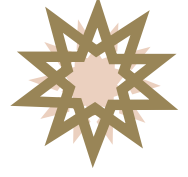




Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Yıldız Social Sciences Institute Journal

Web sayfası bilgisi: <https://ysbed.yildiz.edu.tr>
DOI: 10.14744/ysbed.2021.00009



Orijinal Makale / Original Article

**Yüksek performanslı iş sistemlerinin firma performansına etkisi:
BİST üyeliğinin düzenleyici rolü^a**
**The effect of high performance work systems on firm performance:
The moderator role of BIST membership**

Alper Haktan ARSAL^{b*}, Yonca Deniz GÜROL^c

^bİşletme Doktora Öğrencisi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

^cYıldız Teknik Üniversitesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye

^bBusiness Administration Ph.D. Student, Yıldız Technical University, Istanbul, Turkey

^cDepartment of Business Administration, Yıldız Technical University, Istanbul, Turkey

MAKALE BİLGİSİ

Makale Hakkında

Geliş tarihi: 06 Haziran 2021

Kabul tarihi: 27 Ocak 2022

Anahtar kelimeler:

AMO, BİST, Firma Performansı,
Yüksek Performanslı İş Sistemleri.

ARTICLE INFO

Article history

Received: 06 June 2021

Accepted: 27 January 2022

Key words:

AMO, BIST, Firm Performance,
High Performance Business Sys-
tems.

ÖZ

Yönetim alanının 1980'li yıllardan itibaren değerini gittikçe arttıran İK yönetiminin en önemli ayağı son yirmi yılda Yüksek Performanslı İş Sistemleri (YPİS) olmuştur. Dinamik olarak sürekli değişen makro çevre koşulları ve globalleşme sonucunda rekabetin artması, kar ve pazar paylarının azalması sonucunu doğurmuş, işletmelerin yüksek performans arayışlarına itmiş, bu arayışta YPİS önemli bir alternatif oluşturmuştur. Bu çalışmanın amacı, YPİS uygulamalarının çalışanların yetenek, motivasyon ve katılım artırıcı uygulamalar (AMO çerçevesi) sağlayarak firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmada, Türkiye'deki işletmelerde YPİS uygulamalarının AMO çerçevesinde firma performansına etkisinin ilk defa araştırılması yapılacak ve halka açık firmaların bu ilişkide etkisinin keşfedilmesi akademik yazına önemli bir katkı sağlayacaktır. Türkiye ekonomisinin en önemli ve büyük firmalarının meydana getirdiği, Borsa İstanbul ve İSO 1000 firmalarından, 268 insan kaynakları yöneticisinden elde edilen verilere dayanarak kesitsel alan araştırması ile gerçekleştirilmiş olması, bu çalışmanın hem içerik hem de kapsam olarak önemini pekiştirmektedir. Araştırma sonucunda, YPİS'nin firma performansı etkisi teyit edilmiştir. Daha önemlisi, AMO çerçevesinde incelenen YPİS ve firma performans ilişkisinde, yetenek ve katılım artırıcı YPİS uygulamaların olumlu ilişki tespit edilirken, motivasyon artırıcı YPİS uygulamalarda ise ancak BİST etkisi ile olumlu ilişki sağlanabilmiştir. Halka açık firmaların, halka açık olmayan firmalar arasında, motivasyon artırıcı YPİS uygulamalarının firma performansına etkisinde farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Atf için yazım şekli: Arsal AH, Gürol YD. Yüksek performanslı iş sistemlerinin firma performansına etkisi: BİST üyeliğinin düzenleyici rolü. Yıldız Sos Bil Ens Der 2021;5:2:104–118.

*Sorumlu yazar / Corresponding author

*E-mail adres: alperarsal@gmail.com

^aBu makale, birinci yazarın doktora tez çalışmasından üretilmiştir.



Yıldız Teknik Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Türkiye, tarafından yayınlandı.

Telif hakkı 2021, Yıldız Teknik Üniversitesi. Bu, CC BY-NC lisansı kapsamında açık erişimli bir makaledir. (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

ABSTRACT

The most important pillar of HR management, which has been increasing the value of the management field since the 1980s, has been High Performance Work Systems (HPWS) in the last two decades. Increasing competition as a result of dynamically changing macro-environmental conditions and globalization has resulted in a decrease in profits and market shares, pushing businesses to seek high performance, and HPWS has created an important alternative in this pursuit. The aim of this study is to examine the relationship between the performance of the company by providing the abilities, motivation and opportunity participation enhancing practices of the employees (AMO framework) of the HPWS applications. In this study, it will be the first time to investigate the effect of HPWS applications on firm performance within the framework of AMO in Turkish companies; and the discovery of the effect of publicly traded firms on this relationship will make an important contribution to the academic literature. The fact that Borsa İstanbul and ISO 1000 companies, formed by the most important and large companies of the Turkish economy, were carried out with a cross-sectional field study based on the data obtained from 268 human resources managers, reinforces the importance of this study both in terms of content and scope. As a result of the research, the effect of HPWS on firm performance has been confirmed. More importantly, in the relationship between HPWS and company performance, which was examined within the framework of AMO, a positive relationship was found between the abilities and opportunity to participation-enhancing HPWS applications, while a positive relationship was found only with the BIST effect on motivation-increasing HPWS applications. It has been observed that there is a difference in the effect of motivation-enhancing HPWS applications between publicly traded companies and non-public companies.

Cite this article as: Arsal AH, Gürol YD. The effect of high performance work systems on firm performance: The moderator role of BIST membership. Yıldız Sos Bil Ens Der 2021;5:2:104–118.

GİRİŞ

1990'lı yıllar İK yönetimi için yeni ufukların değişimlerin ortaya çıktığı bir dönemin başlangıcı olmuştur. Kaynak Tabanlı Görüş (KTG) (Wernerfelt,1984; Barney,1991) yönetim alanında paradigma değişimine sebep olmuş, KTG yarattığı bu değişime bağlı olarak örgütlerin kendi kaynaklarına yönelmesi, yönetim alanında belki de en fazla faydalanan stratejik İK yönetimi olmuştur. Wright vd. (2001) çalışmasında vurguladığı üzere, KTG Stratejik İK yönetiminin ortaya çıkmasına sebep olmasa da, hem yeni bir bakış açısı kazandırarak teorik altyapıyı güçlendirmiş hem de bu alanda ki büyük sıçramaya sebep olmuştur. Bunun en temel sebebi, stratejik yönetim alanında "rekabet avantajı" sağlamak için 1980'lerin başından itibaren, ağırlıklı olarak endüstri analizi ve pazar konumlandırması en temel faktörler olarak görülmekteydi (Barney, 1991). KTG rekabet avantajının artık "firma dışında" değil "firma içinde" olduğunu söylemesi (Hoskisson, Hitt, Wan ve Yui, 1999; Wright, Dunford ve Snell, 2001) ile stratejik yönetimde paradigma değişimi meydana gelmiştir. Bu paradigma değişimi ile beraber, örgütlerin rekabet avantajını sağlayabilecek stratejiler geliştirmesi çevresel analizlerden daha ziyade firma içi kaynakların analizi sonucunda sağlanmalıydı.

Örgütlerin rekabet avantajı sağlayacak stratejilerini belirlemede iç kaynaklarına daha fazla önem vermesi, insan kaynağı değerinin çok daha iyi anlaşılmasına sebep olmuştur. Bu dönüşüm beraberinde 1990'ların ikinci yarısında

yapılan, akademik dünyada ses getiren, önemli ve etkili insan kaynakları merkezli akademik çalışmalarla beslenerek hem reel sektörde hem de akademik yazında gelişmeye devam etmiştir. Pfeffer (1994) "İnsan Üzerinden Rekabet Avantajı" adlı eserinde insan kaynağının ve insan kaynakları uygulamalarının önemi vurgulanarak, rekabet avantajı sağlayan İK uygulamalarının üzerinde durmuştur. Hiç şüphesiz akademik alanda en önemli çalışma bu alanda bir dönüm noktası olan ve Stratejik İK Yönetimi uygulamalarını ampirik verilerle (daha sonra Yüksek Performanslı İş Sistemleri olarak anılacak) finansal performansa ilişkilendiren Huselid (1995) çalışmasıdır. Bu çalışma İK uygulamalarının şirket finansal performansı arasındaki ilişkiye odaklanılmış, Huselid'in YPİS olarak tanımladığı belirli İK uygulamalarının finansal olarak örgüt performansını pozitif olarak nasıl etkilediği ortaya konulmuştur. Yine aynı yıl bir diğer önemli çalışma MacDuffie'nin (1995), "İK paketi" olarak adlandırdığı sistemlerin imalat sektöründe etkinliğinin araştırmıştır: Ekip temelli üretim sistemlerini "yüksek taahhütlü" İK sistemleri ve düşük stok ve tamir tamponları ile birleştiren otomobil montaj tesislerinin, seri üretim sistemlerinden daha yüksek kalite ve üretkenlik sergilediğini ortaya koymuştur. Delery ve Doty (1996), İK'nın evrensel perspektifinin finansal performansın en geniş şekilde açıkladığını gösterdiği bir diğer iz bırakan çalışma olmuştur.

