



**YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA
SİSTEMLERİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA
ETKİSİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACILIK
ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Ali Murat BOYRAZ
Doktora Tezi
Danışman: Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU
Ocak, 2020
Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA
SİSTEMLERİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ
VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA

Hazırlayan

Ali Murat BOYRAZ

Danışman

Prof.Dr. Hatice ÖZUTKU

AFYONKARAHİSAR 2020

Bu Tez Çalışması; "Afyon Kocatepe Üniversitesi Bilimsel Proje Araştırmaları
Koordinasyon Birimi"ince Desteklenmiştir. Proje No: "17.SOS.BİL.04"

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “**Yüksek Performanslı Çalışma Sistemlerinin Örgütsel Performansa Etkisi ve Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

03/01/2020

Ali Murat BOYRAZ

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU
Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA
: Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN
: Doç. Dr. Duygu KIZILDAĞ
: Dr. Öğr. Üyesi Nuray HELVACIOĞLU

İmza



İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Ali Murat BOYRAZ' ın “**Yüksek Performanslı Çalışma Sistemlerinin Örgütsel Performansa Etkisi ve Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma**” başlıklı tezi, 03/01/2020 tarihinde saat 09:00’ da Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliği’ nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek () oy birliği – () oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Elbeyi PELİT
MÜDÜR

ÖZET

YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ali Murat BOYRAZ

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Ocak, 2020

Danışman: Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU

Bu tezde “yüksek performanslı çalışma sistemleri”, örgüt kültürü ve örgütsel performans arasındaki ilişkiler, Türk Bankacılık Sektöründe 654 beyaz yakalı çalışan üzerinde, yapısal eşitlik ve yapısal regresyon modellemesine dayanarak ve kesitsel veriler, objektif ve öznel performans ölçütleri kullanılarak araştırılmıştır. Ayrıca, örgüt kültürünün yüksek performanslı çalışma sistemleri-performans bağlantısındaki aracılık etkileri incelenmiştir. Çalışmanın temel hipotezi insan kaynakları sistemlerinin örgüt kültürü aracı değişkeni üzerinden daha yüksek performans seviyelerine yol açtığını veya performans değişimine katkıda bulunduğunu savunmaktadır. Araştırmanın temel bulguları olarak çalışanlarca algılanan yüksek performanslı çalışma sistemlerinin algılanan örgütsel performansı (AÖP) pozitif yönde, finansal performans göstergelerinden özsermaye kârlılık oranını (ROE) pozitif, net faiz marjı (NFM) ve TOBIN’s Q’yu negatif yönde etkilediği saptanmıştır. Alt uygulamalar düzeyinde ise, finansal göstergelerdeki en yoğun etkiyi Performansa Dayalı Ücretlendirmenin sağladığı; yüksek performanslı çalışma sistemleri kapsamındaki uygulamaların tamamının örgütsel performansı etkilemediği, aralarındaki girift ilişkiler nedeniyle performans göstergelerine göre değişmekle birlikte her uygulamanın aynı yön ve şiddette olumlu etkisinin olmadığı; hatta bazı uygulamaların olumsuz etki yaptığı veya etkisinin olmadığı saptanmıştır. Örgüt kültürünün yüksek performanslı çalışma sistemleri-performans bağlantısındaki aracılık etkileri incelendiğinde dört örgüt kültürü boyutunun, yüksek performanslı çalışma sistemleri bütününe algılanan örgütsel performansa etkisinde aracılık etkisinin olmadığı, buna karşın bazı finansal performans göstergeleri açısından aracılık etkisine sahip olduğu saptanmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi alan yazınında insan kaynakları yönetimi-performans bağlantısı için evrenselci perspektif yerine durumsal yaklaşımı destekleyen, örgüt kültürünün bu ilişkinin nedenselliğine katkı sağladığı da dikkate alındığında konfigürasyonel bakışın örgütsel performans ve örgüt kültürü farklılığı dikkate alınarak daha geçerli açıklama sunduğu ve sonuçlara ulaşılmasını sağladığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yüksek performanslı çalışma sistemleri, örgütsel performans, finansal performans, örgüt kültürü, yapısal eşitlik modeli.

ABSTRACT

THE IMPACT OF HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AND A RESEARCH ABOUT THE MEDIATOR ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE

Ali Murat BOYRAZ

AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS

January, 2020

Advisor: Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU

In this thesis, the relationships between high performance work systems, organizational culture and organizational performance were investigated on 654 white-collar employees in the Turkish Banking Sector, based on structural equation and structural regression modeling and cross-sectional data using objective and subjective performance measures. In addition, the mediation effects of organizational culture on high performance work systems-performance link were examined. The basic hypothesis of the study argues that human resources systems lead to higher performance levels through mediator variable organizational culture or contribute to performance change. As the main findings of the study, it was found that the perceived high performance working systems by employees positively affected the perceived organizational performance (POP) and return on equity (ROE), negatively affected the net interest margin (NFM) and TOBIN's Q. At the sub-applications level, the most intense impact on financial indicators is the performance-based compensation; not all applications within the scope of high-performance work systems affect organizational performance due to the intricate relations between them. It is not seen that every application has a positive effect in the same direction and intensity; in fact, some applications had negative effects or no effect. When the mediation effects of organizational culture on high performance work systems-performance linkage were examined, it was found that the four organizational culture dimensions had no mediation effect on perceived organizational performance, but on the other hand, it had mediation effect on some financial performance indicators. In the field of Strategic Human Resources Management, Contingency Approach rather than the Universalistic Perspective for the Human Resources Management-Performance link; when organizational culture contributes to the causality of this relationship, Configurational Perspective provides a more valid explanation and enables the results to be reached by considering the diversity of organizational performance and organizational culture.

Keywords: High performance work systems, organizational performance, financial performance, organizational culture, structural equation model.

ÖN SÖZ

Çalışmanın her aşamasında destekleriyle bana yol gösteren, çok değerli tez danışmanım Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU'ya teşekkürlerimi sunarım.

Tezimin yürütülmesinde bilgi ve tecrübeleriyle katkıda bulunan Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA'ya, Doç.Dr. Güven ORDUN'a, Öğr.Grv.Dr. Adem BÖYÜKASLAN'a, Öğr.Grv.Dr. Güler ERTAŞ'a, Öğr.Grv.Dr.Müdavimi Yeşim UZUN'a ve kuzenim Canan İÇLİ'ye teşekkürlerimi sunarım.

Doktora çalışmam boyunca hoşgörü ve destekleriyle beni yalnız bırakmayan ve anlayış, destek, ilgi ve katkılarıyla her zaman yanımda olan Ece Hüsne, Ata Eren ve Sibel'e teşekkürü bir borç bilirim. Boyraz Ailesine en derin saygı ve sevgilerimle...

Ali Murat BOYRAZ
2020, Afyonkarahisar

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
YEMİN METNİ.....	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖN SÖZ	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xviii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ	7
2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANLAYIŞI.....	13
3. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	18
4. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI	25
4.1. EVRENSEL/EN İYİ UYGULAMALAR YAKLAŞIMI.....	26
4.2. EN İYİ UYUM YAKLAŞIMI.....	28
4.2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Uyum	28
4.2.2. Durumsal Yaklaşım.....	32
4.2.3. Konfigürasyonel Yaklaşım	36
4.2.4. Bağlamsal Yaklaşım	39
4.3. BÜTÜNLEŞTİRİCİ YAKLAŞIM	41
4.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ - PERFORMANS İLİŞKİSİNE KARA KUTU (BLACK BOX) YAKLAŞIMI.....	42
4.5. KAPSAM VE SÜREÇ YAKLAŞIMI.....	48
4.5.1. Kapsam Yaklaşımı.....	48
4.5.2. Durumsal Çerçeve (Contingent Framework)/ Bağlam	55
4.5.3. Süreç Yaklaşımı	56
5. ÖRGÜTSEL PERFORMANS	57
5.1. ÖRGÜTSEL PERFORMANS TANIMI	57
5.2. FİNANSAL PERFORMANS.....	62
5.3. FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS	66
6. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİNDE TEORİK TEMELLER.....	68
6.1. KAYNAK TABANLI BAKIŞ	69
6.2. SOSYAL DEĞİŞİM TEORİSİ.....	71
6.3. GENEL SİSTEM TEORİSİ.....	74
6.4. İNSAN SERMAYESİ TEORİSİ	77
6.5. DAVRANIŞSAL TEORİ	79
6.6. BEKLENTİ TEORİSİ	80
6.7. KURUMSAL TEORİ.....	81

İKİNCİ BÖLÜM YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİ

1. YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİ KAVRAMI	83
2. YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİNİN GELİŞİMİ.....	89
3. YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİNE İLİŞKİN TAKSONOMİLER.....	96
4. YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİ TASARIMI.....	99
4.1. YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİNDE NEDENSELLİK.....	101
4.2. YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİNDE ZAMAN	102
4.3. YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİNDE BİREY	103
4.4. YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİNİN İLİŞKİ TİPLERİ	104
4.4.1.Sinerji.....	104
4.4.2. Tamamlayıcılık	105
4.4.3.İkame	105
4.5. YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİNİN ÖLÇÜMÜ	106
5. YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİNDE YER ALAN İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI	109
5.1. SEÇİCİ İŞE ALMA	110
5.2. EĞİTİM VE GELİŞTİRME	111
5.3. ÇALIŞAN KATILIMI.....	113
5.4. PERFORMANS DEĞERLEME/PERFORMANS YÖNETİMİ.....	115
5.5. ÜCRETLENDİRME VE ÖDÜLLER	116
5.6. İÇSEL KARİYER FIRSATLARI/TERFİ.....	119
5.7. PERSONEL GÜÇLENDİRME	120
5.8. İŞ GÜVENCESİ.....	122
5.9. İŞ TASARIMI VE TAKIM ÇALIŞMASI	124
5.10.ÇALIŞAN İLİŞKİLERİ	126
5.11.İLETİŞİM	127
5.12.TUTUNDURMA (İŞGÜCÜ DEVRİ-TUTUNDURMA-İŞTEN AYRILMA YÖNETİMİ).....	130
6. YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSLA İLİŞKİSİ	131
6.1. TARTIŞMALAR.....	131
6.2. ÖNCEKİ ÇALIŞMALARIN BULGULARI.....	133
6.3. YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİ ARAŞTIRMALARININ SINIRLILIKLARI, ELEŞTİRİLER VE ENGELLER.....	169

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖNEMİ	174
1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ	176
1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT İKLİMİ	177
2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI	178
2.1. DEĞERLER	178
2.2. İNANÇLAR	179
2.3. NORMLAR	179

2.4. TUTUMLAR	180
2.5. DİĞER UNSURLAR	180
3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DÜZEYLERİ	181
3.1. TEMEL VARSAYIMLAR	181
3.2. DEĞERLER	185
3.3. ARTİFAKTLAR	186
4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLANDIRMALARI	187
5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNDE DENİSON MODELİ VE BOYUTLARI	189
6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ	195
7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ	197
8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİ İLİŞKİSİ	206
9. YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİ – KÜLTÜR – PERFORMANS İLİŞKİSİ	216

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACILIK ROLÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI	222
2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	224
3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	228
4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	228
5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ	230
6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	232
7. ANAKÜTLE VE ÖRNEKLEM	234
8. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	237
8.1. YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİ ÖLÇEĞİ	238
8.1.1. Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi	240
8.1.2. Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	242
8.1.3. Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri Ölçeği Diğer Yapısal Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri	250
8.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ	252
8.3. ALGILANAN ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÖLÇEĞİ	257
8.4. FİNANSAL PERFORMANS GÖSTERGELERİ	259
8.5. DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU	259
8.6. YARI YAPILANDIRILMIŞ MÜLAKAT FORMU	259
9. VERİ ANALİZİ	260
9.1. ORTAK YÖNTEM HATASININ DEĞERLENDİRİLMESİ	262
9.2. KAYIP DEĞERLER	264
9.3. KONTROL DEĞİŞKENLERİ	264
9.4. ARACILIK MODELİ VE ANALİZİ	265
10. ARAŞTIRMA BULGULARI	271
10.1. DEĞİŞKENLER İLE İLGİLİ TANIMLAYICI VE İLİŞKİLERE YÖNELİK İSTATİSTİKLER	271
10.2. HİPOTEZ TESTLERİNE İLİŞKİN İSTATİSTİKLER	275

10.2.1. Yüksek Performanslı Çalışma Sistemlerinin Algılanan Örgütsel Performans ve Gerçekleştirilen Finansal Performans Göstergelerine Etkisine Yönelik Hipotez Testleri	275
10.2.2. Yüksek Performanslı Çalışma Sistemlerinin Örgüt Kültürüne Etkisine Yönelik Hipotez Testleri.....	280
10.2.3. Örgüt Kültürünün Algılanan Örgütsel Performans ve Gerçekleştirilen Finansal Performans Göstergelerine Etkisine Yönelik Hipotez Testleri.....	285
10.2.4. Yüksek Performanslı Çalışma Sistemlerinin Algılanan Örgütsel Performans ve Gerçekleştirilen Finansal Performans Göstergelerine Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolüne Yönelik Hipotez Testleri	290
10.3. GÖRÜŞME YÖNTEMİ İLE ELDE EDİLEN BULGULAR	326
10.4. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE TARTIŞMA	332
SONUÇ VE ÖNERİLER	362
KAYNAKÇA.....	374
EKLER DİZİNİ	433
ÖZGEÇMİŞ	474

TABLolar LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. İKY ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar	10
Tablo 2. "Kara Kutu" Kavramına Yönelik Önermeler	44
Tablo 3. AMO Yaklaşımına Göre İK Uygulamaları	53
Tablo 4. Yüksek Performanslı Çalışma Sistemlerini Adlandırmak İçin Kullanılan Terimler.....	85
Tablo 5. YPÇ Uygulamalarının Merkeziliği (Kullanım Sıklığı, Geçiciliği ve Bölgelerarası Uygulanabilirlik Durumuna Göre)	138
Tablo 6. İKY-Performans Bağlantısına İlişkin Araştırmalar (Bağlantının Olması).....	143
Tablo 7. İKY-Performans Bağlantısına İlişkin Araştırmalar (Bağlantının Şüpheli Olması veya Reddedilmesi)	150
Tablo 8. Türkiye’de Yapılan Betimleyici Çalışmalar ve Bulguları	155
Tablo 9. Türkiye’de Yapılan (Bağımlı Değişken Olarak Gerçekleştirilen Finansal Performans) Çalışmalar ve Bulguları	156
Tablo 10. Türkiye’de Yapılan (Bağımlı Değişken Olarak Algılanan Finansal Performans) Çalışmalar ve Bulguları.....	157
Tablo 11. Türkiye’de Yapılan (Bağımlı Değişken Olarak Finansal Olmayan Performans/Çıktılar) Çalışmalar ve Bulguları	157
Tablo 12. Yüksek Performanslı Bir Örgütün Kültürel Özellikleri	212
Tablo 13. Anakütle ve Örnek Kütle Kapsamındaki Bankalar	235
Tablo 14. Bankanın Sahiplik Yapısına Göre Çalışan Cinsiyet Dağılımı.....	236
Tablo 15. Bankanın Sahiplik Yapısına Göre Çalışan Öğrenim Durumu.....	237
Tablo 16. Çalışanlara İlişkin Diğer Tanımlayıcı İstatistikler	237
Tablo 17. YPÇS Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testi	240
Tablo 18. YPÇS Ölçeği ile İlgili Açıklanabilir Varyans	242
Tablo 19. YPÇS Ölçeği Gizil Değişkenler Arasındaki Kovaryans Katsayıları....	243
Tablo 20. YPÇS Ölçeğindeki Gözlenen ve Gizil Değişkenler Arasındaki Standart Regresyon Katsayıları.....	246
Tablo 21. YPÇS Ölçeği İkinci Düzey DFA Gözlenen ve Gizil Değişkenler Arasındaki Standart Regresyon Ağırlıkları.....	247
Tablo 22. YPÇS Ölçeğine Yönelik DFA Uyum İyiliği İstatistikleri	248
Tablo 23. YPÇS Ölçek İfadeleri ve Faktör Yükleri.....	248
Tablo 24. YPÇS Ölçeği Güvenilirlik ve Yapısal Geçerlilik İstatistikleri	251
Tablo 25. Örgüt Kültürü Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testi ..	252
Tablo 26. Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenilirlik Katsayıları.....	253
Tablo 27. Örgüt Kültürü Ölçeği DFA Gözlenen ve Gizil Değişkenler Arasındaki Standart Regresyon Katsayıları	254
Tablo 28. Örgüt Kültürü Ölçeğine Yönelik DFA Uyum İyiliği İstatistikleri	255
Tablo 29. Örgüt Kültürü Ölçek İfadeleri ve Faktör Yükleri.....	256
Tablo 30. Algılanan Örgütsel Performans Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testi.....	257
Tablo 31. Algılanan Örgütsel Performans Ölçeği Maddeler Arası Korelasyonlar, Çarpıklık, Basıklık ve Varyans Büyütme Faktörleri	258
Tablo 32. Nihai AÖP Ölçeği İfadeleri ve Faktör Yükleri.....	259
Tablo 33. Kurulan DFA ve YEM Modelleri İçin Uyum Kriterlerine Ait Değerler.....	262

Tablo 34. Araştırma Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Değerleri	274
Tablo 35. YPÇS Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre Oluşturulan Yapısal Eşitlik ve Yapısal Regresyon Modellerinin Uyum İyiliği Değerleri ve Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları.....	276
Tablo 36. YPÇS Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre Oluşturulan Yapısal Regresyon Modelinin Uyum İyiliği Değerleri ve Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları.....	280
Tablo 37. YPÇS Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre YPÇS-Örgüt Kültürü Bağıntısına Yönelik Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modellerinin Uyum İyiliği Değerleri ve Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları.....	281
Tablo 38. YPÇS Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre YPÇS-Örgüt Kültürü Bağıntısına Yönelik Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modellerinin Uyum İyiliği Değerleri ve Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları.....	283
Tablo 39. Örgüt Kültürünün Algılanan Örgütsel Performansa Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modellerinin Uyum İyiliği Değerleri ve Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları.....	285
Tablo 40. Örgüt Kültürünün ROS'a Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	286
Tablo 41. Örgüt Kültürünün ROA'ya Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	287
Tablo 42. Örgüt Kültürünün ROI'ya Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	287
Tablo 43. Örgüt Kültürünün BPCI'ya Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	288
Tablo 44. Örgüt Kültürünün ROE'ye Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	288
Tablo 45. Örgüt Kültürünün NFM'ye Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	289
Tablo 46. Örgüt Kültürünün TOBIN's Q'ya Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	289
Tablo 47. Örgüt Kültürünün Performansa Etkisine Yönelik Özet Sonuçlar	290
Tablo 48. YPÇS'nin Algılanan Örgütsel Performansa Etkisinde Katılım Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi	291
Tablo 49. YPÇS'nin Algılanan Örgütsel Performansa Etkisinde Tutarlılık Kültürünün Aracılık Testine Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi	292
Tablo 50. YPÇS'nin Algılanan Örgütsel Performansa Etkisinde Uyumluluk Kültürünün Aracılık Testine Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi	293
Tablo 51. YPÇS'nin Algılanan Örgütsel Performansa Etkisinde Misyon Kültürünün Aracılık Testine Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi	294
Tablo 52. YPÇS'nin ROS'a Etkisinde Katılım Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi	295
Tablo 53. YPÇS'nin ROS'a Etkisinde Tutarlılık Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi	296
Tablo 54. YPÇS'nin ROS'a Etkisinde Uyumluluk Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi	297
Tablo 55. YPÇS'nin ROS'a Etkisinde Misyon Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi	298
Tablo 56. YPÇS'nin ROA'ya Etkisinde Katılım Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi	299

Tablo 57. YPÇS'nin ROA'ya Etkisinde Tutarlılık Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi	300
Tablo 58. YPÇS'nin ROA'ya Etkisinde Uyumluluk Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi	301
Tablo 59. YPÇS'nin ROA'ya Etkisinde Misyon Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi	302
Tablo 60. YPÇS'nin ROI'ya Etkisinde Katılım Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi	303
Tablo 61. YPÇS'nin ROI'ya Etkisinde Tutarlılık Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi	304
Tablo 62. YPÇS'nin ROI'ya Etkisinde Uyumluluk Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi	305
Tablo 63. YPÇS'nin ROI'ya Etkisinde Misyon Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi	306
Tablo 64. YPÇS'nin BPCI'ya Etkisinde Katılım Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi	307
Tablo 65. YPÇS'nin BPCI'ya Etkisinde Tutarlılık Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi	308
Tablo 66. YPÇS'nin BPCI'ya Etkisinde Uyumluluk Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi	309
Tablo 67. YPÇS'nin BPCI'ya Etkisinde Uyumluluk Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi	310
Tablo 68. YPÇS'nin ROE'ye Etkisinde Katılım Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi	311
Tablo 69. YPÇS'nin ROE'ye Etkisinde Tutarlılık Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi	312
Tablo 70. YPÇS'nin ROE'ye Etkisinde Uyumluluk Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi	313
Tablo 71. YPÇS'nin ROE'ye Etkisinde Misyon Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi	314
Tablo 72. YPÇS'nin NFM'ye Etkisinde Katılım Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi	315
Tablo 73. YPÇS'nin NFM'ye Etkisinde Tutarlılık Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi	316
Tablo 74. YPÇS'nin NFM'ye Etkisinde Uyumluluk Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi	317
Tablo 75. YPÇS'nin NFM'ye Etkisinde Misyon Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi	318
Tablo 76. YPÇS'nin TOBIN's Q'ya Etkisinde Katılım Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi	319
Tablo 77. YPÇS'nin TOBIN's Q'ya Etkisinde Tutarlılık Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi	320
Tablo 78. YPÇS'nin TOBIN's Q'ya Etkisinde Uyumluluk Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi	321
Tablo 79. YPÇS'nin TOBIN's Q'ya Etkisinde Misyon Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi	322
Tablo 80. Aracılık Testi Özet Tablosu.....	323
Tablo 81. AÖP ve GFP Arasındaki İlişkiler	325
Tablo 82. Hipotez Testi Sonuçları	326

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Evrensellik Bakışı	27
Şekil 2. STİKY Alanında Uyumun Sınıflandırılması	30
Şekil 3. Durumsallık Yaklaşımı	34
Şekil 4. Konfigürasyonel Bakış.....	37
Şekil 5. Bağlamsal Yaklaşım.....	40
Şekil 6. Bütünleştirici Yaklaşım Modeli	42
Şekil 7. Örgütün Kara Kutusu	44
Şekil 8. İKY-Performans Bağlantı Modeli.....	45
Şekil 9. İKY-Performans Bağlantı Modeli.....	46
Şekil 10. İnsan-Performans Modeli.....	46
Şekil 11. Çalışan-Performans Modeli	47
Şekil 12. Wright ve Nishii (2006) Modeli.....	47
Şekil 13. AMO Çerçevesi.....	51
Şekil 14. İKY'nin Örgütsel Performansa Etkisi	77
Şekil 15. Davranışsal Teori Modeli.....	79
Şekil 16. İKY Araştırmaları Tipolojisi.....	97
Şekil 17. Yüksek Performanslı Çalışma Sistemi.....	98
Şekil 18. Değerlendiricilere Göre YPÇS.....	108
Şekil 19. Kültür Seviyeleri ve Etkileşimleri.....	181
Şekil 20. Denison'un Örgüt Kültürü Teorik Modeli.....	191
Şekil 21. Örgüt Kültürünün Etkileri ve Performans Faktörleri	201
Şekil 22. Örgüt Kültürü ve Dış Çevrenin Etkisinin Vurgulandığı Bütünleşik Bir Yüksek Katılımlı Yönetim Modeli.....	214
Şekil 23. Araştırmanın Temel Modeli	230
Şekil 24. Temel Hipotezleri Gösteren Model-1	231
Şekil 25. Temel Hipotezleri Gösteren Model-2	232
Şekil 26. YPÇS Ölçeği Birinci Düzey DFA (Birinci Model)	245
Şekil 27. YPÇS Ölçeği İkinci Düzey DFA (İkinci Model).....	246
Şekil 28. Örgüt Kültürü Ölçeği Katılım Boyutu Birinci Düzey DFA.....	253
Şekil 29. Örgüt Kültürü Ölçeği Tutarlılık Boyutu Birinci Düzey DFA.....	254
Şekil 30. Örgüt Kültürü Ölçeği Uyumluluk Boyutu Birinci Düzey DFA.....	254
Şekil 31. Örgüt Kültürü Ölçeği Misyon Boyutu Birinci Düzey DFA.....	254
Şekil 32. Temel Aracılık Modeli	265
Şekil 33. Aracılık ve Aracısızlık Modelini Oluşturma ve Anlamada Karar Ağacı	269
Şekil 34. YPÇS Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli (AÖP Bağımlı Değişken)	445
Şekil 35. YPÇS Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli (ROS Bağımlı Değişken).....	445
Şekil 36. YPÇS Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli (ROA Bağımlı Değişken).....	446
Şekil 37. YPÇS Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli (ROI Bağımlı Değişken).....	446
Şekil 38. YPÇS Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli (BPCI Bağımlı Değişken).....	447
Şekil 39. YPÇS Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli (ROE Bağımlı Değişken)	447

Şekil 40. YPÇS Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli (NFM Bağımlı Değişken).....	448
Şekil 41. YPÇS Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli (TOBIN's Q Bağımlı Değişken)	448
Şekil 42. YPÇS Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre AÖP'ye Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli	449
Şekil 43. YPÇS Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre ROS'a Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	449
Şekil 44. YPÇS Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre ROA'ya Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	450
Şekil 45. YPÇS Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre ROI'ya Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	450
Şekil 46. YPÇS Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre BPCI'ya Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	451
Şekil 47. YPÇS Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre ROE'ye Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	451
Şekil 48. YPÇS Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre NFM'ye Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	452
Şekil 49. YPÇS Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre TOBIN'S Q'ya Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	452
Şekil 50. YPÇS Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre Örgüt Katılım Kültürüne Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	453
Şekil 51. YPÇS Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre Örgüt Tutarlılık Kültürüne Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	453
Şekil 52. YPÇS Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre Örgüt Uyumluluk Kültürüne Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	454
Şekil 53. YPÇS Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre Örgüt Misyon Kültürüne Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	454
Şekil 54. YPÇS Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre YPÇS-Örgüt Katılım Kültürü Bağıntısına Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	455
Şekil 55. YPÇS Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre YPÇS-Örgüt Tutarlılık Kültürü Bağıntısına Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	455
Şekil 56. YPÇS Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre YPÇS-Örgüt Uyumluluk Kültürü Bağıntısına Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	456
Şekil 57. YPÇS Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre YPÇS-Örgüt Misyon Kültürü Bağıntısına Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	456
Şekil 58. Örgüt Katılım Kültürünün Algılanan Örgütsel Performansa Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	457
Şekil 59. Örgüt Tutarlılık Kültürünün Algılanan Örgütsel Performansa Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	457
Şekil 60. Örgüt Uyumluluk Kültürünün Algılanan Örgütsel Performansa Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	457
Şekil 61. Örgüt Uyumluluk Kültürünün Algılanan Örgütsel Performansa Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	457
Şekil 62. YPÇS'nin Algılanan Örgütsel Performansa Etkisinde Katılım Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli.....	458

Şekil 63. YPÇS'nin Algılanan Örgütsel Performansa Etkisinde Tutarlılık Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli	458
Şekil 64. YPÇS'nin Algılanan Örgütsel Performansa Etkisinde Uyumluluk Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli	459
Şekil 65. YPÇS'nin Algılanan Örgütsel Performansa Etkisinde Misyon Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli	459
Şekil 66. YPÇS'nin ROS'a Etkisinde Katılım Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	460
Şekil 67. YPÇS'nin ROS'a Etkisinde Tutarlılık Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	460
Şekil 68. YPÇS'nin ROS'a Etkisinde Uyumluluk Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	461
Şekil 69. YPÇS'nin ROS'a Etkisinde Misyon Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	461
Şekil 70. YPÇS'nin ROA'ya Etkisinde Katılım Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	462
Şekil 71. YPÇS'nin ROA'ya Etkisinde Tutarlılık Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	462
Şekil 72. YPÇS'nin ROA'ya Etkisinde Uyumluluk Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	463
Şekil 73. YPÇS'nin ROA'ya Etkisinde Misyon Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	463
Şekil 74. YPÇS'nin ROI'ya Etkisinde Katılım Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	464
Şekil 75. YPÇS'nin ROI'ya Etkisinde Tutarlılık Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	464
Şekil 76. YPÇS'nin ROI'ya Etkisinde Uyumluluk Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	465
Şekil 77. YPÇS'nin ROI'ya Etkisinde Misyon Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	465
Şekil 78. YPÇS'nin BPCI'ya Etkisinde Katılım Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	466
Şekil 79. YPÇS'nin BPCI'ya Etkisinde Tutarlılık Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	466
Şekil 80. YPÇS'nin BPCI'ya Etkisinde Uyumluluk Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	467
Şekil 81. YPÇS'nin BPCI'ya Etkisinde Misyon Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	467
Şekil 82. YPÇS'nin ROE'ye Etkisinde Katılım Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	468
Şekil 83. YPÇS'nin ROE'ye Etkisinde Tutarlılık Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	468
Şekil 84. YPÇS'nin ROE'ye Etkisinde Uyumluluk Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	469
Şekil 85. YPÇS'nin ROE'ye Etkisinde Misyon Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	469

Şekil 86. YPÇS'nin NFM'ye Etkisinde Katılım Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	470
Şekil 87. YPÇS'nin NFM'ye Etkisinde Tutarlılık Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	470
Şekil 88. YPÇS'nin NFM'ye Etkisinde Uyumluluk Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	471
Şekil 89. YPÇS'nin NFM'ye Etkisinde Misyon Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	471
Şekil 90. YPÇS'nin TOBIN's Q'ya Etkisinde Katılım Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	472
Şekil 91. YPÇS'nin TOBIN's Q'ya Etkisinde Tutarlılık Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	472
Şekil 92. YPÇS'nin TOBIN's Q'ya Etkisinde Uyumluluk Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	473
Şekil 93. YPÇS'nin TOBIN's Q'ya Etkisinde Misyon Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli	473



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltma	İngilizce	Türkçe
%	: -	Yüzde
&	: -	ve
β_{SH}	: -	Beta Standart hata
\bar{x}	: -	Aritmetik Ortalama
AFA	: Exploratory factor analysis	Açımlayıcı Faktör Analizi
ASV	: Average shared squared variance	Paylaşılan Varyansın Karesinin Ortalaması
AÖP		Algılanan Örgütsel Performans
AVE	: Average variance extracted	Çıkarılan Ortalama Varyans
BİST	: -	Borsa İstanbul
BİT	: -	Bilgi İletişim Teknolojisi
Bkz.	: -	Bakınız
BPCI	: Business Performance Composite Index	İş Performansı Bileşik Endeksi
BSC	: Balanced Scorecard	Kurumsal Karne
CFI	: Comparative fit index	Karşılaştırmalı Uyum Endeksi
CR	: Composite Reliability	Bileşik Güvenilirlik
DFA	: Confirmatory factor analysis	Doğrulayıcı Faktör Analizi
DÖKM	: -	Denison'un Örgüt Kültürü Modeli
GA	: Confidence Interval	Güven aralığı
GFI	: Goodness of fit index	Uyum İyiliği Endeksi
GFP	: -	Gerçekleştirilen Finansal Performans
GST	: GST	Genel Sistem Teorisi
İKU	: HRP	İnsan Kaynakları Uygulamaları
İKYU	: HRMP	İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları
MESS	: -	Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası
MSV	: Maximum shared variance	Maksimum Paylaşılan Varyans
NFM	: Net Interest Margin	Net Faiz Marjı
ÖK	: -	Örgüt Kültürü
ÖVD	: OCB	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
ROA	: Return on Assets	Varlıkların Kârlılığı
ROE	: Return on Equity	Öz Sermaye Kârlılığı
ROI	: Return on Investment	Yatırımın Geri Dönüş Oranı
ROS	: Return on Sales	Satışların Getirisi
RMR	: Root mean square residual	Artıkların Kareleri Ortalamasının Karekökü
RMSEA	: Root mean square error of approximations	Yaklaşıklık Hataların Kareleri Ortalamasının Karekökü
S&P	: Standart & Poor's	ABD merkezli uluslararası kredi derecelendirme kuruluşu
s.s.	: Standart deviation	Standart sapma
STİKY	: SHRM	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

STİKYU	:	SHRMP	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları
SÜİKY	:	Sustainable HRM	Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi
SRMR	:	Standardised root mean square residual	Standardize Edilmiş Artıkların Kareleri Ortalamasının Karekökü
TİSK	:	-	Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
TOBIN'S Q	:	Tobin's Q	Piyasa Değeri / Defter Değeri Yöntemi
YKSİS	:	HIWS	Yüksek Katılım Sağlayan İş Sistemleri
YPC	:	HPW	Yüksek Performanslı Çalışma
YPCK	:	HPWC	Yüksek Performanslı Çalışma Kültürü
YPCU	:	HPWP	Yüksek Performanslı Çalışma Uygulamaları
YPCS	:	HPWS	Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri
YPIKU	:	HPHRP	Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları
YPIŞ	:	HPWS	Yüksek Performanslı İş Sistemleri

GİRİŞ

Çevrenin hızlı değişimi, küreselleşme, iletişim ve üretim sistemlerinde gerçekleşen teknolojik ilerleme, yenilikçi hizmet ve ürün sunmada yaşanan rekabet, örgütler için standart bir çerçeve haline gelmiştir. Bu gerçekler ışığında, etkin bir şekilde rekabet etmek için firmaların performanslarını iyileştirmesi gerekir (April Chang ve Chun Huang, 2005). Çünkü bir sistemin varlık nedeni, herşeyden önce hayatta kalmaktır.

Bugün birçok sektörde önde gelen küresel firmaların sahip olduğu makine, malzeme, yer gibi mal varlıklarını (assets) satın alabilmek/elde edebilmek daha fazla mümkün hale gelse de; ayırt edici özelliğin üretim araçlarını etkin olarak kullanacak yeteneğe sahip insan kaynağını işe almak, seçmek, yetiştirmek, motive etmek ve işletmede tutmak yoluyla örgüt performansına ulaşılabilceği gerçeği daha önemli hale gelmiş ve daha fazla kabul görmeye başlamıştır. Bununla birlikte denkleme, bütün çabalara rağmen tamamen öngörülemeyen ve kontrol edilemeyen, kimlik, anlam ve özgürlük eğilimli, maliyeti giderek yükselen insan unsuru dâhil edildiğinde istek, ihtiyaç, beklenti ve gerçekler sarmalını çözmek daha bir zor; bir o kadar da merak uyandırıcı hale gelmiştir.

İşgücüyle ilgili maliyetler verimlilik, işgücündeki olumsuzluk belirtileri, değişim (toplumsal, kültürel, yasal, eğitimsel, teknolojik), küreselleşme şeklinde en genel hatları ile belirtilen sorunlar nedeniyle İnsan Kaynakları Yönetiminin (İKY) önemi artmıştır (Sadullah, 2013:5). Değişim olgusunun tartışılmaz bir gerçek olduğunun kabul edildiği, örgütlerin fiziki ve mali sermayelerinin, teknolojik etkinliğinin ve sonuç yaratma kabiliyetlerinin, beşeri sermayesiyle ve beşeri sermayesinin gönüllü sinerjik etkinliği ile doğru orantılı olduğu iddiası ile yürütülen çalışmalar, yenilenen ve kendini tekrar üreten insan kaynakları yönetimi olgusunu bir rekabet aracı olarak incelemede ve anlamada günümüz ve geleceğin organizasyonları için yaşamsal önem taşımaktadır.

İnsan doğası hakkındaki inançlarımız, insan doğasının şekillenmesinde etkili olur. İnsan potansiyelinin sınırı konusundaki fikirlerimiz, olmak istediğimiz şeyi belirler (Frank, 1988:237). İnsan davranışı hakkındaki tahminlerimiz ve inançlarımız kendi kendini doğrulayan kehanet gibidir. Çünkü insanlar, kuramların onlardan beklediği şekilde davranma eğilimindedirler. Taylorcu bir anlayışla bireylerin kaytarmaya eğilimli oldukları ve çalışmaktan hoşlanmadıkları varsayımına dayanılarak tasarlanmış bir çalışma sistemi, sonuçta, bu tür davranışların görülmesini teşvik eder. Tüm ekonomik

davranış modelleri, işgörenleri çalışmaya karşı olarak görmekte, başka bir deyişle, çalışmayı sevmediklerini ve dışsal bir kontrol ya da teşvik sağlanmadıkça gerekli işleri yapmayacakları düşüncesini savunmaktadırlar. Bu kapsamda içinde yer aldığımız ve kullandığımız yönetsel paradigma bir şeylerin cevabını verse de aslında “şeylerin” paradoksal olduğunu hatırlatmasını beklemek daha gerçekçidir ve kavrayışımızı derinleştirecektir. Bu doğrultuda hem performans hem de insan odağından yaklaşım bu derinliği artırabilecektir.

İzleme ve denetleme sistemleri geliştirdikçe kontrol sağlandığının düşünülmesi, çalışanın, izlenmenin gerekli olduğunu gösterecek bir mantık oluşturmasından ziyade yasaklanan davranışın kısıtlanmasına hatta teşvik edilmesine yol açacağı gibi, güven duygusunun azalmasına da neden olabilmektedir. İnsanların seçim yapma şansı tehdit altında olduğu veya kısıtlandığı durumlarda, özgürlüklerini koruma gereksinimi, özgürlüklerini eskisine göre çok daha fazla istemeye de neden olur (Cialdini, 2009:209). İzleme ile birlikte güçlü dış teşvikler de bireyin özdenetimini ya da özgürlüğünü kaybettiğini hissetmesine ve denetimi yeniden ele geçirmek istemesine yol açabilir. Hiyerarşik denetimin artırılması denetimden kurtulma çabalarına, bu da izleme çalışmalarının artmasına, dolayısıyla gereksiz ve pahalı bir davranış döngüsünün oluşmasına yol açar (Pfeffer, 1999:88). Bu paradoksal gerçeklik içinde, çalışma hayatında insan, grup ve yarattığı dinamikleri anlamak, farklı bir paradigma ile birlikte çok boyutlu, çok değişkenli analizleri içerecektir. Bu kapsamda, örgütün varoluş nedeni ve hedefi olan hayatta kalması/başarılı olması/hayatını devam ettirmesi ile bu hedefe ulaşmada artık en önemli araç olduğu iddia edilen insanın, çalışma hayatında “öteki” ile etkileşimini, “nedenini ve nasılını” tespit ederek gerçeği anlamak ve bu gerçeklik içinde yönetmek bir zorunluluktur.

Performans, önemli bir organizasyon hedefi olduğu için, insan kaynakları yönetimi (İKY) araştırma çabalarının birçoğu, İKY-Performans bağlantısını anlamaya yöneliktir (Gardner vd., 2001). İKY'nin katma değeri üzerine yapılan ampirik araştırmaların büyük bir bölümü, İKY'nin önemli olduğunu kanıtlamakta (Arthur, 1994; Huselid, 1995); Ulrich (2005) de İK (İnsan Kaynakları) uygulamalarının önemli olduğunu ve mantığın da bunu söylediğini ifade etmektedir. Ancak, bunun aksine yaklaşımda da, İKY-Performans bağlantısı için delillerin dikkatle ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır (Wall ve Wood, 2005). Guest (2011), İKY-performans bağlantısına yönelik, yüzlerce çalışma olsa da halen iyi İK uygulamalarının performans üzerinde

etkisine yönelik uygun konumda olmadığımızı belirtmektedir. Guest (1997) tarafından, İKY-Performans bağlantısına ikna edici bir açıklama getirmek için, 1) İKY'nin doğası/teorisi, 2) Performansın doğası/teorisi ve 3) İKY ile performans arasındaki bağlantının doğası/teorisi başlıkları altındaki üç ana alanda teorik ve analitik çerçeve geliştirilmesi gerekliliği ifade edilmiştir.

İK maliyetlerini kontrol ederek giderleri azaltmak, kısa vadeli kazançlarla sonuçlanabilir ve hesaplarında açık olan şirketler, yatırımcılara işlerinin kârlılığını göstermek için İK yatırımlarını azaltabilmektedirler. Yöneticiler, sıklıkla kısa vadeli kâr temelinde değerlendirme yaptıkları için, kararlarının, uzun vadeli yatırımlardan ziyade kısa vadeli kazançları esas alması muhtemeldir (Bebchuk vd., 2010; Pfeffer, 1999:152). Yöneticiler, birikmiş kazançlarını ve dolayısıyla yönetici primlerini maksimize edecekleri için mali performans zayıf olduğunda, uzun vadeli yatırımlardan vazgeçmeye özenle teşvik edilebilmektedirler (Shin ve Konrad, 2014). Verimlilik ve kalitenin sağlayacağı kazançlar gelecekte gerçekleşir ve bu tür bir kazancın gerçekleşeceği de aslında kesin değildir. İnsanlar belirsizlikten hoşlanmazlar, bu nedenle de ani kayıplar pahasına gelecekte gerçekleşecek kazançlar çekiciliğini yitirecektir (Pfeffer, 1999:152). Lakin yönetim felsefesine; gerçekleştirilmiş, gelişmekte olan veya planlı stratejisi içine uzun vadeyi dâhil etmeyen/öngörmeyen örgütlerin hayatta kalma şansı da zayıflayacaktır.

Örgütler açısından bir maliyet unsuru ve yatırım aracı olan insan için ise, İKY uygulamaları ve çalışan tutum ve davranışları arasındaki mekanizmaların sürdürülebilir yönetim anlamında da daha iyi anlaşılmasına ihtiyaç vardır. İKY uygulamaları çalışanların değer, tutum ve davranışlarını etkileyerek, değiştirerek ve etkilenerek, performans elde etmek isteyen her türlü yönetimin elindeki en temel yönetsel araçlardır. Bu araçların, insan doğasına uygun bir şekilde ürün/hizmet alanında hayata geçirilmesinin, insanoğlunun günümüze kadar getirdiği tüm birikimlerden ve çevresel şartlardan etkilenmesinden daha doğal bir sonuç yoktur. Bu bağlamda, Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri (YPÇS) olarak tanımlanan performans odaklı İK uygulamalarında gelinen son aşamada etkileşimin doğasını ortaya koymak, kara kutu olarak tabir edilen mekanizmalar bütününe anlamak, bilimin temel kaygısı olan “şeyleri anlama” ihtiyacına yöneliktir.

İyi bir fikri ya da güçlü bir yönetimi finanse etmek için gereken para artık çok daha kolay bulunabildiği için rekabet üstünlüğü sağlayan kaynak olarak sermaye, artık eskisi kadar önemli olmamaktadır. İşgücünü asgariye indirilmesi gereken veya

kaçınılacak bir maliyet olarak değil, bir stratejik avantaj kaynağı olarak görme zamanı gelmiştir (Pfeffer, 1999:10-13). Bununla birlikte, sadece iş uygulamaları değil birçok şey değişmektedir. Bu durum ise, gelişmeleri tek bir nedene bağlamayı zorlaştırmaktadır. İK uygulamalarını daha kapsayıcı ve çok boyutlu yaklaşımla aracı, düzenleyici değişkenler ve çoklu koşullar çerçevesinde incelemenin, örgütteki güç dengelerini de değiştirecek şekilde günümüz yönetim paradigmasının geliştirilmesinde fayda sağlayacağı önerilebilir.

Bu doğrultuda, bütüncil etkilerinden yola çıkarak örgüt kültürünün kaynak-sonuç veya araştırma özelinde insan kaynakları uygulamaları-performans arasındaki bağlantıda nedenselliğini açıklama gücünün dikkate alınmasının, paradigmamızı genişletmek/değiştirmek yönünde katkı sağlayacağı iddia edilebilir.

Aynı doğrultuda, paradigma gelişimi/değişiminin “farklı bir şey (bakış, aracı, düzenleyici vb.)” ortaya koymayı gerektirdiği esasına dayanarak, bir şeyi farklı yapmak için, öncelikle buna ihtiyaç olduğunu görmek gerektiği ifade edilebilir. Diğer taraftan da, çalışanlar sayesinde rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik yürütülecek adımların çalışan-çalışan ve yönetim-çalışan etkileşimini öne çıkardığı ve bu etkileşimi anlama/yönetmenin de kolay olmadığı bilinmektedir. Zaten, kolay olsaydı, üzerinde tartışılmazdı ve herkes tarafından yapılabilirdi.

Örgüt kültürünün bir örgütteki yaşamı yansıtan örgüt üyelerinin paylaştığı inançlar, gelenekler, değer sistemleri, tutumlar, çalışanların davranışsal normları, beklentileri ve iş yapma biçimlerini kapsayan bir bütün veya yapı, kontrol ve duyuğu oluşturma mekanizması olduğu tanımından hareketle, çalışanlar üzerindeki yoğun etkisinin olduğu da bilinmektedir.

YPÇS-performans bağlantısında ise, doğrudan etki yaratmanın yanında, mevcut insan kaynakları uygulamalarının çalışanların algıladığı örgüt kültürü özelliklerinden süzülerek, filtrelenerek, biçimlenerek çalışanlarca algılanma değişikliğine yol açacağı ve bu değişikliğin de çalışanın iş davranışını/performansını değiştireceği , sonuçta da örgütsel performansa katkı sağlayacağı varsayılabilir.

YPÇS'nin özellikle gerçekleştirilen finansal performans odaklı örgütsel performans ile ilişkisindeki nedenselliğe ve aralarındaki bağlantıların teorik ve ampirik olarak incelenmesine, bu bağlantıların açıklanmasına, bu kapsamda bütüncül etkisinden yola çıkarak örgüt kültürünün katkısını, yönünü, şiddetini, aracılığını söz konusu

etkileşime/sorunsala dâhil ederek, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (STİKY) yazınına Türkiye özelinde yapılan bu araştırma ile katkıda bulunulmaktadır.

Birinci bölümde, insan kaynakları yönetiminin gelişimi, stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı ve ilgili kavramları ile yaklaşımları incelenmektedir. Devamında örgütsel performans kavramı açıklanarak stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel performans ilişkisindeki teorik temeller ortaya konmaktadır.

İkinci bölümde, stratejik insan kaynakları yönetiminde bir strateji olan yüksek performanslı çalışma sistemleri kavramının ne olduğu, gelişimi, içeriği, tasarımı ve tasarımında dikkat edilmesi gerekenler ile hangi alt uygulamalardan oluştuğu irdelenmektedir. Devamında yüksek performanslı çalışma sistemleri ile örgütsel performans ilişkisine yönelik tartışmalara, bulgulara; bu alanda yürütülen çalışmaların sınırlılıklarına, engellere ve eleştirilere yer verilmektedir.

Üçüncü bölümde yüksek performanslı çalışma sistemleri-örgütsel performans ilişkisinin nedenselliğini açıklamakta başvurulan ve araştırmanın aracı değişkeni olan örgüt kültürü incelenmektedir. Bu kapsamda, örgüt kültürünün tanımı, önemi, unsurları, düzeyleri, sınıflandırmaları ele alınmakta, örgüt iklimi ile farklılıklarına değinilmektedir. Devamında örgütsel performans odaklı kültürü açıklayan Denison Modeli açıklanmakta ve örgüt kültürü-örgütsel performans ile örgüt kültürü-yüksek performanslı çalışma sistemleri ilişkileri ile bu ilişkilere yönelik araştırma bulgularına yer verilmektedir.

Dördüncü bölüm, belirlenen araştırma amacına yönelik bir uygulamayı içermektedir. Bu bağlamda ilk önce araştırmanın amacı, önemi, varsayım ve sınırlılıkları ile araştırma hipotezleri ve yöntemi açıklanmaktadır. Devamında çalışmada kullanılan kesitsel veri seti ve veri toplama araçları tanıtılarak geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine yer verilmektedir. Veri analizindeki kritik hususlar olan ortak yöntem hatası, kayıp değerler ile aracılık modeli ve analizlerinde kullanılan alan yazının geldiği son teknikler hakkında bilgi sunulmaktadır. Son kısımda ise tanımlayıcı ve ilişkilere yönelik istatistikler ile hipotez testlerine yönelik istatistikler verilmekte ve ulaşılan ampirik bulgular alan yazın çalışmalarıyla karşılaştırmalı olarak değerlendirilmektedir.

Uygulama bölümünde yüksek performanslı çalışma sistemleri-örgüt kültürü-finansal/finansal olmayan performans etkileşimi yapısal regresyon ve yapısal eşitlik modelleri kurularak test edilmektedir. Kurulan modeller Türk hizmet (Bankacılık) sektörü özelinde test edilmekle birlikte, alan yazına İKY-performans bağıntısının

nedenselliğini açıklayıcı ve konfigürasyonel bakışı destekleyen yeni bulguları sergilemektedir.

Bulgular, Türk Bankacılık Sektöründe YPÇS'nin benimsenmesinin kesinlikle etkili olduğunu; Batı İKY sistemlerinin örgüt kültürüne uyarlandığı takdirde öncelik verilen performans türüne göre benzersiz kaynaklar yaratabildiğini; örgütsel performansı yükselten YPÇS uygulamalarının devam ettirilmesi ve geliştirilmesi gerektiğini, ön plana alınacak performans göstergesi doğrultusunda önceliklendirilmesini; YPÇS'nin finansal performansla birlikte finansal olmayan performans göstergelerini de etkilediği için insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliğine katkı sağlayacağını, İK ile ilgili sürdürülebilirliğe ulaşmak için YPÇS uygulamalarının örgütsel performansı artırmada örgüt kültürü ile bütünleştirilmesinin gerekli olduğunu işaret etmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

İnsan Kaynağı, örgütün bünyesinde bulunan en üst yöneticiden en alt kademedeki çalışana kadar mevcut işgücünü kapsadığı gibi örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanabilecek işgücünü de ifade eder (Uyargil vd., 2013). İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), insan kaynağının sahip olduğu niteliklerin, dengeleyici ve sistematik bir yaklaşımla örgütün diğer kaynaklarıyla birlikte örgütün amaçları doğrultusunda verimliliğe dönüştürülmesi için faaliyet gösteren fonksiyonlar bütünüdür (Argon ve Eren, 2004:17) veya Storey tarafından (2007:6) belirtildiği gibi, popüler anlamda basitçe *'herhangi bir insan yönetimi sistemi'*ni ifade eder.

İKY'nin tarihçesi incelendiği zaman bunun daha çok son yüzyıldaki gelişmeler çerçevesinde ele alındığı görülmektedir. Çağdaş işletmecilik ve yönetim tarihinin sanayi devrimiyle başlatılması ve özdeşleşmesi nedeniyle, İKY'nin tarihini de sanayi devriminden itibaren başlatmak gerekir (Ekin, 1994). Topluları ekonomik, sosyal ve kültürel açıdan büyük değişikliğe uğratan sanayi devrimi, ticaretin hız kazanmasının ve fabrika düzeninin gelişmesine karşın, sosyal bir faciaya da neden olmuştur. İşletme sahiplerinin ve girişimcilerin durumları iyileşirken, çalışanların gücünü yitirmesi, çalışanların örgütlenmesini kaçınılmaz hale getirmiş, özgür toplu pazarlıkların gelişimi ve işverenlerin verimlilik arayışları, personel yönetiminin önemini gündeme taşımıştır. Daha sonra gelişen endüstri ilişkileri kapsamında çalışan kesimin üzerinde durulması, çok sonraları mümkün olabilmiştir. Bununla birlikte, I .ve II. Dünya Savaşları, işgücünün önemli bir kısmının silahaltına alınması, bir kısmının savaş endüstrisinde çalıştırılması, geride kalan işgücünün verimli kullanılması zorunluluğunu doğurmuş, bugün kullanılan bilimsel yöntemlerin temellerinin atılmasını sağlamıştır (Bayraktaroğlu ve Atay, 2016:3-5). Fakat yine de ana akım örgüt ekonomisi, örgütlenmenin manevî yönlerine değinmeyerek, toplumsal ve psikolojik boyutları büyük oranda göz ardı etmiştir (Tomer, 2001).

1900'lerden itibaren Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ile çalışanların yüksek verimlilikte çalışması, ücret ile teşvik, eğitim öne çıkmış; hareket ve zaman etütleri,

sürekli denetim ile işlerin daha kısa sürede yapılması sağlanmıştır. Bu teknikler üretimin artmasını sağlarken insan faktörünü ve özellikle iş tatminini göz ardı etmiştir (Koçel, 2013:205-208). Hawthorne araştırmaları ile de beşeri faktörlerin, insan ve grup dinamikleri kavramlarının önemi anlaşılmaya başlanmıştır.

1912’lerde modern anlamda ilk personel bölümleri İngiltere’de ortaya çıkmakla (Farnham, 1990) birlikte, 1920’li yıllardan önce İngiltere ve ABD’de devamında Avrupa’da ortaya çıkan personel yönetimi, 1930’lu yılların başlarında işletmelerde operasyonel bir rol üstlenen ve bu doğrultuda bordrolama, dosyalama veri saklama (işe giriş, ayrılma tarihleri, disiplin cezaları, kişisel bilgiler vb.) gibi özlük işlerine yönelik rutin faaliyetleri yerine getiren idari yapı şeklinde kendini göstermiş, ancak 1960’lı yıllardan itibaren yönetsel bir rol üstlenmeye başlamıştır (Storey ve Sisson, 1993). Çalışan sayısı, iş hacmi ve türünün artması ile yeni bir işlev şeklinde ortaya çıkan “Personel Yönetimi”, kurmay/danışman nitelikli bir işlev olarak kabul edilmiş; bu niteliği ile organizasyonda işe alma, seçme-yerleştirme, değerlendirme, ücretleme gibi teknik ve mekanik faaliyetleri üstlenmiş; yokluğu durumunda temel işlevlerden sorumlu yöneticilerin üstlenmek zorunda olacakları iş yükünü onların üstünden almış; bu hali ile de sadece kendi uzmanlık alanı içinde kalan sınırlı roller üstlenmiş; dolayısıyla uzun yıllar “hizmetçi” gibi kabul edilmiştir (Sadullah, 2013:2). Drucker’ın 1954 yılında, "personel" yöneticilerinin "işletmeye katkıda bulduklarını ispat edememe" konusunda endişe duyduklarını vurgulaması da (Wright vd., 2005) bu tespiti doğrulamaktadır.

Kaufman’ın (2012) anlatımıyla, yönetim alan yazınının geleneksel portresi, 1940’ların sonlarında (veya 1950’lerin, 1960’lı yılların ve belki 1970’lerin başlarında) şirket yöneticisinin, stratejik odaklı İK ilkelerini bulamadığı; çünkü alana, halen, personel yönetiminde kontrol yaklaşımının, sendikal odaklı çatışma ve endüstri ilişkilerine maliyet odaklı yaklaşımın hâkim olduğu yönündedir.

İKY, ABD’de 1980’lerin başında gelişen çok yönlü ve disiplinler arası unsurları olan bir yönetim kavramıdır. Uluslararası alanda tamamen bilimsel bir disiplin haline gelmesi, 1990’lı yılları bulmuştur (Poole, 1999; Schuler, 2000). Personel yönetimi yerine İKY kavramı, 1980’li yılların sonuna doğru yaygın biçimde kullanılmaya başlanmış olsa da, personel yönetiminden İKY’ne geçiş sadece bir kelimenin değişimi olarak algılanmamalıdır. Bu değişim politik, ekonomik değişim/dönüşüm sürecinin sonucunda gerçekleşmiş ve insana değer vermeye başlayan, sosyal sorumluluk anlayışları gelişen yeni bir ideolojinin yükselişini; milli ve küresel kapitalizmin değişen şartlarını da

göstermiştir (Benligiray, 2004:6). Çünkü ortaya çıkan bu değişim ve dönüşüm sürecinde, insana sadece bir maliyet unsuru olarak bakılmasından (Beer vd., 1984) kaynaklanan personel yönetimi kavramları yetersiz kalmış (Baysal, 1993) ve ihtiyaçlara cevap verememiştir.

Geleneksel anlamda örgüt-insan ilişkisi kolektif/çoğulcudur ve “insan yönetimi” alt düzey yönetsel işlevler içerisinde kabul edilir ve personel yönetimi yaklaşımında insan faktörü, uzun dönemli örgütsel planların içerisinde değerlendirilmez (Bayat, 2008). İKY'nin personel yönetiminden farklı olan nitelikleri toplu olarak Tablo 1’de sunulmuştur (Storey, 1992’den akt. Redman ve Wilkinson, 2006:8). En temel fark olarak, insana bir maliyet unsuru olarak bakıştan bir yatırım aracı olarak bakışa, artan karar alma hızı, iletişim ile kültür ve takım odaklı çalışmaya doğru yaşanan evrimden bahsedilebilir.

Guest (1987), İKY teorisini esneklik, bağlılık, kalite ve entegrasyon şeklinde dört temel boyutta ele almaktadır. *Esneklik*, personelin esnek organizasyon yapıları bağlamında değişime uyum sağlama kabiliyetini ve istekliliğini içerir. *Bağlılık*, çalışanlardan kuruluşun çıkarlarıyla kendini tanımlaması, sadece yönetime uyum sağlamanın da ötesine geçerek örgütün amaçlarını içselleştirmek ve buna göre davranmasının beklenmesidir. Personelin ve yönetimin *kalitesi* de yüksek performans seviyelerinin elde edilmesinde önemlidir. Son olarak, *entegrasyon* ise, İK stratejilerinin örgüt stratejisinin ihtiyaçlarıyla eşleştirilmesine ve İKY'nin çeşitli öğelerinin kendi içinde tutarlı ve karşılıklı olarak destekleyici olmasını gerektirir. Entegrasyon ayrıca, hat yöneticilerinin kendi personelinin yönetimine tam olarak dâhil olması gerektiği anlamına gelir. Böyle bir dönüşüm, en aza indirgenecek bir maliyet olarak değil, personele tam kapasite çalışmasını sağlayacak bir kaynak olarak davranılmasını, daha uzun vadeli, stratejik bir perspektifin benimsenmesini içeren dört hedefin her birinin izlenmesini gerekli kılmaktadır (Guest, 1987).

Sisson (1990) ise İKY'ni, İK politikalarının iş planlamasına *entegrasyonu*; İK konularının sorumluluğunda personel uzmanlarından hat yöneticilerine doğru *değişim*; yönetim-sendikal ilişkilerinin kolektivizminden, yönetim-çalışan ilişkilerinin *bireyciliğine* ve nihayetinde *bağlılık* üzerine vurgu yapılması şeklinde dört boyut ile ele almaktadır.

