

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN STRATEJİK OLARAK YÖNLENDİRİLMESİNİN FİNANSAL PERFORMANSI ETKİLEYİP ETKİLEMEDİĞİNİN ANALİZİ

Doç. Dr. Serap BENLİGİRAY* Arş. Grv. Aslı GEYLAN** Elif DUMAN***

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, işletmelerin genel ve insan kaynakları yönetimi alanında stratejik olarak yönlendirilmiş olmaları ile finansal performansları arasında bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu çalışmada iki koşulu sağlayan işletmeler stratejik olarak yönlendirilmiş olarak kabul edilmiştir: Genel işletme vizyonunun, misyonunun ve değerlerinin yanı sıra insan kaynakları yönetimi alanında vizyonun, misyonun ve değerlerin, stratejilerin ve politikaların belirlenmiş ve web sitelerinde tüm paydaşlarına ilan edilmiş olması. Araştırmada kurulan modele göre, vergi öncesi kâr/satışlar, vergi öncesi kâr/net aktifler, üretimden satışlar/net aktifler ve brüt katma değer/net aktifler gibi performans göstergeleri araştırmanın bağımlı değişkenlerini oluşturmaktadır. Bağımsız değişkenler ise, işletmenin genel vizyonu, misyonu ve değerleri ile insan kaynakları vizyonu, misyonu ve değerleri, stratejileri ve politikalarıdır. Araştırmanın evreni Türkiye'nin İSO 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2006 listesinde yer alan işletmelerin tümünden oluşmaktadır. Yapılan hipotez testleri sonucunda araştırılan ilişkiler istatistiki olarak anlamlı bulunmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Vizyon, misyon, stratejik insan kaynakları yönetimi, finansal performans

MEASURING WHETHER STRATEGICALLY ORIENTED HUMAN RESOURCE MANAGEMENT WILL LEAD A DIFFERENCE IN THE FINANCIAL PERFORMANCE OF COMPANY

ABSTRACT

Purpose of this study is to find out whether strategically oriented human resource management will lead a difference in the financial performance of company. In this study a company is accepted as strategically oriented if it provides two conditions; the company must declare their general vision, mission and values and besides the company must declare their human resource vision, mission, strategies, values and policies to their shareholders in their websites. With respect to built up model in the research, performance indicators such as pre-tax profits/ sales, pre-tax profit/ net assets, sales from production/ net assets, and gross value added/ net assets constitute the dependent variables of the research. On the other hand, independent variables are company's general vision, mission and values, and also human resource vision, mission and values, and strategies and policies. Research population is composed of entirety of companies that take place in the 2006 list of Turkey's Top 500 Industrial Enterprises (ISO 500). As a result of hypothesis testing, analyzed relationships are found as statistically insignificant.

Keywords: Vision, mission, strategic human resource management, financial performance

* Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, e-mail: sbenligi@anadolu.edu.tr.

** Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, e-mail: ageylan@anadolu.edu.tr.

*** Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi, e-mail: elifduman@anadolu.edu.tr.

1. GİRİŞ

İşletmeler sürekli değişen ve belirsizliği yüksek ortamlarda faaliyet göstermektedirler. Piyasaların küreselleşmesi, teknolojinin gelişmesi, yasal ve kurumsal düzenleyicilerin artması, işletmeler arası satın almalar ve birleşmeler, demografik yapının değişmesi ve farklılaşması, sosyal ve kurumsal değişimler vb. nedeniyle işletmelerin başarılı olmaları ve bu başarıyı sürdürmeleri gittikçe zorlaşmaktadır. Zoru başarma konusunda proaktif ve stratejik yönetim yaklaşımları ön plana çıkmıştır.

Stratejik yönetim, uzun dönemde işletmenin yaşamını sürdürmesini ve rekabet üstünlüğü sağlamasını amaçlayan bir yönetimdir (Ülgen ve Mirze, 2004, s.34). Bu bağlamda stratejik yönetim anlayışı, bir işletmeye uzun dönemli bir vizyon vermekte, çevresini iyi tanımlaması ve ona göre stratejilerini belirlemesini gerektirmektedir. Bu anlamıyla stratejik yönetim, etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir (Dinçer, 2006, s.35).

Stratejik yönetim süreci, özel bir karar alma ve problem çözme süreci olarak düşünülmelidir. Bu sürecin temel aşamaları stratejilerin geliştirilmesi ve seçilmesi, stratejilerin uygulanması ve stratejik sonuçların kontrol edilmesidir. Sürecin başlangıç noktasını stratejilerin geliştirilmesi ve seçilmesi oluşturmaktadır. Bu aşama Dinçer, (2006, s.39) tarafından “stratejik tasarım”, Ülgen ve Mirze (2004, s.67) tarafından “stratejik yönlendirme süreci” olarak tanımlanmıştır. Stratejik yönlendirme, yönetimin değerlerini ve örgütsel önceliklerini göz önüne alarak, işletmenin geleceğinin tanımlanması ve stratejik amaçlarının belirlenmesi demektir. Bir örgütün stratejik tasarımının yapılabilmesi için öncelikle stratejik analiz çalışmalarının sonuçlarına ihtiyaç vardır. Çünkü uzun vadeli genel ve özel amaçların belirlenmesi rasyonel bir gelecek tahmini yapmayı gerektirir. Ancak stratejik yönlendirme için bu yeterli değildir. Ayrıca örgütün ortak değerleri ve öncelikleri ile liderlerin ve çalışanların gelecek beklentileri de önemli bir yer tutar. Bu açıdan bir örgütün stratejik yönlendirmesi, şu temel unsurları içermelidir: Yönetim felsefesi ve misyon, vizyon ve amaçlar, amaçlara ulaştıracak stratejiler ve politikalar (Dinçer, 2006, s.42).

Bu çalışmada bir işletmenin genel işletme vizyonunun, misyonunun ve değerlerinin bulunmasının yanı sıra temel fonksiyonel alanlardan biri olan insan kaynakları yönetimi alanında vizyonun, misyonun ve değerlerin, stratejilerin ve politikaların belirlenmiş ve web sitesinde tüm paydaşlara ilan edilmiş olmasının işletmenin stratejik olarak yönlendirildiğinin göstergesi olarak kabul edilmiştir. Bu amaçla yapılan literatür taramasında öncelikle işletmelerin genel işletme vizyonuna, misyonuna ve değerlerine sahip olmaları ile örgütün finansal performansı arasındaki ilişki ortaya konmuştur. Daha sonra, insan kaynakları vizyonunun, misyonunun ve değerlerinin, stratejinin ve politikaların belirlenmesini gerektiren stratejik insan kaynakları yönetimi ile örgütün finansal performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise, stratejik yönlendirmeleri olan işletmeler ile olmayan işletmeler arasında finansal performans açısından bir fark bulunup bulunmadığına ilişkin bir araştırmaya yer verilmiştir.

2. İŞLETMELERİN GENEL İŞLETME VİZYONUNA SAHİP OLMALARI İLE FİNANSAL PERFORMANSLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Vizyon, bir işletmenin ne olabileceğine dair ileri bir görüş, onun gelecekteki durumu ve başarısıyla ilgili bir rüya, işletmenin potansiyel geleceğini gösteren bir fotoğraftır (Dinçer, 2006, s.6). Vizyonun belirlenmiş olması stratejik yönetim için büyük önem taşır. Çünkü vizyon, hem stratejilerin, amaçların, misyonun çıkış noktası, hem de ilham kaynağıdır. (Eren, 2005, s.19). Bir başka deyişle işletmenin

vizyonu bir kez oluşturulduğunda stratejik yönetim süreci ve tüm yönetsel kararların uygulanması belirlenen bu vizyona göre geliştirilir. Özellikle, değişimi ve yeniden örgütlenmeyi planlayan bir işletmenin üst yönetimi için vizyon bir referans ve dönüm noktasıdır (Ülgen ve Mirze, 2004, s.69).

Vizyonun en önemli fonksiyonu olan gelecek tasviri, yöneticilere uzun vadeli ve temel kararlarını verirken bir takım sınırlamalar getirir ve işletmenin kolayca başka yöne kaymasını önler. Vizyonun bir diğer fonksiyonu ise, örgüte ve yönetime motivasyon ve sinerji sağlamasıdır (Dinçer, 2006, s.15). Güçlü bir vizyon, insanları bir arada tutup geleceğe yönlendirerek motive eder (Ülgen ve Mirze, 2004, s.69).

Yaptığımız literatür taramasında doğrudan ve sadece vizyon ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi arayan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak genel amaçlar ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin yönünü ortaya koyan araştırmalar tespit edilmiştir. Amaçlar ve hedefler (ya da alt amaçlar) genellikle bir işletmenin başarmaya çalıştığı vizyonunun kilometre taşları olarak kabul edilen ulaşılacak noktalar (ya da nihai nokta) şeklinde tanımlanabilir.

Örgütsel amaçların ve hedeflerin performansa pozitif katkı yapan bir faktör olup olmadığını anlamak amacıyla çok sayıda araştırma yapılmıştır. Öncü nitelik taşıyan araştırmalardan her birinde formel stratejik planlamanın (ve amaç belirleme faaliyetleriyle birlikteliğin) örgütün performansını olumlu yönde etkileyeceği belirtilmiştir (Ansoff vd., s.1970; Gershefski,1970; Thune ve House, 1970; Herold,1972). Bu çalışmalarda ileri sürülen görüşler daha sonra yapılan pek çok çalışmada tekrarlanmıştır (Carson ve Carson, 1993; Cooper, 1994; Green, 1993; Taylor ve Convey, 1993; Zahra ve Covin, 1993). Bazı araştırmalarda amaçların personel bağlılığını pozitif bir şekilde etkilediği bulunmuştur (Banick vd., 1993; Wright vd. 1993). Bazılarında amaçların varlığının ekip performansı üzerindeki gücü ve olumlu etkisi açık bir şekilde gösterilmiştir (Meltzer, 1994; Meyer, 1994; Scott ve Tovmsend, 1994; Zigon, 1994). Süreçlerin yeniden yapılandırılması (reengineering) çabalarının spesifik ölçülebilir iş amaçları ile açık ve doğrudan bağlantılı olduğunu ileri süren makaleler bulunmaktadır (Leth, 1994; Talwar, 1993). Söz konusu araştırmalar incelendiğinde örgütsel amaçların varlığı ile örgütün performansı arasında güçlü bir pozitif ilişkinin bulunduğu konusunda önemli kanıtların olduğu görülmektedir. Vizyonun varlığının da, bilimsel literatürde sözü edilen fonksiyonları nedeniyle, benzer sonuçları doğuracağı varsayımıyla araştırmada test edilecek hipotezlerden biri şudur:

1. Hipotez: Genel işletme vizyonu bulunan işletmeler ile bulunmayan işletmelerin finansal performansları arasında bir fark vardır.

