

Journal of Life Economics

Cilt / Volume 6, Sayı / Issue 2, 2019, pp. 217-238

E - ISSN: 2148-4139

URL: <http://www.ratingacademy.com.tr/ojs/index.php/jlecon>

DOI: <https://doi.org/10.15637/jlecon.6.013>

Araştırma Makalesi/Research Article

**YÖNETİM KADEMESİ AÇISINDAN STRATEJİK İNSAN
KAYNAKLARI UYGULAMALARININ İŞLETMENİN MALİ VE
BÜYÜME PERFORMANSINA ETKİSİ**

*THE IMPACT OF STRATEGIC HUMAN RESOURCES PRACTICES ON
FINANCIAL AND GROWTH PERFORMANCE OF THE BUSINESS IN
TERMS OF MANAGEMENT LEVEL*

Emel BURAK *

**Dr. Öğr. Üyesi, Kırklareli Üniversitesi, Vize Melsek Yüksek Okulu, TÜRKİYE,*

E-mail: emelburak@klu.edu.tr

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7782-9149>

Geliş Tarihi: 15 Mart 2019; Kabul Tarihi: 28 Nisan 2019

Received: 15 March 2019; Accepted: 28 April 2019

ÖZET

Bu çalışmanın amacı; stratejik insan kaynakları uygulamalarının, işletmenin mali ve büyüme performansına etkisini araştırmaktır. Çalışma, Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerde, yönetici pozisyonundaki katılımcılar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ayrıca tüm Türkiye' den daha geçerli bir örneklem evreni oluşturabilmek için farklı bölgelerdeki işletmelerin yönetim pozisyonlarına anket ulaştırılarak veri toplanmaya çalışılmıştır. Çeşitli aşamalar sonucunda elde edilen 304 anketin sağladığı veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Yapılan analizde işletmenin stratejik insan kaynakları uygulamaları, işletmenin mali ve büyüme performansına etki ettiği görülmektedir. Araştırma sonuçları literatürdeki araştırmaları desteklemektedir. Araştırma bulguları yorumlanmış, yönetsel uygulamalara ilişkin öneriler detaylı bir şekilde sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: *Stratejik insan kaynakları uygulamaları, mali performans, büyüme performansı, işletme performansı*

JEL Kodları: *M10, M12*

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the effects of strategic human resources practices on the financial and growth performance of the business. The study was carried out on participants in managerial positions in businesses operating in the Marmara Region. In addition, an attempt to collect data was made by delivering questionnaires to the management positions of the businesses in different regions to form a more valid sampling population from the whole of Turkey. The data which were

provided by 304 questionnaires obtained as a result of various stages were analyzed by SPSS program. In the analysis, it is seen that the strategic human resources practices affect the financial and growth performance of the business. The results of the research support the literature. The findings of the research were interpreted and the suggestions for managerial practices were presented in detail.

Keywords: *Strategic human resources practices, financial performance, growth performance, business performance*

JEL Codes: *M10, M12*

1. GİRİŞ

Son yıllarda yaşanan teknolojik ilerlemeler ile işletmelerin içinde buldukları rekabet koşullarıyla baş edebilmeleri açısından çeşitli değişkenlerin araştırma konusu olmaktadır. Dünya tarihinde yaşanan global finansal krizler, işletmeleri uygulamalarında daha farklı stratejileri benimsemeleri gerektiğini açık bir şekilde ortaya koymaktadır. İşletme esas itibarıyla çok yönlü stratejiler ile bünyesine değer katma yolları arayışı içerisinde olmaktadır. Bu sebeple Stratejik insan kaynakları uygulamaları, birçok bilim adamının araştırma konusu olmuştur. Yapılan birçok çalışmada işletmenin sürdürülebilir bir başarı elde etmesi açısından, stratejik insan kaynakları uygulamalarının lokomotif görevi üstlendiği görülmektedir. Stratejik insan kaynakları uygulamaları, işletmenin kontrol altında tuttuğu ve iç paydaşını oluşturan insan kaynağının ilişkili olduğu tüm tarafların kazancını korumayı amaçlayan bir yönetim anlayışıdır. Çalışmanın amacı sürdürülebilir bir başarı için gerekli olan işletmenin mali ve büyüme performansına, stratejik insan kaynakları uygulamalarının etki edip etmediğini ortaya koymaktır. Çalışmada veri toplama metodu olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Çeşitli büyüklükteki işletmelerin, yönetim kademelerindeki yöneticilerine ulaşılmıştır. Hazırlanan ankette yöneticilere, stratejik insan kaynakları uygulamaları, işletmenin mali ve büyüme performansına yönelik sorular sorulmuştur. Yüz yüze, telefon ve e-mail aracılığıyla ulaşılan anketlerden, çalışmaya dahil edilebilecek nitelikte olan 304 anketin sağladığı veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir.

2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

Stratejik İnsan kaynakları yönetimi en yalın tanımıyla, örgütün stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesi ve bireysel iş gören ihtiyaçlarının tatmini açısından insanların etkin ve verimli bir şekilde yönlendirilmesi ve kullanılmasını ifade eder (Bingöl, 2010). Stratejik insan kaynakları uygulamaları, bir organizasyon içerisinde yüksek performanslı iş gücünün kazanılması, eğitilmesi, geliştirilmesi, kariyer planlamasının yapılması, ödüllendirilmesi, performansının değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi gibi tüm etkinliklerin yönetilmesidir (Barutçugil, 2004).

2.1. İşe Alma ve Seçme

Eleman alma faaliyetleri, temel olarak işe alma uygulamalarının örgüt stratejisi ve fonksiyonları çerçevesinde ortaya çıkan iş gereklilikleriyle bütünleştirilmesidir (Smith, 1987). Personel seçimi, birbirini tamamlayan bir zincirin halkaları gibi, birçok aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamaların her birini objektif hale getirmek gerekmektedir. Bir işletme için işe eleman alımında esas nokta yeni ortamda en iyi şekilde çalışacak, kendini geliştirip yeni şeyler öğrenecek ve özel bir yönlendirmeye gereksinim duymayacak insanları belirlemektir. Stratejik işe alım sürecinde; katı bir eleme sürecinden geçen insanların seçkin bir kuruma geldiğini hissetmesini sağlanması çalışanın gözünde işletme imajı kazandırma noktasında dikkate alınması gereken bir faktördür. Bu durum çalışanın da, işletmede performans beklentisinin

yüksek olduğunu ve çalışanlara değer verildiği algısı geliştirecektir (Pfeffer, 1995). Bu uygulamalar çalışan-işletme arasındaki bağı güçlendirmeye ve de hem çalışan açısından bireysel performansı hem de işletme açısından örgütsel performansı geliştirmeye yardımcı olacaktır.

Çalışanı işletmeye kazandırılmasında, örgütün çalışan becerilerini geliştirmek için çeşitli insan kaynakları uygulamalarını benimsemesi gerekmektedir. Burada ilk basamakta, işletmenin üstün niteliklere sahip insanları işe alma politikası yer almaktadır. Dolayısıyla en iyi niteliklere sahip çalışanları seçme politikası işletme kadrosunun kalitesini artıracak, bu noktaya uygun prosedürler geliştirilmeye odaklanılacaktır (Delaney ve Huselid, 1996).

2.2. Eğitim ve Geliştirme

İnsan kaynakları eğitimi, işletmenin bünyesine kazandırılan çalışanların iş ile ilgili yetkinlikleri daha kolay bir şekilde öğrenmesi ve bu yetkinlikleri geliştirmesi amacıyla yürütülen nitelikli programları ifade etmektedir (Noe, 2009). İnsan kaynakları eğitimi ile çalışanların iş için gerekli bilgi ve yeteneklerini geliştirmesi, mevcut ve potansiyel işler için gerekli niteliklere sahip olması ve bu nitelikleri artırması, kazandırılan beceriler ile örgütsel bazda sorunların çözülmesine yardımcı olabilecek seviyeye ulaşması amaçlanmaktadır (Özçelik, 2015). Bu şekilde bireysel ve örgütsel gelişim sağlanacak ve ortak hedefler doğrultusunda performans artırılmaya çalışılacaktır.

İnsan kaynakları yönetiminde, iş görenlerin eğitim uygulaması çok yönlü bir süreçtir. İlk olarak göreve yeni başlamış iş görene işletme hakkında bilgiler verilmeli, işletmenin amaçları ve politikaları, her bir çalışanın anlama ve algılama düzeylerinde anlatılarak, çalıştıkları birime karşı örgütsel bağlar geliştirmeye çalışılmalıdır (Alpugan vd, 1993). Esasen eğitim ve yetiştirme faaliyetlerinin odak noktası, çalışanların bugünkü veya gelecekte yapacakları düşünülen işleri daha nitelikli olarak yerine getirebilmeleri için, bilgi ve davranış açısından değişmelerini ya da değiştirilmelerini süreç dahilinde gerçekleştirmektir (Koçel, 2011).

Mevcut Pazar şartlarında rekabet genel itibariyle, örgütlere rakipleri karşısında üstünlük sağlayan, bilgi ve uzmanlık olarak nitelenen yeteneklere dayanmaktadır. Birçok işletme temel yeteneklerini sürdürebilecek insan kaynaklarını oluşturabilmek için stratejilerinde ana faktör olarak eğitim ve geliştirmeyi öne çıkarmaktadır. Eğitim ve geliştirme gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının oluşturduğu, işletmeye özgü insan sermayesi yatırımları rekabet üstünlüğü sağlayabilen kaynaklar olmaktadır (Hester, 2005).