Tablo 1. İKY ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

Boyutlar	Personel Yönetimi	İKY
İnanç ve Varsayımlar		
1. Sözleşme	Yazılı sözleşmelerin dikkatli bir şekilde tasvir edilmesi	'Sözleşmenin ötesine' gitmek amaçlanmaktadır
2. Kurallar	Açık kuralların / karşılıklılığın geliştirilmesinin önemi	'Yapabilirim' görünümü: 'kurallara' karşı sabırsızlık
3. Yönetim faaliyetlerine rehberlik	Prosedürler / tutarlılık kontrolü	İş ihtiyaçları / esneklik / katılım
4. Davranış referansı	Normlar/gelenekler ve uygulama	Değerler / misyon
5. Çalışana karşı yönetimin görevi	İzleme	Teşvik
6. İlişkilerin doğası	Çoğulcu	Toplumcu
7. Çatışma	Kurumlaşmış	Önemi azaltılmış
8. Anahtar ilişkiler	Çalışan-yönetim	İş-müşteri
9. Girişimler	Parça Parça	Bütüncül
10. Kurumsal plan	Marjinal	Merkezcil
11. Karar alma hızı	Yavaş	Hızlı
Hat Yöneticileri		
12. Yönetimin rolü	Transaksiyonel (Müzakereci)	Dönüşümcü liderlik
13. Kilit yöneticiler	Personel uzmanları	Genel / hat yöneticileri
14. İletişim	Dolaylı	Doğrudan
15. Standardizasyon	Yüksek	Düşük
16. Değer verilen yönetim becerileri	Müzakere	Kolaylaştırıcılık
Temel Alanlar		
17. Seçim	Ayrı, marjinal görev	Bütünleşik, temel görev
18. Ücret	İş değerlendirmesi: birden çok, sabit kademeler	Performansla bağlantılı: varsa çok az sabit kademe
19. Koşullar	Ayrı ayrı müzakere	Uyum
20. İşgücü yönetimi	Toplu sözleşmeler	Bireysel sözleşmeler
21. Görevlilerle ilişkilerin ilerlemesi	Hizmetler ve eğitim yoluyla düzenleme	Marjinal (Değişim için pazarlık yapmanın dışında)
22. İş kategorileri ve kademeleri	Çok	Az
23. İletişim	Kısıtlı akış / dolaylı	Artan akış / doğrudan
24. İş tasarımı	Bölünmüş işler	Takım çalışması
25. Çatışma yönetimi	Geçici ateşkes sağlama	Örgüt ikliminin ve kültürünün yönetilmesi yoluyla
26. Eğitim ve geliştirme	Programlara kontrollü erişim	Öğrenen organizasyonlar
27. Müdahalelerin Odağı	Personel Süreçleri	Geniş kapsamlı kültürel, yapısal ve personel stratejileri

Kaynak: Storey, 1992'den akt. Redman ve Wilkinson, 2006:8

Son yıllarda, İK'nın örgütlere değer katmadığına dair tekrarlanan eleştirilere yanıt olarak yürütülen çalışmalar (Tablo 6) ise, İK uygulamalarının performansla pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymak için çok sayıda katkıda bulunmuş; kabulünü, kullanım düzeyini ve meşruiyetini arttırmıştır. Çünkü İKY'nin ortaya çıkmasında ve artan öneminde işgücüyle ilgili maliyetler, verimlilik, teknolojinin (özellikle iletişim ve bilgi teknolojileri alanında) sebep olduğu değişimler, işletmenin toplum içindeki niteliğinin değişmesi, işgücünün (kariyer/iş tatmini vb.) beklentilerindeki değişimler, işgücündeki olumsuzluk belirtileri, küreselleşme, artan rekabet şartları, ekonomik yapılarıdaki (yüksek enflasyon, ağır sermaye yatırımları vb. nedenlerle) dönüşümler (Bratton ve Gold, 2012; Sadullah, 2013:5), yönetimde yaşanan güçlükler (seçim, gelişme, ücret yönetimi ve yöneticilerin ücret yönetimi gibi konuların kritikleşmesi) ve artan yeniden yapılanma ihtiyacı (Barutçugil, 2004:67), demografik değişimler (iyi eğitim almış işgücünün, azınlıkların, kadın çalışanların ve çift kariyerli ailelerin sayılarının artması (Dessler, 2000:12) gibi çok sayıda mantıklı ve iç dinamiklerden kaynaklı tedbir alınmadığı takdirde yapı bozumuna neden olacak gerekçeler vardır. Söz konusu alanlardaki stratejik tercihler, ekonomik, psikolojik ve sosyolojik gerçeklik içinde insan kaynağını dikkate almayı ve süreçlere katılmasını zorunlu kılmaktadır.

Bu tespitlere ilave olarak, insanın doğası ile ilgili varsayımlar kapsamında, Herzberg'in (1966) Çift Faktör Yaklaşımındaki hijyen (ücret-maaş, çalışanlarla ilişkiler, çalışma koşulları, gözetimin niteliği, iş güvenliği) ve motive edici (yaratıcılık, ilgi çekici ve zorlayıcı iş, işte bağımsızlık, işe katılım, çeşitlilik, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları, sorumluluk, işin çalışan açısından önemi vb.) faktörlerin (Paksoy, 2002:100) algılanma düzeyi ve tarzı yoluyla birey düzeyinde yaşanan değişimler de, İKY'nin ortaya çıkmasını hızlandırıcı etkiye sahip olduğu söylenebilir. McGregor'un (1960:169), yöneticinin astlarına yönelik varsayımlarına dayanan "X ve Y" kuramındaki çalışmanın yaşamak kadar doğal olduğu, insanların verimli çalışmaya yatkın olduğu, astların inisiyatif kullanmaya ve sorumluluk almaya eğilimli olduğu, güven esasına dayanan Y Kuramı da, katılımcı ve demokratik yönetim tarzını benimseyerek/benimsemek zorunda kalarak performans artırmayı hedefleyen Post-Fordist ve bilgi temelli üretim örgütlerinin yüksek performans yaratacak İKY uygulamalarına yöneleceğini/yönelmesi gerektiğini açıklamaya yardımcıdır.

Yoğun deneysel kanıtlara rağmen, İKY-Performans alanındaki araştırmacılar, İKY (ne demek istediklerini), performans (ne tür bir performans) ve bu ikisinin

birbirleriyle nasıl bağlantılandığı hakkında teoriye ihtiyaç olduğunu ifade etmektedir (Paauwe, 2009). İKY-Performans bağlantısına ilişkin teorilere yanıt olarak da, bağlantının nasıl ve neden çalıştığı soruları cevaplandırılmalıdır (Savaneviciene ve Stankeviciute, 2015).

1996'da Becker ve Gerhart, "İnsan kaynakları kararları örgütsel performansı nasıl etkiliyor?" yönündeki aldatıcı basit soruyu ortaya atarken, bilimsel yayınlarda şimdiki zamana kadar yapılan işin, İK uygulamalarının performansı etkileyebileceği süreçleri ele almadığı veya keşfedemediği kabul edilmektedir (Harney ve Jordan, 2008).

İKY'nin verimliliği arttırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmek yoluyla rekabet üstünlüğünü sağlamak şeklinde genel anlamda tarif edebileceğimiz iki temel amacı vardır ve etkinliği ise işgören performansını, tatminini ve sağlığını sağlamaktan geçer (Sadullah, 2013:3). İKY, örgüt hedeflerini karşılamak için çalışanların performansını ve bağlılığını maksimize etmeyi amaçlayan bir dizi politika içeren istihdam sistemlerinin tasarımı olarak da tanımlanmaktadır (Alagaraja, 2012; Guest, 1997). Diğer bir ifade ile, İKY, entegre bir dizi kültürel, yapısal ve personel tekniği kullanarak yüksek derecede kararlı ve yetenekli bir işgücünün stratejik olarak konuşlandırılması yoluyla rekabet avantajı elde etmeyi amaçlayan istihdam yönetimine farklı bir yaklaşımdır (Syrén, 1998'den akt. Randa, 2002). Geleneksel İKY, kontrol odaklı organizasyonlarda personelle ilgili çeşitli (çalışanların işe alınması, seçimi, eğitimi, gelişimi, performans değerlemesi, ücretlendirme ve iş ilişkileri) görevlerle ilgilenmektedir. Bu geleneksel görevler, temel işveren-çalışan ilişkisi, yönetici-temsilci ilişkisi olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla, ana akım İKY, rekabet avantajı elde etmek için (YPÇS'nde olduğu gibi) yönetim yaklaşımını değiştirmekle ilgilenmemiştir (Tomer, 2001).

İKY, örgütlerin en önemli tek varlıkları olarak gördüğü çalışanların kullanımı yoluyla daha verimli ve rekabetçi organizasyonlar yaratmayı amaçlayan normatif bir kavram (Poole, 1999) olarak da ifade edilebilir. Fakat kuruluşların yöneticileri, bunun yerine, rekabet stratejilerini, ürün ve süreç teknolojileri gibi diğer faktörlere dayandırmıştır (Snell vd., 1999). Bununla birlikte, insanın tüm organizasyon varlıklarının en maliyetli ve kontrol edilemez unsuru olması nedeniyle tarihsel olarak, insan kaynaklarına ilişkin stratejilerin her zaman temel alınmadığı gerçeğinden de yola çıkarak, söz konusu tespitin her zaman geçerli olduğu iddia edilemeyecektir. Bu anlamda, yönetim biliminde bir bağımlı değişkenin ne olduğunu, nasıl ve neden etkilendiğini tespit etmek, daha bütüncül ve tüm ilişkisel yapının ortaya konmasını gerektirdiği gibi, örgütün yaşam

eğrisindeki yerini, çevresel şartlarını, kültürünü, çalışanların demografik özelliklerini, her kademedeki yöneticinin yönetim felsefesini ve örgütün diğer üretim fonksiyonlarını da dikkate almayı gerektirecektir.

Taylorcu dönemin özellikle gelişmiş ülkelerde etkisinin tamamen kaybolmasa da ciddi oranda azaldığı düşünülürse, üretim biçimlerinde temel üretim faktörü olarak insan unsurunun baskınlığından, dolayısıyla da yönetim biçiminde insan faktörünün öne çıkmasından, “*stratejik bir nitelik taşıdığından*” rahatlıkla bahsedilebilir. Bu “stratejik” nitelmesi örgütlerin “stratejik iş planları/süreçleri” ile İK faktörlerinin arasındaki yakın ve organik ilişkileri vurgulamak için kullanılmaktadır (Bayat, 2008).

Türkiye’de ise ilk olarak personel yönetimi, kamu kuruluşlarında “Zat İşleri” olarak adlandırılmış, daha sonraki yıllarda ise bu birimler Personel Yönetimi olarak isimlendirilmeye başlanmış ve son olarak da İnsan Kaynakları Yönetimi gündeme gelmiştir (Açıkalın, 1999:32-34). En yakın tarihli olarak Demirkaya (2015) tarafından Türkiye’nin önde gelen ilk 500 sanayi kuruluşu içinde yer alan 255 firma üzerinde yürütülen araştırmada, Türkiye’de İKY dönüşümünün büyük ölçüde gerçekleşmiş olduğu, İKY’nin öneminin örgütlerce anlaşıldığı tespit edilmiştir. Buna ilave olarak, İKY alanına gösterilen önem ve artan beklentilerin tespiti anlamında, 1983-2008 yılları arasında İKY alanında yapılan lisansüstü tezlerin yıllara göre dağılımının incelenmesi neticesinde (Benligiray, 2009), alanda yapılan araştırma sayısının da giderek arttığı belirlenmiştir.

2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANLAYIŞI

1990’lı yıllarda, bilim adamları İKY terimine “strateji” ön ekini eklemesiyle “stratejik entegrasyon” kavramı İKY yazınında yer almaya başlamıştır (Bayraktaroğlu ve Atay, 2016). Stratejik İKY (STİKY) terimi ile, bir bütün olarak İKY’nin örgütsel strateji ve örgütsel performans ile ilişkilerini açıklama gayreti bulunmaktadır.

Stratejik yönetim, uzun dönemde işletmenin yaşamını sürdürmesini ve rekabet üstünlüğü sağlamasını amaçlayan bir yönetimdir (Ülgen ve Mirze, 2004:34). Bu kapsamda stratejik yönetim kavrayışı, işletmeye uzun dönemli vizyon vererek, çevresini iyi tanımlaması ve buna göre stratejilerini belirlemesini istemektedir. Bu anlamıyla stratejik yönetim, “etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü” (Dinçer, 2006:35) olarak tanımlanabilir.

Belirsizliğin İK uygulayıcılarının otoritesinin doğasında var olmasına ve İK departmanlarının hem emredici hem de tavsiye edici nitelikte fonksiyonları bulunmasına rağmen, İKY'nin hiçbir yönetsel rol üstlenmemesi; temel rolünün kontrol etmekten ibaret bir görev alanı olduğu konusunda yaşanan belirsizlikler; iş faaliyetleri ile ilgili bilginin üretilmesi ve çalışan davranışlarının düzenlenmesinin kolayca yönetilemeyecek olması; kişisel performansa dayalı ödül sistemlerinin, kişisel performansı artırabilmekle birlikte, grup sinerjisini azalttığı şeklinde sıralayacağımız İKY'deki paradokslar (Bayraktaroğlu ve Atay, 2016:17), stratejik insan kaynakları yönetimi (STİKY) anlayışının gelişimine yardım etmiştir.

STİKY, geleneksel İKY araştırmalarından kişisel performans yerine organizasyonel performans üzerine odaklanması, aynı zamanda, iş problemleri için çözüm olarak (olumlu ve olumsuz tamamlayıcılıklar da dâhil olmak üzere) İK yönetim sistemlerinin rolünü vurgulaması noktaları nedeniyle farklılaşmaktadır (Becker ve Huselid, 2006:899). Fakat burada stratejik olmaktan kasıt, sistem odaklılıktan veya finansal performanstan daha fazlasını ifade eder. Strateji, aynı zamanda, “ortalamanın üzerinde finansal performans yaratan sürdürülebilir rekabet avantajı” (Ülgen ve Mirze, 2004:28) yaratmak anlamına gelir. STİKY modelinin en basit tasviri, bir firmanın İK mimarisi ile firma performansı arasındaki ilişkidir. İK mimarisi, şirketin stratejik beşeri sermayesinin gelişimini ve yönetimini yansıtan sistemler, uygulamalar, yetkinlikler ve çalışan performans davranışlarından oluşur (Becker ve Huselid, 2006:899). Özetle STİKY, çalışana daha fazla odaklanmakta ve uzun süreli çalışan-örgüt uyumunu ön plana çıkartmaktadır.

Aynı doğrultuda Dyer ve Kochan tarafından (1994), STİKY'nin yaygınlaşan popülaritesinin, hâkim modellere göre, uygun şekilde eşleştirilen veya var olan örgütsel bağlamlarla (en önemlisi işletme stratejisi) ilişkili olarak geliştirilebilir, içsel olarak tutarlı İK uygulama demetlerinin - insan kaynakları stratejileri - örgütsel verimliliği artırdığının açık ispatlarına borçlu olduğu ifade edilmektedir.

STİKY açısından insan faktörü, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada önemli bir araçtır (Martell ve Carroll, 1995). İKY uygulamalarının dayanağını oluşturan varsayım, örgütün temel yeteneğinin (core competence) insanlar olduğu (Collins ve Clark, 2003) ve örgüt performansının büyük oranda insanlara bağlı olduğudur. Bundan dolayı, uygun İK politikaları ve süreçleri geliştirilirse ve uygulanırsa İK'nın örgüt performansı üzerindeki katkısının boyutu önemli olacaktır (Armstrong, 2006:72).

Stratejik yönetim sürecinde, örgüt stratejisi ile uyumlu olması gereken İKY'nin neden önemli olduğunun, İKY ile örgütsel performans arasında varsayılan ilişkinin mantığının temelleri kurulur (Sayılar, 2008:230). STİKY araştırmasının ayırt edici özelliği ise, bireysel ve örgütsel performansın itici gücü olarak bireysel İK uygulamalarından öte, İK sistemlerine verilen önemdir. Ancak, bu sistemlerin ne olduğu, hangi uygulamalardan oluşan sistemler olduğu, bu sistemlerin nasıl işlediği ve nasıl araştırılacağı konusunda anlaşmaya varılmamıştır (Lepak vd., 2006). Bununla birlikte, İK uygulamalarının *bütünleşme, bağlılık, motivasyon* gibi çalışan özelliklerini doğrudan etkilediği; çalışanların bu özellikleri sayesinde örgüt verimliliğini, kalitesini artırarak müşteri hizmetlerini geliştirerek performansı etkileyebileceği, bu konulardaki performansın artması durumunda finansal sonuçların gelişeceği; bu nedenle de İKY'nin finansal performans üzerinde doğrudan etki yaratmayacağı da (Armstrong, 2017:17-18) iddia edilmektedir. Demirbag ve Mellahi de (2014:348), Yüksek Performanslı Çalışma Sistemlerinin (YPÇS'nin) çokuluslu şirketler tarafından yaygın olarak uygulanmış olsa bile, performans üzerindeki etkisinin hala tam olarak anlaşılmadığını; YPÇS uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişki hakkında kapsamlı ampirik araştırma sonuçlarının Batı dışı bağlamlarda ikna edici olmadığını ve çelişkili olduğunu belirtmektedir. STİKY alan yazınında yapılan bu vurgular, işgücü becerileri ve yeterlikleri, çalışanların bağlılığı ve katılımı ile sonuçlanan İK sisteminden, çalışan performansına kadar değişim gösterir (Becker ve Huselid, 2006:900).

STİKY'nin temel argümanlarından birisi, örgütsel performansın, çalışanların yönetilme biçiminden etkilendiğidir. Bu argümanı desteklemek için, İK uygulamalarının bazı kümelerinin çalışan etkinliğini arttırdığı ve örgütsel performansın daha yüksek seviyelerini öngördüğü saptanmıştır (Bailey vd., 2001; Becker ve Gerhart, 1996; Ichniowski vd., 1996; Ramsay, Scholarios ve Harley, 2000). İşletmenin, hedeflerini gerçekleştirmek için uygulanan planlanmış İK faaliyetleri, STİKY kavramı olarak alan yazında artık yerini almıştır. Stratejik İK, hem işletmenin stratejilerinin oluşturulmasında İK işlevinin stratejik ortak olarak kabul edilmesi, hem de temin, seçim, eğitim ve ödüllendirme gibi İK faaliyetleri aracılığıyla ilgili stratejilerin uygulanması anlamına gelmektedir (Dessler, 1997'den akt. Tüzüner, 2011).

Schuler'e göre (1992:30), STİKY, bir işletmenin stratejik gereksinimlerini belirleme ve uygulama çabasında olan bireylerin davranışlarını etkileyen tüm etkinliklerdir. Mabey, Salaman ve Storey, STİKY için "yeni örgütsel stratejileri hayata

geçirecek kurumsal yetkinlikleri geliştirme süreci” (1998:25) tanımını kullanmış; Wright ve McMahan ise, “bir örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayan planlı İK yerleştirme modeli ve etkinlikleri” (1992:298) olarak açıklamıştır. Alvesson (2009:52) STİKY’ni tanımlarken, hedefe ulaşmaya ve istihdam ilişkilerinin rolüne odaklanmıştır. Schuler ve Jackson ise bütünleşme üzerine yoğunlaşmış ve STİKY’nin, “çalışanları, sistematik olarak örgüt ile ilişkilendirmek” (2007:5) olduğunu vurgulamıştır. Boxall vd. (2007:3), bütün İK stratejilerinin önemine değinmiş ve STİKY’nin, “iş birimleri ve şirketler tarafından uygulanan tüm İK stratejilerine odaklandığını” ifade etmiştir. STİKY anlayışı ile birlikte alan yazında en fazla, İKY ile örgütsel performans arasındaki ilişki vurgulanmaktadır (Cappelli ve Crocker-Hefter, 1996; Darwish, 2009:6; Erdil vd., 2004:104; Wattanasupachoke, 2009:139).

Bir örgütün STİKY bakışına sahip olup olmadığı; İK stratejisinin, vizyon, misyon ve değerlerinin olup olmadığı, varsa yazılı olup olmadığı ve İK departmanının örgüt şemasındaki yerinin diğer departmanlar düzeyinde mi yoksa tepe yönetimine yakın (koordinatörlük ya da İK’den sorumlu genel müdür yardımcılığı gibi) daha üst yetki ve sorumlulukları kapsayıcı şekilde mi yapılandırıldığı, çabaların örgüt misyonunu ne kadar iyi yerine getirildiğine dair ölçümlerin yapılıp yapılmadığı gibi göstergeler kullanılarak anlaşılabilir (DeCenzo vd., 2017:29-36). Lakin bu verilere bakarak, pratikte bir işletmenin İKY anlayışının stratejik boyuta taşınıp taşınmadığı biçimsel anlamda tespit edilmiş olsa da daha bilimsel ve akademik düzeydeki göstergelere bakılarak, STİKY anlayışının varlığı ve düzeyinin tespit edilmesi gerekecektir.

Miller’e göre (1987:352), iş stratejisi ile çalışanlara yönelik politika arasındaki operasyonel bağlar anahtar rodedir ve onun sözleriyle “İKY'nin, örgütün stratejik itkisine (tepi, istek) uyması” anlamına gelir. Bu noktada, Miller’in STİKY tanımı: İşin her kademesinde çalışanların yönetimini ilgilendiren, rekabet avantajı yaratma ve sürdürmeye yönelik olan kararlar ve eylemler şeklindedir. Fakat insan kaynaklarının kurumsal düzeyde ilgilenilmesini istemesi önemli olmakla birlikte, kapsamın ne olduğunu ihmal etmesi nedeniyle bu bağlantıya yoğunlaşmada önemli bir zayıflık söz konusudur (Redman ve Wilkinson, 2006). Miller’in tespitlerine uyan şekilde STİKY Boxall (1992), Schuler ve Jackson (1989) tarafından organizasyonların İK stratejilerini iş stratejileri ile 'eşletmesi' gerektiği ve böylece iş stratejilerinin başarılı bir şekilde uygulanmasına katkıda bulunması gerektiği de ifade edilmektedir.

Konu daha da derinlemesine incelenirse, bir dizi sektörel ve firma düzeyinde yapılan çalışmalar (Örn.; Boxall ve Steeneveld, 1999; Hendry ve Pettigrew, 1992; McKinlay ve Starkey, 1992), rekabet ortamında değişim ile karşılaşan örgütlerin, çalışan yönetimine yaklaşımında bir dönüşüm gerçekleştirmek suretiyle yeni iş stratejileri ile nasıl tepki verdiğini göstermektedir. Boxall tarafından (1992), "*eşleştirme (matching) modeli*" olarak adlandırılan bu yaklaşım, işletme stratejisi ile gerekli çalışanların tutum ve davranışlarını destekleyen bir İK stratejisi arasında eşleştirmeyi veya uyumu savunmaktadır. Bu anlamda, İK stratejisi, ilk olarak iş stratejisinin seçiminden geçer (Purcell, 1989). Dahası, kurumsal çevredeki değişiklikler belirli bir iş stratejisi tepkisini uyandırdığı ölçüde, İK stratejilerinin de çevresel değişimden şiddetle etkilendiği görülebilir (Pettigrew vd., 1988).

Bu anlamda, *İK ile ilgili üç tür strateji* tanımlanabilir (Armstrong, 2017:63): (a) Çeşitli başlıklar altındaki *genel niyet beyanları*, (b) Yüksek bağlılık, yüksek katılım veya yüksek performansla çalışma ile ilgili *genel İK stratejileri* ve (c) İKY'nin yetenek yönetimi, öğrenme ve gelişim ile ödül gibi farklı yönlerine yönelik olan *belirli stratejiler*.

Başarılı kurumlar STİKY'ni, (a) Değer katmayan, rutin idari işlerin elenmesi, (b) Örgüt içindeki tüm yöneticilerin doğru bilgi ile donatılması, (c) En iyinin işe alınması ve kaybedilmemesi, (d) Kişisel yeteneklerin ve çabaların kurumsal hedeflere yönlendirilmesi olarak adlandırılan dört temel boyutu ile hayata geçirmektedirler (Wasti, 2000:57). Böylece STİKY, çalışanların stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için nasıl daha etkin bir şekilde yönetilebileceği konusuna odaklanarak "iş yaşamında insanların nasıl daha üretken ve daha mutlu olabilmeleri için ne yapıldığı, ne yapılabileceği ve ne yapılması gerektiği" (DeCenzo vd., 2017: 30; Drnevich ve Crino, 1996) üzerinde durur. Bu gayretini de tüm stratejik planların hazırlanması, geliştirilmesi, gerçekleştirilmesinde ortaya koyar.

Tüm bu bilgiler ışığında STİKY, "insan kaynağının iç ve dış çevreyi dikkate alan, uzun vadeli planlama, tahmin (forecast) ve öngörü (foresight) ile, sistematik, bütüncül, uyum esaslı bir kavrayışla sürekli ölçümü/değerlendirilmesi yoluyla sürdürülebilir yönetimidir" şeklinde tanımlanabilir. Bu anlamda örgütler, çalışanlarını aynı hedefleri paylaşmaya ve bu hedeflere ulaşmaya yönelik çabalarını yönlendirmeye teşvik eden koşulları yaratmak için YPÇS kullanırlar. Örnek vermek gerekirse; bu sistemler, yeni beceriler geliştirme fırsatı veya çalışmalarını etkilemek için özerklik biçiminde (inisiyatif kullanma) takdir yetkisi sağlar. Böylece çalışanlar, dar bir iş tanımının sınırlarının

ötesinde kendi işleri ile ilgili takdir çabası göstererek karşılık verir; kendini konumlandığı bu noktada katılımcılık, iş doyumunu düzeyi artırarak aidiyet ihtiyacının giderilmesi olası hale gelir ve örgütsel bağlılık düzeyi gelişir.

Sonuç olarak, İKY, STİKY'nin eyleme geçirilmiş halidir (Armstrong, 2017:62) ve İKY'nin stratejik anlayışının, nereye ve nasıl gidileceğini içeren niyet beyanı olduğu için *ileriye dönüklüğü*; örgüt kapasitesinin *kaynak kapasitesine dayandığını*; iç ve dış çevreyi dikkate alarak *iş stratejisi ile uyumunu* esas alan üç temel unsuru vardır.

STİKY; yakın ve uzak çevreyi gözeterek birbirleri ve örgüt stratejisi ile uyumlu, tutarlı, tamamlayıcı ve destekleyici, başarı ve gelecek odaklı (proaktif) İKY uygulama sistemleridir. Bu yönetim sisteminde yer alan, prensip, politika, strateji, program, uygulama ve süreçlerin planlanmasında, örgütlenme, yönlendirme ve kontrol edilmesinde uyum ve tamamlayıcılık içinde bulunduğu zaman, taklit edilemez hale gelir ve işletmeye rekabet üstünlüğü sağlamanın zemini hazırlanmış olur. STİKY, ağırlıklı olarak uygulamalı bir alandır ve odak noktası, örgütlerin insan kaynaklarını etkili bir şekilde yönetmenin önemini göstermektedir.

İKY'nin evrimi, (a) Personel biriminin kuruluşu (b) personel yönetimi, (c) İKY, (d) STİKY şeklinde devam ederken, son aşamada (e) örgütsel sürdürülebilirliğin temeli olarak insan kaynakları yönetiminden ve İK'nın örgütsel sürdürülebilirliğin merkezinde yer almasından (Ehnert, 2009; Ricardo de Souza Freitas vd., 2011) bahsedilmeye de başlanmıştır.

Yazarlar, ileriye dönük STİKY'nin önündeki zorlukları belirlemekte ve STİKY'nin akademik ve uygulama alanındaki yeni yönelimlerini tartışmakta, İK ile firma performansı arasındaki "kara kutunun" daha net bir şekilde eklenmesine odaklanmakta, bu ilişki içinde merkezi aracı değişken olarak strateji uygulama entegrasyonu üzerinde durmaktadırlar. STİKY'de uyum ve durumsallıkların doğası hakkında doğrudan imalar yapmakta, ayrıca, sadece firmalar arasında değil, aynı zamanda firma içinde de farklılaşmış bir İK mimarisinin önemini vurgulamaktadırlar (Becker ve Huselid, 2006).

3. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili *Strateji*, *İK Stratejisi*, *İK Uygulamaları*, *Örgütsel Performans* kavramları yoğun olarak kullanılmaktadır.

Her şeyi önem sırasına koyan *strateji*, “işletmede uzun dönemli amaç ve hedeflerin belirlenmesi ve bu amaçları gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan kaynakların tahsis edilerek uygun faaliyet programlarının hazırlanmasıdır” (Eren, 2003:6) şeklinde ifade edilmektedir. Strateji ve endüstriyel ilişki uygulamaları arasında yakın ama mükemmel olmayan bir ilişki vardır. Belirli bir pazar ortamında belirli bir stratejiyi uygulamak için ihtiyaç duyulacak özel beceri ve davranışları sistematik olarak incelemek ve bu uygulamaları, ihtiyaca uygun şekilde gerçekleştirmek gerekecektir. Bu uygulamaların gerçekleştirilmesinin duruma bağlı olması, uygulamaların çoğu durumda yararlı olmadığı anlamına da gelmemektedir (Pfeffer, 1999:53).

Küreselleşme, teknolojik değişim hızı, işletmelerin rekabet koşullarını daha da stratejik bir duruma sokmuştur. İşletmelerin farklılaşma sınırlarının belirsizleşmeye başladığı görülmektedir. Bu noktada işletmelerin hayatta kalmasını, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yakalamasını ve performans üstünlüğüne ulaşmasını sağlamada benimseyeceği stratejinin hayata geçirilmesindeki en önemli faktör, işletmenin sağlıklı bir yapıya ve işleyişe sahip olması ve bunu sağlamanın öncüsü olarak da, insan kaynağı olacağı rahatlıkla söylenebilir. Çünkü STİKY ile ilgili çalışmaların ana önceliği, İKY uygulamalarının, performansın nedensel önceliği olmasıdır (De Brito ve De Oliveira, 2016).

Özutku (2010:81), YPÇS ile örgütsel performans arasında ilişki olduğunu tespit eden çok sayıda ampirik araştırmada nedenselliğin ortaya konulmadığını belirtmekle birlikte, Shih, Chiang ve Hsu tarafından (2006:747) önerilen modelde “örgütsel bağlam” genel adıyla tanımlanan değişkenler (Endüstri Çevresi, Uluslararasılaşma Derecesi, Firmanın ve İK Departmanının Büyüklüğü, Firmanın Önceki Dönem Performansı) bütününe bu nedenselliği açıklamaya yönelik bir çaba olduğu görülecektir. Bu noktadan itibaren, İKY-performans bağlantısını açıklamada evrensellik bakışının haricindeki farklı bakışlara eğilmek ihtiyacı doğacaktır.

Performans artışı, önemli bir ayırt edici güç olan insan unsurunun verimli kullanılmasıyla mümkündür. İKY'nin örgüt performansı üzerindeki etkisi göz önünde bulundurulduğunda, insan kaynağının personel yönetimine devredilemeyecek kadar önemli bir konu olduğu (Verweire ve Van Den Berghe, 2004:207), stratejik düzeyde ele alınması gerektiği görülmektedir.

İlk zamanlardaki alan yazın, İK uygulamalarının veya özellikle YPÇS'nin firma performansını nasıl etkilediğini açıklamak için, Bailey'in (1993) görüşünü temel bir argüman olarak kullanmıştır. İKU'nın, bir şirketin beşeri sermayesinin edinilmesi ve geliştirilmesi yoluyla çalışanların yetkinliğini geliştirdiğini, çalışanların motivasyonunu hem daha sert hem de daha akıllıca çalışmaya teşvik ederek etkilediğini, çalışanların işe katılımını teşvik eden organizasyonel yapıların sağlanması ve işleri nasıl yürüttüklerine yönelik iyileştirme yapmalarına müsaade edilmesi yoluyla performansı etkilediğini iddia etmektedir.

Örneğin, İKU sayesinde (a) bireysel bilgi ve becerilerin artırılması (Becker ve Gerhart, 1996), (b) çalışanların bilgisinden yararlanarak elde edilen performans avantajlarının sürdürülmesi (Evans ve Davis, 2005), (c) insan sermayesinin, şirkete özgü/kendine has beceriler biçimini alması, bunun sonucunda çalışanların problem çözme becerisinin artması (Snell ve Dean, 1992), (d) YPÇS'ne sahip olmanın, çalışanların katılımını ve güçlendirilmesini gerektirdiği için çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırması (Caspersz, 2006; Whitener, 2001) ve (e) kontrol ve katılımı artırabilecek İK uygulamalarının kullanılması (Ichniowski vd., 1997; Tomer, 2001) mümkün olmaktadır.

Bazı çalışmalarda, örgüt düzeyindeki değişkenler aracı değişken olarak İK uygulamaları ve bireysel çıktılar arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Örneğin, Takeuchi, Chen ve Lepak'ın (2009), YPÇS ile çalışan memnuniyeti ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerini konu alan çalışmasında, bu ilişkiler işyeri iklimi gibi işletme düzeyindeki aracı değişkenler ile açıklanmaktadır.

Örgüt stratejisini açıklama gayreti olan birçok strateji sınıflaması (Ansoff, 1987; Miles vd., 1978; Mintzberg, 1978; Porter, 1985; Van Maanen ve Schein, 1979) arasında sade yapısıyla Miles vd.nin (1978) strateji tipolojisi, alan yazında en çok kullanılan ve kabul gören sınıflamadır.

Diğer stratejist Porter tarafından (1980:35) rekabetçi strateji kapsamında tanımlanan rekabet avantajı, pazarda müşteriler için değer yaratmak ve örgütün temel yeterlilikleri aracılığıyla rekabet üstünlüğü sağlamak için karar ve davranışlar bütünlüğünü sergilemesidir. Rekabetçi stratejideki önemli husus, örgütün bulunduğu sektörde rakiplerine göre pozisyonunun (kârlılığının sektör ortalamasının altında veya üstünde olması) ne olduğudur. Uzun vadede ise ortalamanın üzerinde bir performans sergilemesi ile elde ettiği konum sürdürülebilir rekabetçi avantajını oluşturur.

İşletmelerin stratejik adaptasyonuna ve pazardaki saldırganlıklarına odaklanan Miles vd. (1978), yeni ürünlerin piyasaya sürümü ve yeni pazar imkânlarını değerlendirmesi açısından “*öncü*”, “*analizci*”, “*savunmacı*” ve “*tepkici*” olarak dört farklı strateji tipi olduğunu öne sürmüştür.

Belirsiz, hızlı ve değişken çevresel şartlarda sürekli pazar fırsatlarının araştırılmasına odaklanan “*öncü*” işletmelerin ve bir yandan pazar pozisyonunu korurken bir yandan da gelecek vadeden yeni ürün ve pazar geliştirmeyi hedef alan “*analizci*” işletmelerin pazar liderliği için yeni ürün/hizmet geliştirme, teknolojik alanlarda yenilik yapma, rakiplerinden önce fırsatları kovalama eğilimlerinden (Storey ve Hughes, 2013) dolayı, mevcut faaliyetlerin verimliliğini geliştirerek ürün ve pazarı korumaya odaklanan/uzun vadeli planlama ile uğraşan, istikrarlı/öngörülebilir ortamlarda faaliyet gösterme eğilimli “*savunmacı*” ya da çevrelerinde meydana gelen belirsizlik ve değişimlere etkili karşılık sunamayan ve tehditlerden kaçınan “*tepkici*” (Miles vd., 1978) işletmelerin aksine, başta yenilik performansı olmak üzere örgütsel performansı yakalamada daha üstün olacaktır (Armstrong, 2017:44; Storey ve Hughes, 2013). Öz anlatımla, stratejik seçim örgütsel performansı etkileyecektir.

Bununla birlikte, dinamik bir pazarda, fırsatları yakalama ve yeni ürün/hizmeti rakiplerden önce pazara sunarak rekabet avantajı kazanmada, izlenen stratejinin yanı sıra verilen stratejik kararın hızının da önemli bir role sahip olduğu unutulmamalıdır. Örneğin, pazar fırsatlarını kovalayan “*öncü*” işletmeler gerekli kararları almakta geç kaldıklarında yeni ürün/hizmet sunma önceliğini, buna bağlı olarak da rekabet avantajını rakiplerine kaptırabilirler. Bu bağlamda, stratejik karar verme hızının, seçilen stratejilerin performansla olan ilişkisini etkilemesi gerçeği de unutulmamalıdır. Stratejik karar verme hızını sağlayan temel unsurlar (Zehir ve Özşahin, 2006) olan örgütsel (Örgüt tipi: Merkezileşme-ademi merkezileşme, biçimselleşme vb., Örgüt Yapısı: Yenilikçilik, vb.) ve çevresel faktörler (dinamizm, olumlu çevresel koşullar vb.) içinde yer alan bu unsurlara hükmeden insanın ve o örgütteki her faaliyetinde aktif rol alan İK uygulamaları ile hayat bulan İKY sisteminin ne kadar önemli olduğu ve büyüklüğü de göz ardı edilmemelidir. Fakat Boxall ve Purcell’in belirttiği gibi (2003:197-198), iyi tasarlanmış İK politikalarının tutarsız olarak uygulanması, genellikle istenen etkiyi baltalamaktadır. Firmanın tek İK uygulaması gibi bir şey de yoktur. Firmanın İK uygulamalarını, hat yöneticilerinin kendine özgü davranışlarından ötürü değişime neden olan normlar olarak hayal etmek daha doğrudur.

İlic ve Keçecioğlu (2008), rekabetçi avantajın rekabetçi stratejinin temeli olduğunu savunmakta; Porter (1980) ise, İK politikalarının rekabetçi stratejiye uyarlandıklarında en iyi sonuç verdiğini iddia etmektedir. İK bazında rekabet etmek, başarının tek kaynağı olmamakla (Pfeffer, 1999:52) birlikte, günümüzde insanların rekabet üstünlüğü sağlamada ayırt edici güç olması, İK'nı stratejik yönetim aşamasına kadar getirmiştir. Rekabet ve örgüt avantajının özellikleri ve bakış açısı değişmektedir. Stratejik yönetimin kaynak tabanlı ve bilgi tabanlı bir bakış açısına sahip olmasıyla örgüt performansı ve dolayısıyla rekabet avantajı, artan oranda örgütün öğrenme, yenilikçi olma ve değişme yeteneğine de bağlı olacaktır (Pfeffer, 1999:52).

Dolayısıyla bu yetenekler merkezindeki insan faktörü, artan bir şekilde en önemli ekonomik değer yaratıcısı olmaktadır (Harrison, 2003:290). Strateji belirleyen üst düzey karar alıcıların zihin yapılarındaki bu değişim, akademik araştırma birimlerini de İK uygulamaları ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya teşvik etmiştir. Araştırmalar, İK tarafından yaratılan potansiyel değeri (çalışan devir hızı, kârlılık, piyasa değeri vb.) ortaya koymaları açısından yararlıdır (Wright vd., 2003:21-22). Aynı zamanda, İK mimarisi ve firma performansı arasındaki "kara kutu" içerisindeki stratejinin uygulanması rolü, hat yöneticisinin merkeziyetçiliğini ve işgücü yönetimine daha geniş odaklanmayı yansıtmaktadır (Becker ve Huselid, 2006:922).

Strateji-performans bağlantısında İKY'nin dâhil edilmesi anlamında, Arthur'un (1994) ABD demir çelik endüstrisinde yaptığı çalışmada, *maliyet liderliği* stratejisi sürdüren örgütlerin, İK sistemlerinin iyi tanımlanmış görevler, kesin kurallar, yüksek derecede yapılandırılmış performans ödeme sistemleri olarak şekillendiği; *farklılaşma* stratejisi izleyen örgütlerin ise eğitim ve sosyalizasyonun yüksek düzey olduğu bağlı İK sistemleri geliştirdiklerini bulmuşlardır.

İK uygulamaları, maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma şeklinde tanımlanan üç jenerik strateji ekseninde ele alındığında:

Maliyet liderliği stratejisi yürüten örgütlerde rekabet avantajı yaratmak için çalışanlardan beklenen davranış profili özellikleri; kısa-dönemli odaklanma, tekrarlanan ve beklenen davranışlar, bireysel ve özerk eylemler ile kaliteden ziyade ürün ve hizmetlerin miktarına odaklanma, çok fazla risk almama ve istikrar beklentisi olarak sıralanabilir (Schuler ve Jackson, 1987:211). Fakat düşük maliyet ile düşük ücret üzerinde yoğunlaşan rekabet stratejileri, işgücü ile yönetim arasında güvensizliğe yol açar

ve çatışmayı artırır, kalite gelişimini ve yenilik yapılmasını engeller (Kochan ve McKersie, 1992:171). Bu dersten şu sonuç çıkartılabilir: Kaliteye ve/veya yeniliğe önem veren rekabet stratejileri, yüksek motivasyon, bağlılık ve istihdam ilişkisinde güven ortamının oluşmasını gerektirir.

İK uygulamaları açısından maliyet liderliği ile rekabet stratejisi yaratabilmek için örgütler açık ve kesin olarak tanımlanmış, en küçük bir belirsizliğe yer vermeyen iş tanımları belirlemelidirler. Uzmanlaşma, deneyim ve verimliliği sağlamak için görevler ve kariyer yolları dar olarak tasarlanmıştır. Kısa dönemli ve sonuç odaklı performans değerlendirme sistemleri mevcuttur. Ücretlendirme kararlarının verilmesi için sektördeki ücret düzeyleri yakından takip edilmektedir. Çalışan eğitimi ve geliştirme programları düşük düzeydedir (Schuler vd., 1987:213).

Farklılaşma stratejisi yürüten örgütlerde çalışanlardan beklenen davranış özellikleri ise, uzun dönemli odaklanma; yüksek düzeyde yaratıcı, işbirlikçi ve bağımsız davranış; kaliteye ve üretim miktarına orta düzeyde odaklanma; yüksek düzeyde risk alma, belirsizlik ve tahmin edilemezliğe karşı yüksek düzeyde tolerans olarak sıralanmaktadır (Schuler vd., 1987:209-210).

İK uygulamaları açısından farklılaşma ile rekabet stratejisi yaratabilmek için gruplar arasında yakın etkileşimi ve koordinasyonu içeren görevler, grup başarısına ve uzun döneme odaklanan performans değerlendirme sistemi, örgütteki diğer pozisyonlarda kullanılabilir niteliklerin geliştirilmesine olanak veren görev tasarımları, düşük ücret oranları ile birlikte çalışanların hissedar olmalarının sağlanması ve çalışanların maaş, ikramiye, hisse payı gibi unsurlardan oluşan ödeme karmalarının seçiminde daha özgür bırakılması temel uygulamaları esas alınır (Schuler vd., 1987:213).

Odaklanma stratejisi yürüten örgütlerde, maliyete odaklanmada maliyet liderliği, farklılaşmaya odaklanmada ise farklılaşma stratejisinde yer alan insan kaynakları uygulamaları ve çalışan profilleri gözlenmektedir (İlic ve Keçecioğlu, 2008).

Strateji ve İKY arasındaki bağlantı, makro ve mikro olmak üzere iki alt akışa ayrılabilir. Makro alt akış, örgütte İK işlevinin durumu ve etkisine genel olarak odaklanmaktadır. Makro akışın odak noktası bireysel İK uygulamaları değil, İK işlevinin iş stratejisi ile bağlantılı olmasıdır (Khatri, 2000:337).

Mikro İKY araştırmaları, yapılandırılmış mülakat, bilişsel yetenek testi, 360 derecelik performans değerlendirme, davranış modelleme eğitimi ve kazanç paylaşımı,

kâr paylaşımı, hisse senedi seçenekleri ve ikramiyeler gibi birtakım teşvikler tarzında teknik olarak sofistike ve kesin olarak seçilmiş, etkili İK uygulamalarını ortaya çıkarmıştır. Makro İKY araştırmaları, daha kapsamlı bir İK uygulamaları örneğini (ör. Testler, değerlendirme, eğitim) uygulayan kuruluşların bu uygulamalardan daha az uygulayanlara oranla daha iyi performans gösterdiğini tespit etmiştir (Wright ve Boswell, 2002:38).

Ancak, unutulmamalıdır ki yüksek performans yalnızca İK uygulamaları ile ilgili değildir. Purcell, Kinnie, Hutchinson, Rayton ve Swart (2003), yürüttükleri vaka analizi araştırmasında, 'kişi-performans' bağlantısı olarak adlandırdıkları bağlantıyı harekete geçirmenin anahtarının, sadece iyi hazırlanmış İK uygulamaları 'paketleri' değil, güçlü ve tutarlı örgütsel vizyon (veya 'büyük fikir') ve kurumsal liderlik ile uygulama sahasındaki liderlik eylemleri ve çalışanın işi ile ilgili takdir etme gücünün birleştirilmesi olduğunu ifade etmektedir.

Sonuç olarak, rekabet üstünlüğü sağlamada çalışanlar ayırt edici güçtür. Çünkü STİKY'nin etkinliği ile doğrusal ilişkili olan örgüt performansı, çalışanların performansından da kaynaklanmaktadır ve İK'nı stratejik düzeye taşımıştır. YPÇS ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan çalışmalarda örgütsel performans içinde yer alan finansal performans esas alınmaktadır. Bu noktada, strateji-İK uygulamaları-performans zincirinde, karar verme hızı, güçlü ve tutarlı örgütsel vizyon ile yöneticilerin uygulama becerisinin (liderlik) de önemli olduğunu işaret etmek gerekir ve "iş stratejisi, kendisine uygun İK stratejisi üzerinden İK uygulamalarını ve bu uygulamalardan oluşan paketlerin içeriği ile uygulama düzeyini değiştirecektir" çıkarsaması yapılabilir.

STİKY'nin geleceğine yönelik son dönemde yapılan bazı çalışmalarda, İKY'nin hem bireylere hem de kuruluşlara fayda sağlaması gerektiği; İKY teorisi ve araştırması içerisindeki baskın modellerin, performansı artırma yollarına ağırlıklı olarak odaklanmaya devam ettiği, ama çalışan kaygısının da çok önemli olduğu; *işyerinde ve toplumdaki baskıların, çalışanların refahı için artan bir tehdit oluşturduğu*; İKY araştırma ve politikasının çalışanların refahını, iyi oluş halini arttırmaya daha büyük öncelik vermesi gerektiği yer almaktadır.

Söz konusu önceliklerin sebepleri arasında, ahlaki gerekçelerle yapılması gereken doğru şey olması; çünkü, kilit paydaşlar olarak *çalışanların çıkarlarının çoğu kez ihmal*

edildiği; örgütlerin, çalışanların iyi oluş hali odaklı çalışmalarla hem performansını artırması hem de maliyetleri düşürmesinin önemli olduğu; çünkü, Sosyal Değişim Teorisine dayanarak, işyerinde çalışanların iyi oluş halini teşvik etmesi muhtemel potansiyel İK uygulamaları setinin, örgüt ve çalışan açısından karşılıklı yararlar sağlayacağı iddia edilmeye başlanmıştır (Guest, 2017) .

4. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI

YPÇS, modern yönetimin temel bir buluşudur ve bireysel ve organizasyonel performans üzerinde güçlü olumlu etkileri olduğu iddia edilmektedir (Marin ve Tomas, 2016; Wood ve De Menezes, 2011). İK uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi araştıran ampirik araştırmalar, insan kaynaklarının önemini, yönetimini ve organizasyonel değeri üzerindeki etkisini doğrulamaktadır.

İK uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkiye yönelik iki farklı yaklaşım mevcuttur (Budhwar vd., 2007). Bazı yazarlar, İK uygulamaları ve örgütsel performans arasında "*doğrudan*" bir ilişki bulunduğunu belirtirken (Schuler ve Jackson, 1999), diğerleri İKY uygulamaları ve örgütsel performans arasında "*dolaylı*" bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır (Edwards ve Wright, 2001; Ferris vd., 1998).

İkinci araştırma yoluna ilişkin olarak, araştırmacılar arasında geliştirilen genel fikir birliği, İK uygulamalarının doğrudan iş performansına yol açmadığı (Katou ve Budhwar, 2007) ve İKY-Performans bağlantısını sağlayan mekanizmaların ve ara sonuçların İKY'nin firma performansını nasıl yönlendirdiğini daha kapsamlı bir şekilde anlamada merkezi olduğunun kabulü yönündedir (Becker ve Gerhart, 1996).

İKY'nin stratejik boyutunu ortaya koyan yaklaşımlar (Özutku, 2010: 65-107; Tüzüner, 2011:26) çerçevesinde yürütülen alan yazın taraması doğrultusunda, aşağıda yer alan yaklaşım türlerine ulaşılmış; bu yaklaşımlar, STİKY uygulamalarının genel tarzını yansıttıklarından dolayı (Akdemir, 2017:162) elde edilen bilgiler ışığında, İK uygulamaları ve örgütsel performans arasında doğrudan ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalar "*En iyi uygulamalar*"; dolaylı yani aracı, düzenleyici değişkenler üzerinden ilişki olduğuna yönelik çalışmalar "*En iyi uyum*" başlıkları altında incelenmiştir.

4.1. EVRENSEL/EN İYİ UYGULAMALAR YAKLAŞIMI

İKY-Performans bağlantısına yönelik doğrudan ilişki olduğu yönündeki yaklaşıma ilişkin olarak, mevcut alan yazında Evrensel Perspektif (Delery ve Doty, 1996; Katou ve Budhwar, 2007) ortaya çıkmaktadır. Evrensellik bakış açısında, bazı İK uygulamalarının diğerlerinden daha iyi olduğunu ve tüm organizasyonların bu uygulamaları her fırsatta benimsemesi gerektiğini, birbiriyle tutarlı İK uygulamalarının bir sistem olarak benimsenmesinin bir firmanın stratejisinden bağımsız olarak firma performansında iyileşmelere yol açtığını destekleyici bulgular elde etmişlerdir (Wright ve McMahan, 1992).

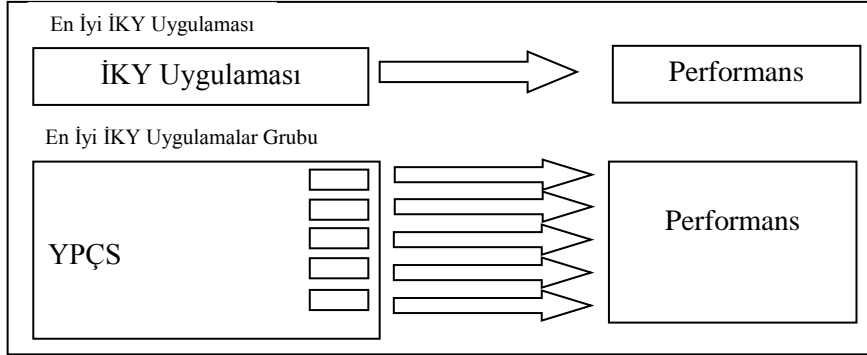
Bu yaklaşımda, bir dizi “en iyi” İK uygulamalarından yararlanılarak örgüt performansı artırılır. Bu uygulamalar evrenseldir ve her durumda “en iyi”dirler (Armstrong, 2006:40). Tutarlı İK uygulamalarının bir sistem olarak benimsenmesinin, bir firmanın stratejisinden bağımsız olarak örgüt performansında iyileşmelere yol açtığı varsayılır (Delery ve Doty, 1996).

Evrensellik yaklaşımına göre, İKY ile YPÇS arasında doğrudan ilişki vardır ve bu ilişki farklı araştırmacılar tarafından irdelenmiş ve farklı iş sistemleri ortaya çıkmıştır (Tüzüner, 2011:27). Yüksek performanslı sistemlerin pek çok açıklaması, istenen özelliklerin listelerini içerir ve bu nedenle "en iyi uygulama" kavramını somut hale getirir. Buna rağmen, yine de nedensellik konusunda çekinceler bulunmaktadır ve şüpheli bir kavram olan en iyi uygulamaların araştırmacılarca sunulan değişken uygulama listeleri haricinde, YPÇS’ni neyin oluşturduğuna ilişkin herhangi bir anlaşma yapılmamış gibi gözükmektedir (Armstrong ve Taylor, 2014:59). Godard’ın (2004) yorumladığı gibi, bu listeler uzun süredir kabul gören iyi personel uygulamaları demetlerinden başka bir şey değildir ve derlenen listeler oldukça değişiktir. Aynı doğrultuda, Gerhart (2005:178), araştırmaların, tek bir yüksek performanslı uygulama seti tanımlamadığını belirtmiştir. Becker ve arkadaşları (1997) ise, YPÇS'nin son derece özel bir tavır sergilediğini ve kuruluşun kendine özgü koşullarına uyması gerektiğini vurgulamışlardır. Ancak, Sung ve Ashton (2005), Combs, Liu, Hall ve Ketchen (2006) ve Ericksen (2007) tarafından yapılan araştırmalar, YPÇS'nin performansı önemli ölçüde artırabileceğini göstermiştir.

Belki de YPÇS modelinin erdemi, insanları, performansı artırmak için neler yapılabileceğini ve çeşitli yaklaşımların birbirine bağlı bir eylem programında nasıl bir araya getirilebileceğini düşündürdüğüdür. Bu yaklaşıma göre öncelikle en iyi

uygulamaların ne olduğunun, daha sonra bu uygulamaların işletme performansı ile ilişkisinin ortaya konması gerekir (Armstrong ve Taylor, 2014).

Şekil 1. Evrensellik Bakışı



Kaynak: Alcázar vd., 2005:219.

Evrensel bakış açısı, insan faktörünün örgüt performansına katkısının bir değerlendirmesini sunar. Tümdengelimci bir mantık benimseyen ve en iyi uygulamaların varlığını savunan evrensel yaklaşım ile en iyi uygulama gruplarını tanımlayan yaklaşım arasındaki farklılıkları göz önüne alırsak, bu perspektifin katkısı Şekil 1'de görüldüğü gibi grafik olarak ifade edilebilir (Alcázar vd., 2005:218). Bu çalışmalarda İKY ve sonuçlar arasındaki doğrudan ilişki testinde yüksek anlamlılık derecesine ulaşılmaktadır.

Bu yaklaşımda, Davranışsal, KTB ve İnsan Sermayesi Teorisi esas alınmakla (Özutku, 2010:100) birlikte, Evrensellik yaklaşımında temel bağımlı değişkeninin (örgütsel performans) tanımı özellikle eleştirilmiş ve bunu ölçmek için, evrensellik yazarlarınca, daha görünür ve pratik olmasına rağmen İKY uygulamalarının diğer etkilerini ve bu etkilerin gerçekleştiği seviyelerin çokluğu görmezden gelinerek temelde finansal göstergeler kullanıldığı ifade edilmiştir (Rogers ve Wright, 1998). Evrensel modelin temel unsuru olan organizasyonel performans yapısı, her bir örgütün özelliklerine bağlı olarak farklı kökenli ve göreceli ağırlıklı ölçümlerin bir kombinasyonu ile oluşturulmalıdır (Alcázar vd., 2005).

Khatri (2000), evrensellik yaklaşımının daha çok ABD'ye özgü olduğunu ve diğer ülkelerde çok fazla başarılı sonuçlar vermediğini; Colbert (2004:344) ise, bu yaklaşımda kültürel ve kurumsal farklılıkların ve etkilerinin yeterince dikkate alınmadığını savunmuştur.

4.2. EN İYİ UYUM YAKLAŞIMI

En iyi uyum yaklaşımı insan kaynakları yönetimi –performans ilişkisinin dolaylı ilişkili olduğuna yöneliktir.

4.2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Uyum

Örgüt stratejisi ile İK uygulamaları arasındaki bağlantının oluşturulmasında uyum (fit) ve birlikte ele alma/hizalanma (alignment) ifadeleri beraber yer almaktadır (Ulrich ve Brockbank, 2005; Ulrich ve Lake, 1990; Wright ve McMahan, 1992). İK ve stratejiyi entegrasyon hakkında, kaynakların verimli yönetimine bağlılık kadar, ikinci olarak da, bunun kendi başına yeterli olmadığı, İK'nın aslında planlama sürecinin de ötesinde ele alınması gerektiği, böylece sadece iş stratejisinden akmak yerine, bunun bir parçası olması gerektiği ve İK boyutunun kabul edilen iş stratejisinin türünü sınırlayabildiği veya fırsatlar sunabildiği ifade edilebilir (Redman ve Wilkinson, 2006:12).

İK uygulamaları, bireysel veya etkileşimli olarak örgütün insan kaynaklarını etkilemektedir. Bu nedenle uyumun oluşturulmasında, İKY uygulamaları arasındaki ilişki tiplerinin bilinmesi önemlidir (İlic ve Keçecioğlu, 2008). Bu anlamda, İK sisteminin o örgütün diğer sistemleri ve süreçleriyle birlikte değerlendirilmesi/ bütünleştirilmesi sağlanarak rakip örgütlerce taklit edilmesinin zorlaşacağı söylenebilir.

YPÇS'ne yapılan yatırım, farklı yönetsel uygulamalar mevcut organizasyonel özellikleri içsel olarak birbiri ile uyumlu hale getirilmiş tutarlı bir sistemle birleştirildiğinde (iç uyum) ve operasyonel ve stratejik hedeflerle uyumlaştırıldığında (dışsal uyum) rekabetçi bir avantaj kaynağı yaratabilir (Becker ve Gerhart, 1996:781; Becker vd., 1997:41).

Örgütte var olan bir İK stratejisi tek başına iyi ya da kötü olarak nitelendirilemez. İK stratejisinin başarısı, duruma ve hangi içerik ile kullanıldığına bağlı olarak değişmektedir (Barutçugil, 2004:114). Farklı strateji tipleri için çok sayıda en iyi yolun bulunabileceği, genelde rekabet dinamiklerinin değişmesi ile İK yaklaşımlarının da değişime uğradığı (İlic ve Keçecioğlu, 2008) söylenebilir. Diğer bir ifade ile bir İK stratejisinin örgütsel performans üzerindeki etkisi diğer faktörlere olan uygunluğuna bağlı olarak değişmektedir. Uyum daha iyi performans anlamına gelmekte, uyumsuzluk ise tutarsızlıklara ve düşük performansa yol açmaktadır. İnsan kaynakları stratejisinin bir örgütün performansına olan katkısı; bu strateji ile (Barutçugil, 2004:114);

- Örgütün genel stratejisi arasındaki uygunluğunun,
- Örgütün içinde bulunduğu çevresel faktörlerle uyumunun,
- Örgütün özgün kurumsal özellikleri ve kültürü ile uyumunun ve
- Örgütün belirgin, ayırt edici yetkinlikleriyle uygunluğunun sağlanması ile artacağı ifade edilmektedir.