Sonraki 25 yıla damga vuracak bu iz bırakan akademik çalışmaların yol göstericiliğinde stratejik İK Yönetimine bakış açısı güçlenerek gelişmeye ve özellikle küreselleşme ile

beraber insan kaynağının değeri daha fazla önemsenmeye başlanmıştır. Bahsi geçen akademik çalışmalar, İK yönetimine dayanan bir dizi uygulamanın, firma performansına doğrudan pozitif etkisi olduğu tezini ileri sürerek bu görüşü güçlü ampirik dayanaklarla desteklemiştir. Bu çalışmalar, bazen farklı isimlerle ve kısmen farklı İK uygulamaları içerse de, akademik yazında bu uygulamalar genel itibariyle Yüksek Performanslı İş Sistemleri (YPİS) ismi altında toplanmıştır.

İK uygulamalarının firma performansına etkisinin teorik altyapıları incelendiğinden AMO (Abilities, Motivation, Opportunities – Yetenekler, Motivasyon, Katılım Fırsatı) perspektifi her zaman önemli bir çerçeve oluşturmuştur. Boselie, Dietz ve Boon (2005) çalışması ağırlıklı olarak, YPİS ile firma performansı arasında ilişkiyi sağlayan ve/veya aracılık edebilecek mekanizmaların ortaya konulmasına yoğunlaşmış ve buna bağlı olarak AMO teorik açıklamasına odaklanmıştır. Buna göre çalışanların becerilerine, motivasyonlarına ve katılım fırsatları yaratarak performans ile YPİS arasında önemli bir aracı görevi gördüğü ifade edilmiştir.

Firmaların finansman sorununa önemli bir alternatif oluşturan yöntem hiç şüphesiz halka açılmaktır. Halka açıklık, firmanın tek sahibi veya ortaklı oluşundan ziyade sahipliğinin, yani hisselerinin ilgili borsa kuralları ve yönetmeliklerine bağlı olarak alınıp satılması, yani firma sahipliğinin belirli hukuki ve idari kurallara bağlı olarak tabana yayılmasıdır (Gürbüz ve Yakup, 2004). Bu duruma bağlı olarak, halka açıklık oranının kimde olduğu önemli bir etkisi olsa dahi, işletme sahibinin kim olduğu belirsizleşir. Halka açık firmalara bakıldığında, sahiplik yapısı, yönetim kurulu yapısı, kurumsal yönetim anlayışını belirleyen önemli faktörler olarak görülmüştür (Kılıç ve Ayriçay, 2018). İşletmelerin sahiplik yapısı, işletmelerde sadece sahipliği değil, başta kurumsal yönetim uygulamaları olmak üzere işletmeye ait birçok unsuru biçimlendirmekte ve karar alma sürecinde kurumsal yönetim uygulamalarının ne kadar değerli görüldüğünün de belirleyicisi olarak ele alınmıştır. Gürbüz ve Yakup (2004) çalışmasında buna vurgu yapılarak, kurumsal yönetim ve sahiplik yapısı arasındaki ilişkisinin işletmenin kurumsal yönetim uygulamalarında pay sahiplerinin kontrolünün önemi ve sahiplik yapısının önem derecesine odaklanmıştır.

Yukarıda açıklanan parametreler doğrultusunda, Yüksek Performanslı İş Sistemleri olarak tanımlanan İK uygulamaları Türkiye'nin en büyük firmalarını içine alacak şekilde planlanmıştır. Bunun için ISO-1000 (Bu çalışmada ISO-1000 olarak adlandırılan firmalar her yıl ISO tarafından açıklanan ISO-500 birinci ve ISO-500 ikinci listesindeki en büyük 1000 firmayı içerir) ve BİST listesine ait firmaların İK yöneticilerinin değerlendirmelerine bağlı olarak incelenecektir. Bu çalışmada, öncelikli olarak araştırmanın ana başlıklarına ait değişkenlere ait yazın taramasına yer verilmiştir. Yüksek performanslı iş sistemlerinin firma performansına etkisinin, daha önce ülkemizde incelenmemiş olan AMO çerçevesinde nasıl bir etkileşimde olduğu ince-

lenecektir. İlave olarak araştırma örnekleminin 1/3 lük bölümünü oluşturan Borsa İstanbul da yer alan firmaların bir farklılık yaratıp yaratmadığı incelenecektir. İlerleyen bölümde araştırma ile ilgili detaylara yer verilmiş ve araştırma hipotezleri ortaya konulmuştur. Bu kapsamda yapılan alan araştırmasında Borsa İstanbul ve ISO – 1000 kapsamında Türkiye'nin en büyük firmalarının verilerini içeren bir çalışma gerçekleştirilmiştir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

Bu bölümde, Yüksek performanslı iş sistemleri, AMO perspektifi, firma performansı, halka açıklık ve kurumsallık başlıklarının ilişkilerini içeren literatür ve bu bağlamda ilgili kavramlar arası ilişkiye dayanan araştırmanın modeli ve hipotezlerinin geliştirilmesi için genel çerçeve oluşturulacaktır.

Yüksek Performanslı İş Sistemleri

Stratejik İK uygulamaları olarak da adlandırılan YPİS, örgüt içinde bütüncül olarak uygulanan bir dizi İK temel uygulamaların örgütlerin performansını arttıracığı temel görüşü üzerine kuruludur. 1990'lı yıllara kadar Stratejik İK Yönetimi, daha çok örgüt stratejisi ile uyum ve buna göre pozisyon alma yönünde perspektif ile ele alınarak, en iyi uyum – best fit – perspektifine hâkimdi. Özellikle 1990'lı yılların başından itibaren en iyi uygulama – best practice – yaklaşımı yayılmaya başlamış, farklı isimlerle de anılan İK uygulamaları bilahare Yüksek Performanslı İş Sistemleri (YPİS) olarak anılmaya başlanmıştır. İşletmelerin artan rekabet, azalan pazar ve kar oranlarına cevap vermesi YPİS'nin hem temel yetkinlikleri geliştirmek ve sürdürmek için bir manifesto, hem de strateji uygulaması için gerekli bir koşul olarak değerlendirilmeye başlanmıştır (Arthur, 1994; Ichniowski, Kochan, Levine, Olson ve Strauss, 1996; Pfeffer, 1994). Bu çalışmalar, İK uygulamalarının önemini anlaşılması ve dahası akademik alanda büyük ses getiren çok önemli bir mihenk taşı olarak kabul edilen Huselid (1995) çalışmasına hazırlık olarak da kabul edilebilir.

2000'li yılları başından itibaren akademik araştırmalarda, YPİS yayılarak çok farklı yönetim kavramları ile ilişkisi araştırılarak, içeriğinin netleştirilmesi amaçlanmıştır. Belirli YPİS'lerinin birleştirilmesi nedeniyle kurumsal performanstaki artış, uygulanan YPİS'lerin uygun şekilde eşleştirilmesinden kaynaklanmıştır. Bu nedenle, araştırma YPİS'lerin kullanılabilirliğini ve belirli YPİS'lerin uygun entegrasyonunun önemini göstermiştir (Posthuma vd. 2013). Akademisyenlerin farklı perspektifleri ile bu İK uygulamaları farklılaşmış ve bir birinden değişik isimlerle de anılmıştır. 1992-2011 tarihleri arasında yapılan, YPİS kavramını araştıran makaleleri inceleyen Posthuma, Campion, Masimova ve Campion, (2013) çalışmasına göre, YPİS çatısı altına aldığı farklı çalışmaları derlemiştir. Yüksek Performanslı Çalışma İlkeleri, Yüksek Performanslı Çalışma Politikaları, Yüksek Performanslı İş Uygulamaları, Yüksek Performanslı İş Ürünleri, Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları gibi isimler ile adlandırılan

uygulamalardan 61 uygulama tespit edilmiş ve bunlar 8 ana kategori ve 1 yanıl olmak üzere 9 kategoride toplanmıştır:

1. Ücretlendirme, Tazminatlar ve Kazançlar
2. İş Tanımı ve Dizaynı
3. Eğitim ve Geliştirme
4. İşe Alma, Seçme ve Yerleştirme
5. Çalışan İlişkileri
6. İletişim
7. Performans Yönetimi ve Değerlendirme
8. Terfiler
9. Çevresel- Diğer