Eğitim faaliyetleri işletmeye birçok yönden kazanç sağlamaktadır. Bu kazanç evresi kısa veya uzun bir zaman dilimini kapsayabilmektedir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile çalışanların yerine getirdikleri işler minimum hata içerecek, bu durum işletme içerisindeki maliyetleri aşağıya çekecektir. Az hata ile çıktı verme, çalışanın yerine getirdiği iş kapsamında kendine güven geliştirmesine yardımcı olacak, moral ve tatmin düzeyini arttıracaktır (Xiao, 1996). Eğitim fonksiyonunun bir diğer yararı yenilikçi fikirlerin oluşması için uygun şartları yerine getirmektir. Aynı zamanda, bu fikirlerin çeşitlendirilmesi için mevcut alt yapıyı oluşturmaktır (Brocbank, 1999; Jaw ve Liu, 2003). İşletmeler eğitim uygulamaları aracılığıyla çalışanların yenilikçi fikirler üretmeleri için gerekli alt yapıyı sağlamaktadır. Bu durum insan kaynakları uygulamaları içerisinde, eğitim ve geliştirme fonksiyonunun çalışanlar açısından farklı bir boyutu olarak ele alınmasını sağlamaktadır.

2.3. Kariyer Yönetimi (Örgüt İçi Yükselme)

Kariyer, kelime anlamı olarak bireyin başlangıç yaptığı, yaşamının üretken yıllarını kullanarak geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna dek sürdürdüğü iş veya pozisyon olarak tanımlanmaktadır (Bilge, 2010). Yetişmiş ve yetenekli iş gücünü işletmede tutabilmek

ciddi bir sorun olarak görülmektedir. Bu sebeple nitelikli iş gücünün, gelişmeye açık bir kariyer yönetimi ile elde tutulması daha kolay hale gelmektedir. Bu uygulama ile işletme daha nitelikli iş gören istihdam etme olanağı bulmaktadır (Uzun, 2003).

Kariyer Yönetimi, kişinin kendisi ve çevresi ile ilgili farkındalığını artırarak kariyer amaçları belirlemesini, belirlediği kariyer hedefleri ile ilgili geribildirim almasını ve kariyerindeki somut ilerlemeyi ele alan bir süreci kapsamaktadır. Kariyer yönetiminin aşamalarından olan ve örgütler açısından hayati önem taşıyan kariyer planlama ise çalışanların değerleri ve ihtiyaçları ile iş deneyimleri ve fırsatları arasında en uygun ilişkiyi kurmayı amaçlayan bir sorun çözme ve karar alma sürecidir. Bu nitelikli süreç, çalışanların bireysel olarak daha mutlu ve işlerinde daha verimli olmalarını sağlamaktadır. Ayrıca geleceğini tahmin edebilen, kendisini neyin beklediğini bilen, amacını ona göre belirleyen, yüksek motivasyona sahip, kendini işine adayan çalışanlar meydana getirmektedir (Bilgin, 2008).

Kariyer geliştirme fonksiyonu gerçekleştirilirken işletmeler birçok araçtan ve uygulamadan yararlanmaktadır. Kariyer yönetimi araçları arasında kariyer haritaları, kariyer danışmanlığı, kariyer rehberliği, kariyer merkezleri, koçluk, eğitim ve geliştirme programları, iş rotasyonu ve iş zenginleştirme uygulamaları yer almaktadır. Kariyer uygulamaları ise iç işe alım (terfi ve transferler), işten çıkarma, emeklilik, oryantasyon, yönetici geliştirme ve örgütsel yedeklemeden oluşmaktadır (Özdemir, 2005).

Daha önce insan kaynakları işe alma ve seçme başlığı altında değinildiği gibi örgütlerin belli bir pozisyonu boş kaldığında eleman alımı için iki seçenekleri vardır; Örgüt dışından eleman alımı ve örgüt içinden eleman alımı ya da bir başka ifadeyle örgüt içinden yükseltmedir. Örgütler bazı durumlarda boş pozisyonlar için içsel işgücü piyasası tercih etmektedir. Bu anlamda örgüt içindeki diğer birimler ya da örgütsel hiyerarşideki diğer düzeylerden elemanların aktarımı yoluna gidilmektedir. Kariyer yönetimi bazında örgüt içinden elemanların aktarımı, örgüt içinden yükseltme olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt içinden yükseltme uygulaması bir ödül niteliğinde kullanılabilir. Bu sayede yükselen elemanlar, daha yüksek performans gösterdiklerinde işletmeye eğitim ve geliştirme maliyetlerinin düşürülmesi noktasında katkı sağlamaktadır (Schuler ve Jackson, 1987).

2.4. Ödüllendirme ve Performans Değerleme

Performans kelimesi, bir işe yönelik sarf edilen gücü nitelemektedir. Başka bir deyişle, belirlenen bir amacın gerçekleştirilme derecesi performans olarak tanımlanmaktadır (Argon ve Eren, 2004). Performans değerlendirme; belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde çalışanların, bu iş ve görev tanımlarını ne şekilde gerçekleştirdiğinin ve çalışanların tanımlanmış olan görevlerini belirli bir süre içerisinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesi sürecidir (Bayraktaroğlu, 2006).

Performans değerlendirme sistemleri, çalışanın verimliliğine etki eden, kısmen yükselten ve belirlenen amaçlar doğrultusunda örgüte en çok katkı sağlayacak araçlardan biri olarak kabul edilmektedir. Performans değerlendirme uygun şekilde kullanıldığında, çalışanların performanslarını geliştirmeleri için teşvik eden bir unsur olmaktadır. Performans üzerinden yapılan değerlemeler; geribildirim, beklenti ve gerçekleştirilen performans arasındaki farkın belirlenmesini sağlamaktadır (Hester, 2005). Performans değerlemeden elde edilen bilginin doğru uygulanmasıyla birlikte çalışanlara yönelik somut bir geribildirim, çalışan performansının objektif olarak ortaya konulmasına yardımcı olacaktır. Performans değerlendirme fonksiyonunun, müşteriler ve çalışanların farklılaşan ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılarken değişen çevreyle uyum içinde olması gerekmektedir (Jain, 2005). Performans değerlendirme; çalışanların işe yönelik sarf ettikleri enerji ile ilgili geri bildirimde bulunarak gelişme gerektiren performans ihtiyaçlarını ortaya koymak, ödüllendirme gerektiren

uygulamaları tespit etmek, sonuçlara ilişkin kararları vermek ve sonuç itibariyle işletmenin insan kaynakları seçme ve yerleştirme kararlarına ilişkin nitelikli bilgileri üretmek adına stratejik öneme sahiptir (Akın, 2002).

2.5. Performans Geri Bildirimi

Çalışanların yerine getirmekle yükümlü oldukları işleri talep edildiği gibi yapıp yapmadıkları ve hangi performans düzeyinde çalıştıkları ve uymaları gereken hususlar hakkında bilgi verilmesi çalışan ve işletme açısından ciddi öneme sahiptir. Örgüt içerisinde doğru bir bilgilendirme süreci gerçekleştirildiği takdirde, performansın geliştirilmesinde önemli bir başarı elde edilebilir. Başarılı bir geri bildirim süreci, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişimi güçlendirmektedir. Süreç içerisinde karşılıklı bilgi paylaşımı aracılığıyla organizasyonel şeffaflık ve açıklık artırılmaktadır. Ayrıca bu geri bildirim, çalışanların organizasyona ve yöneticilere karşı olan bağlılıklarının artırılmasına ve güven düzeylerinin yükseltilmesine olanak tanımaktadır. Eğer bu süreç gerçekleşmezse ya da yeterince başarılı olamazsa, çalışanların motivasyonu ve örgüte bağlılıkları noktasında sıkıntılar yaşanabilir. (Peçen, 2012).

2.6. Ücret Sistemi

Emeğin fiyatı olarak değerlendirilen ücret, insan kaynakları için yapılan bütün ödeme biçimlerini kapsamaktadır. Genel itibariyle iş görenin ortaya koymuş olduğu gücün parasal karşılığı olarak tanımlanmaktadır. Ücret; saat, hafta ve aylık olarak ödenebileceği gibi ödeme yapılan çalışan kümelerine göre farklı şekillerde adlandırılabilir (Ataay, 1996). Ücret yönetimi kapsamında işletmeler birçok ücret sisteminden yararlanmaktadır. Ücret sisteminin nitelikli olarak bir fayda/kazanç mantığı gözetmesi, ücretlerin yüksek olması, teşvik sisteminin uzmanlığa/yeteneğe dayalı olması, teşvik sisteminin grup tabanlı olması (kazanç paylaşımı, vb.), teşviklerin maaşlarda yıllık artışları içermesi ve teşvik sisteminin performansa dayalı olması gerekmektedir (Takeuchi, 2003).

2.7. Yazılı Politika ve Dokümantasyon

İşletme içerisindeki yazılı politikalar yöneticilere ve çalışanlara rehberlik yapan bir dizi kural ve ilkelerden oluşmaktadır. Bu ilke ve kural dahilinde işletme, örgüt içerisinde bilinç ve düzen kazanmanın yanı sıra paylaşılan ortak bir örgüt disiplini geliştirmektedir. Bu durum çalışanlara ve yöneticilere hangi durumda hangi prosedürün uygulanacağı konusunda zaman kazandırmakta, ayrıca belirsizliğin önüne geçilerek alınan kararları daha nitelikli kılmaktadır.

Yazılı politikalar ve dokümantasyon çalışmalarının içerisinde organizasyonel el kitapları ciddi öneme sahiptir. Organizasyon el kitapları, işletmelerin kendine özgü yönetim ilkelerinin kurulmasına ve yerleşmesine büyük ölçüde yardım etmektedir. İşletme içindeki tüm birimlerin görevleri, yetki ve sorumluluklarını, kime emir verecekleri ve kimden emir alacakları, ne gibi raporlar düzenleyeceklerini, nerelere gönderileceklerini ve hangi kayıtları tutacaklarını kesin olarak belirlemektedir. (Peçen, 2012). İnsan kaynakları yönetimi içerisinde değerlendirilen bu uygulama, tüm sistemin belirli bir nizam içerisinde işleyişini sağlama açısından önemlidir.