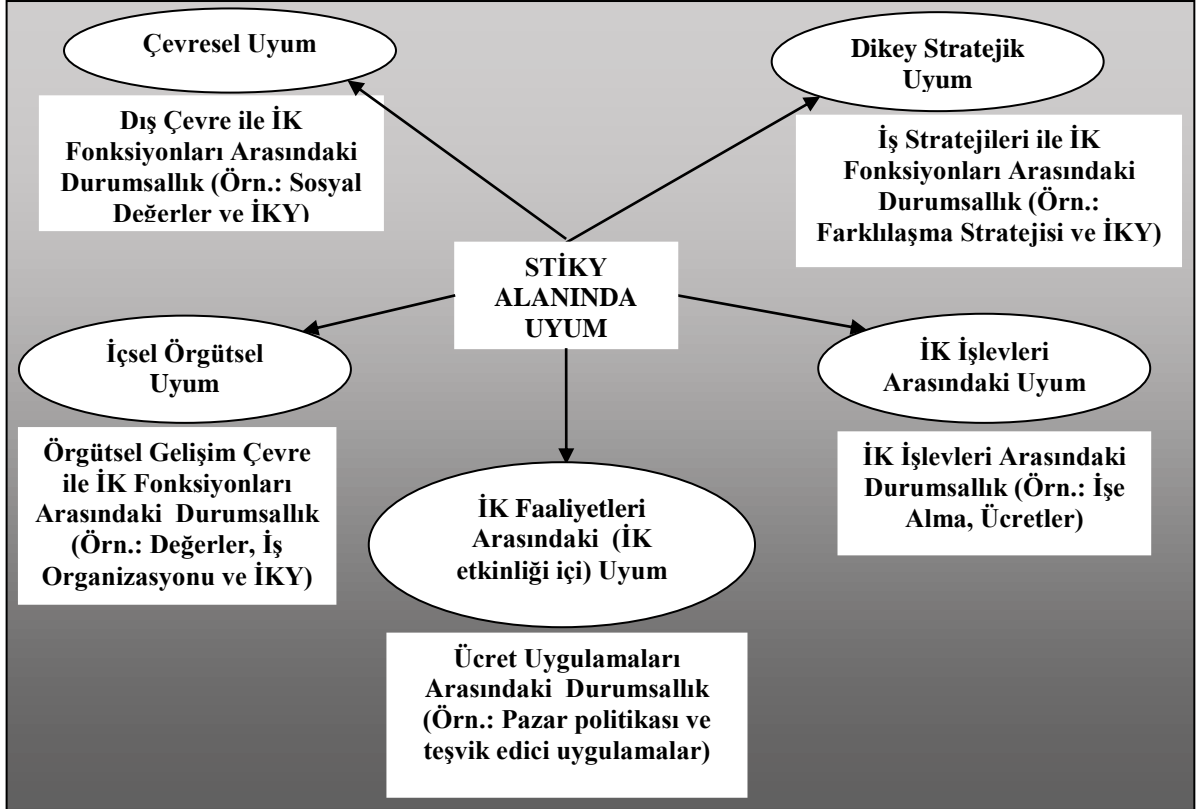
Diğer taraftan Dyer ve Reeves (1995), İK stratejilerini “İK uygulamalarında içsel olarak tutarlı ilişkiler paketi” olarak belirtmiş ve bu doğrultuda Guest (1997) ise, İK uygulamaları ve stratejik uyum konusunda (a) İK uygulamalarının dış çevreyle bağlantısı, (b) İK uygulamalarının pazarın doğası gibi belirli dış faktörlere yanıt vermesini temin edecek yaklaşımlar, (c) tüm firmaların avantajlı olarak uyarlayacağı “en iyi yaklaşımları” değerlendirmek, (d) uygulamaların uygun bileşimini bulmanın önemi üzerinde duran yaklaşım ve (e) tamamlayıcı uygulamalar kümesini araştırmak şeklinde beş farklı uyum tipi tanımlamıştır.

STİKY çalışmalarında, uyum kavramı genellikle dikey ve yatay uyum olmak üzere iki ana boyutta incelenmektedir. Bununla birlikte, Chenevert ve Tremblay (2009) tarafından Şekil 2’de sunulan daha detaylı ve kapsayıcı beş uyum türü tanımlanmıştır. Bunlar, “çevresel uyum”, “dikey stratejik uyum”, “içsel örgütsel uyum”, “İK işlevleri arasındaki uyum” ve “İK faaliyetleri arasındaki uyum”dur. Uyum ilkesine göre yapılan örgütlenmenin, daha etkili ve verimli sonuçlar getirdiği kabul edilmektedir (Baird ve Meshoulam, 1988). Bir sistem içerisinde İK uygulamalarının tümü uyumlu ise, performans sistemine etkisi, tek başına her İK uygulamasının tek başına etkilerinin toplamından daha büyük olmalıdır (Ichniowski vd., 1997).

Çevresel uyum, İKY sistemi içindeki farklı İK uygulamalarının dış çevre bağlantısını temsil eder. Bu mantığa göre, İKY sistemi, çevrenin sosyal, kültürel ve kurumsal özelliklerine uyumlu hale getirilmelidir. Stratejik uyum olarak da adlandırılan *dikey stratejik uyum*, İK sistemi ve iş stratejisi arasındaki bağlantıyı temsil eder ve İK uygulamalarının, çalışanların örgüt misyonunu, vizyonunu ve anahtar hedeflerini yerine getirme yeteneklerini ve motivasyonlarını harekete geçirmesi gerektiğini belirtir. *İçsel örgütsel uyum*, teknoloji, yapılar, çalışma sistemi, üretim sistemi ve örgüt kültürü gibi İKY sistemi ile örgütteki diğer ilgili sistemler arasındaki uyumu temsil eder. *İK işlevleri arasındaki uyum*, İK sistemi içinde farklı İK uygulamaları arasındaki bağlantıyı tanımlar. Buna göre, İKY işlevi, İK sistemi oldukça tutarlıysa, şirkette stratejik bir rol

oynamaktadır. Bu tutarlılık, İK uygulamaları diğer İK uygulamalarının olumlu etkileriyle çelişmediğinde ve bireysel uygulamalar birbirlerini tamamladığında ve güçlendirdiğinde daha fazladır. *İK faaliyetleri arasındaki (İK etkinliği içi) uyum*, belirli bir İK faaliyetiyle ilişkili politikaların, faaliyetlerin ve eylemlerin eşgüdümü anlamına gelir. Çeşitli uyum türlerine katkıda bulunabilmek için, belirli bir İK faaliyeti (örn. ücret) bu etkinlikle ilgili uygulamalarla güçlü bir tutarlılık göstermelidir (Chenevert ve Tremblay, 2009: 739-740).

Şekil 2. STİKY Alanında Uyumun Sınıflandırılması



Kaynak: Chenevert ve Tremblay, 2009:739.

Sanchez (1995) ise, çevredeki ani değişimlerde uyumu kolay yakalayabilmeyi sağlayacağı için işletme içinde çok sıkı bir uyumun olmamasını savunmakta; böyle bir ortamda işletme içinde uyumun olmamasının, uyumun sıkı olmasından daha faydalı olabileceğini vurgulamaktadır. Başka bir ifade ile artan rekabet ortamında *esneklik olmadan* örgüt içi uyumun, stratejik alternatifleri değerlendirme, uygulama ve geliştirme kabiliyetini köreltebileceği ifade edilebilir.

Diğer taraftan, Baird ve Meshoulam (1988:117), İK politikaları ile iş yaşam döngüsü aşaması arasında da uygunluk gerektiğini savunmaktadır. Başlangıç aşamasında ihtiyaç duyulan İK politikalarının büyüme, olgunluk ve düşüş sırasında ihtiyaç duyulan İK politikalarından oldukça farklı olduğunu önermiş; çoğu organizasyonun yaşam

döngülerinde farklı aşamalarda bir dizi ürüne sahip olacağı ve pek çok yöneticiye aşına olan durumlar ortaya çıkacağını ve işlerinin belirli bölümlerinin büyüyeceğini, diğerlerinin ise küçülerek İK politikaları üzerinde oldukça farklı baskılar üreteceğini vurgulamıştır.

İyi bir teori, kavramsallaşma ve kavramı oluşturan düşüncelerin mantıklı bir çerçevede bütünleştirilmesini gerektirir. İKY ve örgütün ilişkisi hiyerarşik bir mimari ile tanımlanabilir. *Prensip, politika, uygulama ve ürün/sonuç* olarak dört seviyede unsurdan oluşan mimaride prensipler, politikalara rehberlik eder. Politikalar (Bir firmanın personel yönetimi aktivitelerine ilişkin “beyan ettiği niyetleri”(Paauwe ve Boselie, 2005)), uygulamaların tasarım ve geliştirilmesine yardım eder. Politikalar belirli kurallardır ve daha bağlamsal nitelikte olan ve genel talimatları ve insan kaynakları yönetimi kurallarını düzenleyen ilkeleri temsil eden tutarlı kurallar ve ilkeler setidir (Sojka, 2017:252). Aynı zamanda, İKY alanlarında karar verme süreçlerini de etkilemektedir. Uygulamalar, çalışanlar tarafından algılanan, gerçek, canlı, gözlemlenebilir faaliyetlerdir ve sonuçları/ürünleri yaratır (Paauwe ve Boselie, 2005). Bu dört seviyedeki unsur, örgüt ve İK arasında da eş seviyede uyumlu olmalıdır (Posthuma vd., 2013:1187). Diğer bir ifade ile örgüt stratejisi ile buna uyumlu İK stratejisi, örgüt politikası ile buna uyumlu İK politikası; örgüt uygulamaları ile İK uygulamalarının uyumu vb.

Hizalanma (alignment), örgüt ve İK mimarisi arasındaki paralelliktir (Delery, 1998). Paralellik, örgüt ve İK mimarisinin her ikisinin de prensip, politika, uygulamalar içermesi ve sonuçların aynı hedef ve amaca sahip olmasıdır. (Posthuma vd., 2013). Paralellik, örgütsel ve İK aktörlerinin dikkatlerinin aynı stratejik hedeflere yönlendirmesi (Wright ve Boswell, 2002) ve örgüt-İK mimarisinin farklı seviyedeki elemanlarının karşılıklı olarak birbirini desteklemesidir (Arthur ve Boyles, 2007).

Firmalar sıklıkla paralellik yaratmak için kapsamlı yetkinlik modelleri geliştirirler. Bu modeller, yetkinlikleri geliştirmek ve hizalanma için seçim, eğitim, değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerini kullanırlar. YPÇ uygulamaları arasında bir uyum olduğunda, sinerjik olarak bu yetkinlikleri geliştirir ve ödüllendirirler. Bununla birlikte, yetkinliklerin genel firma stratejisine iyi uyum göstermesi gerekmektedir.(Campion vd., 2011).

Becker ve Huselid (2006), uygulamaların gerçekleştirilmesi ve alacakları biçim, stratejinin yanı sıra yer, yapı ve işin kendi içinde bağımlılığı gibi pek çok faktöre de bağlı

olduğunu ifade etmektedir. İnsan dışı faktörler sayesinde de başarıya ulaşılabilir. Ancak, diğer başarı kaynaklarının kolayca taklit edilebilir olmaları (düşük ücrete, düşük beceriye ve düşük bağlığa dayalı bir sistemi herkes kolayca taklit edebilir) nedeniyle, bu uygulamaları en azından göz önüne almamak şirketlerin zararına olacaktır (Pfeffer, 1999:53). Uyum, uygulama alanı itibari ile iç ve dış olarak ikiye ayrılarak aşağıda incelenmiştir.

Dışsal uyum anlamında Delery (1998:291) ve Posthuma vd., (2013), YPÇS ve firma stratejisi arasındaki uyumu “Dikey uyum” şeklinde tanımlamalarıyla örgütsel strateji-insan kaynakları uygulamalarının birlikte ele alınmasına işaret eder. Baird ve Meshoulam (1988) ise, örgütün içinde bulunduğu gelişim evresi ile uyum içinde olması gerektiğini ifade etmiş ve bu tür uyumu dışsal uyum içinde değerlendirmiştir ve yukarıda bahsi geçen, *çevresel uyum ve dikey stratejik uyum*, dışsal uyum çerçevesi içinde değerlendirilebilir.

Posthuma vd. (2013), “iç hizalanma” tanımlamasıyla, farklı YPÇ uygulamalarının birbirleri ile uyumunu ve birbirlerini destekleme derecesine; Delery (1998:291), “Yatay uyum” tanımlamasıyla insan kaynakları uygulamalarının birbirini destekleyen bir sistem içerisinde uyum göstermesine; Delery ve Doty (1996) ise, İK ilkelerinin ve uygulamalarının kendi içindeki tutarlılığına işaret eder. Yukarıda bahsi geçen *İçsel örgütsel uyum, İK işlevleri arasındaki uyum, İK faaliyetleri arasındaki (İK etkinliği içi) uyum* ise içsel uyum çerçevesi içinde değerlendirilebilir.

4.2.2. Durumsal Yaklaşım

Cappelli ve Crocker-Hefter (1996), her endüstride kendine özgü yönetim uygulamaları olan oldukça başarılı şirketlerin varlığından bahisle, farklı İK uygulamalarının benzersiz yetenekler yaratmaya yardımcı olduğuna işaret etmiş ve sadece tek bir listeye ait olan en iyi uygulamaların abartıldığını belirterek ‘En iyi uygulama’ yaklaşımı kurallar dizisine karşı çıkmışlardır.

Durumsal (Koşul bağımlılık) yaklaşım, örgütlerin yaşadığı çevrede rekabet etmek amacıyla tercih ettiği stratejiye uygun İK uygulamalarını seçmesini ve stratejiyle bütünleştirmesini savunur (Olive ve Cowling, 1996). Bu yaklaşımda, İK politikalarının işletmenin diğer özellikleri ile tutarlı olması gerekir. Temel durumsal faktör olarak işletme stratejisi kabul edilmektedir. Buna dikey uyum da denir (Armstrong, 2006). Dyer

ve Holder da (1998:31) en iyinin ne olduğunun duruma göre değiştiğini, bu nedenle de en iyi uyumun en iyi uygulamadan daha önemli ve daha gerçekçi olduğunu iddia etmiştir.

İşletmenin İK stratejilerinin belirleyicisi, işletmenin içerisinde bulunduğu ulusal, sektörel ve örgütsel faktörleri içeren şartlar ya da diğer bir ifade ile bağlamdır (Boxall ve Purcell, 2000). İşletmenin yaşam döngüsündeki yeri, uyguladığı rekabet stratejileri gibi unsurlar da, işletmenin uygulayacağı İK stratejilerinin belirleyicisidir (Baird ve Meshoulam, 1988).

Boxall ve Purcell (2000), en iyi uyumu (durumsallık perspektifi) ve en iyi uygulamalar (evrensel bakış açısı) arasındaki tartışmada ağırlıklarını koyarak, Evrenselci bakış açısını destekleyen çok az kanıt bulunduğu sonucuna varmış; durumsallık teorisi üzerine daha geniş bir görüş ortaya koymuş; firmanın kaynak tabanlı görüşünün STİKY araştırmasında yararlı olduğunu ve araştırmacıları, İK faaliyetlerinin bilgi yaratma ve örgütsel yenilenmeyi nasıl etkileyebileceğini araştırmaya teşvik etmişlerdir.

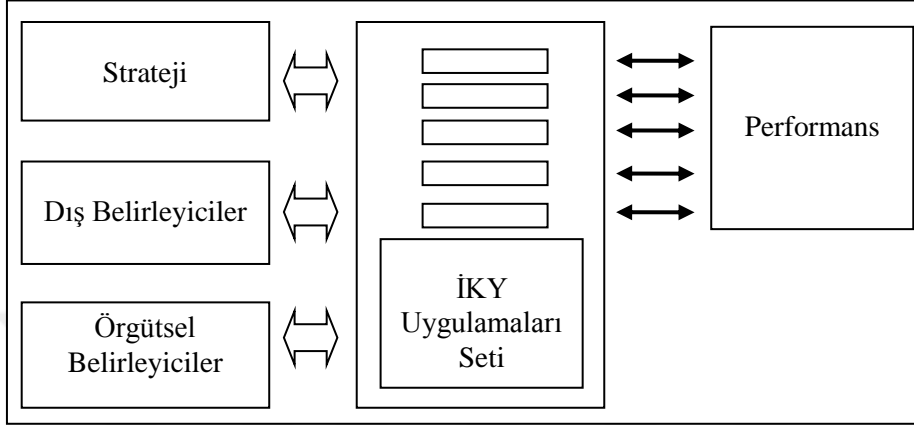
Durumsallık perspektifi, Şekil 3'de görüldüğü gibi grafik olarak ifade edilebilir (Alcázar vd., 2005:224) ve bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki, durumsal değişken eklendiğinde farklıdır. Bu anlamdaki çoğu çalışma çeşitli organizasyonel, çevresel faktörler ve İK uygulamalarının uygunluğu gibi dışsal-içsel uyumun anlamı ve bunların nasıl başarılacağı ile ilgilidir (April Chang ve Chun Huang, 2005). Örneğin, bazı akademisyenler bazı İK uygulamalarının farklı stratejik pozisyonlarla nasıl tutarlı olduğunu ve bu uygulamaların firma performansı ile nasıl ilişkili olduğunu göstermeye çalışmışlardır (Schuler ve Jackson, 1987). Ayrıca, diğer akademisyenler, insan-çevre uyumluluğunun (Werbel ve Demarie, 2001), yönetsel kontrolün (executive controls) (Snell ve Youndt, 1995) ve yerel çevre, sendikalar, kaynak bağımlılığı ve entegrasyonu, yönetim alışkanlıkları ve yetkinliklerin etkilerini incelemiştir (Beechler ve Yang, 1994).

Evrensel yaklaşımın aksine, durumsallık araştırmacıları, İK stratejisinin, sadece belirli bir örgütsel ve çevresel bağlamla uygun bir şekilde entegre edildiğinde daha etkili olacağını savunmaktadır. Buna ek olarak, durumsal argümanlar, evrensel bakış açısına dâhil edilen basit doğrusal ilişkilerden ziyade etkileşimleri ima ettiğinden, evrensel argümanlardan daha karmaşıktır (Venkatraman, 1989).

Delery ve Doty (1996:808), Durumsallık Yaklaşımında belirtilen İK–strateji ilişkisinde vekâlet Teorisinin önemli olduğunu belirtmiştir. İşveren/örgüt, çalışanların

hangi davranışlarına ihtiyacı olduğunu bilirse, örgüt bu davranışların sergilenmesini sağlayan uygulama ve politikaları hayata geçirecektir. Dolayısıyla, durumsallık açısından Vekâlet Teorisi değerlendirildiğinde, işgören-işveren beklentilerini bağlantılı hale getiren örgütler daha yüksek performans elde edebileceklerdir.

Şekil 3. Durumsallık Yaklaşımı



Kaynak: Alcázar vd., 2005:224.

Michie ve Sheehan (2005), İngiltere'deki imalat ve hizmet sektörü firmalarının bir örneği üzerinde evrensel, durumsal ve konfigürasyonel yaklaşımları test etmiş; İK politikaları ile uygulamalar ve performans arasındaki ilişkinin iş stratejisine (durumsallık perspektifi) bağlı olduğunu ve örgüt stratejisinde yenilikçi/kalite arttırıcı odaklanmanın yanı sıra İK'na entegre bir yaklaşım izleyen şirketlerin en iyi performans gösterdiklerini bulmuş; ilginç bir şekilde de, dış kaynaklı esnek emek (koşullu/geçici çalışanlar) kullanımının, özellikle yenilikçi/kalite arttırıcı bir yaklaşım izleyen firmalar için İK verimliliğini azalttığını tespit etmişlerdir.

Alcázar, vd. (2005), Durumsallık Yaklaşımı kapsamında örgütsel stratejiye ilave olarak diğer örgütsel ve çevresel değişkenlerin de birer durumsallık olarak incelenmesi gerektiğini öne sürmüştür; bunların firma büyüklüğü, yapısı, teknolojisi, istihdam sistemleri gibi örgütsel değişkenler olabileceği gibi, çevresel faktör olarak makro-ekonomik ortam, teknolojik ortam, işgücü koşulları ve rekabet ortamının da İKY-örgütsel performans ilişkisinde dikkate alınmasını savunmuşlar, fakat, İKY uygulamalarının sinerjik etkisinden bahsetmemişlerdir. Alcázar ve arkadaşlarının (2005) bu görüşü, her ne kadar kuramın kapsamını, ele alınan örgütsel ve çevresel değişkenler bakımından genişletse de, diğer araştırmacıların büyük çoğunluğunun, durumsallık yaklaşımı içinde daha çok örgütsel stratejiyi odak aldıklarını ifade etmek gerekir (Gürbüz, 2013:80). Diğer bir ifadeyle, İK uygulamaları ile örgütsel performans ilişkisinde örgüt stratejisinin en

öncelikli durumsal faktör olarak değerlendirilmesi gerektiği ifade edilebilir. Bu tespitle aynı doğrultuda, İngiltere'deki konaklama sektöründe, İKY-örgütsel çıktılar arasındaki ilişkiye yönelik yürütülen araştırmada Hoque (1999), stratejinin düzenleyici etkisi olduğunu, İKY ile performans arasındaki ilişkinin, otelin takip ettiği iş stratejisine bağlı olduğunu; iş stratejisinde kalite odaklı bir İKY yaklaşımı takip eden otellerin en iyi performans gösterdiğini; İKY'nin, entegre ve tutarlı bir paket veya uygulama paketi olarak tanıtıldığı yerde rekabetçi başarısına katkıda bulunma olasılığının daha yüksek olduğunu belirlemiştir.

Youndt vd. (1996) ise, imalat ortamlarında İK-performans ilişkisini iki farklı yaklaşımla (evrensel ve durumsallık) incelemiş; 97 firmada öncelikli olarak İKY'nin durumsallık yaklaşımını desteklediğini; insan sermayesinin geliştirilmesine odaklanan bir İK sisteminin, doğrudan operasyonel performansın birden fazla boyutuyla (örn. çalışan verimliliği, makine verimliliği ve müşteri uyumluluğu) doğrudan ilişkili olduğunu; ancak, daha sonraki analizlerde, bu ana sonucun ağırlıklı olarak kaliteli imalat stratejisi ile beşeri sermayeyi güçlendiren İK sistemlerinin birbirine bağlanmasının sonucu olduğunu; diğer üretim stratejilerinin de İKY-performans ilişkisinde düzenleyicilik vasfının olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Benzer şekilde Björkman ve Xiucheng (2002), Çin'in farklı bölgelerinde bulunan 62 Çin-Batı ortak girişimi imalat firması ve yan kuruluşlarındaki İKY-örgüt performansı arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmada, 'yüksek performanslı' İKY sistemi kullanma düzeyi ve İKY ve firma stratejisi uyumunun firma performansı ile ilişkili olduğunu farklı bir kültürel ortamda tespit etmişlerdir.

Evrensel yaklaşımda olduğu gibi, durumsal yaklaşımda da İK uygulamaları arasında karşılıklı etkileşim ve sinerji artırıcı bir yatay uyumdan bahsedilmez. Durumsal yaklaşımda, uygulamalar arasındaki karşılıklı etkileşimleri ve bunların sonucu elde edilmesi muhtemel kuvvetlendirici bir yatay uyumdan ziyade strateji, teknoloji ve çevresel faktörlerle uyum gibi içsel ve dışsal öğelerle sağlanması gereken bir dikey uyumdan söz edilir (Delery ve Doty, 1996).

Becker ve Huselid (2006), deneysel destek eksikliğine rağmen, durumsallığın STİKY teorisinde merkezi bir rol oynamaya devam etmesi gerektiğini kabul etmekle birlikte, bu durumsallıkların, nihai konumlandırma stratejisine veya Miles ve Snow'un (1978) strateji tipolojileri seviyesine odaklanmaması gerektiğini, İK mimarisine daha

yakın olması gerektiğini, temel sorunun, STİKY teorisi içerisinde strateji uygulama sürecini operasyonel hale getirmek olduğunu ifade etmektedir.

4.2.3. Konfigürasyonel Yaklaşım

Konfigürasyonel Yaklaşım, örgütsel amaçların başarılmasını destekleyen, İKY uygulamaları setidir ve durumsallık yaklaşımı doğrultusunda, stratejiyle uyumun, İK performans ilişkisini açıklamak için hayati öneme sahip olduğunu (Redman ve Wilkinson, 2006:12); doğrusal ve basit ilişkiler yerine, daha ayrıntılı ve daha bütünleştirici uygulamaların benimsenmesini savunur ve genellikle rekabet stratejisi alanında kullanılır (Miller, 1986:233). KTB, Davranışsal Teoriye ilave olarak içsel olarak uyumlu sistematik yapıları tanımlamak amacıyla Sistem Teorisini esas alır (Özütku, 2010:100).

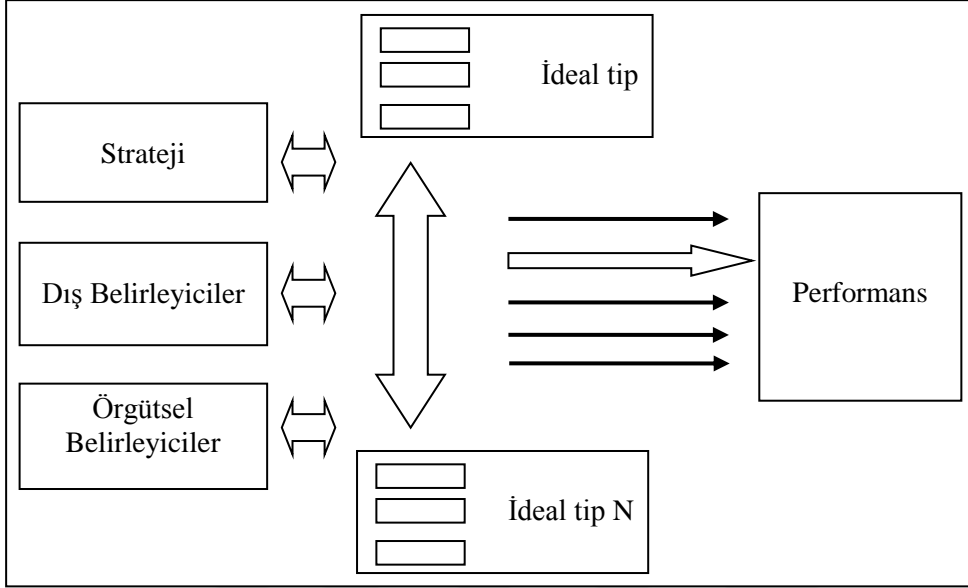
Bu yaklaşım, bir organizasyonun performansını artırabilecek belirli firma stratejileri ile uyumlu olarak çok sayıda birbirine bağımlı uygulama setinin bulunduğunu iddia eder (Becker ve Gerhart, 1996) ve “eşsonuçluluk” varsayımına (çoklu sistemler aynı koşullar altında eşit derecede etkilidir) dayanır (Delery ve Doty, 1996). İdeal konfigürasyon, çalışanların performansını arttıran (Miller, 1986:249) ve en yüksek derecede yatay uyuma sahip konfigürasyonlardır (Delery ve Doty, 1996:804). Çünkü ana amacı kâr olan işletmelerin bu amaca ulaşabilmeleri, çalışanların performansını arttırmaktan geçer. Bu nedenle İK'nın, çalışanların performansını arttıracak ideal konfigürasyonları oluşturması gerekecektir (Miller, 1986). Konfigürasyonel Yaklaşım, Şekil.4'de şematik olarak gösterilmiştir.

Araştırmacılar tarafından geliştirilen konfigürasyonel fikirler, üstün performansı veya doğru strateji veya her ikisini birden tahmin eden İK uygulamalarının konfigürasyonlarını belirlemeye çalıştıklarında ampirik STİKY çalışmalarına dâhil edilirler (Delery ve Doty, 1996:804). Örneğin, Arthur (1992), iki adet istihdam sistemi prototipi ya da İK uygulamaları grubu olduğunu, bir organizasyonun İK uygulamalarının doğru prototip sisteme (iş stratejisi için) benzedikçe performans artışının da o kadar arttığını savunmuştur.

Benzer şekilde, MacDuffie (1995), firma performansını artıran İK uygulamalarının özel konfigürasyonlarını veya "paketlerini" türetmiştir. Ichniowski, Shaw ve Prennushi (1994:9), İKY uygulamaları kombinasyonlarının, bireysel

uygulamalar nedeniyle bileşen etkilerinin toplamına göre verimlilik üzerinde daha büyük etkilere sahip olduğu hipotezini test etmiştir.

Şekil 4. Konfigürasyonel Bakış



Kaynak: Alcázar, Fernández, ve Gardey, 2005:228.

Konfigürasyonel yaklaşım, hem İK uygulamaları ve iş stratejisi arasında dikey uyumu, hem de İK uygulamaları arasında yatay uyumu sağlayan birçok özel ideal tür olduğunu savunurken bir adım daha ileri gider ve en sıkı uyumu sağlayan uygulamaların yapılandırılmasını daha sonra belirli strateji için ideal olarak görür (Ferris vd., 1998). Bu yaklaşım müşterilerin, operasyonların, ürünlerin örgütlerin konfigürasyonlarının, ideal tiplerinin doğasına yönelik teorileri içerir (Sheppeck ve Militello, 2000).

Teoride, İK stratejilerinin değişen bir iş stratejisinin gereklilikleriyle basitçe 'eşleştirilebileceği' konusunda bir sorun olduğu dile getirilmektedir. Boxall'ın (1992:68) belirttiği gibi, 'eşleştirme', alan yazınının çoğunda, çalışanların tutum ve davranışlarının stratejik uyum açısından yönetim stratejisi tarafından şekillendirilebileceği zımni varsayımına dayanır. Bununla birlikte, İKY ve endüstriyel ilişkiler, belirli bir iş stratejisi ile uygunluğun seçilmesinden çok daha fazlasıdır. Dolayısıyla, hizalama arayışında toplumsal normların ve yasal kuralların önemini kabul etmediklerinden dolayı en uygun uyum yaklaşımı eleştirilebilir. Nitekim uyum (fit) kavramı biraz statik ve hızla değişen bir şirket dünyasında uygunsuz bir metafordur.

Genel olarak dile getirilen görüşlerde, işletmelerin iyi İKY'den öte, kâr üretmek için var olduğu ve İKY uygulamalarının esasen "bağımsız" faaliyetler olmadığı, kolaylaştırıcı olduğu ve örgüt stratejisi içinde hareket etmesi gerektiği, bunların gerçekten

ikinci derecede veya üçüncü öncelikte değerlendirilmesinin kaçınılmaz olduğu (Boxall ve Purcell 2003) ifade edilse de, Purcell (2001:74), stratejinin yeniden düzenlenmesinden sonra, kaynaklara, süreçlere ve davranışa bakmak için firmanın dışarıdan içeriye doğru ilerlediğini belirttiğinden, İKY'nin stratejik potansiyeli çok daha kolay tanımlanır.

Bu yaklaşımın ileri sürdüğü en önemli görüşlerden bir diğeri de, insan kaynaklarının, örgütle ilgili stratejiler hazırlanırken sürece dâhil edilmesi gerektiğidir (Bayat, 2008:79). Bunun nedeni, örgütün görevini başarması için alt sistemler arasındaki çaba birliğini, yani bütünleşmeyi insan kaynağının sağlayacak olmasıdır (Öznur, 2004:19).

Konfigürasyon perspektifi, örgütsel fonksiyonu oluşturan farklı değişkenlerin sinerjik entegrasyonunun bir analizini sunarak her zaman, evrensel ve durumsal modeller tarafından düşünülen "kara kutunun" derin bir şekilde incelenmesine olanak sağlayan sistemik bir bakış açısı benimser. İKY sistemi, sonsuz sayıda olası yapılandırmaları oluşturmak üzere birleştirilebilen çok boyutlu bir dizi farklı öge olarak tanımlanmaktadır. Bunların arasında, konfigürasyonel perspektif, farklı örgütsel olasılıkları temsil eden yönetim kalıplarını temsil etmektedir (Ketchen vd., 1993).

Bu ideal yönetim modelleri şu özelliklerle karakterize edilmelidir: (a) durumsal modelin açıkladığı gibi dışsal, örgütsel ve stratejik durumlarla tutarlı ve (b) içsel olarak tutarlı olmaları gerekir (Delery ve Doty, 1996; Doty, Glick ve Huber, 1993).

Konfigürasyonel kalıpların, deneysel olarak gözlenebilen olaylardan ziyade, sosyolojik teori (Weber, 1949) tarafından önerilenlerle benzer şekilde ideal tipler olduğuna dikkat etmek önem arz eder. Doty ve Glick'in (1994) belirttiği gibi, gerçek örgütler bunlardan herhangi birine uymayacaklarsa da bu modellerden birine benzemek eğilimi göstereceklerdir.

Konfigürasyonlar, ortak olarak gözlemlenen kavramsal olarak farklı özelliklerin herhangi birçok boyutlu takımyıldızı olarak tanımlanır (Meyer vd., 1993). Doty, Glick ve Huber (1993) için, ideal tip, örgütsel faktörlerin bütünsel bir konfigürasyonunu temsil etmek için kullanılacak bir yapıdır. İdeal tip, açıklanabilen ve kabul edilen bir tipten sapmanın "soyut" bir modelidir. Eşsonuçluluk varsayımı, uyumu ve verimliliği en üst düzeye çıkararak çok sayıda ideal örgüt tipini tanımlayan konfigürasyon teorilerinde örtülü olarak yer alır. Yapılar ve sonuçlar arasında tek bir doğrusal ilişki öngören Durumsallık teorisinin aksine, konfigürasyon perspektifi, küçük bir girdinin büyük sonuçları

tetikleyebileceği lineer olmayan bir ilişki olduğunu iddia etmektedir (Chenevert ve Tremblay, 2009). Bu perspektif içerisinde en yaygın analitik yaklaşım, ideal bir profilin tanımlanması ve Ağırlığın Öklidyen uzaklığının (ideal çözüme en yakınlığı tanımlayan doğrusal uzaklık) kullanılmasıdır (Doty ve Glick, 1994).

Kuramla ilgili temel eleştiri, öne sürülen modelin birçok değişkeni içermesi nedeniyle karmaşık olması ve bu karmaşıklığın altında yatan yapıların birkaçından fazlasının yapılandırılma ve test edilmesinin oldukça zor olmasıdır (Colbert, 2004:345).

Sonuç olarak, konfigürasyonel bakış, durumsal ilişkileri göz ardı etmeden dikey ve yatay bütünleşmenin sinerjik entegrasyonunu sağlayarak doğrusal olmayan bağlantılar ile sistematik ideal tipler yaratarak ve İK stratejilerinin içsel dinamiklerinin detaylı analizini önererek daha karmaşık olsa da İKY'ne stratejik konum sağlar.

4.2.4. Bağlamsal Yaklaşım

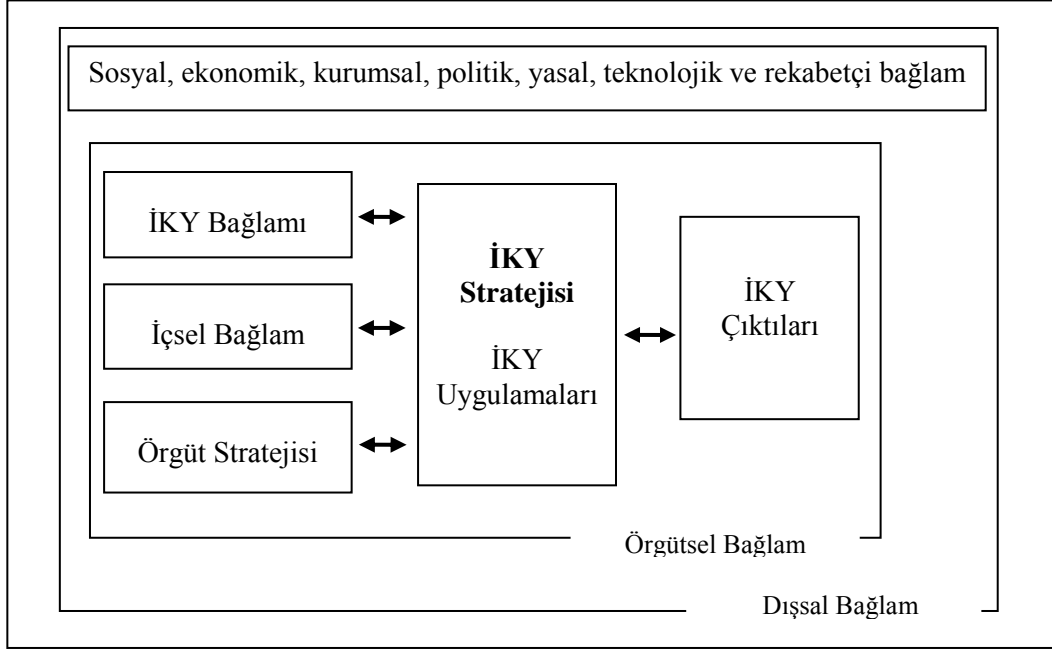
Bağlamsal perspektif, stratejik İKY sistemi ve bağlamı arasındaki ilişkinin yeniden değerlendirilmesini önerir (Gürüz ve Gürel, 2006). Durumsal araştırmalara dayanarak bağlamsal perspektif, tek yönlü baskılar yerine insan kaynakları stratejilerini yönetim kararlarıyla etkilenen ve etkileyen bir toplumsal makro sisteme entegre ederek çevresel etkileri yeniden analiz eder. Bu nedenle, stratejiler yalnızca örgütsel performansa katkıları oranında değil, aynı zamanda firmanın içsel yönleri (işgücü memnuniyeti, işgücü devir oranı, çatışmalar, vb.) üzerindeki etkileri ve içinde buldukları çevre üzerindeki etkileri ile açıklanmalıdır (Brewster, 1995, 1999).

Bağlamsal yaklaşım, coğrafik ve endüstriyel koşullar anlamında farklı unsurları içine alan daha geniş kapsamlı bir modeldir (Martin-Alcazar vd., 2007) ve Şekil.5'de şematik olarak gösterilmiştir. İK'dan etkilenen ve İK'nı etkileyen örgüt dışı paydaşları da kapsar (Cooke, 2001:335).

İşletme amaçlarının başarılmasında yalnızca iç koşulların değil örgütsel kararlar üzerinde dış koşulların da etkisi olduğunu savunmaktadır. Örneğin; İKY sistemlerinin oluşumunda Amerika ve Avrupa'da etkili olan devlet politikaları, sendikaların yapılanma tarzı, şirketlerdeki hissedarlık tipleri gibi özellikler birbirlerinden farklı sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır. ABD'ye göre Avrupa'daki daha sınırlı bireycilik, devletin çalışma hayatındaki rolünün daha büyük olması, farklı istişare modelleri ve mülkiyet

kalıpları gibi özelliklerdeki farklılıklar, farklı İK uygulamaları ile ilişkilidir (Brewster, 2007).

Şekil 5. Bağlamsal Yaklaşım



Kaynak: Hendry/Pettigrew (1986, 1990) ve Brewster/Bournois (1991) den akt. Alcázar vd., 2005:232.

Bu yaklaşım, örgütlerin makro-sosyal çerçeve içinde değerlendirilmesi gerektiğini ifade ederek İKY'ne sosyal bir boyut kazandırır. Kültürel, sosyal ve politik farklılıkların uluslararası alanda faaliyet gösteren örgütlerin İKY yapısında gerçekleşen değişimleri açıklar (Martin-Alcazar vd., 2007:106). Yaklaşım, STİKY'nin sosyal boyutlarının incelenmesini sağlayarak alan yazına değer katmış, sadece İKY stratejilerinin performansa katkısının yanı sıra örgütün çevre ile bütünleşmesine ve yaşadığı çevrede meşruiyet kazanmasına da yardımcı olmuştur (Özutku, 2010:96). Bu doğrultuda Boxall ve Purcell (2011), Jackson ve Schuler (1995), İKY uygulamaları ve bunların sonuçlarının esasen yasal ve kültürel bağlamlarda gömülü olduğunu ifade etmişlerdir.

Konu ile ilgili ampirik bir araştırmada, (Ngo vd., 1998), kültürel değerler perspektifinden yola çıkarak, Hong Kong'da faaliyet gösteren ABD, İngiltere, Japonya ve Hong Kong firmalarının İK uygulamaları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Sonuçlar, özellikle yapısal eğitim, geliştirme ve ücretleme gibi İK uygulamalarının firma performansı ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca, İK uygulamalarının firma performansı ile ilişkisinde ülke kökeninin düzenleyici etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.

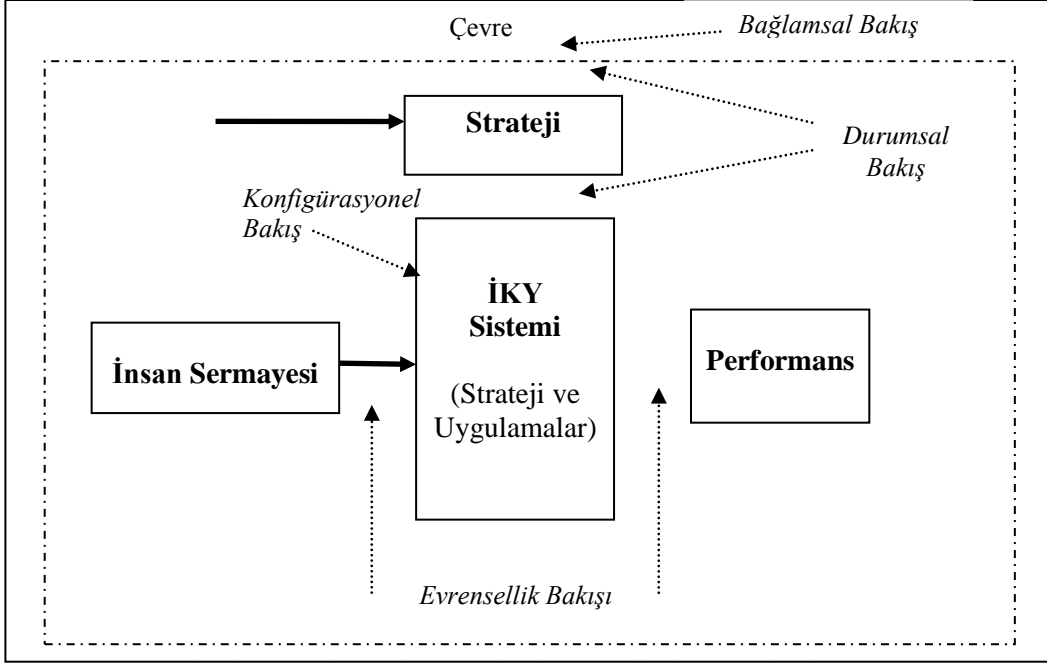
STİKY araştırmasına bağlamsal bir model sunarak katkıda bulunan Kim ve Wright (2011), yüksek bağlılıklı çalışma sisteminin “*bir bağlamda*” ((i) çalışanların işverenlere güveniyor olması ve (ii) düzenleyici kurumların daha az kısıtlayıcı olduğu, yönetimin İK kararlarında daha fazla özerklik verdiği)) daha etkili olacağını, çünkü yüksek bağlılıklı çalışma sistemini, işverenlerin çalışanlar için gerçek kaygısının bir ifadesi olarak görme eğiliminde olduklarını, dolayısıyla, çalışanların yüksek bağlılıklı olarak karşılık verme eğiliminde olduklarını, bağlamsal modelin Çin'de İKY firma performansı ilişkilerini anlamada yararlı olduğunu tespit etmişlerdir.

Sonuç olarak Bağlamsal Yaklaşım, tümevarımsal şekilde örgütlerin içinde yer aldıkları sosyal bağlam ile bütünleşmelerini önererek meşruiyet kazanmasını kolaylaştırıcı, daha gerçekçi, güncel ve sürdürülebilir (gelecek odaklı) bir paradigma sağlar.

4.3. BÜTÜNLEŞTİRİCİ YAKLAŞIM

Evrensellik bakış açısında, birbiriyle tutarlı İK uygulamalarının bir sistem olarak benimsenmesinin bir firmanın stratejisinden bağımsız olarak firma performansında iyileşmelere yol açtığı; ikinci olarak şirketin stratejisi gibi (Schuler ve Jackson, 1987) örnek verilebilecek "Durumsallık" perspektifinde, İK uygulamalarının örgütün diğer yönleriyle tutarlı olması gerektiğini; son olarak da "Konfigürasyonel" perspektifinde, birbirine bağlı birçok İK uygulamasının firma performansını en iyi artırmak için birbiriyle baş etmesi gerektiği ileri sürülmüş ve bu tespitler doğrultusunda Wright ve McMahan (1992) tarafından bankacılık endüstrisi araştırmasında, bir firmanın mali performansındaki önemli farklılık düzeylerini açıklayan üç perspektiften de destekleyici bulgular elde etmişlerdir. Bununla birlikte, Alcázar vd. (2005:235), Evrensel, Durumsal, Konfigürasyonel ve Bağlamsal Yaklaşımlar arasındaki belirgin farklılıklara rağmen, her bir perspektifin, diğerleri tarafından düşünülmeyen yapıları, değişkenleri veya ilişkileri ekleyerek diğerlerini tamamladığını ifade etmektedir. Aynı yazarlar tarafından, bu yaklaşımların önermelerinin bütünleştirilerek, daha karmaşık modellerin tanımlanabileceği; böylece İKY stratejileri konusundaki anlayışın yeni boyutlarla zenginleştirilebileceği; perspektiflerin sınırlamalarını dengeleyerek bütünleştirilmesinden çok şey kazanılabileceği vurgulanarak Şekil 6'da gösterilen Bütünleştirici (integrative) Yaklaşımı önerilmiştir.

Şekil 6. Bütünleştirici Yaklaşım Modeli



Kaynak: Alcázar vd., 2005:236.

Bu araştırmada, alan yazında tanımlanan evrensel, durumsal, konfigürasyonel ve bağlamsal perspektiflerden yararlanarak, önceki alan yazın bulgularına dayanan ve daha bütüncül bakışa sahip bir YPÇS uygulama modeli geliştirmeye odaklanılmıştır. Bu kapsamda, alan yazındaki ampirik çalışmalarla teyit edilen YPÇS araştırmalarından elde edilen uygulama türleri, evrensellik bakış açısı kapsamında değerlendirilerek toparlanmıştır; Türkiye özelindeki firmalarda Evrensellik, Durumsallık ve Konfigürasyonel bakış açıları doğrultusunda nasıl gerçekleştiği, etkileşimde bulunduğu araştırılmış; Bağlamsal bakış doğrultusunda değerlendirmelerde bulunulmamıştır.

4.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ - PERFORMANS İLİŞKİSİNE KARA KUTU (BLACK BOX) YAKLAŞIMI

Dolaylı İlişki modeli, İKY ve performans arasında doğrudan bir ilişki olmadığını varsaymaktadır. Bu anlamda bu ilişkiye üçüncü bir değişkenin katılması gerektiği düşünülmektedir. Örneğin, “Örgütsel amaç ve politikaları belirleyen, örgütsel yaşam döngüsünü sürekli kılan kararları alan ve uygulayan liderlerin” örgütsel performans gelişimine katkıda bulunabileceği düşünülmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006:299).

İKY-örgütsel performans etkileşimine katkı sağlayacak üçüncü faktör olarak *örgüt kültürü* gösterilmektedir. Örgütsel kültür bir işletmenin, çalışanını yönlendirmede kullandığı paylaşılan değerler, inançlar, örgütsel yapılar ve davranışsal biçimleri üretecek

bir kontrol sistemidir (Bakan vd., 2004:30; DeCenzo vd., 2017:175; Dinç, 2015:23). Bazı araştırmalar, İK uygulamalarının örgütsel kültürü şekillendirdiğini savunsa da kültür, örgütte yer alacak İK uygulamalarını ve nasıl uygulanması gerektiğini belirleyebilmektedir (Wright vd., 2005a:420).

2003 yılında CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development - Personel ve Gelişim Enstitüsü) tarafından ilk defa "kara kutu" çalışmaları olarak yayınlanan (Purcell vd., 2003) bu örtük modelde, İKY uygulamaları ve işletme performansı arasındaki bağı aracılık eden değişkenlerin olduğu varsayılmaktadır (Boselie vd., 2001; Fey, Björkman ve Pavlovskaya, 2000; Huselid, 1995; Katou ve Budhwar, 2006; MacDuffie, 1995; Paul ve Anantharaman, 2003). Dolaylı ilişki ile ilgili olarak, "nedensellik" gibi tek yönlü bir çizginin tatmin edici olmadığı (Edwards ve Wright, 2001); dolayısıyla, araştırmacılar arasında geliştirilen genel fikir birliğinin, İKY uygulamaları ve/veya İKY sistemlerinin doğrudan işletme performansını yönlendirmediği (Katou ve Budhwar, 2006) ifade edilmektedir. Dolaylı ilişki yaklaşımına göre, İKY sistemleri, insan sermayesi ya da çalışan davranışları gibi firma kaynaklarını etkilemekte ve sonuçta performansa götüren kaynak ve davranışlar olmaktadır (Delery, 1998; Wright vd., 1994).

Bu modelin örtüklüğüne ithafen Purcell ve ark. (2003) tarafından tanımlanan "kara kutu", girdilerin yararlı çıktıya dönüştürüldüğü belirsiz süreçleri belirtir. Kara kutu, İKY-Performans etkisinin çalıştığı süreç ve mekanizmaları açıklamada, "boşluk" (Lytras ve Pablos, 2008), "açıklanamayan yüz" (Edgar ve Geare, 2009), firmanın performansına neden olan belirsiz sebep mekanizması (Bowen ve Ostroff, 2004) veya "geride kalan boşluk" (Harney ve Jordan, 2008) olarak da tanımlanmaktadır.

Fleetwood ve Hesketh'e göre (2008), kara kutuda, girdiler, aralarında neler olduğuna dair hiçbir açıklama olmaksızın çıktılarına dönüştürülür. Bu nedenle, Becker ve Huselid (2006), karmaşıklıkların ve nüansların, İKY ve performans arasındaki bağlantıyı şekillendiren ilişkiyi ve kesin mekanizmaları daha derinlemesine düşünülmesi gereksinimini vurgulamışlardır. Kara kutu kavramına yönelik bu zamana kadar ortaya atılan önermeler Tablo 2'de, açıklayıcı model Şekil 7'dedir.

Boselie vd. (2005), yaptıkları 104 makalenin analizinde, İKY ile performans arasındaki "bağlayıcı mekanizmaların" ve kilit değişkenlerin arabulucu etkilerinin büyük oranda göz ardı edildiği izlenimini teyit etmektedir. Edgar ve Geare'a göre (2009), alan yazında "kara kutu" üzerinde bazı çalışmalar mevcut olup bazı modeller geliştirilmiş ve

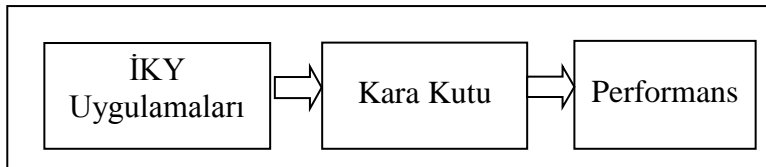
aracı değişkenler de dâhil olmak üzere İKY-Performans zincirindeki ilişkiler haritalanmaya çalışılmıştır. "Nedensel yollar" olarak adlandırılan bu modeller, İKY'nin firma değeri yaratmada ciddi müdahale edici veya bağlantı kuran yapıları ortaya koyduğu karmaşık tarzı tasvir etmektedir (Guthrie vd., 2004).

Tablo 2. "Kara Kutu" Kavramına Yönelik Önermeler

Becker ve Gerhart, 1996	İKY'nin örgütsel değer yarattığı ve performansı arttırdığı süreci (nasıl ve neden) anlamamızda eksiklik vardır.
Huselid ve Becker, 1996	Düzgün tasarlanmış ve uygulanmış İKY, bir organizasyon için önemli bir ekonomik varlıktır. Bununla birlikte, İKY sisteminin varlığı, bu değeri nasıl yarattığının doğrudan kanıtı değildir.
Delery, 1998	İKY uygulamalarının verimliliğini etkileyen mekanizmalar hakkında çok az bilgi vardır.
Purcell vd., 2003	Daha önceki araştırmaların birçoğu, İKY uygulamaları ve performans arasındaki bağlantıyı incelemiş ve olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir ancak hiçbiri bu bağlantının niteliğini (İKY uygulamalarının performansı nasıl ve neden etkilediğini) açıklamamıştır.
Wright vd., 2003	Birçok araştırma, İK uygulamaları ve firma kârlılığı arasında istatistiki olarak anlamlı ilişkileri göstermiştir. Bu çalışmalarda, İK uygulamaları yoluyla yaratılan potansiyel değeri göstermek için kullanışlı olmasına rağmen, bu değer yaratılma süreçleri konusunda çok az şey açıklanmıştır.
Boselie vd., 2005	Girdi (insan kaynakları müdahalesine yönelik bazı uygulamalar) ve çıktı (bazı performans göstergeleri) arasında düzenleyici değişkenler vardır. Bu değişkenler, İKY'nin performansı, nasıl ve niçin geliştirdiğine yöneliktir. Ancak, bağlantı mekanizmalarının ve anahtar değişkenlerin aracılık etkilerinin incelenmesine az önem verilmektedir.
Purcell ve Kinnie, 2007	Kara kutuya bakmak, İK nedensellik zincirinin belirlenmesini gerektirir ve zincirin merkezinde çalışanların tutum ve davranışları bulunur. Ayrıca, işgören değişkenlerinin öneminin algılanmasına rağmen, bu konuya çok az dikkat edilmektedir.
Lytras, ve Pablos, 2008	İKY'nin sürekli bir rekabet üstünlüğünün yaratılmasına nasıl katkıda bulunduğunu açıklamada boşluk bulunmaktadır.
Theriou ve Chatzoglou, 2009	Farklı İKY uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini inceleyen ampirik çalışmaların nicelik ve çeşitliliğine rağmen, İKY uygulamalarının örgütsel performansı etkilediği mekanizma kavramına veya anlayışına pek önem verilmemiştir. İK uygulamalarının esasen nasıl işlediğini keşfetmeye çalışan ve bu uygulamaların rekabet üstünlüğüne neden olabilecek süreçleri belirlemek için sınırlı miktarda araştırma olduğu görülmektedir.

Alan yazın gözden geçirildikten sonra (Becker vd., 1997; Guest, 1997; Purcell vd., 2003; Savaneviciene ve Stankeviciute, 2015; Wright ve Nishii, 2006), teorik ve ampirik araştırmalarda "kara kutu" tabirinin sıkça kullanıldığı tespit edilmiştir. Kara kutuya yönelik tespit edilen modeller aşağıda sunulmuştur.

Şekil 7. Örgütün Kara Kutusu

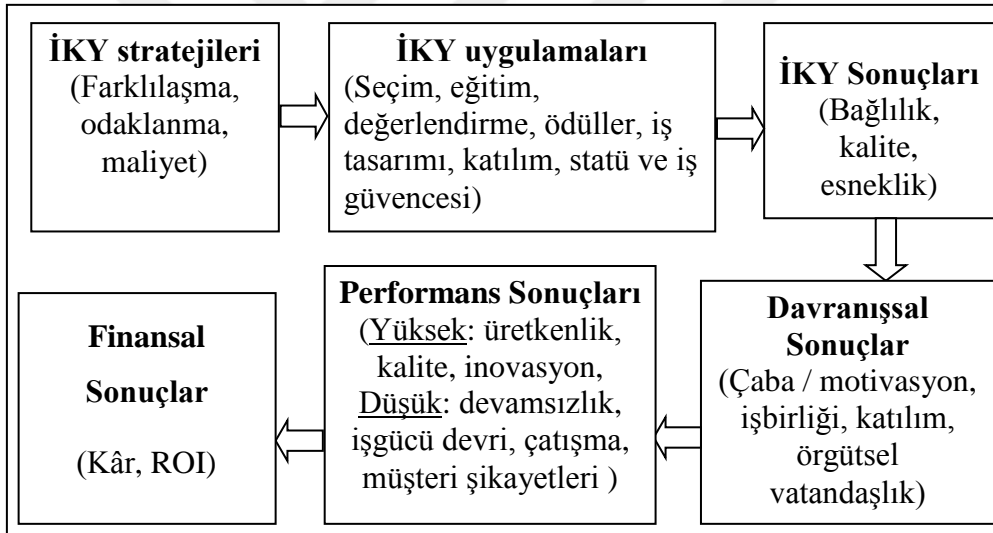


Kaynak: Savaneviciene ve Stankeviciute, 2015:429.

Guest'in (1997) İKY-Performans Bağlantı Modeli: Guest'e göre (1997:270), motivasyonla ilgili olan Beklenti teorisi, İKY-Performans bağlantısı hakkında daha tutarlı bir mantık oluşturmaktadır.

Teori, bireysel düzeyde performansın, yüksek motivasyona, gerekli beceri ve kabiliyete sahip olmaya, uygun bir role ve bu rolü anlamaya bağlı olduğunu önermektedir. Bu sonuç ise, beceri, motivasyon ve uygun bir rol yapısını teşvik eden İKY uygulamalarını seçmek için bir neden oluşturmaktadır. Sadece bu İKY uygulamaları, İKY sonuçlarını etkiler. Bu faktörler, finansal sonuçlara yol açan ve performans sonuçlarına dönüşen davranışsal sonuçları etkiler (Bkz. Şekil 8). Bu model, İKY'nin örgüt performansına etkisinin dayandığı temel varsayımları içeren süreç olması nedeniyle "İK Değer Zinciri" olarak da anılmaktadır (Armstrong, 2017:18).

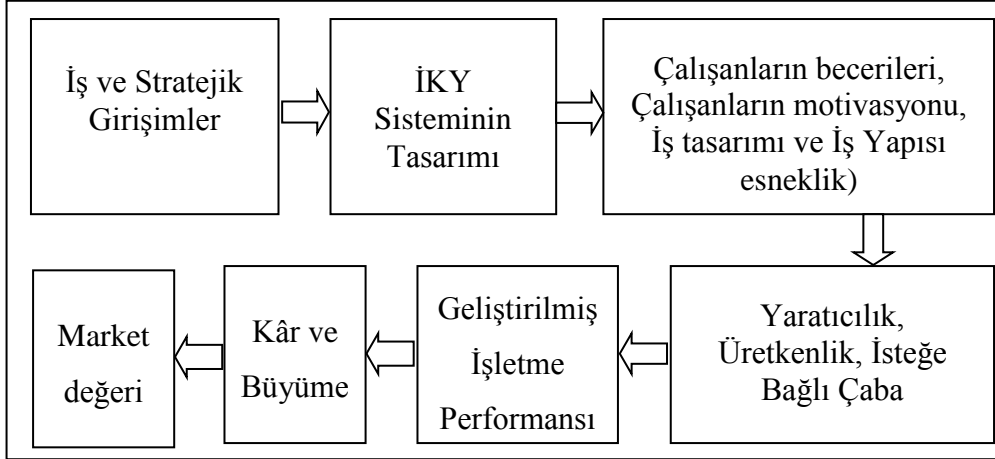
Şekil 8. İKY-Performans Bağlantı Modeli



Kaynak: Guest, 1997.

Becker vd. (1997) İKY-Performans Bağlantı Modeli: Özünde, bu model (Bkz. Şekil 9), iş stratejilerinin İK sisteminin tasarımını yönlendirdiğini önermektedir. İKY uygulamaları, çalışanların becerilerini, çalışan motivasyonunu ve iş tasarımını doğrudan etkiler ve dolayısıyla çalışanın yaratıcılığını, verimliliğini ve iş ile ilgili takdir hakkını kullanma davranışını etkiler. Bu değişkenler, nihayetinde firmanın piyasa değerini belirleyen kârlılık ve büyüme ile bağlantılı olan operasyonel performansla sonuçlanır (Gardner vd., 2001).

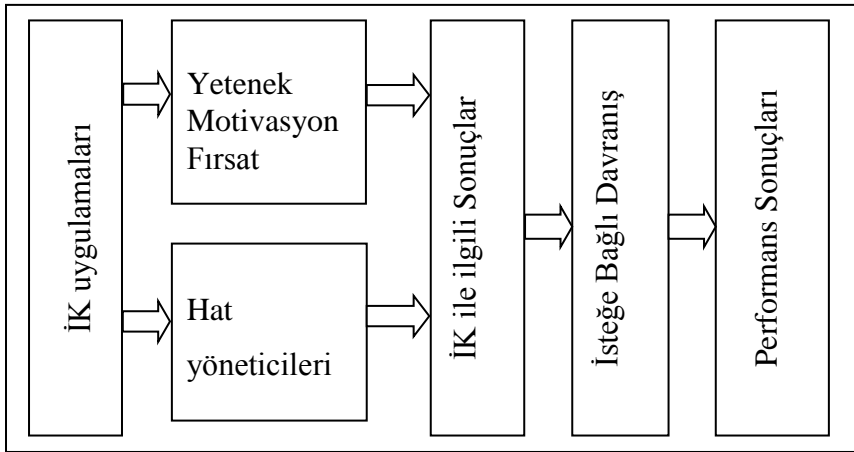
Şekil 9. İKY-Performans Bağlantı Modeli



Kaynak: Becker vd., 1997.