3. İŞLETMELERİN GENEL İŞLETME MİSYONUNA VE DEĞERLERİNE SAHİP OLMALARI İLE FİNANSAL PERFORMANSLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Misyon, stratejik yönetim açısından “tanımlanmış bir görev” ile “felsefi ve ahlaki bir içerik” olarak iki farklı anlamda kullanılmaktadır. Ancak gerçekte bu iki farklı anlamın birbirinden ayrılması zordur. Bu nedenle misyonun sadece pazara yönelik doğrudan bir görev tanımı değil, aynı zamanda bu görevi gerçekleştirirken yapılacak işlere kazandırılan anlam olduğu vurgulanmalıdır (Dinçer, 2006, s.9).

Her işletmenin bir misyonu olmasına karşılık, bu misyonun her zaman yazılı olması beklenmez. Örneğin, birçok küçük işletmenin yazılı bir misyon bildirgesinin olmamasına karşın mutlaka yaptığı işlerle ilgili bir düşüncesi, yaklaşımı, değerleri, felsefesi bulunmaktadır. İşletme sahibinin kişisel deneyimleri sonucu oluşan bu yaklaşım çalışanları tarafından da benimsenerek uygulanır. Büyük işletmeler ise, misyon bildirelerini genellikle yazılı olarak yaparlar. Çünkü yaptıkları işi, önemsedikleri değerleri, felsefeyi ve yaklaşımlarını çalışanlarına ve topluma açıklamak gereksinimi



duyarlar. Misyon bildireleri çalışanlara işin yapılması hususunda yol gösterirken, topluma da işletmenin işini ve değerlerini, felsefesini bildirir. Bu anlamda diğer işletmelerden farklılıklarını da duyurmuş olurlar (Ülgen ve Mirze, 2004, s.68). İşletmelerin varlık nedenlerini açıklamaları veya ne tür bir işletme olarak kendilerini görmek istediklerini belirtmeleri işletmelerin “misyon açıklaması” (Koçel, 2003, s.128) ya da “misyon bildirgesi” olarak bilinir.

Misyon bildireleri, “bir örgüt olarak biz neden varız ya da temel amacımız nedir?” sorusunun cevabını verir. Bu cevabı vererek misyon kurumsal ve bireysel eylemlere kılavuzluk eder (Daniel, 1992; Ireland ve Hitt,1992), ortak örgütsel çıkarları elde etmek için motive ederek ve ilham vererek örgüt üyelerini yönlendirir (Campbell, 1989; 1993; Collins and Porras, 1991; Daniel 1992; Germain and Cooper, 1989; Javidan, 1991; Ireland and Hitt, 1992; Klemm vd. 1991; King and Cleland, 1979; El Namaiki, 1992; Wilson, 1992).Misyon bildireleri, yönü ve varış noktasını belirleme sırasında “kutup yıldızı” görevi görür (Wilson, 1992).

Misyon bildireleri genellikle uzun dönemli kazançlar ve işletmenin hayatta kalması için önemli olarak görülür (Pearce, 1982). Doğru bir şekilde belirlenmiş misyon bildireleri kaynakların daha odaklanmış bir şekilde paylaşılmasına rehberlik eder (Ireland and Hitt, 1992; King and Cleland, 1979). Müşteriler, personel, tedarikçiler, düzenleyiciler gibi rekabet halinde olan paydaşların ve hem yerel toplumun, hem özel ilgi gruplarının taleplerini dengeler (Klemm vd., 1991). Misyon bildirgesi yoluyla yaratılan ittifak, kaynakların doğru paylaşılması, örgütsel amaçların doğru değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi için bildirgeyi zaman, maliyet ve performans parametreleri gibi bir çalışma yapısına dönüştürmeyi mümkün kılacak bir standart sağlar (King ve Cleland,1979).

Son yıllarda misyon bildireleri her işletmenin stratejisinin ve stratejik planlama sürecinin merkezi olarak görülmeye başlanmıştır. Bu duruma şaşmamak gerekir. Çünkü yukarıda sıralanan potansiyel yararları nedeniyle misyon sözü yerine getirildiği zaman, diğer stratejik bileşenler sabit kalmış olsa bile örgüt performansının artması beklenir. (Bart, 2001). Doğal olarak bu varsayımın araştırılması gerekir. Literatürde misyon bildirgesinin bir örgütün çeşitli performans göstergeleriyle ilişkisini ve performansa katkısını ölçmeyi amaçlayan çok sayıda araştırma vardır. Bu araştırmalar sonucunda işletmelerin bir misyon bildirgesine sahip olmalarına karşı argümanlar ileri sürülmüşse de, bir işletmenin performansı ile misyon bildirgesinin olması arasında pozitif ilişki kuran araştırmalar bulunmaktadır. Ancak Batı dünyasında daha çok 90’lı yıllarda yapılmış olan bu araştırmalardan elde edilen sonuçlar misyon bildirelerinin kullanılmasını artırmak için yeterli olmamıştır. Bunlardan birinde araştırmacılar misyon bildirgesine sahip olan işletmeler ile olmayanlar arasında karşılaştırma yaptıklarında, personel devir hızı ve kârlılıkla ilgili örgüt performanslarında anlamlı bir fark bulamamışlardır. (Klemm vd.,1991). Bir başka araştırmada formel olarak yazılı misyon bildirgesi bulunan 75 işletme ile olmayan 106 işletmenin performansları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (David, 1989). Bazı araştırmacılar misyon bildirgesine sahip bir işletmede finansal performansın (vergi öncesi kârlılığa göre ölçülen) düşük olma olasılığının yüksek olma olasılığı kadar olduğunu ifade ederken (Coats vd., 1991) bir başkası, bir misyon bildirgesine sahip olmanın başarıyı garantilemeyeceği gibi, bulunmamasının başarısızlık nedeni olmayacağını ileri sürmüştür (Wilson, 1992). Bunlara karşılık Campbell (1989, 1993) ve Campbell ve Yeung (1991), misyon bildirgesinde spesifikleştirilen davranış standartlarının British Airways’in havayolu taşımacılığı performansını dramatik bir şekilde değiştirdiğini; Medley (1992), Wodd Wildlife Federation’nun misyonunun belirlenmesinden (ve misyon geliştirme sürecinden) kısa bir süre sonra bağışlarda önemli bir artış olduğunu bildirmiştir.

Değerler, bireylerin ve örgütlerin kendileri hakkında hissettikleri (ya da hissetmek istedikleri) içsel düşünüşü gösterir (Bart ve Baetz, 1998). Örgütsel değerler, bir işletmenin kendisi hakkındaki düşüncelerini ve fikirlerini gösteren inançlar setidir (örneğin, en iyisi olduğuna, personelin işletmenin en önemli kaynağı olduğuna, örgütlerinin dünya toplumuna pozitif bir etki ve katkı sunması gerektiğine duyulan inanç gibi). Bazı değerlerin bir örgütün her yerinde yaygın bir şekilde paylaşıldığında, işletme üzerindeki etkileri (ya bazı sonuçların elde edilmesi yönünde teşvik edici ya da engelleyici olarak) olağanüstü güçlü olabilecektir. Değerler ile belli performans göstergeleri arasındaki bu ilişkiyi keşfetmeye yönelik bazı araştırmalar yapılmıştır. Örneğin, Davison, (1994), Folz, (1993), Katzenbach and Smith, (1993), Pasmore and Mlot, (1994), Wolff, (1993) tarafından yapılan çalışmalarda genellikle bir örgütün değerlerinin tipinin ve kalitesinin ekip başarısının ya da başarısızlığının önemli bir belirleyicisi olduğu konusunda fikir birliği olduğu görülmektedir. Bazı araştırmacılar da örgütsel değerler ile piyasa etkililiği arasındaki ilişkiyi araştırmışlar (Dunn vd.,1988, 1994; Narver ve Slater, 1990; Norbum vd., 1988, 1990; Payne, 1988). Dunn vd. (1994), mükemmel piyasa etkililiği gösteren işletmelerin güçlü, ayırt edici örgütsel değerlere (ve amaç odaklılığa) sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Yazarlar, piyasa etkililiğini geliştirmek için bir mekanizma olarak bir kurumun değerlerinin idaresinin önemli bir vaat oluşturduğu sonucuna varmıştır. Bu nedenle araştırmada test edilecek ikinci hipotez şu şekildedir:

2. Hipotez: Genel işletme misyonu ve değerleri bulunan işletmeler ile bulunmayan işletmelerin finansal performansları arasında bir fark vardır.

4. İŞLETMELERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE STRATEJİK YAKLAŞIMA SAHİP OLMALARI İLE FİNANSAL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ

Stratejik insan kaynakları yönetimi için temel, örgüt performansının işletmede yer alan insan kaynakları yönetimi faaliyetleri tarafından etkileneceği varsayımdır. Araştırmalardan elde edilen deneysel kanıt da bu temel varsayımı desteklemiştir (Arthur, 1990, 1992, 1994; Huselid 1995; Huselid ve Becker 1996; Becker vd. 1997; MacDuffie, 1995; Guest, 1997). Örneğin, Arthur (1994), araştırmasında yüksek bağlılık stratejisinin ya da kontrol stratejisinin varlığını referans alarak, bunların işgücü etkenliği ve ıskarta oranları üzerindeki etkisini değerlendirmek için 30 ABD işletmesinden elde ettiği veriyi kullanmıştır. Bu araştırmanın sonucunda yüksek bağlılık stratejisi olan işletmelerin kontrol stratejisi olanlardan anlamlı derecede daha yüksek verimlilik ve kalite düzeyine sahip oldukları görülmüştür. Huselid (1995), 968 ABD işletmesinin yüksek performans sağlayacak uygulamaları kullanma, onlar arasında sinerji geliştirme ve bu uygulamaları rekabet stratejisiyle bütünleştirme durumlarını belirlemeyi amaçlayan ankete verdikleri cevapları analiz etmiştir. Bu araştırma sonucunda verimliliğin personelin motivasyonundan; finansal performansın personel becerilerinden, motivasyonundan ve örgütsel yapıdan etkilendiği saptanmıştır. Huselid ve Becker (1996), her bir işletmenin yüksek performanslı bir çalışma sistemi kurma derecesini belirlemek için 740 işletmede bir İnsan Kaynakları Sistemleri Endeksi oluşturmuştur. Endekste yüksek değerleri olan işletmelerin ekonomik ve istatistik olarak performans düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Becker vd. (1997), yüksek performanslı çalışma sistemlerinin hissedar değeri üzerindeki stratejik etkisini değerlendirmek için bir dizi araştırma projesinin sonuçlarını analiz etmiştir. Analiz sonuçları, yüksek performanslı sistemlerin ancak yönetimin altyapısına nüfuz etmiş olmaları durumunda bir etki yaptıklarını göstermiştir.

Paradoksal olarak, insan kaynakları yönetimi stratejileri, politikaları ve faaliyetleri ile örgüt performansı arasında bir ilişki kuran başlangıç sayılabilecek deneysel bir araştırmada, daha geleneksel ya da teknik personel bakış açısını yansıtan politikalar ve uygulamalar ile stratejik insan kaynakları



yönetimi bakış açısını yansıtanlar arasında çok az bir ayırım yapmıştır. Üstelik öncü çalışmalar insan kaynakları personelinin bu iki tip insan kaynakları yönetimi politikalarını ve uygulamalarını kurma yeteneklerini dikkate almamıştır (Huselid, vd. 1997). İzleyen yıllarda Batı literatüründe stratejik insan kaynakları yönetimi ile örgüt performansı arasındaki kavramsal ve deneysel bağ kurulmuş olduğu görülmektedir Huselid, vd. 1997). Pek çok araştırmacı stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kullanımının finansal ve operasyonel performansla pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir (Delaney ve Huselid, 1996). İnsan kaynakları uygulamalarının işletmenin sonuçları üzerindeki sinerjik etkisini gösteren kanıtlar da bulunmaktadır (Huselid, 1995).

Devanna, vd. (1982), stratejik insan kaynakları yönetimini, işletmenin temel stratejilerinin uygulanmasında anahtar süreç olarak ortaya koymuştur. Spesifik olarak performans değerlendirme, ücretlendirme ve geliştirme programları gibi çeşitli insan kaynakları faaliyet tipleri arzulan personel davranışlarını ortaya çıkarabilirlerse ve yöneticilerin uzun dönemli stratejik amaçları başarmalarını sağlayabilirlerse strateji uygulamasında kritik süreçler olarak dikkate alınır (Schuler ve Jackson, 1999). Huselid (1995), stratejik insan kaynakları yönetimini her işletmede insan kaynakları fonksiyonları ile rekabetçi stratejinin birbirini desteklemesi gereğini vurgulamıştır. Mantıklı olarak, böyle bir destek (ya da dış uyum) örgüt performansını destekleyecektir (Bae ve Lawler, 2000). Lado ve Wilson (1994) tarafından önerildiği gibi, bir işletmenin insan kaynakları uygulamaları aynı zamanda rekabetçi avantaj sağlama alanıdır. İnsan kaynakları uygulamaları genellikle işletme tarafından personelin bilgisini, becerilerini, yeteneklerini ve motivasyonlarını geliştirmeyi ifade eder. Bu uygulamalar insan kaynaklarını ve yetkinlikleri destekledikleri ve geliştirdikleri için işletmeye değer katarlar (Wright, vd. 1995).

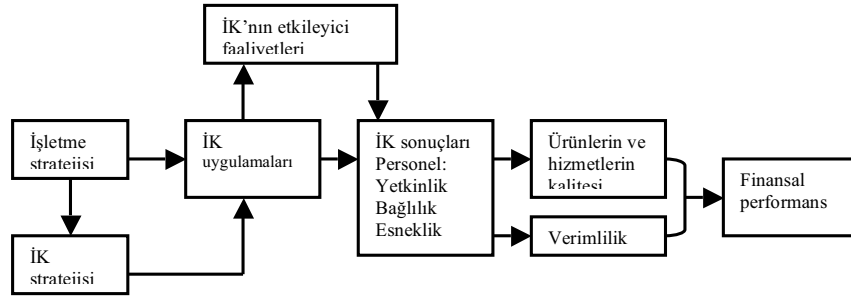
Batı ülkelerinde yaygın bir şekilde büyük işletmeler tarafından uyarlanan ve faydalanılan bu uygulamalar literatürde “ana akım-mainstream” (Lepak, vd. 2005) ya da “en iyi-yüksek performanslı-insan kaynakları uygulamaları” olarak bilinir (Wright ve Gardner, 2003). Bu uygulamalar genellikle izole uygulamalardan daha çok paket olarak görülür (MacDuffie, 1995). Bu nedenle aralarında iç tutarlılık bulunmasını gerektirirler. Örneğin, yoğun eğitimin etkili olabilmesi için personel devir hızını düşüren ücretlendirme, performans değerlendirme ya da terfi uygulamalarıyla tamamlanmalıdır (Baron ve Kreps, 1999). İçsel olarak tutarlı insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel etkililik arasındaki ilişkiyi destekleyen önemli araştırma kanıtı bulunmaktadır (Becker ve Huselid, 1998). Örneğin, Thomson (1998), ekip çalışması, değerlendirme, iş rotasyonu, geniş bant ücret yapıları ve işe ilişkin bilginin paylaşımı gibi yüksek performanslı çalışma uygulamalarının etkisini 623 İngiliz kuruluşunda araştırmıştır. Bu araştırmanın sonucunda daha çok ya da daha az başarılı firmalar arasındaki anahtar farklılaştırıcı faktörün insan kaynakları uygulamalarının sayısı ve mevcut işgücüne oranı olduğu görülmüştür. 1998’de İngiltere’de 2000 işyeri ve 28.000 personel örnekleminde yapılan bir anket (The Workplace Employee Relations Survey) Guest vd. (2000a,b) tarafından analiz edilmiştir. Bu araştırma sonucunda insan kaynakları yönetimi ile hem personel tutumları, hem de işyeri performansı arasında güçlü bir birliktelik olduğu ortaya çıkmıştır. Yine İngiltere’de 825 özel sektör organizasyonunu kapsayan bir araştırma (The Future of Work Survey) yapılmış, 610 insan kaynakları profesyoneli ve 462 üst düzey yönetici ile görüşülmüştür (Guest, 2000c; Guest vd., 2000d). Bu araştırma sonucunda insan kaynakları uygulamalarının kullanımının artması ile personel bağlılığının ve katkısının artması arasında bir bağlantı bulunmuş ve bu daha yüksek verimlilik ve hizmet kalitesiyle ilişkilendirilmiştir. Purcell vd. (2003), insanların yönetiminin örgütsel performansı nasıl etkilediğini belirlemek için 12 işletmeden oluşan bir örneklem grubunda bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmada en başarılı işletmelerin “big idea” olarak adlandırılan araştırmacılara, açık bir vizyona ve içine işlemiş, sürekliliği olan, kolektif, ölçülebilir ve yönetilebilir bütünlük değerler setine sahip oldukları görülmüştür. Bu

değişkenler, sürdürülebilir performans ve esneklik ile ilişkilendirilmiştir. İnsan kaynakları politikalarına ve uygulamalarına karşı pozitif tutumlar, tatmin düzeyi, motivasyon ve bağlılık ile operasyonel performans arasında bağlantı bulunduğu ilişkin açık bir kanıt elde edilmiştir. Bu araştırmanın önemli bir çıkarımı, örgüt performansı ile insanların bağlantısının kurulmasında politikanın ve uygulamanın yürürlüğe konmasının (benimsenen insan kaynakları uygulamalarının sayısı değil) hayati bir bileşen olduğu ve bunun sağlanmasını komuta yöneticilerinin öncelikli görev edinmesi gerektiğidir.

Asya'da stratejik insan kaynakları yönetiminin ve yüksek performanslı insan kaynakları faaliyetlerinin uygulanabilirliğine ve Batı'dan nasıl ayrıştığına ya da birleştiğinin sınanmasına rağmen kesin sonuçlara ulaşılamamıştır (Bae, vd, 2003). Son yıllarda Çin'de yapılan birkaç çalışmada işletmelerde stratejik insan kaynakları yönetimi ile örgüt performansı arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur (Bjorkman ve Fan, 2002). Var olan literatürde insan kaynakları uygulamalarını ve örgüt performansı üzerindeki etkilerini sınamak için tek bir işletmede yapılan ölçümler (bu ölçümlerin önemli ölçme hataları içermelerine rağmen) kullanılmıştır (Gerhart, vd, 2000). Ayrıca Çin'de yapılan bir çalışmada da hem stratejik insan kaynakları yönetiminin, hem de insan kaynakları uygulamalarının finansal performans, operasyonel performans ve personel ilişkileri iklimi üzerinde doğrudan ve pozitif etkiye sahip olduğu gösterilmiştir (Hang-Yue Ngo, vd, 2008).