3. İŞLETMENİN MALİ VE BÜYÜME PERFORMANSI

Performans, genel anlamda amaçlanmış ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel veya nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Önceden belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının ölçülmesi performansın konusudur. Performans, belirtilen amaçlara ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının kalitatif ve kantitatif yöntemlerle tespit edilmesidir (Agus vd, 2001). Bu açıdan değerlendirildiğinde performans hedef sonuç ilişkisine yoğunlaşmaktadır (Çınar, 2014). Bu sebeple hedef ve sonuç arasındaki uyuma düzeyi olarak da

değerlendirilebilir. Performans çok farklı açılardan değerlendirilebilir ve her bir değerlendirme, ileri süren kişinin yaklaşımına göre farklılık göstermektedir (Ford ve Schellenberg, 1982; Dess ve Robinson, 1984). İşletme ile ilgili her bir çıkar grubu (yöneticiler, çalışanlar, tedarikçiler vb.) kendi açısından değerlendirerek, performansın değişik boyutlarına odaklanabilirler. Performans, en az maliyet ile gerçekleşen etkin çıktı ve bu çıktı ile elde edilen sonuç arasındaki ilişkidir (Apaydın, 2007)

Performansın ölçülmesinde çeşitli veriler kullanılmaktadır. İşletme performansı, objektif (finansal- nicel veriler) ve sübjektif (finansal olmayan- nitel veriler) olarak ölçülebilir (Küçükkanca vd, 2006). Temel olarak niteliksel performans ölçütleri: Çalışanların işletmeye bağlılığındaki artış, Çalışanların iş tatminindeki artış, İşletmenin genel performansı, Yeni hizmet veya ürün geliştirme başarısı ve servis ve ürün kalitesindeki gelişmedeki artış olarak değerlendirilmektedir. Niceliksel performans ölçütleri ise: Toplam varlık (aktif) karlılığı, Ciro Karlılığı (Kar/Toplam satışlar), Öz sermaye / Yatırım karlılığı (Kar/öz sermaye), Satışların artışı, Pazar payı artışı olarak sıralanmaktadır (Ergün, 2003). Bir başka kaynakta ise niteliksel performans göstergeleri; gelir, nakit akışı, aktif kârlılığı ve öz kaynak kârlılığı gibi unsurlardan oluşmaktadır. Niceliksel performans göstergeleri ise; paydaşların pazar payı, satışlardaki büyüme, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, marka değeri, yetenekli çalışanları elde tutma, bilgi edinim ve kullanımı, süreç yenilikleri ve değişim yönetimi gibi ölçütleri içermektedir (Altuntaş ve Dönmez, 2010).

İyi bir ölçme sistemine sahip olmak için, öncelikle iyi bir örgüt stratejisi gereklidir. Çünkü performans ölçütleri, stratejiye ve vizyona ulaşmak için örgütün odaklanması gereken kritik başarı faktörlerinin analizinden elde edilen veriler ışığında tanımlanmaktadır (Brown ve Caylor, 2004).

İş süreçlerinin yeniden yapılanması koşulunda uygun bir performans ölçme sistemi, kişilerin takımlar halinde çalışmasını hesaba katan ve müşteri için çıktı üreten bir sistemdir. Kuwaiti ve Kay (2000)' a göre, performans ölçme sistemi, iş sürecinin yeniden tasarlanmasının başarısını sağlamak için gerekli rolleri gerçekleştirilmesi anlamına da gelmektedir. Kullanılacak ölçüler, daha fazla katılımcı ve daha fazla müşteri odaklı olan yetenekli çalışanları motive edecek şekilde olmalıdır (Altındağ, 2011).

4. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI İLE İŞLETMENİN MALİ VE BÜYÜME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK ÇALIŞMALAR

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki ilişkinin ortaya konulabilmesi, işletme adına yöneticilerin üzerinde çalışması gereken önemli konular arasındadır. Bir örgütün mevcut ve gelecekteki insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütün genel stratejik amaçlarının planlanmasında ve gerçekleştirilmesinde belirleyici olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları özellikle bir örgütün rekabet stratejisinin içinde yer aldığı sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmaya yardımcı olmaktadır (Huselid, 1995). İnsan kaynakları ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için birçok çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalarda, iyi planlanmış profesyonel bir insan kaynakları yönetimi sisteminin hem bireysel performansı hem de işgücü verimliliğini ve örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği saptanmıştır (Snell-Dean 1992; Huselid, 1995; Delaney ve Huselid, 1996; Delery ve Doty, 1996; Welbourne ve Andrews, 1996; Ichniowski vd., 1997, Huselid vd., 1997; Harel ve Tzafir, 1999; Guthrie, 2001; Wan vd., 2002; Ahmad ve Schroeder, 2003; Chow, 2004; Singh, 2004; Tzafir, 2006; Kaya, 2006; Genç, 2009; Akın, 2009).

İnsan kaynakları yönetimi, politika ve uygulamalarının örgüt performansı üzerindeki etkisi, insan kaynakları yönetimi, endüstriyel ilişkiler ve örgütsel psikoloji alanlarında önemli

araştırma konuları arasında yer almaktadır (Huselid, 1995). Uluslararası düzeyde yapılan çalışmaların ortak noktası, insan kaynakları yönetiminin pozitif olarak örgütsel performansı etkilediği ve insan kaynakları yönetimi ve örgütsel performans arasında pozitif yönde bir ilişki olduğudur (Snell- Dean 1992; Huselid, 1995; Delaney ve Huselid, 1996; Delery ve Doty, 1996; Welbourne ve Andrews, 1996; Ichniowski vd., 1997, Huselid vd., 1997; Harel ve Tzafirir, 1999; Guthrie, 2001; Wan vd., 2002; Ahmad ve Schroeder, 2003; Chow, 2004; Singh, 2004; Tzafirir, 2006; Kaya, 2006; Genç, 2009; Akın, 2009). İKY uygulamalarının örgütsel performans üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu ve hangi faktörlerden etkilendikleri önemlidir. İKY uygulamalarının yerine getirilmesinden çok İK (İnsan Kaynakları) bölümünün ve çalışanların bu uygulamaları nasıl algıladıkları ve uygulamaya geçirdikleri önemlidir (Hailey vd., 2005).

İKY uygulamaları ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi konu alan birçok çalışma söz konudur. Konu ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmasının ortak nedeni işletmelerin performans artışlarını uzun süreli ve sürdürülebilir hale getirme çabalarıdır. Ulusal ve uluslararası olan bu çalışmalardan temel sayılabilecek belli başlı çalışmalara aşağıda yer verilmiştir;

1992 yılında yapılan çalışmada performans değerlendirme uygulamasının işletme performansı ile pozitif ilişkili olduğunu bulunmuştur. Ayrıca aynı yazarlar, ücret sistemiyle örgütsel performansın farklı bir boyutu olan kalite arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. (Snell-Dean, 1992). 1995 yılında yapılan çalışmada 13 yüksek performanslı iş uygulamaları arasındaki ilişki ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Bu uygulamalar içinde yer alan işe alma, seçme, eğitim, bilgi paylaşımı, tutum değerlendirme, iş tasarımı ve diğer bazı uygulamalar 968 büyük işletmede incelenerek değerlendirilmiştir. Bu uygulamalar işgücü değişim oranı, verimlilik, yatırımların getiri oranı ve firmanın pazar değeri gibi örgütsel performans göstergeleri üzerinde incelenmiştir. Yüksek performanslı iş uygulamalarının hem çalışan çıktıları (her çalışan için personel devir hızı, verimlilik ve satışlar) hem de kısa ve uzun dönemli finansal performans göstergeleri üzerinde önemli etkisi olduğu tespit edilmiştir. İKY uygulamalarının, işgücü devrini ve finansal performansı etkilediği tespit edilmiştir. Buna göre, İKY fonksiyonunu etkinlikle yürüten örgütlerin işgücü devir oranları düşmekte, verimlilik ve finansal performansları ise yükselmektedir (Huselid, 1995).

1996 yılında 590 kar amaçlı ve kar amaçsız işletmelerde yapılan çalışmada seçme, eğitim, prim sistemi, şikâyet prosedürleri, karar verme, iç ilerleme fırsatları gibi uygulamaların işletme performansına etkisi incelenmiştir. Alınan sonuçlara göre uzmanlaşma, eğitim, prim sistemi, personel temini ve seçimi gibi insan kaynakları uygulamaları ile algılanan finansal performans göstergeleri arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Sonuç itibarıyla, İKY ve örgütsel performans arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu iddia edilmiştir (Delaney ve Huselid, 1996). Yine 1996 yılında, bankacılık sektöründe İKY uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki önemini vurgulayan bir çalışma yapılmıştır. ABD’ de yapılan çalışmada İK uygulamalarının finansal performans ölçütlerinden olan karlılık çıktısı ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi olduğu savunulmuştur. Çalışmada karlılık ölçütleri olarak; öz sermaye karlılığı ve aktif karlılık dikkate alınmıştır. Sonuç olarak ise işgücünün teknik bilgi ve becerisinin artırılması, motive edilmesi ve güçlendirilmesi yoluyla örgüt performansının artacağı tespit edilmiştir (Delery ve Doty, 1996). Aynı yıl yapılan başka bir çalışmada, insan kaynakları değeri ve ödüllendirme gibi iki İK değişkeninin uzun dönemde işletme faaliyetleri üzerinde önemli etkiye sahip olduğunu saptanmıştır. (Welbourne ve Andrews, 1996).

1997 yılında Amerika’da 17 şirketten 36 adet çelik üretim hattında gerçekleştirilen çalışmada İKY uygulamalarının verimlilik üzerindeki etkileri incelenmiştir. Üç yıllık dönem süresince çelik üretimi yapan işletmelerden performans bilgisi alınmıştır. İK uygulamalarını üç yıllık dönem içerisinde farklı noktalardaki İKY sistemleri incelenmiş ve sonuçları

değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçları, insan kaynakları uygulamalarının (performans dayalı ücretlendirme, eğitim, takım kurma) üretim hattı çalışanlarının verimliliklerinde artış sağladığını göstermiştir. Ayrıca çalışan motivasyonuna yönelik teşvik edici ücret ve iş güvenliğinin örgütsel performansı yükselttiği sonucuna ulaşılmıştır (Ichniowsky vd., 1997).