Son yıllarda ülkemizde yapılan akademik çalışmalarda ise, YPİS başlığı ile birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Gürbüz (2009) çalışmasında İstanbul'da faaliyet gösteren 35 büyük ölçekli işletmede, 480 mavi yakalı ile yapılan çalışmada, YPİS'nin katılım, güçlendirme, iş rotasyonu, kendini yöneten takımlar ve ücretleme boyutlarına bağlı olarak iş tatmini ilişkisi çalışılmış, ücretleme hariç olumlu ilişki bulunmuştur. Akın ve Çolak (2012) çalışmasında İSO bağlı 108 şirkette yapılan çalışmada, işgücü planlaması, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ödüllendirme, firma çalışan ilişkisi, iç iletişim boyutları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiye odaklanılmıştır. Çalışma sonucunda, YPİS'nin İK uygulamaları üzerinden belirlenen işgücü verimliliği ve satışlar üzerinde anlamlı bir etki tespit edilmiştir ancak personel devir hızı ile ilişki tespit edilememiştir. Yılmaz ve Karahan (2014) çalışmasında ise, YPİS kapsamında eğitim, personel seçimi, katılık ve iletişim boyutları ile psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık üzerine etkileri incelenmiş, sonuç olarak YPİS'nin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinden daha kuvvetli olduğu ortaya konulmuştur. Gürol, Üzmez, Gülesin ve Mutlu (2015) çalışmasında Borsa İstanbul'a kota edilen 67 işletmede yapılan araştırma, YPİS kapsamında eğitim, performans ölçme, ücretlendirme, terfi, iç iletişim, iş zenginleştirme, İK uyumu boyutları incelenmiştir. Finansal boyutta anlamlılık tespiti yapılamayan çalışmada, YPİS ile verimlilik arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Akgemci, Tekin ve Kalfaoğlu (2019) çalışmasında Konya Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan 7 sanayi işletmesinde 287 çalışan ile yapılan çalışmada YPİS ile Birey-Örgüt uyumu ilişkisinde Duygusal Bağlılığın kısmi aracılık etkisi tespit edilmiştir. Boyraz ve Özutku (2019) bankacılık sistemine odaklanarak 654 beyaz yakalı ile yapılan çalışmada YPİS'nin finansal göstergelerle olan ilişkisini araştırmıştır. Çalışmada 9 alt boyut ile çalışılmış, YPİS'nin tamamının pozitif ilişki yaratmadığı, performansa dayalı ücretlendirmenin en etkili boyut olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu çalışmada, YPİS uygulamaları olarak Sun, Aryee ve Law (2007) çalışmasında bulunan uygulamalara odaklanılarak çalışma yapılmıştır. Buna göre YPİS meydana getiren uygulamalar aşağıda sıralanarak açıklanmaktadır:

İşe Alma, Seçme - Çalışan Seçimi: İşe alma ve seçme kategorisi olarak da adlandırılan bu uygulama, genellikle

başvuru sahiplerini bilgi, beceri ve tecrübe gibi işle ilgili kriterler ile birlikte, bireyin sosyal ilişkileri bütünleştirme ve kalite ilişkilerini geliştirme kapasitesini etkileyen kişilik, değer ve kişilerarası beceriler gibi bağlamsal ölçütler üzerine odaklanmıştır (Judge, Bono, Ilies ve Gerhardt, 2002).

Eğitim ve Geliştirme: Hızla değişen ve gelişen teknoloji, bilgi çağının gereksinimleri örgütlerin, eğitim ve geliştirme alanını sadece bir İK fonksiyonu ve YPİS fonksiyonu olarak değil, birey ve işletme açısından değer yaratma ve hatta sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için bir zorunluluk olarak görmesine sebep olmuştur. Eğitim ve geliştirme çalışanların bilgi, yetenek, tutum ve davranışlarında iyileştirme sağlamış (Macky ve Boxall, 2007), böylece örgütün bir parçası olarak potansiyel olarak sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığı ileri sürülmüştür (Tsai, 2006).

İç Terfiler: Bu kategori, çalışanların bir organizasyon içinde daha üst seviyelere taşınabilecekleri fırsat ve yöntemleri ele alan uygulamaları içerir. Uygulama sadece iş fırsatları için örgüt içi adayların olmasını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda çalışanlara firma içinde ilerlemelerini sağlayacak fırsatlar sağlayarak onları motive edebilecek bir tür dışsal ödül olarak görülmüştür (Macky ve Boxall, 2007).

İş Tanımları: YPİS kapsamı içinde iş tanımları kavramı, değişik boyutlarla karşımıza çıkar. Sun, Aryee ve Law'a (2007) geniş kapsamlı iş tanımları ve esnek görevlerin öneminden bahsetmiştir. İşin açık ve net bir biçimde tanımlanması örgütün yüksek performansı açısından önemli bir unsur olarak görülmüştür. Delery ve Doty'ye (1996) göre, örgüt içinde stratejik açıdan net ve açıkça tanımlanan işlerde çalışanlar, kendilerinden ne beklediğinin farkında olarak işin neyi kapsayıp neyi kapsamadığını bilebilirler.

İş Güvencesi: İş güvencesi, çalışanlar ve işverenler arasında firma performansına olan bağlılığı ortaya çıkarabilecek güveni geliştirebileceği ileri sürülmüştür (Pfeffer, 1994). Kanıtlar ayrıca, bir iş güvenliği politikasının daha yüksek emek üretkenliği ve artan piyasa getirileri ile ilgili olduğunu da göstermiştir (Combs, Ketchen, Hall ve Liu, 2006).

Performans Değerleme Yönetimi: Bu başlık, bireysel ve takım performansını ölçmek ve iyileştirmekle ilgilenen uygulamaları içermektedir. İster YPİS içinde olsun ister farklı amaçlarla bir çok işletmenin, performans değerlendirme ile ilgili uygulamasının olduğu ve buna bağlı olarak, bireysel ve takım performansını organizasyon stratejileri ile aynı uyumluluğunun sağlanması açısından vurgulanmıştır (Zhang ve Li, 2009). Performans yönetimi ve değerlendirme uygulamaları, ekip ve organizasyon hedeflerine, kurumsal stratejilere bağlı hedefleri yönetmeye ve diğerlerini temel alan sık sık geri bildirim içeren bir uygulama olarak görülmektedir.

Ücret ve Ödül Yönetimi: Ödüllendirme - Ücretlendirme, tazminatlar ve kazançlar, genel itibarıyla doğrudan veya dolaylı olarak çalışana yapılan ödemeleri kapsamaktadır (Sun, Aryee ve Law, 2007). Tazminat, birey veya grup gibi iki taraf arasındaki ilişkinin rekabetçi veya işbirliğine dayalı olup olmadığını belirleyen doğrudan etkenlerden

birdir. YPİSne bağlı performans sistemlerine bağlı olarak kurgulanan ve piyasaya göre rekabetçi ücretlendirme ve ödül yönetimi, farklı sorumluluklardaki organizasyonel hedeflerle bireysel hedeflerini farklı sorumluluklarına göre uyarlamıştır (Delaney ve Huselid, 1996).

Karar Almaya Katılım: Karar almaya katılım yani ademi merkezîyetçilik, örtüşen bilgi ve bilgilerin geliştirilmesini kolaylaştıracak gibi görülmüştür. Merkezi olmayan karar alma uygulaması, çalışanların kendilerini örgütsel faaliyetlere dahil etmeleri için teşvik eder ve aynı anda pek çok zihnin aynı sorun üzerinde çalışmasına izin verir (Malone, 2004). İlave olarak, ademi merkezîyetçi karar vermenin, kurumlarda daha az sertlik ve düz hiyerarşiler oluşturma eğiliminde olduğunu ileri sürülmüştür (Sun, Aryee ve Law, 2007).

Stratejik İK yönetimi alanında gelişmeler ve çalışmalar, bu alana yeni bir çehre kazandıran akademik çalışmaların ilgisini insan kaynağına vermesini tetiklemiştir. Bu akademik çalışmalar, geleneksel İK yönetimi araştırmaları, bireysel İK uygulamalarının etkisine odaklanmış olsa da, İK yönetimi araştırması üzerine stratejik bakış açısı, genellikle Yüksek Performanslı İş Sistemleri (YPİS), yüksek katımlı çalışma sistemleri ve yüksek bağlılıkta çalışma sistemleri olarak adlandırılan İK uygulamalarına doğru evrilmeyi başlatmıştır. Akademik çalışmalar özellikle son yıllarda artık doğrudan YPİSnin firma finansal başarısına etkisini ölçmeyi hedeflemeye başlamıştır.

2000'li yılların başından itibaren YPİS ana temalı akademik çalışmalar yönetim alanının diğer başlıkları ile çalışılarak önemli bir başlık olarak ortaya çıktığı ifade edilmiştir. Bu akademik çalışmalarla ilgili ilk genel değerlendirmeler, kavramın yönetim alanına ilk çıkışından yaklaşık on yıllık değerlendirmesini içeren iki önemli çalışma ile ortaya konulmuştur. İlk olarak Boselie, Dietz ve Boon (2005) ve Combs vd., (2006) çalışmalarından her ikisi, YPİS çalışmalarının çoğunluğunun İK yönetimi ve performans arasında bir ilişki gösterdiğini doğruladığını ortaya koymuştur.

Boselie, Dietz ve Boon (2005) çalışması ağırlıklı olarak, YPİS ile örgüt performansı arasında ilişkiyi sağlayan ve/veya aracılık edebilecek mekanizmaların ortaya konulmasına yoğunlaşmıştır. Bu amaçla, teorik netlik üzerine aşağı-

daki önermeleri değerlendiren yazarlar, analizlerinde Koşul-bağımlılık/Durumsallık Teorisi, Kaynak Temelli Görüş ve AMO (Abilities, Motivation, Opportunities – Yetenekler, Motivasyon, Katılım Fırsatı) Teorisine odaklanarak, üçünün İK uygulamalarının açıklanmasında tamamlayıcı çerçeveler sunduğunu ileri sürmektedir. AMO çerçevesi, örgüt çalışanlarının becerilerine, motivasyonlarına ve katılım fırsatlarına olan ilgisi İK yönetimi için bir teori görevi görmektedir. Zaten KTGde temel başlangıç noktası olarak, çalışanların performansla girdilerinin değerine olan inancı vardır (yani, girdilerinin potansiyel olarak belirleyici olduğu); durumsallık yaklaşımının, bu ikisi arasındaki olası bağlantının kapsamını belirlediğini, özellikle bağlamsal faktörlerin dış çevreden etkisini incelemenin hayati önemini vurgulamaktadır. Her iki çalışma değerlemesinde, analizlerinin sonucunda bir ilişkinin varlığını ortaya koyarken bunun nasıl bir nedensellik sonucunda ortaya çıktığının daha fazla çalışmalarla keşfedilebileceğini de vurgulamıştır. Combs vd. (2006), çalışmada İK uygulamaları ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen 92 önemli makale incelemiştir. Çalışmada, YPİS'nin örgüt performansına etki boyutunu 0.20 olarak tahmin ettiler ve ilişkinin uygulama sistemleri için (tekli uygulamaların aksine) bütüncül olarak çok daha güçlü olduğunu ortaya koymuştur. Aynı çalışmada YPİS'nin performans etkisinin imalat firmalarında servis firmalarına göre çok daha güçlü olduğunu ortaya koymuşlardır.

