

## KURUMSAL STRATEJİ İLE İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKALARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ

Cem TANOVA\* Himmet KARADAL\*\*

### ÖZET

*Bu çalışmada, Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin tepe yöneticileriyle insan kaynakları yöneticilerinden toplanan veriler kullanılarak, kurumsal strateji ile insan kaynakları yönetimi politikaları arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır. Çalışmada, işletmelerin insan kaynakları stratejileri içe yönelik veya dışa yönelik olmak üzere hem tek boyut üzerinde genel bir felsefe olarak hem de temel insan kaynakları fonksiyonları temelinde ele alınarak çok boyutlu olarak incelenmiştir. Kurumsal strateji ise, Zajac ve Shortell’den (1989) uyarlanan bir ölçek ile Miles ve Snow’un (1978; 1987) sınıflandırması kullanılarak ölçülmüştür. Çalışmanın sonucunda fırsatçı şirketlerin dışa dönük insan kaynakları yönetimi yaklaşımına sahip oldukları görülmüştür. Dışa dönük insan kaynakları yaklaşımı şirketlerde uygulanan personel bulma, personel sürekliliği ve performans yönetimi fonksiyonlarına da yansımaktadır.*

*Anahtar Kelimeler: Kurumsal strateji, İnsan Kaynakları, Yönetim Politikaları.*

### 1. GİRİŞ

Genellikle kurumsal stratejiler ile İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) politikaları arasında önemli bir bağlantı olduğu kabul edilmektedir (Beer, Spector, & Lawrence, 1984; Fombrun, Tichy & Devana, 1984; Luo & Park, 2001:141; Miles & Snow, 1978; Porter & Tansky, 1999; Rajagopalan, 1997). Etkin örgütlerde strateji ile yapının uyumlu olması gerektiği, Chandler (1962) tarafından ifade edilmiştir. Daha sonraki araştırmalarda, İKY uygulamalarının da stratejiyle uyumlu olması gerektiği belirtilmiştir (Beer, Spector & Lawrence, 1984; Delery & Doty, 1996:802-835; Fombrun ve diğerleri, 1984; Huang, 2001:132-151; Schuler & Jackson, 1987:207-220). Buna göre, İKY

---

\* Yard. Doç. Dr. Cem Tanova, İşletme ve Ekonomi Fakültesi, Doğu Akdeniz Üniversitesi, Gazimagusa, KKTC.

\*\* Niğde Üniversitesi, Aksaray İİBF.

uygulamalarının, çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyebileceğini kabul edersek ve farklı stratejilerin uygulanabilmesi için farklı davranışların gerekeceğini düşünürsek, İKY politikaları kurum stratejileri ile sistemli bir şekilde bağlantılı olması gerekmektedir. Bir çok araştırmacı tarafından önerilen bu bağlantının özellikleri Schuller ve Jackson (1987:207-220) tarafından açıklanmıştır. Ancak, söz konusu ilişki ampirik olarak literatürde yeterince incelenmemiştir (Torrington, Hall, & Taylor, 2002: 39).

Kurum stratejisi ile İKY politikaları arasında olması gerektiği önerilen bu bağlantıyı sorgulayan araştırmacılar da vardır. Özellikle Avrupalı yazarlar, Kurumsal strateji ile İKY politikaları arasındaki ilişkinin, Avrupa ülkelerinde Kuzey Amerika'ya göre daha karmaşık olduğunu ileri sürmektedirler (Brewster, 1994:89; Legge, 1995:25; Sparrow ve Hiltrop, 1994:78). Bu yazarlar, Avrupa ülkelerinin Kuzey Amerika ile kültürel, tarihi ve siyasi farklılıklarından dolayı, özellikle Kuzey Amerika'da geliştirilen İKY modellerinin Avrupa'daki durumu açıklayamadığını, Avrupa'daki İKY politikalarının kurum stratejisi dışındaki başka faktörler tarafından da şekillendirildiğini belirtmektedirler.