1997 yılında yapılan bir çalışmada elde edilen bulgular; Stratejik İKY ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki olduğunu kabul etmektedir. Dolayısıyla analiz; İKY' nin performansı etkileme gücünün, uygulanan fonksiyonun örgüt içinde konumlandırma düzeyine bağlı olarak değişiklik göstereceğini ortaya koymuştur. (Huselid vd.,1997). 1999 yılında İsrail' de yapılan bir çalışmada, İKY uygulamalarının örgüt düzeyinde etkisi incelenmiştir. Özel ve kamu sektöründen örgütlerin birlikte örnekleme dâhil edildiği araştırmada, İKY uygulamalarının, algılanan finansal performans ölçütlerinden pazar payını etkilediği tespit edilmiştir. Bu çalışmada, algılanan finansal performansı etkileyen tek değişkenin, insan kaynakları eğitim faaliyeti olduğu öne sürülmüştür (Harel ve Tzafir, 1999). 2001 yılında, insan kaynakları uygulamaları ile işgücü devri ve verimlilik arasındaki ilişki Yeni Zelanda'daki örgütler üzerinde test edilmiştir. Bu çalışmada insan kaynakları uygulamalarının, işgücü devri ile negatif, verimlilik ile pozitif yönde ilişkili olduğu belirtilmiştir (Guthrie, 2001).

2002 yılında yapılan başka bir araştırmada İKY uygulamalarından, performans değerlendirme ve kapsamlı eğitim uygulamasının işletme performansı ile pozitif ilişkili olduğu savunulmuştur (Wan vd., 2002). 2003 yılında yapılan bir çalışmada elde edilen bulgulara göre, personel seçme, kendi kendini yöneten takımlar ve âdemi merkezîyetçilik, performansa dayalı ücret, kapsamlı eğitim ve bilgi paylaşımı uygulamaları ile örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Ancak çalışmada istihdam güvenliği ve çalışanlar arasında statü farklılıklarının azaltılması ile örgütsel performans arasında öngörülen ilişki ampirik açıdan desteklenmemiştir (Ahmad ve Schroeder, 2003). Aynı yıl başka bir analizde Hong-Kong'da 248 örgütten toplanan verilerde ise, insan kaynakları uygulamalarının finansal performansı artırdığı hipotezini kısmi olarak destekleyici sonuçlar elde edilmiştir (Chow, 2004). 2004 yılında Hindistan'da 82 örgütte gerçekleştirilen bir çalışmada, İKY uygulamaları ile örgütsel ve finansal performans ölçümleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışma sonucunda, örgütlerin eğitim ve ücret yönetimi uygulamaları ile algılanan örgütsel performans ve finansal performans ölçütlerinden biri olan pazar payı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Singh, 2004).

2006 yayımlanan makalede iç işe alım, seçme ve yerleştirme, ücret, iş gören katılımı gibi İKY uygulamalarının performansa etkisini belirlemek üzere iki aşamalı bir araştırma sonuçlarına yer verilmiştir. 1996 yılında 230, 2000 yılında da 275 örgütün katılımıyla bir araştırma gerçekleştirmiştir. İki farklı dönemde aynı popülasyon üzerinde yapılan çalışmada elde edilen bulgulara göre; İKY uygulamaları ve örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Bu çalışma ile İKY ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin zaman faktöründen etkilenmediği ortaya konmuştur (Tzafir, 2006). 2006 yılında yapılan bir başka çalışmada ise insan kaynakları uygulamaları ve kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Türkiye' de bulunan farklı sektörlerden oluşan 124 firmada elde edilen veriler sonucu İKY uygulamalarının firma performansı üzerinden önemli bir etkisinin olduğu kabul edilmiştir (Kaya, 2006).

2009 yılında yapılan, Türkiye'nin büyük işletmelerinden oluşan örneklem üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarında; seçici eleman alma, kapsamlı eğitim, çalışanların işletmede tutulması, örgüt içinden yükseltme, insan kaynağını güçlendirme, takım çalışması, iş güvencesi, performans değerlendirme, ücret sistemi, performansa dayalı-teşvik edici ücret uygulamalarının algılanan örgütsel performansla pozitif ilişkili olduğu saptanmıştır. Bu uygulamaların örgütsel performansı artırdığını ortaya konulmuştur. Bunun yanı sıra, insan

kaynakları ile ilgili konularda katılımcı karar alma, teknik konularda katılımcı karar alma, iş güvencesi, gelişimle ilgili performans değerlendirme, kar paylaşımı, çalışanların işletmeye ortak olması uygulamalarının, şikâyet prosedürü ve sendikaların varlığının ve çalışanların sendikalı olma oranının algılanan örgütsel performansla ilişkisi saptanamamıştır (Genç, 2009).

2009 yılında yapılan başka bir doktora çalışmasında ise, İKY uygulamalarından işgücü planlamasının işgücü verimliliği ve satışlar üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte çalışmada; eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ödüllendirme sistemi, iş güvenliği uygulamalarının işgücü verimliliği ve satışlar üzerinde etkisinin olmadığı belirtilmiştir. Bunun nedenleri arasında örgütlerde uygulanan performans değerlendirme sisteminin yeterli alt yapı ve bilgiye dayalı bir sisteme oturtulamaması, çalışanların hata ve eksikliklerine yönelik olarak değerlendirilmesi gösterilebilmektedir. Ancak İKY uygulamalarının birlikte değerlendirildiğinde işletme performansının artırılmasında önemli bir etken olduğu ileri sürülmektedir (Akın, 2009).

5.HİPOTEZ GELİŞTİRME

Araştırma temelde bağımsız değişkenlerin (Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ve alt değişkenleri) bağımlı değişken (İşletmenin Mali ve Büyüme Performansı) üzerindeki etkisi üzerine kurgulanmıştır. Araştırmada kullanılan anketler sayesinde elde edilen verilerin güvenilirliğini ve geçerliliğini ölçmek amacı ile sırası ile güvenilirlik, geçerlilik analizleri yapılmıştır. Ardından faktörler arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacı ile sırası ile faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Anketler başka çalışmalarda kullanılmış olmasında rağmen seçilen örneklem grubunda ne gibi etkiler oluşturabileceği belirsizdir. Bunların tespiti bakımından bu analizlerin uygulanması kaçınılmazdır.

Literatür incelenerek insan kaynakları uygulamaları ve işletme performansı ilişkisi çatısı altında geliştirilen hipotez şu şekildedir;

Ana Hipotez: Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, işletmenin mali ve büyüme performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H1: İşe alma ve seçme; işletmenin mali ve büyüme performansına doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H2: Eğitim ve Geliştirme; işletmenin mali ve büyüme performansına doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H3: Kariyer Yönetimi; işletmenin mali ve büyüme performansın doğrudana ve pozitif yönde etkilemektedir.

H4: Performans Değerleme ve Ödüllendirme; işletmenin mali ve büyüme performansına doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H5: Performans Geri Bildirimi; işletmenin mali ve büyüme performansına doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H6: Ücret Sistemi; işletmenin mali ve büyüme performansına doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H7: Yazılı Politika ve Dokümantasyon; işletmenin mali ve büyüme performansın doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

6.METODOLOJİ

6.1.Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Çağdaş yönetim yaklaşımlarından olan Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, işletme performansı açısından önemli bir modeldir. Birçok işletme Stratejik İnsan Kaynaklarına entegre olma adına çeşitli uygulamalarla çaba göstermektedir. Stratejik İnsan Kaynakları uygulamalarının işletme performansı ile etkisine yönelik çalışmalara bir önceki bölümde yer verilmiş, bu bulgulara yönelik tartışmalar üzerine değinilmiştir. Yapılan çalışmalarda genel hatları ile Stratejik İnsan kaynakları Uygulamalarının işletme performansına çeşitli oranlarda etkisinin olduğu, bu etkinin yöneticiler ve etkilenen tüm taraflar açısından nasıl yorumlanacağını gösterilmektedir.

Araştırmada işletme performansına etkisi olduğu gözlenen iki temel değişken olan İnsan Kaynakları Uygulamaları ve İşletmenin mali ve büyüme performansı arasında, literatür dikkate alınarak, organik bağ olduğu varsayılmıştır. Buradan yola çıkılarak işletmenin mali ve büyüme performansı değerlendirilerek, işletmenin hayatta kalma süresinin etkin bir biçimde uzatılması açısından yöneticilere ve işletme performansından etkilenen tüm taraflara yol gösterilmektedir. Bu sayede söz konusu olan tüm taraflar şahsi ve kurumsal olarak mevcut uygulamalarındaki performanslarını daha etkin kılacaktır.

6.2.Ana Kütle ve Örneklem

Araştırmanın ana kütesini Marmara Bölgesindeki tüm işletmeler oluşturmaktadır. Araştırmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma, Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerin yönetici pozisyonundaki katılımcılar üzerinden gerçekleştirilmiştir. Özellikle BİST (Borsa İstanbul)' e kayıtlı işletmelerin yöneticilerine Borsa İstanbul araştırma birimi yetkililerince yardım alınarak, onların aracılığıyla ulaşılmıştır. Ayrıca tüm Türkiye' den daha geçerli bir örneklem evreni oluşturabilmek için farklı bölgelerdeki işletmelerin yönetim pozisyonlarına anket ulaştırılarak veri toplanmaya çalışılmıştır. Araştırma örneklemimizdeki işletmelerin her birinden en fazla dört yönetici anketi doldurmuştur. Yaklaşık %70'i yüz yüze, %30' u internet ve telefon aracılığıyla olmak kaydıyla 1000' e yakın işletme yöneticisine ulaşılmıştır. Geri dönüş yapan işletme yöneticilerinin oranı % 30-35 civarındadır. Dağıtılan anket formlarından 21 tanesi eksik ve yetersiz cevaplandırılma sebebiyle elenmiştir. Geriye kalan 304 anket üzerinde analiz yapılmıştır.