Yüksek performanslı iş sistemleri ile firma performansı arasındaki nasıl bir ilişki olduğu konusunda bir diğer önemli çalışma, aynı zamanda bu alanda önemli bir diğer yazın taraması yapan Subramony (2009) çalışması olmuştur. Önceki paragrafta bahsi geçen iki çalışma ile uyumlu bir şekilde, YPİS'nin bütüncül olarak uygulandığında, tekil uygulamalardan çok daha etkin olduğunu ve birbirini tamamlayan sinerji etkisi ile performansı arttırdığını ortaya koymuştur. Subramony(2009), Boselie, Dietz ve Boon (2005) ve Combs vd (2006) geçen teorik altyapı, yani yüksek performanslı iş sistemleri ile firma performansı arasında ilişkinin nasıl gerçekleştiğine verilen cevaplar büyük oranda örtüşmektedir. Genel itibarıyla her üç çalışma, (1) bilgi, yetenek, kabiliyet (2) motivasyon ve (3) kararlara katkı-

YPİS Uygulamaları ve Alt Gruplamaları

YPİS Uygulamaları	AMO Modeli	KSAO Modeli
Personel Seçimi	Yetenek Arttırıcı Uygulamalar	Yetenek Arttırıcı
Eğitim	Yetenek Arttırıcı Uygulamalar	Yetenek Arttırıcı
Sonuç Odaklı Değerleme	Motivasyon Arttırıcı Uygulamalar	Motivasyon Arttırıcı
Ödüllendirme	Motivasyon Arttırıcı Uygulamalar	Motivasyon Arttırıcı
İç Terfiler	Motivasyon Arttırıcı Uygulamalar	Motivasyon Arttırıcı
Kararlara Katılım	Katılım Fırsatı Uygulamalar	Güçlendirme Arttırıcı
Çalışan İş Güvencesi	Katılım Fırsatı Uygulamalar	Güçlendirme Arttırıcı
İş Tanımları	Katılım Fırsatı Uygulamalar	Güçlendirme Arttırıcı

YPİS Modeli Sun, Aryee ve Law (2007), AMO Modeli Boselie, Dietz ve Boon (2005) ve KSAO Modeli Subramony (2009) dan alıntılanarak düzenlenmiştir.

lim fırsatı ve güçlendirme başlıklarını içine alan kavramlar ortaya koymaktadır.

Subramony(2009), YPİSni, yukarıda ifade edilen AMO teorisinin farklı bir bakış ile sunar. YPİS örgütte bütüncül olarak uygulanmasıyla, çalışanların Bilgi, Beceri, Yetenek, Diğer Özellikleri güçlendirilerek (KSAOs - Knowledge, Skills, Abilities, Other Characteristics) bunun sonucunda da performansın arttırıldığı üzerinde durulmuştur. Bu çalışmanın önemli bir katkısı, YPİS örgüt içi uygulamalarının bütüncül bir şekilde, üç farklı özellikte etki ile örgüt etkinliğini arttırarak performans artışını tetiklediği görüşüdür: Güçlendirme-Motivasyon-Yetenek Arttırıcı Uygulamalar olarak YPİS üç gruba ayrılmaktadır. Çalışmada İKY uygulamalarının kurumsal sonuçlarla tekil İKY uygulamalarından daha güçlü ilişkilere sahip olduğunu ve organizasyonel sonuçlarla daha güçlü bir şekilde ilişkili olduğu ortaya konulur. Subramony (2009), İKY sistemlerinin, insan sermayesinin belirli özelliklerini geliştirmeyi amaçlayan İKY uygulamalarını gruplara ayırmanın önemini vurgulamıştır.

Kurumsal Yönetim ve Halka Açıklık

Türkiye’de, sermaye piyasaları son yıllarda hukuki zeminde değişime sahne olmuştur. Türkiye’de sermaye piyasaları alanındaki mevcut düzenlemelerin AB müktesebatına uyumlu hale getirilmesi ve Türk sermaye piyasalarının küresel pazarlara entegrasyonunu sağlayarak rekabet gücünü arttırmak amacıyla, 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu’nu yürürlüğe koyulmuştur. Yasada, organize piyasaların kurulması konusunda liberal bir anlayışla birlikte İMKB’nin de Borsa İstanbul olarak yeniden yapılanması düzenlenmiştir. Bu doğrultuda, Borsa İstanbul A.Ş., paylarının bir kısmı Hazine’ye ait olan ve özel hukuk hükümlerine tabi bir anonim şirket olarak yapılandırılmıştır (<https://borsaistanbul.com/tr/sayfa/18/hukuki-cerceve>, 11.10.2020).

Özellikle son yıllarda giderek önemi daha fazla vurgulanan ve gelişen kurumsal yönetim kavramının ilkeleri, ulusal ve uluslararası kriterlere göre farklılık gösterebilmektedir. Kurumsal yönetimin net bir tanımına ulaşmak pek mümkün olmasa da belirli ilkelerinin güçlü bir şekilde kabul gördüğü ve ilgili kurumlar tarafından da vurgulandığı görülmektedir. TÜSİAD (2009) raporunda kurumsal yönetim bir kurumun, beşeri ve mali sermayeyi çekmesini, etkin çalışmasını, ait olduğu toplumun değerlerine saygı göstermesini, uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasını sağlayan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamalar, olarak tanımlanmıştır. Kurumsal yönetim kavramı ile beraber hiç şüphesiz yönetim kurulu, üst düzey yöneticiler, denetçiler, finansal danışmanlar, yasa koyucular, yatırımcılar ve diğer paydaşlar gibi kurumsal yönetim katılımcıları tarafından etkilenen ve onları etkileyen kurumsal düzenlemeler ve mekanizmalar çerçevesinde ele alınması (Bursalı, 2018) yaklaşımı önemini arttırmıştır. Diğer taraftan kurumsal yönetimi kavramının geçmişten beri en önemli ilkeleri olarak kabul edilen (i) şeffaflık ve kamuyu aydınlatma, (ii) yönetim kurulunun hesap verebilirliği, (iii)

yönetim kurulunun görev ve sorumluluğu ve (iv) adillik ve eşitlik kavramları genel ilkeler olarak kabul edilmektedir (Yıldırım, 2007).

Halka açık firmaların yani Borsa İstanbul’a kota edilen firmaların uyması gereken kanun, tüzük, yönetmelik ve tebliğler noktasında bir üst mercii, ülkemizde sermaye piyasalarını düzenlemelerini yürüten Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) dur. SPK’nın kurumsal yönetim ilkelerini 4 ana başlıkta ele aldığı görülmektedir; (1) Pay sahipleri, (2) Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, (3) Menfaat sahipleri ve (4) Yönetim kurulu biçiminde oluşturulmuştur (SPK, 2014). BİST endeksinde bulunan firmaların geçmişten günümüze belirli bir derecede SPK’nın belirlediği kurallara bağlı olmak zorunda olduğu görülmektedir. Mesela borsada işlem gören halka açık şirketler 2005 yılından itibaren ‘Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporlarını’ internet sitelerinde açıklamaya başlamışlar ve uydukları hususlar ile uymalarının tavsiye edildiği ilkelere uyup uymadıklarına ilişkin açıklamalarını gerekçelerini ve yıllık faaliyet raporlarında belirtmekle yükümlü tutulmuşlardır. Zira bu ilkelere bir kısmına uyum mecburi iken diğer bir kısmına uyum konusu hala tavsiye niteliğinde olup, uyup uymama durumu gönüllülük esasına dayanmaktadır (Bursalı, 2018). Halka açık firmaların özellikle SPK ve BİST kriterlerine uyması ile ilgili kriterlerin birçoğu bu firmaların, kurumsal yönetim olarak tanımlanan ve yukarıda ifade edilen yönleri ile diğer firmalardan belirli oranda farklılaştığı görülmektedir. BİST bünyesinde bulunan halka açık firmaların kurumsal yönetim ilkelerine uyma zorunluluğu ile diğer firmalardan ayrışması söz konusudur.

