizde bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceği açık bir biçimde ortaya konulmuştur.	1	2	3	4	5
12.İşletmemizde çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.	1	2	3	4	5
13.İşletmemizde prosedürler ve işletme kurallarının anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.	1	2	3	4	5

14.İşletmemizde çalışma şartları ve güvenlik gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
15.İşletmemizde, kimin kime bağlı olduğunu (ast-üst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
16.İşletmemizde açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş personeli seçme ve yerleştirme politikası mevcuttur.	1	2	3	4	5
17.İşletmemizde yazılı ödüllendirme ve cezalandırma sistemi mevcuttur.	1	2	3	4	5
18.İşletmemizde tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
19.İşletmemizde gerektiğinde astlara yeterlilikleri oranında yetki devri yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
20. İşletmemizde çalışanlar görevlerini yapabilmek için sık sık üstlerinden izin almak zorunda değildir.	1	2	3	4	5
21.İşletmemizde astlara verilen sorumluluklar ile yetkiler birbirine denktir.	1	2	3	4	5
22.İşletmemizde personel, görevini yerine getirme esnasında sorumluluklarını devredebileceği ya da devralacakları kişileri bilir.	1	2	3	4	5
23.İşletmemizin yazılı bir misyon ifadesi vardır.	1	2	3	4	5
24.İşletmemizin yazılı misyon ifadesi herkes tarafından bilinir.	1	2	3	4	5
25.İşletmemizin yazılı bir vizyon ifadesi vardır.	1	2	3	4	5
26.İşletmemizin yazılı vizyon ifadesi herkes tarafından bilinir.	1	2	3	4	5
27.İşletmemizin genel ve özel hedefleri bellidir.	1	2	3	4	5
28.İşletmemizde planlar yapılırken her zaman uzun vadeli düşünülür.	1	2	3	4	5
29.İşletme içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu vardır.	1	2	3	4	5
30. İşletmemizde çalışanlar işletmenin örgütsel hedeflerini açıkça bilirler.	1	2	3	4	5
31.İşletmemizde demokratik bir yönetim anlayışı mevcuttur.	1	2	3	4	5
32.İşletmemizde tüm çalışanlar işletme süreçlerine dâhil edilmektedir.	1	2	3	4	5
33.İşletmenin genelini ilgilendiren konularda sadece yöneticilerin değil diğer çalışanların da görüşü alınır.	1	2	3	4	5
34.İşletmemizde iş ve işlemlere ilişkin kararlar ilgili çalışanların katılımı ile alınmaktadır.	1	2	3	4	5
35.İşletmemizde stratejik kararların alınmasında mümkün olduğunca çok çalışanın görüşleri alınır.	1	2	3	4	5
36.İşletmemizde kararlar katılımcı ve uzlaşmaya dayalı bir şekilde alınır.	1	2	3	4	5
37.İşletmemizde çok yönlü bir iletişim sistemi vardır.	1	2	3	4	5
38.İşletmemizde tüm bireyler aracasız birbirleriyle iletişim kurar.	1	2	3	4	5
39.Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolaydır.	1	2	3	4	5
40.Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır.	1	2	3	4	5
41.İşletmemizde çalışanlar üstleriyle rahatlıklar iletişime geçebilirler.	1	2	3	4	5
42.İşletmemizde departman amirleri tarafından verilen talimatlar kısa bir sürede astlara ulaşır.	1	2	3	4	5
43.İşletmemizde yöneticiler çalışanlarla, iş ile ilgili bilgileri verebilmek için sürekli iletişim halindedirler.	1	2	3	4	5
44.İşletmemizde iç denetim uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
45.İşletmemizde işlerin aksamadan yürütülmesi için departmanlar sürekli kendilerini kontrol ederler.	1	2	3	4	5
46.İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilir.	1	2	3	4	5
47.İşletmemiz, paydaşlarına (hissedar, müşteri, kamu kurumları vs) karşı her konuda açıklayıcıdır.	1	2	3	4	5
48.İşletme ile ilgili sonuçlar herkesle paylaşılır.	1	2	3	4	5

II-ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölüm, çalışanların işletmeye yönelik örgütsel bağlılıklarını belirlemeye yönelik soruları içermektedir. İfadeler;

1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum

1.Mesleğimin geri kalanını bu işletmede geçirmek beni mutlu eder.	1	2	3	4	5
2.Bu işletmenin problemlerini tıpkı kendi problemlerim gibi görüyorum.	1	2	3	4	5
3.İşletmeye karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
4.Bu işletmeye karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
5.Bu işletmede kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.	1	2	3	4	5
6.Bu işletmenin benim için çok özel bir yeri vardır.	1	2	3	4	5
7.Şu anda bu işletmede çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir.	1	2	3	4	5
8.İşletmemden ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.	1	2	3	4	5
9.Şu anda işletmemden ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.	1	2	3	4	5
10.Bu işletmeden ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.	1	2	3	4	5
11.Eğer bu işletmeye kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
12.Bu işletmeden ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.	1	2	3	4	5
13.Bu işletmede çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
14.Eğer bu işletmeden ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15.İşletmemden şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
16.Bu işletme benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.	1	2	3	4	5
17.Bu işletmedeki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu işletmeden ayrılmam.	1	2	3	4	5
18.Bu işletmeye çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5