6.3.Araştırma Yöntemi

Araştırmanın tarama türü; ilişkisel taramadır. Araştırmada en yaygın veri toplama metodu olan anket yöntemi kullanılmıştır. Literatür araştırması yapıldıktan sonra anket soruları oluşturulmuştur. Anket soruları çeşitli ölçeklerden yararlanılarak geçerliliği ve güvenilirliği onaylanan sorulardan oluşturulmuştur.

Araştırmada İnsan Kaynakları Uygulamaları soruları; İnsan Kaynakları İşe Alma ve Seçme soruları, İnsan Kaynakları Eğitim ve Geliştirme soruları, Ödüllendirme ve Performans Değerlendirme soruları, Performans Geri Bildirimi soruları, Yazılı Politika ve Dökümantasyon soruları; N. Kaya (2006), N. Kaya ve Diğerleri (2010), K.L. Rogg ve diğerleri (2001) ve S. Ahmad ve R.G. Schroeder (2003) makalelerinden yararlanılarak oluşturulan ve Ümit Peçen'nin (2012) 'İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Organizasyonel İklimin Firma Yenilikçilik Düzeyi Üzerine Etkileri: ABD Firmaları ve Türk Firmaları Karşılaştırması' tezinde Türkçeye çevrilen anket sorularından oluşturulmuştur (Peçen, 2012). İnsan Kaynakları Kariyer Yönetimi (Örgüt İçi Yükselme) soruları ve Ücret Sistemi soruları; L.J. Hester (2005), R. Takeuchi (2003), E. A. Platonova (2005)' in tezinden, S. A. Snell ve J. W. Dean (1992), D. Wan; C. H. Ong; V. Kok (2002), J. E. Delery ve D. H. Doty (1996), J. T. Delaney ve M. A. Huselid (1996)' in çalışmalarından yararlanılarak hazırlanan ve Kurtuluş Yılmaz Genç 'in (2009) 'Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi-Örgütsel Performans İlişkisi ve Türkiye' nin Büyük İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama' tezinde Türkçeye çevrilerek tekrar oluşturulan

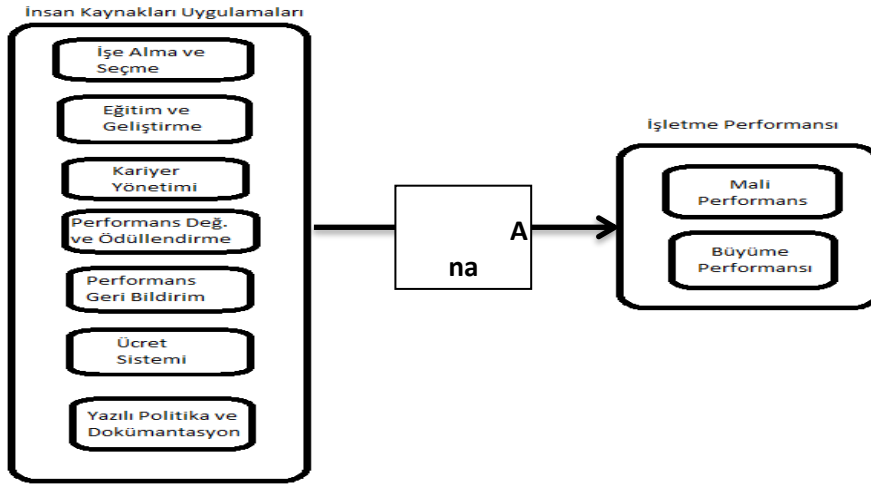
anket sorularından yararlanılmıştır (Genç, 2009). Oluşturulan İnsan Kaynakları uygulamaları soruları yedi alt boyuttan oluşmaktadır.

Araştırmada İşletme performansına yönelik soruları; Antoncic ve Hisrich (2001), Zahra ve arkadaşları (2002), Chang ve arkadaşları (2003), King ve Zeithaml, (2001), Lynch ve arkadaşları (2000), Rozenzweig ve arkadaşları (2003), Venkatraman ve Ramanujan (1986), Baker ve Sinkula (1999), Vorhies ve arkadaşları (1999), Vorhies ve Morgan (2005) adlı araştırmacıların geliştirdiği ölçekler üzerinden finansal ve büyüme performansını ölçmek için oluşturduğunu aktaran ve kullanan Erkut Altındağ'ın (2011) 'Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti ve Firma Performansı Üzerinde Etkisi' başlıklı doktora tezinde kullanılan anket sorularından oluşturulmuştur. Oluşturulan İşletme performansı soruları mali ve büyüme performansı olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır (Altındağ, 2011). Ölçek toplamda 13 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin ifadeleri 5' li Likert Tipi Ölçekle sorulmaktadır. Soruların, işletmenin son üç yıl içerisindeki mali ve büyüme performansını rakipler ile kıyaslayarak değerlendirilmesi istenmiştir. Sorulara ait değerlendirme seçenekleri şöyledir: 1- Çok Düşük, 2-Ortalamanın Altı, 3-Ortalama, 4-Ortalamanın Üstü, 5-Çok Yüksek.

6.4.Araştırmanın Modeli

Araştırma temelde bağımsız değişkenin (İnsan Kaynakları Uygulamalarının) alt değişkenlerinin, bağımlı değişken (İşletmenin Mali ve Büyüme Performansı) üzerindeki etkisi üzerine kurgulanmıştır. Buna göre araştırmanın ana hipotezine ait geliştirilen model Şekil 1'de gösterilmektedir;

Şekil 1. Ana Hipoteze ait araştırma modeli



6.5.Örnekleme Ait Demografik Veriler

Araştırmaya, toplam 304 kişi katılmıştır. Katılımcıların %80,9'u erkek ve %19,1'i kadındır. Bu kişilerin büyük kısmı, %64,1 ile bir lisans programından mezundur. En küçük eğitim grubunu %3,3 ile doktorasını yapanlar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların %6,9'u işletme sahibi, %4,3'ü işletme ortağı, %29,6'sı üst düzey yönetici, %45,7'si orta düzey yönetici ve kalan %13,5'i alt düzey yöneticidir. Katılımcıların büyük bir kısmı, %35,2 ile genel yönetim biriminde görev yapmakta olup %29,3 yönetim kurulu üyesidir. Çeşitli faaliyet alanlarında görev yapan katılımcılar arasında en küçük grubu, %0,7 ile ilaç/tıbbi cihazlar alanında çalışanlar oluşturmaktadır. En büyük grubu ise ('Diğer' hariç) %13,8 ile tekstil alanında çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanlara, işletmenin yönetim yapısı sorulduğunda, işletmelerin yönetim yapısının %39,8'inin aile bireylerinden, %9,2'sinin aile dışında ortaklardan ve %51,0'inin profesyonellerden oluştuğu belirtilmiştir. İşletmelerin büyük bir

bölümü, %41,8 ile 21 yıl ve üstü bir kuruluş yaşına sahiptir. 1-5 yıllık kuruluş yaşına sahip işletmelerin oranı sadece %13,2'dir. İşletmelerde çalışan personel sayılarına bakıldığında, en büyük grubun %29,6 ile 500 ve üzeri personeli olduğu, en küçük grubun ise %10,5 ile 250-499 personeli olduğu görülmektedir.

6.6. Güvenilirlik ve Faktör Analizi

Araştırmada Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarında yer alan 41 soru ile oluşturulan ölçeğin güvenilirlik analizi için genel değer 0,969; işletme performansının tespitine yönelik 13 sorudan oluşan ölçeğin güvenilirlik analizi için genel değer ise 0,934 olarak tespit edilmiştir. Cronbach-Alfa değerinin 0.60'ın üzerinde çıkması ölçeğin güvenilirliği açısından yeterli bulunmaktadır (Nunnally ve Bernstein, 1994). Araştırmada ulaşılan rakamlar, eşik değer olarak kabul edilen oranın hayli üzerindedir. Güvenilirlik analizini müteakiben benzer soruların aynı amaca hizmet edip etmediğin ölçümlemek amacıyla sırasıyla faktör analizi yapılmıştır.

Faktör analizi birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni az sayıda anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir (Bryman ve Cramer 2005; Ho, 2006). İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğinin, araştırmaya katılanlar tarafından bir veya birden fazla boyutlu algılanıp algılanmadığı ve bir bütün olarak tutarlı bir şekilde araştırmaya katılanların insan kaynakları uygulamalarına ilişkin görüşlerini ölçüp ölçmediği bir faktör analizi ile incelenmiştir.