Literatürde, kurum stratejileri ile İKY politikalarının uyumlu olması gerektiğini savunan yazarlar arasında da hangi kurum stratejisi için hangi İKY politikalarının daha uygun olduğu konusunda da farklı görüşler vardır. Örneğin bazı araştırmacılar, fırsatçı bir kurum stratejisi takip eden şirketlerin, daha çok şirket dışından eleman bulmaya yönelmesi gerektiğini savunurken (Miles & Snow, 1987; Shortell & Zajac, 1990; Thomas & Ramaswamy, 1996:248); bazıları ise, fırsatçı kurum stratejisini izleyen kurumlarda, risk alabilen, hata yapmaktan çekinmeyen çalışanların gerekli olduğuna dikkati çekerek, fırsatçı kurum stratejisi izleyen şirketlerin personeline iş güvencesi sağlaması ve boş kadroların şirket içi terfiler yolu ile doldurulması yani yeni elemanların genelde şirketin alt seviyelerine alınması gerektiğini belirtmektedirler (Schuler & Jackson, 1987:219).

Bu çalışmada, Türk işletmeleri kurum stratejileri açısından Fırsatçı (prospector), Analizci (analyzer) ve Himayeci (defender) olarak sınıflandırılmıştır (Miles & Snow, 1978). İKY politikaları bakımından ise, işletmeler yeteneği kendi içinde geliştirenler ve dışarıdan alanlar olarak sınıflandırılmıştır. Bunun yanında şirketlerin İKY uygulamaları da personel bulma, performans yönetimi, ödül sistemi ve personel kaybı olarak fonksiyonel alanlar temelinde incelenmiştir. İKY uygulamaları ve İKY politikalarının kurum stratejileri ile ne tür bir ilişki içerisinde olabileceği, daha önce yapılmış benzer çalışmalar ve ilgili teoriler ışığında incelenmiştir.

## **2. TEORİK ÇERÇEVE**

### **2.1. Stratejinin Rolü ve Kurumsal Stratejiler**

Yönetim ve strateji yazını, İKY stratejilerinin kurumsal stratejiyi desteklemesi gerektiğini vurgulamaktadır (Beer ve diğerleri, 1984; Fombrun ve diğerleri, 1984; Luo & Park, 2001; Miles & Snow, 1978; Porter & Tansky, 1999; Rajagopalan, 1997). Ancak, bu ilişkiyi gösteren görgül araştırma kısıtlıdır (Sanz-Valle ve diğerleri, 1999:665; Torrington ve diğerleri, 2002:78). Bu çalışmada da kullanılmış olan Miles & Snow tarafından ortaya konulan sınıflandırma strateji ile ilgili bir çok araştırmada kullanılmaktadır. Shortell & Zajac (1990:817-832), bu çok kullanılan sınıflandırmanın geçerlilik ve güvenilirliğini hem şirket kayıtlarını hem de tepe yöneticilerinin doldurmuş olduğu anketleri kullanarak ispatlamıştır. Araştırmalar, Miles & Snow'un sınıflandırması ile yine sık kullanılan Porter'in maliyet liderliği ve farklılaşma sınıflandırmasının birbiri ile uyumlu olduğunu ortaya koymuştur (Segev, 1989:487).

Miles ve Snow (1978); stratejileri, Fırsatçı (prospecter), Analizci (analyzer), Himayeci (defender) ve Tepkici (reactor) olmak üzere dört grupta ele almaktadırlar. Bu dört grup strateji, "işletmelerin mamul/pazar stratejileri" olarak tanımlanmaktadır (Dinçer, 1998:273).

*Himayeci İşletmeler (Stratejiler):* Himayeci kurumlar, dar bir ürün yelpazesi ve pazar hedefi içerisinde yoğunlaşır. İşletmenin gayretleri istikrara yöneliktir. Mevcut faaliyet alanlarında kendilerini doğrudan etkilemeyen değişiklikleri önemsemezler. Bu yaklaşımda, verimlilik ön plana çıkmaktadır. Performans ölçümü için, şirket içi standartlar geliştirilir.

*Fırsatçı İşletmeler (Stratejiler):* Himayeci stratejilerin aksine dışa dönüktürler ve beklenmedik durumlar için daima hazırlıklıdırlar. Bu kurumlar, ürün ve pazarlarında sürekli yenilik peşindedirler. Yeni pazar ve ürün arayışları, deneme ve değişimi alışılmış hale getirir. Bu değişimde, iç ve dış çevre pek istikrarlı değildir. Verimlilik, himayeci kurumlara oranla daha az öncelik taşır.