İnsan-Performans Modeli (Purcell vd., 2003): 12 derinlemesine vaka analizinden elde edilen model (Bkz. Şekil 10), İKY-Performans bağlantısındaki "kara kutunun kilidini açmak" için iki varsayım üzerine kurulmuştur (Guthrie vd., 2004). İlk olarak, çerçeve, neredeyse tüm çalışanların yaratıcı/ihtiyari davranış yapma kapasitesine ve firmanın daha yüksek performansa yol açan yararlı davranışları tetikleyebilme kabiliyetine sahip olduğunu ileri sürerek (Appelbaum vd., 2000; Berg vd., 1996), temel iş gereksinimlerini karşılamanın ötesinde, yaratıcı/isteğe bağlı davranış kavramını geliştirir (Purcell vd., 2003).

Şekil 10. İnsan-Performans Modeli

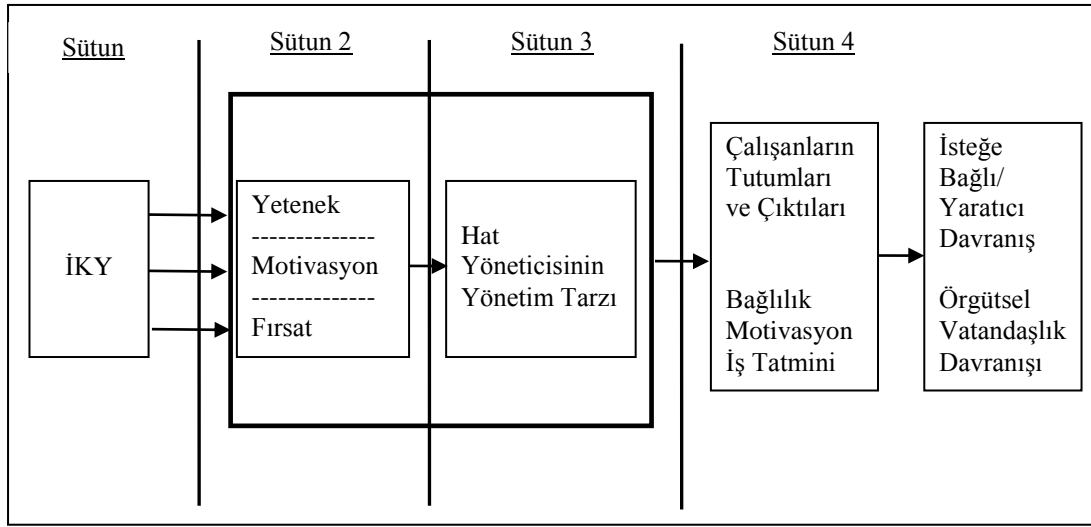


Kaynak: Purcell vd., 2003

İnsan-performans modeli, aynı zamanda, çalışanların *yeteneklerine* (Gerekli becerilere sahip oldukları için işlerini yapabileceklerdir), *motivasyonuna* (Çalışanlar, işlerini yapmak istemeleri ve bunu yapmak için yeterli teşvik verildiği için işlerini yapacaklardır) ve *katılım fırsatlarına* (Çalışma ortamı çalışanların kendilerini ifade etmeleri için gerekli desteği ve yolları sağlar) odaklanmaktadır (Boselie, 2010).

Çalışan-Performans Modeli (Harney vd., 2008): Harney ve Jordan (2008)'e göre Purcell'in (2003) çalışmasına dayandırılarak bu çerçeve, İKY-Performans bağlantısının "kara kutusunu açma" temelinde iki varsayım üzerine kurulmuştur: (a) çerçeve, neredeyse tüm çalışanların isteğe bağlı/yaratıcı davranışlara yönlenecek kapasiteye sahip olduğunu öne sürerek, yaratıcı davranış kavramını geliştirmektedir; (b) İKY uygulamalarını ve çalışanlarına karşı davranış biçimlerini takdir yetkisine sahip oldukları için hat yöneticilerinin kritik rolü (Bkz. Şekil 11) vardır. Çünkü, ilk üstlerinden destek gördüklerini düşünen işgörenler, sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılandığı için iş doyumunu artmaktadır (Chen ve Chiu, 2008).

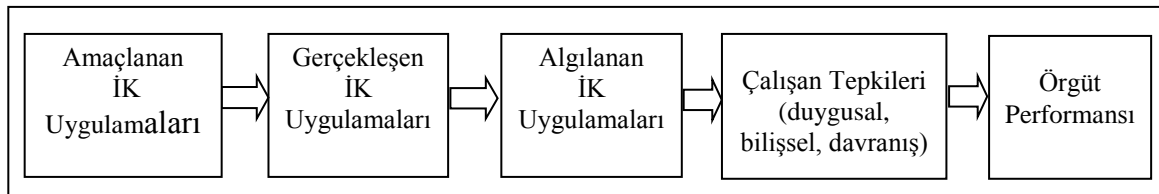
Şekil 11. Çalışan-Performans Modeli



Kaynak: Harney vd., 2008.

Wright ve Nishii (2006) Modeli: Modelde, İKY-Performans ilişkisinde ortaya çıkabilecek aracılık (mediating) süreçlerinin bazıları, çoklu analiz seviyesindeki ilişkiler incelenerek araştırılmış ve *amaçlanan/gerçekleşen/algılanan* İK uygulamaları ile çalışan tepkileri ve performansı içeren model (Bkz. Şekil 12) ortaya konulmuştur (Wright ve Nishii, 2006).

Şekil 12. Wright ve Nishii (2006) Modeli



Kaynak: Wright ve Nishii, 2006.

Modele göre, gerçekleşen İK uygulamaları objektif olarak mevcuttur ve her çalışan tarafından öznel olarak algılanmalı ve yorumlanmalıdır (Wright, Nishi, 2006). Buna göre, algılanan İKY uygulamaları ve çalışanların tepkileri, nedensel yolların

merkezinde ve "kara kutu" açılımının odağında olan, iki ayrı seviyede bulunan ve bireyle ilişkili değişkenlerdir.

Wright ve Haggerty'ye göre (2005) ise, iki nedenden ötürü bireysel düzeyde önemli farklılıklar olabilir: (a) Gerçekleşen İK uygulamalarındaki farklılıklar; (b) Bireylerin İK ile ilgili bilgileri algılama ve yorumlama konusunda kullandıkları zihni şema/kalıp değişiklikleri. Çalışanlar, algılanan İK uygulamalarına dayanarak örgütsel performansı etkileyen bir şekilde tepki vereceklerdir.

Yukarıda bir bölümünden bahsedilmiş farklı "kara kutu" modelleri alan yazında önerilmiş olmasına rağmen, bu modellerin benzerliği, hepsinin temelini doğrusal bir nedensel sürecin oluşturmasıdır. Bu sebeple, modellere çok fazla kutu koymak "kara kutuyu açmayacak" ve kutulara çok fazla madde koymak modeli daha anlayışlı kılmayacaktır (Savaneviciene ve Stankeviciute, 2015).

Sonuç olarak, İK uygulamalarının performansı nasıl etkilediğini anlamak için ortaya konan çabalardan biri de bu bağlantının araçlarını kuramsallaştırmaktır. Bazı teorik modeller, süreçleri tasvir etmeye çalışsa da, mekanizmaların halen belirsizliğini korumakta olduğu söylenebilir. Bu çalışmada, yöneticiler tarafından gerçekleştirildiği ifade edilen YPÇS ve algılanan YPÇS farkının belirlenmesi ve bu farkın, performansın oluşmasında değişiklik yaratıp yaratmadığının belirlenmesi de Wright ve Nishii (2006) Modeline katkı sağlamakla birlikte, yöneticilerden elde edilen İK uygulamaları bilgilerinden öte çalışanlardan elde edilecek bilgilerin daha geçerli sonuçlar vereceği varsayımından hareketle kara kutunun işlevini anlamamıza yardımcı olacaktır.

4.5. KAPSAM VE SÜREÇ YAKLAŞIMI

Kara kutunun açıklanmasında kapsam ve süreç yaklaşımı olarak isimlendirilen iki tür yaklaşım geliştirilmiştir (Bowen ve Ostroff, 2004).

4.5.1. Kapsam Yaklaşımı

Kapsam (AMO:Yetenek-Motivasyon-Fırsat) yaklaşımı çerçevesinde, belirli İKY uygulamaları paketi (bundle) ortaya konmuş ve bu uygulamaların performansla dönük çalışan davranışını etkilediği ifade edilmiştir (Ferreira vd., 2010). Söz konusu İKY

paketleri, firmaların performansını olumlu şekilde etkiler (Boselie vd., 2005; MacDuffie, 1995). Bunun nedeni, bu paketleri oluşturan bireysel uygulamaların, belirli işgücü özelliklerini geliştirmede birbirlerini destekleyebilmeleri ve böylece bireysel en iyi uygulamalardan çok daha fazla kombine sinerjik etki yaratmasıdır (Delery, 1998).

Birçok araştırmacı (Appelbaum vd., 2001; Batt, 2002; Boselie vd., 2005; Boudreau ve Ramstad, 1996; Guest vd., 2004; Kalleberg vd., 2006; Lepak vd., 2006; Sun vd., 2007), İKY uygulamalarını anahtar işgücü özelliklerini tamamlayıcı (yani karşılıklı olarak destekleyici veya güçlendirici) etkiler temelinde sınıflandırmaya çalışmıştır (Subramony, 2009). Bu tespiti karşı olarak da Bello-Pintado (2015), performansın, $Performans=(Motivasyon \times Fırsat)$ ve $Performans=(Motivasyon \times Yetenek)$ ikili etkileşim fonksiyonlarıyla yansıtılabileceğini; üçlü etkileşim ile ilgili olarak, üçüncü bir İKY uygulaması paketi ile performansın iyileşmediğini ve yetenek, motivasyon ve fırsat artırıcı uygulamalar arasında sinerjik bir ilişki olmadığını bulmuşlardır.

Özetle genel olarak bu sınıflamalar, çalışanların özerklik ve sorumluluk düzeylerini artıran *personel-güçlendirmeyi artırıcı paketler*, çalışanlara yeterli yönlendirme ve teşvik sağlayan *motivasyon artırıcı paketler* ve iş gücünün bilgi ve beceri düzeylerini arttıran *beceri- artırıcı paketler* halinde birleştirildiğinde, İKY uygulamalarının çoğunun sinerjik ve performans artırıcı etkileri olabileceğini önermektedir. İki veya daha fazla birim/parça ortak bir işleve hizmet etmek için birlikte çalışırken, sistemin enerji tasarrufu yapması ve riskleri azaltması mümkün olabilmektedir. Bu gerçeklikten yola çıkarak da, birden fazla İKY uygulamasının ortak bir hedefe eşzamanlı olarak yürütülmesinin (yani, bir çalışma karakteristiğinin geliştirilmesi) bu amaca ulaşma olasılığını artırdığı iddia edilebilir.

Alan yazında en fazla rağbet gören yaklaşım ise ilk olarak (Bailey, 1993) tarafından önerilen ve Yetenekler (A=Ability), Motivasyon (M=Motivation), Katılım Fırsatı (O=Opportunity) olarak üç alt bileşen/paket dâhilinde incelenen çerçeve, yani *AMO Yaklaşımıdır*. Ramsay vd., (2000:521) tarafından yapılan araştırmada ise, YPÇS uygulamalarından çalışan sonuçlarına ve bu bağlantı üzerinden de örgütsel performansa ulaşan ilişkilerin araştırılması amaçlanmıştır; "Kara kutunun" varlığına değinilmiş; yani bir YPÇS'nin geliştirilmesiyle iyileştirilmiş performans arasında bir ilişki bulunabilirken, bunun nasıl olacağına dair hiçbir araştırmacının henüz bir tespit yapamadığı vurgulanmıştır. Godard (2001a) tarafından ise, "YPÇS'nden elde edilen olumlu performans sonuçlarının olumlu çalışan sonuçlarından kaynaklandığı konusundaki

yaygın görüşün şüpheli olduğu "ifade edilmiş; Kanada'daki araştırmasının ardından, YPÇS'nin fiili etkilerinin önemli ölçüde farklı olabileceği ve birçoğunun sınırlı ömrünün kaldığı sonucuna varılmıştır.

Bu (yüksek performanslı) paradigmanın tam olarak benimsenmesi, bazı işyerlerinde olumlu etkiler yaratabilmekle birlikte, bu etkiler doğası gereği öngörülenden daha sınırlı olabilir ve birçok işyerinde tam olarak benimsenmeyi haklı çıkarmak için yeterli olmayabilir (Godard, 2004).

YPÇS'nin kavramsallaştırılması için bir model olarak AMO çerçevesinin kullanımı, teorik olarak kabul edilebilir ve araştırmacılar tarafından 2000 yılında ortaya çıktığı andan itibaren ampirik araştırmalarda kullanılmıştır (Boselie vd., 2005). Bu aşamaya rağmen, AMO çerçevesinin geçerliliğini doğrulayan yeterli miktarda faktör analitik çalışma yapılmamıştır. Özellikle araştırmacılar, YPÇS'nin kavramsallaştırılması için alternatif bir tek faktörlü model (Martin-Tapia vd., 2009) veya iki faktörlü model (Shih vd., 2006) önermişlerdir. Dolayısıyla, YPÇS'nin AMO çerçevesine dayalı olarak kavramsallaştırılmasına ilişkin daha önceki çalışmalarda bir doğrulanma eksikliği olduğu sonucuna varılabilir.

YPÇS'nin örgüt performansını olumlu etkilemesi beklenir. Bununla birlikte, bu sistemlerin nasıl çalıştığını açıklamak için bir görüş birliği mevcut değildir ve aslında bu sorunun aydınlatılması için birçok araştırma yapılmıştır. AMO çerçevesi ortaya çıktıktan sonra, İKY-performans bağlantısının açıklanması, yaygın bir şekilde kabul görmüş ve konuyla ilgili makalelerin çoğunun teorik çerçeve bölümünde belirtilmiştir. Model, çalışanların gerekli becerilere, yeterli motivasyona sahip olduklarında ve işverenlerin katılma fırsatı sağladığında iyi performans gösterdiğini vurgulamaktadır.

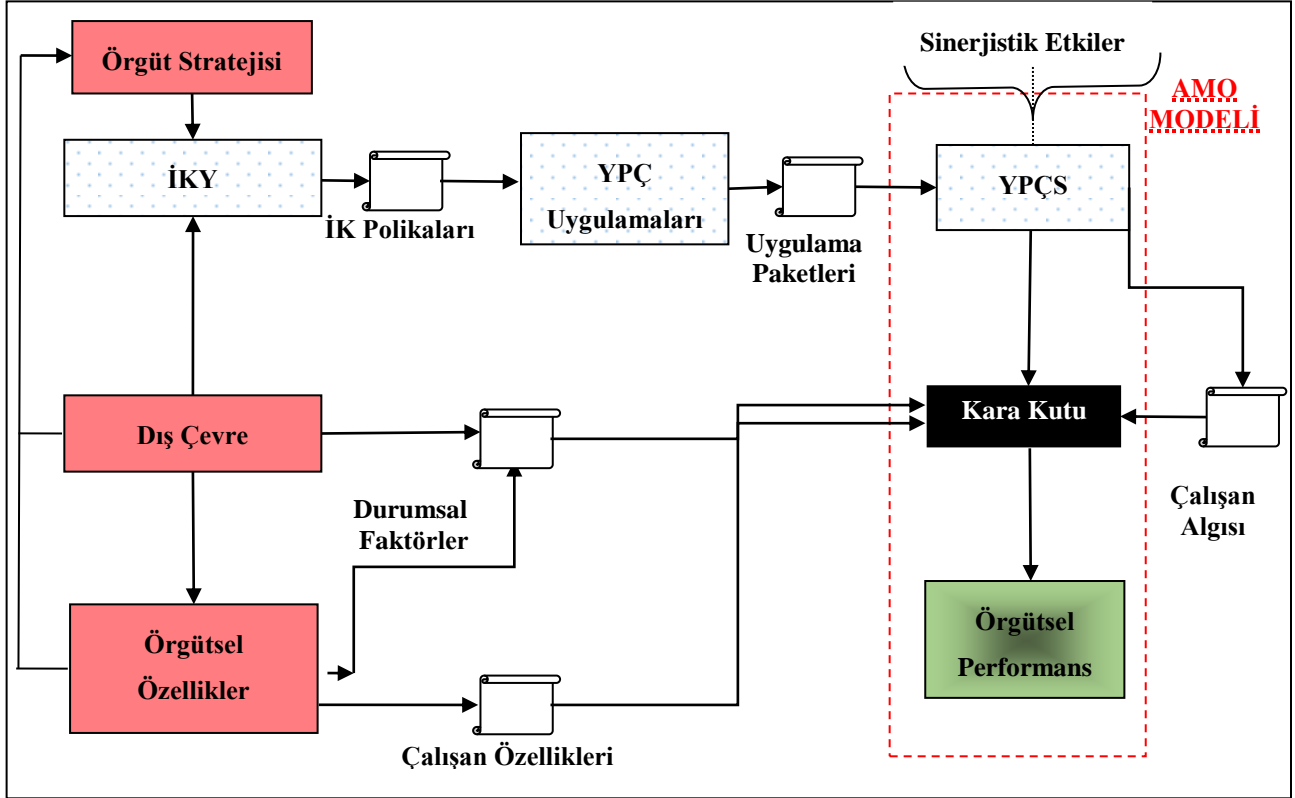
Aşağıdaki kavramsal çerçeve (Şekil 13), AMO ilgili kavramların nasıl uygun ve nasıl birlikte çalıştıklarını anlamayı amaçlamaktadır (Marin ve Tomas, 2016).

Bazı yazarlar, bu konunun aracı değişkenlerle bütünleştirilerek daha kapsamlı bir şekilde (durumsal bir bakış ile) ele alınması gerektiğini belirtmektedir. Aracı değişkenlerin örnekleri şunlardır:

- Çalışanların bireysel özellikleri [Örneğin, tutum ve davranışlar (Block ve Pickl, 2014; Gardner vd., 2001; Kehoe ve Wright, 2013)],
- Hat yöneticilerinin özellikleri [Örneğin, liderlik tarzı veya duygusal bağlılık (Demortier vd., 2014)] veya

- Örgütsel seviyede örgüt iklimi ya da örgüt kültürü (Gelade ve Ivery, 2003).

Şekil 13. AMO Çerçevesi



Kaynak: Marin-Garcia ve Tomas, 2016:1046.

Yine bazı yazarlara göre modelin kökeni performansın eğitim ve seçimin (dolayısıyla yeteneğin) bir fonksiyonu olduğunu varsayan endüstriyel psikologlar ile motivasyonun performansı sağlamak için zorunlu olduğuna inanan sosyal psikologlar arasındaki teorik söylemde (MacInnis ve Jaworski, 1989). Daha sonra Vroom (1964), hem yetenek hem de motivasyon göz önüne alınarak ve $P = f(A \times M)$ fonksiyonuyla performansı açıklayan interaktif bir ilişki benimsemiştir (Blumberg ve Pringle, 1982). Görülebileceği gibi, yukarıda tanımlı fonksiyon, sadece kişisel boyutların performansı etkilediğini belirtmekte fakat dış çevre etkisini dikkate almamaktadır.

Blumberg ve Pringle (1982), bu meseleyi çözme amacı ile, motivasyon ve yetenek kavramlarını genişleten ve eksik olan boyut olarak düşündükleri çevreyi "fırsat" olarak tanıtan yeni bir model geliştirmişlerdir. Sonuç olarak, performans, *kapasitenin* (yaş, bilgi, eğitim düzeyi ve enerji düzeyi gibi farklı değişkenler dâhil), *gerçekleştirme isteğinin* (motivasyon, iş doyumunu, kişilik, değerler ve beklentiler gibi değişkenler de dâhil olmak üzere) ve *gerçekleştirme fırsatının* (çalışma koşulları, araçlar, malzemeler, lider davranışı, prosedürler ve zaman gibi değişkenleri içerir) bir fonksiyonudur ve model (P

= $f(O \times C \times W)$) olarak gösterilmektedir. Etkileşimli olan model, performansın gerçekleşmesi için üç unsurun (*fırsat, kapasite ve isteklilik*) mevcut olması gerektiğini belirtmektedir.

Marin ve Tomas (2016) tarafından yürütülen alan yazın taraması sonucunda tespit edilen AMO kapsamındaki İK uygulamaları Tablo 3’dedir. Bireysel İKY uygulamalarını bu gruplara göre sınıflandırmak kavramsal olarak mantıklı olmasına rağmen, önerilen sinerjik özelliklere ve firma performansı üzerindeki demet etkilerinin büyüklüğüne ilişkin yeterli ampirik kanıt bulunmamaktadır (Marin ve Tomas, 2016; Subramony, 2009).

Akademisyenler, AMO çerçevesini *çarpımsal, toplamsal ve birleşimsel* olarak üç farklı perspektiften değerlendirmiştir. Şu ana kadar, bu perspektiflerden hangisinin yetenek, motivasyon ve fırsat boyutları arasındaki etkileşimi daha iyi açıkladığını belirlemek için bir anlaşmaya varılmamıştır (Marin ve Tomas, 2016).

Gerçekten de, AMO boyutlarının analiz düzeyine bağlı olarak farklı şekilde birleşmesi mümkündür (Kim vd., 2015). Dahası, bazı yazarlar, üç AMO boyutu arasındaki tam ilişkinin bilinmediğini ileri sürmektedir (Knies ve Leisink, 2014). Benzer şekilde, diğer yazarlar, ya modelin hiçbir zaman ampirik olarak test edilmediğine ya da üç boyutun sadece bağımsız ve ampirik olarak doğrulandığına işaret etmektedir (Demortier vd., 2014).

Çarpımsal (veya interaktif) perspektifte, yetenekler, fırsatlar ve motivasyonun hepsinin mevcut olması gerekir (en azından bir dereceye kadar) ve bunlardan herhangi birinin olmaması performansın uygulanamaz hale geldiğini ima eder (Blumberg ve Pringle, 1982; Bos-Nehles vd., 2013; Ozcelik ve Uyargil, 2015). Bundan da öte, üç boyutun her biri diğer ikisini güçlendirir ve bu nedenle bir boyuttaki düşük seviye zayıf bir firma performansına neden olur (Kim vd., 2015). Bir faktörün yokluğu durumunda, performans sıfır olur (Ozcelik ve Uyargil, 2015). Bu model genellikle interaktif (veya tamamlayıcı) model olarak bilinir ve $P = f(A \times M \times O)$ fonksiyonuyla yansıtılır: (Bos-Nehles vd., 2013; Kim vd., 2015).

Hem firmanın İKY uygulamaları arasında, hem de İKY uygulamaları ile rekabet stratejisi arasındaki tamamlayıcılıklar veya sinerji, firma performansı üzerinde ek ve olumlu bir etkiye sahip olacaktır (Milgrom ve Roberts, 1995). Örnek verilirse, eğitimden fayda sağlama olasılığı en yüksek çalışanları belirleyen titiz bir seçim sistemi ile eğitim eşleştirildiğinde, eğitim programının kabulünden elde edilen getiri çok daha artmış

olacaktır. Diğer bir örnek olarak da, bir kuruluşun İKY sistemi, operasyonel hedefleri ve rekabetçi stratejisi ile uyumlu ve destekleyici olduğunda firma düzeyinde ilave getirilerin ortaya çıkması söz konusu olacaktır.

Tablo 3. AMO Yaklaşımına Göre İK Uygulamaları

AMO Boyutları	İK Uygulamaları
Yetenek (Ability (A))	- Eğitim ve Geliştirme - İşe Alım ve Seçme - Performans Değerlendirme
Motivasyon (M) (Dışsal)	- Performans Değerlendirme - Ekstra Teşvikler - Performans Ödemesi (Bireysel) - Performans Ödemesi (Grup Düzeyi) - Tanınma - İş Güvencesi - Terfi - Sosyal Aktiviteler - İş Yaşam Dengesi Fırsatları
Motivasyon (M) (İçsel)	- Öğrenmek için Motivasyon - Kişisel veya Takım Tatmini - Gerçekleştirmeye İstekli Olma - Örgütsel Duyarlılık ((Corporate Sense) Demortier vd., 2014) - İşbirlikçi İklim ((Collaborative Climate) Kim vd., 2015)
Fırsat (Opportunity (O)) (Çalışanların Katılımı)	- Kalite Çemberleri - Kendini Yöneten Çalışma Takımları - Sorun Çözme Takımları - Takım Çalışması - Karar Verme Sürecine Katılım
Fırsat (Bilgi Paylaşımı)	- Bilgi Paylaşımı ve İletişim - Öneriler Sistemleri, Şikâyet Sistemleri veya Anketler
Fırsat (İş Tasarımı)	- İş Tanımı - İK Profesyonellerinden Destek - İş Rotasyonu - Uluslararasılaşma Seviyesi - Olumlu Çalışma Koşulları
Fırsat (Özerklik Artırıcı)	- Özerklik - Düzensiz ve Düzenli Esneklik

Kaynak: Marin ve Tomas, 2016

Toplamsal perspektifte bazı araştırmacılarca, performansın, $P = f(A + M + O)$ biçimindeki bir katkı fonksiyonuyla daha iyi tanımlandığı düşünülmektedir (Bos-Nehles vd., 2013; Boxall ve Purcell, 2003). İK uygulamaları-performans bağlantısını ölçmek için istatistiksel bir analiz sağlayan çalışmaların birçoğu, bir toplamsal modeli izlemektedir (Marin ve Tomas, 2016). Yani, performansı bağımsız olarak ölçmek için genellikle üç farklı boyutun her birine göre İK uygulamaları birbirinden bağımsız olarak düşünülmektedirler. Böylelikle, herhangi bir AMO boyutunu bağımsız olarak geliştirerek performans seviyesi artabilir ve bir veya iki boyuttaki düşük seviyeler diğerlerinde daha yüksek seviyelerle telafi edilebilmektedir (Kim vd., 2015).

Ayrıca, diğer bazı yazarlar tarafından da, AMO modelinin her boyutunun farklı hedefleri amaçladığı önerilmektedir ve bu nedenle yalnızca yetenek, motivasyon veya fırsat artırıcı uygulamaların dikkate alındığı örgütler bulmak mümkündür (Kroon vd., 2013).

Knies ve Leisink (2014), beceri ve motivasyon artırıcı uygulamaların davranış üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu, fırsat artırıcı uygulamaların ise bağlılık yoluyla dolaylı bir etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir. Bununla birlikte, performansı artırmak için her boyutun başlangıçtaki minimum düzeylerine ihtiyaç duyulduğu da iddia edilmektedir (Marin ve Tomas, 2016). Aslında, motivasyonu yüksek bir çalışan, görevi geliştirmek için asgari yeteneklere sahip değilse veya görevi için en üst düzey bilgi, beceri, yetenek düzeyine sahip bir çalışan, asgari düzeyde bir motivasyona sahip değilse “daha iyi performans gösterme olasılığı düşüktür” çıkarımında bulunulabilir.

Araştırmacılar, tüm uygulamaları, analizlerinde bir bütün olarak test ettikleri halde, yeteneğin, motivasyonun ve fırsatın performans üzerindeki bireysel etkileri, (aralarındaki etkileşim dâhil) belirsizliğini korumaktadır. Bu demektir ki; boyutlardan herhangi birinin yetersiz seviyelerde olup olmadığını ya da performansın yalnızca örneğin motivasyon artırıcı uygulamalar tarafından etkilenip etkilenmediğini bilmek imkânsızdır. Dahası, *birleşimsel* bir yaklaşımın açıkça uygulandığı bir istatistiksel analizi yapmamaktadırlar (Marin ve Tomas, 2016:1073).

Son olarak, diğer yazarlar, bazı boyutların diğerlerine üstün olduğunu iddia etmektedir. Bu nedenle, AMO modeli, toplamsal ve çarpımsal modeli birleştirerek (*birleşimsel yaklaşım*) temsil edilmelidir (Marin ve Tomas, 2016). Yani; AMO modelini kapsamlı bir şekilde analiz etmek gerekir. Performansı doğrudan etkileyen faktörler vardır, diğerleri ise etkileri arttırarak veya azaltarak onları ılımlı hale getirir. Nitekim, Bos-Nehles vd. (2013), yeteneğin performansı sağlamak için vazgeçilmez bir şart olduğunu; öte yandan da motivasyon ve fırsatın önemli olduğunu, ancak gerekli yetenekler garanti edilemediğinde performansı doğrudan etkileyemediğini düşünmekte ve AMO çerçevesinin $P = f A (1 + M + O)$ fonksiyonuyla daha iyi tanımlandığına inanmaktadırlar. Hipotezlerini desteklemek için, AMO teorisini hat yöneticisinin performans üzerindeki etkisini incelemek için uygulamışlardır. Buldukları sonuçlar, performansın $P = f A (1 + O)$ fonksiyonuyla daha iyi açıklandığını, yani motivasyon etkisinin performansla anlamlı veya olumsuz bir şekilde ilişkili olmadığını göstermiştir.

Benzer şekilde, diğer yazarlar motivasyonun, performans (burada davranış) üzerinde doğrudan etkisi olan boyut olduğunu, hem yetenek hem de fırsatın, motivasyon etkisini düzenleyici olduğunu (Hughes, 2007) ifade etmektedirler. Aynı doğrultuda, diğer yazarlar, yetenek ve motivasyonun performans üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu ve fırsat boyutunun, motivasyonun etkisini hafiflettiğini önermektedirler (Knies ve Leisink, 2014). Yine benzer şekilde, Kim vd. (2015) yalnızca fırsat ve motivasyon boyutlarının, performans üzerinde önemli bir etkisi olmayacağını düşünmekle birlikte, yukarıda açıklandığı gibi, Kore bağlamındaki araştırmaları gibi üçlü çoğaltıcı yaklaşımı desteklemektedirler. Bello-Pintado (2015), Gould-Williams ve Gatenby (2010) gibi yazarlar ise, iki yönlü etkileşimlerde sinerjik etkiler bulmuşlardır. Dolayısıyla, bu analizlerin çarpımsal modele kıyasla birleşimsel model ile daha fazla ilişkili olduğunu düşünülmektedir (Marin ve Tomas, 2016).

Sonuç olarak, Yetenekler, Motivasyon, Katılım Fırsatı olarak üç alt bileşen şeklinde ortaya konan AMO çerçevesi, çalışan üzerinden örgütsel performansa ulaşmaya ve İK uygulamaları-performans ilişkisinde kara kutuyu açıklamaya yönelik bir model olup statik bir model olmaktan uzaktır ve aslında model, ardışık araştırmalar üzerine geliştirildiği için orijinal araştırmayı tekrarlayan çalışmalarını bulmak ve bu nedenle de modelin ilk kez tasarlandığı gibi test edilip onaylandığını bilmek zordur. AMO Yaklaşımında İnsan Kaynakları Uygulamalarının çalışanların yeteneklerini geliştirdiği, motivasyonlarını artırdığı ve katılım fırsatları sağladığı için performansa yol açtığı savlanmaktadır.

4.5.2. Durumsal Çerçeve (Contingent Framework)/ Bağlam

Önceki ampirik çalışmaların çoğu, YPÇS ve firma performansı arasındaki ilişkiyi nedenselliğini ortaya koymadan tanımlamıştır. YPÇS ve performans arasındaki ilişki, aynı anda gözlenen etkilere neden olan üçüncü bir ekzojen değişkenle eşzamanlı olarak ilişkilendirilebilir (Arthur, 1994; Dyer ve Reeves, 1995; Harmon vd., 2003; Murphy ve Southey, 2003). Örneğin, Huselid (1994), daha iyi performans gösteren şirketlerin daha sofistike İK programlarına yatırım yapmayı seçebilmesinin mümkün olduğunu önermiştir. Dolayısıyla, şirketin YPÇS'ni benimseme kararına ve bir firmanın performansına ilişkin bir dizi organizasyonun bağlamsal faktörü incelenebilir.

Örgütün YPÇS'ni ve performans sonuçlarını benimseme kararı ile ilişkili olarak örgütün büyüklüğü ve performans kayıtları gibi bir dizi bağlamsal değişken vardır

(Huselid ve Rau, 1997; Keats ve Hitt, 1988; Murphy ve Southey, 2003). YPÇS'nin benimsenmesi ve firma performansı ile ilgili alan yazında, Endüstri Çevresi, Uluslararasılaşma Derecesi, Firmanın ve İK Departmanının Büyüklüğü, Firmanın Önceki Dönem Performansı şeklinde dört örgütsel faktör olduğu belirtilmektedir (Shih vd., 2006:747).

Bu kapsamda, İKY-performans ilişkisinin anlaşılmasında i) Endüstri Çevresi (Endüstriyel kârlılık, Dinamizm, Teknolojik Değişim Hızı), ii) Uluslararasılaşma Derecesi, iii) Firmanın ve İK Departmanının Büyüklüğü, iv) Firmanın Önceki Dönem Performansı ve İş Yoğunluğu başlıklı durumsal faktörler ile çalışan özelliklerinin İKY-performans ilişkisinin incelenmesinde başvurulan Dolaylı İlişki Yaklaşımı içerisinde kapsam yaklaşımı başlığı altında incelenmesi faydalı olacaktır.

4.5.3. Süreç Yaklaşımı

Süreç yaklaşımı ise, İKYU'nun, çalışanların tutumunu ve bunun dönüşümü olarak davranış ve performansını etkileyen örgüt amacının/niyetinin bir işaretidir. Süreç yaklaşımına göre istenen sonuçlar (outcomes), sadece İK politikalarının çalışanlarca algılanması ve örgütün amaçladığı doğrultuda yorumlanması durumunda birey düzeyinde çalışanlarca başarılabilir. Bireysel performans, YPÇS'nin örgütçe belirtilmiş yazılı politikalarla ziyade çalışan bakışı/algılayışından etkilenmektedir (Ferreira vd., 2010). Bu nedenle çalışan tutumunu etkileyen faktörlerin incelenmesi, bu bağlantının açıklanmasında önem taşımaktadır.

Çalışanlar arasında YPÇS ve içsel motivasyon arasındaki ilişkiyi çerçevelemek için kendi geleceğini belirleme (self-determination theory) kuramının kullanılması önerilmektedir ve teori, özerk motivasyon ve kontrollü motivasyon arasındaki ayrıma dayanır. Özerklik, bir istek duygusu ile hareket etmeyi ve seçim tecrübesine sahip olmayı; kontrol altına alınmak ise basınç duygusu ile hareket etmeyi ve eylemlere girmek zorunda hissetmeyi içerir. Teori, insanların yetkinlik ve özerklik gereksinimlerinin, karşılanması ile içsel motivasyonun sürdürülebildiğini vurgular. (Gagné ve Deci, 2005: 334-337).

Deci ve Ryan (2000), özerklik/otonomi, yetkinlik (competence) ve aidiyet (relatedness) ile ilgili ihtiyaçların bireysel olarak yerine getirilmesinin, içsel motivasyon düzeyini yükselttiğini ortaya koymuştur. Aynı şekilde Wu vd. (2011), YPIU'nun, çalışanlar arasında içsel motivasyonu artırmada önemli bir rol oynadığını bulmuşlardır; zira bu uygulamalar özerklik, yetkinlik ve aidiyet gereksinimlerini karşılamaktadır.

Önceki çalışmalar, İK uygulamalarının çalışanların çalışma tutumları ve iş davranışları üzerinde doğrudan ve güçlü bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur (Gong vd., 2010; Guchait ve Cho, 2010). Lam vd. (2009), örgütlerin yapılandırılmış eğitim ve işte tutundurmaya dayalı ücretleme ile ilgili uygulamaların geliştirilmesi ve uygulanmasının çalışanların ÖVD üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Zeffane ve Connell (2003), çalışanların geliştirilmesi, güçlendirilmesi ve açık iletişim gibi ortaya çıkan/beliren İKY uygulamalarının başarılı bir şekilde uygulanmasının çalışanın güvenini arttırdığını belirtmiştir. Son zamanlarda da, Ogbonnaya ve Valizadee (2015), katılımcı karar verme faaliyetleri ve arzu edilen çalışan tutumları arasında olumlu bağlantının kanıtlarını bulmuşlardır.

Bu bilgiler doğrultusunda, yukarıda bahsedilen kuramsal çerçeve göz önüne alınarak, çalışanlar tarafından olumlu algılandıkları takdirde içsel motivasyonun yükselmesi, artan güven ve gelişmiş ÖVD sonucunu doğuracak YPÇS'ne yapılan yatırımlarla, Türkiye'deki örgütlerde özerklik, aidiyet ve karşılıklı güven ortamının yaratılmasının mümkün olabileceği; örgütsel performansın artabileceği; sürdürülebilirlik yönünde de ilerleme sağlanabileceği değerlendirilebilir.

5. ÖRGÜTSEL PERFORMANS

5.1. ÖRGÜTSEL PERFORMANS TANIMI

Performansın sözcük anlamı başarıdır. Belli ve tanımlanmış iş hedeflerine yönelik gösterilen çaba, eylem ve uygulamalar sayesinde başarıyla yerine getirilen görevler bütünü olarak tanımlanan performans (Capon vd., 1990) genel olarak öngörülmüş, amaçlanmış ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirler (Cihangir, 2014; Özutku, 2010). Javier'e göre (2002) performans, belirli bir programın veya faaliyetin ünlü 3-E'lerine (economy/ekonomi, effectiveness/etkililik ve efficiency/verimlilik) eşdeğerdir (Abu-Jarad vd., 2010:28).

Örgütsel performans, çok boyutlu bir kavram olduğundan firmaların belirli bir dönemde farklı paydaşlar için önerilen hedeflere ulaşma başarısının ölçülmesini içerir (Richard vd., 2009). Bununla birlikte, Daft'a (2001) göre örgütsel performans, organizasyonun kaynaklarını etkili (effective) ve verimli (efficient) bir şekilde kullanarak hedeflerine ulaşma yeteneği olarak da tanımlanır. Daft'a (2001) oldukça benzer şekilde Ricardo ve Wade (2001), örgüt performansını, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşma

yeteneği olarak; Şimşek ve Nursoy da (2002:43), örgütün amaçlanan hedefe yönelik nereye ulaşabildiği ya da neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır Şeklinde tanımlamışlardır.

Firmalardaki performans değerleme anlayışları sürekli değerşen ve gelişen dinamik bir süreç olarak gerçekteşmekle birlikte bu değerşim/gelişim süreci, en çok üretim, en düşük maliyet ve yüksek kârı hedefleyen geleneksel yönetim anlayışından, günümüzün rekabet koşullarının gereği olarak kalite, müşteri memnuniyeti, yenilik vb. ölçütlere öncelik veren anlayışlara geçiş olarak ifade edilebilmektedir (Akal, 1998:5).

Bu tespitle benzer Şekilde Bayyurt (2007) tarafından performans belirleyicisi olarak tarihsel süreçte farklı göstergeler kullanılmışsa da işletme performanslarının tüm yönlerinin ölçülmesine imkân sağlayacak etkenlik, verimlilik, kârlılık, verim ve girdilerden yararlanma, çalışma yaşamının kalitesi, kalite ve yenilik gibi göstergelerin son dönemlerde işletme performansının temel boyutları olarak kabul edildiği ifade edilmektedir. Ölçümlerde bu boyutlardan hangilerinin kullanılacağı işletmelerin amaç ve hedeflerine, önceliklerine, yönetimin değer ve isteklerine göre belirlenir (Akal, 1994). Liao (2005:294) ise, insan sermayesinin etkili yönetiminin örgütsel performansın en iyi belirleyicisi olabileceğini ifade ederek İKY alanı ile örgütsel performansı doğrudan ilişkilendirir.

Venkatraman ve Ramanujan (1987), performansın üç yönünü ele alır; bunların arasında *finansal performans*, *iş performansı* ve *örgütsel verimlilik* bulunur ve bunlar örgütsel performans olarak bilinir. Aynı Şekilde Combs vd. (2005), örgütsel performansın üç temel boyutu olduğunu ifade etmiştir. Birincisi ve en genişi, örgütün toplum ve paydaşlarıyla ilişkisi temelinde ekonomik ve sosyal hedefleri esas alan *örgütsel verimliliktir* (Örn.; Olumlu kişilerarası çevre, bilgi aktarımı, örgütsel yenilik (Jiang ve Liu, 2015)). *Operasyonel boyutu*, teknoloji, yenilik, kalite gibi firma kaynakları ile finansal performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü taşır. Üçüncü ve sonuncusu ise, pazar değer, gelişme ve finansal geri dönüşleri içeren *finansal boyuttur*.

Performans boyutlarının arasından kritik olanların tespiti, ölçülmesi ve geliştirilmesi kurumların stratejik karar verme sürecinde çok önemli bir yere sahiptir (Venkatraman ve Ramanujam, 1987). Bu çerçevede, “sonuç odaklı” bir stratejik yaklaşımla topluma sağlanan hizmetlerin “pazar değer” üzerinden performanslarının ölçülmesinin daha gerçekteş olacağı (Yılmaz vd., 2009:2471) iddia edilmektedir.

Dyer ve Reeves (1995) ise, dört düzeyde örgütsel sonuçları ortaya koymuştur: Bunlar, *İK ile ilişkili çıktılar* (duygusal, bilişsel ve davranışsal), *örgütsel çıktılar* (verimlilik, kalite, etkinlik, *finansal çıktılar* (kâr, satış); *piyasa temelli* (piyasa değeri) çıktılarıdır.

Guest (1997) tarafından belirtildiği gibi, performans göstergelerinden bazıları (örneğin kâr, piyasa değeri) ile İK müdahaleleri arasındaki mesafe oldukça büyüktür ve bu alan potansiyel olarak diğer işletme faaliyet alanlarına (örn. AR-GE faaliyetleri, pazarlama stratejileri) açıktır. Örneğin Paauwe ve Boselie (2005), “işletme sermayesini yönetmek için akıllı politikalara sahip olmak kazançları önemli ölçüde artırabilir, ancak, İK uygulamalarının (açıkça, doğru finans yöneticisini seçmiş olmak dışında) bildirilen etkisiyle hiçbir ilgisi yoktur” tespitinde bulunmuştur.

İK faaliyetlerinin etkisini daha iyi anlamak ve değerlendirmek ile iş stratejisini ve işletme performansını etkilemek için kuruluşların toplayabileceği üç farklı ölçüt vardır. Bunlar *verimlilik (efficiency)*, *etkililik (effectiveness)* ve *etki (impact)* 'dir (Boudreau vd., 2003'den akt. Lawler III vd., 2004).

Dyer ve Reeves'e (1995) benzer şekilde, Cho vd. [(2006)'den akt. Özutku (2010)] tarafından da İKY'nin örgütsel performans üzerindeki etkisini ölçmek için dört tür ölçüm yöntemi önerilmiştir:

- **İK çıktıları ile ilgili ölçümler:** İK uygulamalarının çalışanlar üzerinde ortaya koyduğu sonuçlarla ilgilidir. Bu çıktıları *iş tatmini* gibi çalışan tutumları ile *devamsızlık* ve *çalışan devri* gibi davranışlar örnek gösterilebilir.

- **Örgütsel çıktılarla ilgili ölçümler:** Bu tür çıktılar *verimlilik*, *kalite* ve *hizmet* gibi operasyonel performansla ilgilidir ve bu çıktıların çoğu ya da tamamı kârlılığa işaret edebilir.

- **Finansal muhasebe çıktıları ile ilgili ölçümler:** Bu çıktılar finansal performans ölçümleri ile ilgilidir. Bu kapsamda giderler, gelirler, *kârlılık*, *varlıkların getirisi* ve *yatırımın getirisi* gibi göstergeler yer almaktadır.

- **Sermaye pazarı çıktıları:** Bir firmanın finansal pazarlardaki değeri ile ilgilidir. Bu kapsamda *hisse değeri*, *büyüme* ve *getiriler* gibi göstergeler yer almaktadır.

İK-Performans bağlantısı çalışmalarının çoğunluğu, tahmin sonrası (post-predictive) odaklı bir tasarım kullandığı için, performans döneminden sonraki İK

uygulamalarını ölçmekte ve bu uygulamalar aslında geçmiş performansı öngörmektedir. Yalnızca birkaç çalışma, İK uygulamalarının zaman içindeki bir noktada değerlendirilmesi ve bu değerlendirmelerin sonraki performansla ilişkilendirilmesi yoluyla performans üzerinde doğru yönde etkisini araştırmıştır. Bu durum, çalışmaların çoğunluğunun nedensel ilişkileri göstermek için çok basit bir kuralı göz ardı ettiği anlamına gelmektedir (Wright ve Haggerty, 2005:8).

Performans ve verimlilik kavramı bazen karıştırılmaktadır. Ricardo ve Wade, (2001)'e göre verimlilik, belirli bir süre içinde tamamlanan iş hacmini gösteren bir orandır. Performans ise verimliliğe ilave olarak kalite, tutarlılık ve diğer faktörleri içeren daha geniş bir göstergedir.

Örgütsel performans, farklı yaklaşımlardan anlaşılabilmesi gibi çok yaygın bir terimdir. Nitekim, İKY etkinliğini değerlendirmek için hangi kriterlerin kullanılması gerektiği üzerinde fikir birliği yoktur (Bos-Nehles vd., 2013). Bu tespitlerle ilgili olarak da bazı yazarlar, "sonuçlar (outcomes)" teriminin, araştırmalar boyunca kullanılan bağımlı değişkenlerin genişliğini daha iyi yansıttığını savunmaktadır (Boselie vd., 2005; Guest, 1997).

Performans ölçütlerinin, finansal sonuçlarla (kâr, pazar payı, satış büyümesi gibi) ilgili olduklarını, bunun nedeninin ise örgütsel başarının en iyi göstergeleri olduklarını ifade eden Boselie vd. (2005), Ichniowski vd. (1996) gibi araştırmacılara ilave olarak, "proksimal/çevresel" sonuç göstergelerinin (örneğin, örgütsel ve İK ile ilgili sonuçlar) kullanımının, iş gücünün etkisini hesaplamalara dâhil etmede daha uygun olduğunu düşünen (Boselie vd., 2005; Guest,1997) yazarlar da mevcuttur.

Gelişmekte olan performans ölçümü paradigmasında, müşteri ihtiyaçları, yenilik, ürün/hizmet kalitesi, tasarım/teslimat hızı, sürekli geliştirme ve çalışanları güçlendirme ihtiyacı ile ilgili hususlar da yer almaktadır (Manoochehri, 1999). Bunun devamında, Geleneksel Performans Ölçüm Perspektifine meydan okumaya çalışan teorik çerçeveler olarak, Dengeli Puan Kartı (Kaplan ve Norton, 1997), İş Mükemmelliği Modeli (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı-EFQM, 1992) (Wongrassamee vd., 2003), Hissedar Katma Değer Modeli (Rappaport, 1986), Kalite Maliyet Modeli, Rekabetçi Kıyaslama, Performans Prizması (Neely ve Adams, 2001) vb. ele alınabilir. Bu çerçevelerin her biri, benzersiz ve kapsamlı olduklarını iddia etmekle birlikte hepsi, performansı neyin oluşturduğuna ve nasıl ölçüleceğine dair farklı bakış açılarına sahiptir (Neely ve Adams, 2001).

Daha kapsayıcı olduğu iddiası ile de, uzun dönemli stratejik amaçları gerçekleştirmek için bir organizasyondaki insanların bilgilerini, yeteneklerini ve enerjilerini birleştiren bir yönetim sistemi olarak tanımlanan Kurumsal Karne (BSC) geliştirilmiştir (Gürol, 2004:25). Böylece, performans ölçümü için, sadece kâr ve maliyete yönelik sonuçlar ile yetinilmeyip bilgilerin de değerlendirilmesini kapsayan çok boyutlu bir model ortaya konmuş (Brignall ve Modell, 2000:281) ve nihayetinde BSC, örgütsel performansın izlenmesinde bir bütün olarak kullanılan model olarak tasarlanmıştır (Cihangir, 2014:41).

Ayrıca, diğer çalışmalarda çalışan bağlılığı, iş doyumunu, yaratıcılık, işten ayrılma niyeti, yönetime güven ve devamsızlık gibi İK ile ilgili sonuçlar dikkate alınmış; çalışanların, işleriyle ilgili kararlar almada, çoğu zaman en uygun kişiler oldukları düşünölmüştür. Bu nedenle, YPÇS'nin, çalışanların sonuçlarına etkilerini ölçmek önemlidir (Drummond ve Stone, 2007). Bu bağlamda, performansı, beklenen rol gereklerinin yerine getirilmesi ile ilişkili bireysel davranış olarak tanımlayan iş performansı teorisinden yararlanılmaktadır (Bos-Nehles vd., 2013).

Finansal ölçümler, araştırmacıların eğilim analizleri ve kıyaslama analizleri yapmalarını mümkün kılar (Abu-Jarad vd., 2010). Algısal kaynaklar, çalışanların örgütsel etkililik veya finansal sağlık hakkındaki değerlendirmelerini ve genel tatmin seviyelerini içerir. Performansa ilişkin bu öznel değerlendirmeler örgütsel verimliliği ve genel olarak çalışanların memnuniyetini değerlendirmek için örgüt kuramında sıklıkla kullanılmıştır. Birden fazla paydaş grubunu tatmin etmek için örgütlerin artan baskısı göz önüne alındığında, örgütsel etkinlik açısından daha karmaşık önlemlere ihtiyaç duyulmaktadır. Aşırı basit olan tek değişkenli modeller gerçek dünyada yetersiz tanımlamalar sunmaktadır ve organizasyonların çok hedefli varlıklar olduğu düşünölmektedir (Kirchhoff, 1977'den akt. Abu-Jarad vd., 2010).

Hansen ve Wernerfelt'e göre (1989), işletme politikası alan yazınında örgütsel performansın belirleyicileri üzerine iki büyük akım vardır. Biri, ekonomik geleneğe dayanır ve dış piyasa faktörlerinin örgütsel performansı belirlemedeki önemini vurgular. Diğer araştırma akımı, davranışsal ve sosyolojik paradigma üzerine inşa edilmiştir ve organizasyonel faktörlere, başarının başlıca belirleyicisi olarak 'çevre ile uyumu' temelinde vurgu yapar.

Örgütsel performans kapsamında, finansal ve finansal olmayan performans değerlendirmeleri arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma (Ittner and Larcker 1998; Banker, vd., 2000; Amir ve Lev 1996) yapılmıştır. Bu çalışmaların önemli sonuçlarından biri de, finansal ve finansal olmayan değerlendirmeler arasındaki ilişki tam ve doğru olarak anlaşılmadığı sürece, firmalar için rekabet ortamını bilme imkânı bulunmamasıdır. Bu ayrımda, finansal olmayan performans değerlendirmelerinin rekabet seviyesine karşı hassas olduğu iddia edilmektedir (Banker ve Mashruwala, 2007:763).

Baines ve Langfield-Smith'e göre (2003), çoğu araştırma, hem geçmiş hem de gelecekteki faaliyetleri değerlendirmek için finansal ve finansal olmayan göstergeler tarafından sağlanan bilgilere büyük bir güven duyulduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte, bu iki gösterge tipi arasındaki ilişki çok belirsizdir ve aralarındaki gerçek etkileşimin ne olduğu konusunda kesin bir bilgi yoktur (Luján-García vd., 2014).

İşletmenin finansal ve finansal olmayan performansının ayrı ayrı raporlarda, bilgiler arası bağlantı olmaksızın sunulması, işletmenin bütüncül performansını ortaya koymada bilgi kullanıcıları açısından yeterli olmadığı görüşünden hareketle de, yapılan çalışmalar sonucunda entegre raporlama ve entegre rapor, kurumsal raporlamada yeni bir yaklaşım olarak alan yazına girmiş, 2009 yılından itibaren finansal ve finansal olmayan performansın tek bir raporda sunulması gündeme gelmiştir (Bach, 2005:730).

Sonuç olarak, bazı araştırmalar, ürün/hizmet kalitesi veya verimlilik gibi örgütsel çıktılar yoluyla performansı ölçmüştür (Marin ve Tomas, 2016). Bu sonuçlarla ilgili en büyük sorun, ölçümlerin standartlaştırılmasındaki zorluklardır (Boselie vd., 2005). Bu araştırma kapsamında ise, finansal muhasebe çıktıları ile ilgili ölçümler ve sermaye pazarı çıktıları, gerçekleştirilen finansal performans (GFP) ve çalışanlarca algılanan -finansal olmayan- örgütsel performans (AÖP) olarak örgütsel performans başlığı altında ele alınmıştır.

5.2. FİNANSAL PERFORMANS

Finansal Performans, iş performansının temel dayanağıdır. Performansın, genel muhasebe kurallarına göre oluşturulan parasal ifadelerle tanımlanması (San Ong ve Teh, 2009), diğer bir ifade ile, kâr amacı taşıyan işletmelerde kâr maksimizasyonunun sağlanması için belirlenen hedeflere ulaşma derecesinin finansal oranlar kullanılarak belirlenmesidir (Bayraktaroğlu vd., 2014:285).

Finansal performans ölçümünün üç temel amacı vardır; birincisi finansal performans ölçümü, bir işletme amacıdır; ikincisi, finansal yönetim için bir araçtır; üçüncüsü ise finansal performans ölçümü, motivasyon ve kontrol için gereklidir (Brignall, 2007:15). Finansal performans ölçüm değişkenleri olarak, büyüme ve kârlılıktaki değişimin ölçümünde piyasa değeri, varlıklar, sermaye, nakit akımları, satışlar (Capon vd., 1990:1143; Cho vd., 2006:267) ve piyasa/defter değeri (Becker vd., 2001) gibi değişkenler kullanılmaktadır. Kâr marjı, aktif kârlılığı, özkaynak kârlılığı, yatırımın getirisi ve satışların geri dönüşü finansal kârlılığın ortak ölçütleri olarak kabul edilir (Bayraktaroğlu vd., 2014:286; Robinson ve Pearce, 1983:200). Finansal performansın, pazarlama, muhasebe prosedürleri ve mevcut ekonomik koşullar gibi diğer meselelere de bağlı olduğu (Becker ve Huselid, 2006; Birdi vd., 2008; Datta vd., 2005; Paauwe, 2009) unutulmamalıdır.

Finansal göstergelerin kullanılması, performans kavramına hissedar yaklaşımını, İK uygulamalarının ve sistemlerinin, becerilerin ve insan sermayesinin geliştirilmesi yoluyla sürekli bir rekabet avantajı sağladığını öne çıkartarak vurgular (Paauwe ve Boselie, 2005). Bu durum, örgütlerin benzersiz, nadir, az, eşi benzeri olmayan ve değerli iç kaynaklar yoluyla sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabileceğini veya yarattığını varsaymaktadır (Barney, 1991). İnsan kaynakları, bu genel KTB fikrine uyan güçlü bir potansiyel iç kaynaktır (Boxall ve Purcell, 2003; Wright vd., 1994).

Teoride bir sonraki adım, çalışanların veya insan kaynaklarının yönetilebilir (manevra alanı sağlayabilir) ve gelişimsel olmasıdır. Başka bir deyişle, İK uygulamaları, (a) Gelişim yoluyla insan sermayesi havuzunun değerini artırabilir (ör., Beceri eğitimi, genel eğitim, iş rotasyonu, koçluk) ve (b) Çalışan davranışını istenen yönde etkileyebilir (Paauwe ve Boselie, 2005).

İKY-finansal performans bağlantısına ve performans ölçüm türlerine yönelik Türkiye’de son dönemde Ağca (2015) tarafından İstanbul Sanayi Odasının (İSO) 2007 yılı verilerine göre Türkiye’de ilk 1000 içerisinde yer alan 162 imalat işletmesinin tepe yöneticisi üzerinde yapılan araştırmada, finansal performansla ilgili göstergelere verilen önemin finansal olmayan performansla ilgili göstergelere verilen önemden daha fazla olduğu belirlenmiştir. Soran vd. (2016), İstanbul’da 18 farklı bilgi teknoloji ve iletişim şirketlerinde çalışan toplam 220 kişi üzerinde yaptığı araştırmada algılanan performansı çalışanlara sormak suretiyle benzer sonuçlara ulaşmıştır. Borsa İstanbul’da hisseleri işlem

gören 54 imalat sanayi işletmesi üzerinde Bayraktaroğlu vd. (2014) tarafından yürütülen araştırmada da ölçülen ve algılanan performans arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Stratejik İKY’de ağırlıklı olarak performans, algılamaya dayalı yöntemle ölçüldüğü (Örn.; Bae ve Lawler, 2000; Delaney ve Huselid, 1996; Harel ve Tzafrir, 1999; Ichniowski ve Shaw, 1999; MacDuffie, 1995; Takeuchi vd., 2003; Wan vd., 2002); gerçekleştirilen finansal performansın (GFP) diğer ülkelerde ölçüldüğü, Türkiye’de ise nadiren veya kısmen ölçüldüğü (Ağdelen ve Erkut, 2010; Bozkurt, 2011; Gürbüz, 2009; Gürbüz ve Bekmezci, 2012) tespit edilmiştir. Bu çalışma ise, finansal performansı objektif terimler (örneğin, özkaynak kârlılığı, satış büyümesi ve kârlılık) yanında çalışanların algısı yoluyla (Ketkar ve Sett, 2009) ölçmeyi hedeflemektedir. Nitekim, performansın özalgılama/özdeğerleme ölçütleri alan yazında yaygın olarak kullanılmaktadır (örn.; Shih vd., 2006; Macky ve Boxall 2008). Aşağıda YPÇS çalışmalarında sıklıkla kullanılan finansal göstergeler yer almaktadır:

Öz Sermaye Kârlılığı (ROE): Net kârın, öz kaynaklara bölünmesi suretiyle hesaplanan ve birim öz kaynak başına elde edilen net getiriye ifade eden bu oran, öz kaynak getiri oranı olarak da nitelendirilebilir. ROE, özkaynaklar üzerinden kazanılan kârı göstermektedir. Diğer bir ifadeyle özkaynakların verimli kullanılıp kullanılmadığını ifade eder (Çabuk ve Lazol, 2009: 193-196) ve işletme sahipleri tarafından sağlanan sermayenin bir birimine düşen kâr nispetini ortaya çıkartır.