Law vd. (2003), Çin'deki insan kaynakları yöneticileriyle kapsamlı bir anket kullanarak yaptıkları bir araştırma sonucunda insan kaynaklarının stratejik rolünün joint venture (JVs)'lerde örgüt performansı için önemli olduğunu bulmuşlardır. Bjorkman and Fan (2002), Çin'de JVs ve tamamen yabancılara ait kuruluşlar üzerine odaklanmış ve yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının ve stratejik insan kaynakları yönetimi-strateji etkileşiminin kapsamının örgüt performansı üzerindeki pozitif etkisi için destek bulmuştur. Ayrıca insan kaynakları stratejisinin işlemenin genel stratejileriyle bütünleştirilmesinin insan kaynakları uygulamalarından daha güçlü bir performans göstergesi olduğuna dikkat çekmişlerdir. Bununla birlikte, Mitsuhashi, Park, Wright, ve Chua (2000), çokuluslu işletmelerin (multinational corporations-MNCs) insan kaynakları bölümlerinin performanslarının yetersiz olduğunu bildirmişlerdir. Araştırmacılara göre, bu durumun nedeni sözkonusu işletmelerdeki insan kaynakları bölümlerinin, bölüm yöneticilerinin stratejik rol oynamasını sağlayacak yeterlilikte olmamasıdır. Ayrıca Tsui ve Wu (2005), eğitim ve geliştirme gibi belli insan kaynakları faaliyetlerinin işletmenin performansına katkıda bulunacak istihdam ilişkisinin geliştirilmesine yol açtığını ileri sürmüştür.

Kaynak-tabanlı bakış açısı, stratejik insan kaynakları yönetimi kavramının geliştirilmesinde ya da insan kaynaklarının iş stratejisini destekleyici rolünün keşfedilmesinde bir araç olmuştur (Wright, 2001). Kaynak-tabanlı bakış açısına göre, işletmenin nadir, değerli, taklit edilemez ve başka bir kaynakla değiştirilmesi mümkün olmayan iç kaynakları sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı sağlayabilir (Barney, 1991). Sonuç olarak bu kriterleri karşılayan insan kaynakları uygulamaları bu tür kaynaklardandır (Wright ve McMahan, 1992) ve bu nedenle örgütsel performansı artırır. Guest vd. (2000c), insan kaynakları yönetimi ile finansal performans arasındaki bu ilişkiyi Şekil 1'de görüldüğü gibi modellemiştir.



Şekil 1. İnsan Kaynakları Yönetimi ile Finansal Performans Arasında Bağlantı Modeli

Kaynak: Guest vd. (2000c)

Bu bilgiler ışığında araştırmada insan kaynakları yönetiminin stratejik olarak yönlendirilip yönlendirilmediğinin göstergeleri sayılan bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasında aşağıdaki hipotezler test edilecektir:

3. *Hipotez: İnsan kaynakları vizyonu bulunan işletmeler ile bulunmayan işletmelerin finansal performansları arasında bir fark vardır.*

4. *Hipotez: İnsan kaynakları misyonu ve değerleri bulunan işletmeler ile bulunmayan işletmelerin finansal performansları arasında bir fark vardır.*

5. *Hipotez: İnsan kaynakları stratejileri bulunan işletmeler ile bulunmayan işletmelerin finansal performansları arasında bir fark vardır.*

6. *Hipotez: İnsan kaynakları politikaları bulunan işletmeler ile bulunmayan işletmelerin finansal performansları arasında bir fark vardır.*

5. İŞLETMELERDE GENEL VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ALANINDA STRATEJİK OLARAK YÖNLENDİRİLMELERİ İLE FİNANSAL PERFORMANSLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ORTAYA ÇIKARILMASINA YÖNELİK ARAŞTIRMA

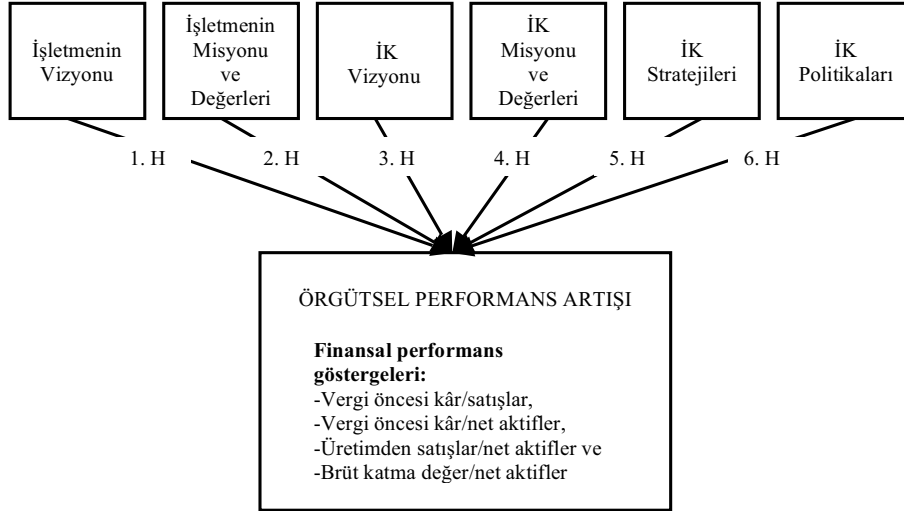
5.1. Araştırmanın Amacı, Varsayımları ve Kısıtları

Araştırmanın amacı, işletmelerin genel olarak ve insan kaynakları yönetimi alanında stratejik yönlendirmeye sahip olmaları ile finansal performansları arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu araştırmanın amacına ilişkin model Şekil 2'de yer almaktadır. Bu modele göre, vergi öncesi kâr/satışlar, vergi öncesi kâr/net aktifler, üretimden satışlar/net aktifler ve brüt katma değer/net aktifler gibi performans göstergeleri araştırmanın bağımlı değişkenlerini oluşturmaktadır. Bağımsız değişkenler ise, işletmenin genel işletme vizyonu, misyonu ve değerleri ile insan kaynakları (İK) vizyonu, misyonu ve değerleri, stratejileri ve politikalarıdır.

Araştırmanın varsayımları;

- Stratejik olarak yönlendirilen işletmelerin genel işletme vizyonlarını ve misyonlarını belirledikleri ve bunları web siteleri aracılığıyla tüm paydaşlarına ulaştırdıkları,

- İnsan kaynakları yönetimini stratejik olarak yönlendiren işletmelerin insan kaynaklarına ilişkin vizyonlarını, misyonlarını, stratejilerini ve politikalarını belirledikleri ve bunları web siteleri aracılığıyla tüm paydaşlarına ulaştırdıkları,



Şekil 2. Araştırmanın Modeli

- Genel işletme ve insan kaynakları vizyonlarını, misyonlarını, stratejilerini ve politikalarını belirleyen ve web sitelerinde paydaşlarına ileten işletmelerin bunu yapmayanlara oranla daha çok stratejik yönlendirmeye sahip olacakları, insan kaynakları uygulamalarını bu bakış açısının etkisiyle yapacakları ve bunun sonucunda da finansal performanslarının artacağı ve
- Vergi öncesi kâr/satışlar, vergi öncesi kâr/net aktifler, üretimden satışlar/net aktifler ve brüt katma değer/net aktifler işletmelerin finansal performanslarının en uygun göstergeleri olduğudur (Akgüç, 1994; Brealey ve Myers, 1991).
- İşletmeler finansal sonuçlarını hesaplarlarken farklı değerlendirme teknikleri kullanabilmektedirler. Bu çalışmada veriler sözkonusu işletmelerle doğrudan görüşülerek elde edilmediği için aynı bazda olduğu varsayılmıştır.

Araştırmanın kısıtı ise, işletmelerin stratejik olarak yönlendirilip yönlendirilmediklerinin göstergesi olarak sadece web sitelerinde yayımladıkları bilgiden yararlanılması, bunun dışında İSO 500 listesinde yer alan işletmelerle bağlantı kurulmamasıdır.

5.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın evreni Türkiye'nin İSO 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2006 listesinde yer alan işletmelerin tümünden oluşmaktadır. İşletmelerin genel işletme vizyonları, misyonları ve değerleri ile insan kaynakları vizyonları, misyonları ve değerleri, stratejileri ve politikalarına ilişkin veriler ise, İSO 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2006 listesinde yer alan işletmelerin kendi web sitelerinden elde edilmiştir. İşletmelerin web sitelerine ilişkin araştırmalar Kasım-2007 ile Nisan 2008 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

İSO 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2006 listesinde yer alan işletmelerden 15'inin ismi açıklanmadığı için web sitelerine ulaşılamamış ve bu nedenle de analiz dışı bırakılmıştır. 26 işletmeye ilişkin bilgiler İSO



500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2006 listesinde bulunmakla birlikte, bu işletmelerin web sitelerine ulaşamamıştır. Araştırma açısından işletmelerin genel işletme vizyonları, misyonları ve değerleri ile insan kaynakları vizyonları, misyonları ve değerleri, stratejileri ve politikalarına ilişkin verileri web sayfalarından ilan etmiş olmaları önemli olduğu için, bu işletmelere ilişkin söz konusu veriler “yok” kabul edilmiştir.

İşletmelerin finansal performanslarına ilişkin veriler ISO 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2006 Özel Sayısından ve web sayfasından (<http://www.iso.org.tr>) elde edilmiştir. Ancak araştırmada işletmelerin finansal performanslarına ilişkin olarak kullanılan vergi öncesi kârlarına, satışlarına, net aktiflerine, üretimden satışlarına ve brüt katma değerlerine ilişkin verilerde eksikler bulunmaktaydı. Tam bir analiz yapabilmek için söz konusu eksikler tamamlanmıştır. Bu aşamada her veri grubunun ortalaması alınarak elde edilen bu değerlerin eksik verinin yerine konması şeklinde bir yöntem izlenmiştir.

Verilerin analizinde ilk aşamada bağımsız örneklemelerin varyanslarının homojen olup olmadığını test etmek için tek yönlü F testi ya da diğer adıyla ANOVA (Analysis of Variance) yapılmıştır. F testi, tek bir bağımsız değişkene ilişkin iki veya daha fazla grubun bağımlı bir değişkene göre ortalamaları karşılaştırılarak, ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde anlamlı (önemli) olup olmadığını test etmek için kullanılan istatistiksel bir tekniktir (Ural ve Kılıç, 2006).

Verilerin analizinde ikinci aşamada bağımsız örneklemeler için t testi (Independent samples t test) yapılmıştır. Bu test, bir değişken açısından bağımsız iki grup ortalamaları arasında fark olup olmadığını incelemesini sağlamaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007, s.194). t Testi birbirinden bağımsız iki grubun ya da örneklemin bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak, ortalamalar arasındaki farkı belirli bir güven düzeyinde anlamlı (önemli) olup olmadığını test etmek için kullanılan istatistiksel bir tekniktir (Ural ve Kılıç, 2006). Analizler sırasında anlamlılık düzeyi, $\alpha=0.05$ kabul edilmiştir. Analizler SPSS for Windows 13 kullanılarak yapılmıştır.