*Analizci İşletmeler (Stratejiler):* Bu kurumlarda, hem fırsatçı hem de himayeci özellikler bulunur. Analizci kurumlar, ürün ve pazar konusunda ilk olmasa da kısa sürede fırsatları yakalarlar. Hem dış hem de iç çevrelerini iyice tanıyan bu kurumlar hem verimli hem de yenilikçi olmayı başarmaya gayret ederler. Fırsatçıların atikliği ile Himayecilerin verimliliği arasında bir denge kurmaya çalışırlar.

*Tepkici İşletmeler (Stratejiler):* Bu kurumların istikrarlı bir stratejileri olmaz. Çeşitli zamanlarda diğer gruplardaki stratejilerin özelliklerini taşıyabilirler. Tepkici kurumlarda istikrarlı bir strateji olmadığından dolayı bu çalışmada incelemelere bu sınıfa giren kurumlar dahil edilmemiştir.

## 2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı

İK araştırmaları genellikle tek bir İK fonksiyonunu incelemektedir. Oysa, İK fonksiyonlarının belirli bir İK stratejisi içerisinde bir biri ile bağlantılı olması beklenebilir. Örneğin, ödül sistemleri kısa vadeli sonuçları ödüllendirmeye yönelikse, böyle bir kurumda personel bulma sistemi de eğitime ihtiyacı olmayan gerekli yeteneklere halihazırda sahip olan kişileri kuruma çekmeye yoğunlaşacaktır. Miles & Snow, İKY politikalarını temel iki yaklaşım olarak sınıflandırmaktadır. Bunlar: yeteneği kendi içinde geliştiren ve dışarıdan alan kurumlardır.

*Yeteneği kendi içinde geliştirenler:* Bu kurumlar genellikle personelini alt seviyelerde şirket dışından temin eder ve personelini zaman içerisinde yetiştirir. Personel tedarik fonksiyonu, geliştirilebilme açısından ümit vaat eden kişileri kuruma çeker. Ödül sistemleri, kurum içi adaleti kurum dışındaki şirketler ile rekabet edebilirlikten daha fazla önemser. Performans ölçümü sadece sonuçlara değil sonuçlara ulaşmak için yapılan davranışlara önem verir. Kurum, personeline uzun vadeli bakar, yatırım yapar ve onu kaybetmek istemez.

*Yeteneği dışarıdan alanlar:* Bu kurumlar gereken becerileri piyasadan temin eder. Kurumun her seviyesinde, ihtiyaç duyulan personel öncelikle kurum dışından temin edilmeye çalışılır. Gerekli becerilere sahip olan personel piyasaya uygun şekilde ödüllendirilir. Performans ölçümü, sonuçlara önem verir. Çeşitli kişilerin kendi kariyerleri için kurumdan ayrılması ve başka kurumlara geçmesi bu tür kurumlarda olağandır. Bunun yanında, kurumun işgücü ihtiyacı değiştikçe personelini ve yöneticilerini işten çıkarır.

Himayeci kurumlar istikrarlı bir ortamda faaliyet gösterdiklerinden, insan kaynağına uzun vadeli yatırım yaparlar. Bu kurumlar, ilerideki İK ihtiyaçlarını tahmin edebildiklerinden, yeteneği kendi içlerinde yetiştirebilirler. Kurum içerisinde uzun süre çalışan personelin diğer kurumlar ile bağlantıları daha az olacaktır. Eğitimlerini kurum içerisinde genellikle kurumun ihtiyaçlarını doğrudan karşılayacak şekilde aldıkları için bu becerileri farklı kurumlarda veya piyasada pek değerli olmayabilir. Bunun yanında, çalışanlar, kurumun onlara uzun vadeli bakmasının sonucunda duygusal olarak kuruma daha fazla sadakat hissederler. Dolayısıyla, Himayeci kurumlarda personel devir oranı düşüktür (Miles & Snow, 1978; 1987).

Himayeci kurumlarda verimlilik ön plandadır. Yeteneği kendi içinde geliştiren kurumlar uzun süreli bir iş güvencesi karşılığında çalışanlarına daha düşük ücret önerebilirler. Bu tür kurumlar görev tanımları, maaş baremleri ile çok gelişmiş bir i yönetim sistemine sahiptir. Fırsatçı kurumlar ise, himayeci kurumların tam tersine ürün ve pazar yeniliği arayışı içerisinde çok değişken bir ortamda faaliyet gösterdiklerinden, insan kaynağını kurum içinde yetiştirmeleri mümkün olmaz (Delery & Doty, 1996:810).