Tablo 1. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğine ilişkin KMO ve Bartlett Testi (N=304)

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklemin Uygunluğu Ölçümü		0,953
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare (X^2)	8914,279
	Serbestlik Derecesi (sd)	820
	Anlamlılık (p)	0,000

Tablo 1'de de görüleceği üzere İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği ile toplanan verilerin faktör analizine uygunluğu için yapılan *Kaiser Meyer Olkin (KMO)* testi, ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu ve ölçülen özelliğin, örneklemin seçildiği evrende çok boyutluluk özelliği taşıdığını göstermektedir [$KMO=0,953$; $X^2=8914,279$; $sd=820$ ve $p<0,001$]. Veri grubu için yapılan Bartlett Küresellik testi sonucu anlamlı ($p<0,001$) bulunduğundan, ölçeğin maddeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Yapılan faktör analizi sonrası tespit edilen birinci boyut (işe alma-seçme) için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) $\alpha=0,892$ olarak hesaplanmıştır. Bu değer, boyutu oluşturan maddelerin arasında güvenirliliğin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğinin ikinci boyutu (eğitim geliştirme) için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) $\alpha=0,868$; üçüncü boyutu (kariyer yönetimi) için $\alpha=0,825$; dördüncü boyutu (performans değerlendirme ve ödüllendirme) için $\alpha=0,894$; beşinci boyut (performans geri bildirimi) için $\alpha=0,853$; altıncı boyut (ücret sistemi) için $\alpha=0,864$ ve son olarak yedinci boyut (yazılı politika ve dokümantasyon) için $\alpha=0,799$ olarak bulunmuştur. Bu değerler, alt boyutların maddeleri arasında da güvenirliliğinin oldukça yüksek derecede olduğunu göstermektedir. Boyutların maddelerine ait Madde-Toplam Korelasyon katsayıları da maddeler arasında yeterli ilişki olduğunu göstermektedir. Alt boyutlar için yapılan madde analizleri sonrası 33 maddelik ölçeğin bütünü için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) $\alpha=0,960$ olarak bulunmuştur. Bu değer, maddelerin tek bir boyut (ölçek) altında da kullanılabileceğini, maddeleri arasında yüksek derecede güvenirliliğinin olduğunu göstermektedir.

İşletme Performansı Ölçeğinin, araştırmaya katılanlar tarafından bir veya birden fazla boyutlu olarak algılanıp algılanmadığı ve bir bütün olarak tutarlı bir şekilde araştırmaya katılanların işletme performansı ile ilgili görüşlerini ölçüp ölçmediği faktör analizi ile sınıanmıştır.

Tablo 2. İşletme Performansı Ölçeğine ilişkin KMO ve Bartlett Testi (N=304)

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklemin Uygunluğu Ölçümü		0,936
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare (X^2)	2471,721
	Serbestlik Derecesi (<i>sd</i>)	78
	Anlamlılık (<i>p</i>)	0,000

Tablo 2’de de görüleceği üzere İşletme Performansı Ölçeği ile toplanan verilerin faktör analizine uygunluğu için yapılan *Kaiser Meyer Olkin (KMO)* testi, ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu ve ölçülen özelliğin, örneklemin seçildiği evrende çok boyutluluk özelliği taşıdığını göstermektedir [KMO=.936; $X^2=2471,721$; *sd*=66 ve $p<0,001$]. Veri grubu için yapılan Bartlett Küresellik testi sonucunun anlamlı ($p<,001$) çıkması, ölçeğin maddeleri arasında da anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Yapılan faktör analizi sonrası tespit edilen birinci boyut için (mali performans) güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha) $\alpha=0,875$ olarak hesaplanmıştır. Bu değer, boyutu oluşturan maddelerin arasında güvenilirliğin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. İşletme Performansı Ölçeğinin ikinci boyutu (büyüme performansı) için güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha) $\alpha=0,898$ olarak bulunmuştur. Bu değer, ikinci alt boyutun maddeleri arasında da güvenilirliğinin oldukça yüksek derecede olduğunu göstermektedir. Maddelerin güvenilirlik katsayılarının (α) 0,877 ile 0,893 arasında değiştiği ve her hangi bir maddenin çıkarılması sonucu boyutun genel güvenilirlik katsayısında ciddi bir artış olmayacağı görülmüştür. Boyutun maddelerine ait Madde-Toplam Korelasyon katsayıları da maddeler arasında yeterli ilişki olduğunu göstermektedir (0,618 ile 0,758 arasında değişmektedir).

İki boyut için yapılan madde analizleri sonrası 12 maddelik ölçeğin bütünü için güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha) $\alpha=0,928$ olarak bulunmuştur. Bu değer, maddelerin tek bir boyut (ölçek) altında da kullanılabilceğini, maddeleri arasında yüksek derecede güvenilirliğinin olduğunu göstermektedir.

6.7.Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve gücü ile ilgili olarak bilgi vermektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994). Farklı durumlar için farklı korelasyon katsayıları geliştirilmiştir. Araştırmada, normal dağılıma sahip iki sürekli değişken arasındaki anlamlı bir ilişkinin derecesini belirleyen Pearson çarpım-moment korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Pearson korelasyon kat sayısı, aralıklı ölçekte ölçülmüş olan değişkenlerin arasındaki doğrusal ilişkinin derecesine ve yönüne bakılmak istendiğinde yaygın olarak kullanılan katsayıdır (Nunnally ve Bernstein, 1994). Pearson katsayısı “r” harfiyle sembolize edilerek, -1 ile +1 arasında değerler almaktadır. Bu değerler 0 ile +1 ; -1 arasında değişmektedir. Genel olarak 0’ a yakın değerler iki değişken arasında doğrusal ve zayıf bir ilişki olduğunu, 1’e yakın değerler ise iki değişken arasında doğrusal ve güçlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Ho, 2006; Adams vd, 2007).

Karşılıklı ilişkiyi gösteren korelasyon, sebep-sonuç ilişkisini göstermediği için, bir bağımlı ve bir bağımsız değişken arasında aranabildiği gibi, iki bağımlı ya da iki bağımsız değişken arasında da aranabilmektedir. Stratejik insan kaynakları uygulamaları bağımsız

değişken olarak, işletme performansının bağımlı değişken olarak ele alındığı araştırmada ilk olarak bu iki değişken arasındaki ilişkinin gücü ve yönüne bakmak adına korelasyon analizi yapılmıştır. Ana değişkenlerin tüm alt boyutlarına ilişkin ortalama, standart sapma ve Pearson Korelasyon kat sayıları Tablo 3’ de rapor edilmiştir.

Tablo 3. Tüm Faktörlere Ait Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

FAKTÖRLER	ORT.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. İşe Alma ve Seçme	4,31	,66	1										
2. Eğitim-Geliştirme	4,03	,72	,610**	1									
3. Kariyer Yönetimi	3,96	,77	,513**	,612**	1								
4. Perf. Değ. Ödüllendirme	3,96	,72	,550**	,764**	,681**	1							
5. Performans Geri Bildirim	4,08	,69	,495**	,548**	,491**	,685**	1						
6. Ücret Yönetimi	3,91	,77	,524**	,671**	,634**	,822**	,590**	1					
7. Yazılı Politika ve Dök.	4,04	,83	,392**	,587**	,417**	,639**	,427**	,571**	1				
8. Stratejik İK Uygulamaları	4,04	,60	,722**	,859**	,774**	,931**	,744**	,870**	,699**	1			
9. Mali Perf.	3,62	,69	,306**	,317**	,247**	,345**	,354**	,314**	,355**	,392**	1		
10. Büyüme Perf.	3,66	,70	,249**	,376**	,311**	,380**	,295**	,316**	,371**	,406**	,738**	1	
11. İşletme Perf	3,64	,65	,292**	,376**	,304**	,391**	,342**	,337**	,390**	,428**	,906**	,954*	1

**p< 0.01

Tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde ilk olarak cevap ortalamalarına bakıldığında ortalama 4,31 ile işe alma faktörü en yüksek değişken olarak dikkat çekmektedir. En düşük ortalama ise 3.62 ile Mali performans faktörüdür. Standart sapmalara bakıldığında ise Stratejik İKU alt faktörleri açısından birbirine en yakın cevaplar işe alma ve seçme faktörüne verilirken, en uzak cevaplar yazılı politika ve dokümantasyon faktöründe olduğu görülmüştür. Bunun sebebi ise anketi cevaplayan yöneticilerin farklı sektörlerde ve farklı birimlerde çalışmalarından kaynaklı önceliklerinin farklılığı olarak ileri sürülebilir. Araştırmada işletme performansı tek bir faktör olarak ele alındığından ve iki alt boyutu olduğundan standart sapma ile ilgili herhangi bir yorum yapılmamıştır.

Korelasyon tablosunda yer alan faktörlerin sadece birebir ve karşılıklı ilişki olarak değerlendirilmesi gerektiği düşünüldüğünde çoklu bir ilişkiden bahsetmek doğru olmayacaktır. Bununla birlikte, anlamsız çıkabilecek karşılıklı ilişkilerin çoklu bir nedensellik analizi olan regresyon analizi ile desteklenmesi gerekmektedir. Bu kıstaslar dahilinde Tablo 3’ deki korelasyon değerlerine bakıldığında bazı alt faktörlerin birbirleri ile orta düzeyde anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu gözlemlenmektedir.

6.8.Regresyon Analizi ve Hipotezlerin testi

Regresyon analizi, iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan analiz metodudur (Ho, 2006). Regresyon analizi ile değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisinin varlığı ve eğer ilişki varsa ilişkinin gücü hakkında bilgi edinilebilir (Adams vd, 2007).

Ana Hipotez: Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, işletmenin mali ve büyüme performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Tablo 4: Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının işletmenin mali ve büyüme performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi

Model	Bağımsız Değişken	R	R ²	ANOVA		Katsayı Tablosu				
				F	p	B	Hata B	β	t	p
1 (H ₂)	Sabit	0,435	0,189	70,39	0,000**	1,716	0,232		7,38	0,000**
	İKU					0,477	0,057	0,435	8,39	0,000**

$$\text{İşletme Mali ve Büyüme Performansı} = 1,716 + 0,477 * \text{Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları}$$

**p<.001

Katılımcıların, stratejik insan kaynakları uygulamalarına ilişkin algının işletme mali ve büyüme performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır (Tablo 4).

ANOVA testi, firma çalışanlarının stratejik insan kaynakları uygulamalarına ilişkin algı düzeylerinin, işletmenin mali ve büyüme performansını anlamlı bir şekilde yordamada kullanılabileceğini göstermektedir (F=70,39 ve p<.001). Firma çalışanlarının, stratejik insan kaynakları uygulamalarına ilişkin algı düzeylerinin işletmenin mali ve büyüme performansı üzerinde pozitif yönde (olumlu) etkisi olduğu bulunmuştur (β=0,435 ve p<.001).