5.3. Araştırmanın Bulguları

ISO 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2006’da yer alan işletmelerin 487’si (% 97,4) özel, 13’ü (%2,6) kamu sektörüne aittir. Bu işletmelerin 344’ü (%68,8) yerli, 24’ü (%4,8) yabancı ve 117’si (%23,4) yerli-yabancı ortak sermayelidir. Kuruluş yılları açısından incelendiğinde 45 işletmenin (%9) 1945 ve öncesinde, 68’inin (%13,6) 1946-1960, 140’ının (%28) 1961-1975, 110’unun (%22) 1976-1990, 71’inin de (%14,2) 1991-2005 yılları arasında kurulduğu görülmüştür. İşletmelerin faaliyette buldukları sektörler Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. ISO 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Sıralamasında Yer Alan İşletmelerin

	Sıklık	Yüzde
Madencilik ve taşocakçılığı	10	2,0
Gıda, içki ve tütün sanayii	81	16,2
Dokuma, giyim eşyası, deri ve ayakkabı sanayii	68	13,6
Orman ürünleri ve mobilya sanayii	11	2,2
Kağıt ve kağıt ürünleri ve basım sanayii	18	3,6
Kimya, petrol ürünleri, lastik ve plastik sanayii	75	15,0
Taş ve toprağa dayalı sanayii	48	9,6
Metal ana sanayii	72	14,4
Metal eşya makina ve teçhizat ve mesleki aletler sanayii	56	11,2
Otomotiv endüstrisi	47	9,4
Diğer imalat sanayii	4	0,8
Elektrik sektörü	10	2,0
Toplam	500	100,0

Personel sayısı açısından 196 işletmenin (%39,2) 500 ve daha az, 139 işletmenin (%27,8) 501-1000, 61 işletmenin (%12,2) 1001-1500, 37 işletmenin (%7,4) 1501-2000, 21 işletmenin (%4,2) 2001-3000, 15 işletmenin (%3) 3001-4000, 16 işletmenin ise, (%3,2) 4001 ve üstü personel sayısına sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu işletmelerin ayrı bir insan kaynaklarının bulunup bulunmadığına ilişkin veri web sayfalarından araştırılmış ve 305 işletmenin (%61) ayrı bir insan kaynakları bölümünün var olduğu, buna karşılık 180 işletmenin (%36) ayrı bir insan kaynakları bölümlerinin bulunup bulunmadığına ilişkin bir veri elde edilememiştir.

Tablo 2. ISO 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Sıralamasında Yer Alan İşletmelerin Web Sitelerinde Yer Verdikleri Stratejik Yönlendirme Göstergeleri

	Var	
	Sıklık	Yüzde
İşletmenin vizyonu	242	48,4
İşletmenin misyonu ve değerleri	259	51,8
İnsan kaynakları vizyonu	116	23,2
İnsan kaynakları misyonu ve değerleri	113	22,6
İnsan kaynakları stratejileri	80	16,0
İnsan kaynakları politikaları	162	32,4

ISO 500 Büyük Sanayi Kuruluşunun web sayfaları stratejik yönelimleri açısından incelenmiş ve 242 işletmenin (%48,4) genel işletme vizyonunun, 259'unun (%51,8) genel işletme misyon ve değerlerinin bulunduğu tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 2). 116 işletmenin (%23,2) insan kaynakları vizyonunu, 113 işletmenin (%22,6) insan kaynakları misyonunu ve değerlerini, 80 işletmenin (%16) insan kaynakları stratejilerini ve 162 işletmenin de (%32,4) insan kaynakları politikalarını belirleyerek web sitelerinde ilan ettikleri görülmüştür.

5.4. Analiz Sonuçları

Genel vizyonu olan işletmeler ile olmayan işletmelerin (1. Hipotez) varyanslarının homojen olup olmadığını test etmek amacıyla F testi yapılmıştır. Tablo 3'de de görüldüğü gibi, H_0 hipotezleri yüzde 5 anlam düzeyinde kabul edilmiştir. Buna göre yüzde 95 güvenle vizyonları olan ve olmayan işletmelerden oluşan iki grubun varyansları homojendir denilebilir. İşletmelerin vizyonlarının olması ile finansal performansları arasındaki ilişkinin istatistiksel anlamlılığını araştırmak için yapılan t testine göre de, işletmelerin vizyonlarının bulunması ile her bir performans göstergesi ayrı ayrı incelenmiş ve yüzde 5 anlam düzeyinde H_0 hipotezleri kabul edilmiştir. Yüzde 95 güvenle vizyonları olan ve olmayan işletmelerden oluşan iki grubun dört performans göstergesi bakımından ortalamaları arasında bir fark yoktur denebilir.

Genel işletme misyonları ve değerleri olan işletmeler ile olmayan işletmelerin (2. Hipotez) varyanslarının homojen olup olmadığını test etmek amacıyla F testi yapılmıştır. Tablo 3'de de görüldüğü gibi, H_0 hipotezleri yüzde 5 anlam düzeyinde kabul edilmiştir. Buna göre yüzde 95 güvenle misyonları ve değerleri olan ve olmayan işletmelerden oluşan iki grubun varyansları homojendir denilebilir. İşletmelerin misyonlarının ve değerlerinin olması ile finansal performansları arasındaki ilişkinin istatistiksel anlamlılığını araştırmak için yapılan t testine göre de, işletmelerin misyonlarının ve değerlerinin bulunması ile her bir performans göstergesi ayrı ayrı incelenmiş ve üretimden satışlar/net aktifler dışında, yüzde 5 anlam düzeyinde H_0 hipotezleri kabul edilmiştir. Bu performans göstergeleri açısından yüzde 95 güvenle misyonları ve değerleri bulunan ve bulunmayan işletmelerden

oluşan iki grubun üç performans göstergesi bakımından ortalamaları arasında bir fark yoktur denebilir. Ancak işletmelerin genel işletme misyonlarının ve değerlerinin bulunması ile “üretimden satışlar/net aktifler” arasında ilişki bulunmadığına dair H_0 hipotezi reddedilmiştir ($P_h=.007 < P=0,05$).

Tablo 3. İşletmelerin Web Sitelerinde Genel İşletme Vizyonlarının, Misyonlarının ve Değerlerinin Bulunması İle Finansal Performansları Arasındaki İlişkinin Analiz Sonuçları

	İşletmelerin vizyonlarının olması ile finansal performansları arasındaki ilişki				İşletmelerin misyonlarının ve değerlerinin olması ile finansal performansları arasındaki ilişki			
	Varyansların Homojenliği Testi		t Testi		Varyansların Homojenliği Testi		t Testi	
	F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)	F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)
Finansal performans göstergeleri								
Vergi öncesi kâr/satışlar	1,449	,229	1,246 1,245	,214 ,214	1,667	,197	1,224 1,239	,222 ,216
Vergi öncesi kâr/net aktifler	,826	,364	-,176 -,176	,860 ,860	,265	,607	,061 ,061	,951 ,952
Üretimden satışlar/net aktifler	,064	,801	-1,069 -1,069	,286 ,285	3,200	,074	-2,707 -2,665	,007 ,008
Brüt katma değer/net aktifler	,575	,449	,752 ,752	,453 ,452	,071	,790	,600 ,606	,549 ,545

İnsan kaynakları vizyonu olan işletmeler ile olmayan işletmelerin (3. Hipotez) varyanslarının homojen olup olmadığını test etmek amacıyla F testi yapılmıştır. Tablo 4’de de görüldüğü gibi, H_0 hipotezleri yüzde 5 anlam düzeyinde kabul edilmiştir. Buna göre yüzde 95 güvenle insan kaynakları vizyonları olan ve olmayan işletmelerden oluşan iki grubun varyansları homojendir denilebilir. İşletmelerin insan kaynakları vizyonlarının olması ile finansal performansları arasındaki ilişkinin istatistiksel anlamlılığını araştırmak için yapılan t testine göre de, işletmelerin insan kaynakları vizyonlarının bulunması ile her bir performans göstergesi ayrı ayrı incelenmiş ve yüzde 5 anlam düzeyinde H_0 hipotezleri kabul edilmiştir. Yüzde 95 güvenle insan kaynakları vizyonları olan ve olmayan işletmelerden oluşan iki grubun dört performans göstergesi bakımından ortalamaları arasında bir fark yoktur denebilir.

İnsan kaynakları misyonları ve değerleri olan işletmeler ile olmayan işletmelerin (4. Hipotez) varyanslarının homojen olup olmadığını test etmek amacıyla F testi yapılmıştır. Tablo 4’de de görüldüğü gibi, H_0 hipotezleri yüzde 5 anlam düzeyinde kabul edilmiştir. Buna göre yüzde 95 güvenle insan kaynakları misyonları ve değerleri olan ve olmayan işletmelerden oluşan iki grubun varyansları homojendir denilebilir. İşletmelerin insan kaynakları misyonlarının ve değerlerinin bulunması ile finansal performansları arasındaki ilişkinin istatistiksel anlamlılığını araştırmak için yapılan t testine göre de, işletmelerin insan kaynakları misyonlarının ve değerlerinin bulunması ile her bir performans göstergesi ayrı ayrı incelenmiş ve yüzde 5 anlam düzeyinde H_0 hipotezleri kabul edilmiştir. Yüzde 95 güvenle insan kaynakları misyonları ve değerleri olan ve olmayan işletmelerden oluşan iki grubun dört performans göstergesi bakımından ortalamaları arasında bir fark yoktur denebilir.