Bu oran hesaplanırken, paydada, işletmenin dönem sonundaki öz kaynakları yer alır. İşletmenin öz kaynak kârlılığının yeterli olup olmadığını, mevcut sermayenin başka bir yatırımla değerlendirilmesi durumunda elde edilebilecek kâr ile karşılaştırma yoluyla da yorumlanabilir (Kendirli ve Diker, 2016). Bu oranının ROA’dan farkı, finansal kaldıraç seviyesinin etkisidir. Finansal kaldıraç iyi kullanılmışsa ROE oranı yüksek olacaktır (Okka, 2009:112).

$$\text{Öz Kaynak Kârlılık Oranı} = \text{Net Kâr} / \text{Öz Kaynaklar}$$

Yatırımın Geri Dönüş Oranı (ROI) : Bir firmanın bir yıl boyunca yapmış olduğu yatırımın yılsonunda ne kadarını geri kazandığını yüzde olarak gösteren bir ölçüdür. Yatırımın geri dönüş oranı yılsonunda elde edilen net gelirin toplam yatırım miktarına bölünmesi suretiyle (Ağdelen ve Erkut, 2010), diğer anlatımla net kârın, sermaye ve pasif toplamına bölünmesiyle hesaplanmaktadır (Carton ve Hofer, 2006:129).

$$\text{Yatırımın Geri Dönüş Oranı} = \text{Net Gelir} / \text{Toplam Yatırım}$$

Varlıkların Kârlılığı (ROA): Net işletme kârının toplam varlıklara bölünmesi formülüyle hesaplanan varlık getiri oranı, birim varlık başına işletmenin ne kadar kâr ettiğini gösterir. Aynı sektörde faaliyet gösteren farklı büyüklükteki işletmelerin kârlılık yönünden karşılaştırılmasına imkân verir (Ramsay vd., 2000:98). Toplam varlıklar kârlılık oranı, varlıkların işletmede ne ölçüde kârlı kullanıldığını; başka bir ifade ile 1 TL'lik varlık başına düşen kâr miktarını (Akgüç, 1998: 70); yönetimin kâr elde etmek için var olan olanaklarını etkin bir biçimde kullanıp kullanmadığını (yönetimin yeteneğini) yani bilançodaki aktiflerin ne ölçüde kârlı kullanıldığını tespit etmek amacıyla kullanılır ve aktif kârlılık olarak da adlandırılır (Carton ve Hofer, 2006, s. 129). Bu oranda kullanılan net kâr, faizler indirildikten sonra kalan tutarı ifade etmektedir (Bayrakdaroğlu, 2010).

$$\text{Toplam Varlıklar Kârlılık Oranı} = \text{Net Kâr} / \text{Toplam Varlıklar}$$

Satışların Getirisi (ROS): Satış getirisi vergiden ve diğer giderler düşüldükten sonra hesaplanan bir oran olmasının yanı sıra operasyonel verimliliği ölçmede önemli bir etken olması nedeniyle örgütsel performans göstergesi olarak tercih edilmektedir (Yiğit, 2012:65) ve bir firmanın işletme kâr marjı olarak da bilinir. Artan ROS, bir şirketin daha verimli büyüdüğünü gösterirken, azalan bir ROS finansal sıkıntıların ortaya çıkmaya başlayabileceğini göstermektedir. ROS, yıllık net gelirin toplam satışlara bölünmesiyle elde edilir (Abu-Jarad vd., 2010).

$$\text{Satış Getirisi} = \text{Net Gelir} / \text{Toplam Satışlar}$$

İş Performansı Bileşik İndeksi (BPCI): Bu ölçüt, firmanın kârlılığının (yani, ROS, ROA ve ROI kombinasyonu) tam ölçümünü sağlayan ortak bir endekstir. BPCI, ROS, ROA veya ROI gibi tek bir ölçümün kullanıldığı duruma kıyasla firmanın mali performansının kapsamlı ve adil bir şekilde görülmesini sağlar ve üç bileşenin aritmetik ortalaması ile bulunur (Abu-Jarad vd., 2010; Chelliah vd., 2010:31).

$$\text{BPCI} = (\text{ROS} + \text{ROA} + \text{ROI}) / 3$$

Net Faiz Marjı (Net Interest Margin) : Net faiz gelirlerinin (faiz gelirleri - faiz giderleri) ortalama faiz getirili aktiflere oranlanmasıyla elde edilen net faiz marjı (Kaya, 2001:1), bir birim varlık için elde edilen faiz geliri olarak tanımlanır. (Ngo vd., 2008:24). Bankaların finansal performanslarının karşılaştırmalı analizinde sıklıkla başvurulan bir göstergedir (Örn.; Bağcı, 2013; Kaya, 2002; Ngo vd., 2008).

Net Faiz Marjı=(Faiz Geliri-Faiz Gideri) / Kazanç Getiren Aktifler

Piyasa Değeri / Defter Değeri Yöntemi (Tobin's q) : Firmanın piyasa değeri ile toplam varlıkları arasındaki fark olup, insan sermayesi ve yönetsel etkinlik gibi firmanın maddi olmayan varlıklarının değeri için bir temsilci olarak (Chung ve Pruitt, 1994) ve firmaların yatırım kararlarını incelemek amacıyla (Björkman ve Xiucheng, 2002:48) kullanılmaktadır.

Piyasa değeri/defter değeri yöntemi, bir işletmenin piyasa değerinin, defter değerini aşan kısmının entelektüel sermayesinin değeri olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Piyasa değeri, hisse senetlerinin birim fiyatı ile hisse sayısının çarpımı ile bulunan değerdir. Defter değeri ya da kayıtlı değer ise, net aktif toplamından tüm borçlar çıkarıldıktan sonra kalan değerdir (Uzay ve Savaş, 2003:167). Bu yöntemde, piyasa değeri, defter değerine bölünerek entelektüel sermaye oran (Q oranı) olarak (Chung ve Pruitt, 1994); piyasa değeri, defter değerinden çıkartıldığında ise tutar olarak tespit edilmektedir.

Entelektüel Sermaye Değeri= Piyasa Değeri – Defter Değeri

Entelektüel Sermaye Oranı = Piyasa Değeri / Defter Değeri

Araştırmada, örgütsel performansı daha detaylı ölçmek, en çok kullanılan finansal göstergeler olması nedenleriyle yukarıda tanım ve açıklamaları sunulan göstergeler kullanılmıştır.

5.3. FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS

Finansal göstergeler, örgütün geçmiş davranışlarıyla ilgili sonuçları rakamsal olarak açıklarken gelecek için istenen finansal sonuçları yaratmak için yeterli yol göstericilik kapasitesine sahip değildir (Kaplan ve Norton, 1996:31). Herhangi bir endüstrideki firmanın performansının değerlendirilmesinde, finansal göstergeler yanında verimliliğin sektörlere özgü ölçümleri de kuruluşun başarısını yansıtabilir. Bu ölçümler *iş doyumu, örgütsel bağlılık ve işgücü devrini* (Mowday vd., 1979; Zengin, 1997; Zülkifli ve Jamaluddin, 2000'den akt. Abu-Jarad vd., 2010:32), *çalışanlarda güven ve stres* (Cho vd., 2006:267), *müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti, kalite, yenilik, işletme etkililiği verimlilik*, vb. (San Ong ve Teh, 2009:24), gibi göstergelerden oluşmaktadır.

Bu göstergelere ilave olarak, STİKY alanında *İK verimliliği* de (Huselid vd., 1997; Richard ve Johnson, 2001) bir örgütsel performans ölçütü olarak kullanılmaktadır. Aynı

kapsamda, Shih vd.nin (2006) *çalışan verimliliği, firmanın yetenekli aday çekme kabiliyeti, çalışan bağlılığı, iş gücü devri, çalışan tatminini içeren İK Verimliliği* ölçeği geliştirmiş ve kullanmıştır. Shih vd.nin (2006) çalışmasından Özutku vd. (2015) tarafından uyarlanan çalışanlarla ilgili pozitif sonuçlar başlığı altında da öznel iyi oluş hali, örgüte bağlılık, iş tatmini, motivasyon, iş-yaşam dengesi gibi performans göstergeleri de sürdürülebilir İKY alanına dâhil edilmiştir.

Bu ölçümler, geleneksel ölçümlerin bazı zayıf yönlerini ele almak üzere her derde deva sayılır. Finansal olmayan ölçümlerin tek başlarına değerlendirmeye alınması ihtilafli bir konudur. Bu gibi ölçümler hakkındaki eleştiriler, var olan ölçümlerin geniş bir yelpazesi olduğunu ve bu alandaki sorunların delil olarak uygulanmasında tekdüze/standart uygulamalar olmadığını (San Ong ve Teh, 2009:24) içermekle birlikte; finansal olmayan ölçümlerin başarılı bir şekilde kullanılmasının, yöneticiler ve hissedarlar tarafından istenen uzun-orta ve kısa vadeli finansal performansı sağlama yetenekleri konusunda gerçekçi bir inancıya dayandığı da (Kaplan, 1984) savunulmaktadır.

Finansal olmayan ölçümleri vurgulamak, rekabetin yüksek olduğu yerlerde mantıklı olabilir. Ancak, rekabetin sınırlı olduğu ve müşterilerin alış-veriş yapması ile işgörenlerin çalışması için daha az seçeneğin bulunduğu durumlarda, söz konusu durum aynı olmayabilir. Çünkü rekabet eksikliği, yeni bir tedarikçi veya işverenle işlem yapmak için daha fazla mesafe yolculuğu yapması gerekebilecek müşteriler ve çalışanlar için daha yüksek geçiş maliyetleri ile sonuçlanabilmektedir (Banker ve Mashruwala, 2007).

Sonuç olarak performans değerlendirmesindeki geleneksel paradigma, örgütsel performansın itici gücü olarak finansal ölçümlere vurgu yapmaktadır. Bu paradigma, varlık yaratımının dinamik piyasalardaki soyut (Patentler, yenilikler ve entelektüel/beşeri sermaye gibi (Cumby ve Conrod, 2001)) ve finansal olmayan kaynaklarla ilişkili olduğunda örgütsel performansın önemli yönlerini yakalama konusunda başarısız olması nedeniyle akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından eleştirilmekte ve geleneksel ölçümlerin eleştirilenlerince, firma stratejisine uygun performans göstergeleri savunulmaktadır. Performans değerlendirmesinde ortaya çıkan/beliren/gelişen (emergent) paradigma, finansal olmayan ölçümlerle finansal ölçümleri birleştirmeyi vurgulamaktadır (Ndlovu, 2010).

6. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİNDE TEORİK TEMELLER

İKY konusunda yapılan araştırmaların, 1990'lı yıllardan itibaren mikro-analitik yaklaşımdan makro-stratejik perspektife yöneldiği (Gürbüz, 2013) STİKY yaklaşımı çerçevesinde Wright ve McMahan'ın (1992) yürüttüğü araştırmada, teori durumu eleştirel bir biçimde gözden geçirilmiş, birçok araştırmanın diğer disiplinlerden gelen meta-teorileri ödünç aldıkları; STİKY'ndeki mevcut araştırmaların Popölasyon Ekolojisi ve Eleştirel Teoriye dayandırılan birkaç yazar dışında ağırlıklı olarak Kaynak Tabanlı Teori, Davranışsal Yaklaşım, Açık Sistem Teorisi ve Kontrol Teorisini kullandıkları; bu durumun da gelecekteki araştırmalara muazzam bir engel teşkil edebileceği belirtilmiştir.

Diğer taraftan da ampirik araştırmaların gelişen yapısına rağmen, STİKY çalışmaları, gözlenen performansın yükselmesine neden olan mekanizmaları açıklayan net bir teorik temelin olmamasıyla karakterize edilmiştir (Dyer, 1985). Akademisyenler, YPÇS'nin performans üzerindeki etkilerini tespit etmeden ve açık bir şekilde ortaya konulan teorik modeli olmadan, uygulayıcılara yararlı öneriler sunamazlar ve bu tür uygulamaların etkinliğini yeterince doğrulamazlar (Shih vd., 2006).

Guest, İKY ve performans bağlantısı hakkındaki araştırması neticesinde, "bağımsız ve bağımlı değişkenlerin ölçülmesinde ilerleme kaydedildiğinde, bu bağlantıya tam olarak odaklanmaya başlayabiliriz" (1997:274) sonucuna varmıştır. Buna göre, akademisyenlerin örgütsel performansı etkileyen İK uygulamalarının yeterliliğini yeterince geçerli kılabilmek için bağımsız ve bağımlı değişkenleri uygun kavramsallaştırması ve işlevselleştirmesi gerekecektir. Söz konusu kavramsallaştırma, teorik veya kuramsal temellere dayanacaktır.

Shin ve Konrad da (2014), YPÇS'ni performansa bağlayan teorilerin, firmanın Kaynak Tabanlı Bakış (KTB) ve davranışsal teoriyi iğerdiğini savlamakla birlikte, İKY'deki kuramsal gelişim, İKY-performans ilişkisini tek kuramla açıklamak yerine farklı boyut ve önceliklere odaklanan ve yanıt arayan kuram arayışları yönünde sürmektedir (Gürbüz, 2013).

İKY-ekonomik performans arasındaki ilişkiye ait "meta-teoriler" ile ilgili sorun, ilişkide ortaya çıkan süreçleri özel olarak ifade etmemesidir. Özünde Meta-Teori, İKY ve ekonomik performansın neden bağlantılı olabileceği konusunda kapsamlı bir mantığı ortaya koyar. Ancak, araştırmacıların, müteakiben spesifik aracılık süreçlerini tanımlayan

daha spesifik bir teorik kurgu geliştirmeleri gerekir. Bu bağlamda McMahan vd. (1999), araştırmacıların çalışmalarını kurulu Meta-Teorik çerçevelere daha tutarlı bir şekilde dayandırdıklarını, daha sonra da İK uygulamalarının örgüt üzerindeki etkisini açıklayan orta düzeydeki süreç teorilerini geliştirdiklerini belirlemişlerdir. Alan yazında öne çıkan İKY-performans bağlantısına yönelik teoriler aşağıda açıklanmaktadır.

6.1. KAYNAK TABANLI BAKIŞ

Way (2002), YP uygulamalarının bireysel ve grup performansını finansal performansa nasıl evirdiğı dűőüncesinde, Kaynak Tabanlı Bakıőı (KTB) hâkim teori olarak tanımlamıő; Jiang vd. (2013), örgüte KTB'nin, strateji alan yazınındaki yaygınlığı ve İKY'nin neden şirketlerin ekonomik başarısı ile bağlantılı olabileceğini ifade edebilme yeteneğı nedeniyle, stratejik İKY araştırmacıları arasında neredeyse evrensel olarak benimsenen meta teori haline geldiğini tespit etmiştir.

Örneğın Wright vd., (2001), İK uygulamaları ile strateji araştırmacılarının rekabetçi başarı için önemli kaynaklar olarak gördüğü insan sermayesi birikimi, bilgi akıőı ve firmaların dinamik yetenekleri arasındaki ilişkiyi gösteren kapsamlı bir Kaynak Tabanlı model oluşturmuştur. Bu model, firmanın Kaynak Tabanlı Görünümü'nde İKY'nin ekonomik başarıyla bağlantılı olmasının nedeninin bütünsel bir erevesi olmasına rağmen, stratejik İKY teorisini mutlaka açıklıyor anlamına da gelmemektedir.

KTB'da, bir organizasyonun evre üzerinde hareket etmesini mümkün kılan, ancak rakiplerin edinmesi ya da taklit etmesi için maliyetli olan kaynaklarının o örgüte, rekabet üstünlüğü ve dolayısıyla üstün finansal performans kazanmasını sağlayacağı vurgulanmaktadır (Barney, 1991). KTB açısına göre, işletmenin değerli, nadir, taklit edilemez ve başka bir kaynakla ikame edilmesi mümkün olmayan iç kaynakları, sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı sağlayabilir, çevredeki tehditleri etkisiz hale getirebilir (Akal, 1998; Barney, 1991; Carmeli, 2004). Bir kaynak, fırsatlardan yararlanmaya veya çevredeki tehditleri etkisiz hale getirmeye olanak tanıyabilmesinin yanı sıra, bu kaynak nadir ise ve rakiplerin kaynağı taklit etmesi ya da aynı görevi gerçekleştirebilecek başka bir kaynak ile değiştirmesi maliyetli ise, firma uzun vadeli üstün performans ve kaynaktan sürekli rekabet avantajı elde edebilir (örneğin, Amit ve Schoemaker, 1993).

KTB açısı, stratejik İKY kavramının geliştirilmesinde veya İK'nın iş stratejisini destekleyici rolünün keşfedilmesinde bir araçtır (Wright vd., 2001). Buna örnek olarak

da Becker vd., (1997), KTB Meta-Teorisine dayanarak İK uygulamalarının ekonomik başarıya nasıl yol açacağı üzerine kapsamlı bir Stratejik İKY modeli teklif etmiş ve sonrasında örgüt stratejisinin İK sisteminin tasarımını belirlediği daha özel bir süreç modeli geliştirmişlerdir. İK sisteminin, yaratıcılık verimlilik ve isteğe bağlı davranış sonucunu doğuran çalışan beceri ve motivasyonunu etkilediğini; çalışan davranışlarının örgütün kârlılık, büyüme ve piyasa değeri sağlayan örgüt performansını etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Wright vd. (2002), bu teorik modeli, İKY-ekonomik başarı ilişkisi üzerine araştırma ve teorideki bazı ek sorunları tanımlamak için kullanmış; İKY'nin ekonomik başarı sağladığı süreci tanımlama yönündeki teorik girişimlerin özünde mikro aracılık meselesi olduğunu belirtmişlerdir. Mikro aracılık, herhangi iki işlem mekanizması arasındaki bağlantının, daha spesifik alt süreçlerle daha açık bir şekilde tanımlanabildiğini açıklar. Böylece, teorisyenler eleştirilere cevap verme sorununu bir miktar çözmüş olacaktırlar (Wright ve Haggerty, 2005).

KTB kapsamında tartışılan beşeri sermaye kavramı, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin (KSA-knowledge, skills, ability) bileşimidir. Beşeri kaynaklara olan yatırımın geri dönüşü, iş gücü maliyetlerini aşarak örgüt performansına eşsiz ve önemli oranda katkıda bulunur (Jiang vd., 2012b).

İKY'de mucizevi güç arayışı ise, sonuçta örgütün sürekli rekabet avantajı sağlayacak '*en iyi uygulamaları*' veya '*en uygun uygulamaları*' aramaktır. Bu durum, sadece, çalışanlar örgüt içinde kalmaya istekli olduğunda gerçekleşebilir. Bu nedenle, firma ile birlikte kalma isteği ve ekstra gayret göstermek bağlamında değerlendirilen çalışan bağlılığı çok önemlidir. İKY ve performans alanında yapılan araştırmalarda, İK uygulamaları veya yüksek katılımı ortaya konan YPÇ uygulamaları aracılığıyla, yüksek bağlılıklı çalışma ortamları yaratmak için daha çok ilgi gösterilmektedir. Yüksek katılımı-yüksek performanslı çalışma uygulamaları prensibi, KTB'ın bir uzantısı olarak görülebilir (Paauwe ve Boselie, 2005).

Örgüt teorisinde 5-M (Machine, Money, Material, Management, Man) olarak formüleştiren girdilerin/kaynakların (Sabuncuoğlu, 2000:2) beşincisi ve ilk dördüne hükmeden insandır. Tümüyle insansız örgüt ütopyası gerçekleşene kadar (Kızıldağ ve Özkara, 2016:629), değerli, nadir, sahip olduğu örtük (tacid) bilgi ve iş yapma mekanizmalarını oluşturduğu çabuk anlaşılmayan ilişki ağı ile örgütün en değerli

varlığını oluşturan insan, performansa ulaşmada taklit edilemeyen veya taklit edilmesi en zor temel kaynak özelliği taşımaktadır. Yüksek performans gösteren örgütler, kârlarını sürdürülebilmek için rekabetçi ücret ve yenilikçi uygulamalar sunarlar. Bunun için de gelecekte performans gösterecek yetenekli çalışanları destekleyen İK sistemleri gerekmektedir. Böylece, kaynak açısından zengin organizasyonlar, yetenek toplayıp örgütte tutundurmak için daha gelişmiş İK uygulamalarını benimseme eğiliminde olmak zorundadırlar.

6.2. SOSYAL DEĞİŞİM TEORİSİ

Önceki çalışmalar, sosyal değişim teorisini (Social Exchange Theory) YPÇS'nin çeşitli çalışanların tutum ve davranışlarına etkilerini kavramsallaştırmak için teorik bir çerçeve olarak kullanmıştır (Aryee vd., 2002). Sosyal değişim kuramı, uzun vade odaklı istihdam ilişkisine atıfta bulunur ve ilişkide yer alan aktörler adına "karşılıklılık normu (norm of reciprocity)" ilkelerine dayanmaktadır (Blau, 1964). Yeni İKY modeli, karşılıklılığı –karşılıklı amaçları, karşılıklı sorumluluğu, karşılıklı etkileşimi, karşılıklı ödülleri- teşvik eden politikalarla oluşur. Bu politikalar, bağlılık duygusunu ortaya çıkararak hem ekonomik performans hem de insani gelişimi, yani, olumlu bir psikolojik sözleşme (çalışan ve işveren arasında karşılıklı ancak yazılı olmayan beklentiler seti) geliştirmeye yönelik adımlar atmaya sağlar (Walton, 1985b). Whitener (2001), Mao vd. de (2013), YPÇS ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin sosyal değişim teorisinin yardımıyla iyi anlaşılabilirliğini iddia etmektedir.

Blau'ya göre (1964:93), sosyal değişim, "geleceğe yönelik farklı yükümlülükler yaratan iyilikler" olarak tanımlanabilir ve geri dönüşün niteliği üzerinde pazarlık edilemez, ancak bunu yapmakta olan kişinin takdirine bırakmak gerekir. Diğer bir ifadeyle Sosyal Değişim Teorisi, İK uygulamalarını hayata geçirirken, çalışanların öznel algılarının önemine vurgu yapmaktadır. Ayrıca, uygulama sürecindeki hat yöneticilerinin rolü, çalışanların arasındaki nesil ve kültürel farklılıklar veya şirketin İKY faaliyetlerine yatırım yapmak için mevcut kaynakları gibi yönleri ele alan diğer yaklaşımlar da mevcuttur (Marin ve Tomas, 2016). Bu yaklaşımlar ışığında, çalışan algısında farklılıkların oluştuğu dikkate alınmalıdır.

Van Maanen ve Schein (1977:4), bir organizasyonda sosyalleşmenin "kültürel bir perspektifin öğrenilmesini gerektirdiğini" savunmuş (iş dünyasının belirli bir alanındaki deneyimlerini yorumlamak için bir perspektif); Ashforth ve Saks (1996) ise, tüm yeni

gelenlere benzer süreçler yoluyla birlikte hareket etmelerini sağlayacak kurumsallaşmış sosyalizasyon taktiklerinin, örgütün değer ve normlarıyla daha güçlü bir tanımlama/kimlik oluşturduğunu ileri sürmüştür.

Bu argümanları takiben, YPÇS kapsamında bahsi geçen eğitim uygulamaları, sosyal sermayenin geliştirilmesine yardımcı olan sosyalizasyon taktikleri olarak da görev yapabilir. Buna ek olarak, çekim-seçim-tutundurma perspektifinde (Schneider vd., 1995) yer alan bu üç birbiriyle ilişkili dinamik süreç de bir organizasyonda homojenlik üretmektedir. Bu mantık üzerinden yola çıkıldığında, YPÇS'nde yer alan seçici işe alım uygulaması, benzer değerleri taşıyan çalışanların ilgisini firmaya çekmek için de kullanılabilir. Kapsamlı eğitim uygulamaları da, aynı değerleri ve beklentileri olan çalışanların şekillendirilmesine neden olur.

Ayrıca, sosyal değişim teorisinin tartışmaları ile tutumlar ve örgütsel performans arasındaki ilişkilere ilişkin araştırmalardan elde edilen bulgulara dayanarak (Fulmer vd., 2003), sosyal değişim derecesi ile örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki beklenebilir. Sosyal değişim teorisi, YPÇS'nin örgütsel performansla ilişkilendirilebileceği uygulamalar/meکانizmalar hakkında çalışan algı ve beklentilerini açıklama gücü nedeniyle fikir verebilir.

İşyeri ortamında, çalışanlar, işverenin onlara bir iyilik sunduğuna inandıklarında, psikolojik olarak daha fazla çalışmak zorunda kalacaklardır (Rousseau, 2001). Kanıtlar, YPÇ uygulamaları ile performans arasındaki bağlantıların bir takım ara psikolojik süreçlere bağlı olduğunu ortaya koymaktadır (örn.; Takeuchi, vd., 2009; Wood, 1999). Bu anlamda, Sosyal Değişim Teorisi de, YPÇ uygulamalarının örgütün çalışanlara bağlılığını yansıttığını ve özerk çalışma, eğitim ve beceri kullanımı gibi YPÇ uygulamalarının psikolojik olarak hijyenik bir çalışma ortamı sağladığını vurgulamaktadır (Gong vd., 2009; Sun vd., 2007; Takeuchi vd., 2007). Stephen Wood (1996:41) tarafından, 'çalışanın davranışının yaptırımlar ve baskılar ile dışarıdan kontrol edilmesi yerine, çalışanın kendisi tarafından düzenlendiği ve örgüt içerisindeki ilişkilerin yüksek derecede güvene dayandığı bir ortamı oluşturacak bağlılığı ortaya çıkartmayı amaçlayan yönetim şekli' sözleriyle tanımlanan yüksek bağlılık yönetimi veya YPÇS olarak bilinen yaklaşımın temelini Sosyal Değişim Teorisine dayandığı ifade edilebilir.

Sosyal değişim argümanı, YPÇS'nin, iş güvencesi hedeflerine olan bağlılığının artırılması yoluyla iş güvencesinin örgüt başarısı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu

öngörmektedir (Zacharatos vd., 2005). Bu yönde YPÇS'nin, çalışanların yönetime güvenini ve çalışanların güçlü bir güvenlik iklimi algılamalarını artırarak iş güvencesini geliştirdiğini bulmuşlardır.

YPÇ uygulamaları, çalışanları belirli bir şekilde davranmaya, çalışanların iş süreçlerine katılımını sağlamaya ve örgütsel hedefler doğrultusunda becerilerini uygulamaya aktarmaya motive eder. Çalışanlar, organizasyona bağlılıkları arttıkça karşılık verme yükümlülüğü hissederler; üstelik işleriyle ilgili olan memnuniyetlerinin artması, daha yüksek verimlilik biçiminde olumlu performans davranışlarına dönüşür (Kehoe ve Wright, 2013; Wright vd., 2005a).

Eisenberger vd.nin (1986), daha derinden açıkladıkları bu teoriye göre çalışanlar, örgütün kendilerinin iyi-oluşları için özen gösterdiğine yönelik kanıtları algıladıkları durumda, çalışanların olumlu yönde kendiliğinden iş görme faaliyetleri gösterdikleri; çalışanların örgüt için iyi işler yaparak örgütüne karşılık vermede zorunluluk hissettiklerini iddia etmiştir. Örgütün yaptıklarının dönüşü olarak çalışanlar, çoğu zaman, sözleşmelerinde yer alan anlaşma konuları dışında örgütçe değer verilen ve işle ilgili olumlu tutum ve davranışlar sergilemektedirler (Organ, 1988).

İK uygulamaları, çalışanlar tarafından takdir edilme, yatırım ve tanınma ifadesi olarak yorumlandığında, tamamen ticari bir ilişki değil, sosyal bir değişimde kendilerini algılamaları şeklinde yorumlanır (Shore ve Shore, 1995). Örneğin, seçici işe alım süreçleri çalışanlara, organizasyonun kendilerine çok değer verdiğini işaret edebilmekte veya performans değerlendirmesi, övgü ve muhtemelen terfi etme fırsatı anlamına gelebilmektedir.

Benzer bir şekilde, kapsamlı eğitim, zorlu iş görevlendirmeleri ve daha fazla personel güçlendirme biçimindeki YPÇ uygulamaları, örgütün çalışanlarına, becerileri ve deneyimlerinin çok değerli olduğunu ve organizasyonun refahına yatırım yapmaya istekli olduğunu gösteren sinyalleri iletmektedir. Bu durum da, çalışanların, işverenlerle daha yüksek düzeyde bir güven inşa etmelerini ve kuruluşlarında sıkça örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini teşvik etmektedir (Sun vd., 2007; Wu vd., 2011).

Başka bir grup araştırmacı da, YPÇS gibi çeşitli kavramlarla analiz edilen çalışanların işyerinde kalma mekanizmalarını sosyal değişim teorisi yoluyla anlamaya çalışmıştır (Wu ve Chaturvedi, 2009). Aslında, birçok araştırmacı bu teoriyi belirli İKY uygulamalarının çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini anlamak için

kullanmaktadır. Wright ve Nishii (2006) ise, çalışanların İK uygulamaları hakkındaki olumlu algılamalarının ilk önce tutumsal İK çıktılarına ve daha sonra da örgütsel düzeyde performans sonuçlarına ilişkin davranışsal İK çıktılarına götürdüğünü belirtmişler ve Sosyal Değişim Teorisinin bu hiyerarşik ilişkiyi açıklamada önemli bir rol oynadığını gözlemlemişlerdir.

Ramsay vd. (2000:503), YPÇS ve performans arasındaki ilişkilerde, İKY uygulamalarından performansa doğru akışın insanlar üzerinden geçen nedensel bir bağlantıyı yansıttığını iddia etmektedir. Bu modelde çalışanlar, yönetimin önereceği uygulamalara tepki gösteren ve " ihtiyaçları bu uygulamaların sağladığı imkân ve fayda ile karşılanan değişimin bir tarafı " olarak tasvir edilmektedir.

Bu tespitlerin tersine, Sosyal Değişim Teorisi, YPÇS'nin etkililiği konusundaki sınırlamalardan arındırılmamaktadır. Çünkü teorinin, 'çalışanların, YPÇS'ni işverenin lehine algılaması gibi her zaman geçerli olmayabilecek bir varsayım üzerinde durması şeklinde özetlenebilecek' potansiyel zayıflığı vardır. (Kim ve Wright, 2011). Bowen ve Ostroff (2004) ve Nishii vd., (2008), çalışanların aynı İK uygulamalarına farklı anlamlar yükleyebileceğini ifade etmektedir. Başka bir deyişle çalışanlar, her zaman YPÇS'ni işverenin çalışanlar için hakiki endişelerinin bir ifadesi olarak algılayamayabilirler ve bu nedenle YPÇS, çalışanın pozitif karşılık vermesini aktive edebilir ya da etmeyebilir. Bu nedenle de, çalışanların, YPÇS ve işverenin iyi niyeti arasında net bir şekilde bağlantı kurma olasılıklarının belirlenmesi gereklidir.

Yukarıda bahsedilen farklı tespitler ışığında, YPÇS, yönetim/işveren ile çalışanlar arasında olumlu bir sosyal alışveriş ilişkisi geliştirerek çalışanların bağlılığını, katılımını sağlayarak firmanın performansına katkıda bulunabilir, ama İKY-performans bağlantısının açıklanmasına yardımcı olmasına rağmen, gerek grup gerekse bireysel seviyedeki algılama farklılıklarının yaşandığı gerçekliğinden yola çıkarak daha kapsamlı bir yaklaşım tanımlamak için başka faktörlerin de dikkate alınması gerektiği sonucuna varılabilir.

6.3. GENEL SİSTEM TEORİSİ

Genel sistem teorisine (GST) dayalı yaklaşımda (Von Bertalanffy, 1968), firma performansı, iç operasyon ve dış ortamdan gelen geribildirim ile sonuçlanır. Bu geribildirim döngüsü, kuruluşa kaynak akışını etkiler. Yalnızca yeterli kaynak girişi ile

örgüt, YPÇS'ni güçlendirerek veya genişleterek iç verim süreçlerini kurabilir ve devam ettirebilir (Kast ve Rosenzweig, 1972).

YPÇS'ni benimseyen örgütlerin uzun vadeli rekabet avantajı yaratan uygulama süreçlerinin rakiplerce taklit edilmesi zordur (Barney, 1991). Bu nedenle, GST'nin firmaca uyarlanma perspektifi, YPÇS'nin firmalar için rekabet avantajı yaratması yönündeki açıklamaları genişletmektedir. Teori, YPÇS ile performans arasındaki ilişkiyi anlamak için Davranışsal (yetenek, motivasyon ve fırsat ya da AMO) perspektifi ve KTB gibi stratejik İKY'de etkili olan teorileri, genellikle, İK uygulamalarını kapalı sistemler olarak tasvir ederek, bu bağlantıda YPÇS'nin bir girdi, performansın bir çıktısı olduğuna odaklanılmışlardır (Wright ve McMahan, 1992).

KTB ve Davranışsal Teori (AMO perspektifi), YPÇS ile firma performansı arasındaki tek yönlü ilişkiyi açıklarken, GST, YPÇS'nin uygulanmasında firma performansının ters nedensel etkisini açıklama potansiyeline sahiptir. GST, sistemlerin parçalardan ziyade toplamda çalıştığı "bütünlüğü" vurgular (Von Bertalanffy, 1968). Bu teoride, alt sistemler arzu edilen sonuçların üretilmesinde sinerjik etkileşime sahiptir. Böylece, GST, bireysel İK uygulamalarının neden bir paket olarak çalıştığını açıklayan teorik bir mantık sağlar.

Sistem teorisinin bir diğer önemli özelliği *girdi-süreç-çıkıtı* modeli'dir. YPÇS'ne yapılan yatırım (girdi), çalışanların davranışlarına (verimlilik) dönüştürülerek, istenen sonuçlara (çıkıtıya) neden olur (Wright ve McMahan, 1992; Wright ve Snell, 1998). Dahası, örgütsel çıktılar, gelecekteki girdileri/kaynakları etkileyen çevreye yanıtlar üretir. Bu çerçevede performans, firmaya gelecekteki kaynak akışının önemli bir belirleyicisidir. Güçlü bir kaynak girişi ile örgüt, üretim/hizmet süreçlerini kurabilecek ve güçlendirebilecektir ve bunu yapmanın bir yöntemi de YPÇS'ni kurmak veya genişletmektir.

GST kapsamında yukarıda bahsedilen geri besleme mekanizması, olumlu ya da olumsuz olabilecektir. Artan çıktı miktarının girdilerin azalmasına neden olduğu olumsuz geri besleme durumunda, örgütler, işlem sürecinde yaşanan platoya girme veya zamanla zayıflama/azalmadan kaynaklanan etkiler nedeniyle faaliyetlerinden uzun vadeli faydalar elde edemeyebilirler.

Olumlu geribildirimde ise sonuçlar, girdilerin etkisini artırdığını ortaya koymaktadır (Von Bertalanffy, 1968). Girdilerin daha fazla çıktı ürettiği ve dönüşümsel

olarak daha fazla çıktının daha fazla girdi sağladığı olumlu geribildirimde, YPÇS ve performans birbirlerini güçlendirecek ve YPÇS-performans bağlantısı "sağlıklı bir döngü" haline gelecektir. Olumlu bir geribildirim döngüsünde, YPÇS'nin performans üzerindeki etkisi, çalışanların katılımı, memnuniyeti ve bağlılık ile güçlendirilmiş YPÇS'nin gelişimi kaynaklı performans artışı nedeniyle sürdürülebilirlik sağlayacaktır (Pfeffer, 1995; Posthuma vd., 2013:1189).

Olumsuz geri besleme, YPÇS'nin doğasında taşıdığı bozucu etki taşıyabileceği yönündeki eleştirilerle de tutarlıdır. Bu görüşte, performans artışı zamanla azalacaktır çünkü çalışanlar üzerindeki baskılar YPÇS'ni sürdürülemez hale getirmektedir (Godard, 2004).

Son olarak, ters nedensellik hakkındaki bulgular, potansiyel olarak, YPÇS'nin firmalara rekabet avantajı sağlayabileceği önermesini desteklemektedir. YPÇS'nden fayda sağlayacak önemli sayıda şirket, yetersiz kaynak veya motivasyon nedeniyle başarısız olursa, rakipler de bu sistemleri taklit etme konusunda zorluklarla karşılaşacaktır (Shin ve Konrad, 2014:2). Çünkü performanstan YPÇS'ne olan etki, kendi içinde yapılanlardan öğrenme ile uyarlanma sürecini ihtiva eder. Diğer bir ifade ile öğrenmeyen ve uyarlanmayan firmalar geri beslemeden yararlanmayan firmalardır.

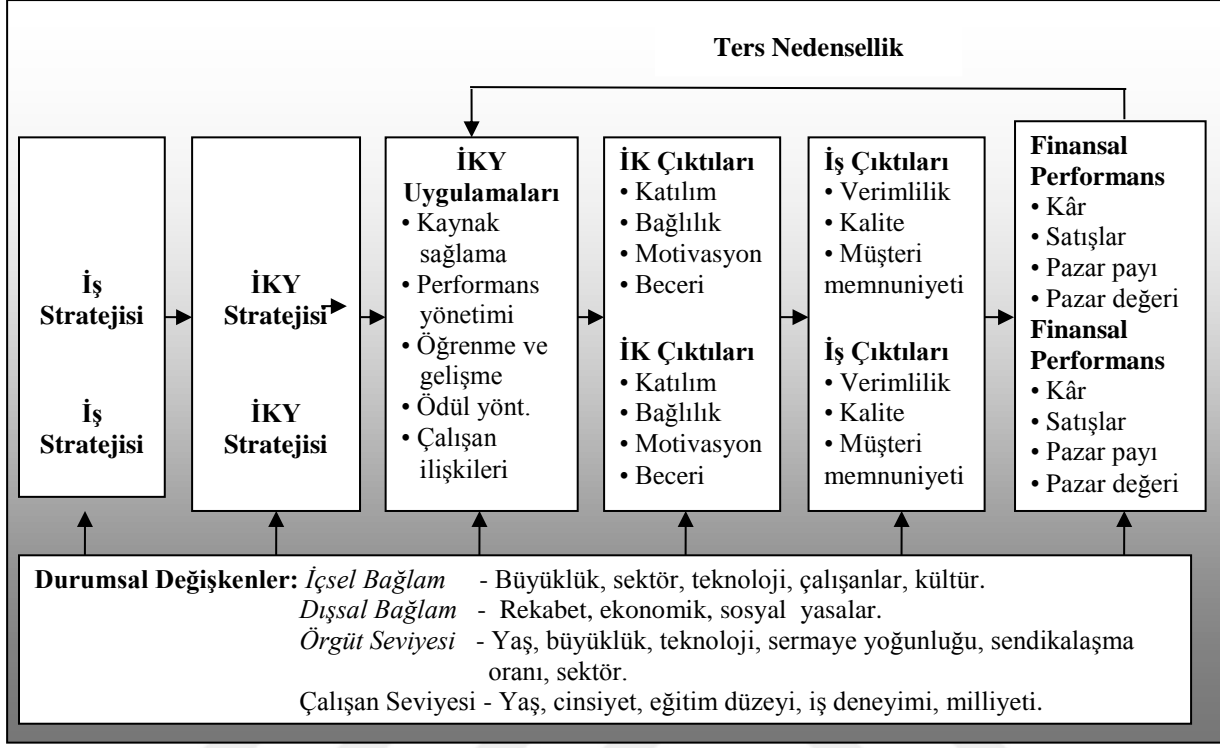
Alan yazındaki önermeler, İKY ile finansal performans arasındaki ara faktörlerin varlığını vurgulamaktadır. Bu faktörler İK uygulamaları ile etkilenen çalışan özelliklerini şekillendiren İKY sonuçlarını içermektedir. Dolayısıyla, İKY, doğrudan etkilerde bulunmaz. Ters nedensellik ve olasılık etkileri de dikkate alınarak İKY'nin etkisinin bir modeli (Paauwe, 2004) Şekil 14'de gösterilmektedir.

Kavramsal olarak, İK sistemlerinin, (a) çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini, (b) çalışanların motivasyonunu, gayretini ve (c) çalışanların katkıda bulunma fırsatlarını etkileyerek stratejik bir hedefe yönelik olması gerektiği savunulmuş (Lepak vd., 2006) olsa da, stratejik İK perspektifi, İK'nın bir sistem olarak düşünülmesi gerektiğini önermekle birlikte, bu düşüncenin İK uygulamaları arasındaki sinerjik etkileşimlerle sınırlı (Subramony, 2009) olduğu da bilinmelidir.

Öz itibarıyla GST, çıktılarını sistemi korumak için gereken girdileri ürettiğini; YPÇS ve performans arasındaki ilişkiyi anlamak için YPÇS'nin performans sonuçlarını etkileyen bir girdi olarak etkisini ve geri bildirim döngüsü olarak da performanstan

YPÇS'ne olan etkinin ayrıca göz önüne alınması gerektiğini vurgulayarak nedensellik ve ters nedensellik sorunsalını anlamamıza katkı sağlar.

Şekil 14. İKY'nin Örgütsel Performansa Etkisi



Kaynak: Paauwe, 2004

6.4. İNSAN SERMAYESİ TEORİSİ

İnsan sermayesinin firma performansı üzerindeki potansiyel etkisi, hem İKY hem de strateji alan yazınında yaygın olarak kabul görmüştür (Barney, 1991; Hatch ve Dyer, 2004). Çok basit bir seviyede, bir kuruluşun beşeri sermaye birikimi, çalışanların örgüte potansiyel katkılarının niteliğini ve kapsamını belirler (örn.; Wright ve Snell, 1991) ve organizasyon üyelerinin sahip olduğu ve geliştirdiği bireysel bilgi, yetenek, deneyim ve davranışlarının yani tüm beşeri unsurların toplamıdır (Choo ve Bontis, 2002:34). Diğer bir anlatımla, organizasyon üyelerinin problem çözme kapasiteleri, yetenekleri (bilişsel, sosyal, yaratıcılık, girişimcilik, liderlik), becerileri, bilgi birikimleri, yaşam felsefeleri, örgüt fonksiyonlarına yapacakları sonuç alıcı katkıyı belirleyici güce sahiptir.

YPÇS Modeli, İK uygulamalarının çalışanların bilgi ve becerilerini arttırarak örgütsel performansı geliştirebileceği düşüncesini merkezine alan beşeri sermaye teorisine dayanır. Firmalar başarılı olabilmek için, yatırım yaptıkları ve sermaye alt yapısını korudukları gibi, işgücüne de yatırım yapmalı ve korumalıdır. Araştırmacılar,

şirketlerin, çalışanlarının bilgisinden yararlanarak sürdürülebilir performans avantajları elde edebileceklerini keşfetmişlerdir (Gittell vd., 2010).

YPÇS, örgütler için bir performans avantajı yaratarak (Fried ve Hisrich, 1994) şirkete özgü/kendine has (idiosyncratic) beceriler (Gibbert, 2006) şeklinde ortaya konan ve çalışan sorunlarını çözme (Snell ve Dean, 1992), hizmet endüstrilerindeki çalışanların daha bağımsız çalışmaları gibi süreçleri (Batt, 2002) uygulayarak insan sermayesinin geliştirilmesini teşvik edebilmektedir.

Geleneksel sermayeye ek olarak, beşeri sermaye, bir organizasyonun karmaşık sosyal sistemlerine gömülüdür ve bu da belirli bir firma için diğerlerinden daha yararlı olmasını sağlayan belirli özellikleri kullanmasına neden olabilir (Takeuchi vd., 2007). Örneğin, bir firmanın beşeri sermayesi, firmanın belirli strateji ve yapısına uyacak ve diğer fiziksel, finansal, hukuki veya bilgi kaynaklarıyla (örn.; Grant, 1991) karmaşık karşılıklı ilişkilere sahip olacak şekilde gelişebilir.

Bununla birlikte, bu karmaşıklığın bir sonucu olarak, beşeri sermayeyle firma performansı arasındaki bağlantıyı açıklamak açıkça kabul ediliyor bile olsa, zordur. İnsan sermayesinin bu özellikleri, serbestçe el değiştirilmesine veya çok önemli maliyetler ödemediği takdirde kolaylıkla taklit edilip değiştirilmesine daha az olanak tanır (Barney, 1991; Williamson, 1981).

İnsan sermayesinin firmaya özgü olması ve insan sermayesi-performans bağlamındaki belirsizlik, bir firmanın insan sermayesinden, diğer kaynaklara nazaran daha istikrarlı ve daha uzun bir süre kâr etmesini sağlar. Böylelikle insan sermayesi, üstün finansal performans ve rekabet avantajı yaratmak için önemli bir potansiyele sahip olduğunu ispat eder (Coff, 1999).

Stratejik insan sermayesinin örgütteki "insani" varlıklar (assets) içinde olduğu ve yansıtıldığı bilinmesine rağmen, bu sermaye İK mimarisi şeklinde ortaya konan örgütsel sistem aracılığıyla oluşturulur ve yönetilir (Becker ve Huselid, 2006:900). Diğer taraftan da, insan sermayesi İK mimarisi gibi durağan değildir. İnsan sermayesi teorisi, YPÇS sayesinde KTB içinde açıklanan insan faktörünü öne çıkarmakla birlikte, tamamen farklı bir teori olarak değerlendirilmemesi de gereklidir.

6.5. DAVRANIŞSAL TEORİ

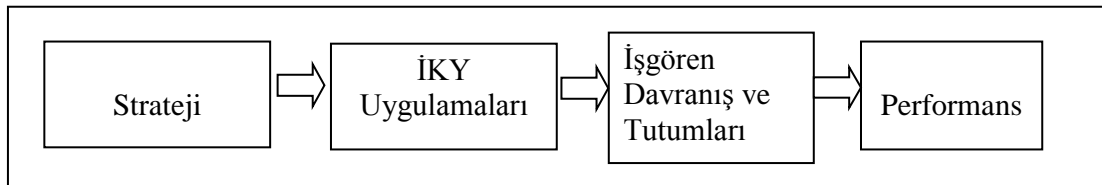
Davranışçı yaklaşımda bir bireyin davranışı her şeyden önce dışarıdan gelen bilgiye dayanır. Açık (doğrudan algılanan) veya kapalı davranış, davranışçılık akımı içinde özellikle etki-organizma-tepki bağlantısı içinde açıklanmaktadır. Kapalı davranış sınıfına özellikle bilişsel süreçler ile hissi ve güdüsel olaylar ilave edilir. (Tekarslan vd., 2000:9)

Jackson, Schuler ve Rivero'a (1989) göre, stratejinin başarılı bir şekilde uygulanması büyük oranda işgören davranışlarına bağlıdır. Örgüt stratejisi, örgütsel başarının elde edilmesi için işgören davranışlarını yönlendirecek, kontrol edecek İK uygulamalarını gerektirir. Bu nedenle örgütler, "örgüt stratejisi ile uyumlu işgören davranışlarını cesaretlendirecek İK uygulamalarına yer vermelidirler" (Delery ve Doty, 1996:808).

Geleneksel kişi özellikleri, yetkinliklere odaklanma yolunu sağlamıştır. Yetkinlikler ise belirli bir bağlamla alakalı olarak tanımlanan davranışsal göstergelerdir (Redman ve Wilkinson, 2006:67). Örgütlerin, öncelikle İK uygulamalarını yüksek yetenekli işgörenleri örgüte kazandırması ve elde tutması, daha sonra da onları stratejileriyle uyumlu çalışan davranışlarını güdüleyecek biçimde yapılandırması gerekmektedir (Gürbüz, 2013). İşe alma ve seçme, gelecekteki davranışlarla ilgili öngörüler içermekte ve böylece belirli bir iş için en uygun kim olacak kararları alınabilmektedir (Redman ve Wilkinson, 2006:66). Bu nedenle, işgören seçimi ve geliştirme, önem kazanan başlıca İKY uygulamaları olmaktadır.

Şekil 15'de (Wright ve McMahan, 1992:305) özetlendiği gibi, strateji çeşitli tutum ve davranışları gerekli kılar. Bu davranışları ortaya çıkarmak ve güçlendirmek için ise, strateji ile uyumlu İKY uygulamalarına gereksinim vardır (Youndt vd., 1996:841). Dolayısıyla, strateji çeşitli çıktıları sağlayacak işgören rol davranışlarının oluşmasını sağlayan İKY uygulamalarını da etkilemektedir. İK uygulamaları, strateji ve performans arasındaki bu bağlantıda ya aracıdır ya da düzenleyicidir (Wright ve McMahan, 1992:305).

Şekil 15. Davranışsal Teori Modeli



Flannery (1996:92) yetkinlikleri "doğru kombinasyon ve doğru koşullar bağlamında üstün performansı öngören beceri, bilgi, yetenek, davranışsal özellikler ve diğer özellikler setleri" olarak tanımlar. Dolayısıyla işi yapacak teknik beceri seviyesi açıkça yeterli değildir. Başarılı bir örgüt, bu beceriyi diğer niteliklerle (Örn. örgütün veya ekibin performansını artırma arzusuyla birlikte) uyumlu hale getirmelidir (Örn. müşterilere yeni ürünleri tanıtmak). Ayrıca, yetkinliklerin örgütsel stratejiyle potansiyel olarak güçlü bağlantısı olmasının beklenmesi doğaldır. İş stratejisi düzeyinde sorulabilecek soru ise, iş hedeflerine ulaşabilmek için çalışanlarımızın hangi yetkinliklere sahip olması gerektiğidir.

Bu bilgiler ışığında, İKY uygulamalarını kavramada Davranışsal Yaklaşımın odağında, örgütü sosyal varlık olarak ele almak, insan ve grup davranışlarını, örgüt-grup-insan etkileşimini anlayarak, özelliklerinden ve yeteneklerinden üst düzeyde istifade etmek (Koçel, 2013:234) yer alır. Davranış değişiminin mutlaka öğrenme sonucu meydana geleceği görüşünden hareketle, davranışçılık ile öğrenme kuramı aynı anlamda kullanılır (Tekarslan vd., 2000:8).

Davranışsal teoride strateji, İKY uygulamaları üzerinden çalışan tutum ve davranışlarına yol açar. Bu teoride bahsedilen uyum tek yönlüdür ve İKY, örgüt stratejilerinin belirlenmesinde dikkate alınmaz ve stratejilerin çok yönlü yapısı ile uyumu etkileyen çevresel faktörler göz ardı edilmektedir.

6.6. BEKLENTİ TEORİSİ

Beklenti teorisi, bireysel düzeyde ulaşılabilecek yüksek performansın çalışanın motivasyonuna bağlı olduğunu savunmaktadır (Truss, 2001:1127). Delaney ve Huselid'e göre (1996), İKY uygulamalarının görevi, çalışanların yalnızca teknik bilgi, beceri ve yeteneklerini ortaya çıkarmak değil; aynı zamanda, motivasyonlarını ve davranışlarını örgütün amaçlarına göre yönlendirmektir. Örneğin, örgütlerin bireysel performans düzeyini artırmak için prim sisteminin uygulanması, çalışanların işgücü devir oranının azalması ve verimliliğin yükselmesi yoluyla performans gelişimine katkı sağlar (Akin ve Erdost, 2012).

Guest (1997:268), "Uygun İKY uygulamaları, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını etkilemektedir" diyerek, Beklenti Teorisinin İK-Performans bağlantısının anlaşılmasına aşağıdaki gibi nasıl yardımcı olabileceğini açıklamıştır. Bu kapsamda Beklenti Teorisi, İKY uygulamaları ve performans arasındaki bağlantı hakkında daha

tutarlı bir mantık geliştirilmesi için bir temel sağlar. Bu teori, öncelikle motivasyonla ilgili olmakla birlikte, motivasyon ile performans arasındaki bağlantı hakkındaki bir teoridir ve özellikle, yüksek performansın bireysel düzeyde, yüksek motivasyona ilave olarak gerekli beceri ve kabiliyete sahip olmaya, uygun bir role ve bu rolü anlamaya bağlı olduğunu önermektedir.

Beklenti Teorisi, dikkatli personel seçimi ve eğitime yüksek derecede yatırım yapmak gibi yüksek beceri ve yetenekleri; çalışan katılımı ve muhtemelen performansa bağlı ücret gibi yüksek motivasyonu; iş tasarımı ve kapsamlı iletişim ve geribildirim gibi uygun bir rol yapısını ve rol algısını teşvik eden İKY uygulamalarını belirlemek için kısa bir adımdır (Guest, 1997:268).

Guest'ten (1997) gelen bu katkıyı takiben, İKY'nin örgütsel performans üzerindeki etkisine ilişkin herhangi bir açıklama, muhtemelen üç önermeye dayanacaktır (Armstrong ve Taylor, 2014:57):

(a) İK uygulamaları, katılım, bağlılık, motivasyon ve beceri gibi çalışanların özellikleri üzerinde doğrudan bir etki oluşturabilir,

(b) Çalışanlar bu özelliklere sahip olursa verimlilik, kalite ve üst düzey müşteri hizmetleri sunumundaki örgütsel performansın gelişmesi muhtemeldir,

(c) Örgütsel performansın bu gibi yönleri geliştikçe, organizasyonun sağladığı finansal sonuçlar gelişecektir. Bu durum ise, *İK değer zinciri* olarak tanımlanabilir.

6.7. KURUMSAL TEORİ

Stratejik İKY, örgütü kendi çevresine entegre etmesine ve meşrulaştırmasına yardımcı olduğu ölçüde firmanın başarısını pekiştirecektir. Kurumsal Teori'nin belirttiği gibi, burada, doğrudan firmanın hayatta kalmasıyla bağlantılı bir durum söz konusudur (DiMaggio ve Powell, 1991). Çünkü Kurumsal teoriye göre, örgütlere toplumsal olarak tanımlanmış uygun eylemleri veya mantıksal mitleri benimsemek için baskı uygulanır (Meyer ve Rowan, 1977). Söz konusu çevresel baskılar, resmi düzenlemeler (zorlayıcı baskı), sosyal yükümlülükler (normatif baskı) ve/veya paylaşılan anlayış (taklitçi basınç) biçimindedir (DiMaggio ve Powell, 2000).

Bir örgüt, sosyal açıdan gerekli eylemlerin teknik ihtiyaçlarla çatıştığını tespit ederse, eylemleri yalnızca sembolik olarak kabul edebilir ve toplumsal kabulü ve teknik etkinliği aynı anda sağlamaya çalışabilir (Meyer ve Rowan, 1977). Bu teorik merceği

kullanan çeşitli çalışmalar, istihdam uygulamalarının örgüt içinde ve kurumlar arasında neden yaygınlaştığını açıklamaktadır (Kostova ve Roth, 2002; Wright ve McMahan, 1992). STİKY kapsamında genel bir İK stratejisi örneği olarak, YPÇS'nin yayılması da neo-kurumsallık çerçevesi ile açıklanabilir (örn.; Gooderham vd., 1999).



İKİNCİ BÖLÜM

YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİ

1. YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİ KAVRAMI

Bugünün rekabetçi çevre koşulları içinde, firmaların rekabetçi avantaj (sektöründe rakiplerine göre daha fazla ekonomik değer yaratma) sağlayan geleneksel kaynakları (teknoloji, ölçek ekonomisi, patentler), küreselleşme ve diğer çevresel değişimler nedeniyle zayıflamaktadır (Ulrich ve Lake, 1990). Söz konusu duruma çözüm alternatifi olarak, yetenekli, becerikli, motive olmuş, esnek bir işgücünün, firmanın sürdürülebilir çekirdek yetkinliklerinin gelişimine yardım edebileceği düşünülmektedir (Levine, 1995). Bu anlamda, İK uygulamalarının bütünleşik bir sistem anlayışı içerisinde değerlendirilmesi ve çalıştırılması, etkinliğini artıracaktır (Barney ve Clark, 2007):134). Bunun sonucu olarak, yöneticiler rekabetçi avantajı geliştirmede İKY fonksiyonlarına yüzlerini çevirmektedirler (Ulrich, 1997a). Bu tespitle bağlantılı olarak da, bazı İKY uygulamalarının, daha iyi örgüt performansı sağladığı iddiası ortaya konmuştur (Huselid, 1995; Jackson ve Schuler, 1995: 237-264). Tarihsel olarak bu konsept, 1990'larda Batı endüstrisinin yüz yüze geldiği yüksek kaliteli Japon ve düşük maliyetli Üçüncü Dünya üretiminin birlikte yol açtığı tehditlere karşı bir çözüm yolu olarak önerilmiştir (Appelbaum ve Batt, 1993).

YPÇS kavramının ilk yorumları, kafa karıştırıcı olsa da (Becker ve Gerhart, 1996) bu durum çoğu teorisyenlerin seçtikleri “sistem” için içsel bir mantık kurmadan *en iyi uygulamaların* listesinin derlemesinden kaynaklanmaktadır ve önde gelen araştırmalar yakından incelenirse, sanayinin iş yapısında istenen değişikliklerden kaynaklanan değişim odaklı teorik çerçeve, tarihsel üretim sistemlerinin ciddi bir rekabet tehdidi altında bulunduğunu ortaya çıkarmaktadır (Cappelli ve Neumark 2001). İş organizasyonundaki kalitede, yaratıcılıkta ve esneklikte daha fazla rekabet etmek için gerekli görülen daha fazla çalışan katılımına yönelik örgütsel değişiklikler, mantıksal olarak beceri oluşumundaki gelişmeler (ihtiyaç duyulan insan kapasitesi inşa etmek için daha nitelikli çalışan eğitim sistemi ve personel seçim sistemi), teşvikler (çalışanların yeni iş süreçlerine katılmasını ve yeni beceriler kazanmasını istemelerini sağlayan (Macky ve Boxall, 2008)) ve fırsatların (kendini gerçekleştirmeye imkân tanıyan) uygun bir karışımına yol açar.

Bu noktada bahsi geçen ‘Çalışan Katılımı’, Japon üretim sektöründe kalite yöntemlerine öncülük eden temel bir özellik olsa da, yüksek performanslı yönetim kavramını, evrensel olarak yüksek katımlı yönetim ile toplam kalite yöntemlerinin bileşimi olarak tanımlamak mümkündür. Yüksek katımlı yönetim, yüksek performans için gerekli ama yeterli değildir. Bu anlamda, örgütsel uyum ile daha belirgin olarak da yüksek katımlı yönetim ve toplam kalite yönetimi arasındaki uyum özelliği, kavrama (yüksek performanslı yönetim) dâhil edilmiştir (Wood, 1999).

Bu doğrultuda, YPÇS'nin yaşayabilirliği ve altında yatan teorik modelin makul olması sorgulanmış (Godard, 2004; Ramsay vd., 2000; Thompson, 2011), YPÇS söylemi ivme kazanmış, araştırmacılar ve politika yapımcılar arasında artan bir destek bulmuştur.

Performansa olan katkılarından ve stratejik önemlerinden dolayı "Yüksek katılım" (Guthrie, 2001; Lawler, 1986; Lawler ve Edward, 1992), "Yüksek bağlılık" (Arthur, 1992, 1994; Choi, 2014; Whitener, 2001), "İK uygulama konfigürasyonu" (Choi, 2014; Delery, 1998), "Yüksek performans" (Appelbaum vd., 2000; Huselid, 1995:635-672), "Yüksek sorumluluk" (Arthur, 1992) veya "Sofistike" (Koch ve McGrath, 1996: 335-354) "İş-Çalışma Sistemleri/Çalışma Uygulamaları" adlandırmalarıyla gelişmekte olan bu alan yazındaki ortak tema, çalışanlara beceri, bilgi, motivasyon ve serbestlik sağlama imkânı veren bir yönetim uygulamaları sisteminin kullanılması üzerine vurgu yaparak, rekabet avantajı kaynağı haline gelen bir iş gücüne ulaşmaktır (Guthrie vd., 2002; Huselid, 1995). Bu anlamda, YPÇ uygulamaları, İKY uygulamalarının bütünleşik bir sistemi (Becker ve Huselid, 2006; Combs vd., 2006) veya sinerjik etkiler yarattığı iddia edilen bileşimidir (Bayo-Moriones ve Galdon-Sanchez, 2010).