Firma Performansı

Akademik çalışmaların objektif mi yoksa subjektif performans ölçütleri kullanıp kullanmadığı, araştırmacının seçimi olarak görülmektedir. Bununla birlikte, performansın nesnel ölçütleri, ortak yöntem değişikliği olasılığını azaltma (Wall ve Wood, 2005) ve yanıltıcı normatif ve tanımlayıcı teori inşasını önleyememe dezavantajına da sahiptir (Lumpkin ve Dess, 1996). Objektif kriterler lehine bu avantaja rağmen, araştırmaya katılan firmaların tam bir örneği için performansın nesnel ölçümleriyle ilgili tutarlı ve karşılaştırılabilir veriler elde etmek zordur. Bu, örneğin şirket borsaya kote olmadığında veya finansal bilgilerini açıklamak zorunda olmayan özel bir şirkete olabilir. Ek olarak, ülkeler arası araştırmalarda, incelenen tüm şirketler için finansal veriler bulunmayabilir; eğer mevcutsa, şirketler farklı raporlama ve muhasebe standartlarını takip ediyorlarsa, kesinlikle karşılaştırılmazlar (Hult, Ketchen, Griffith, Chabowski, Hamman, Dykes, Polliette ve Cavusgil., 2008).

Yüksek Performanslı İş Sistemleri, Firma Performansı, BİST Üyeliği

Çok sayıda akademik çalışma, YPİS’leri uygulamalarını benimseyen örgütlerin daha iyi operasyonel ve finansal

performansa sahip olacağını göstermiştir (Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Sun, Aryee ve Law, 2007). YPİS, artan iş tatmini ve verimlilik, ciro ve daha az devamsızlık gibi gelişmiş orta sonuçlar ile finansal performansı artırabilir (Macky ve Boxall, 2007).

Araştırmalar, İK uygulamalarındaki belirli yatırımların, örgütsel performansı artırmak için örgütsel stratejilerle başarılı bir şekilde uyumlaştırmanın mümkün olduğunu göstermektedir (Kaufman ve Miller, 2011). Bununla birlikte, YPİS'leri uygulamaları, stratejik olarak, organizasyon stratejileriyle daha yüksek düzeyde sinerjik uyum seviyelerine ulaşabilecekleri ve böylece organizasyon performansını artırmak için daha da fazlasını yapacak şekilde yapılandırılabilir görüşü de mevcuttur (Buller ve McEvoy, 2012).

Türkiye'de yapılan YPİS literatür bölümünde açıklandığı üzere farklı boyutlarla araştırılmıştır. YPİS ile örgütsel bağlılık arasında ilişkiyi araştıran Elmas Atay, Gerçek ve Uyargil (2017) çalışması sadece üç boyut ile araştırmayı gerçekleştirmiştir. Halbuki, YPİS ile duygusal bağlılık ile ilişkisini araştıran Yılmaz ve Karahan (2014) altı farklı uygulamayı içerirken, YPİS'nin iş stresi ve iş erteleme ilişkilerini araştıran Kalfaoglu ve Erbaşı (2018) çalışmasında beş boyut incelenmiştir.

Bu çalışmalar bağlamında mevcut çalışmada, personel seçimi, eğitim, sonuç odaklı değerlendirme, ödüllendirme, iç terfiler, kararlara katılım, iş güvencesi, iş tanımları başlıklarında 8 farklı boyut incelenmiştir. YPİS uygulamaları yetenek artırıcı uygulamalar (YAU) olarak personel seçimi ve eğitim; motivasyon artırıcı uygulamalar (MAU) olarak sonuç odaklı değerlendirme, ödüllendirme ve iç terfiler; katılım artırıcı uygulamalar (KAU) kararlara katılım, iş tanımları ve iş güvencesi olarak ele alınmıştır.

Firma performansı, Delaney ve Huselid (1996) çalışmasında kullanılan ve birçok akademik çalışmada kullanılan subjektif performans ölçüleri olarak karşımıza çıkan başlıklar sırasıyla insan kaynakları performansı, pazarlama performansı ve finansal performansı alt başlıklarını içermektedir. Firma performansını bu üç bileşenden oluşan bir toplam performans olarak ilişkilendirilmiştir.

Yazın taramasında incelenen çalışmalardan da görüleceği üzere, geçmiş araştırmalarda çok kısıtlı örneklerle hareket edildiği görülmektedir. Bu araştırmada, hem yüksek performanslı iş sistemlerinin AMO teorisi çerçevesinde hangi mekanizmalarla firma performansını etkilediği araştırılmaktadır. İlave olarak diğer araştırmalardan farklı olarak firmaların Borsa İstanbul'a kote edilmesi yani halka açıklık irdelenmektedir. Neticede, Borsa İstanbul'da bulunan firmaların bu ilişkide nasıl bir farklılık oluşturulacağı da araştırılmaktadır. Bu sebeple ilk üç hipotez yüksek performans iş sistemlerinin, AMO çerçevesinde firma performansı araştırılırken, sonraki üç hipotez bu ilişkilerde BİST üyeliğinin etkisi araştırılmaktadır.

Bu bağlamda bu çalışmada aşağıda sıralanan hipotezler araştırılacaktır:

H1: Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Yetenek Arttırıcı Uygulamaları, Firma Performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

H2: Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Motivasyon Arttırıcı Uygulamaları, Firma Performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

H3: Yüksek Performanslı İş Sistemlerinden Katılım Arttırıcı Uygulamaları, Firma Performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

H4: Yetenek Arttırıcı Uygulamalar ile Firma Performansı arasındaki ilişkide BİST üyeliğinin düzenleyici rolü vardır.

H5: Motivasyon Arttırıcı Uygulamalar ile Firma Performansı arasındaki ilişkide BİST üyeliğinin düzenleyici rolü vardır.

H6: Katılım Arttırıcı Uygulamalar ile Firma Performansı arasındaki ilişkide BİST üyeliğinin düzenleyici rolü vardır.

YAU: Yetenek Arttırıcı Uygulamalar

MAU: Motivasyon Arttırıcı Uygulamalar

KAU: Katılım Arttırıcı Uygulamalar

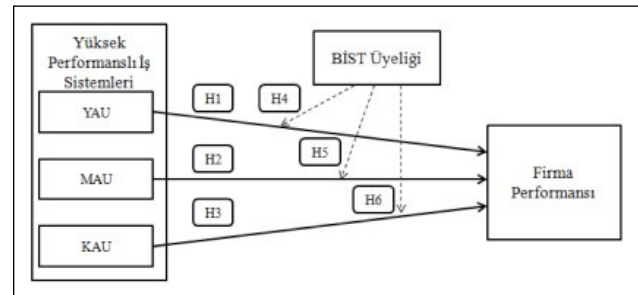
FP: Firma Performansı

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma Evreni ve Örneklem

Borsa İstanbul, özellikle finansal piyasaların gelişmiş olduğu batı ülkelerinde ülkelerin önemli firmalarının halka açık olmasına benzer biçimde, Türkiye ekonomisinin önemli firmalarının içinde olduğu bir yapıdır. Borsa İstanbul'un işletmelerin faaliyetleri ile ilgili olarak ve finansal durumları ile ilgili olarak açıklamalar yapma zorunluluğu, bu işletmelerin daha şeffaf bir şekilde incelenmesi açısından da önemlidir. Bu bağlamda BİST içinde listelenmiş 476 firma araştırmaya dahil edilmiştir (<https://www.kap.org.tr/tr/bist-sirketler>, 10 Ekim 2019).

İlave olarak, Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşlarından olan, İSO-500 birinci ve İSO-500 ikinci olarak adlandırılan (bu çalışmada İSO-1000 olarak adlandırıldı) firmalar dahil edilmiştir. İlk kez 1968 yılında "100 Büyük Firma" bakışı ile yola çıkılan liste, günümüzde Türkiye sanayisinin en büyük firmalarını listelemektedir. Her yıl bir önceki yıl verilerinin açıklandığı çalışmanın kapsamı 1978 yılında



Şekil 1. Çalışma ait hipotezlerin ilişki yapısına ait görsel.

300 kuruluşa, 1981 yılında ise 500 kuruluşa çıkarılmıştır. 1991 yılında “Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” listesi, 1998 yılından bu yana Türkiye’nin 1000 Büyük Sanayi Kuruluşu’na ait veriler her yıl kamuoyuna açıklanmaktadır. “Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” araştırmaları Türkiye ekonomisine tutulan güçlü bir ayna niteliğindedir. (<http://www.iso500.org.tr/iso-500-hakkında/tarihçe-ve-metodoloji/>, 17.10.2020)

Çalışmanın anket kısmı veri kısmında özellikle Nisan 2020’den sonra etkili olan Covid-19 salgını ve işyerlerinin uzaktan çalışma, yarı zamanlı çalışma, ücretsiz izin, ücretli izin uygulamalarını geniş çaplı kullanılması, anket sürecinin planlanandan daha uzun sürmesine sebep olmuştur. Özellikle İK personellerinin “uzaktan çalışma” uygulamalarının yaygın olduğu bu dönemde, anket çalışması yaşanan bu sorunlar sebebiyle Şubat 2021 de bitirilebilmiştir. Sonuç olarak Borsa İstanbul’a kota edilen 82 firma ve İSO-1000 listesindeki 186 firma olmak üzere toplam 268 firma verisine ulaşılmıştır.

Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmada öne sürülen hipotezlerin test edilmesi için SSCI endeksli ve her bir ana başlığın önemli dergilerinde yayınlanan, akademik yazında yüksek atf alınarak kullanılan araştırma ölçeklerinden faydalanılmıştır. Ölçekler, önce Türkçeye ve daha sonra İngilizceye tekrar tercüme edilmiş ve akabinde 5 İK yöneticisi ile kavramların anlaşıldığı ile ilgili karar verilerek ankete son şekli verilmiştir. Anketin, Yüksek Performanslı İş Sistemleri için Sun, Aryee ve Law (2007) tarafından geliştirilen ölçekten adapte edilmiştir. YPİSne ait 8 boyut 27 sorudan meydana gelmektedir. Örgütsel Performans bölümü, İK yazınında klasikleşmiş Delaney ve Huselid (1996) çalışmasına dayalı 11 soruluk bölümden oluşmuştur. Firma performansı İK performansı, pazarlama performansı ve finansal performans olarak üç grupta toplam 11 maddeden oluşmakta olup, toplu olarak firma performansını oluşturmuştur.

Yüksek performanslı iş sistemleri ve firma performansı ölçeklerinin her ikisinde 5’li Likert ölçek kullanılarak, “1:Kesinlikle Katılmıyorum” dan “5:Kesinlikle Katılıyorum” a doğru sıralanan seçenekler sunularak ölçülmüştür. İlave olarak, anket giriş bölümünde çalışan sayısı, anketi dolduran kişinin cinsiyet, unvanı, yaşı gibi demografik bilgiler sorgulanmıştır.

Veri Analizi ve Bulgular

Bu bölümde katılımcı firma ve anketi cevaplayan kişilere ilişkin demografik özellikler açıklanmıştır. Daha sonra anketlerdeki cevaplara dayalı olarak ilgili hipotezlerle dayanak olan değişkenlerin faktör bileşenlerine ayrışıp ayrışmadığı incelenmesi yapıldı. Devamında araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik seviyelerini belirlemek amacıyla keşifsel ve doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Son olarak araştırma modelini meydana getiren hipotezler SPSS modellemesi ile test edilmiştir.

Demografik Özellikler

Araştırmada sonucunda toplam 268 firma örneklemini ulaşılmıştır. Bunların 82 adedine karşılık gelen %30,6 Borsa İstanbul ve 186 adedi İSO üyesi olup, yaklaşık 1/3 ü Borsa İstanbul ve 2/3 İSO 1000 firmalarıdır. Firma ölçekleri açısından bakıldığında, Sanayi Bakanlığı yönetmeliklerine göre 250 çalışandan az iş gücü veya 250,000,000 TL ciro altında olan firmalar KOBİ olarak tanımlanmaktadır. Genel itibariyle bakıldığında çalışmaya katılan firmaların iş gücüne göre %16,8, ciroya bakıldığında %20,9 kısmı KOBİ statüsünde olup yaklaşık % 79 oranında büyük firmalardır.

Ölçüm Araçlarının Geçerlik ve Güvenilirlik Değerleri

Araştırmada kullanılan değişkenlere dair ölçeklerin katılımcılar tarafından ne ölçüde ve kaç farklı alt boyutta algılandığını ortaya koymak için Temel Bileşenler Analizi

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Firmaların Özellikleri

Katılımcıların Demografik Özellikleri	Sıklık	Geçerli %
Firma Grubu		
BİST Firması	82	30,60%
İSO Firması	186	69,40%
Sektör		
Madencilik	51	19,00%
Gıda İçecek Tütün	48	17,90%
Tekstil	7	2,60%
Orman	18	6,70%
Kağıt ve Basım	29	10,80%
Kimya	5	1,90%
Taş ve Toprağa Dayalı	39	14,60%
Ana Metal	21	7,80%
Metal Eşya	19	7,10%
Ulaştırma	4	1,50%
Banka Holding Yatırım	8	3,00%
Gayrimenkul Yatırım Ort	5	1,90%
Diğer İmalat	14	5,20%
Çalışan Sayısı		
0-49	9	3,40%
50-249	45	16,80%
250-499	70	26,10%
500-999	62	23,10%
1000-5000	67	25,00%
5000+	15	5,60%
0-125	14	5,20%
125 – 250	56	20,90%
2019 Firma Ciro Milyon TL		
250-400	84	31,40%
400-800	76	28,30%
800-2,000	46	17,20%
2,000 Üstü	29	10,80%

(TBA) tahmin yöntemi ve Varimax rotasyonu kullanılarak keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda KMO değeri her iki ölçek için arzu edilen düzey olan 0,50'nin üzerinde ve Bartlett testinin de 0,001 önem derecesinde anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır (Field, 2009). Bu durum veri setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Temel Bileşenler Analizinde her bir maddenin faktör yüklerinin alt sınırı 0,50 olarak alınmıştır (Hair, Anderson, Babin ve Black, 2010). TBA ilk bulgularına göre iş güvenesi (2 madde) ve iç terfiler (5 madde) alt boyutlarına ait ölçek maddeleri diğer alt boyutlarla yüksek korelasyon gösterdikleri, firma performansına ait p8 değişkeni de düşük faktör yükünden dolayı ölçek dışına atılmıştır. Bunların haricinde

Tablo 2. Araştırma Katılımcılarının Özellikleri

Katılımcıların Demografik Özellikleri	Sıklık	Geçerli %
Cinsiyet		
Kadın	119	44,40%
Erkek	149	55,60%
Eğitim		
Lise	25	9,30%
Üniversite	167	62,30%
Yüksek Lisans ve Doktora	76	28,40%
Yaş		
20-30	60	22,40%
31-35	67	25,00%
26-40	51	19,00%
41-45	42	15,70%
46-50	25	9,30%
51 Üstü	23	8,60%
Pozisyon		
İK Personeli	16	6,00%
İK Uzmanı	87	32,50%
İK Şefi	52	19,40%
İK Müdürü	98	36,60%
Diğer Müdür	15	5,60%
Pozisyon		
0-5 yıl	107	39,90%
5 - 10 yıl	77	28,70%
10 - 15 yıl	42	15,70%
15 üstü yıl	42	15,70%
Kıdem		
0-5 yıl	136	50,70%
5 - 10 yıl	55	20,50%
10 - 15 yıl	32	11,90%
15 üstü yıl	45	16,80%

deki her bir madde öngörülen faktör bileşenine yüklenmiş olup faktör yüklerinin 0,500 değerinin üstünde olduğu gözlenmiştir.

Her iki ölçek için faktörlerin Cronbach's Alpha değeri baz alınarak ayrı ayrı faktör güvenilirliklerine bakılmış ve söz konusu değerler her bir faktörde kabul edilebilir en alt değer olan 0,70 değerini (Field 2009) aştığı gözlenmiştir. Bu da faktörlerin içsel tutarlılığa sahip olduklarını ve güvenilirliklerini ortaya koymaktadır. İlgili faktör analizi sonucu ortaya çıkan nihai faktör bileşenlerini gösteren tablolar aşağıda yer almaktadır. Araştırma hipotezlerinin test edilmesinden önce YPİS alt boyutları AMO bağlamında Yetenek Arttırıcı Uygulamalar, Motivasyon Arttırıcı Uygulamalar, Katılım Arttırıcı Uygulamalar olacak şekilde aritmetik ortalamaları alınarak 3 yeni değişken oluşturulmuştur. Benzer şekilde Firma Performansını oluşturacak şekilde tek bir Firma Performansı değişkeni oluşturulmuştur. Tüm değişkenlere ait korelasyon tablosu ekte yer almaktadır.

Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. İlgili analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Analiz sonuçlarına göre yetenek arttırıcı uygulamalar ($\beta=0,228$; $p<0,01$) ve katılım arttırıcı uygulamaların ($\beta=0,517$; $p<0,01$) firma performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği, motivasyon arttırıcı uygulamaların ise firma performansını istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilemediği gözlenmiştir. Çoklu korelasyon katsayısı (R^2) bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama yüzdesini göstermektedir. YPİS uygulamalarının firma performansındaki değişimi %49 oranında açıkladığı görülmektedir. İlgili bulgular ışığında H1 ve H3 hipotezleri desteklenirken, H2 hipotezi desteklenmemiştir.

Baron ve Kenny (1986) bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkilemediği durumlarda ilgili ilişkiyi düzenleyen üçüncü bir değişkenin varlığından şüphelenilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu tespiti bağli olarak ilerleyen kısımda BİST üyesi olmanın düzenleyici rolü incelenecektir.

YPİS uygulamaları ve firma performansı ilişkisinde BİST üyeliğinin muhtemel aracı rolünü incelemek için SPSS Process makrosu (Hayes, 2017) kullanılarak bir dizi hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. İlgili analiz sonuçlarını gösteren tablo aşağıda yer almaktadır.