**H0:** Kurumların himayeci stratejiler izlemesi İK yaklaşımının yeteneği kendi içinde yetiştirmeye yönelik olması ile ilişkili değildir. Kurumların fırsatçı stratejiler izlemesi İK yaklaşımının yeteneği dışardan alması ile ilişkili değildir.

**H1:** Kurumlar ne kadar himayeci ise, İK yaklaşımı da o kadar yeteneği kendi içinde yetiştirmeye yönelik olacaktır. Kurumlar ne kadar fırsatçı ise, İK yaklaşımı da o kadar yeteneği dışarıdan almaya yönelik olacaktır.

### **3. YÖNTEM**

#### **3.1. Örnekleme**

Anket, alışma amacının keşfedici niteliği göz önünde bulundurularak (Nakip, 2003:183) tesadüfi olmayan örnekleme yöntemi (Orhunbilge, 2000:9) kullanılarak kolayca örnekleme oluşturularak, Türkiye'nin çeşitli bölgelerindeki 500 işletmeye gönderilmiştir. Kolayca örnekleme uygulamasının sakıncaları değerlendirilmiş ve ülke genelinde şirketlerin dağılımı göz önünde bulundurularak şehirlere göre belirli kotalar getirilmiştir. 100 işletmeden geri dönen anketler analize tabi tutulmuştur. Anket formları kurumlara elden iletilmiş ve toplanmıştır. Her kuruma iki farklı anket formu verilmiş olup, bunlardan stratejik sınıflandırma ile ilgili olanının şirketin tepe yöneticisi tarafından; İK yaklaşımı ve İK uygulamaları ile ilgili olanının ise İK yöneticisi tarafından doldurulması istenmiştir. Hem strateji hem de İK anketini doldurmuş olan kurumlar incelemeye alınmıştır. Anketi cevaplayan kurumların sektörel ve bölgesel dağılımı Tablo 1'de verilmiştir. Toplam personel sayısı itibarıyla, verilerin sağlandığı işletmelerin 16'sı 50-100, 12'si 101-150, 11'i 151-250, 9'u 251-500 arasında, 7'si de 500'den fazla personel istihdam etmektedir.

**Tablo 1:** Ankete Katılan İşletmelerin Sektörel ve Bölgesel Dağılımı

<b>Sektörler</b>	<b>%</b>
Tekstil, konfeksiyon ve deri	33
Gıda, içki ve tütün	19
Metal eşya ve makine	13
Orman ürünleri ve mobilya	7
Otomotiv	6
Madencilik, kağıt, kimya, cam, ve çimento	21
<b>Şehirler</b>	<b>İşletme sayısı</b>
Ankara	29
İstanbul	23
İzmir ve Adana	5
Kayseri ve Manisa	2
Bursa, Niğde, Tekirdağ, Antalya, Malatya, Eskişehir, Mersin, Konya, Trabzon, Kocaeli, Giresun, Karabük, Denizli, Balıkesir, Edirne ve K. Maraş	1

### 3.2. Kullanılan Ölçekler

*Kurumsal Strateji:* Kurumsal strateji, Zajac & Shortell'den (1989) uyarlanan bir ölçek ile ölçülmüştür. Katılımcılardan, örnek olarak özellikleri anlatılan örgütlerden hangisinin kendi örgütlerine daha fazla benzediğini belirlemeleri istenmiştir. Miles & Snow'un (1978; 1987) sınıflandırması kullanılarak, örgütler kurumsal stratejilerine göre fırsatçı (prospecter), analizci (analyzer), ve himayeci (defender) olarak ele alınmıştır. Bu ölçekte yüksek puanlar himayeci kurumları, düşük puanlar ise fırsatçı kurumları göstermektedir.

*İnsan Kaynakları Yaklaşımı:* Çalışmada, şirketlerin insan kaynakları stratejileri içe yönelik (yeteneği kendi içinde geliştiren kurumlar) ve dışa yönelik (yeteneği dışarıdan alan kurumlar) olmak üzere incelenmiştir. Strateji ölçeğinde olduğu gibi katılımcılardan örnek olarak özellikleri anlatılan örgütlerden hangisinin kendi örgütlerine daha fazla benzediğini belirlemeleri

istenmiştir. Bu ölçekte, yüksek puanlar yeteneği kendi içinde geliştirenleri; düşük puanlar ise, yeteneği dışarıdan alan kurumları göstermektedir.