YPÇS ile ilgili yürütülen araştırmalardaki önemli bir diğer husus, aynı kavramlar kullanılmış olsa bile, uygulamanın altında yatan anlamın tamamen farklı olabileceği gerçeğidir (Paauwe ve Boselie, 2005). Bu önerme doğrultusunda, içerik analizi kullanarak Boselie ve ark. (2005) en sık kullanılan üç teorik çerçeve arasından 2000'den sonra yayınlanan tüm makalelerin yarısından çoğunda AMO çerçevesinin kullanıldığını tespit etmiştir. Paauwe'ye (2009) göre de YPÇS, AMO (Yetenek, motivasyon, fırsat) teorisine genel olarak bağlı olan kilit uygulamalardan bazılarına paralel olan bir uygulama kombinasyonudur. Bunun aksine de, Stratejik Durumsallık Teorisi ve KTB kullanan araştırmaların yarısından fazlası 2000 yılından önce yapılmıştır. Dolayısıyla, İKY ile Performans arasındaki ilişkiyi keşfetmek için İKY'nin nasıl oluşturulabileceği etrafında en azından belirli bir ortaklığın doğuşuna şahit olunmaktadır. YPÇS'ni adlandırmak için

kullanılan terimler ve diğer kaynaklar Tablo 4’de sunulmuştur (Mkamwa, 2009). Bu varsayımlara ve yukarıda bahsedilen tanımlamalara dayanarak, İKY-Performans bağlantısını araştırırken İKY'nin nasıl faaliyete geçirildiğinin etrafında belirli bir ortaklık olduğunu kabul etmek mümkündür.

Tablo 4. Yüksek Performanslı Çalışma Sistemlerini Adlandırmak İçin Kullanılan Terimler

YPCS Adı	Temel Kavram	Uygulamalar	Yazarlar
Yüksek Bağlılıklı Çalışma Uygulamaları	Örgütsel bağlılığı etkileyen, bunun sonucunda da örgütsel performansı etkilediği düşünülen uygulamalar	Personel seçme ve eğitim, davranış temelli değerlendirme ve terfi ölçütleri, durumsal ücretleme sistemleri, grup ödülleri/ ikramiyeleri ve kâr paylaşımı	Walton (1985a), Wood (1999), Ramsay, Scholarios & Harley (2000), Godard (2001a), Whitener (2001), Godard (2004), Boxall & Macky (2009)
Yüksek Katılımlı Çalışma Uygulamaları	Çalışanların beceri ve bilgilerini genişletmeyi vurgu yapan uygulamalar	Ekip çalışması / kendi kendini yöneten ekipler, bilgi paylaşımı, esnek iş tasarımları	Lawler (1986), Pil & MacDuffie (1996), Vanderberg ve ark. (1999), Zatzick & Iverson (2006), Boxall & Macky (2007), Macky & Boxall (2008)
Alternatif İş Uygulamaları	Çalışanlara kendi işlerini tasarlamak için biraz özgürlük tanıyan alternatif iş tasarımlarını oluşturan katılımcı uygulamalar	Çalışma takımları, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, kalite çemberleri veya problem çözme grupları, çapraz eğitim ve problem çözme eğitimi	Berg, Appelbaum, Bailey & Kallerberg (1996), Godard (2001b), Godard (2004), Boxall & Macky (2007)
Yenilikçi İş Uygulamaları	Çalışanlar arasında yaratıcı davranışları geliştirme yoluyla iş yerinde yenilikçi iş davranışına yol açan uygulamalar	Çapraz eğitim, esnek iş tasarımları, problem çözme eğitimi, merkezi olmayan karar verme, kendi kendini yöneten takımlar	Ichniowski ve ark. (1996), Guthrie (2001), Guest, Michie, Conway & Sheehan (2003)

Kaynak: Mkamwa, 2009.

Kesin bir tanımının oluşturulması zor olsa da (Datta vd., 2005), YPCS, örgütsel performansı çalışanlar aracılığıyla arttırmayı hedefleyen yenilikçi İKY uygulamaları bütünü (Huselid, 1995) olup; verimlilik, kalite, müşteri hizmet seviyesi, büyüme, kâr ve nihayetinde daha yüksek hissedar değeri gibi alanlarda, kişiler üzerinden örgüt performansına etkide bulunmayı amaçlayan ve bir paket olarak hayata geçirilen uygulamalar (Armstrong, 2017:65) şeklinde veya çalışanları geliştirmek, iş gücünün yetkinliğini ve tutumlarını geliştirerek ve çalışanların motivasyonunu artırarak firma performansını yükseltmek amacıyla kapsayıcı işe alım ve seçim prosedürleri, teşvik edici ücret ve performans yönetimi, çalışan katılımı ve organizasyonun hedeflerine uygun

eğitimler de dâhil olmak üzere birbirinden ayrı ama tamamlayıcı insan kaynakları uygulamaları seti (Takeuchi vd., 2009) olarak tanımlanabilir.

YPÇS, uzmanlık, özerk çalışma, dayanışma ve iyi ürünler yapmak isteyen çalışanların arzusunu içeren çalışan kültürüne dayanmaktadır (Ingvaldsen vd., 2014:295). YPÇS'ni bilimsel yönetim (Taylor, 1997) ve yalın üretim gibi daha teknik odaklı rasyonalizasyon kavramlarından ayıran temel husus, insana (bilgi, beceri, yetenek, motivasyon ve sosyal ilişkiler) yapılan vurgudur (Combs vd., 2006).

Araştırmacılar, örgütler için stratejik öneme sahip olduğunu düşündükleri farklı İK uygulamalarının birlikte kullanımıyla oluşturulan ve evrensel olan İK sistemleri ile bu sistemlerin özellikleri üzerine eğilmişler; STİKY uzmanları, dikkatlerini, çalışanların bağlılıklarını ve katılımlarını kolaylaştıran karşılıklı güçlendirici ve sinerjik İK uygulamalarını içeren "İK Sepetine" yönelmişlerdir (MacDuffie, 1995:197-221).

YPÇS, MacDuffie geleneğinde (1995) bir "uygulama paketi" olarak kavramsallaştırılabilir. Farklı uygulamalar birbirini tamamlayıcı, karşılıklı destekleyici ve ortak olarak bağlılık ve performans anlamında sistem genelinde etkiler üretmektedir (Ingvaldsen vd., 2014).

Bu uygulamalar, iş sistemi tasarımına yönelik *iş uygulamaları* ve çalışan ilişkilerine yönelik *istihdam uygulamaları* olarak ayrılabilir (Boxall ve Macky, 2009; Godard, 2004). İş uygulamaları, kendini yöneten takımlar, merkezi olmayan karar verme, esnek iş atamaları ve açık iletişimi; *istihdam uygulamaları*, istihdam güvencesi, beceri veya performansa dayalı ücret ile çalışan-yönetim ortaklığını içermektedir. Farklı yazarlar söz edilen uygulamalardan biraz daha farklı çalışma uygulamaları listelemesine rağmen (Evans ve Davis, 2005; Posthuma vd., 2013) ortak tema, geleneksel olarak çalışma hayatı kalitesini veya otonomiye ima eden tabandaki çalışanların becerilerini, esneklik ve takdir yetkisini arttırmaktır (Klein, 1991) ve bu uygulamaların varlığı veya yokluğu, söz konusu bir çalışma sisteminin bir YPÇS olup olmadığını değerlendirmek için bir ölçüt olarak kullanılabilir.

Aynı doğrultuda, Boxall ve Macky (2009:10), YPÇS'nin "asit testi" nin, belirli uygulamaların uygulanıp uygulanmadığını değil, çalışanların geçmiş normlara kıyasla sorumluluklarında ve karar verme yetkilerinde olumlu bir değişim yaşanıp yaşanmadığını ifade etmektedir. Böylece, çalışanların subjektif endişeleriyle ilgili bir ölçüt

getiren Boxall ve Macky'nin (2009) "asit testi", YPÇS'nin kavramlaştırılmasını zorlaştırmaktadır.

Diğer tanımlamalara bakıldığında YPÇS, İKY sisteminin stratejik etkisinin ortaya çıkarılması amacıyla geliştirilmiş bir yönetim stratejisi (Tomer, 2001), yönetsel uygulamalar (Boxall ve Macky, 2009), bir İKY sistemi (Becker ve Huselid, 1998; Evans ve Davis, 2005; Posthuma vd., 2013) veya STİKY'nin bir sonucu (Combs ve ark., 2006) olarak da tanımlanmıştır ve Armstrong'un (2017:63) genel İK stratejisi olarak sınıfladığı 'yüksek performansla çalışma' stratejisinin sistem anlayışı ile uygulamaya geçirilmiş halidir.

YPIKY uygulamaları, İK uygulamalarının sinerjik kompozisyonundan oluşan bir sistem olarak ele alınırken (Bae ve Lawler, 2000:517; Becker ve Huselid, 1998:76; Guthrie, 2001:185; Sun vd., 2007:558), bütünleşik bir taksonominin kullanılması yoluyla, YPÇS'nin, firmanın önemli stratejik bir etkeni olduğu konusunda şimdiye kadar farkına varılmayan gerçekleri ortaya çıkarabilme potansiyeline sahiptir.

YPÇS, kitle üretimi/bilimsel yönetim ile ilişkili geleneksel hiyerarşik yaklaşımdan ziyade, yönetime esaslı olarak farklı bir yaklaşım kullanan çalışanların katılımını, beceri geliştirme ve motivasyonunu kolaylaştıran (Tomer, 2001:64), farklı ama birbiriyle ilişkili, üstün yeteneklere sahip olan ve bu yeteneklerini iş faaliyetlerine aktarabilen işgücünün seçimi, geliştirilmesi, tutundurulması ve motive edilmesi gibi bir dizi örgüt başarısını geliştiren ve sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmasını sağlayan İK uygulamaları olarak kavramsallaştırılan (Becker ve Huselid, 1998; Guthrie, 2001; Huselid, 1995; Way, 2002) İK uygulamaları gruplarıdır ve ana fikri, çalışanların kontrolü değil, çalışanların katılımına, bağlılığına ve yetkilendirilmesine dayalı bir organizasyon yaratmaktır (Tomer, 2001:64). Becker ve Huselid (1998:55) tarafından bir YPÇS, "Operasyonel sorunları çözmeye ve firmanın rekabet stratejisini uygulamaya odaklanan dâhili olarak tutarlı/istikrarlı ve uyumlu bir İKY sistemi" olarak tanımlanmış ve bir YPÇS'de kullanılan yaklaşımın bazen 'yüksek performanslı çalışma' olarak da adlandırıldığını ifade etmiştir.

YPÇS'nin *amacı*, örgütün vizyon, misyon ve amaçlarını anlamış; bunları gerçekleştirmek, örgütsel verimliliği ve etkinliği artırmak için yoğun çaba gösteren bir iş gücünü yetiştirmektir (Whitener, 2001).

YPÇS'nin *ana fikri*, şirketten şirkete değişen belli yönetim uygulamaları üzerinden çalışanların denetimi değil; çalışanların katılımı, bağlılığı ve güçlendirilmesine dayalı, kendi kaderini kontrol eden çalışanların başarıdan sorumlu olduğu, kendi kendini yöneten (Lawler ve Edward, 1992:28), çalışanların üst düzeyde başarılı olması için güç, enformasyon, bilgi ve ödüllere sahip olduğu bir organizasyon oluşturmaktır (Tomer, 2001). YPÇS, rakiplerin taklit etmesi zor İK uygulamaları ve sosyal ilişkiler sistemi ile çalışanlardan gelen değerli ve benzersiz katkıları (Guthrie, 2001) teşvik ederek bir organizasyon için rekabet avantajı (Becker ve Huselid, 2006; Evans ve Davis, 2005), böylece de örgütün sürdürülebilirliğine katkı sağlayabilir. Çünkü birçok araştırma, firmaların YPÇS'ni benimsemesinin, işgücü devri, verimliliği veya örgütün finansal sonuçları üzerinde ekonomik ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olabildiğini ileri sürmektedir (Shih vd., 2006:742).

Bu çalışmada ise, Posthuma vd. (2013) tarafından dünya ölçeğinde derlenmiş ve bu çalışma kapsamında eklemeler yapılmış bir dizi (Kullanılma sıklığına bakmaksızın alan yazında geçen YPÇS kapsamındaki tüm uygulamaların dâhil edilmesiyle) örgüt performansını artıran İKY uygulamalarına atfen "yüksek performanslı çalışma sistemleri" (YPÇS) terimi kullanılmaktadır.

Son tahlilde, YPÇS, düşük maliyetli üretim yapan üçüncü dünya ülkelerinin yol açtığı rekabet tehdidine karşı toplumcu Japon kültürünün iş yapma biçimlerine özenen bireyci/benmerkezci Batı endüstrisinin, bu kültürün sonuçlarından etkilenmesi sonucunda geliştirme ve önem verme ihtiyacı duyarak kendine uyarladığı insan kaynakları uygulamalarının sistematik, uyumlu, bütünleşik mimarisidir. YPÇS, yöneticilerinin çalışan temsilcileri niteliği taşımadığı; çalışanların, teşvik unsurları tarafından kontrol edilmediği; çalışanların, olaylara bakışta sahip veya yönetici haline geldiği bir İKY stratejisi ve buna uygun organizasyon şeklidir. Bu tip bir örgütsel ilişki içindeki çalışanlar, kendi kendini gerçekleştirme gereksinimini tatmin edebilir ve derin sahiplik motivasyonu yaşayabilir. Bu çalışanlar örgütle tanımlandığından, örgüte bağlılık duyduğundan ve bu örgütlere tam katılım gösterdiklerinden, çabalarının, temsilci motivasyonu yaşayan kontrol odaklı örgütlerdeki çalışanlardan daha yüksek ve daha etkili olması beklenir. Bu çabaların bir sonucu olarak da, daha yüksek performansla yol açan İK uygulamaları, çalışan tutum, davranışlarının değişimini sağlayarak durumsal ve bağlamsal faktörler içinde sinerjik ve tamamlayıcı etkiler sayesinde örgütsel performansı geliştirebilir. YPÇS'nin kalbinde, iş hakkında kararlar alma ve örgütsel stratejiler,

hedefler, politikalar ve prosedürler hakkında bilgi alma gibi alanlarda çalışan katılımı yer alır. Nihai amacı üstün organizasyonel performansı teşvik etmek ve yükseltmektir. Bunun akabinde de sürdürülebilir yönetim ve performans tetiklenebilir.

2. YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİNİN GELİŞİMİ

İKY'nin - iş ve insan yönetiminin (Boxall ve Purcell, 2008)- örgütlerde önemli bir fonksiyon olduğunu ve örgütsel performansın kalitesini etkilediği bilinmekle birlikte, bilmek istediğimiz daha pek çok şey vardır. Son yıllarda, İKY'nin örgütsel performansa katkısı hakkındaki tartışmaların çoğu 'yüksek performanslı çalışma sistemleri' (YPÇS) etrafındaki alan yazına yayılmıştır (Boxall, 2012), fakat terim, İKY alanına özgü olmaktan öte endüstri ilişkileri araştırmacıları tarafından öne çıkarılmıştır (Appelbaum vd., 2000).

Likert'in (1967) örgütlerin en önemli varlığının insan kaynakları olduğunu vurgulayan yönetim sistemleri yaklaşımı (Eren, 2006) ve Walton'un (1985a) kontrol ve bağlılık üzerine çalışmasının ardından, ilk ve yaygın olarak aktarılan teorik çerçevelerden biri Lawler (1986) tarafından *enformasyon, güç, bilgi ve ödülleri* şeklinde dört ilkeye dayanan yüksek katımlı yönetimin uygulanması şeklindedir. Bu çerçeve iş tasarımı, problem çözme grupları, ödüllendirme sistemi, personel politikaları, kariyer sistemi, seçim sistemi ve eğitim yönlendirme gibi özelliklerin birçoğunu işaret etmektedir (Lawler, 1986: 194-215). Bu uygulamalara örgüt yapısı, bilgi sistemleri ve fiziksel ve teknik tasarımın eşlik ettiği de belirtilmektedir.

Araştırmacıların YPÇS'ne olan ilgisi, fabrika tabanından kaynaklanmaktadır. Endüstri ilişkileri uzmanları iş rotasyonu, ekip çalışması ve çalışan katılımı özelliklerine sahip Japon yönetim tarzının üstünlüğünden esinlenerek bu uygulamaların daha yüksek verimlilik ve kalite ile sonuçlandığını keşfetmişlerdir (Womack vd., 1990). 1990'lı yıllar ilerledikçe, 'Japonlaşma' ile olan bu meşguliyet, 'yalın' üretim ve yüksek performanslı işyeri ile daha geniş bir endişe haline gelmiştir (Bach, 2005). Daha sonraki çalışmalar, araştırmaları, hizmet ve sağlık sektörleri gibi diğer iş alanlarını da içerecek şekilde genişletmiştir (Appelbaum vd., 2000; Becker ve Huselid, 1998; Delery ve Doty, 1996; Harmon vd., 2003; Ichniowski vd., 1997).

Mesele, Taylorcu veya düşük karar vermeli üretim sistemlerinin, iş kararlarında daha fazla çalışanın katılımı ve beceri oluşturma yoluyla çalışan teşviklerini sağlayıcı firma yatırımlarıyla yenilenip tayin edilemeyeceğidir (Macky ve Boxall, 2008). Böyle bir

hareket ciddi sonuç olarak görülebilir. Lakin sadece yüksek ücretli çalışanların bulunduğu ülkelerde yerli imalat kapasitesi tehlikede değildir, aynı zamanda beyaz yakalı işlerde 'offshore' yaygınlığı da göz önüne alındığında, çeşitli hizmet sektörleri için belirgin bir tehdidin varlığı da söz konusudur (Jensen vd., 2005).

Konu hakkında yürütülen çok sektörlü çalışmalar, bir şirketin işletme performansının arttırılmasında etkili olan farklı iş uygulamaları kümelerinin ortaya çıkması ile sonuçlanmıştır. 1990'lı yılların başından itibaren öncelikle İKY ile finansal performans arasındaki ilişki ve ayrıca İKY'nin stratejik boyutu incelenmiş (Tüzüner, 2011), performans üzerinde etkisi olan uygulamalar tespit edilmeye çalışılmıştır. Yürütülen araştırmaların temel bulguları, araştırma tarihi sırasına uyularak aşağıda açıklanmıştır.

İlk kez (Huselid, 1995), Yüksek Performanslı İş Uygulamaları şeklinde tanımlanan uygulamaların işgücü devir oranı verimlilik ve finansal performans şeklindeki sonuçlar üzerinde etkileri olduğunu göstermiş ve 968 ABD işletmesinin yüksek performans sağlayacak uygulamaları kullanma, onlar arasında sinerji geliştirme ve bu uygulamaları rekabet stratejisiyle bütünleştirme durumlarını belirlemeyi amaçlayan araştırmasında verimliliğin personelin motivasyonundan; finansal performansın personel becerilerinden, motivasyondan ve örgütsel yapıdan etkilendiğini tespit etmiştir. İK uygulamalarının örgütsel sonuçlar üzerinde sinerjik etkisini gösteren kanıtlar da bulunmaktadır ve stratejik İKY'nin her işletmede İK fonksiyonları ile rekabetçi stratejinin birbirini desteklemesi gerektiği vurgulanmıştır (Huselid, 1995). M.I.T. araştırmacıları ise, otomobil endüstrisi üzerine yapılan çalışmalarda, yalın veya esnek üretim yöntemleriyle geleneksel seri üretim yöntemlerine sahip olanları karşılaştırmış (Pfeffer, 1998:38-41) ve takım çalışmasını ve çalışanların katılımını vurgulayan esnek üretim yöntemlerinin seri üretime göre daha yüksek kalite ve verimlilik ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

MacDuffie (1995: 217-218), anket ve saha ziyaretleri kullanarak dünyanın dört bir yanındaki 62 otomobil montaj fabrikasında birbiriyle ilişkili ve içsel olarak tutarlı İK uygulamalarının (bireysel uygulamalar değil) "verimlilik ve kalite" arasındaki ilişkiyi incelemesi neticesinde, bazı işletmelerin, dar bir işbölümü ve düşük bağlılık politikaları içeren kitlesel üretimle ilişkili İK paketleri kullandığını; diğer işletmelerin, çoklu yetenek artırıcı yönlendirme yaptığını (takımların daha fazla kullanılması, öneriler, iş rotasyonu ve kalite görevlerinde yerini alan işçiler) ve yüksek bağlılıklı politikalar içeren esnek üretim sistemleri ile ilişkili İK paketlerini kullandığını; İK uygulamalarının yenilikçi

paketlerinin, hem verimlilik hem de kalite ile pozitif ilişkili olduğu hipotezini destekleyen güçlü, istatistiksel açıdan önemli kanıtlar bulmuştur.

Huselid ve Becker (1996), her bir işletmenin YPÇS kurma derecesini belirlemek için 740 işletmede bir İK Sistemleri İndeksi oluşturmuş; bu indekste yüksek değerleri olan işletmelerin ekonomik ve istatistik olarak performans düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirlemiştir.

Becker vd. (1997), YPÇS'nin hissedar değeri üzerindeki stratejik etkisini değerlendirmek için yürüttüğü araştırmada da, YPÇS'nin, ancak yönetimin altyapısına nüfuz etmiş olmaları durumunda bir etki yaptıklarını belirlemiştir.

ABD sınırları içinde kalmayan, dünya çapında kabul görmeye başlayan YPÇS'ne Avrupa'da da ilgi artmış, 1997 yılında İngiltere'de TUC (Trade Union Congress) YPÇS'ni desteklemek üzere iş güvencesi, çalışma yaşamının kalitesi, örgütsel bağlılık, yasal çıkarları tanıma, bilgi paylaşımı, değer katmak adlarıyla belirlenen altı ilke, iş ortaklığının uygulandığı sektörlerde sendikaların yasal dayanakları olarak sunulmuştur (Tailby ve Winchester, 2005). Akabinde, YPÇS, dünya çapında da artan bir ilgiyle karşılanmış, araştırılmaya ve uygulanmaya başlanmıştır.

Guest (1997) tarafından, İKY-Performans bağlantısına ikna edici bir açıklama getirmek için, (a) İKY'nin doğası/teorisi, (b) Performansın doğası/teorisi ve (c) İKY ile performans arasındaki bağlantının doğası/teorisi başlıkları altındaki üç ana alanda çalışma yapılmıştır. Teorik olarak, insanların yönetimi, örgütün diğer kaynaklarının yönetiminden farksızdır. Uygulamada ise, farklılığı oluşturan kaynağın doğası, niteliği, yani insandır. İK, potansiyel olarak yaratıcı bir nitelik taşır ve davranışları, kendisinden veya çevresinden etkilenen yetenek (bilgi, beceri), motivasyon, rol algılama ve durumsallık (Morgan, 2000) olarak adlandırılan faktörlere bağlı olarak değişir.

Becker vd. (1997:74), 'çalışan katılımı' uygulamalarını kullanan şirketlerin, ezici bir çoğunlukla onlardan önemli yararlar aldıklarına inandıklarını; geniş bir yelpazede yetki paylaşımı, ödüllendirme, bilgi paylaşımı ve eğitim uygulamalarının kullanımının pozitif etkileri olduğunu" bulmuşlardır. Bu tarzdaki bulgulara dayanarak Pfeffer "İncelenen çalışmaların çoğunda yüzde 40 gibi büyük bir kazanç, yüksek performans yönetimi uygulamaları hayata geçirilerek elde edilebilir." (1998: 32) sonucuna varmıştır.

Becker ve Huselid (1998:55), YPÇS'ni, içsel olarak tutarlı ve uyumlu bir İKY sistemi olarak tanımlamış ve odağında, operasyonel sorunları çözmek ve firmanın rekabet stratejisini uygulamak olduğunu belirtmişlerdir.

Bu araştırmanın devamında, on beş yarı iletken üreticisi firmada yapılan bir araştırmada, güç, enformasyon, bilgi ve ödül olmak üzere dört unsurlu bir katılım indeksi kullanılmış (Pfeffer,1998:51-53); araştırmacılar, bu katılım indeksi ile üç performans göstergesi (hata yoğunluğu, hat verimliliği ve çevrim süresi) arasında net bir doğrusal ilişki bulmuşlardır.

Petrol rafinerileri üzerine yapılan başka bir araştırmada da, çoklu yeteneklere sahip, eğitilmiş ve örgütsel bağlılığı yüksek iş gücünün, bakım masraflarının azaltılması ve rafineri kullanımının daha yüksek olması sonucunu doğurduğu tespit edilmiştir (Pfeffer,1998:53-54).

Yürütülen çalışmalar arasında merkezi olmayan karar verme, kapsamlı eğitim ve çalışan katılımını içeren ve tekrar eden bir tema belirlenmiştir (Arthur, 1992, 1994; Guthrie vd., 2002; Huselid, 1995; Ichniowski vd., 1997; MacDuffie, 1995; Osterman, 1994; Pfeffer, 1994; Youndt vd., 1996).

Thompson (1998), ekip çalışması, değerlendirme, iş rotasyonu, geniş bant ücret yapıları ve işe ilişkin bilginin paylaşımı gibi YPÇ uygulamalarının etkisini araştırdığı 623 İngiliz kuruluşunda, daha çok ya da daha az başarılı firmalar arasındaki anahtar farklılaştırıcı faktörün, İK uygulamaları sayısı ve mevcut işgücüne oranı olduğunu tespit etmiştir. Guest vd. (2000) tarafından, 1998'de İngiltere'deki 2000 işyeri ve 28.000 personel örneğinde yürütülen araştırmada, İKY ile personel tutumları, İKY ile işyeri performansı arasında güçlü bir birliktelik olduğu belirlenmiştir.

Ichniowski ve Shaw (1999:713-717), Japonya ve ABD çelik üretim şirketleri arasındaki performans farkı hakkındaki kanıtları incelemiş; şirketlerin insan kaynakları politikaları bir ile dört arasında derecelendirilmiş; bir ilerici, diğeri geleneksel Taylorcu yaklaşım olmak üzere kodlanan bu çalışma, daha ilerici yönetim sistemine sahip firmaların hatlarını önemli ölçüde daha yüksek bir oranda çalıştırdıklarını ve maliyetleri önemli ölçüde düşürdüklerini ortaya koymuşlardır. Japon şirketlerin problem çözme ekipleri, istihdam güvencesi, esnek iş atamaları, eğitim, dikkatli çalışan seçimi ve yüksek düzeyli çalışan-yönetim iletişimini içeren İKY sistemleri kullandığını; ABD şirketlerinde, geleneksel düzeyden yenilikçiliğe doğru olmak üzere dört seviyeli İKY

sistemi olduğunu; yapılan regresyon analizleriyle, Japon çelik şirketlerinin verimlilik ve ürün kalitesinin ABD şirketlerinden daha iyi performans gösterdiğini; bununla birlikte, yenilikçi İKY sistemlerini kullanan ABD şirketlerinin verimliliğinin eşit olduğunu ve Japon şirketlerinin kalite performansına yaklaştığını tespit etmişlerdir. Birlikte ele alındığında, incelenen çalışmalar, eğitim, alternatif ödeme sistemleri ve çalışanların katılımı gibi belirli uygulamaların daha çok üretkenlikle ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu ve diğer uygulamaların, sistemlerde birlikte uygulandıklarında daha da fazla verimlilik artışı ile bağlantılı (Kling, 1995:32) olacağı görülecektir.

Guest (2000) ve Guest vd. (2000) tarafından İngiltere’de 825 özel sektör firması üzerinde yürütülen araştırmada, 610 İK uzmanı ve 462 üst düzey yönetici ile görüşülmüş, İK uygulamalarının kullanımının artması ile çalışan bağlılığının ve katkısının artması arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş ve bu bağlantı, daha yüksek verimlilik ve hizmet kalitesi ile ilişkilendirilmiştir.

Purcell vd. (2003), İK-örgütsel performansı ilişkisine yönelik 12 işletmeden oluşan bir örneklem grubunda yürüttüğü araştırmada, en başarılı işletmelerin “*big idea*” olarak adlandırılan, açık ve çalışanlarının içine işlemiş bir vizyona sahip, sürekliliği olan, kolektif, ölçülebilir ve yönetilebilir bütünleşik değerler setine sahip olduklarını tespit etmiştir. Bu değişkenler, sürdürülebilir performans ve esneklik ile ilişkilendirilmiş; İK politikalarına ve uygulamalarına karşı pozitif tutum, tatmin, motivasyon ve bağlılık ile operasyonel performans arasında ilişki bulunduğu dair açık kanıtlar elde edilmiştir. Bu araştırmanın önemli diğer bir sonucu da, örgüt performansı ile çalışan bağlantısının kurulmasında politikanın ve uygulamanın yürürlüğe konmasının (benimsenen İK uygulama sayısı değil) hayati bir bileşen olduğu ve bunun sağlanmasını komuta yöneticilerinin öncelikli görev edinmesi gerektiğidir.

Batı dışı bağlam kapsamında, Çin’deki yabancılara ait işletmeler üzerinde yürütülen araştırmada, STİKY ile örgüt performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş ve İK stratejisinin örgütün genel stratejileriyle bütünleştirilmesinin İK uygulamalarından daha güçlü bir performans göstergesi olduğuna dikkat çekilmiş (Björkman ve Xiucheng, 2002); yine Çin’de, Law vd., (2003) tarafından ortak girişimlerde (joint venture) örgüt performansı için İK’nın stratejik rolünün önemli olduğu bulunmuştur. Tsui ve Wu (2005), eğitim ve geliştirme gibi İK faaliyetlerinin örgütün performansına katkıda bulunacak istihdam ilişkisinin geliştirilmesine yol açtığını ileri sürmüştür. Yine Çin’de Ngo vd. (2008) tarafından yürütülen bir diğer araştırmada, hem stratejik İKY’nin, hem de İK

uygulamalarının finansal performans, operasyonel performans ve çalışan ilişkileri iklimi üzerinde doğrudan ve pozitif etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Bu araştırmalarla, "İK uygulamaları şirket performansını nasıl etkilemektedir" konusundaki gelişen alan yazın, firma performansını arttırmak için tutarlı İK uygulamalarının "sistemlerini" kullanma konusunun üzerinde durmuştur (Boselie, 2011).

YPIKU ve örgütsel performans arasındaki bağlantı üzerinde önemli çalışmalar dünya çapında 25 yıldır devam etmektedir (Arthur 1994; Huselid 1995; Becker ve Gerhart 1996; Delery, 1998). Yazarlar, kontrol temelli personel yaklaşımı ile karşılaştırıldığında, YPIKU'nu benimsemekten elde edilebilecek birçok fayda önermişlerdir (Arthur 1994; Delaney ve Huselid, 1996). Örneğin, YPIKU resmi personel işlemleri ve kapsamlı eğitim sağlayarak çalışanların becerilerini; dahası, biçimsel performans değerlendirme ve adil bir ücret sağlanması yoluyla çalışanların motivasyonunu arttırdığını iddia etmişlerdir (Huselid, 1995). Sonuç olarak, örgütlerin YPIK uygulamalarını hayata geçirmede kontrol temelli yaklaşımdan daha istekli olmaları tavsiye edilmektedir (Obeidat vd., 2010).

YPÇS hakkındaki güncel araştırmalar iki önemli dezavantajla, yani YPÇS ve performans arasındaki nedensellik sorunu ve YPÇS uygulamalarının unsurları üzerinde fikir birliği bulunmaması gibi sorunlarla karşı karşıyadır (Shih vd., 2006; Stiles vd., 2006).

Geçici/zamana göre değişen durumlar, bazı YPÇS'nin genelleştirilebilirliğini sınırlayan koşulları oluşturmaktadır. Bazı YPÇS'nin zamana göre genelleştirilebilirliği üzerindeki bu kısıtlılık, geçişi hızlandıran veya zamanla değişen bağlamsal koşullarla sınırlı olan uygulamalar için ortaya çıkabilir (Bacharach, 1989). Posthuma vd. (2013) tarafından yakın tarihte yapılan araştırmada da kronolojik analiz yardımı ile zamansal olasılıklarla sınırlandırılma ihtimali daha düşük olan çekirdek YPÇS uygulamaları tespit edilmiş ve Bölüm 2.6.1'de gösterilmiştir.

Ekonomik ya da rasyonel bakış, örgütün, diğer bazı organizasyonların belirli YPÇS'ni başarılı bir şekilde kullandıklarını fark ettikçe (örn.; Kaufman ve Miller, 2011) bu uygulamaları kendilerine adapte edeceklerini ve değiştireceklerini göstermektedir. Bununla birlikte, diğer daha az rasyonel faktörler de (örn.; Kurumsal baskılar, riskten kaçınma, taklitçilik, eşbiçimlilik) örgütleri, kendi uygulamalarını değiştirmeye yönlendirmektedir (Pfeffer, 1996).

Bu tespitler ışığında, örgütleri, YPÇS'ni kendi yapılandırmaları/konfigurasyonları doğrultusunda uyarlamaya ve değiştirmeye teşvik eden süreçler ve baskılar konusunda, daha fazla teori temelli araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Akademisyenler, yüksek performans alan yazınında yer alan bazı uygulamaların sadece geçici hevesler olabileceğini de öne sürmektedirler. Akılcı olmayan sosyal veya normatif kuvvetler nedeniyle, akademisyenler veya örgütler tarafından kabul edilmiş olabilecek geçici yöntemleri ayıklamak için başka ampirik araştırmalara ihtiyaç vardır (Abrahamson ve Eisenman, 2008). Bu doğrultuda, mantıklı ve deneysel olarak doğrulanmış yararlılığa dayanan uygulamalar, çekirdek YPÇS'nin tanımına dâhil edilmelidir. Bu çekirdek uygulamalar, genel bilgilerin birikimi için bir temel oluşturabilir (Hirsch ve Levin, 1999). Yine de, kullanılma sıklığına göre bazı az kullanılan/çevresel (peripheral) YPÇS'nin, bazı durumlarda neden benimsenip kazanıldığının anlaşılmasına yönelik yapılan araştırmaların yararlı olabileceği ve bunların etkin olup olmamasının ancak belirli bağlamlarda veya koşullarda yararlı olabileceği de bilinmelidir (Posthuma vd., 2013).

Araştırmalar, yüksek performanslı firmaların, çalışanlarını cezbetme ve koruma konusunda rekabet avantajı sağlayan yüksek performans sisteminin kapsamlı yararlar sağlayıp sağlamadığını; hem eşzamanlı olarak meydana gelen çağdaş ikame etkilerini, hem de boylamsal (zamana yayılmış) bir biçimde zamanla ortaya çıkan diğer zamanlar arası ikame etkilerini incelemelidir (Posthuma vd., 2013). Örneğin, bir işletmenin işe alımda seçiciliği artırması veya düşük seçim oranı uygulamaya başlaması iş gücünün kalitesini artırabilir.

Sonuç olarak, Japon yönetim tarzının farklılığını ve aldıkları başarılı sonuçları keşfederek dünya ölçeğinde artan rekabetçi baskılara karşı çare arayan Batı Endüstrisi, endüstriyel ilişkiler temelli çalışmalar sayesinde çalışan üzerinden performansı artırma gayretine girişmiş ve ilk planda acil çözümler olarak tespit ettiği örgütsel performansı artıran 'en iyi İK uygulamaları' ile '*yalın çareler*' aramaya başlamıştır. Evrensel (her yerde ve örgütte geçerli), her dert için deva en iyi İKY uygulamaları adı ile somutlaştırılan/örgütsel performansla ilişkili olduğu tespit edilen ve zamanla YPÇS adını alan İK uygulamaları, farklı bakış açılarının, yaşanan tecrübelerin, farklı bağlamlarda (sektör, ülke/kültür, teknoloji, örgütsel yapı, strateji vb.) araştırma sonuçlarından elde edilen bilgilerin niteliğinin artmasının katkısıyla teorik temeller ile birlikte daha kapsamlı, geçerli ve güvenilir sonuçlar alma yönünde gelişme eğilimi göstermeye başlamıştır. En dikkat çekici araştırmaları 1994'de yayınlanmakla birlikte, 1986-2006

yılları arasında gerçekleştirilmiş ve bir kısmı yukarıda sunulmuş temel çalışmalar sayesinde STİKY kapsamında değerlendirilen YPÇS, örgütsel performansı artırıcı etkisinden dolayı iş ve akademik dünyanın ilgisini artarak çekmeye devam etmiştir. Bu araştırma kapsamında, müteakip kısımlarda güncel çalışmalara da yer verilerek kavram açıklanacak ve yapı taşları, tüm boyutları ile incelenecektir.

3. YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİNE İLİŞKİN TAKSONOMİLER

YPÇS kapsamı, Delery ve Doty (1996) ile Delery vd. (1997) tarafından personel seçimi, eğitim, değerlendirme, ücret ve katılım olmak üzere beş kategori; Ichniowski vd. (1997) tarafından teşvik ödemesi, işe alma ve seçme, takım çalışması, istihdam güvenliği, esnek iş tesisi ve iş ilişkileri şeklinde altı kategori; Pfeffer (1998) tarafından YPÇS'ni (i) İş güvencesi, (ii) Seçici olarak işe alım, (iii) Örgütsel tasarımın temel ilkesi olarak karar vermenin merkezden uzaklaştırılması ve kendi kendini yöneten eden takımlar, (iv) Örgütsel performansa bağlı olarak nispeten yüksek ücret, (v) Kapsamlı eğitim, (vi) Giyim, dil, ofis düzenlemeleri ve kademeler arasındaki ücret farklılıklarını azaltmayı içeren statü farklarının ve engellerin azaltılması, (vii) Finans ve performans bilgisinin kuruluş genelinde kapsamlı bir şekilde paylaşımı şeklinde yedi boyutta ele alınmıştır.

Pil ve MacDuffie (1996), dünya çapındaki otomobil endüstrisine bakarak, "çevrim içi" çalışma ekipleri, "çevrim dışı" çalışan katılımı uygulamaları ve sorun çözme grupları, iş rotasyonu, öneri programları ve kalite çabalarının yerinden yönetimi (kalite ile ilgili faaliyetler için doğrudan üretim sorumluluğunun üstlenme derecesi) şeklinde işi etkileyen beş ana uygulama önermiştir. Bu uygulamalar genellikle, teorinin uygulama ile bütünleştirilmesini ve enformasyonun merkezden uzaklaştırılmasını gerektirir.

Ashton ve Sung (2002:12), YPÇS'ni çalışan özerkliği ve karar vermeye katılım, çalışan performansı için destek, performans için ödüller ile enformasyon ve bilginin paylaşımı gibi dört boyut dizisi açısından düşünerek, uygulama listesinin ötesine geçilebileceğini ve bunları daha mantıklı hale getirilebileceğini; bu dört boyutun, alan yazında önerilen hemen hemen tüm listelerde bulunduğunu ifade etmektedir.

Wright ve Boswell (2002), Şekil 16'da gösterilen İK Uygulamaları Araştırma Tipolojisinde, YPÇS'ni örgüt düzeyinde analiz edilen çoklu uygulamalar şeklinde tanımlamış; seçim, eğitim ve geliştirme, işe alma, ücretlendirme, performans yönetimi ve katılım / iş tasarımı olmak üzere altı kategori belirlemiştir.

Şekil 16. İKY Araştırmaları Tipolojisi

		İKY Uygulamaları Sayısı	
		Çoklu	Tekli
Analiz Düzeyi	Örgüt	<ul style="list-style-type: none">- Stratejik İKY- Endüstri İlişkileri- <u>YPCS</u>	Birbirinden ayrıştırılmış İK fonksiyonları (Örneğin: Belirli bir fonksiyonel alan ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi göstermeyi amaçlayan araştırmalar)
	Birey	<ul style="list-style-type: none">- Psikolojik Sözleşme- Çalışan İlişkileri	<ul style="list-style-type: none">- Geleneksel/Örgütsel İKY- Endüstriyel/Örgütsel Psikoloji

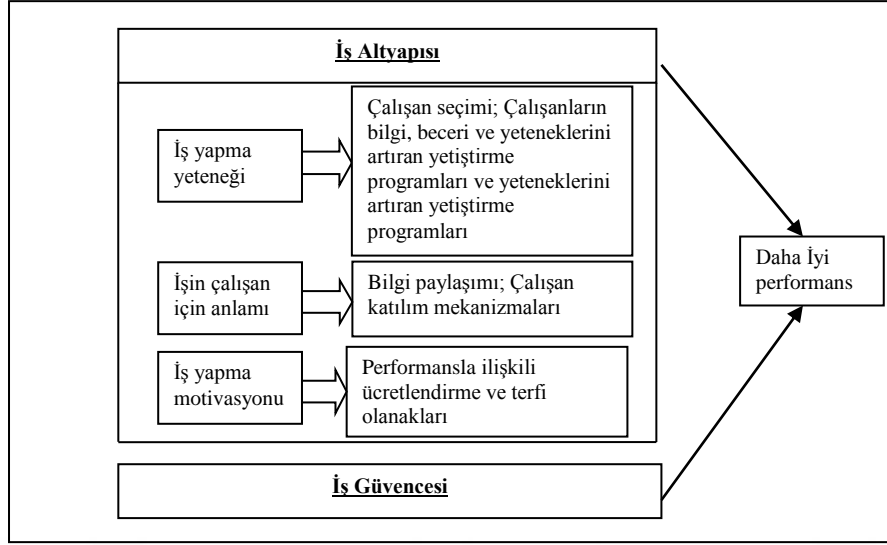
Kaynak: Wright ve Boswell, 2002:250.

Batt (2002), Datta vd. (2005); Delery ve Shaw (2001), Guthrie (2001), Huselid, (1995), Lepak ve Snell (2002), Way (2002), Zacharatos vd. (2005) tarafından yapılan araştırmalarda YPÇS'nin, esnek iş tasarımı, titiz ve seçici personel temini ve istihdamı, kapsamlı eğitim ve geliştirme, gelişimsel ve liyakate dayalı performans değerlendirme, rekabetçi ücretlendirme ve kapsamlı faydalar şeklinde altı kategoriye içerdiği önerilmiştir.

İKY-performans bağlantısındaki mevcut birikimi ve zıtlıkları incelediği çalışmada Boselie vd. (2005), İK uygulamalarının altında yatan anlamın tamamen farklı olabileceğini ifade etmektedir. Dolayısıyla, İK uygulamalarının ne olduğu ve sayısı halen açıktır. Boselie vd. (2005), 104 farklı çalışmada kullanılan 26 farklı uygulamayı belirlemiştir. Bunlardan dört tanesi, popülerlik sırasına göre, eğitim ve geliştirme, ücret ve ödüllendirme şemaları, performans yönetimi (değerlendirme dâhil) ile dikkatli işe alım ve seçimdir.

Shih vd. (2006), farklı çalışmalarda sıkça başvurulan YPÇS uygulamalarını belirleyerek evrensellik ve konfigürasyonel bakış açısı ile ilişkilendirilen bir model (Şekil 17) ortaya koymuşlardır. Shih vd. (2006:743) modelinde yer alan YPİK uygulamaları olarak kadrolama, adem-i merkezi karar verme, kapsamlı yetiştirme, çalışanların katılımı, bilgi paylaşımı, performansla bağlantılı motivasyon planları ve iş güvencesi yer almaktadır. Yapılan faktör analizi neticesinde YPÇS'nin, iş altyapısı ve iş güvencesi olarak adlandırılan iki ana boyuttan oluştuğu belirlenmiştir.

Şekil 17. Yüksek Performanslı Çalışma Sistemi



Kaynak: Shih, Chiang, ve Hsu, 2006:744.

Shih vd.(2006) çalışmasına benzer olarak, Birdi vd. (2008) tarafından, öncelikle personel ve eğitimle ilgili *yeteneği güçlendiren İKU'nun*, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini yükselttiği, böylece çalışanların yüksek kaliteli ürün ve hizmetler üreterek daha iyi bir şekilde değişime adapte olabilmelerini sağladığı; sonuç odaklı performans değerlendirmesi ve performansa bağlı ücret gibi *motivasyonu artıran İKU'nun*, çalışan motivasyonunun yüksek seviyelerini ortaya çıkaran gerekli teşvikleri sağlayarak çalışanların örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik çabalarını yönlendirmesine yardımcı olduğu (Huselid, 1995; Kinnie vd., 2006); dahası, aynı şekilde, bazı araştırmacıların, *fırsat arttıran İKU'nun*, yeni yetenek ve becerileri geliştirirken ve kullanırken, denetim masraflarını düşürdüklerini ve çalışırken daha esnek ve hevesle çalışmalarını teşvik ederek, çalışanlara özerklik sağlayarak firmanın performansını arttırdığı (Parker vd., 2006) önerilerinden yola çıkarak, AMO (Yetenek, motivasyon, fırsat) taksonomisi de YPÇS kapsamında ele alınmaktadır. AMO çerçevesi ile ilişkili detaylı bilgiler, Birinci Bölüm 4.5.1. ve Tablo 3'de sunulmuştur.

Teleolojik bakış açısı, bir tasarıma ve bir amaca sahip, birbiri ile örtüşmeyen farklı elementleri içerir. Posthuma vd. (2013), İK ve örgütsel yüksek performanslı mimarinin, birbiriyle örtüşmeyen farklı unsurlara sahip oldukları ve daha yüksek örgütsel performans hedefine ulaşmayı amaçlayan bir örgütsel tasarıma sahip olmaları nedeniyle teleolojik olduğunu belirtmiş ve bu kapsamda farklı kullanılma sıklıklarına sahip olsa da araştırmalarını yaptıkları 2013 yılı itibariyle dünya çapında uygulanan ve araştırmalara konu olan 61 uygulamayı içeren bir taksonomi geliştirmişlerdir. Bu uygulamalar, (i)

ücretlendirme ve ek yararlar, (ii) iş ve görev tasarımı, (iii) yetiştirme ve geliştirme, (iv) insan kaynağını bulma ve seçme, (v) çalışanlarla ilişkiler, (vi) iletişim, (vii) performans yönetimi ve ölçümü, (viii) terfi, (ix) işten ayrılmanın yönetimi şeklinde dokuz kategoriden oluşmuştur.

Bu çalışma kapsamında da Posthuma vd.nin (2013) taksonomisi, sadece Batı bağlamında değil dünya ölçeğinde ele alınması, Türkiye dâhil en güncel ve en kapsamlı olması nedenleriyle tercih edilmiş ve araştırmanın uygulama bölümüne dâhil edilmiştir.

4. YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİ TASARIMI

YPÇS, İK sistemini oluşturan her sürecin, organizasyonun bütününde insan sermayesini maksimize edecek şekilde tasarlanmış olmasını içermektedir. Buna göre YPÇS, İK'nın değer yaratabilmesi için işletmenin İK sistemindeki unsurlarını sürekli olarak yüksek performanslı bir çalışma gücünü destekleyen, vurgulayan ve pekiştiren bir yapıya ulaştırır (Becker vd., 2001). Sonuç olarak YPÇS, işletmenin önceliklerine odaklanmış çalışan davranışlarının ortaya çıkmasına yol açmaktadır. İşletmenin önceliklerine odaklanmış çalışan davranışları, beraberinde kârlılığı, büyümeyi ve işletmenin pazar değerinin artmasını (Becker vd., 1997:40), diğer bir ifade ile finansal performans artışını getirecektir.

Farklı endüstriler, performansın öncüsü olarak farklı çalışma düzenlemeleri isteyebilir, işin her alanında daha iyi performansla yol açan bir dizi temel İK uygulamaları vardır (Shih vd., 2006:744). Ödeme, terfi ve finansal faydalar gibi yaygın uygulamalar YPÇS'nin motivasyon unsuru ile tipik olarak ilişkili olan uygulamalardır ve çalışanlara "Örgütün yararı için işlerinde yaratıcılıklarını, coşkularını ve örtük bilgilerini kullanma" yönünde teşvik etmelerini sağlarlar (Appelbaum vd., 2000:42).

YPÇS uygulamaları *zaman, çaba ve yönetim hesaplarının geliştirilmesini* gerektirir (Gondo ve Amis, 2013). YPÇS'nin ilk uygulama ve uyarlanma aşamalarının başında, başarı elde edildiğine yönelik belirlenen kanıtlar, İK uygulamalarına daha fazla yatırım yapılmasını sağlamak için gereken kaynakları sağlar ve destek oluşturur. Bununla birlikte, nitelikli çalışanların verimliliği, işlerini yerine getirme konusunda motive olmazlarsa, sınırlı olacaktır. Bir örgütün İKY sisteminin şekli ve yapısı, çalışanların motivasyon düzeylerini çeşitli şekillerde etkileyebilir. İlk olarak, örgütler, belirli hedefleri gerçekleştirmek için çalışanlara ödüller, liyakate dayanan veya teşvik edici ücret sistemleri uygulayabilirler. Teşvik edici ücret ve performans yönetim sistemlerinin firma

performansı üzerindeki etkisine yönelik önemli kanıtlar bulunmaktadır (Gerhart vd., 1992). Buna ek olarak, resmi şikâyet (grievance) prosedürü aracılığıyla çalışanları keyfi uygulamalardan korumak, çalışanların çabalarının adilane ödüllendirilmesini beklemleri nedeniyle oldukça fazla motive edebilmektedir (Delaney ve Huselid, 1996; Ichniowski vd., 1994).

YPC uygulamalarının etkilerini inceleyen ve uygulamaların dünya çapındaki standartlara uyum sağlamaya bağlı olduğuna karar veren çok sayıda araştırma vardır. Ancak bu durum, o yönetim vasıtasıyla tamamen ayırdedici yollara başvurulması ve farklılıklar yaratılarak gerçekleştirilebilecektir (De Menezes ve Wood, 2005). Örnek vermek gerekirse, bir örgüt maaş ödemelerini, performansa, liyakate ve kâr paylaşımı esasına göre gerçekleştirebilirken diğeri ise kalite çemberleri ve işbirliğine dayandırabilmektedir.

Ücret ve ödemeler, işe alma politikaları, karar vermenin devri ve performans yönetimi gibi biçimsel İK sistemlerinin hayata geçirilmesi de önemli İK uygulamalarındandır. Bu uygulamaların derecesi örgütün biçimselleşme derecesini gösterir. Fakat yüksek derecede biçimselleşme de esnekliği az bir yapının varlığını göstermektedir (İlic ve Keçecioglu, 2008).

YPCS'nin performans üstünlüğüne ilişkin kanıtlara rağmen, diğer şirketlerin en iyi uygulamalarını taklit ederek kolayca kurulabileceğini düşünmek yanlış olur (Becker vd., 1997:41; Collis ve Montgomery, 1995:120). Mendonca'nın (2002) belirttiği gibi, Batı Dünyasında benimsenen İK uygulamaları, başta gelişmekte olan ülkeler olmak üzere tüm ülkelerde tek taraflı olarak kabul edilemez. Etkin bir şekilde uygulanmasını sağlamak için bir YPCS'nin benimsenmesini düşünürken işin örgütsel normları incelenmelidir (Rasool ve Nouman, 2013:629). Ayrıca, YPCS ölçümünde yapılan çalışmalar arasında büyük bir farklılığa bağlı olarak, insan kaynaklarının firma performansı üzerindeki gerçek etkisini anlamak için farklı çalışmalar arasındaki bulguları karşılaştırabilmek zordur.

Karşılıklı güven ve saygı yokluğunda yüksek performanslı veya yüksek bağlılıklı iş uygulamalarını başarıyla gerçekleştirmek imkânsızdır ve birçok istihdam ilişkisinde de güven eksikliği bulunmaktadır (Pfeffer, 1998:62). Bu sebeple, YPCS tasarımında 'güven ve saygıya' özel önem verilmeli ve önceliklendirilmelidir.

Son olarak da, bir işyerinin yapılandırılma biçimi, hangi işin gerçekleştirildiğini ve bu işin nasıl başarıldığını belirlemede nitelikli ve motive olmuş çalışanların doğrudan

katıldığı derecede örgütsel performansı etkileyeceği unutulmamalıdır. Bir örgütte YPÇS tasarımını anlamak için, aşağıda bahsi geçen üç kavramın (nedensellik, zaman, birey) incelenmesi gerekir.

4.1. YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİNDE NEDENSELLİK

Çevresel ve organizasyonel değişimin gittikçe hızlanan temposu göz önüne alındığında, İKY ile ekonomik başarı arasındaki bağlantıda mevcut zamansal işleyişlerin/çalışmaların (treatment) hepsinde, İKY uygulama başarısı ile tek tip nedensel bir yön gösterdiği (Wright ve Haggerty, 2005) iddia edilmektedir.

"Neden" sorusu, İKY ile ekonomik başarı arasındaki ilişkiyi anlamak için bazı ilginç teorik yollar sunmaktadır. "Ters nedensellik", ekonomik başarıya neden olan İK uygulamalarının yerine, İK uygulamalarına başarının neden olduğunun göstergesidir. Oldukça başarılı olan organizasyonlar, doğaları gereği güçlü kaynaklara sahiptir. Kârlı firmalar, bu kârları bir takım şekillerde çalışanlarla paylaşabilir, daha yüksek ücret ve menfaat sağlayabilir, daha fazla eğitim ve geliştirme olanakları sunabilir, daha geniş kapsamlı seçim sistemleri geliştirir ve/veya çalışanların ekiplere, kaliteli çemberlerine ve diğer personel güçlendirme faaliyetlerine katılmalarına izin verebilirler (Wright ve Haggerty, 2005).

Araştırmalar, en iyi ihtimalle bir karşılıklı nedensellik ilişkisinin mevcut olabileceğini ve en kötü ihtimalle de mevcut teoride savunulan tek yönlü ilişkinin aslında yanlış bir yol olduğunu göstermektedir (Guest vd., 2003; Wright vd., 2005a).

Ters nedensel düzenin test edildiği birkaç vakada, bir İKY-performans nedensel sıralama varsayımının sorgulanmasının kanıtlar gerektirdiği önerilmiştir. Örneğin, Guest vd. (2003), objektif verimlilik ve kârlılık verilerine (geçmişte ve sonrasında) ve mevcut öznel verimlilik ve finansal performans tahminlerine ilişkin İK uygulamaları ile ilgili verileri topladığı İngiltere'deki 366 şirket üzerindeki araştırmasında, İK uygulamalarının daha yüksek kârlılık ile ilişkili olduğunu verimlilik ile ilişkili olmadığını; geçmişteki performans kontrol edildikten sonra, kârlılıkla olan anlamlı ilişkinin de kaybolduğunu ileri sürmüşlerdir.

Daha yakın bir tarihte, 45 iş birimindeki verileri kullanarak Wright vd. (2005b), İK uygulamalarının geçmiş, hâlihazır ve gelecekteki operasyonel performans ölçümleri ile ilişkisini incelemiş; performans ölçütleri ile her üç zaman dilimindeki ilişkilerin

yüksek ve değişmez olduğunu; geçmiş veya hâlihazır performansı kontrol altında tutmanın İK uygulamalarının geleceğin performansı ile olan korelasyonunu hemen hemen ortadan kaldırdığını bulmuşlar; araştırma verileri herhangi bir nedensel yön bulamasa da, Performans-İK nedensel zincirinin İK-Performans yönü kadar çok kanıt sağladığı sonucuna varmışlardır.

Sonuç olarak, gelecekteki teori gelişimi, İKY ile finansal performans arasındaki ilişkide nedenselliğe yönelik daha planlı ve anlaşılır bir yaklaşımdan büyük fayda sağlayabilir. Bu durum, daha karmaşık teorik modellerin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Karmaşıklığın bir yönü ise, nedensellik zinciri içindeki bireysel ve örgütsel düzeydeki olguları tanımak olabilir.

4.2. YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİNDE ZAMAN

İKY ile ekonomik başarı arasındaki ilişkiyi inceleyen güncel teori, zamansal konuları derin bir şekilde ele almamıştır. Çoğu durumda, zaman sabit olarak kabul edilir veya nispeten sığ bir şekilde düşünülür. Örneğin rekabet üstünlüğü ile sonuçlanan bir uygulama sistemi zamanla gelişirse, bu uygulamaların ekonomik başarıya nasıl ulaştığı derin bir şekilde anlamak isteniyorsa, hem zaman miktarını hem de bu evrimin oluşma sürecini belirlemek önemlidir (Wright ve Haggerty, 2005).

Strateji-İKY ile ilgili olarak Wright vd. (1999), İKY uygulamalarının hayata geçirilmesinde zamansal gecikmeleri araştırmış ve yöneticilerin, tasarım için ortalama 9-10 aylık bir süre tahmininde bulunmuş ve bu sistemlerin uygulanması için ilave olarak 10-12 ay süre gerektiğini belirtmişlerdir. Bu tespit, İKY sistemlerine karşı görece direnç gösterildiğini desteklemektedir (Wright ve Snell, 1998). Nedensellik zincirindeki sonraki bağlantılarda bazı (Örn.: Uygulamalar çalışan davranışını etkilemeye başlamadan ne kadar süre önce başlayacak? Çalışanların davranışları artan işletme performansı ile sonuçlanana kadar ne kadar sürecek?) hususlar ele alınmamaktadır. Nedensellik zincirindeki ilk bağlantı neredeyse iki yıl sürüyorsa, ilişkiyi gözlemlemeden önce 3-4 yıllık toplam gecikme beklemek mantıksız değildir. Açıkçası, mevcut teorik modeller böyle bir zaman uzunluğunu açıklamamaktadır (Wright ve Haggerty, 2005).

Alan yazında, İK performans ilişkisini inceleyen en yaygın tasarım tahmin sonrası (post-predictive) olarak adlandırılmaktadır. Çünkü performans döneminden sonra İK uygulamaları ölçülmekte ve bu uygulamalar, aslında geçmiş performansı öngörmektedir. Bu tasarımların birçoğu, aynı cevaplayıcı katılımcının hâlihazırda İK uygulamalarının

ve örgüt performansının her iki değerlendirmesinde de bilgi sağlayan tek bir veri toplama çabası ile gerçekleştirilir. Katılımcılardan performans döneminden önce var olan İK uygulamalarını hatırlayarak cevap vermelerini isteyen ikinci bir araştırma tasarım türü de "retrospektif" olarak adlandırılır. Üçüncü olarak "eşzamanlı (contemporaneous) araştırma ise İK uygulamaları ve performans verilerinin eşzamanlı toplanmasıdır (Wright ve Haggerty, 2005).

Zamanın teorik olarak değerlendirilmesindeki diğer yol "esneklik" kavramıdır. Wright ve Snell (1998), uyumun (fit), yalnızca zaman içindeki tek bir noktada değerlendirilebileceğini ve esnekliğin ise zaman içinde çok sayıda ardışık uyumu gerektirdiğini savunmuştur. Çalışanların becerileri, davranışları ve İK uygulamaları ile ilgili esnekliğin incelenmesinde, özellikle bazı İKY uygulamalarının ne kadar hızlı bir şekilde değiştirilebileceği ve bazılarının çalışan davranışını ne kadar çabuk etkileyebileceği yönünde bulgular belirlenmiştir (Wright ve Snell, 1998). Esneklik kavramı, zaman ve İKY ile performans arasındaki ilişkiyi anlamamız için yetersiz olsa da bir girişim ortaya koymaktadır.

4.3. YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİNDE BİREY

Becker ve arkadaşlarının (1997) modeli, İK uygulamalarının, çalışanların davranışlarını, operasyonel performansı, kârlılığı ve nihai olarak hissedar değerini yönlendirdiğini savunmaktadır. Tüm bu değişkenler dikkate alındığında, araştırmaların büyük bir bölümünün yalnızca nedensellik zincirinde birbirinden oldukça uzak olan iki değişkene (İK uygulamaları ve performans) odaklandığı söylenebilir.