İşletmenin mali ve büyüme performansının, stratejik insan kaynakları uygulamaları ile açıklanma derecesi olan R²'nin değeri 0,189 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, stratejik insan kaynakları uygulamaları, işletmenin mali ve büyüme performansının %18,9 oranında açıkladığı, p<.001 anlamlılık seviyesinde bulunmuştur. Bu nedenle, bulgular birlikte değerlendirildiğinde Ana hipotezin doğrulandığı anlaşılmaktadır ve hipoteze ilişkin eşitlik aşağıdaki gibidir:

İşletmenin Mali ve Büyüme Performansı= 1,716+0,477*Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları.

H1-7: Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları alt boyutları işletmenin mali ve büyüme performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Tablo 5: Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları alt boyutlarının işletmenin mali ve büyüme performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi

Model	Bağımsız Değişken	R	R ²	ANOVA		Katsayı Tablosu				
				F	p	B	Hata B	β	t	p
1 (H1)	Sabit	0,298	0,089	29,34	0,000**	2,395	0,234		10,25	0,000**
	İşe alma ve seçme					0,290	0,053	0,298	5,42	0,000**
	<i>İşletme Mali ve Büyüme Performansı = 2,395 + 0,290 * İşe alma ve seçme</i>									
1 (H2)	Sabit	0,372	0,138	48,36	0,000**	2,301	0,196		11,72	0,000**
	Eğitim-Geliştirme					0,333	0,048	0,372	6,95	0,000**
	<i>İşletme Mali ve Büyüme Performansı = 2,301 + 0,333 * Eğitim-Geliştirme</i>									
1 (H3)	Sabit	0,299	0,090	29,74	0,000**	2,652	0,186		14,27	0,000**
	Kariyer Yönetimi					0,251	0,046	0,299	5,45	0,000**
	<i>İşletme Mali ve Büyüme Performansı = 2,652 + 0,251 * Kariyer Yönetimi</i>									
1 (H4)	Sabit	0,389	0,151	53,78	0,000**	2,255	0,193		11,70	0,000**
	Ödül. ve Perf. Değ.					0,351	0,048	0,389	7,33	0,000**
	<i>İşletme Mali ve Büyüme Performansı = 2,255 + 0,351 * Ödüllendirme ve performans değerlendirme</i>									
1 (H5)	Sabit	0,348	0,121	41,62	0,000**	2,305	0,211		10,93	0,000**
	Performans G.B.					0,328	0,051	0,348	6,45	0,000**
	<i>İşletme Mali ve Büyüme Performansı = 2,305 + 0,328 * Performans geri bildirim</i>									
1 (H6)	Sabit	0,338	0,114	38,91	0,000**	2,533	0,182		13,93	0,000**
	Ücret Sistemi					0,284	0,046	0,338	6,24	0,000**
	<i>İşletme Mali ve Büyüme Performansı = 2,533 + 0,284 * Ücret sistemi</i>									
1 (H7)	Sabit	0,389	0,151	53,90	0,000**	2,411	0,172		14,05	0,000**
	Yazılı Pol. ve Dök.					0,305	0,042	0,389	7,34	0,000**
	<i>İşletme Mali ve Büyüme Performansı = 2,411 + 0,305 * Yazılı politika ve dokümantasyon</i>									

*p<.05 ve **p<.001

Çalışanların, stratejik insan kaynakları uygulamaları alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin işletme mali ve büyüme performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır (Tablo 5).

ANOVA testi, firma çalışanlarının stratejik insan kaynakları uygulamaları alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin hepsinin de, işletme mali ve büyüme performansını anlamlı bir şekilde yordadığını göstermektedir [$F_{H1}=29,34$; $F_{H2}=48,36$; $F_{H3}=29,74$; $F_{H4}=53,78$; $F_{H5}=41,62$; $F_{H6}=38,91$ ve $F_{H7}=53,90$ ($p<.001$)]. Stratejik insan kaynakları uygulamaları alt boyutlarının hepsi de işletme mali ve büyüme performansı üzerinde pozitif (olumlu) yönde etkilidir [$\beta_{H1}=0,298$; $\beta_{H2}=0,372$; $\beta_{H3}=0,299$; $\beta_{H4}=0,389$; $\beta_{H5}=0,348$; $\beta_{H6}=0,338$ ve $\beta_{H7}=0,389$ ($p<.001$)].

İşletme performansının, Stratejik insan kaynakları uygulamalarının alt boyutları ile açıklanma oranlarına bakıldığında; [R^2_{H1} için %8,9; R^2_{H2} için %13,8; R^2_{H3} için %9,0; R^2_{H4} için %15,1; R^2_{H5} için %12,1; R^2_{H6} için %11,4 ve R^2_{H7} için %15,1].

Bulgular birlikte değerlendirildiğinde H1-7 hipotezlerinin hepsinin de doğrulandığı görülmektedir. Etkilere ilişkin eşitlikler ise şöyledir;

- İşletme Mali ve Büyüme Performansı=2,395+0,290*İşe alma ve seçme
- İşletme Mali ve Büyüme Performansı =2,301+0,333*Eğitim-Geliştirme
- İşletme Mali ve Büyüme Performansı =2,652+0,251*Kariyer yönetimi
- İşletme Mali ve Büyüme Performansı =2,255+0,351*Ödüllendirme ve performans değerlendirme
- İşletme Mali ve Büyüme Performansı =2,305+0,328*Performans geri bildirim
- İşletme Mali ve Büyüme Performansı =2,533+0,284*Ücret sistemi
- İşletme Mali ve Büyüme Performansı=2,411+0,305*Yazılı politika ve dokümantasyon

7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İşletme; kendisinin dahil olduğu, kısmen etkilediği ve doğrudan etkilendiği bir üst çevre ile kendi bünyesinde barındırdığı ve kontrol altında tutabildiği alt çevre parametrelerinden oluşan dinamik bir sistemdir. Bu sebeple işletme sürdürülebilirliği için standardize edilmiş sabit bir yönetim modeli bulunmamaktadır. Sürdürülebilirlik kavramının mevcudiyeti, istikrarlı bir işletme performansı ile ilişkilendirilebilir. Ancak işletme performansı birçok bağımsız değişkenden etkilenmektedir.

Araştırmada, stratejik insan kaynakları uygulamalarının işletme mali ve büyüme performansına etkisine yönelik geliştirilen hipotezler test edilmiştir. Literatürde bu yönde ilişkinin mevcudiyetini ve etkisini ortaya koymaya yönelik çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Temel sayılabilecek bazı çalışmalar incelendiğinde, insan kaynakları uygulamalarının işletme performansına etkisini savunan araştırmalara rastlanmaktadır (Snell-Dean 1992; Huselid, 1995; Delaney ve Huselid, 1996; Delery ve Doty, 1996; Welbourne ve Andrews, 1996; Ichniowski vd, 1997, Huselid vd,1997; Harel ve Tzafir, 1999; Guthrie, 2001; Wan vd, 2002; Ahmad vd Schroeder, 2003; Chow, 2004; Singh, 2004; Tzafir, 2006; Kaya, 2006; Genç, 2009; Akın, 2009). Yine yapılan çalışma, literatür incelenerek ele alınan söz konusu çalışmaları destekler niteliktedir. İnsan kaynakları uygulamalarına yönelik algı düzeylerinin işletme performansını pozitif yönde anlamlı bir biçimde etkilediğine yönelik oluşturulan hipotez ($R^2 = 0,189$, $F=70,39$ ve $p<.001$) kabul edilmektedir. Stratejik insan kaynakları uygulamaları bağlamında; İşe alma-seçme, eğitim- geliştirme, kariyer yönetimi, ödüllendirme ve performans değerlendirme, performans geri bildirim, ücret sistemi, yazılı politika ve dokümantasyon alt boyutlarının her birinin işletme mali ve büyüme performansına etki ettiği yönünde hipotezler geliştirilmiş ve her bir hipotez test edilerek anlamlı bir ilişkinin varlığı ifadeleri kabul edilmiştir. İşletme yönetiminden sorumlu olan taraflar, (üst düzey yöneticiler, yönetim kurulu üyeleri, hissedarlar, işletme sahipleri) işletme başarısını çoğunlukla dönemsel bazda finansal göstergelerle ilişkilendirmektedir. Bu durum ise sonuca etki eden sürecin işleyişini göz ardı ederek kısa zamanda maliyet düşüşü ve kar maksimizasyonunun artırımına odaklanmalarına sebep olmaktadır. Bu sebeple insan kaynakları uygulamaları zaman zaman bir maliyet unsuru görülmektedir. Ancak çalışmada; çeşitli düzeydeki yöneticilerin, stratejik insan kaynakları uygulamaları algı düzeylerinin işletme mali ve büyüme performansına etkisini ölçmeye yönelik yapılan analizlerde, söz konusu uygulamaların yöneticiler tarafından işletme performansı açısından olumlu etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, işletme performansı için iç paydaş unsurunun göz ardı edilmeyerek, stratejik bir bakış açısıyla değerlendirilmesi gerekliliğini bir kez daha kanıtlamıştır. Yöneticilerinde işletmenin varlığına hizmet eden

çalışanlardan biri olduğu düşünüldüğünde; İşe alma- seçme, eğitim- geliştirme, kariyer yönetimi, ödüllendirme ve performans değerlendirme, performans geri bildirim, ücret sistemi, yazılı politika ve dokümantasyon alt başlıklarından oluşan stratejik insan kaynakları uygulamalarının, tüm işletme menfaati için hayati öneme sahip olduğu gözlemlenmektedir.

7.1.Çalışmanın Kısıtları

Çalışmanın ilk kısıtı anketlere cevap verenlerin büyük çoğunluğunun Marmara Bölgesin' de bulunan yöneticilerden oluşmasıdır. Tüm Türkiye' den oluşan yönetici kitlesine ulaşma bu kısıtı ortadan kaldıracaktır. Bir diğer önemli bir kısıt ise cevaplayanların yönetici grubundan oluşmasıdır. Bu sebepten dolayı yöneticilerin zaman kısıtlarının bulunması ve ankete cevap veren yönetici grubuna ulaşma zorluğunun olmasıdır. Anketin daha kısa hazırlanması bu kısıtı ortadan kaldırmaya yardımcı olacaktır.