*İnsan Kaynakları Uygulamaları:* İşletmelerdeki uygulamalar personel bulma, performans yönetimi, ödül sistemi ve personel kaybı gibi temel insan kaynakları fonksiyonları temelinde ele alınmıştır. İK yöneticilerinden “Performans değerlendirme sistemimizin temelinde sonuçlara göre değerlendirme vardır”, “Maaş belirlerken bizim için şirket dışı ile rekabet edebilir rakamlar önermek şirket içinde maaş eşitliği sağlamaktan daha önemlidir” ve “Üst düzey yönetim için şirket içinden terfiler yapmayı dışarıdan personel bulmaya tercih ederiz” gibi ifadelerin çalıştıkları kurum için ne ölçüde geçerli olduğunu belirtmeleri istenmiştir. İK uygulamaları ölçeğini oluşturan maddeler, pilot çalışma yapılarak daha geniş bir maddeler listesinden betimleyici faktör analizi kullanılarak seçilmiştir. Bu ölçekte yüksek puanlar, dışa yönelik bir yaklaşımı temsil etmektedir.

#### **4. BULGULAR**

İK uygulamaları ile ilgili maddelerin, İK yaklaşımını (içer yönelik - dışa yönelik) temsil eden tek bir faktöre yüklenmesi beklenirken betimleyici faktör analizinde personel bulma, performans yönetimi, ücret yönetimi ve personel sürekliliği olarak isimlendirilebilecek dört faktörlü çözümün daha uygun olduğu belirlenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında dört faktörlü çözümün uyum iyiliği endeksi (UİE - goodness of fit index), düzeltilmiş uyum iyiliği endeksi (DUİE- adjusted goodness of fit index), normlanmış uyum endeksi (NUE -normed fit index), kök ortalama kare artık (KOKA -Root mean square residual) ve kök ortalama kare yaklaşım hatası (KOKYH -Root mean square error of approximation) dikkate alınmıştır. 0.90’ın üzerinde bulunmuş olan uyum iyiliği endeksi, verinin modele çok iyi uyduğunu belirtmektedir (Diamntopoulos & Siguaw, 2000; Kelloway, 1998). Ancak, düzeltilmiş uyum endeksi ile normlanmış uyum endeksi sonuçları 0.90’ın çok az altında hesaplanmıştır. Bu bulgulara ek olarak, kök ortalama kare artık değeri ile kök ortalama kare yaklaşım hatasına yönelik sonuçlar, verilerin modele iyi uyum gösterdiğini açıklamaktadır. Bu araştırmada, betimleyici ve doğrulayıcı faktör analizleri kapsamında dört boyutlu veya dört faktörlü çözümün dışında tek faktörlü çözüme gidilmiştir. Ancak, tek faktörlü çözüme ait sonuçların dört faktörlü sonuçlar karşısında bir üstünlüğe sahip olmadığı Tablo 2’de görülebilir.

**Tablo 2:** Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2$	UİE	DUİE	NUE	KOKA	KOKYH
<b>1 faktör</b>	120.99	35	-	0.80	0.68	0.60	0.11	0.16
<b>4 faktör</b>	37.1	29	83.89	0.93	0.86	0.89	0.06	0.05

NOT: UİE (uyum iyiliği endeksi - goodness of fit index), DUİE (düzeltmiş uyum iyiliği endeksi - adjusted goodness of fit index), NUE (normlanmış uyum endeksi -normed fit index), KOKA (kök ortalama kare artık -Root mean square residual), KOKYH (kök ortalama kare yaklaşım hatası -Root mean square error of approximation)

Betimleyici Faktör Analizi sonucunda; Personel bulma, performans yönetimi, ücret yönetimi ve personel sürekliliği olarak isimlendirilebilen dört faktör elde edilmiştir. Güvenilirlik değerleri (Cornbach Alfa) sırasıyla 0.70, 0.65, 0.82 ve 0.61’dir. İki faktörün güvenilirlik değeri, genellikle kabul edilen değer olan 0.70’in altındadır.