İnsan kaynakları stratejileri olan işletmeler ile olmayan işletmelerin (5. Hipotez) varyanslarının homojen olup olmadığını test etmek amacıyla F testi yapılmıştır. Tablo 4’de de görüldüğü gibi, H_0 hipotezleri yüzde 5 anlam düzeyinde kabul edilmiştir. Buna göre yüzde 95 güvenle insan kaynakları stratejileri olan ve olmayan işletmelerden oluşan iki grubun varyansları homojendir denilebilir. İşletmelerin insan kaynakları stratejilerinin bulunması ile finansal performansları arasındaki ilişkinin

İstatistiksel anlamlılığını araştırmak için yapılan t testine göre de, işletmelerin insan kaynakları stratejilerinin bulunması ile her bir performans göstergesi ayrı ayrı incelenmiş ve yüzde 5 anlam düzeyinde H_0 hipotezleri kabul edilmiştir. Yüzde 95 güvenle insan kaynakları stratejileri olan ve olmayan işletmelerden oluşan iki grubun dört performans göstergesi bakımından ortalamaları arasında bir fark yoktur denebilir.

İnsan kaynakları politikaları olan işletmeler ile olmayan işletmelerin (6. Hipotez) varyanslarının homojen olup olmadığını test etmek amacıyla F testi yapılmıştır. Tablo 4’de de görüldüğü gibi, H_0 hipotezleri “vergi öncesi kâr/net aktifler” değişkeni dışında (sig.=.004), yüzde 5 anlam düzeyinde kabul edilmiştir. Buna göre üç performans göstergesine göre yüzde 95 güvenle insan kaynakları politikaları olan ve olmayan işletmelerden oluşan iki grubun varyansları homojendir denilebilir. İşletmelerin insan kaynakları politikalarının olması ile finansal performansları arasındaki ilişkinin istatistiksel anlamlılığını araştırmak için yapılan t testine göre de, işletmelerin insan kaynakları politikalarının bulunması ile her bir performans göstergesi ayrı ayrı incelenmiş ve “vergi öncesi kâr/net aktifler” dışında, yüzde 5 anlam düzeyinde H_0 hipotezleri kabul edilmiştir. Bu performans göstergeleri açısından yüzde 95 güvenle insan kaynakları politikaları bulunan ve bulunmayan işletmelerden oluşan iki grubun üç performans göstergesi bakımından ortalamaları arasında bir fark yoktur denebilir. Ancak işletmelerin insan kaynakları politikalarının bulunması ile “vergi öncesi kâr /net aktifler” arasında ilişki bulunmadığına dair H_0 hipotezi reddedilmiştir ($P_h=.038 < P=0,05$).

Tablo 4. Web Sitelerinde İnsan Kaynakları Vizyonları, Mısyonları ve Değerleri, Stratejileri ve Politikaları Bulunan İşletmeler İle Bulunmayan İşletmelerin Finansal Performansları Arasındaki Farkın Saptanmasına Yönelik Analiz Sonuçları

Finansal performans göstergeleri	İşletmelerin İK vizyonlarının bulunması ile finansal performansları arasındaki ilişki		İşletmelerin İK değerlerinin bulunması ile finansal performansları arasındaki ilişki		İşletmelerin İK mısyonlarının bulunması ile finansal performansları arasındaki ilişki		İşletmelerin İK stratejilerinin bulunması ile finansal performansları arasındaki ilişki		İşletmelerin İK politikalarının bulunması ile finansal performansları arasındaki ilişki		
	Varyansların homojenliği testi		Varyansların homojenliği testi		Varyansların homojenliği testi		Varyansların homojenliği testi		Varyansların homojenliği testi		
	F	t	F	t	F	t	F	t	F	t	
Vergi öncesi kâr/satışlar	,199	-980 -1,008	,026	-421 -429	,118	,182 185	,911	,856 853	,340	-246 -256	,806 798
Vergi öncesi kâr/net aktifler	,390	-1,905 -1,988	,021	-1,288 -1,313	,727	-216 -232	,752	,829 817	,004	-1,896 -2,082	,059 038
Üretimden satışlar/net aktifler	2,772	-1,434 -1,842	,300	-483 -561	,752	-368 -486	,678	,713 627	,411	-1,378 -1,360	,169 175
Brüt katma değer/net aktifler	,433	-395 -455	2,403	1,141 882	1,937	,833 568	,000	,405 571	,988	-268 -243	,786 808

6. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Bu araştırmada yapılan analizler, işletmelerin genel örgüt vizyonunu, misyonunu ve değerlerini belirleyerek web sitelerinde tüm paydaşlarına ilan etmeleri ile finansal performansları arasında anlamlı bir ilişki kurulamadığını göstermiştir. Bir başka deyişle, web sitelerinde genel işletme vizyonu, misyonu ve değerleri bulunan işletmelerin finansal performansları ile bulunmayan işletmelerin finansal performansları arasında anlamlı bir istatistiki ilişki kurulamamıştır. Sadece işletmelerin genel işletme misyonlarının ve değerlerinin bulunması ile “üretimden satışlar/net aktifler” arasında ilişki bulunmadığına dair H0 hipotezi reddedilmiştir ($P_H=0.007 < P=0.05$). Ancak diğer analizlerde anlamlı bir sonuç elde edilemediği için, bu sonucun tesadüfi olarak gerçekleştiği kanısındayız.

Literatürde işletmelerin genel vizyon ve misyon bildirelerinin bulunmasının finansal performanslarını olumlu yönde etkileyeceğine ilişkin bazı kanıtlar bulunmaktadır. Buna karşın yapılan bu araştırmadaki analiz sonuçlarının literatüre paralel çıkmamasının açıklanmaya ihtiyacı vardır. Bu araştırma ile bir işletmenin yazılı hale getirerek web sitesinde ilan ettiği vizyon ve misyon bildirgesine sahip olmasının finansal performansı artırmak için yeterli olmadığı söylenebilir. Bazı hususlara dikkat edilmediği takdirde, bu bildireler stratejik ve işlevsel bir araç olmak yerine sadece “vitrin süsü” işlevi görecektir, dolayısıyla beklenen sonuçları sağlamayacaktır. Bu hususları ortaya koymak amacıyla aşağıdaki sorular cevaplanmalıdır:

1) İşletmelerin web sitelerinde ilan ettikleri vizyon ve misyon bildireleri belirlenirken nasıl bir süreç izlenmiştir? Çünkü vizyon ve misyon bildirelerinin geliştirilme süreci; örgüt üyelerinin bu sürece katılımları; örgüt üyelerinin vizyondan ve misyondan, geliştirilme sürecinden memnuniyetleri büyük önem taşımaktadır. Vizyonu ve misyonu geliştirmenin ve oluşturmanın en ideal yöntemi, sürece çalışanların katılmasıdır. Bu yöntem etkileyici bir vizyona ve misyona sahip olmanın değil, en iyi vizyonu ve misyonu geliştirmenin ideal yoludur. Sonuçta kurucunun, patronun, liderin veya işletme içinden bir profesyonelin oluşturduğu vizyon ve misyon, tüm örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir vizyona dönüştürülmelidir (Ülgen ve Mirze, 2004, s.69).

2) Vizyonun ve misyonun içerikleri nasıldır? Misyonların paylaşılan ortak değerler olması gerekir. Ayrıca misyonların amacına ulaşması için, misyon tanımında yapılacak görev belirlenirken, daha çok felsefi bir nitelik taşıması ve bir göreve dayalı inanç olarak ortaya çıkması gerekir. Ancak işletmelerin görev ifadesine dayalı misyon yaklaşımları çalışanlara propaganda hissi vermektense iyi temennilerden öte geçmemektedir (Dinçer, 2006, s.9). Vizyonların da vaaddettikleri amaçlarına ulaşabilmeleri için üç temel unsurdan oluşmaları sağlanmalıdır. Bu unsurlar: a) Bir örgütün etkili bir şekilde çalışabilmesi için davranış kuralları koyan, örgütün değerlerini, faaliyetlerin yerine getirilmesi sırasında uygulanabilecek somut tanımlara dönüştüren bir yönetim felsefesi. Yönetim felsefesi kişi, grup ve örgütün düşünce ve davranışlarına rehberlik eden idealler, inançlar ve ilkeler bütünü olarak yansıtacaktır. b) Gelecekte sahip olunacak hissedilebilir bir imaj. İmaj, kelimeleri tasvire dönüştürerek, duyguları harekete geçirirerek ve insanları cezbederek belirli bir amaç üzerinde odaklanmalarını sağlayacaktır. c) Geleceğin tahmini. Geleceğin tahmini, pazarın teknolojik, demografik, yasal ve sosyo-kültürel eğilimlerinin incelenmesini ve yorumlanmasını gerektirir. Bunun yapılması sonucunda gelecek geçerli ve güvenilir veri temellerine dayalı olarak tahmin ve hayal edilebilecektir (Dinçer, 2006, s.7).

3) Örgüt üyeleri örgütlerinin vizyonunun ve misyonunun ne kadar farkındalar, biliyorlar mı, anlıyorlar mı, benimsiyorlar mı? Vizyonunun ve misyonunun gerçekleştirilmesine adanmışlar mı? Bir örgütün çok sayıda personeli kolektif bir şekilde örgütlerinin vizyonunun ve misyonunun farkındalığını, bilgisini ve anlayışını paylaştıkları ve onların uygulanmasını hararetle destekledikleri zaman, vizyon ve misyon

amaçlarını ve hedeflerini bunu gerçekleştirememiş olan örgütlerden (özellikle rakiplerinden) çok daha hızlı bir şekilde ve daha büyük cesaret ve güvenle gerçekleştirirler. Öte yandan, personel örgütün vizyonunu ve misyonunu tanımlayamaz ve ifade edemezse, hatırlayamazsa, ona bağlılık hissetmezse, gerçekleştirmesi mümkün olmayacak ve bu vizyon ve misyon bir planlama dokümanı/aracı olarak değersiz olacaktır (Bart, 2001).