Analizin seviyesi firma (veya sektör) olduğu için model, her değişken için tekdüzelik veya süreklilik olduğunu kabul eder gibi görünmektedir (yani, firma içindeki İK uygulamaları arasında herhangi bir değişiklik yoktur, firma içindeki çalışanların tepkilerinde herhangi bir değişiklik yoktur, vb.). Bu tespit, varsayımı eleştirmek anlamında değildir, çünkü bu tür varsayımlar her zaman bir analiz seviyesi için gereklidir. Bununla birlikte, İK uygulamalarının performansı nasıl etkilediği konusundaki anlayışımızı arttırmak için, konunun çok düzeyli bir çerçevede ele alınışından büyük yarar görülecektir (Bowen ve Ostroff, 2004; Ostroff ve Bowen, 2000). Bu kapsamda da bireysel algılama (örn., Wright ve Nishii, 2006) ve tepkilerin (örn., Harney vd., 2008; Purcell vd., 2003; Wright ve Nishii, 2006) daha kapsayıcı şekilde modellenmesi, YPCS-performans ilişkisinin anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

4.4. YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİNİN İLİŞKİ TİPLERİ

Delery (1998:293-294), İK uygulamaları arasındaki ilişki tiplerini sınıflandırmış; Delery (1998), Macky ve Boxall (2008) tarafından da YPÇS, sinerjik ve tamamlayıcı (complementary) uygulamalar dizisi olarak değerlendirilmiştir. Bununla birlikte bir uygulamanın diğerini ikame etmesi gibi farklı ilişkiler de oluşmaktadır (Ichniowski vd., 1996). YPÇS kapsamında yer alan ilişki türleri sinerji, tamamlayıcılık ve ikame başlıkları altında aşağıda incelenmiştir.

4.4.1. Sinerji

Sinerji varsayımı veya *sinerjik ilişkiler* (Becker vd., 1998; Delery ve Doty, 1996; Ichniowski vd., 1997; MacDuffie, 1995), bir YPÇS'nin çalışanların tutum ve davranışları (veya başka bir bağımlı değişken) üzerindeki etkilerinin, bu çalışma sistemi altında yeniden gruplandırılan İKY uygulamalarının tek başına katkı sağlaması etkisinden daha büyük olması gerektiğini ifade eder (Fabi vd., 2015).

Sinerjik etkiye göre, İK uygulama paketleri kullanılarak elde edilen performans, her birini ayrı ayrı uygulayarak elde edilen bireysel etkilerin toplamından daha büyük olacaktır (Demortier vd., 2014; Jiang vd., 2012a; Minbaeva, 2013). Yani, performans etkisinin belirli bir İK uygulamasından gelmediği, bunun yerine çalışanların gayretlerine değer biçen (Becker ve Gerhart, 1996), motive eden ve ödüllendiren performans yönetimi üzerindeki İK mimarisinin ve çalışanların sesinin duyulmasını sağlayan katılım mekanizmalarının sinerjisinden kaynaklandığı savunulmaktadır (Becker ve Gerhart, 1996; Combs vd., 2006; Delaney ve Huselid, 1996; Guthrie, 2001; Way, 2002; Wright ve Boswell, 2002).

Öte yandan, ölümcül kombinasyonlar olarak da adlandırılan olumsuz sinerjistik etkiler, İKY faaliyetleri yanlış hizalanmış olduğunda ortaya çıkar (Becker vd., 1997; Delery, 1998). Örneğin, bir örgüt ortak bir hedefe (mesela bir iş tasarımı faaliyeti) ulaşmak için çalışanların işbirliğini teşvik etmek için işler tasarlarlarken bireysel olarak çalışan performansını ödüllendirirse, işbirliğini cesaret kırıcı hale getirir. Böylesi potansiyel olarak olumsuz sinerjistik etkiler, İK ve faaliyet sonuçlarının yararının azaltılmasına ve zararlı etkilerin (ör. Üretim karşıtı davranışlar ve çatışma) artışına neden olabilir (Banks ve Kepes, 2015); çünkü bireysel İKY faaliyetleri birbirine ters düştüğünden, birbirlerinin potansiyel olarak yararlı bireysel etkilerine (örn.; $1 + 1 < 2$; (Kepes ve Delery, 2007))

karşı koymuş olurlar. Özetle, uygulamaların birlikte yapılması, olumlu veya olumsuz yönde bireysel uygulamaların toplamından önemli ölçüde farklı etkiler doğurur.

4.4.2. Tamamlayıcılık

Bazı İKY uygulamaları, arzulanan sonuçları üretmede *birbirine katkıda bulunan ilişkiler*-tamamlayıcılık içerisindedir. Tamamlayıcılık, bağımlı değişkende, uygulamalar arasındaki sinerjik bir etkiden daha belirgindir ve bireysel uygulamalara göre varyansı daha fazla açıklamaktadır (Guest vd., 2004; Macky ve Boxall, 2008).

Bazı çalışmalar, uygulamalar arasında bu tür bir etkileşimin varlığını doğrulamakta iken (MacDuffie, 1995; Datta vd., 2005), bazıları da bu etkileşimin başarısız olduğunu test etmiştir (Jiang vd., 2012, Macky ve Boxall, 2008). Delery (1998:293-294) de, birbirine katkı sağlayan uygulamaların birlikte kullanılmasının tek başına kullanımından daha fazla miktarda sonuç/çıktı sağladığını; ancak bu sonucun, uygulamaların ürettiği bireysel çıktılarının toplamından daha fazlası olmadığını belirtmektedir.

Dahası, Becker ve Gerhart (1996:784-788), birçok farklı çalışmanın gözden geçirilmesine dayanarak, farklı bileşenlerden oluşan uygulamaların, tek başlarına üstün performans sergilemeyen tamamlayıcı kaynaklar oldukları, sadece kombinasyon halinde başarılı oldukları sonucuna varmıştır. Bu nedenlerle, sadece firmalar en iyi uygulamaları taklit olarak kabul etmenin ötesine geçerek iyi entegre bir sistem oluşturduklarında, kalıcı bir rekabet avantajı ve örgütsel sermayeye yaptıkları yatırımlarda üstün getiriler elde edebileceklerdir.

4.4.3. İkame

İKY uygulamaları etkileşiminde bir uygulamanın etkinliği, diğer bir uygulamanın sistemdeki kullanım düzeyine bağlıdır. Bazen bir uygulamanın diğerini ikame etmesi gibi farklı ilişkiler de oluşmaktadır (Ichniowski vd., 1996). Bu durum, her iki uygulama benzer sonuçlar ortaya çıkardığında söz konusudur. Örneğin, sonuçta aynı sayıyı ve niteliği sağlayacak aday toplama uygulamaları olabilir. Böyle durumlarda örgüt en az maliyetli olan uygulamayı seçecektir.

Birbiriyle bağlantılı bazı uygulamalar, İKY sayesinde rekabetçi başarıya ulaşmada etkin olan şirketlerde ortak olarak gözlenmektedir. Hangi uygulamaların daha

önemli olduğu, biraz da kurumun teknolojisine ve pazar stratejisine bağlıdır (Pfeffer, 1999:22). Bu sonuç, firmanın yüksek işgücü devir oranına sahip olması durumunda hızlı bir şekilde gerçekleşebilir, çünkü yeni ve nitelikli çalışanlar daha az nitelikli çalışanın yerini alacaktır. Bununla birlikte, örgütün düşük işgücü devir oranına sahip olması durumunda bu uygulamanın olumlu etkileri daha uzun sürebilir. Ayrıca, iş gücünün kalitesinin iyileştirilmesi için yeterli zaman geçtikten sonra, diğer YPÇ uygulamalarının yararlılığı sınırlı kalabilir. Sonuçta, yüksek performanslı seçim süreçleri kullanılarak işe alınan çalışan daha nitelikli olacak ve bu nedenle de, bu çalışanlar için kapsamlı eğitimin yararlılığı azalabilecektir (Posthuma vd., 2013).

İK uygulamalarını benimseyerek çeşitli departmanlar arası sinerji yaratması nedeniyle Yüksek Performanslı İş Uygulamalarının kullanımını yaygınlaştırmak, üst düzey fayda sağlayacaktır. Ancak örgütler, ayırıcı uygulamaları vurgulamalı ve YPÇS'ni gerçekleştirmek için tamamen farklı yollar planlamalıdır. Örnek vermek gerekirse, bir örgüt için strateji, çalışanlara eğitimler vasıtasıyla kapsamlı bir şekilde bilgi aktarma becerileri kazandırabilir ve çalışanlar da bu becerileri geliştirirler; böylece çalışmalarını yüksek verimlilikle yerine getirebilirler; ancak, başka bir örgüt için, tarafsız olmaya odaklanan performans yönetimi yoluyla da aynı sonuca ulaşılabilir (Alsubaie, 2016).

4.5. YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİNİN ÖLÇÜMÜ

Alan yazında YPÇS'nin ölçülmesine yönelik iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. *Objektif* yaklaşımda, işletme düzeyindeki uygulamalara ilişkin veriler, yönetim raporlarından (örn., Huselid, 1995; Messersmith ve Guthrie, 2010; Wood ve De Menezes, 2011) veya yöneticilerden elde edilirken; *subjektif* yaklaşımda veriler, çalışanların bu uygulamalara karşı duygusal tepkileri/algıları üzerinden (örn., Wood ve De Menezes, 2011; Macky ve Boxall, 2008) elde edilir.

Boxall da (2012), YPÇS alan yazınında, İK araştırmacıları ve stratejistleri için önemli olan *iki tür analiz yöntemi* olduğunu savunmaktadır. Birincisi, çalışma sistemlerinde var olan *çeşitliliğin haritalandırılması* ve hangilerinin hangi bağlamlarda ve neden gerçekleştirildiğini anlamayı içerir ve bir firmanın İKY modelleri ile stratejik bağlamı arasında ciddi uyumsuzluklar bulunduğu zaman çok önemlidir. İkincisi, herhangi bir şirketteki performans artırmaya yardımcı olmak için İKY'nin "kara kutusu" içindeki *bağlantı zincirini analiz etmeyi*, yöneticilerin İKY'ni nasıl tasarladığını, onu nasıl

yorumladığı ve yürürlüğe koyduğunu, organizasyondaki psikolojik ve sosyal iklimleri nasıl etkilediğini ve kimler için sonuç alacağını sorgulamayı içerir.

İKY akademisyenleri, İK uygulamalarının örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinin anlaşılmasının genel İK sistemi üzerinde odaklanmayı gerektirdiğini sık sık ileri sürmektedir. Her ne kadar iç uyum ve sinerjinin İK uygulamaları arasındaki önemi ile ilgili ampirik kanıtlar tamamen kesin değilse de (Becker ve Gerhart, 1996), mantık, çalışanların genellikle bir dizi İK uygulamasına maruz kaldığı ve bu uygulamaların her zaman çalışanları bağımsız olarak etkilemediğidir (Gerhart vd., 1996). Sonuç olarak, İK faaliyetlerinin ampirik olarak incelenmesi gerekir ve bunların örgütsel sonuçları sistem düzeyinde çalışmalıdır (Ichniowski vd., 1997; MacDuffie, 1995).

Önceki İKY akademisyenleri, temel olarak, İKY sistemlerinin verimlilik ve örgütsel performans gibi örgütsel düzeydeki çıktılar üzerindeki etkilerini analiz etmeye odaklanmış ve tek bir üst düzey İKY uzmanının görüşlerini sorarak bir örgütün İKY sistemini ölçmüştür (ör. Huselid, 1995; Datta, vd., 2005; Som, 2008). Bununla birlikte, yakın tarihte, akademisyenler, çalışanlarca algılanan İKY uygulamalarının bireysel tutum ve davranışların daha yaygın tahmin edicileri olabileceği (örn., Khilji ve Wang, 2006; Nishii vd., 2008) nedeniyle, bir örgütün İKY sistemi hakkındaki çalışan algılamasının bireysel düzeydeki sonuçlarını incelemeye dönük daha fazla araştırma yapılması çağrısında bulunmuşlardır. Çünkü yönetim raporları resmi örgüt yapısındaki uygulamalara odaklanırken, çalışan raporları, bu uygulamalara işyerlerindeki gerçek katılımı yansıtmaktadır (Avgar vd., 2011; Kehoe ve Wright, 2013). Bu doğrultuda Yanadori ve Jaarsveld (2014) tarafından yapılan çalışmada, Şekil 18'de sunulan ayrımlar üzerinden YPÇS incelenmiş ve çalışanların "gayri resmi (yönetim raporlarının kendi iş yerlerinde bulunmadığı, ancak çalışanın bulunduğu rapor ettiği)" YPÇS'ne katılımının, resmi YPÇS'ne katılımıyla benzer şekilde iş tatmini ve işyeri kârlılığı ile ilişkili olduğu gösterilmiştir.

Wright ve Nishii (2012), üç farklı İK uygulama biçiminden yalnızca algılanan (perceived) İK uygulamalarının çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyeceğini, bu da diğer iki formun (yönetim tarafından amaçlanan (intended) ve yönetim tarafından tasarlanan/uygulanan (implemented)), çalışanların İK sistemleri algılamaları ve tepkileri üzerine hiçbir etkisi olmadığını ifade etmişlerdir (Jiang vd., 2013; Nishii vd., 2008; Wright ve Nishii, 2012; Zhang vd., 2014).

Bu nedenlerle, İKY veya hat yöneticileri tarafından derecelendirilecek İKY uygulamalarına (intended-amaçlanan) odaklanmaktan ziyade, çalışanlarca algılanan (perceived) YPÇS'ne odaklanmak ve varsa bu iki değerlendirme biçiminin arasındaki farkın hangi etkileşimlere yol açtığını tespit etmek, yapılan bu çalışma açısından önemsenmektedir. Nitekim günümüz postmodern yönetim paradigması da 'ne olduğu' değil 'nasıl algılandığının' daha önemli olduğunu (Özcan, 2012) vurgulamaktadır.

Şekil 18. Değerlendiricilere Göre YPÇS

		Yönetici Raporu	
		<i>EVET</i> Uygulamalar örgütte vardır	<i>HAYIR</i> Uygulamalar örgütte yoktur
Çalışan Raporu	<i>EVET</i> Çalışanlar uygulamalara katılıyorlar	Resmi YPÇS Uygulama organizasyonda mevcuttur ve çalışanlar uygulamaya katılırlar.	Gayri Resmi YPÇS Uygulama organizasyonda mevcut değildir, ancak çalışanlar bir şekilde uygulamaya katılırlar.
	<i>HAYIR</i> Çalışanlar uygulamaya katılmıyorlar	Kullanılmayan YPÇS Uygulama organizasyonda mevcut, ancak çalışanlar uygulamaya katılmıyor.	YPÇS Yok Uygulama organizasyonda mevcut değildir ve çalışanlar uygulamaya katılmazlar.

Kaynak: Yanadori ve Jaarsveld, 2014.

Yakın geçmişteki deneysel kanıtlar, yönetim raporları ile çalışan raporları arasında YPÇS ile ilgili önemli farklılık olduğunu ortaya koymaktadır. Bu farklılık, çalışanlar kendi örgütlerinde resmi olarak bulunan bazı YPÇ uygulamalarına katılmamalarını ve aynı zamanda çalışanların kendi örgütlerinde resmi olarak bulunmayan YPÇS'ne katılabilmelerini ima etmektedir (Yanadori ve Jaarsveld, 2014).

Özetle YPÇS, yönetim raporlarından veya yönetici değerlendirmeleri üzerinden objektif, çalışanların algıları üzerinden subjektif olarak ölçülebilir. Diğer bir ölçüm yöntemi olarak, çeşitliliğin haritalandırılması ve hangi bağlamda neden gerçekleştirildiğini anlamayı içeren ölçümler ile performansı artırmaya yardımcı olmak için İKY'nin "kara kutusu" içindeki bağlantı zincirini analiz eden, nasıl ve kimler için sonuç alınacağını incelemede başvurulan ölçümler olarak da bölümlendirilebilir.

5. YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİNDE YER ALAN İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

Çoğu yönetim uygulamasının geçici birer heves olarak görülmelerinin nedeni, yeterince anlaşılmadan ya da bir felsefeye/değerler dizisine bağlı olmadan gerçekleştirilmeye çalışılmalarıdır. Etkin yönetim uygulamalarını inceleyenler, bu uygulamalardaki değişimi değil, fikirlerdeki inanılmaz sürekliliği görecektir (Pfeffer, 1999:50-52).

Cho vd. (2006), YPÇS'nde eğitim, takım çalışması, problem çözme, iş rotasyonu, iş tasarımı, örgütsel yapı, ücret, merkezi olmayan karar verme, performans değerlendirme, İK stratejisi, çalışan motivasyonu, çalışan gelişimi, iç kariyer fırsatları, sonuç odaklı değerlendirmeler şeklindeki İKY uygulamalarının etkililiğini ölçmek için önceki çalışmalarda kullanılan değişkenleri göstermektedir.

YPÇS'nin olası birçok kombinasyonu, alanda önemli karmaşıklıklar yaratmaktadır. Bununla birlikte, olası YPÇS kombinasyonlarının karmaşıklığı, bazı firmaların diğer başarılı firmaların uygulamalarını gözlemlemelerini, anlamalarını ve taklit etmelerini zorlaştırabilmektedir. Bu nedenle, YPÇS kombinasyonlarının karmaşıklığı, sürekli rekabet avantajı sağlayan benzersiz bir kaynak olabileceği için incelenmelidir (Lepak vd., 2006). Bu karmaşıklık, çalışmada, alan yazındaki araştırmalardan yapılan derlemeler ile tanımsal olarak tutarlı, yapı ve belirginlik sağlayan aşağıdaki taksonomi yardımıyla incelenecektir.

Bununla birlikte, uygulamalar ayrı ayrı incelendiğinde, her alt uygulamanın diğer uygulamaların sebep ve sonuçlarından etkilenen daha girift bir özellikler bütünü sergilediği görülmeye başlanacaktır. Çalışanlar sayesinde rekabette üstünlük kazanmanın dezavantajı, bunun gerçekleşmesi için zamana ihtiyaç olmasıdır. Avantajı ise uygulamalar sayesinde rekabette üstünlüğe bir kez ulaşıldıktan sonra, bunun sürekli olması ve kolayca taklit edilememesidir. Bu yetkinliğin kazanılması için de uzun vadeli bakış açısı, uygulamaların tutarlı bir bütün oluşturacak şekilde birbiri ile ilişkilendirilmesi ve ölçülmesi gerekecektir. Söz konusu davranışsal gerekliliklerin altında ise başarı ile insanların nasıl yönetileceği hakkında değer ve inanç sisteminden beslenen politik bir duruş ile karşılıklı çıkarlardan ve diyalektikten beslenen yönetim felsefesi (sürdürülebilirlik odaklı ekonomik rasyonalite) yatmaktadır.

5.1. SEÇİCİ İŞE ALMA

Gelecek için potansiyel çalışanların izlenmesi ve toplanması (İlic ve Keçecioğlu, 2008), başvuru sahiplerini bulma ve kimi seçeceğini belirleme ve ardından işe alma yöntemlerini içeren faaliyetlerdir (Michie ve Sheehan, 2005).

Guthrie ve Olian (1991), seçim uygulamalarının iş için seçilen çalışan ve yöneticilerin özelliklerini etkilediğini göstermiştir. İşe alma ve seçme kategorisi, daha yüksek kârlılığı ve daha fazla emek üretkenliğini (Michie ve Sheehan, 2005), çalışanların bağlılık düzeyini (Taylor vd., 2008), firma genelinde yüksek performansa yol açan yüksek insan sermayesi seviyesinin artmasını (Guthrie ve Olian, 1991; Huselid, 1995; Way, 2002; Takeuchi vd., 2007; Zacharatos vd., 2005), örgüt içindeki direnç noktalarının kırılması için değişimi destekleyecek doğru kişilerin bulunmasını (Pfeffer, 1999:158) sağladığı için önemlidir. Diğer bir anlatımla, yüksek performanslı işe alma ve seçme uygulamaları, yenilikçi işe alım uygulamalarını, örgütsel stratejiye dayalı özel seçim ölçütlerini ve genel ölçütleri (yaş, eğitim düzeyi, bilgi, beceri, motivasyon, beklenti vb.) içerir (Posthuma vd., 2013).

Geleneksel olarak seçim ve değerlendirme, psikometrik bir perspektiften incelenir ve bir ölçüm problemi olarak muamele görür. Doğru personel seçimi, iş-kişisi ile örgüt-kişisi uyumunu sağlar ve verimi artırır. Sistemik şekilde tasarlanmış personel seçme süreçleri sayesinde iş analizleri neticesinde elde edilen iş gerekleri doğrultusunda belirlenmiş bilgi, beceri ve yeteneklere/yeteneklere sahip olan doğru personelin seçilmesi sağlanabilir (Boyras, 2002; Liu vd., 2007:505). Bireysel farklılıklar (hem fiziksel hem de psikolojik), bazı kişilerin bazı işlere diğerlerinden daha uygun olacağı anlamına gelir. Psikometrik bir perspektiften bakıldığında, seçim ve değerlendirme, bireylerin ve işlerin uygun bir şekilde eşleştirilebilmesi için, bu bireysel farklılıkları daha doğru ölçebilecek yöntemleri bulmakla ilgilidir (Erdoğan, 1999: 149-181). Karar verme perspektifi açısından ise, seçim veya gelişim kararlarında amaç, işte 'doğru' veya 'en iyi' kişiyi seçmek için bu kararı mümkün olduğunca objektif ve akılcı yapmaktır (Redman ve Wilkinson, 2006:65).

Seçim, geleneksel olarak becerilere odaklansa da, kişilik özellikleri (Day ve Silverman, 1989), örgütsel uyum (Kwiatkowski, 2003) ve ekip çalışması yeteneği de (Cappelli ve Rogovsky, 1994) iş performansı ile alakalı unsurları barındırır ve iş gereklerinin (specification) bir parçasıdır.

Sinerjistik etkileşim kapsamında da, birbirine yüksek derecede bağımlı çalışma bağlamındaki çapraz fonksiyonel takım çalışmasına yönelik personel seçiminin, fonksiyonel sınırlar arasındaki koordinasyonu etkilediği, özellikle de ilişki koordinasyonun karşılıklı saygı boyutunu güçlendirdiği için ilişki koordinasyon ile bağlantılı olması ve etkilemesi beklenmektedir (Gittel, 2000).

Sofistike/çok aşamalı olarak tasarlanmış seçim süreçleri yoluyla tüm adaylar izlenirken, en iyi potansiyel taşıyan çalışanlar işe alınacaktır (Delaney ve Huselid, 1996). Bu faaliyetler örgüte doğru kişilerin kazandırılması açısından çok önemlidir. Aday toplama ve seçme faaliyetinin örgüt içi veya örgüt dışı birçok farklı kaynak kullanılarak gerçekleştirilmesi başarısızlık riskini azaltacaktır (İlic ve Keçecioğlu, 2008). Aynı doğrultuda, Dessler (2011:120), yüksek performans gösteren işletmelerin daha büyük aday havuzu ile İK süreçlerine başladıklarını, adayları daha fazla testlerden geçirdiklerini işaret etmektedir.

5.2. EĞİTİM VE GELİŞTİRME

Uygun eğitim programlarının, çalışanların becerilerini ve verimliliği arttırdığı iddia edilmektedir (Cooke, 1994). Örgütler, çalışanların becerilerini arttırmak için çeşitli İKY uygulamaları benimser. Bu yöndeki çabalar, işe alınan kişilerin kalitesini arttırmaya veya mevcut çalışanların beceri ve yeteneklerini yükseltmeye veya ikisinin üzerinde de yoğunlaşmaya odaklanmalıdır (Delaney ve Huselid, 1996). Günümüz iş yaşamında çalışanlara iş süreçleri hakkında daha fazla bilgi verilecekse, bu bilgileri kullanarak sorunları teşhis etmeleri ve çözüm sunmaları için becerilerinin artması gerekir. Tüm kalite geliştirme programlarında eğitime büyük bir önem verilmesinin temel nedeni de budur (Pfeffer, 1999:38).

Organizasyonun işlevsel kapasitesiyle doğrudan bağlantılı olduğu için önemli olan eğitim ve geliştirme kategorisi, çalışanların mevcut ve gelecekteki işleri için ihtiyaç duydukları yetkinlikleri öğretmekle ilgilenen uygulamaları (Truss, 2001), çapraz işlevli ve çoklu beceri eğitimlerini, firmaya özgü beceriler için eğitimi vb. içerir (Posthuma vd., 2013).

Her yöneticinin, çalışanların yalnızca mevcut işlerini gerçekleştirmek için becerilere sahip olmalarını değil, gelecekteki zorlukların üstesinden gelmek için daha geniş beceriler geliştirmelerini sağlamak için uygun düzenlemeleri gerçekleştirmeleri gerekir (Boudreau ve Ramstad, 1996). Çalışanların beceri, bilgi ve yeteneklerini

geliştirmek için yapılan yatırımların, artan verimlilik ve firma performansı sayesinde gelecekteki geri dönüşleri üretmesi de beklenmektedir (Rumberger, 1987). Eğitimdeki yatırımların yararlı örgütsel sonuçlar ürettiğini gösteren önemli kanıtlar (Bartel, 1994; Knoke ve Kalleberg, 1994; Russell vd., 1985'den akt. Delaney ve Huselid, 1996) vardır. Performansta düşüş yaşayan örgütler ise, insanlara ve İK sistemlerine yatırım yapmak yerine iş gücü maliyetlerini azaltmaya odaklanabilmektedirler. Maliyet düşürme stratejilerini benimseyen örgütlerin, uzun vadeli eğitim ve geliştirme uygulamalarına yatırım yapma olasılığı da daha düşüktür (Cascio, 1993), fakat unutulmamalıdır ki, çarpıcı bir örnek olarak, güvenlik eğitiminin kaza oranlarının düşürülmesi ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Goodman ve Garber, 1988) İş güvenliği ve işgören sağlığı ile ilgili tedbirlerden biri olan eğitim, ihmali halinde uzun vadeli ciddi bir maliyet kalemi oluşturacaktır.

Hatta eğitim uygulamaları sayesinde, problem çözme kabiliyeti ve grup bağlılığı daha fazla olan ekiplerin üyelerinin, bireysel düzeyde, iş arkadaşları için daha fazla sorumluluk duygusu hissettikleri veya uyumsuz güvenlik davranışını önlemek için daha aktif bir duruş sergiledikleri için, daha iyi güvenlik performansı taşıdıkları da tespit edilmiştir (Geller vd.,1996).

Yoğun eğitim uygulamaları, çalışanlar üzerinden örgütsel yatırımı ve çalışan bağlılığını sağlamayı ifade eder ve örgütün hayatta kalması ve başarısı için önemli oldukları sinyallerini verir. Bunların hepsi yüksek nitelikli çalışanları örgütte kalmaya ve yüksek seviyede performans göstermeye teşvik eder (örn.; Guthrie, 2001; Way, 2002). Örgütte öncelikli olarak ele alınan eğitim uygulamaları daha nitelikli ve potansiyel olarak daha motive olmuş çalışanların oluşumuna öncülük eder (İlic ve Keçecioğlu, 2008). Dessler (2011:120), yüksek performans gösteren işletmelerin çalışan eğitimine daha çok zaman ayırdıklarını da işaret etmektedir.

Bugünün küresel ve hızlı teknolojik değişim ortamında, çalışanların yeni görevleri yerine getirmeyi öğrenme hızı (Ehrlich, 1994); tüm şirketlerin de rakiplerinden daha iyi becerilere ve yeteneklere sahip çalışanları elde etmek ve geliştirmek için insan kaynaklarına yatırım yapması gerektiği (Pfeffer, 1994); işletmelerin başarılı olabilmesi için insan kaynaklarının da eğitilebilir ve yaşam boyu öğrenme kapasitesine sahip olması (Soran vd., 2016) giderek önem kazanmaktadır. Bir örgüt, en uygun şekilde çalışabilmesi için, çalışanları için yeni beceriler geliştirmenin yolunu sağlamalıdır (Ulrich, 1997b). Sahip olduğu insan kaynağının bilgi, beceri ve yetenek düzeyini sürekli geliştiren

işletmelerin, çalışanlarına yaptıkları bu yatırımın aslında işletmeye yapılan bir yatırım olduğu göz önüne alındığında (Jiang ve Liu, 2015: 131), bu tür uygulamalarda bulunan işletmelerin başarıya ulaşacağı ifade edilebilir.

Sonuç olarak, sürekli değişen ve gelişen iş dünyasında eğitilmiş işgücünün çoklu beceri eğitimlerinin, yeni yöntemleri öğrenmenin örgütsel performansı geliştireceği rahatlıkla vurgulanabilir.

5.3. ÇALIŞAN KATILIMI

Normal şartlar altında insanlar, önemli bir şeyin parçası olmak, katkıda bulduklarını hissetmek ve sorumluluk almak isterler. Çünkü değerli olduğunu hissetmek, temel bir insani özelliktir ve öznel iyi-oluş halini etkiler. “Bir şirket amaçlarını gerçekleştirmek istiyorsa, o şirket yönetiminin, çalışanlarının desteğine ihtiyacı vardır” (Pfeffer, 1998).

Bireyler zayıf bilgi işlemcileri oldukları için, şirket karar vericileri, karşılaştıkları değişkenler arasındaki gerçek nedensel ilişkileri anlamazlar (Kahneman ve Slovic, 1982). Yöneticilerin durumu yanlış değerlendirip yanlış kararlar verebilecekleri anlaşılabilir. Bu gibi durumlarda, mevcut alternatifleri daha iyi anlayarak doğru bir karar vermek için çevreyle ilgili bilgi toplamada bir meslektaş yardımına ihtiyaç duyulmaktadır. Örneğin, İK üst yöneticileri, şirketin stratejik hedeflerini İK faaliyetlerine çevirme yetenekleri bakımından zayıf bulunurken, İK uzmanlarının kendi işletmelerinde insanlarla daha uyumlu oldukları görülmektedir (Wright vd., 1997’den akt. Shih vd.,2006). Bu tespitlerden hareketle, çalışan katılımının, örgütsel performansın geliştirilmesinde etkili olabileceği ifade edilebilir.

Bununla birlikte, Purcell'in (2001) belirttiği gibi, İK uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl deneyimlendiği, personel politikaları ya da çalışma saatleri gibi organizasyonel değerler ve operasyonel stratejilerin yanı sıra uygulanma biçiminden de etkilenmektedir. Ayrıca, işyeri iklimi (insanların örgütte nasıl yer aldığı) ve işi çalışanın fiilen yerine getirmesi (hız, talep ve stres) çalışanların çalışma çevresinden nasıl etkilendiğini vurgular. Bu durum, İK'na tepki vermeleri ve uygulamaları ödüllendirmede ve bunların örgütsel çıktıları nasıl etkilediği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanlar, örgütlerinde uygulamalara farklı şekillerde tepki verirler ve bu tepkileri daha fazla öğrenmek istedikleri, işleriyle ilgili olarak kararlı oldukları ve memnun oldukları

sonucunu yaratarak işlerini ne kadar iyi yaptıkları ve isteğe bağlı çabaya katkıda bulunmaya hazır olup olmadıkları ile çalışan katılımına neden olurlar (Armstrong, 2006).

Ademi merkezîyetçilik ve çalışan katılımı, sadece pazarı değerlendirme sürecini kolaylaştıracağına değil (Teece vd., 1997), rakipler karşısında bir avantaj elde edilmesinde çalışan yeteneklerinin dönüşümünü de artırabileceğine işaret etmektedir (Wright vd., 1997'den akt. Shih vd.,2006).

Rol katılımı, kişilerin kendi birincil görevlerini yürütmek ve yönetmek için sorumluluk seviyeleri ile ilgilidir. İş zenginleştirilmesi kapsamında bilinçli olarak işin yeniden tasarımının ötesine geçen "rol katılımı" (Wall vd., 2004), YPCS kapsamında, rutin olmayan bazı görevlerle ve çalışanın iş takdir yetkisine (discretion) bağlı olarak yapılandırıldığı tüm durumları kapsar. Buna göre, çalışanların bir ölçüde rollerini aşan şekilde çeşitli kararlar verebilme yetkisi ve özerkliği varsa, "zenginleştirilmiş işler" terimi kullanılır (Wood ve De Menezes, 2011). Bu kapsamda *rol katılımı* yüksek katılım, ekip çalışması, kalite çemberleri ve diğer fikir yakalama (idea-capturing) şemaları üzerine odaklanan, Lawler III (1991) tarafından yaygınlaştırılan, esnek iş tanımları aracılığıyla *doğrudan*; örgütsel katılım için fırsatlar sunan bilgi yayma veya katılıma yardımcı olan eğitim çalışmaları yoluyla da *dolaylı* olarak yönetim uygulamalarına aktarılan (Bailey, 1993; Lawler, 1986'dan akt. Wood ve De Menezes, 2011:1590) örgütsel katılımın bir türüdür ve merkezine çalışan katılımını dâhil ederek performansı hedefler. Daha belirgin olarak da, yüksek çalışan katılımı, daha fazla esneklik, proaktiflik ve işbirliğini teşvik eden yönetsel bir eğilimdir.

Çalışan katılımı sayesinde tüm çalışanlar arasında daha geniş ufuklar geliştirilir; böylece, çalışanlar işlerini yapmanın daha iyi yollarını düşünebilir, yaptıkları işi diğerlerinin yaptıklarıyla bağlayabilir ve yeni sorunlara etkili bir şekilde tepki verebilirler. Katılım, sürekli iyileştirme kültürüne bağlı olarak da, modern iş gereksinimlerini karakterize eden adaptasyon ve proaktiflik ile yeterli performanstan çok daha fazlasını teşvik etmeyi amaçlar (Griffin vd., 2007).

Levine (2011), çalışan katılımının performansta en azından kısa vadeli, küçük gelişmeler sağladığını kimi zaman da uzun vadeli ve sağlam gelişimlere neden olduğunu belirtmektedirler. İstihdam ilişkisinin yeniden yapılandırılması, bazı işlerin yanı sıra güçleri ve statüleri de tehlikeye atar. Katılıma dayanan sistemleri benimseyen şirketlerin çoğu, gösterişli bürolar, yönetime ait yemek odaları, ayrı park alanları gibi statü

simgelerini de kaldırmakta (Pfeffer, 1999:146), böylece algılanan güç mesafesini azaltmaktadırlar.

5.4. PERFORMANS DEĞERLEME/PERFORMANS YÖNETİMİ

Performans Yönetimi ve Değerlendirme kategorisi, bireysel ve takım performansını ölçmek ve geliştirmekle ilgilenen uygulamaları içerir. Bu alan, bireysel ve takım performansını organizasyon stratejileri ile uyumlu hale getirebildiği için önemlidir (Zhang ve Li, 2009). Performans beklentilerinin açıklığa kavuşturulması ve tanımlanması, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi, kariyer danışmanlığı, başarı planlama, bireysel/ekip/kurumsal performansın iyileştirilmesi, iletişim ve katılımın kolaylaştırılması, terfi, finansal ödüller verilmesi, çalışanları teşvik ve motive edilmesi ile denetlenmesi, kültürel değişimin sağlanması maksatlarıyla kullanılır (Bowles ve Coates, 1993; IRS, 1999). Yüksek Performanslı performans yönetimi ve değerlendirme uygulamaları, ekip ve organizasyon hedeflerine dayalı sürekli geri beslemeyi, örgütsel stratejilere bağlı amaçları yönetmeyi içerir (Posthuma vd., 2013).

Performans değerlendirmesi artık Çin (Chow, 1995), Hong Kong (Snape vd., 1998), Afrika (Arthur vd., 1995), Hindistan ve Tayland (Lawler vd., 1995) ve SATEİ (Performans değerlendirme) Formu şeklinde Japonya (Endo, 1994) gibi diğer birçok Batılı olmayan ülkede de daha yaygındır ve YPÇS'nde en çok kabul gören İK uygulamalarından biri gibi görünmektedir (Ashton ve Sung, 2002).

En basit sıralama yöntemlerinden, objektif-standart ve yetkinlik tabanlı sistemler ile karmaşık davranışsal derecelendirme sistemlerine kadar performans değerlendirmeleri yapmak için kullanılan çok çeşitli yöntemleri içinde barındırır (Redman ve Wilkinson, 2006:156).

Bir organizasyonun performans değerlendirme planının doğası, büyük ölçüde yönetsel inançlarının bir yansıması ve sahip olduğu uzmanlıktır (Randell 1994). Kısıtlı İK uzmanlığına sahip küçük kuruluşlar, daha basit sıralama ve derecelendirme planlarını benimseme eğilimindeyken, yetkinlik temelli ve 360° değerlendirme gibi daha karmaşık ve kaynak tüketen sistemler, ağırlıklı olarak daha büyük kuruluşlarda bulunur. Çoğu işveren, yalnızca tek tip değerlendirme sistemi ve çeşitli yöntemlerden oluşan bir 'hibrid form' kullanır ve çok azı, çalışanlarına değerlendirilme yöntemlerini seçme imkânı tanır (Redman ve Wilkinson, 2006:156).

Johnson & Johnson tarafından benimsenen stratejik yaklaşım, Wortzel-Hoffman ve Boltizar (2007) tarafından şu şekilde tanımlanmıştır: Kuruluşa entegre bir performans geliştirme ve değerlendirme süreci geliştirmeye başlamak, değişimin devam etmesini, geliştirilmiş süreç ve organizasyon içinde kültürel bir değişimin gerçekleşmesini gerektirmektedir. Performans yönetimi sürekli, stratejik bir süreçtir (Armstrong, 2017:157) ve bir defalık olay değildir. İnsanları geliştirmek için zaman, çaba, sabır ve özveri gerekir.

Performans değerlendirme sistemleri ayrıca, çalışanların tanınma ve başarı hissi ihtiyaçlarını karşılamada önemli bir role sahiptir. Hedef belirlemede ve çalışanlara bu hedefler peşindeki performansı hakkında geribildirim vermek, kilit performans değerlendirme faaliyetleridir. Performans değerlemesine gelişimsel bakış açısı, bir yönetim kontrol mekanizması olarak görülmekten öte, kendi eğitim ve kariyer geliştirme ihtiyaçlarını tanımlayan çalışanlara neden olacaktır. Bununla birlikte, performans değerlendirmesine yönelik bu yaklaşım, bireyin kişisel gelişiminin artması için yeterli özerkliğe sahip olmasını sağlayacak uygun tutum ve becerilere sahip olan yöneticilere bağlıdır. Bu durum ise, yöneticilerin genellikle sahip oldukları 'teknisyen' etiketini değiştiren ve liderlik ile kolaylaştırıcılığın yol gösterici ilkeleri olan yeni yönetme yöntemlerini benimsemeleri için açık bir eğitim ihtiyacı anlamına gelir (Redman ve Wilkinson, 2006:127).

5.5. ÜCRETLENDİRME VE ÖDÜLLER

Ücret (Compensation) ve Ödül (Prim-Benefits) kategorisi, çalışanların kuruluşlarından aldıkları doğrudan ve dolaylı ödülleri ve ödemeleri ele alan uygulamaları (Sheppeck ve Militello, 2000), teşvik edici ücret ödeme planlarını, ikramiyeleri (bonuses) (Posthuma vd., 2013:1193), komisyonları, başarı ödülleri, yetkinliğe dayalı ödemeleri (DeCenzo vd., 2017: 252-253) içerir. Bu alan, çalışanların enerjisini belirli üretken davranışlara odaklamaya yardımcı olması nedeniyle önem taşır (Sheppeck ve Militello, 2000). Ücretler kıdem, performans, beceri temelli olduğu gibi, birey ve gruplara göre değişken olarak ödenebilmektedir (Gardner vd., 2001:291-294; Şendoğdu, 2014:75). Şirketin kârlarının bir kısmının çalışanlara geri dağıtılması şeklinde uygulanan kâr ya da kazanç paylaşımı da, firmanın başarısına katkıda bulunan kurum geneline yönelik teşviklerdendir (DeCenzo vd., 2017: 252-253) ve bu kapsama dâhildir.

Yetenekli elemanların işe alınması ve örgütte kalmaları isteniyorsa onlara yüksek ücretler ödemek, her zaman gerekli olmasa bile yararlı olacaktır. Ücretlerin yüksekliği, kurumun elemanlarına değer verdiğini gösterir ve çalışanların daha yüksek ücretler için başka şirketlere geçmesini engelleyerek işgücü devrini azaltır. (Pfeffer, 1999:28).

Yetkinlikle ilgili ücret, 'insanların rollerini yerine getirirken gösterdikleri yetkinlik düzeyini referans alarak tamamen ya da kısmen ödüllendirmek için bir yöntem' olarak tanımlanabilir. İnsanların performans gösterme yetenekleri için ödeme yöntemi (Armstrong, 2002:289). Bireysel performansa bağlı ödeme ise, "bir bireysel çalışanın ücret artışını genel olarak ya da kısmen iş performansının düzenli ve sistematik olarak değerlendirilmesine dayandığı bir ödeme yöntemi" (ACAS, 1990:2) olarak tanımlanmaktadır. Bireysel performansa dayalı derecelendirmenin kısa vadede performansı arttırdığı, ancak uzun vadeli planlamaya olumsuz etkilediği, elemanları korkuttuğu, ekip çalışmasını yok ettiği, düşmanlığa yol açtığı bilinmektedir (Pfeffer, 1999:31).

Bireysel teşvikler kapsamındaki seçeneklerin hepsi gruplar için de geçerlidir. Takım temelli ödeme ya da grup teşvikleri, en çok, çalışanlar birbirine bağımlı olup iş birliği gerektiğinde anlamlıdır. Hedefleri gerçekleştiren ekip üyeleri genellikle ödülleri eşit şekilde paylaşır (DeCenzo vd., 2017:254). Teşvik priminde çalışanlar, performansları için bireysel olarak ya da gruplar halinde ödüllendirilirler. Bu ödüller yüksek olabilir ve ücretlerde büyük farklılıklara yol açabilir ya da daha düşük olur ve büyük farklara yol açmaz. Kazanç paylaşımı ya da kâr paylaşımı programları da genellikle ücret ayırımını azaltırlar, ama bu bir kural değildir (Pfeffer, 1999:41). Performans artışının getirdiği kazançları paylaşmak, çalışanları motive ederek daha fazla çalışmalarını sağlayabilir ya da en azından elemanların kendi çıkardıkları başarılı işlerin nimetlerinden yararlanma beklentilerini karşılar (Weitzman vd., 1990:139).

İnsanları motive eden tek şey para değildir. Önemsenme, güvence ve adil davranış gibi faktörlerin de büyük önemi vardır (Pfeffer, 1999:30) ve liyakat temelli teşvikleri içeren nispeten yüksek ücretlendirme uygulamaları, YPÇS'nin kilit bir özelliğidir. Çünkü doğru teşvik ve ücret sistemleri, yetenekli çalışanları, çevresel koşulların çeşitliliğine yanıt olarak etkili karar vermesi yönünde motive edebilmektedir (MacDuffie, 1995). Ücretlerin yakınlaştırılması da ödül sisteminde ve kurum kültüründe ücretin öneminin azalmasını sağlayabilir. Bunun bazı belirgin ekonomik yararları da vardır. İnsanlar, uygun maaşı alıp almadıklarını sorgulamaktan ve maaş için tekrar tekrar pazarlığa

girmekten vazgeçerler. Ücrete verilen önemin azalması, kurum üyesi olmanın, iyi çalışma arkadaşları ve ilgi çekici ya da anlamlı iş gibi diğer avantajlar üzerinde yoğunlaşılmasını sağlar (Pfeffer, 1999:42).

Bu uygulama kapsamında yapılan araştırmalarda Kalleberg ve Moody (1994), ödül uygulamasının performansla pozitif ilişkili olduğunu; Lazear (1996), liyakate dayalı ödeme ile üretkenlik arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu; Way (2002), üstün sonuçlara ulaşmada, çalışanların beceri geliştirmesini ve motivasyonunu artıran performansa dayalı ödeme sisteminin avantaj sağladığını ifade etmektedir. Elemanların şirkette hisse sahibi olmaları Japon istihdam ilişkileri sisteminin önemli bir parçası olduğu bilinmektedir ve pek çok Japon şirketinin başarısının ardındaki en önemli faktörlerden birisidir (Pfeffer, 1999:32).

Geleneksel ücret sistemleri takım-odaklı, katılımcı ve hiyerarşinin az olduğu iş düzenlemelerini benimsemeyi neredeyse imkânsız hale getirmektedir. Ücret, kontrol edilen eleman sayısına göre belirlenmemeli, kişiye bağlı olan kademe sayısı da ücret için baz oluşturmamalıdır. Ücret için çalışan katkısı, performansı, beceri ya da bilgisi gibi, başka nitelikleri dikkate almak gerekir (Pfeffer, 1999:147-148). Çünkü becerikli, bilgili ama motive edilmemiş çalışanların herhangi bir isteğe bağlı çabaya katkıda bulunma olasılığı düşüktür (MacDuffie, 1995:199) ve motivasyonun, çalışanların bireysel çıkarlarının firmanın çıkarlarıyla uyumlu olduğuna inanmalarından kaynaklandığı (Vroom, 1964) uzun zamandan beri kanıtlanmıştır.

Pfeffer (1998), geleneksel bir uygulama olan daha düşük bir ücret oranına, ekipten öte bireysel çabaları ödüllendirmeye, ödeme sistemlerine aşırı derecede müdahaleye odaklanmanın, daha rekabetçi bir konuma ulaşmada ciddi hasar meydana getirebileceğini savunmakta olup işgücü maliyetleri ve emek ücretleri arasında ayırım yaparak, daha yüksek ücret alan bir çalışan katkısının, aslında iş gücü maliyetlerini azaltabileceğini; bu durumun, aynı zamanda çalışana organizasyon tarafından çok değer verildiğini de gösterdiğini; rekabetçi bir avantaj elde etmiş firmaların çalışanlarına pazarın üstünde bir ücret ödediğini; performansa dayalı ücret ödeme sistemlerine başvurduklarını; örgütün tüm çalışanların çabalarıyla ilerlediğinden hareketle, seçilen birkaç üst düzey yöneticiden ziyade herkes tarafından ödüllerin paylaşılmasını, sadece maddi imkânlara odaklanan ödül sistemlerinin çalışanları içsel motivasyonundan uzaklaştırması nedeniyle mali olmayan ödülleri de içermesi gerektiğini ifade etmektedir.

Kâr/kazanç paylaşımı, çalışan sahipliği, takım temelli ödeme, yüksek düzeyde ödeme, performansa dayalı ödeme şeklinde Jiang ve Liu (2015) tarafından sınıflandırılan ücret uygulaması, işgücü piyasası mekanizmalarının sağlıklı işlemediği ve gelişmekte olan ülke kategorisinde bulunan Türkiye’de, performansa ulaşmak için kullanılan bir İKY uygulaması vasfını artan oranda devam ettireceği rahatlıkla ifade edilebilir.

5.6. İÇSEL KARİYER FIRSATLARI/TERFİ

Terfi kategorisi, çalışanların bir organizasyon içinde üst düzey pozisyonlara geçebilmeleri için fırsat ve yöntemleri ele alan uygulamaları içerir. Bu kategori sadece açık iş pozisyonları için adayları sağlamakla kalmaz, aynı zamanda çalışanlara firma içinde ilerleme fırsatı sağlayarak onları motive edebilecek bir dışsal ödül niteliğindedir (Macky ve Boxall, 2008). Çünkü çalışanlar, artık işlerinden güvenlik ve ücretten çok daha fazlasını istemektedir (DeCenzo vd., 2017:200)

Kariyer planlamasının temel amaçları, İK’ı verimli ve etkili kullanmak, işe bağlılığı, iş tatminini arttırmak, personeli yeni ve farklı alanlara girmeleri yönünde teşvik etmek, çalışanların becerilerini kariyer fırsatlarına uygun olarak düzenlemek (Öztürk ve Teber, 2006: 71) ve yaratılan kariyer fırsatlarının sonucunda iş başarısını artırmak ve iş güvenliğini sağlamak gibi farklı amaçları bulunmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008:142). Bu fırsat, daha yüksek seviyedeki çalışan bağlılığı ve düşük işgücü devir oranı gibi sonuçlar ile ilgili olabilir. Yüksek performanslı terfi uygulamaları arasında iyi performans sergileyenleri terfi ettirme, tanımlanmış kariyer yolları ve iş merdivenleri vb. yöntemlerin kullanılması bulunmaktadır (Posthuma vd., 2013).

Çalışanlara örgüt içinde yükselme fırsatının tanınması, elemanları işverene ve işvereni de elemanlara bağlayarak eğitimi ve beceri geliştirilmesini teşvik eder; hiyerarşik seviyeler arasında güven duygusunu geliştirerek merkeziyetçilikten uzaklaşmayı, katılımı ve yetki almayı kolaylaştırır; işyerinde bir adalet bilincinin oluşmasını sağlar. Yöneticiler, içsel kariyer fırsatları yoluyla yönettikleri iş, teknoloji ve operasyonlar hakkında gerçekten bilgi sahibi olmalarını garanti ederler. Başarılı çalışanların üstüne dışarıdan birilerinin getirilmesi ise işyerine yabancılaşmaya yol açabildiği gibi, kültürün ve değerlerin kaybedilmesi riskini de beraberinde taşır (Pfeffer, 1999:44). Şirket içinden yükselmeye önem veren kariyer sistemleri, istihdam ilişkisi yönetiminde çeşitli avantajlar sağlamakla birlikte, işgücü sayesinde rekabette üstünlüğe ulaşma amaçlı stratejilerin kavranmasını ve benimsenmesini de kolaylaştırır (Pfeffer, 1999:157).

Örgüt, iyi düşünülmüş bir kariyer yönetim planı ile aday havuzunu genişletir, kritik becerilere ve potansiyele sahip çalışanları iş yerine çeker ve tutar. Bu maksatla, örgüt stratejisi ve iş tanımları arasında açık bir bağlantı oluşturur, açıkça tanımlanmış kariyer yolları kurar, her pozisyon için gerekli davranış ve becerilere yönelik beklentileri tanımlar ve çalışanların kariyer seçimlerini destekleyen, beceri geliştirmelerini sağlayan kariyer gelişim eğitimleri planlar (DeCenzo vd., 2017:197).

5.7. PERSONEL GÜÇLENDİRME

Güçlendirme, çalışanların yaptıkları işlerde tek başına düşünebilmeleri ve üstlerinden, işleri yapmalarına ilişkin aldıkları talimatların ötesine geçebilmeleri ile ilgili motive edici bir unsurdur (Laschinger vd., 2004:527).

Bazı araştırmacılar, personel güçlendirme uygulamalarının, firmanın, çalışanlarının refahı ile ne derece ilgilendiğine ilişkin çalışanların inançlarını etkileyebileceğini ve bunun olumlu ve duygusal bağlar geliştirerek karşılık vermelerine neden olduğunu ve firma adına isteğe bağlı çaba harcamalarına yol açtığını ifade etmektedir (Eisenberger vd., 2001; Piercy vd., 2006). Bu olumlu iş tutum ve davranışları verimlilik de dâhil olmak üzere performans sonuçlarını olumlu bir şekilde etkilemenin yanı sıra, daha düşük işgücü devrine (Harrison vd., 2006), müşteri tatminine, satış performansına ve sonuçta firma düzeyinde finansal performans gelişimine neden olabilir (Helgesen, 2006).

Güçlendirme konusu ile ilgili alan yazına bakıldığında, yapısal ve psikolojik olarak iki ayrı bakış ile araştırma yapıldığı anlaşılmaktadır (Spreitzer, 1995, 1997). *Güçlendirmede yapısal yaklaşım*, gücü elinde bulunduranın daha az güç sahibi olana oransal olarak gücü aktarmasını sağlayan davranışlarla ilgilenir, ama güç aktarılan çalışanların psikolojik durumuna değinmez (Menon, 2001:156). *Güçlendirmede motivasyonel yaklaşım* ise, ortaya konan psikolojik güçlendirme kavramının gelişmesinde etkili olmuştur (Conger ve Kanungo, 1988:474). Bu yazarlara göre güçlendirme, güçsüzlüğü pekiştiren durumları belirleme ve bunları ortadan kaldırma konusunda çalışanlara öz yeterlilik inancı kazandıran bir süreçtir. Bir başka yazara göre psikolojik güçlendirme, güçlendirme çabalarının (anlam, özerklik, yetkinlik, etki (Spreitzer, 1995)) başarılı olması amacıyla çalışanların deneyim kazanması gerekli olan psikolojik bir durum biçiminde tanımlanmaktadır (DeCicco ve Laschinger, 2006:49). Spreitzer, güçlendirmenin sürekli bir değişken olduğunu, çalışanlardan bazılarının az, bazılarının da

neredeysse hiç güçlendirilmemiş şeklinde bir algılamaya sahip olduğunu (1995: 1453); güçlendirilen çalışanların kendilerini, işlerinde daha başarılı bulduklarını ve birlikte çalıştıkları arkadaşlarıyla daha etkili biçimde değerlendirme yaptıklarını ifade etmektedir (1997: 39).

Personel güçlendirme uygulamaları, kendi kendini yöneten veya özerk/otonom takımların kullanılması yoluyla (Mathieu vd., 2006) karar alma yetkisini ve sorumluluğunu hiyerarşinin altına devretmeyi ve yukarı doğru geribildirim mekanizmaları kullanarak çalışanların katılımını ve sesini duyurmayı kolaylaştırmayı amaçlamaktadır (Wood ve Wall, 2007). Bilgi paylaşımı da, elemanların katılımının artırılması ve kendi iş süreçlerini denetleyecek şekilde yetkilendirilmeleri şekliyle (Pfeffer, 1999:34) personel güçlendirme için mutlak bir koşuldur.

Güçlendirme uygulamaları, çalışanın bireysel seviyede öz-yeterlik (self-efficacy) düzeylerini, işle ilgili performans sonuçlarını etkilemek olarak görülse de; bazı araştırmacılar tarafından, çalışanların müşterek/toplu seviyede potansiyel güç (Diğer bir deyişle ekip olarak birlikte başarılı olabileceği inancı), görevin anlamlılığı, özerklik, görevin önemi veya etkisi düzeylerini artırarak firma ölçeğindeki performans sonuçlarını etkilediği teorik olarak gösterilmiştir (Kirkman ve Rosen, 1999'dan akt. Subramony, 2009:748). Karar vermede, yüksek ücretlerde ve ek yararlar sağlamada personelin güçlendirilmesi, çalışanların örgüte kattıkları değerin tanınması olarak da görülebilir (örn.; Guthrie, 2001; Way, 2002).

Bu kolektif algılamalar, çalışanları, hedef belirleme, görev tamamlama ve kendi kişilerarası süreçlerini yönetmek için artan derecede sorumluluk almaya yöneltmekte ve böylece isteğe bağlı davranışların ortaya çıkmasını etkilemektedir (Mathieu ve ark., 2006). Bu davranışlar arasında, müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasında esneklik (Peccei ve Rosenthal, 2001), süreç iyileştirmelerine yönelme ve yaratıcı olarak sorunların çözülmesine yer verilmektedir (Kirkman vd., 2004). Deming'e göre yönetimler, 'çalışanlarının potansiyellerini geliştirmelerine yardım etmek yerine, motivasyon için ihtiyaç duydukları özsaygıyı yıkmakta, işlerin geliştirilmesine katkıda bulunmaktan alıkoymakta ve kontrollerinin dışındaki sorunlardan onları sorumlu tutmaktadırlar' (Gabor ve Deming, 1990:13).

Otonom/özerk iş takımlarının, çalışan katılımının ve geri bildirim sistemleri de dâhil olmak üzere birden fazla personel güçlendirme uygulamasının kombinasyonu,

muhtemelen bu uygulamalar arasındaki potansiyel tamamlayıcılıklar nedeniyle sinerjik olacaktır. Örneğin, özerk iş takımlarına, bir bileşenin üretimini veya belirli bir hizmetin sağlanmasını yönetmeye izin vermek, çalışanların sorumluluklarını ve özerklik duygularını, iş rolünün kısıtlamaları dâhilinde geliştirebilir. Buna ek olarak, geri bildirim mekanizmalarının işletilmesi, çalışanlara kendilerini daha geniş bir örgütsel sistemin parçası olarak görmelerine yardım ederek onlara, ürün, hizmet veya iş süreçlerinde iyileştirmeler önerme de dâhil olmak üzere, isteğe bağlı davranışlar göstermelerine yol açarak performans artışına katkı sağlayabilir.

5.8. İŞ GÜVENCESİ

İş güvencesi, basitçe iş garantisi, çalışanların gelecekleri adına bir güven kaynağı (Bakan ve Büyükbeşe, 2004) olarak belirtilmekte ve zamane yöneticileri ile çalışanlarının birçoğunun inanç ve uygulamalarına aykırı olduğu (Pfeffer, 1998) iddia edilmektedir. Bir şirketin YPÇS programlarına yoğun olarak yatırım yapması, işgücünün daha yetenekli, katılımcı kılınmak ve kurumsal hedeflere ulaşmaya adanmasının istendiği anlamına gelir ve çalışan sadakatiyle karşılık bularak uzun vadeli bir perspektifi teşvik eder (Zacharatos vd., 2005). Dolayısıyla, çalışanların iş yerinde tutundurulması bu şirketler için kritik hale gelecektir (Guthrie, 2001).

Mevcut işgücü piyasasında, az sayıda firma mükemmel iş güvencesi sağlamaktadır. Bununla birlikte, YPÇS'ni içselleştirmiş şirketler, işgücü devrini azaltmak için bir dereceye kadar iş güvencesi teklif etmek isteyebilir. Örneğin, YPÇS programlarını yoğun olarak uygulayan firmalarda, işgücü devir oranı ile verimlilik arasında negatif ilişki bulunmuştur (Arthur, 1994). Dolayısıyla, bir çeşit iş güvencesi sunmanın etkili bir şekilde daha iyi bir performansa neden olabilecek bir önlem olduğu değerlendirilebilir. Kanıtlar, işgücünün küçüldüğü hallerde moral ve bağlılığın da azaldığını göstermektedir (Pfeffer, 1998). Kısa vadede başarıya ulaşmak için pek çok şey yapılabilecektir. Fakat amacın, uzun vadeli başarı olduğu dikkate alınmalıdır.

Ücretleri ve sosyal hakları kısmak, eleman sayısını azaltmak ve elemanları korkutarak yönetmek kısa vadede başarı getirebilir (Pfeffer, 1999:23), fakat iş güvencesi de bir organizasyonun çalışanlarına uzun dönemli bağlılığını yansıtmaması nedeniyle önemli bir aracı değişkendir ve bu nedenle de çalışanların firmaya olan güvenini artırma ve dolayısıyla çalışan ile organizasyon arasında pozitif bir karşılıklı istihdam ilişkisini oluşturma ihtimali daha yüksektir (Liu vd., 2009). Aynı zamanda, iş güvencesi, yüksek

ve düşük kaza oranına sahip firmalar arasındaki farkı (Zohar, 1980), güvenlik motivasyonunu ve uygunluğunu da açıklamaktadır (Grunberg vd., 1996). Sonuçta geçici, deneyimsiz ve eğitimsiz işgücü, başta firmaya uyum sorunu ile birlikte ciddi kazalara neden olmaktadır (Pfeffer, 1999:19). Bununla birlikte iş güvencesi, çalışan ve örgüt arasındaki iş ilişkisinde, eğitim için harcanan zaman ve kaynakların karşılığının görülmesini sağlayacak kadar uzun sürmesini de güvence altına almaktadır (Pfeffer, 1999:26).