Faktörlerin İK yaklaşımı (içe yönelik - dışa yönelik) ile ilişkisi incelendiğinde, ilişkinin beklenen yönde olduğu görülmektedir. Tablo 3’den de görüleceği gibi, personel sürekliliği ve personel bulma uygulamalarındaki değişim İK stratejisi ile önemli oranda açıklanabilmektedir. İK stratejisinin performans yönetimi ve ücret yönetimi değişkenlerindeki içe yönelik-dışa yönelik uygulamaları açıklaması beklenirken, bu ilişki ortaya konulamamıştır. İK yaklaşımı içe yönelik – dışa yönelik olması çalışmada personel sürekliliği ve personel bulma gibi istihdam ile ilgili İK uygulamaları değişkenleri ile daha fazla ilişkili olarak ortaya çıkmıştır.

**Tablo 3:**İK Yaklaşımı ve İK Faktörleri

Bağımlı Değişken	R2	Beta	T	Anlamlılık	
Personel bulma	0.09	-0.32	-3.13	0.0024	**
Performans yönetimi	0.02	-0.18	-1.72	0.0800	*
Ücret yönetimi	0.01	-0.10	-0.96	0.3300	
Personel sürekliliği	0.11	-0.35	-3.47	0.0010	***

NOT: İK faktörünün yüksek olması, İK faktörünün dışa yönelik bir yaklaşım içerisinde gerçekleştiğini göstermektedir.



### *Kurumsal Strateji*

Hipotezimiz, İK yaklaşımının kurum stratejisine bağlı olduğunu ifade etmektedir. Buna göre, himayeci kurumlar yeteneği kendi içinde yetiştirmeye yönelik bir İK yaklaşımı benimseyecektir. Fırsatçı kurumlar ise, yeteneği dışarıdan almaya yönelik bir İK yaklaşımı benimseyecektir. Tablo 4'te görüleceği gibi, çalışmaya dahil edilen kurumlarda kurum stratejisi İK yaklaşımındaki değişimi önemli ölçüde açıklayabilmiştir. Bunun yanında kurum stratejisinin İK uygulamalarını doğrudan etkileyip etkilemediği incelenmiştir. Ancak, bu ilişkilerin çok güçlü olmadığı görülmüştür. İK uygulamaları ve kurum stratejisi arasında İK yaklaşımı düzenleyici bir rol oynamaktadır.

**Tablo 4:** Kurum Stratejisi, İK Yaklaşımı ve İK Faktörleri

<b>Bağımlı Değişken</b>	<b>R2</b>	<b>Beta</b>	<b>T</b>	<b>Anlamlılık</b>	
İK yaklaşımı	0.30	0.56	6.18	0.0001	***
Personel bulma	0.02	-0.16	-1.54	0.1200	
Performans yönetimi	0.00	0.02	0.17	0.8600	
Ücret yönetimi	0.03	-0.16	-1.50	0.1300	
Personel sürekliliği	0.06	-.249	-2.40	0.0100	**

NOT: İK faktörünün yüksek olması, İK faktörünün dışa yönelik bir yaklaşım içerisinde gerçekleştiğini göstermektedir.

İK yaklaşımı ve kurum stratejileri ilişkisinin daha iyi anlaşılabilmesi için bir de hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizde, İK yaklaşımını kurum stratejileri dışında etkileyebilecek bazı etmenler kontrol değişkenleri olarak birinci adımda denkleme girilmiştir. Daha sonra, kurum stratejileri girilerek R<sup>2</sup> değişimi incelenerek kurum stratejilerinin İK yaklaşımındaki değişimi kontrol değişkenlerine göre ne kadar açıkladığına bakılmıştır. Bu analizin sonuçları da (Tablo 5) hipotezimizi destekleyici niteliktedir.