4) Yönetim aldığı kararlarda ve uygulamalarda vizyon ve misyon bildirelerine uygun davranıyor mu? Yönetimin aldığı kararlarda ve uygulamalarda vizyon ve misyon bildirelerine uygun davranması performans üzerinde önemli bir etki yapacaktır. Ancak uygulamada bu hususa uyulmamakta, bu nedenle vizyon ve misyon bildireleri çoğu kez bir iyi niyet ifadesi ve halkla ilişkiler aracı olmanın ötesine gitmemekte; pek çok işletmenin söyledikleri ile yaptıkları birbirini tutmamaktadır (Koçel, 2003, s.130)

Ayrıca bu çalışmada yapılan analizler, işletmelerin insan kaynakları vizyonunu, misyonunu ve değerlerini, stratejilerini ve politikalarını belirleyerek web sitelerinde tüm paydaşlarına ilan etmeleri ile finansal performansları arasında anlamlı bir ilişki kurulmadığını göstermiştir. Bir başka deyişle, web sitelerinde insan kaynakları vizyonu, misyonu ve değerleri, stratejileri ve politikaları bulunan işletmelerin finansal performansları ile bulunmayan işletmelerin finansal performansları arasında anlamlı bir istatistiksel ilişki kurulamamıştır. Sadece işletmelerin insan kaynakları politikalarının bulunması ile “vergi öncesi kâr /net aktifler” arasında ilişki bulunmadığına dair H_0 hipotezi reddedilmiştir ($P_h=.038 < P=0,05$). Ancak diğer analizlerde anlamlı bir sonuç elde edilemediği için, bu sonucun da tesadüfi olarak gerçekleştiği kanısındayız.

Literatürde insan kaynaklarını stratejik olarak yönlendiren, insan kaynakları yönetiminde stratejik yaklaşım izleyen ve bunu sağlayacak faaliyetler yapan işletmelerin diğer performans göstergelerinin yanı sıra finansal performanslarının da olumlu yönde etkileyeceğine ilişkin bazı kanıtlar bulunmaktadır. Ancak bu çalışmada web sitelerinde insan kaynakları yönetiminde stratejik yönlendirme yapıldığının göstergeleri bulunan ve bulunmayan 2006 İSO Birinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listesinde yer alan işletmelerin finansal performansları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Bu durumun bazı nedenleri aşağıdaki gibi açıklanabilir:

1) Çalışmamızın literatür taraması bölümünde özetlendiği gibi, 1990’lı yıllardan itibaren insan kaynakları yönetimi alanında çalışan çoğu araştırmacı tarafından insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel performans arasında bulunması beklenen açık pozitif bağlantı araştırılmıştır. Bu araştırmalarda temel olarak cevabı aranan sorular şunlar olmuştur: a) İnsan kaynakları uygulamaları örgütsel performans üzerine olumlu bir etki yapar mı? b) Eğer yaparsa, bu etki nasıl gerçekleştirilir? İkinci soru çoğu zaman birinciden daha önemlidir. Çünkü etkili olacağı düşünülerek bazı faaliyetlerin yapılacağı beyan edilmesi, insan kaynakları yönetiminin etkili olmasını sağlamaya yetmez. Asıl olan, insan kaynakları yönetiminin etkili olmasını sağlayacak faaliyetlerin yapılmasıdır (Armstrong, 2006, s.72). Bu, Purcell vd. (2003) tarafından niyetler ile sonuçlar arasındaki bağlantıya uzanan bir “kara kutu” olarak adlandırılmıştır. Bir başka deyişle, işletmelerin insan kaynakları yönetiminde stratejik olarak yönlendirilmelerine ilişkin bazı göstergelerin ilan edilmiş olması, bunların benimsendiği ve uygulandığı anlamına gelmez.

2) Literatür, insan kaynakları yönetimi alanında çalışan araştırmacılar tarafından insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel performans arasında genellikle pozitif bağlantı bulunduğunu göstermektedir. Ancak, bu araştırmaların ne kadar geçerli ve güvenilir olduğu şüphelidir. Ulrich (1998),

bu konuyu şu şekilde ifade etmiştir: “İnsan kaynakları uygulamaları bugün olduğu gibi gelecekte de önemli olacak gibi görünmektedir; mantık olarak böyledir; araştırma sonuçları da bunu teyit etmektedir. Bununla beraber, bazı araştırma sonuçları örnekleme ve kullanılan ölçümlere göre değişmektedir. Purcell vd. (2003), bağlantı kurmak için yapılan araştırmalar süresince bazı girişimlerin geçerliliği konusunda yöntem şüpheleri olduğunu belirtmekte ve bunu şu şekilde ifade etmektedirler: “Yaptığımız bu çalışma sadece insan kaynakları uygulamalarının varlığını ve sayısını soruşturan araştırmaların insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki bağlantıyı anlamak için asla yeterli olmadığını ikna edici bir şekilde göstermiştir. Basit bir şekilde, insan kaynakları vizyonunun, misyonunun ve değerlerinin, stratejilerinin ve politikalarının uygulanmaya niyet edildiği için belirlenmiş ve ilan edilmiş olması durumu yanıltıcı olabilir. Bizim araştırmamızda da, bağımsız değişken olarak sadece işletmelerin web sayfalarındaki beyanları esas alınmıştır. Bu beyanların, “reklam ve tanıtım amacıyla değil” arkasında yatan sağlam bir süreçle belirlendikleri varsayılmıştır. Bu nedenle işletmelerden elde edilebilecek aynı ya da farklı bağımsız değişkenlerin ve farklı veri toplama yöntemlerinin kullanılacağı başka bir araştırmada farklı sonuçların çıkması mümkündür.

Sonuç olarak, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının desteklenmesi gerektiğini bir kez daha tekrar etmekte yarar vardır. Çünkü insanlar organizasyonların anahtar kaynaklarıdır ve örgütsel performans büyük ölçüde onlara bağlıdır. Akademik çalışmalar ve uygulamalar sonucunda bu varsayımı geçersiz kılacak güçlü bir kanıt ortaya çıktığı söylenemez. İşletmeler için bu denli önemli kaynak stratejik olarak yönlendirilmelidir. Bunun için esas olarak işletmenin genel stratejik planlarının yapılması, bu doğrultuda insan kaynakları planlarının hazırlanması gerekir.

Bu çalışmanın işletmelerin genel ve insan kaynakları alanında stratejik olarak yönlendirilmeleri ile finansal performansları arasındaki ilişkiyi başka yönlerden araştırmayı amaçlayan araştırmacılar için bir hareket noktası oluşturmasını dileriz. Bu ilişkiyi test etmek amacıyla yapılacak bundan sonraki araştırmalarda stratejik yönlendirilmiş olduğunun göstergeleri olarak kabul edilen işletmenin genel vizyonunun, misyonunun ve değerlerinin yanı sıra insan kaynakları vizyonunun, misyonunun ve değerlerinin, insan kaynakları stratejilerinin ve politikalarının; 1) belirlenme süreçleri, bu süreçte paydaşların katılımlarının olup olmadığı, 2) personelin bunları bilme, anlama, benimseme ve adanmışlık düzeyleri, 3) bunların içerikleri, bu içeriklerin nitelikleri ve 4) yönetimin bunları önemli birer stratejik araç olarak kullanıp kullanmadıkları ile finansal performans arasındaki ilişkinin araştırılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Akgüç, Öztin (1994).** *Finansal Yönetim*. 6. Basım, İstanbul: Avcıol Basım-Yayın.
- Ansoff, H. I., Avner, J., Brandenburg, R. G. , Portner, F. E. ve Radosevich, R. (1970).** Does planning pay? The effect of planning on success of acquisitions in American firms. *Long Range Planning*, 3 (2), 2-7.
- Arthur, J. (1990).** Industrial relations and business strategies in American steel minimills. *Unpublished PhD Dissertation*, Ithaca, NY: Cornell University. İçinde: Lee Dyer (1993). Human resources as a source of competitive advantage. Cornell University: *Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS) CAHRS Working Paper Series*, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/273> (Ulaşım tarihi: 4 Aralık 2008).
- Arthur, J. (1992).** The link between business strategy and industrial relations systems in America steel mills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45 (3), 488-506.
- Arthur, J. (1994).** Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Review*, 37 (4), 670-687.
- Bae, J., Chen, S., Wan, T. W. D., Lawler, J. J., ve Walumbwa, F. O. (2003).** Human resource strategy and firm performance in Pacific Rim countries. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (8), 1308–1332.
- Bae, J., ve Lawler, J. J. (2000).** Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43 (3), 502–517.
- Barjuck, M. R., Mount, M. K. ve Strauss, J. P. (1993).** Conscientiousness and performance of sales representatives: test of the mediating effects of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 78 (5), 715-722.
- Bart, K. Christopher (2001).** Measuring the mission effect in human intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital, ABI/INFORM Global*, 2 (3), 320.
- Bart, C. Kenneth; Baetz, Mark C. (1998).** The relationship between mission statements and firm performance: An exploratory study. *Journal of Management Studies*, 35 (6), 823-853.
- Barney, J. (1991).** Firm resources and the theory of competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99–120.
- Baron, J.N. ve Kreps, D.M. (1999).** *Strategic human resources: Frameworks for general managers*. New York: Harvard Business School.
- Becker, B. E. ve Huselid, M. A. (1998).** High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. İçinde: G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management*, 16, 53–101, Greenwich, CT: JAI Press.
- Bjorkman, I. ve Fan, X. (2002).** Human resource management and the performance of western firms in China. *International Journal of Human Resource Management*, 13 (6), 853–864.