Baron ve Kenny (1986) ve Kenny (2017) tarafından ortaya konulan prosedüre göre bağımsız değişken ve düzenleyici değişkenin etkileşiminden oluşturulmuş olan etkileşim terimi bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahipse ve R^2 'da anlamlı bir değişim meydana getiriyorsa düzenleyici değişken etkisinden söz edilebilmektedir. Buna göre yalnızca motivasyon arttırıcı uygulamalar ile firma performansı arasındaki ilişkide BİST üyeliğinin düzenleyici etkisi söz konusudur ($\beta=-0,201$; $p<0,05$). Bu etki BİST üyesi olan firmalarda motivasyon arttırıcı uygulamaların firma performansını daha yüksek oranda etkilemesi ile açıklan-

Tablo 3. YPİS Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerlikleri

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri					
		F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6
YPİS Eğitim ve Geliştirme	YP23EGI	0,834					
	YP24EGI	0,815					
	YP21EGI	0,754					
	YP22EGI	0,733					
YPİS Personel Seçimi	YP13PS		0,838				
	YP11PS		0,831				
	YP14PS		0,815				
	YP12PS		0,724				
YPİS İş Tanımları	YP82IST			0,878			
	YP81IST			0,86			
	YP83IST			0,852			
YPİS Performans Değerleme	YP32DEG				0,862		
	YP31DEG				0,858		
	YP33DEG				0,736		
YPİS Kararlara Katılım	YP62KAT					0,727	
	YP61KAT					0,722	
	YP63KAT					0,711	
	YP64KAT					0,633	
YPİS Ödüllendirme	YP41OD						0,845
	YP42OD						0,838
	Cronbach's Alpha	0,878	0,873	0,932	0,935	0,804	0,729
	Açıklanan Varyans (%)	15,578	14,65	14,575	13,518	11,894	8,412
	Toplam Açıklanan Varyans (%)	78,622					
	Notlar:	(i) Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi					
		(ii) KMO =0,876, Bartlett Testi; p<0.001					

maktadır (Tablo 7). Buna göre H5 desteklenirken H4 ve H6 desteklenmemiştir.

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Yüksek Performanslı İş Sistemleri anlayışının firma performansına etkisi sürekli artan bir biçimde İK araştırmacılarının ve profesyonellerinin önemli bir iddiası olarak mevcuttur. İK'nın özellikle 2000'li yıllardan itibaren örgüt içinde öneminin arttığı görülmektedir. YPİS uygulamalarının firma insan kaynaklarının yetenek, motivasyon ve katılım sağlayan etkileri ile firma performansını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bununla beraber çevresel ve firma yapılarının da bu etkide önemli bir rol oynadığı görülmektedir.

Araştırma sonuçları, örgüt düzeyinde YPİS'nin AMO bileşenleri çerçevesinde firma performansı arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu araştırmada tek boyutlu bir ölçüm yerine YPİS uygulamalarının üç boyutunu kullanmak, üç İK paketinin çalışan değişkenlerinin farklı türleri üzerindeki farklı etkisini tespitine olanak sağ-

ladı. Beceri artırıcı, motivasyon artırıcı ve katılım fırsat artırıcı İK paketleri (Boselie, Dietz ve Boon,2005; Subramony, 2009) arasında farklılık gösteren daha önceki çalışmalar, bu sınıflandırmaları maksimize etmeyi amaçladıkları çalışan AMO bileşenine göre önermiştir.

Mevcut çalışmada elde edilen sonuçlar büyük oranda AMO teorisini desteklemektedir. İlk olarak, yetenek artırıcı İK paketinin, Jiang vd. (2012) meta analizinin gösterdiği gibi, önceki çalışmalara uygun olarak çalışan yetenekleri firma performansına üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Bir diğeri katılım artırıcı İK paketi, çalışanların gerçekleştirme fırsatlarını artırmaya yardımcı olur ve firma performansına olumlu bir etkisi vardır. Bununla birlikte, motivasyon artırıcı İK paketinin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi için ampirik olarak tam bir destek bulunamamıştır. Akademik yazın incelendiğinde, araştırma sonuçlarının, AMO modelini İspanya ve Portekiz servis ve sanayi firmaları arasında, Beltrán-Martín ve Bou-Llusar (2018) çalışması ile örtüştüğü ve uyumlu olduğu görülmektedir. İlgili çalışmada yetenek artırıcı ve katılım fırsatı sağlayan YPİS firma performansı ile olumlu ilişki bulunmuş ancak motivasyon

Tablo 4. Firma Performansı Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerlikleri

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri		
		F 1	F 2	F 3
İK Performansı	P7	0,858		
	P6	0,83		
	P4	0,728		
	P3	0,641		
Pazarlama Performansı	P1		0,845	
	P5		0,823	
	P2		0,793	
Finansal Performans	P10			0,869
	P11			0,859
	P9			0,77
	Cronbach's Alpha	0,861	0,871	0,886
	Açıklanan Varyans (%)	27,641	25,318	24,846
	Toplam Açıklanan Varyans (%)	77,805		
	Notlar:	(i) Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi (ii) KMO =0,870, Bartlett Testi; p<0.001		

Tablo 5. Doğrudan Hipotezler Çoklu Regresyon Analizi

Hipotezler	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	Std. β	t	p	ÇDB Değerleri	
						Tolerans	VIF
H1	Yetenek Arttırıcı Uygulamalar	Firma Performansı	0,288***	5,306	0,000	0,648	1,542
H2	Motivasyon Arttırıcı Uygulamalar		-0,023 (ad)	-0,43	0,668	0,664	1,507
H3	Katılım Arttırıcı Uygulamalar		0,517***	9,135	0,000	0,597	1,674
ÇDB: Çoklu Doğrusal Bağlantılılık F=86,491; p<0,001; Düz R2= 0,490							

arttırıcı YPİS ile firma performansı arasında bir ilişki tespit edilememiş ve bu motivasyonun dışsal değil içsel kaynağına bağlanmıştır. Mevcut çalışmada ise halka açık firmalarda motivasyon arttırıcı uygulamaların olumlu ilişkisi tespit edilmiştir. Yetenek ve katılım sağlayan uygulamaların genel itibarıyla tüm firmalarda performansı olumlu yönde etkilediği ve halka açıklığın bu ilişkiye herhangi bir etkisinin tespit edilemediği bu çalışmada, motivasyon arttırıcı uygulamaların halka açık firmalarda olumlu yönde etkilediği ancak halka açık olmayan diğer firmalarda anlamlı bir ilişki bulunmadığı önemli bir tespittir.

Bu araştırma akademik yazına farklı boyutlarda katkı sağlayacaktır: İlk olarak YPİS olarak adlandırılan İK uygulamalarının AMO kapsamında değerlendirilmiş olması önemli bir katkıdır ve tespit edilen sonuçlar benzer çalışmalara ışık tutacaktır. YPİS hangi mekanizmalarla firma performansını arttırdığının AMO perspektifi ile açıklanması ileride yapılacak çalışmalara ışık tutacaktır. İkinci

olarak araştırma evreni açısından Türkiye ekonomisinin en büyük firmalarını dikkate alması açısından değerli bir çalışmadır. ISO-1000 ve BİST kapsamında 268 firmanın verileri ile çalışılması çalışma sonuçlarının önemini arttırmaktadır. Üçüncü olarak, İK uygulamaları ve firma performans değerlendirmesinin İK profesyonellerinin bakış açısının anlaşılması açısından önem taşımaktadır. Son olarak, AMO çerçevesinde Motivasyon Arttırıcı YPİS uygulamaların, BİST ve ISO - 1000 firmaları arasında tespit edilen farklılaşmanın bu alanda araştırılması için bir zemin oluşturmaktadır.

Bu çalışma sonuçları işletme hayatına ve yöneticilere önerilecek birkaç önemli tespit mevcuttur: İlk YPİS firma performansını olumlu yönde etkilemesinin tespiti sonucuna dayanarak, yöneticilerin YPİS uygulamaya geçirmelerinin ne kadar önemli olduğu vurgulanmalıdır. İşletmelerin bu uygulamalardan fayda sağladığı çok net bir biçimde ortaya konuldu. İkinci olarak, YPİS'nin motivasyon arttırıcı uygulamalarının Borsa İstanbul bünyesindeki firmalarda

Tablo 6. Düzenleyici Hipotezlerin Test Edilmesi

Değişkenler	Model 1	Model 2	Model 3
	Std. Beta	Std. Beta	Std. Beta
Yetenek Arttırıcı uygulamalar (YAU)	0,609***		
Bist Üyeliği	0,203**		
(H4) YAU*Bist Üyeliği	0,097 (ad)		
Motivasyon Arttırıcı Uygulamalar (MAU)		0,404***	
Bist Üyeliği		0,216**	
(H5) MAU*Bist Üyeliği		-0,201*	
Katılım Arttırıcı Uygulamalar (KAU)			0,717***
Bist Üyeliği			0,124 (ad)
(H6) KAU*Bist Üyeliği			-0,144 (ad)
R ²	0,34	0,2	0,45
ΔR ²	0,002	0,018	0,005
F	0,904 (ad)	5,575*	2,481 (ad)

Bağımlı Değişken: Firma Performansı; *** p<0,001; ** p<0,01; * p<0,05; ad: %95 güven düzeyinde istatistiki olarak anlamlı değil.

Tablo 7. BİST Üyeliğinin Düzenleyici Etkisi

BİST Üyeliği	B	t	p	Güven Aralığı	
				Düşük	Yüksek
BİST Üyesi	0,404	6,143	0	0,275	0,534
BİST Üyesi Değil	0,203	3,919	0	0,101	0,305

farklılık ortaya çıkarması değerli bir tespittir. Bu tespite dayanarak, ilgili firmaların en önemli farklılıklarının kurumsal yönetim anlayışı olduğundan hareketle, yöneticilerin kurumsal yönetim kriterlerinin işletmelerde uygulanmasına açık olması gerektiği tavsiye edilebilir.