**Tablo 5:** Kurum Stratejisi, İK Yaklaşımı ve Kontrol Değişkenleri

Kontrol Değişkenleri	Beta		Anlamlılık
	1 Aşama	2 Aşama	
Yıllık Personel Değişim Oranı	-0.085	-0.11	
Toplam Personel Sayısı	0.015	0.054	
Firmanın Faaliyet Süresi	0.117	0.177	
Sektörde, rekabetin şiddeti	0.026	0.015	
<b>Belirleyici Değişken</b>			
Kurum Stratejisi		0.593	***

## 5. SONUÇ

Kurum stratejisi ile İK yaklaşımı arasında bulunması gerektiği belirtilen ilişki, çalışmaya katılan firmalarda beklenen doğrultuda görülmüştür. Yenilikçi stratejiler takip eden fırsatçı işletmelerin daha fazla dışa dönük bir İK yaklaşımına sahip oldukları belirlenmiştir. Bu sonuç, konu ile ilgili yapılmış olan kuramsal ve görgül çalışmaları destekler niteliktedir (Miles vd., 1987; Shortell vd., 1990; Thomas vd., 1996). Schuller ve Jackson (1987) tarafından ortaya konulan Fırsatçı kurumlarda risk alabilen, deneme yanılma yöntemlerinden çekinmeyen personelin gerekli olduğu ve bu tür işletmelerin personeline iş güvencesi sağlaması, boş kadroların şirket içi terfiler yolu ile doldurulması gibi içe dönük bir İK yaklaşımına sahip olmaları gerektiği görüşü ise, bulgularımız tarafından desteklenmemektedir. Ancak, kurum stratejileri ile İK yaklaşımı arasında ve İK yaklaşımı ile İK uygulamaları arasında anlamlı ilişkiler görülürken, kurum stratejileri ile İK uygulamaları arasında doğrudan bir ilişki görülmemiştir. Ürünlerinde ve pazarlarında sürekli yenilik peşinde olan Türk şirketlerinin genel olarak kurum kültürü de değişken ortamlarda deneme ve değişimi destekleyici nitelikte destekler olmalıdır. Ankete katılan şirketlerin İK yaklaşımlarının da bunu yansıtmakta olduğu görülmektedir. Ancak bu çalışmada şirketlerin İK yaklaşımlarını henüz İK uygulamalarına tam olarak yansıtmakta başarılı olamadıkları görülmüştür. AB pazarında rekabetçi bir ortamda yer alan şirketlerimizin İK yönetimlerinin şirketin genel stratejik hedeflerini ve yenilikçi kurum kültürlerini personel temini, gelişimi, performans yönetimi gibi İK uygulamalarına da yansıtmaması gerekmektedir.

## *Kurumsal Strateji*

Bu çalışmanın kısıtları arasında kolayca örnekleme yönteminin kullanılması gösterilebilir. Ayrıca, kurumsal strateji ile insan kaynakları politikaları arasındaki ilişki incelenirken bu çalışmaya dahil edilmemiş olan kurumun başarısı boyutu da ele alındığında, uygulayıcılar için yol gösterici sonuçlar elde edilebilirdi. Çalışmaya katılan 100 cevaplayıcı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Daha fazla cevaplayıcı ile yapısal denklem modelleme yapılabilir böylelikle daha açıklayıcı ve anlamlı çıktılar elde edilebilir.

### **ABSTRACT**

The paper explores the relationship between organizational strategies and human resource management strategies. Data was collected from top managers and human resource managers of 100 companies operating in Turkey. Human resource strategies were analyzed on a unipolar dimension ranging from internal orientation to external orientation. An instrument was developed to measure Human resource practices based on human resource functions. Organizational strategy was measured using an instrument developed by Zajac and Shortell (1989) based on Miles and Snow's (1978; 1987) typology. The study revealed that prospector organizations were more likely to have an externally oriented human resource approach. A general external orientation in human resources is reflected in the recruitment, retention and performance management functions of the organizations.

### **KAYNAKÇA**

- BEER, Michael, SPECTOR, Bert, ve Paul R. LAWRENCE (1984), *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
- BREWSTER, Chris (1994), "The integration of HRM and corporate strategy." C. Brewster, & A. Hegewisch (Eds.), *Policy and Practice in European Human Resource Management*. İçinde, Londra: Routledge.
- CHANDLER, Alfred D. (1962), *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, Massachusetts: M.I.T.
- DELERY, John E., & Harold D. DOTY (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.