7.2.İleriye Dönük Çalışmalara ve Yöneticilere Öneriler

Söz konusu çalışmada araştırma grubu olarak yöneticiler seçilmiştir. İleriye dönük çalışmalarda aynı sorular çalışanlara sorularak sonuçlar karşılaştırılabilir. Araştırma sonucu Stratejik İK uygulamalarının işletme mali ve büyüme performansını artırdığı ortaya konulmuştur. Bu bağlamda işletmelerin stratejik insan kaynakları uygulamalarını benimseyerek sürdürülebilirliklerini artırebilecekleri düşünülmektedir. Bu sayede önemli bir rekabet avantajı elde edecekleri savunulmaktadır.

KAYNAKÇA

- ADAMS, J., KHAN, H. T. A., RAESİDE, R., WHITE, D., (2007), *Research Methods for Graduate Business and Social Science Students*, 1st ed., Sage Publications Inc., London.
- AGUS, A., SAGİR, R. M., (2001), The Structural Relations Between Total Quality Management, Competitive Advantage and Bottom Line Financial Performance: An Empirical Study of Malaysian Manufacturing Companies, *Total Quality Management*, 12 (7-8), 1018-1024.
- AHMAD, S., SCHROEDER, R. G., (2003), The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences, *Journal of Operations Management*, 21, 19-43.
- AKIN, A., (2002), İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik), *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (1), 99.
- AKIN, Ö. (2009), İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans Üzerine Etkisinin İncelenmesi: İSO 500 Büyük İşletmede Yapılan Bir Araştırma, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ALPUGAN, O.; DEMİR, M. H., OKTAV, M., ÜNER, N., (1993), İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, 3.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- ALTINDAĞ, E. (2011), Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti ve Firma Performansı Üzerinde Etkisi, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- ALTUNTAŞ, G., DÖNMEZ, D., (2010), Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), 50-74.
- APAYDIN, F. (2007), Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- ARGON, T., EREN, A., (2004), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara.
- ATAAY, İ. D., (Edit. Ramazan Geylan), (1996), İnsan Kaynakları Yönetimi, Yayın No: 968, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- BARUTÇUGİL İ., (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BAYRAKTAROĞLU, S., (2006), İnsan Kaynakları Yönetimi, Genişletilmiş 2.Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- BİLGE, H. (2010), Küçük ve Orta Boy İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Kurumsallaşma: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Ampirik Bir Çalışma, Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- BİLGİN, L., (Editör: Ramazan Geylan), (2008), İnsan Kaynakları Yönetimi, II. Baskı, Yayın No: 1747, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- BİNGÖL, D., (2010), İnsan Kaynakları Yönetimi, 7. Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- BROCKBANK, W., (1999), If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage, *Human Resource Management*, 38, 337-352

- BROWN, L. D., Caylor, M. L., (2004), Corporate Governance and Firm Performance, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=586423, (Erişim Tarihi: 28.01.2019).
- BRYMAN, A., CRAMER, D., (2005), ‘Quantitative Data Analysis with SPSS 12 and 13: A Guide for Social Scientists’, Routledge, London
- CHOW, I. H-S., (2004), An Empirical Investigation of Coherent Human Resource Practices and High Performance Work Systems, *International Journal of Employment Studies*, 12 (1), 125-143
- DELANEY, J. T., HUSELID, M. A., (1996), The Impact of Human Resource Practices on Perceptions of Organizational Performance, *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
- DELANEY, J. T., HUSELID, M. A., (1996), The Impact of Human Resource Practices on Perceptions of Organizational Performance, *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
- DELERY, J.E., DOTY, D.H., (1996), Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions, *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835.
- DESS, G. G., ROBINSON, R. B., (1984), Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit, *Strategic Management Journal*, 5, (3), 265-273.
- ERGÜN, E. (2003), İşletmelerde Kültürel Özelliklerinin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama’, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- FORD, J.D., SCHELLENBERG, D. A., (1982), Conceptual Issues of Linkage in the Assessment of Organizational Performance, *Academy of Management Review*, 7, (1), 49-58.
- GENÇ, K. Y., (2009), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi-Örgütsel Performans İlişkisi ve Türkiye’ nin Büyük İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama, Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- GUTHRIE, J. P., (2001), High-Involvement Work Practices, Turnover, And Productivity: Evidence From New Zealand, *Academy of Management Journal*, 44 (1), 180-190.
- HAILEY, V.H., FARNDALE, E., TRUSS, C., (2005), The HR Department’s Role in Organizational Performance, *Human Resource Management Journal*, 15 (3), 49-66.
- HAREL, G. H., TZAFRİR, S. S., (1999), The Effect of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance of The Firm, *Human Resource Management*, 38 (3), 185-199.
- HESTER, L. J. (2005), The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: A Perspective of The Resource-Based View of the Firm, PHD Dissertation, Nova Southeastern University, H. Wayne School of Business and Entrepreneurship, USA.
- HO, R., (2006), Handbook of Univariate and Multivariate Data Analysis and Interpretation With Spss, 1st ed., Chapman & Hall/CRC, London.

- HUSELID, M. A., (1995), The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.
- HUSELID, M. A.; JACKSON, S. E., SCHULER, R. S. (1997), Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance, *Academy of Management Journal*, 40 (1), 171-188.
- ICHNIOWSKI, C.; SHAW, K., PRENNUSHI, G. (1997), The Effects of HRM Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines, *The American Economic Review*, 87, (2), 336-365.
- ICHNIOWSKI, C.; SHAW, K., PRENNUSHI, G. (1997), The Effects of HRM Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines, *The American Economic Review*, 87, (2), 336-365.
- JAIN, P., (2005), Strategic Human Resource Development in Public Libraries in Botswana, *Library Management*, 26 (6/7), 336-350.
- JAW, B. S., LIU, W., (2003), Promoting Organizational Learning and Self-Renewal in Taiwanese Companies: The Role Of HRM, *Human Resource Management*, 42(3), 223-241.
- KAYA, N., (2006), The Impact of Human Resource Management Practices And Corporate Entrepreneurship on Firm Performance: Evidence From Turkish Firms, *International Journal of Human Resource Management*, 17(12), 2074-2090.
- KAYA, N.; KOC, E., TOPCU, D., (2010), An Exploratory Analysis of The Influence of Human Resource Management Activities and Organizational Climate on Job Satisfaction in Turkish Banks, *International Journal of Human Resource Management*, 21 (11), 2031 – 2051.
- KOÇEL T., (2011), İşletme Yöneticiliği, 13. Baskı, Beta Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- KÜÇÜKKANCABAŞ, S.; AKYOL A., ATAMAN B. M., (2006), İlişki Pazarlaması Bileşenlerinin Şirket Performansı Üzerindeki Etkileri: İçecek Sektöründe Uygulamalı Bir Araştırma, *MÜ SBE Öneri Dergisi*, 7 (25), 131-139.
- NOE, R. A., (Çev. Canan Çetin), (2009), İnsan Kaynaklarının ve Eğitim ve Gelişimi, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- NUNNALLY, J. C., BERNSTEIN, I. H., (1994), Psychometric Theory, 3rd ed., McGraw-Hill Inc., New York.
- ÖZÇELİK, O., (Edit. Cavide Uyargil), (2015), İnsan Kaynakları Yönetimi, Yenilenmiş 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- ÖZDEMİR, Y. (2005), Kariyer Devreleri İle Örgütsel Vatandaşlık Eğilimi Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- PEÇEN, Ü. (2012), İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Organizasyonel İklimin Firma Yenilikçilik Düzeyi Üzerine Etkileri: ABD Firmaları ve Türk Firmaları Karşılaştırması, Doktora Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- PFEFFER, J., (Çeviren: Sinem GÜL), (1995), Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan, 2. Baskı, Sabah Kitapları, İstanbul.

- ROGG, K.L.; SCHMITH, D.B., SHULL, C., SCHMITT, N., (2001), 'Human Resource Practices, Organizational Climate, And Customer Satisfaction', *Journal of Management*, 27, 431-449.
- SCHULER, R. S., JACKSON, S. E., (1987), Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices, *The Academy Of Management Executive*, 1 (3), 211.
- SINGH, K., (2004), 'Impact of HR Practices on Perceived Firm Performance in India', *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42 (3), 301-317.
- SMITH, C. S., (1987), Strategic Human Resource Management in Texas Colleges and Universities, A Record Study, Texas A&M University
- SNELL, S. A., DEAN, JR. J. W., (1992), Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective, *Academy of Management Journal*, 35 (3), 467-504.
- TAKEUCHI, R. (2003) How Do We Get From There To Here? Understanding The Black Box in Strategic HRM Research Resource-Based And Social Exchange Perspectives, PHD Dissertation, The University of Maryland, USA.
- TZAFRIR, S. S., (2006), A Universalistic Perspective for Explaining the Relationship Between HRM Practices and Firm Performance at Different Points in Time, *Journal of Managerial Psychology*, 21 (2), 109-130.
- UZUN, T., (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi' nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5 (2), Sıra.11, No.149.
- WAN, D.; ONG, C. H.; KOK, V., (2002), Strategic Human Resource Management And Organizational Performance in Singapore, *Compensation Benefits*, 34 (33), 33-42.
- WELBOURNE, T. M., ANDREWS, A. O., (1996), Predicting Performance of Initial Public Offerings: Should HRM be in the Equation?, *Academy of Management Journal*, 39, 891-919
- XIAO, J., (1996), The Relationship Between Organizational Factors and The Transfer of Training in The Electronics Industry in Shenzhen, China, *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), 55-73.