Bu akademik çalışmanın kısıtlarından bir tanesi çalışma verisinin, işletmelerin sadece İK yöneticileri görüşlerine dayanmasıdır. İşletmelerin diğer birim yöneticilerinin de içine alındığı çalışmalarla sonuçların desteklenmesi faydalı olacaktır. İlave olarak örneklem büyüklüğünün daha da arttırılması ile daha güçlü sonuçların elde edilmesi sağlanabilir.

Gelecekte yapılacak akademik çalışmalarda, araştırmanın sadece İK yöneticilerini değil diğer yönetici kadroları dikkate alınarak genişletilmesi mevcut bulguları sağlamlaştıracaktır. İlave olarak ve belki de daha önemlisi, YPİS'nin motivasyon arttırıcı uygulamalarının firma performansına etkisinde Borsa İstanbul firmalarının nasıl bir farklılık yarattığı daha derin ve farklı boyutlarıyla araştırılmalıdır. Yine buna bağlı olarak, Borsa İstanbul firmalarının kurumsal yönetim ilkelerinin hangi mekanizmalarla bu etkiyi yarattığı daha detaylı bir araştırılmaya muhtaç bir alan olarak görünmektedir. Son olarak firma performansı, subjektif kriterler yanında objektif kriterlerle desteklenerek daha kapsamlı bir performans bağlamı oluşturulabilir.

Etik: Bu makalenin yayınlanmasıyla ilgili herhangi bir etik sorun bulunmamaktadır.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Çıkar Çatışması: Yazar, bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve/veya yayınlanması ile ilgili olarak herhangi bir potansiyel çıkar çatışması beyan etmemiştir.

Finansal Destek: Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadıklarını beyan etmişlerdir.

Ethics: There are no ethical issues with the publication of this manuscript.

Peer-review: Externally peer-reviewed.

Conflict of Interest: The author declared no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

Financial Disclosure: The authors declared that this study has received no financial support.

KAYNAKLAR

- Akgemci, T., Tekin, E., & Kalfaoğlu, S. (2019). Yüksek performanslı çalışma sistemleri ile birey-örgüt uyumu arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracılık rolü. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12, 193–217. [CrossRef]
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 4, 670–687. [CrossRef]
- Barney, J. (1991). Firm resources ve sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. [CrossRef]
- Baron, R.M., & Kenny, D.A., (1986). The moderator---mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *J Person Social Psychol* 51(6), 1173–1182. [CrossRef]
- Beltrán-Martín, I., & Bou-Lluis, J. C. (2018). Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance. *Business Research Quarterly*, 21, 99–110. [CrossRef]
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94. [CrossRef]
- Borsa İstanbul. (2020, Oct 11). Hukuki Çerçeve. <https://borsaistanbul.com/tr/sayfa/18/hukuki-cerceve>
- Boyaz, A. M. ve Ozutku, H. (2019). Yüksek performanslı çalışma sistemlerinin algılanan örgütsel performans ve finansal performansa etkisi: Türk bankacılık sektöründe bir araştırma. *Istanbul Business Research*, 48(2), 243–283.
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening the line of sight. *Human Resource Management Review*, 22,

- 43–56. [CrossRef]
- Bursalı, Y. M. (2018). Kurumsal yönetim ilkeleri ışığında etik kurallar ve sosyal sorumluluk. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 32(2), 505–528.
- Combs, J. G., Ketchen, D. J., Jr., Hall, A. T., & Liu, Y. (2006). Do high performance work practices matter? A meta analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501–528. [CrossRef]
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39: 949–969. [CrossRef]
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configural performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 802–835. [CrossRef]
- Elmas Atay, S., Gerçek, M. ve Uyargil, C. (2017). Yüksek performanslı iş sistemlerinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 22(2), 253–266.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. (3rd ed.). Sage Publications.
- Gürbüz, A. O. & Yakup, E. (2004). Kurumsal yönetim: Türkiye'deki durumu ve geliştirilmesine yönelik önerileri. (1. baskı). Literatür Yayıncılık.
- Gürol, Y. D., Üzmez, A., Gülesin, Z., & Mutlu, P. (2015). Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Borsa İstanbul Şirketlerinde Uygulanma Düzeyinin Belirlenmesi, Çalışan Verimliliği Organizasyonel Performansa Etkisinin Araştırılması. 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (pp. 10–20). İstanbul, Turkey
- Hair, J. F., Babin B. J., & Black W. C. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. (7th ed.). Prentice Hall,
- Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Wan, W.P. & Yui, D. (1999). Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25, 417–456. [CrossRef]
- Hult, G. T. M., Ketchen Jr D. J., Griffith, D. A., Chabowski, B. R., Hamman, M. K, B. J. Dykes, Pollitte, W. A., & Cavusgil S. T. (2008). An assessment of the measurement of performance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 39, 1064–1080. [CrossRef]
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635–672. [CrossRef]
- Ichniowski, Casey., T. A. Kochan, D. Levine, C. Olson, G. Strauss. (1996). What Works at Work: Overview and Assessment. *Industrial Relations* 35(3), 299–333. [CrossRef]
- Jackson, S.E., Schuler, R.S., & Jiang, K., (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8, 1–56. [CrossRef]
- Jiang, K., & Messersmith, J. (2018). On the shoulders of giants: A meta-review of strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 29, 6–33. [CrossRef]
- Judge, T. A., Bono, J. E., Iles, R., & Gerhardt, M. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765–780. [CrossRef]
- Kalfaoğlu, S. & Erbaşı, A. (2018). Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları, iş erteleme davranışı ve iş stresi ilişkileri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(84), 375–388. [CrossRef]
- Kamuyu Aydınlatma Platformu. (2019, Nov 10). BIST Şirketleri. <https://www.kap.org.tr/tr/bist-sirketler>
- Kılıç, M. ve Ayriçay, Y. (2018). Yönetim Kurulu ve Sahiplik Yapısının Finansal Performans Üzerindeki Etkisi: BIST İmalat Sanayi Sektöründe Bir Alan Araştırması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 177–192. [CrossRef]
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996) Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21, 135–173. [CrossRef]
- MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197–221. [CrossRef]
- Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between “high-performance work practices” and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. *International Journal of Human Resource Management*, 18, 537–567. [CrossRef]
- Malone, T.W. (2004). *The future of work: how the new order of business will shape your organization, your management style, and your life*. Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through people: Unleashing the power of the workforce*. Harvard University Press.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39, 1184–1220. [CrossRef]
- SPK (2014). Kurumsal Yönetim Tebliği, (II-17.1), (3/1/2014 tarih ve 28871 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmıştır).
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48, 745–768. [CrossRef]
- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performan-

- ce human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558–577. [CrossRef]
- Tsai, C. (2006). High performance work systems and organizational performance: An empirical study of Taiwan's semiconductor design firms. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 1512–1530. [CrossRef]
- TÜSİAD (2002). Kurumsal yönetim en iyi uygulama kodu: yönetim kurulunun yapısı ve işleyişi. TÜSİAD, Yayın No. TÜSİAD-T/2002-12/336, Aralık 2002, Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri A.Ş.
- Wall, T., & Wood, S. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations*, 58(4), 429–462. [CrossRef]
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. [CrossRef]
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721. [CrossRef]
- Yıldırım, M. (2007). Türkiye'de kurumsal yönetim ve şirketlerin finansal performansı üzerine etkileri [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Yılmaz, H., & Karahan, A. (2014). Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları, psikolojik güçlendirme ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Tekstil sektöründe bir araştırma. *Dokuz Eylül University Journal of Graduate School of Social Sciences*, 16(4), 607–637. [CrossRef]
- Zhang Y., & Li, S. (2009). High performance work practices and firm performance. Evidence from the pharmaceutical industry in China. *International Journal of Human Resource Management*, 20, 2331–2348. [CrossRef]

Ek1. Korelasyon Tablosu

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 YP Personel Seçimi	1												
2 YP Eğitim ve Geliştirme	,483**	1											
3 YP Performans Değerleme	,341**	,554**	1										
4 YP Ödüllendirme	,156*	,299**	,354**	1									
5 YP Kararlara Katılım	,435**	,445**	,537**	,352**	1								
6 YP İş Tanımları	,354**	,412**	,541**	,171**	,496**	1							
7 Yetenek Arttırıcı Uygulamalar	,797**	,913**	,540**	,278**	,509**	,449**	1						
8 Motivasyon Arttırıcı Uygulamalar	,289**	,499**	,776**	,864**	,526**	,406**	,478**	1					
9 Katılım Arttırıcı Uygulamalar	,455**	,495**	,623**	,300**	,859**	,870**	,553**	,538**	1				
10 Pazarlama Performansı	,460**	,448**	,313**	0,1	,410**	,441**	,523**	,236**	,492**	1			
11 İK Performansı	,486**	,431**	,557**	,166**	,624**	,595**	,523**	,412**	,705**	,611**	1		
12 Finansal Performans	,312**	,378**	,343**	,248**	,396**	,482**	,406**	,352**	,508**	,571**	,577**	1	
13 Firma Performansı	,485**	,489**	,471**	,207**	,554**	,593**	,563**	,392**	,663**	,844**	,846**	,862**	1

*p<0,05; **p<0,01.