- Bowen, D. E. ve Ostroff, C. (2004).** Understanding HRM–firm performance linkage: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29 (2), 203–221.
- Brealey, Richard A. ve Myers, Stewart C. (1991).** *Principles of Corporate Finance*. Fourth Edition, New-York: McGraw-Hill, Inc.
- Campbell, A. (1989).** Does your organization need a mission?. *Leadership and Organization Development Journal*, 10 (3), 3-9.
- Campbell, A. (1993).** The power of mission: Aligning strategy and culture. *Planning Review*, Special Issue, 20 (5), 10–12.
- Campbell, A. ve Yeu-Ng, S. (1991).** Creating a sense of mission. *Long Range Planning*, 24 (4), 10-20.
- Carson, P. P. ve Carson, K. D . (1993).** Deming versus traditional management theorists on goal setting: can both be right?. *Business Horizons*, 36 (5), 79-84.
- Coats, J., Davis, E., Longden, S., Stacey, R. ve Emmanuel, C. (1991).** Objectives, missions and performance measures in multinationals. *European Management Journal*, 9 (4), 444-453.
- Collins, J.C. ve Porras, C.J. (1991).** Organizational vision and visionary organizations. *California Management Review*, 34, (1), 30-53.
- Cooper, R. G. (1994).** New products: the factors that drive success. *International Marketing Review*, 11(1), 60-76.
- Daniel, A. L. (1992).** Strategic planning-The role of the chief executive. *Long Range Planning*, 25 (2), 97-104.
- David, F. R. (1989).** How companies define their mission. *Long Range Planning*, 22, 1, 90-97.
- Davison, S. C. (1994).** Creating a high performance international team. *Journal of Management Development*, 13 (2), 81-90.
- Delaney, J. T. ve Huselid, M. A. (1996).** The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835.
- Devanna, M. A., Fombrum, C., Tichy, N. ve Warren, L. (1982).** Strategic planning and human resource management. *Human Resource Management*, 21 (1), 1–17.
- Diñçer, Ömer (2006).** *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Sekizinci Basım, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Dunn, M. G., Norburn, D. ve Birley, S. (1988).** Corporate culture: a positive correlate with marketing effectiveness. *International Journal of Advertising*, 4 (2), 217-229.
- Dunn, M. G., Norburn, D. ve Birley, S. (1994).** The impact of organizational values, goals, and climate on marketing effectiveness. *Journal of Business Research*, 30 (2), 131-141.
- El-Namaki, M. S. S. (1992).** Creating a corporate vision. *Long Range Planning*, 25 (6), 25-29.
- Eren, Erol (2005).** *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Yedinci Basım, İstanbul: Beta Basım A.Ş.



- Folz, D. (1993).** A culture of high performance. *Executive Excellence*, 10 (2), 17.
- Gerhart, B., Wright, P. M., McMahan, G. C. ve Snell, S. A. (2000).** Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates? *Personnel Psychology*, 53, 803–834.
- Germain, R. ve Cooper, M. B. (1989).** How a customer mission statement affects company performance. *Industrial Marketing Management*, 19 (2), 47-54.
- Gershefski, G. W. (1970).** Corporate models: the state of the art. *Management Science*, 16 (6), B303-B312.
- Green, C. (1993).** Well-designed performance measurement is the strongest tool for controlling your business objectives. *Canadian Manager*, 18 (4) 24-27.
- Guest D. (1997).** Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), 263-276.
- Guest, D. Michie, J. Sheelan, M. ve Conway, N. (2000a).** *Employment Relations, HRM and Business Performance*, London; Institute for Personnel and Development (IPD), Chartered Institute of Personnel and Development.
- Guest D, Michie J, Sheehan M ve Conway N. (2000b).** Employment relations, HRM and business performance: an analysis of the 1998. *Workplace Employee Relations Survey*, London: IPD.
- Guest D (2000c).** Human Resource Management, employee well-being and organizational performance. Paper presented at the Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) Professional Standards Conference, 11 July.
- Guest D., Michie J, Sheehan M, Conway N ve Metochi M. (2000d).** Effective people management. London: *Chartered Institute of Personnel and Development*.
- Hang-Yue Ngo, Chung-Ming L A U, ve Sharon Foley (2008).** Strategic human resource management, firm performance, and employee relations climate in China. *Human Resource Management*, 47 (1), 73–90.
- Herold, D. M. (1972).** Long range planning and organizational performance: a cross validation study. *Academic Management*, 15 (3), 91-102.
- Huselid, M. A. (1995).** The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635–672.
- Huselid, M.A. ve Becker, B.E. (1996).** Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource firm performance link. *Industrial Relations*, 35 (3), 400-422.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., ve Schuler, R. S. (1997).** Technical and strategic human resource effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40 (1), 171–188.
- Ireland, R. D. ve Hitt, M. A. (1992).** Mission statements: importance, challenge and recommendations for development. *Business Horizons*, 35 (3), 34-42.

- Javidan M. (1991).** Leading a high-commitment high-performance organization. *Long Range Planning*, 24 (2), 28-36.
- Katzenbach, J. R. ve Smith, D. K. (1993).** The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 71 (2), 111-120.
- King, W. R. ve Cleland, D. I. (1979).** *Strategic planning and policy*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Klemm, M., Sanderson, S. ve Luffman, G. (1991).** Mission statements: Selling corporate values to employees. *Long Range Planning*, 24 (3), 73-78.
- Koçel, Tamer (2003).** *İşletme Yöneticiliği*. Dokuzuncu Basım, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Lado, A. A. ve Wilson, M. C. (1994).** Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19 (4), 699-727.
- Law, K. S., Tse, D. K., ve Zhou, N. (2003).** Does human resource management matter in a transitional economy? China as an example. *Journal of International Business Studies*, 34 (3), 255-265.
- Lepak, D. P., Bartol, K. M., ve Erhardt, N. (2005).** A contingency framework of the delivery of HR activities. *Human Resource Management Review*, 15 (2), 139-159.
- Leth, S. A. (1994).** Critical success factors for re-engineering business processes. *National Productivity Review*, 13 (4), 557-568.
- McDuffie, J.P. (1995).** Human resource bundles and manufacturing performance. *Industrial Relations*, 48 (2), 199-221.
- Medley, G. J. (1992).** WWF UK creates a new mission. *Long Range Planning*, 25 (4), 63-68.
- Meltzer, R. F. (1994).** Levi Strauss and Co.'s performance pay program strengthens corporate values and strategies. *Employee Benefits Journal*, 19 (1), 35-38.
- Meyer, C. (1994).** How the right measures help teams excel. *Harvard Business Review*, 72 (3), 95-97.
- Mitsubishi, H., Park, H. J., Wright, P. W. ve Chua, R. S. (2000).** Line and HR executives' perceptions of HR effectiveness in firms in the People's Republic of China. *International Journal of Human Resource Management*, 11 (2), 197-216.
- Narver, J. C. ve Slater, S. F. (1990).** The effects of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54 (10), 20-35.
- Norburn, D., Birley, S. ve Dunn, M. G. (1988).** Strategic marketing effectiveness and its relationship to corporate culture and beliefs: a cross national study. *International Studies in Management and Organization*, 28 (2), 83-100.
- Norburn, D., Birley, S., Dunn, M. G. ve Payne, A. (1990).** A four nation study of the relationship between marketing effectiveness, corporate culture, corporate values, and market orientation. *Journal of International Business Studies*, 21 (3), 451-468.



- Pasmore, W. A. ve Mlot, S. (1994).** Developing self-managing teams: An approach to successful integration. *Compensation and Benefits Review*, 26 (4), 15-16.
- Payne, A. F. (1988).** Developing a marketing-oriented organization. *Business Horizons*, 31 (3), 46-53.
- Pearce, J. A. (1982).** The company mission as a strategic tool. *Sloan Management Review*, 23 (3), 15-24.
- Purcell, J.; Kinnie K.; Hutchinson, S.; Rayton, B. ve Swart, J. (2003).** *Understanding The People and Performance Link: Unlocking The Black Box*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Schuler, R. S. ve Jackson, S. E. (1999).** Linking competitive strategies with human resource management practices. İçinde: R. S. Schuler ve S. E. Jackson (Eds.), *Strategic Human Resource Management* (159–176). Oxford, UK: Blackwell.
- Scott, K. D. ve Townsend, A. (1994).** Teams: why some succeed and others fail. *HR Magazine*, 39 (8), 62-67.
- Talwar, R. (1993).** Business reengineering - a strategy driven approach. *Long Range Planning*, 26 (6), 22-40.
- Taylor L. ve Convey, S. (1993).** Making performance measurements meaningful to the performers. *Canadian Manager*, 18 (3), 22-24.
- Thompson, M. (1998).** *Trust and reward, in trust, motivation and comminment: A reader*. Ed. S. Perkins and St J. Sandringham, Faringdon: Strategic Remuneration Research Centre.
- Thune, S. ve House, R. (1970).** Where long range pays off. *Business Horizons*, 13 (8), 81-87.
- Tsui, A. S. ve Wu, J. B. (2005).** The new employment relationship versus the mutual investment approach: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 44 (2), 115–121.
- Ural, Ayhan ve Kılıç, İbrahim (2006).** *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ulrich, D. (1998).** A new mandate fo human resources. *Harvard Business Review*, 20 (1), 125-134.
- Ülgen, Hayri ve Mirze, S.Kadri (2004).** *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Üçüncü Basım, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Von Glinow, M. A., Drost, E. A. ve Teagarden, M. B. (2002).** Converging on IHRM best practices: Lessons learned from a globally distributed consortium on theory and practice. *Human Resource Management*, 41 (1), 123–140.
- Wilson, I. (1992).** Realizing the power of strategic vision. *Long Range Planning*, 25 (5), 18-28.
- Wright, P. M., Dunford, B. B. ve Snell, S. A. (2001).** Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27 (6), 625-641

- Wright, P. M. ve Gardner, T. M. (2003).** The human resource-firm performance relationship: Methodological and theoretical challenges. İçinde: D. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, P. Sparrow, & A. Howard (Eds.), *The New Workplace: A Guide to The Human Impact of Modern Working Practices*, New York: Wiley, 311–328.
- Wright, P. M., George, J., Far.Nsworth, S. R. ve McMahan, G. C. (1993).** Productivity and extra-role behavior: the effects of goals and incentives on spontaneous helping. *Journal of Applied Psychology*, 78 (3) 374-381.
- Wright, P. M. ve McMahan, G. C. (1992).** Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18 (2), 295–320.
- Wright, P. M., Smart, D. ve McMahan, G. C. (1995).** Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams. *Academy of Management Journal*, 38 (4), 1052–1074.
- Wolff, M. F. (1993).** Creating high-performance teams. *Research-Technology Management* 36 (6), 10-11.
- Yahşi ve Erdoğan, Samiye (2007).** *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. İkinci Basım, Ankara: Detay Yayıncılık
- Yazıcıoğlu, Yahşi ve Erdoğan, Samiye (2007).** *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. İkinci Basım, Ankara: Detay Yayıncılık
- Zahra, S. A. ve Covin, J. G. (1993).** Business strategy, technology policy and firm performance. *Strategic Management Journal*, 14 (6), 451-478.
- Zigon, J. (1994).** Making performance appraisal work for teams. *Training*, 31 (6), 58-63.