- DIAMNTOPOULOS, Adamantios., ve Judy SIGUAW (2000) *Introducing LISREL*. Londra: Sage Publications.
- DİNÇER, Ömer (1998) *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 5.Baskı, İstanbul: Beta.
- FOMBRUN, Charles, TICHY, Noel M., ve Mary Anne DEVANA (1984) *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley.
- HUANG, Tung.-Chun (2001) “The effects of linkage between business and human resource management strategies.” *Personnel Review*, 30(2): 132-151.
- KELLOWAY, E. Kevin. (1998) *Using Lisrel for Structural Equation Modeling: A researcher's guide*. Londra: Sage Publications.
- LEGG, Karen (1995) *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Londra: Macmillan.
- LUO, Yadong, ve Seung Ho PARK (2001) “Strategic alignment and performance of market-seeking MNCs in China.” *Strategic Management Journal*, 22(2): 141-155.
- MILES, Reymond E., ve Charles C. SNOW (1978) *Organizational Strategy Structure and Processes*. New York: McGraw Hill.
- MILES, Reymond E., ve Charles C. SNOW (1987) “Fit , failure and the hall of fame.” *California Management Review*, 26(3): 10-28.
- NAKİP, Mahir, (2003), *Pazarlama Araştırmaları*, İstanbul, Seçkin Yayıncılık
- ORHUNBİLGE, Neyran, (2000), *Örnekleme Yöntemleri ve Hipotez Testleri*, İstanbul, İşletme İktisadı Yayın No.8
- PORTER, Gayle, ve Judith W. TANSKY (1999) “Expatriate success may depend on a learning orientation: Considerations for selection and training.” *Human Resource Management*, 38(1): 47-60.
- RAJAGOPALAN, Nandini (1997) “Strategic orientations, incentive plan adoptions, and firm performance: evidence from electric utility firms.” *Strategic Management Journal*, 18(10): 761-785.
- SANZ-VALLE, Raquel, SABATER-SÁNCHEZ, Ramón, ve Antonio Aragón-Sánchez (1999) “Human resource management and business strategy links : an empirical study.” *The International Journal of Human Resource Management*, 10(4): 655-671.

- SCHULER, Randal S., & Susan E. JACKSON (1987) "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices." *Academy of Management Executive*, 1(3): 207-220.
- SEGEV, Eli (1989) "A systematic comparative analysis and synthesis of two business level strategic typologies." *Strategic Management Journal*, 10: 487-504.
- SHORTELL, Stephen M., ve Edward J. ZAJAC (1990) "Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: a comprehensive assessment of reliability and validity." *Academy of Management Journal*, 33(4): 817-832.
- SPARROW, Paul ve Martin HILTROP (1994) *European Human Resource Management in Transition*. New York: Prentice Hall.
- THOMAS, Anisya. S., ve Kannan RAMASWAMY (1996) "Matching managers to strategy: Further tests of the Miles and Snow Typology." *British Journal of Management*, 7: 247-261.
- TORRINGTON, Derek, HALL, Laura ve Steven.TAYLOR (2002) *Human Resource Management*. Londra: Prentice Hall.
- ZAJAC, Edward J. ve Stephen M.SHORTELL (1989) "Changing generic strategies: likelihood, direction and performance implications." *Strategic Management Journal*, 10: 413-430.

**EK A**

Betimleyici Faktör Analizi Sonucu

	Performans Yönetimi	Ücret Yönetimi	Personel Bulma	Personel Sürekliliği
Öncelikle tecrübeli profesyonel kişileri işe alırız			.882	
İşe alırken, öncelikle gereken bilgi ve beceriye halihazırda sahip olan kişileri seçeriz			.809	
Performans değerlendirme sistemimizin temelinde sonuçlara göre değerlendirme vardır	.836			
Performans değerlendirmesinde personelin davranışları en önemli değerlendirme unsurudur	.703			
Performans ölçümünde en önemli kriter sonuçlardır	.672			
Maaş belirlerken mevki değil kişinin katkısı göz önüne alınır		.886		
Maaşlar personelin mevkisine göre ayarlanır		.876		
Çalışanların işten ayrılmaması için çeşitli haklar verilir				.577
Personel devri şirket için faydalı olabilir				.829
Yeniden yapılanma olacaksa görevi örgüt şemasından çıkartılan yönetici ve uzmanlar farklı görevlere aktarılırlar			.429	.526
<b>Ölçek Güvenilirliği (Cornbach Alfa)</b>	<b>0.65</b>	<b>0.82</b>	<b>0.70</b>	<b>0.61</b>

**Yöntem :** Principal Component Analysis.

Rotasyon Yöntemi: Varimax ve Kaiser Normalization.