Geçici eleman kullanmanın sağladığı yararların çoğu hemen elde edilebilmekte ve ölçülebilmektedir. Fakat dezavantajları ve yarattığı maliyet zamanla ortaya çıkmakta, çoğunlukla bu durum, geleneksel muhasebe sistemlerine yansımamakta, özellikle mali baskı altında olan firmalar bu yönüme sıklıkla başvurmakta ve işgücü sayesinde pazar avantajı kazanma fırsatını kaçırmaktadır. Geçici iş anlaşmaları, çalışanların örgüt hakkında bilgi edinmeleri ve yetenek geliştirmeleri sonucunda örgütün elde edeceği yararları da engel olmaktadır (Pfeffer, 1999:21), işgücü transferi nedeniyle başka bir şirkete kaptırılan çalışanlara yapılan eğitim harcamaları, eğitime yapılan yatırımın da azalmasına neden olmaktadır (Pfeffer, 1999:113).

Günümüz yöneticileri, çalışanların mobil olmalarını sağlayacak beceriler geliştirmeleri için teşvik edilmesi gerektiğini ve istihdam güvencesi kavramının geçmişte kaldığını düşünmektedirler. Özellikle küçülmeye karar verdikleri takdirde böyle garantilerden kaçınmak istemektedirler. Ne yazık ki, yöneticiler küçülme kararlarının olumsuz sonuçlarını bilmemektedirler. Pfeffer (1998), istihdam güvenliğinin diğer yüksek performans yönetimi boyutlarının temel taşı olduğunu savunmaktadır. Nitekim Shih vd. (2006), YPÇS taksonomisi ile ilgili yaptığı araştırmada, YPÇS ile ilgili önerdiği iki faktörlü modelin ikinci boyutunun İş güvencesi olduğunu vurgulamıştır. Pfeffer (1998), işveren-çalışan ilişkisini kişisel bir ilişkiye benzetir. Örgüte bağlılık taşıyan bir işgücünün daha üretken olacağını ve örgütleriyle ortak olarak hareket edeceğini iddia etmektedir.

Buna ek olarak, "İşçiler ekstra çabayı sadecegelecekte işten çıkarılma olasılığı düşük olduğunda.....sarfedecektir." (Ichniowski vd.,1994:10) tespitinde de belirtildiği gibi, iş güvencesinin sağlanmasının çalışanları daha fazla çalışmaya teşvik ettiği de savunulmaktadır. Çünkü rasyonel çalışanlar, iş yapılanmalarında etkinliği arttıran ama işlerini ortadan kaldıran değişiklikleri belirleyecek gibi görünmemektedir (Levine, 1995: 55-58'den akt. Delaney ve Huselid, 1996).

5.9. İŞ TASARIMI VE TAKIM ÇALIŞMASI

İş tasarımı kategorisi, işlerin belirli öğeleri, işler arasındaki ilişkiler ve organizasyon yapısı ile ilgilenen uygulamaları içerir. Bu alan, çalışanların motivasyonu ve memnuniyeti ile ilgili olması ve çalışanların mesleki becerilerini kullanmalarına izin verme derecesini etkilediği için önemlidir (Berg, 1999). Yüksek Performanslı iş tasarımı uygulamaları, zenginleştirilmiş işler, takım kullanımı vb. uygulamaları içerir (Posthuma vd., 2013). Bu kapsamda yer alan esnek iş organizasyonu, kendi kendini yöneten takımlar, iş rotasyonu, elemanların oluşturduğu sorun çözme grupları ya da kalite çemberleri ve toplam kalite yönetimi programının uygulanması anlamına gelmektedir (Osterman, 1994:11-12).

Rotasyon, planlı bir şekilde, çalışanlara bir dizi bilgi, beceri ve yetkinlikler kazandırmayı amaçlayan yan birim/görev alanlarından transferler kullanarak belirli bir süre boyunca (Jorgensen vd., 2005:1723), farklı görevlerde veya farklı pozisyonlarda çalışmak olarak tanımlanabilir (Jerez Gómez vd., 2004:241; Karadimas ve Papastamatiou, 2007:39) ve çalışanların motivasyonu üzerinde etkili olduğu bilinmektedir (Huang, 1999:75).

İş çeşitliliği ise, hız değişikliğine, faaliyet değişikliğine ve kimi zaman da ilişki kurulan insanlarda değişikliğe imkân tanır ve tüm bu değişiklikler, iş hayatını daha çekici hale getirir. Aynı zamanda, insanlara çeşitli işler yaptırılmasının nedeni, bu işlerin gereğinden fazla karmaşıklaşmasını önlemekle birlikte, yeni işlere kolayca adapte olmaları için işlerin, kolayca öğrenilebilecek şekilde tasarlanmasını sağlar. İşi yeni yapmaya başlayan elemanlar, deneyimli çalışanların iş sürecine çok alışmış olmaları nedeniyle göremedikleri şeyleri görüp işi geliştirirler (Pfeffer, 1999:38).

Kalite çemberleri, çalışma konuları önceden belirli veya kısmen konu seçme özgürlüğüne sahip, ürettikleri fikirler faydalı bulunduğu takdirde uygulamaya konan, aynı mesleki faaliyet içerisinde olan veya aynı üniteye bağlı olarak çalışan, sayıları 5 ile 10 arasında değişen gönüllü kişilerin oluşturduğu küçük gruplardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 236-239).

Takım/ekip çalışması ise, ortak kader sayesinde gelişir (Pfeffer, 1999:41). Geleneksel hiyerarşinin, en azından gerekli izleme ve denetimi sağlama ile birbirinden bağımsız işler arasında koordinasyonu mümkün kılma şeklinde iki fonksiyonu vardır. Özerklik ise, insanların istedikleri şeyi istedikleri anda yapabilmeleri anlamına

gelmemektedir. Geleneksel kurum hiyerarşisinin, özerkliği korurken bir dereceye kadar izleme ve koordinasyon sağlanmasını mümkün kılan bir alternatifi bulunmaktadır. Bu alternatif, takım çalışmasıdır. Nitekim çalışanlara firma içinde gelişme imkânı tanıyan takım tabanlı üretim sistemlerinin çalışan performansını (Kaya ve Kesen, 2014) ve firma performansını (Nzuve ve Omolo, 2012) olumlu yönde etkilediği, daha yüksek kalite ve verimlilik sağladığı (Pfeffer, 1998:38-41) birçok çalışma ile tespit edilmiştir.

Takımlar, en çok farklı beceri ve yeterlilikteki bireylerin birlikte çalışmasını gerektiren karmaşık, yaratıcılık ve yenilik gerektiren görevler için uygundur. Özellikle, koşulların değişkenlik gösterdiği veya değişen dış çevre koşullarına uyumun gerekli olduğu durumlarda idealdir (Dunphy ve Bryant, 1996). Formal bir lider ya da yönetici olmadan ürün/hizmet hatları için bütün sorumluluğu üzerine alarak çalışan kendi kendini yöneten takımlar da (Kuipers ve Stoker, 2009) bu kapsamda ele alınmaktadır. *Kendi kendini yöneten takımlar*, yetki ve sorumluluk verilerek gücün yukarıdan aşağıya yeniden dağıtıldığı (Jiang ve Liu, 2015), pazardaki değişikliklere ve teknolojik ilerlemelere daha hızlı uyum sağlayabilecek olan, daha yalın ve daha esnek organizasyonların köşe taşı olarak takdim edilmektedir (Bulut, 2004).

Örgüt içi işlevler arasındaki duvarların yıkılması, iletişimin güçlendirilmesi, birden fazla işlevi kapsayan problemlere çözüm bulunması gibi amaçlarla önemli ustalıklara sahip bireylerden oluşmuş (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 236-239) *Çapraz fonksiyonlu takımlar* ise artık, daha yenilikçi, daha az problem yüklü çözümleri daha hızlı üretmenin bir aracı olarak bir hayli kabul görmektedir (Bulut, 2004).

Sosyal etkileşim içinde var olan çalışanın içinde bulunduğu grupların, birey üzerinde güçlü etkileri bulunmaktadır (Pfeffer, 1999:36). Gruba uyum baskısı ve bilgi odaklı sosyal etki, grup içindeki bireyin davranışını açıklamakta önemli bir parametredir (Salih, 2000: 207-215). Takımın etkili bir şekilde performans göstermesi için, üyeler arasında güven duygusunun (Costa, 2003), işe dönük bütünlüğün ve grup yeterliğinin gelişmesi önemlidir (Riggio, 2014:337). Çünkü çalışma takımları, üretkenliği arttırmak, esneklik ve hızlı karar almak, işgören kalitesini arttırmak ve daha isabetli karar alabilmek amacıyla; üyelerinin, ortak bir görev etrafında, birbirlerini tamamlayıcı ustalıklarını lâıykıyla ve birbirleriyle uyum içinde bir araya getirdikleri, daha kolektif bir anlayışa sahip, ortak amaçlarını kendi amaçlarından üstün tuttıkları yapılardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 236-239).

Takım içi faaliyetler kapsamında takımın kendini denetlemesi ve verimliliğin sağladığı kazançların elemanlarca paylaşılması, kontrolörlerin sağladığından daha fazla disiplin sağlamaktadır. Ama bu, aynı sonuca ulaşmak için kullanılan farklı bir yöntem olmakla birlikte Taylorcu yöneticileri de tedirgin etmektedir (Pfeffer, 1999:102). Takım çalışmasında, değerlendirmenin takım bazında olması ve elemanın ücretinin en az bir kısmının, bireysel performansının yanı sıra grubun/takımın performansına da bağlı olması gerekir (Pfeffer, 1999:180).

İş tasarımı kapsamında, iş çeşitliliği, kalite çemberleri, takım/ekip çalışması haricinde iş zenginleştirme, yüksek performans sağlayan inisiyatif kullanma/merkezi olmayan karar verme, geniş ve esnek iş tanımları, esnek çalışma uygulamaları da yerini almaktadır (Posthuma vd., 2013). Jiang ve Liu (2015) ise, bireysel düzeyde bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi için fırsat olarak uygulanacak 'Esnek Çalışma Düzenlemeleri' dâhilinde iş zenginleştirme, iş rotasyonu, takımlar arası rotasyon, fazladan bir iş daha yapabilme yeteneğini de iş tasarımı kapsamına almaktadır.

5.10. ÇALIŞAN İLİŞKİLERİ

İş ilişkisi, bireylerin ve örgütlerin ihtiyaçlarını birleştirmenin ilk aracıdır ve YPÇS ve performans sonuçlarını birbirine bağlayan birincil nedensel mekanizma olarak çalışanlar arasındaki ilişkilere odaklanılmaktadır (Boxall, 2013; Collins ve Clark, 2003; Collins ve Smith 2006). Çalışan İlişkileri kategorisi, çalışanlar ve işveren arasındaki ilişkinin yönetimiyle ilgilenen uygulamaları içerir. Bu alan, organizasyonun kültür ve iklimini etkiler ve kültür/iklimi örgütsel sonuçlarla ilişkilendirir (Godard ve Delaney, 2000). Örneğin, güvene dayalı bir çevrenin oluşturulması yoluyla gerçekleştirilen bir bağlamda, çalışanlar organizasyona daha fazla bağlılık gösterecek ve daha iyi bir performansa katkı sağlayacaklardır (Kim ve Wright, 2011). Bununla bağlantılı olarak da, örgütlerin, iş birliğine uygun ve üretken bir çalışma ilişkileri iklimi geliştirmede izleyecekleri yol hakkında net bir fikre sahip olması gerektiği iddia edilebilir (Armstrong, 2017:180).

Ayrıca, Chuang ve Liao (2010), çalışanlar için endişe verici bir iklimin, çalışanların yardım davranışlarında YPÇU'larının etkinliğine aracılık ettiğini bulmuşlardır. Yüksek Performanslı çalışan ilişkileri uygulamaları, dilek ve şikâyet prosedürlerini, görüş ve tutum anketlerini vb. uygulamaları içerir (Posthuma vd., 2013). Bu kapsamda ele alınan '*çalışanın sesi* (voice)' kavramı da, çalışanların örgütlerinde

kendileri ile ilgili konularda söz sahibi olmalarını, yukarı yönlü problem çözme ve iletişim kurma süreçlerini içeren çift yönlü diyalog ortamı olarak tanımlanır (Armstrong, 2017:180).

Çalışanın sahip olacağı derin mülkiyet/sahiplik motivasyonu, teşvik uygulamaları gibi bireye ait olmayan bir şey değildir. Derin sahiplik motivasyonu, organizasyonda geliştirilen işveren-çalışan ilişkisinden kaynaklanmaktadır. Bu ilişki nedeniyle organizasyon, daha büyük bir performans yeteneğine; işletme tarafından kullanılan diğer tüm varlıkların/kaynakların toplamına atfedilenin üstünde bir üretken kapasitesine sahiptir. Bu kapasite ya da yetenek, açıkça bir takım örgütsel davranış ve ekonomi yazarları tarafından tanınan, varlıklar ya da sermaye benzeri kaliteye sahiptir (Tomer, 2001:15).

İş yerindeki YPÇS'nden, değişimleri kolaylaştıran ya da engelleyen faktörlerden bahsederken, örgütlü işgücünü de mutlaka göz önüne almak gerekir. Çalışan ilişkileri kapsamında değerlendirilen sendikalaşmanın işgücü devrini azalttığını, böylece örgütün daha deneyimli bir işgücüne sahip olmasını sağladığını; çalışma şartlarının iyileşmesini ve çalışanların işten ayrılmak yerine şikâyetlerini ifade edebilmelerini sağladığını; işten ayrılmayı engelleme yeteneğinin ücret artışı sağlama yeteneğinden fazla olduğunu; sendikanın sağladığı ücret artışının, yönetimi disiplinli ve daha etkin olmaya zorladığını; sonuçta, sendikalaşmanın verimlilik üstünde olumlu bir rol oynamasını sağlayan pek çok mekanizmaya sahip olduğunu da dikkate almak gerekir (Pfeffer, 1999:126-131).

Çalışanın da sendika kurmaya ve endüstri demokrasisinin parçası olmaya hakkı olduğunun kabul edilmesi gerekir. Bunlar yönetim ortamının bir parçası olarak algılanmadıkça, işgücü-yönetim işbirliğinden söz etmek doğru olmayacaktır (Walton, Allen ve Gaffney, 1987:300). Rekabette üstünlüğe insanlar sayesinde ulaşan şirketlerin çoğunda, çeşitli simgesel eşitlik biçimlerinin kullanılıyor olması da bu anlamda şaşırtıcı değildir. Eşitlik de, alt edilmesi gereken statü ayrımlarını azaltarak çapraz hareketi kolaylaştırmak (Pfeffer, 1999:40) ve çalışan ilişkilerini geliştirmek maksadıyla çözüm bekleyen bir kavrayıştır.

5.11. İLETİŞİM

İletişim kategorisi, bilginin değiştirildiği, ulaşımının sağlandığı yatay ve dikey açık iletişim kanalları (Jiang ve Liu, 2015) ve yöntemlerini ele alan uygulamaları içerir. Bu alan, örgütsel performans ile pozitif bir ilişki gösterdiği için önemlidir (Gibson vd.,

2007; Gittel vd., 2010). İletişim kapsamında yer alan bilgi paylaşım uygulamaları belirsizliği azaltabilir, hedefleri netleştirebilir ve çalışmalarını örgüt stratejisiyle ilişkilendirmeye yardımcı olabilir. Örneğin, yöneticileri kuruluşlarının dışındaki yöneticilere bağlayan sosyal ağlar içindeki bağ sayısının, YPÇS'nin benimsenmesi ile ilişkili olduğu gösterilmiştir (Erickson ve Jacoby, 2003). Yüksek Performanslı iletişim uygulamaları, çalışanlara stratejik iş bilgileri sağlayan resmi bir bilgi paylaşım programını vb. hususları içerir (Posthuma vd., 2013).

Örgütteki işlere yönelik görevlerin yüksek düzeyde birbirine bağımlı olması, belirsizlik ve zaman kısıtlamaları nedeniyle, istenen performans sonuçlarının elde edilmesi için *ilişkisel koordinasyon* kritik öneme sahiptir (Gittel, 2000). *Bilgi paylaşımı* da, başarılı çalışma sistemlerinde görülen bir diğer önemli özellik, yani, karar verme mekanizmasının merkezîyetçilikten uzaklaştırılması, çalışanların katılımının artırılması ve kendi iş süreçlerini denetleyecek şekilde yetkilendirilmeleri için mutlak bir koşuldur (Pfeffer, 1999:34).

İletişim, İK konularının örgütün her tarafına iletilmesi, örgüt içerisinde yoğun iletişimin oluşması ve çalışanların karar vermeye katılımının sağlanmasını amaçlayan insan ilişkileri perspektifine odaklanmayı kapsamaktadır (ACAS, 1990). Bu anlamda bilginin her tarafa iletilmesini sağlayarak iletişim yoğunluğunu arttıran çalışanların katılımı ve örgütsel iletişim alanında devrim yaratan *dijital dönüşüm*, Paydaş Teorisi bağlamında örgütün İKY işlevi üzerinde etkilidir. Aynı zamanda, liderlerin de İK ekiplerinin ve çalışanların, örgütler arası iletişimi şekillendirmede, teknolojik, sosyal ve davranışsal değişiklikler yaratan rolleri vardır (Galgali, 2017).

Yönetimde son yıllarda büyük ilgi uyandıran bir alan olarak, genellikle haber bültenleri, çalışanların kalplerini ve zihinlerini kazanmak için sahip oldukları iş konumunu veya örgütsel hedefleri bildiren brifingler/yönetim zincirinden gelen bilgilendirmeler aracılığıyla aşağı doğru iletişimi artırmıştır. Buradaki mantık, çalışanların iş kararlarının nedenlerini daha iyi anlayacakları ve sonuç olarak örgütün faaliyetlerine daha fazla bağlanacakları sonucu ile ilgilidir. Dahası, iletişim, çalışan temsilciliği ya da sendikalar tarafından yönlendirilmek yerine işgücü ile doğrudan ilgilidir. Böylece eleştirmenler, bu tür programların, çalışanları ve/veya sendikaları birleştirdiklerini; çalışanları güçlendirmek için daha iyi bilgi sağlamak yerine yönetim faaliyetlerinin mantığı ile ilgili ikna etmek ve böylece gerçek yetkilendirme kapsamını azaltmak yani çalışanların kararları etkilemelerini veya değiştirmelerini sağlamak olarak

tasarlandıklarını iddia etmektedirler (Wilkinson, 1998). Kısacası, "bunu yapacaksın" dan "yapacağın bu işin nedeni budur" (Wilkinson, Marchington, Goodman ve Ackers, 1993:28) şekline çevrilen bir katılım biçimi sağlanmış olmaktadır.

Çalışanlar rekabet üstünlüğü kaynağı olacaklarsa, başarılı olmak için gerekli bilgiye ulaşabilmeleri gerekir. İletişim kanallarını açık tutarak bilgi erişimini kolaylaştırmak, rekabet durumu hakkında açık bilgi vermede ve insan yönetimi konusunda yapılan değişimleri kurumun ayakta kalması için zorunluluk olarak göstermede, güç ya da statü kaybı nedeniyle oluşan direncin üstesinden gelinmesinde de yararlı olacaktır (Pfeffer, 1999:150). Aynı şekilde, kazanç ortaklığı sisteminin uygulanması da öncelikle, bilgi paylaşımının mümkün kılınmasını gerektirir. Çünkü çalışanların kendilerini şirketle özdeşleştirmeleri isteniyorsa, maliyet, kâr ve performans ile sağlayacağı kazanç arasındaki ilişkiyi görebilmeleri için onlara gerekli tüm bilgilerin verilmesi şarttır (Pfeffer, 1999:32).

Pfeffer (1998), finans ve performans bilgilerinin de personelle paylaşılmasının önemini vurgulamış, üst yönetim dâhil olmak üzere tüm çalışanların maaş bilgilerinin yıllık olarak paylaşılmasının, "kimin ne yaptığını" bilmekle çok fazla zaman geçirildiğini, enerji kaybedildiğini, tahmin işleminin ortadan kaldırması ile çalışanlarının daha üretken olmasını sağlayabildiğini dile getirmiştir.

Ichniowski ve Shaw'un bir örgütsel sermaye türü olan ilişkisel sermayeyi, 'çalışanın iş arkadaşlarının bilgi ve becerilerine erişebilmesi ve etkili problem çözmede anahtar bir bileşen olan model' (2003:167) şeklinde tanımladığı göz önüne alındığında; ilişkisel sermayeye yapılan yatırımlar, İKY sistemlerinin yenilikçi olduğu ve çalışanların problem çözme konusunda diğerleriyle etkileşimde bulunduğu anlamına gelecektir. Başka bir deyişle, bu tür örgütsel sermayeye yapılan yatırımlar, diğer önemli sermaye varlıklarına yapılan yatırıma çok benzer şekilde işlev görmektedir ve örgütsel sermaye gibi maddi olmayan varlıklar da, şirket değerinin % 85'ini oluşturmaktadır (Becker vd., 2001:ix).

Ne yazık ki, örgütsel sermaye ve diğer maddi olmayan sermaye türleri, "en az anlaşılabilir, en az ölçüme yatkın ve dolayısıyla yönetimden en az etkilenen" varlıklardır. Bir İKY sisteminin değiştirilmesiyle ilgili maddi olmayan yatırımın niteliğini daha iyi anlamak için Gant vd. (2002:290) tarafından yürütülen araştırmada, İKY sistemlerinde farklı olan karşılaştırılabilir iki kuruluştaki performans farkı incelenmiş; "etkileşim ve

bilgi aktarımının yapısında gerçekleşen farklılıklar” şeklinde sosyal sermayeye yapılan yatırımın yenilikçi İKY sistemini, geleneksel sistemden daha üretken hale getirdiği tespit edilmiştir.

Özetle, iletişim, bilginin değiştirildiği kanalları, yöntemleri ele alan, ilişkisel sermayenin merkezinde yer alan, YPÇS'nin sinerjistik ve tamamlayıcılık etkilerini artırıcı temel bir stratejik İKY uygulamasıdır. Örgütsel sermayenin, üretim kapasitesinin sadece bireylerde değil, örgütte geliştirilen organizasyonel ilişkilerde de somutlaştığı bir tür insan sermayesi olduğu; sosyal ilişkilere gömülü olduğu için de bir tür sosyal sermaye olduğu düşünüldüğünde; örgüt, YPÇS olarak bilinen yönetsel uygulamaları, bu kapsamda ele alınan iletişim yeteneğini artırıcı uygulamaları ve örgütsel özellikleri kendine yükleyerek kendi dönüşümünde, örgütsel sermayesine de çok önemli bir yatırım yapıyor olacaktır.

5.12. TUTUNDURMA (İŞGÜCÜ DEVRİ-TUTUNDURMA-İŞTEN AYRILMA YÖNETİMİ)

Yüksek performans alan yazınının bir parçası olan İşgücü Devri, Tutundurma ve İşten Ayrılmanın Yönetiminin, kategorilere dâhil edilmesi uygun, ilginç ve akla yatkın görünmektedir ve araştırmacıların bu konuyu gelecekteki araştırmalara dâhil etmesine neden olabilecek ampirik desteği de vardır (Hausknecht ve Trevor, 2011).

İşgücü Devri, Tutundurma ve Ayrılma Yönetimi kategorisi, gönüllü işgücü devrinin nedenlerini belirlemeye yönelik adımlar atmaya ve tanımlamaya ele alan uygulamaları içerir. Bu alan, çalışanların işi bırakmasını ve işgücü devrini azaltacağı için örgütsel performansı artırabilir (Hausknecht ve Trevor, 2011; Huselid, 1995; Wang vd., 2011). Üstelik YPÇS çalışanlara yapılan yatırımları arttırdıkça, bu çalışanları işe tutundurma daha da önem kazanmaktadır (Cappelli ve Neumark, 2001). Yüksek Performanslı İşgücü Devri, Tutundurma ve Ayrılma Yönetimi uygulamaları arasında işten ayrılma mülakatları ve çalışanları tutundurma stratejileri bulunmaktadır (Posthuma vd., 2013).

Bu kapsamda, örgütlerce yürütülecek işten çıkış görüşmeleri, insanların neden örgütten ayrıldıklarının analizi için bilgi sağlasa da tüm sebepleri nadiren vermelerinden dolayı güvenilir olmaması nedeniyle, düzenli aralıklarla tutum anketleri düzenlemek daha iyi bir yöntemdir (Armstrong, 2017:180). Eğer işten eleman çıkarılma durumu ile karşılaşırsa bunu bir an önce, yani elemanları uzun bir belirsizlik içinde bırakmadan

yapmakta yarar vardır (Pfeffer, 1999:149). Bununla birlikte, örgüt verimliliğini arttırmak için mevcut elemanları işten çıkarmak yerine eğitmeyi tercih etmek de kullanılan diğer yöntemdir (Pfeffer, 1999:28).

İş yerinden ayrılan çalışanlara onur ve saygı ile davranmak, mümkün olduğunca önceden bilgilendirmek, hazırlık ve yeni işe yerleşme çalışmalarına devam etmelerinde yardımcı olmak, ayrılma paketlerini olabildiğince cömert yapmak önemlidir. Çünkü bu çabalar, geri kalan çalışanlara, işverenleri tarafından değer verildiği mesajlarını taşır (Pfeffer, 1998).

6. YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSLA İLİŞKİSİ

6.1. TARTIŞMALAR

Stratejik İKY ile ilgili araştırmaların odağındaki İKY-Performans tartışmasıyla ilgili konuların en önemli kısmı, ikisi arasındaki bağlantıdır (Paauwe ve Boselie, 2005). İK uygulamalarının rekabetçi başarıya dönüştüren mekanizmaları hakkında çok az bilginin olduğu doğrudur (Boselie vd., 2005). İKY'nin performansı etkilediği mekanizmalar (Savaneviciene ve Stankeviciute, 2015) veya aracı değişkenler ve bunların İKY-Performans bağlantısına etkisi hakkındaki anlayış eksikliği sebebiyle varolan boşluk, "kara kutu" olarak tanımlanmaktadır (Boselie vd., 2005). İKY uygulamaları ile örgütsel performans arasında aracılık yapan bu spesifik mekanizmaların tanımlanması, İKY alan yazınının merkezinde yer alan bir konudur (Savaneviciene ve Stankeviciute, 2015).

Bilimsel alan yazında, İK uygulamaları ve örgüt performansı arasındaki nedensel yolu belirten bir dizi kavramsal model (Becker vd., 1997; Guest, 1997; Purcell vd., 2003; Wright ve Nishii, 2006) bulunmaktadır. Bu modellerin temel amacı, aracı değişkenlerin ve bu değişkenlerin etkilerini işaret ederek İKY-Performans bağlamının mantığını anlamaktır (Savaneviciene ve Stankeviciute, 2015).

Guest 1997'de, İKY ile ilgili teoriye, performans teorisine ve ikisinin nasıl bağlantılı olduğuna dair teoriye ihtiyaç olduğunu savunmuştur. Sekiz yıl sonra, Boselie ve ark. (2005), bu üç temel konuda yalnızca ılımlı ilerleme kaydedildiğini belirtmiştir.

İKY araştırmacıları, özellikle İK uygulamaları yoluyla insanların yönetilme biçimlerinin performansla güçlü bir bağlantıya sahip olduklarını göstermek için önemli

çaba sarf etmişlerdir (Delery ve Doty, 1996; Huselid, 1995; Pundzienė vd., 2007). Bununla birlikte, İKY'nin doğası üzerinde herhangi bir görüş birliği bulunmadığı görülmektedir (Paauwe ve Boselie, 2005).

Paauwe (2009), araştırma yılı itibariyle, son 15 yılda İKY ile performans arasındaki bağlantının analizinde bir miktar ilerleme kaydedildiğinden şüphe edilmediğini; bununla birlikte, bu ilerlemenin ancak mütevazı bir düzeyde olduğunu, çünkü özetle, sonraki dönem çalışmalardan elde edilen sonuçlar dikkate alındığında İK uygulamalarının örgütsel performansla zayıf bir şekilde ilişkili olduğunun ortaya konduğunu iddia etmiştir.

Boselie vd. (2005), 1994-2003 yılları arasında önde gelen uluslararası hakemli dergilerde yayınlanan 104 ampirik makalede, İKY ve performans arasındaki bağlantıları gözden geçirerek açılımcı bir analiz gerçekleştirmiştir. Araştırma bulgularında, İKY kavramı, alternatif teoriler, performans kavramı ve ikisinin birbirine nasıl bağlı olduğu hakkında ilgili alan yazında eksiklik olduğunu ortaya koymuştur. Stratejik Durumsallık Teorisi (hem durumsallık teorisi hem de konfigürasyon teorisi olarak yorumlanmaktadır) (Delery ve Doty, 1996:807), AMO Teorisi ve Kaynak Tabanlı Bakışın, söz konusu 104 makalede uygulanan en popüler teoriler olduğunu, ancak çoğu durumda bu teorilerde İKY'nin ve performansın birbirine nasıl bağlandığının net olmadığını belirtmişlerdir. Dolayısıyla, İKY'nin kuramsal temeli, performans ve ikisinin arasındaki bağlantı için Guest'in (1997) savunmasına geri dönmeli ve (a) İKY nedir? (b) Performans nedir? (c) İKY ve performans arasındaki bağlantının niteliği nedir? şeklindeki üç soruyu sormak gerekmektedir.

Boselie ve ark. (2005) çalışması, 104 makalede kullanılan İK uygulamalarının çok çeşitli olduğunu, genel olarak uygulanabilir İK uygulamaları veya uygulama sistemleri olduğunu, insan kaynağı yönetimini tanımlayan veya oluşturan sabit bir liste olmadığını göstermektedir. Toplamda en üst dört sırayı eğitim ve geliştirme, durumsal ücretleme ve ödül programları, performans yönetimi (değerlendirme dâhil) ve dikkatli işe alma ve seçme olmak üzere 26 farklı uygulama listelenmiştir. Bu dört uygulama, güçlü çalışanları belirlemek ve işe almak, çalışanlara verimli bir şekilde çalışmak için yetenek ve güven sağlamak, gerekli performans hedeflerine doğru ilerlediklerini izlemek ve ödüllendirmek şeklinde STİKY programlarının çoğunluğunun ana hedeflerini yansıtmaktadır.

İKY içerisindeki kilit tartışmalardan birisi de, en iyi uygulamalar (Pffefer, 1994) ve en uygun (Wood, 1999) yaklaşımlar arasındaki ayrımıdır. Lepak ve Snell'e göre (2002) bir başka tartışma, belirli çalışan gruplarına yönelik İKY ayrımıyla ilgilidir. Üçüncü konu ise, amaçlanan İK uygulamaları (stratejik düzeyde tasarlananlar), fiili/gerçekleşen İK uygulamaları (hat yöneticisi tarafından uygulananlar) ve algılanan İK uygulamaları (çalışanlar tarafından algılananlar) arasındaki net bir ayrımıyla ilgilidir (Wright, Nishii, 2006).

Sonuç olarak, İKY'ni tanımlamak veya ölçmek için kullanılan tek bir kabul edilmiş veya sabit bir İK uygulamaları veya uygulama sistemleri listesi ile genel geçer tek teori bulunmamaktadır. Bir taraftan, alternatif teorilerle ilgili alan yazında eksiklik varken; öte yandan, Stratejik Durumsallık Teorisi, AMO Teorisi (üç bileşen çerçevesi: Yetenekler, Motivasyon, Katılma Fırsatı) ve Kaynak Tabanlı Görüş en popüler teori gibi görünmektedir, ancak çoğu durumda, bu teorilerin İKY ve performansı nasıl ilişkilendirdikleri açık değildir. Bununla birlikte, Posthuma'nın (2013) çalışmasında yer alan uygulamaların, YPÇS içeriğini belirleyici en güncel ve kapsamlı araştırma olduğu da söylenebilir.

Gelecekteki araştırmalar, İKY uygulamaları değişkeninin inşasına alternatif yaklaşımlar keşfedebilecektir (Bainbridge vd., 2016).

6.2. ÖNCEKİ ÇALIŞMALARIN BULGULARI

Arthur (1994), 30 ABD işletmesinde yaptığı araştırmada bağlılık stratejisi ile kontrol stratejisinin işgücü etkenliği ve ıskarta oranları üzerindeki etkisini incelemiş; yüksek bağlılık stratejisi olan işletmelerin kontrol stratejisi olanlardan anlamlı derecede daha yüksek verimlilik ve kalite düzeyine sahip olduklarını tespit etmiştir.

Dyer ve Reeves (1995), İK sistemlerine daha entegre bir bakış açısı getirmiş, o zamana kadar var olan STİKY alan yazını taramış ve İKU gruplarının veya yapılandırmalarının tek bir etkinlikten daha önemli olabileceğini belirtmiştir. Bu incelemede, İK stratejileri ile örgütsel etkinlik arasındaki bağlantılara odaklanılmış, faaliyet grupları veya yapılandırmalarının emek verimliliğini artırmada herhangi bir tek etkinlikten daha önemli olduğunun muhtemel olduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte, çalışmaların genellikle teorik titizlikle ve oldukça küçük örneklerle sınırlı olduğunu ve birikimli (kümülatif) olmadığını ifade etmiştir.

Dyer ve Reeves (1995) ile eş zamanlı olarak Huselid (1995), 968 ABD işletmesini kapsayan ve YPÇU'nu kullanma, aralarında sinerji geliştirme ve bu uygulamaları rekabet stratejisiyle bütünleştirme durumlarını belirlemeyi amaçlayan araştırmasında verimliliğin personelin motivasyonundan; finansal performansın personel becerilerinden, motivasyonundan ve örgütsel yapıdan etkilendiğini belirlemiştir.

Huselid ve Becker (1996), 740 işletmede YPÇS kurma derecesini belirlemek için bir İnsan Kaynakları Sistemleri İndeksi oluşturmuş ve bu indekste yüksek değerleri olan işletmelerin örgütsel performans düzeylerinin daha yüksek olduğu saptamıştır.

Becker vd. (1997), YPÇS'nin hissedar değeri üzerindeki stratejik etkisini değerlendirmek için bir dizi araştırma projesinin sonuçlarını analiz etmiş; YPÇS'nin ancak yönetimin altyapısına nüfuz etmiş olmaları durumunda bir etki yaptıklarını tespit etmiştir.

Farklı sektörlere yönelik çalışmalarda araştırmacılar, çalışan üretkenliği (productivity) (Arthur, 1994; Bartel, 1994; Datta vd., 2005; Koch ve McGrath, 1996) ve ekipman/malzeme güvenilirliği (Ichniowski vd., 1997; Youndt vd., 1996) gibi İK uygulamalarının verimlilik (efficiency) ve üretim kalitesi (MacDuffie, 1995), hasta ölüm oranı (West vd., 2002) ve işletmenin gelişimi (Bartel, 2004) ve finansal performans (Collins ve Smith 2006; Delery ve Doty 1996; Huselid 1995; Wright vd., 2006) gibi sonuçlar üzerindeki etkisini belgelemişlerdir. Bu araştırmalar genel olarak YPÇS ile örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (örneğin, Arthur, 1994; Batt, 2002; Huselid, 1995; Way, 2002; Zacharatos vd., 2005).

İK uygulamalarının, sektörel ayrımlar itibarıyla, çelik üretim hatları (Ichniowski vd., 1997), çağrı merkezleri (Batt, 1999), havayolları (Gittell, 2001), bankalar (Galgali, 2017) ve yüksek teknoloji firmalarında (Collins ve Clark, 2003) performans farklılıklarını açıkladığı tespit edilmekle birlikte, İK uygulamaları nedeni ile hiçbir performans farklılığının bulunmadığı (örneğin, Cappelli ve Neumark 2001) veya İKY-performans bağlantısının geçerliliğine itiraz eden bazı çalışmalar da vardır (örneğin, Wall ve Wood, 2005; Wright vd., 2005b).

Wright vd. (2005b), geçmişteki firma performansını kontrol ettikten sonra YPÇS ile örgütsel etkinlik arasındaki pozitif ilişkinin azaldığını bulmuştur. Benzer şekilde, Wall ve Wood (2005) ile Wright ve Gardner (2003), İK sistemleri ve örgütsel çıktılar arasındaki ilişkinin, tipik olarak gösterilenden daha karmaşık olabileceğini ileri

sürmüşlerdir. Alan yazında bildirilen İK-yüksek performans ilişkisi ile ilgili bu bulgularda tutarsızlıktan bahsedilse de, mevcut durum, YPÇS'nin örgütsel performansla nasıl ilişkili olduğunu açıklayan altta yatan mekanizmalarının teorik ya da ampirik olarak iyi kurulmadığı gerçeğine bağlı olabilir (Delery, 1998; Wright ve Gardner, 2003). İKY-performans bağlantısının olmadığı veya şüpheli olduğuna yönelik diğer çalışmalar Tablo.7'dedir.

İnsan faktörünün, "insanlardan performansa yöneliş, uygulamalardan geçer" (Ramsay vd., 2000:502) şeklinde ifade edilen nedensel bağda, önemli bir arabulucu olduğuna dair fikir birliğine varılmış olmasına rağmen, STİKY alanındaki önceki araştırmalar, teorik olarak gelişmemiş ve İK uygulamaları ile performans arasındaki ilişkiyi açıklayan aracı çalışan davranışlarını vurgulamamıştır (Batt, 2002:587). Ayrıca, bazı araştırmacılar, çalışanların tutum ve davranışlarının potansiyel arabulucu olabileceğini öne sürerken, Shore vd. (2004), İK uygulamalarının örgütsel performansı etkileyebilecek mekanizmaların ampirik olarak incelenmesinin eksik olduğunu da belirtmiştir.

İlhan (2005) tarafından yürütülen araştırma, uluslararası ortak girişimlerde (UOG) benimsenen İKY uygulamalarının bağlamsal etmenlerin bir işlevi olduğuna işaret etmektedir. Çalışmanın bulguları, UOG'nin bağlamsal etmenlerinden özellikle yabancı ortağın çokuluslu işletme stratejisinin ve pazara giriş stratejisinin, İK uygulamalarının en önemli belirleyicileri olduğunu öngörmektedir.

Macky ve Boxall (2008:50), çalışanın refahı açısından, yüksek çalışan katılımını teşvik eden yönetim uygulamalarının, çalışmayı yoğunlaştıran uygulamalardan bağımsız olarak hareket ettiklerini belirlemiştir.

Subramony (2009), 65 çalışmanın incelenmesi şeklinde yaptığı bir meta-analizde, İKY paketlerinin, bu paketlerde yer alan tekil uygulamalara göre çok daha büyük etki boyutlarına sahip olduklarını, iş sonuçlarıyla pozitif olarak ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

YPÇS'nin etkililiği ile ilgili olarak, müteakiben yürütülen diğer birçok ampirik araştırma da, YPÇU'nun benimsenmesi ile organizasyon sonuçlarının farklı göstergelerinin arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir (Kaufman, 2015; Obeidat vd., 2010). Bu anlamda, araştırmaların çoğunun örgütsel düzeydeki analizlere

odaklandığını belirtmek önemlidir, oysa çalışmalarda çalışana (bireysel düzeye) verilen önem azdır (Boselie, 2010; Guest, 1999).

Obeidat vd. (2010) tarafından Ürdün imalat ve finans sektörlerindeki 118 firmanın, İK işlevinden sorumlu en üst düzey yöneticileri üzerinde yürütülen araştırmada, yeteneği arttırıcı uygulamalar, motivasyon arttırıcı uygulamalar ve fırsat arttırıcı uygulamalar ile finansal performans ve çalışan verimliliği arasında önemli ve olumlu ilişkiler bulunmuş; YPÇS'nin finansal performans üzerindeki olumlu etkisi, bir organizasyonun yüksek nitelikli insan kaynakları edinmek, korumak ve geliştirmek için İK uygulamalarına ne kadar fazla yatırım yapılırsa, o örgüt için finansal getirilerin o kadar büyük olacağı belirlenmiştir. Finansal performans ile ilgili bu sonuçların, Delery ve Doty (1996), Huselid (1995), Katou ve Budhwar (2010), Vandeberg ve arkadaşlarının (1999) araştırmaları ve Chenevert ve Tremblay (2009) tarafından çalışan verimliliği ile ilgili pozitif sonuçların tespit edildiği önceki çalışmaların sonuçları ile uyumlu olduğu tespit edilmiştir.

Gittell vd. (2010) tarafından, YPÇS'nin performans sonuçlarına katkıda bulunduğu nedensel mekanizmaları tespit etmek amacıyla yürütülen araştırmada, YPÇS'nin farklı işlevleri yerine getiren çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendirerek örgütsel performansı geliştirebileceği; yüksek ölçüde birbirine bağlı işlerle karakterize edilen ortamlarda özellikle önemli olacağı düşünülen bir yol kapsamında, hastane çalışanları arasındaki ilişkisel eşgüdümün kuvvetini olumlu şekilde öngördüğü tespit edilmiş ve ilişkisel koordinasyonun, bu YPÇ uygulamaları ile sonuçlar arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ve YPÇS'nin işe yaradığı belirlenmiştir.

Boselie (2010), YPÇ uygulamalarının hem vatandaşlık davranışı hem de bağlılık üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla bir Hollanda hastanesinde yürüttüğü araştırmada, yetenekleri (örneğin eğitim), motivasyonu (örneğin performans için ödeme) veya katılım fırsatlarını (örn. özerklik) artıran algılanan YPÇS'ndeki yüksek puanların, performans ölçümleriyle pozitif yönde ilişkili olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamış; yeteneklerin ve fırsat arttırıcı uygulamaların yüksek duygusal bağlılık ile ilişkili olmasına rağmen, motivasyon arttırıcı uygulamaların önemli bir katkı oluşturmadığını göstermiştir.

Bae vd., (2011) tarafından Kore ve Japonya'daki elektrik, elektronik ve enformasyon endüstrilerindeki 4014 çalışan üzerinde yapılan araştırmada, bazı YPÇ uygulamalarının gereksiz olabileceği öne sürülmüştür. Bununla birlikte, (i) YPÇS

uygulayan firma çalışanlarının diğer firma çalışanlarına göre işyeri komiteleri ve küçük grup faaliyetleri gibi işyeri karar verme süreçlerinde daha fazla etkiye ve çalışan sesine sahip oldukları, (ii) ücretleri firma performansına bağlı çalışanların, firma performansından faydalanmak için böyle bir etki ve ses talep etme olasılığının yüksek olduğu, (iii) üretkenlik artışı ve kalite iyileştirmesi için sıklıkla öneri yapmaya daha yatkın oldukları belirlenmiştir.

Nzuve ve Omolo da (2012:50) araştırmasında takım çalışması, örgütsel öğrenme, iletişim ve sinerji çemberinin sağlandığı organizasyonlardaki örgütsel performansın arttığını gözlemlemiştir. Bu bulgular, sinerjik İKY paketlerine ve tamamlayıcı uygulamalara firma düzeyinde yatırım yapılmasının önemini doğrulamakta ve vurgulamaktadır.

Bartram vd. (2012) tarafından Algılanan YPÇS, duygusal emek, tükenmişlik ve ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik Avustralya sağlık sektöründe yürütülen araştırmada, Algılanan YPÇS'nin, duygusal emeğin tükenmişlik üzerindeki olumsuz etkisinin gücünü düşürmekle kalmayıp aynı zamanda ayrılma niyeti üzerinde benzersiz bir olumsuz etkisi olduğu belirlenmiştir.

Jiang vd. (2012a), bu üç boyutun (AMO), çevresel (proksimal) (örn. motivasyon) ve yaygın (distal) (örn. finansal sonuçlar) örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisini incelemek için bir meta-analiz geliştirmiş; yetenek artırıcı uygulamaların, diğer iki boyuta göre çalışanların motivasyonu ile daha az pozitif ilişkili olduğunu göstermişlerdir.

İKY uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi inceleyen ve STİKY kavramının geliştirildiği Batı'daki bu çalışmalarda (Alkalha vd., 2012; Bloom ve Van Reenen, 2010; Delery ve Doty, 1996; Huselid, 1995; Kurt, 2008; Özutku ve Çetinkaya, 2012; Paauwe ve Boselie, 2005; Triguero vd., 2012; Tzafir ve Gur, 2007; Wright vd., 2005a) seçilen farklı İKY uygulamalarının doğrudan veya dolaylı olarak örgütsel performansın çeşitli yönlerini etkiledikleri, STİKY ve İK uygulamalarının doğru uygulandığında ve dikey/yatay olarak entegre edildiklerinde örgütsel performansı arttırdıkları (örn.; MacDuffie 1995; Becker vd., 1997; Guthrie 2001; Wright vd., 2005; Akhtar vd., 2008) belirlenmiştir.

Posthuma vd. (2013) tarafından yapılan araştırmada, 1992-2011 yılları arasında %49'u Anglo-Amerikan kaynaklı 181 makalenin incelenmesi neticesinde 9 grup altında 61 adet YPÇS uygulaması belirlenmiş ve Tablo 5'de sunulmuştur.

Tablo 5’de, her uygulamanın bu alan yazının merkezinde yer aldığını nitelendiren özellikler verilmektedir. En merkezi uygulamalara "*çekirdek*" adı verilir. Gösterilen temel uygulamalar, (a) genel sıklık, (b) istikrarlı olması veya zamanla kullanımının artması, (c) dünyanın dört ya da beş bölgesinde en sık atıf yapılan 30 araştırmada bildirilmiş olması şeklinde üç faktörün değerlendirilmesine dayanan her kategorideki uygulamaların en üstünde yer alır. Bir sonraki en merkezi uygulamalara "*yaygın*" adı verilir. Yaygın uygulamalar, her kategorideki listenin başında olan ve iki ek ölçütten birine uyan uygulamaları belirtmektedir. Ya zamanla istikrarlı ya da kullanımı artan uygulamalardır ya da dünyanın dört ya da beş bölgesinde en sık kullanılan ilk 30 uygulamada rapor edilmiştir. Merkezi olmayan uygulamalara ise "*çevresel*" denir. Bu uygulamalar çekirdek ya da yaygın olma kriterlerini karşılamaz (Posthuma vd., 2013:1191).

Bu taksonomide tanımlanan YPÇ uygulamalarının yaklaşık dörtte biri (n = 16) alan yazında ortaya çıktıkları sıklık ve incelenen ardıl iki dönem arasında aldığı atıf sayısı % 33,3’ten daha fazla düşmesi nedenleriyle kullanımı azalan uygulamalar (zıttı kararlı veya büyüyen) olarak sınıflandırılmaktadır (Posthuma vd., 2013). Söz konusu 61 uygulamadan 13 tanesi ‘çekirdek’ olarak nitelendirilmiştir.

Tablo 5. YPÇ Uygulamalarının Merkeziliği (Kullanım Sıklığı, Geçiciliği ve Bölgelerarası Uygulanabilirlik Durumuna Göre)

S.Nu.	Merkezilik Derecesi	YPÇ Uygulamaları	N	%	Kararlı veya Büyüyen	Bölgeler Arası
		Ücret ve Kazançlar				
1.	Çekirdek	Performansa Göre Ödeme	77	3.8	*	*
2.	Çekirdek	Ücret için Biçimsel Performans Değerleme	73	3.6	*	*
3.	Çekirdek	Ücretler Belirlenirken Piyasa Ücretleri İle Eşitlik ve Rekabet	56	2.7	*	*
4.	Çekirdek	Teşvik Edici Ücret	44	2.2	*	*
5.	Yaygın	Kapsamlı Ek Yararlar	43	2.1		*
6.	Çekirdek	Kâr veya Cirodan Pay Verme	35	1.7	*	*
7.	Yaygın	Grup Tabanlı Ödeme	25	1.2	*	
8.	Yaygın	Beceri/ Bilgi için Ödeme	22	1.1	*	
9.	Yaygın	Çalışanların Hisse Sahibi Olabilmesi	20	1.0	*	
10.	Çevresel	Bonus veya Performans İçin Nakit Ödeme	16	0.8		
11.	Çevresel	Adil Ödeme Süreçleri	15	0.7		
12.	Yaygın	Toplumca Tanınma / Finansal Olmayan Ödüller	10	0.5	*	
		Alt toplam	436	21.4		
		İş Tasarımı				
13.	Çekirdek	Ademi merkezîyetçi/Katılımcı Kararlar	101	4.9	*	*
14.	Yaygın	Proje veya Diğer Geçici Çalışma Takımları	82	4.0		*
15.	Yaygın	İş Analizi	69	3.4	*	
16.	Çekirdek	İş Rotasyonu / Çapraz Fonksiyonel Kullanım	52	2.5	*	*
17.	Yaygın	Kendi Kendini Yöneten Çalışma Ekipleri (Kalite Çemberleri)	40	2.0	*	
18.	Yaygın	Daha Fazla Karar Verme Özgürlüğü / Özerklik	28	1.4	*	
19.	Yaygın	İş Genişletme ve Zenginleştirme	16	0.8	*	
20.	Çevresel	Geniş Görev Sorumlulukları	15	0.7		

Tablo 5. (Devam) YPÇ Uygulamalarının Merkeziliği (Kullanım Sıklığı, Geçiciliği ve Bölgelerarası Uygulanabilirlik Durumuna Göre

21.	Çevresel	Esnek Çalışma Takvimi	13	0,6		
		Alt toplam	416	20,4		
		Eğitim ve Geliştirme				
22.	Çekirdek	Eğitimin Yaygınlığı	99	4,8	*	*
23.	Çekirdek	Eğitimin Performansı Artırmak İçin Kullanımı	68	3,3	*	*
24.	Çekirdek	Mesleğe ve Firmaya Özel Becerilere Yönelik Eğitim	55	2,7	*	*
25.	Yaygın	Kariyer Geliştirme Maksatlı Eğitim	36	1,8	*	
26.	Çevresel	Eğitimin Değerlendirilmesi	24	1,2		
27.	Yaygın	Çapraz Fonksiyonel veya Çoklu Beceri Eğitimi	15	0,7	*	
28.	Yaygın	Yeni Çalışan Eğitimi ve Yönlendirme	10	0,5	*	
		Alt toplam	307	15,2		
		İşe Alma ve Seçme				
29.	Çekirdek	İşe Alımda Seçicilik veya Aday Seçim Oranının Düşüklüğü	50	2,4	*	*
30.	Çekirdek	Spesifik ve Açık İşe Alma Kriterleri	50	2,4	*	*
31.	Yaygın	Adayları Elemek Kullanılan Çoklu Seçim Araçları	41	2,0	*	
32.	Yaygın	İşe Alım Testleri veya Yapılandırılmış Mülakatlar	36	1,8	*	
33.	Yaygın	Seçim Süreçleri ve Personel Belirleme	23	1,1	*	
34.	Çevresel	Adayların Firma Stratejisine Uyumu	18	0,9		
35.	Çevresel	Yenilikçi İşe Alma Uygulamaları	12	0,6		
		Alt toplam	230	11,2		
		Çalışan İlişkileri				
36.	Çekirdek	İş Güvencesi / Sürekli İstihdam	71	3,5	*	*
37.	Yaygın	Düşük Statü Farklılıkları	29	1,4	*	
38.	Çevresel	Teklif veya Şikâyet Süreçleri	28	1,4		
39.	Çevresel	Çalışan İlişkileri Sonuçlarının Ölçümü	28	1,4		
40.	Yaygın	Çalışan Görüş ve Tutum Anketleri	23	1,1		*
41.	Çevresel	Çalışan Sendikası ile İşbirliği	16	0,8		
42.	Çevresel	Sosyal ve Aile Etkinlikleri ve Politikaları	12	0,6		
43.	Çevresel	Çeşitlilik ve Eşit İstihdam Fırsatı	12	0,6		
		Alt toplam	219	10,7		
		İletişim				
44.	Çekirdek	Biçimsel Bilgi Paylaşımı Programı	67	3,3	*	*
45.	Yaygın	Çalışanlara, Firmanın Pazar, Firma Performansı veya Firma Stratejisi Bilgisinin Verilmesi	48	2,4	*	
46.	Yaygın	Çalışanların İşle İlgili Katkı Sağlama ve Öneri Süreci	44	2,2		*
47.	Çevresel	Çalışanlar ile Sık/Düzenli Toplantılar	33	1,6		
		Alt toplam	192	9,4		
		Performans Yönetimi ve Değerlendirme				
48.	Yaygın	Tarafsız Olarak Çalışanların Sergilediği Sonuçlar/Davranışlara Göre Performans Değerleme	198	1,6	*	
49.	Yaygın	Çalışan Gelişime/Potansiyeli için Performans Değerleme	23	1,1	*	
50.	Yaygın	Sık sık Performans Değerleme Toplantıları	19	0,9	*	
51.	Çevresel	Performans Hedeflerini Oluşturmada Çalışanların Katkı Sağlaması	13	0,6	*	
52.	Çevresel	Tanımlanmış Hedefleri İçeren Yazılı Performans Planları	13	0,6		
53.	Çevresel	Performans Değerlemede Çok Kaynaklı Geribildirim Sağlanması ve Çalışma Arkadaşları Değerlendirmesi	12	0,6		
54.	Çevresel	Stratejik veya Takım Hedeflerine Göre Değerlendirme	12	0,6		
		Alt toplam	124	6,1		
		Terfiler				
55.	Yaygın	Firma İçinden Terfi	29	1,4	*	
56.	Yaygın	Liyakate dayalı Nesnel Terfi	25	1,2	*	

Tablo 5. (Devam) *YPÇ Uygulamalarının Merkeziliği (Kullanım Sıklığı, Geçiciliği ve Bölgelerarası Uygulanabilirlik Durumuna Göre*

57.	Yaygın	Kariyer Planlaması	20	1.0	*	
58.	Yaygın	Terfi Fırsatları (ör., Sıklığı)	18	0.9	*	
59.	Yaygın	Kariyer Yolları ve Merdivenleri	10	0.5	*	
60.	Çevresel	Başarı Planlama	5	0.2		
		Alt toplam	107	5.2		
61.	Çevresel	İşgücü Devri, Tutunma ve İşten Ayrılmanın Yönetimi	11	0.5		
		TOPLAM	2,042	100		

Kaynak: Posthuma vd., 2013.

YPÇS alanı gelişmeye devam ederken, bazı uygulamaların firma performansını tahmin etmek için yararlı olmadığı veya organizasyonel performansı tahmin etmede yararlı olmaya devam ettiği halde ilgi görmemesi nedeniyle uygulanması azalabilir. Araştırmacılar tarafından YPÇS uygulamalarına gösterilen ilgi düzeyi, mutlaka örgütsel performansı tahmin etmedeki kullanışlılık seviyesine eşit değildir (Posthuma vd., 2013).

YPÇS uygulamalarının benimsenmesinin örgütlerin performansı ile ilgili olduğu ilişki analizleri ortaya konulsa da, geriye dönük anket raporlarına güvenilmesi nedeniyle kanıtlar için kullanılan veri/bilgilerin sınırlı olduğu iddia edilmiş ve bu nedenle Tregaskis vd (2013) tarafından araştırmanın yapıldığı an öncesinde ve sonrasında kaydedilen objektif performans metriklerini zaman serisi verileriyle birlikte, YPÇS'nin uygulanmasını ve sonuçlarını boylamsal (longitudinal) görüşme ve anket raporlarını içerecek şekilde değerlendiren bir yöntem kullanılmış; YPÇS'nin uygulanmasının üretkenlik ve güvenlik performansındaki art arda ve devamlı artışlarla bağlantılı olduğu tespit edilmiştir. Çalışma, YPÇS içeren özel olarak tasarlanmış bir örgütsel müdahalenin hem üretkenlik hem de güvenlik üzerine olumlu etkileri olabileceğini, ancak uygulama süreciyle ilişkili diğer aracı değişkenlerin, iş yoğunluğundan kaynaklanan potansiyel olarak çalışanların iyi oluş haline zarar veren etkileri azaltmada kritik olabileceği önerilmiştir.

Shin ve Konrad (2014) tarafından, performansın YPÇS'ne bilgi ve kaynaklar şeklinde geri bildirim sağladığı daha karmaşık bir ilişki önermek için genel sistem kuramına dayalı argümanlar eklenmiştir. Bu geribildirim, YPÇS uygulamasının uyarlanabilir bir sürecini desteklemek için gereken veriler ve potansiyel alanlar için kaynaklar üretmektedir. YPÇS ve performans arasındaki nedensel ilişkiler, üç zaman noktası ile büyük bir boylamsal veri seti kullanılarak test edilmiştir. Bulgular, geçmişteki YPÇS'nin daha sonraki üretkenliğe olumlu bir katkıda bulunduğunu göstermiştir.

Karşılıklı ilişki, İKY uygulamalarının sonuçlarına ilave olarak öncül şekilde üretkenliği düşünme ile STİKY teorisini genişletme ihtiyacını desteklemektedir.

Ganli vd. (2014), YPÇS'nin iş tatmini, bağlılık ve personel güçlendirme üzerindeki etkisini belirlemek için Çin bağlamında yürüttüğü çalışmada, her boyutun, performans ölçümlerinin her birine ayrı ayrı etkisini incelemiş; motivasyon ve fırsat uygulamalarının iş tatmini ile pozitif yönde ilişkili olduğunu, ancak yetenek geliştirme uygulamalarına ilişkin yeterli kanıt bulunamadığını göstermiştir.

Aynı şekilde, diğer yazarlar da bu uygulamaların örgütsel iklim (Guerci vd., 2015) ve iş tatmini (Ming vd., 2014) üzerindeki etkisini veya bu uygulamaların personel güçlendirme ve performans davranışları arasındaki aracı etkisini araştırmak için (Tuuli ve Rowlinson, 2009) farklı bağlamlarda benzer yaklaşımı izlemişlerdir.

Kim vd. (2015), yetenekler (kültürler arası yetkinlikler ve işbirlikçi iklim), motivasyon, fırsat (firma düzeyinde uluslararasılaşma) başlıklarına göre, Kore firmaları bağlamında yürüttüğü çalışmada, üç farklı AMO modeli test edilmiş; firmaların çalışanlara *destekleyici bir iklim* sunduğunda, çalışanların uzmanlıklarını paylaşmaya istekli olduklarını ve firmanın çalışanlarına mesleki becerilerini geliştirmeleri için *yeterli uluslararası kariyer fırsatları* sağladıklarında şirketlerin daha iyi performans gösterdiklerini; küresel düzeyde çalışma yetkinliği yüksek olan çalışanların yeterince uluslararası kariyer fırsatları sağlamayan ortamlarda hayal kırıklığına uğrayabildiğini ve firma performansının kötüleştiğini belirlemiştir.

Bainbridge vd. (2016) tarafından, son 20 yılda yayımlanan 281 araştırmanın içerik analizi yoluyla İK uygulamaları-sonuç ilişkisine yönelik araştırmacıların metodolojik tercihlerini incelediği çalışmada, en yaygın tercihin aracılık modeli olduğu (% 36), bunu düzenleyicilik (% 31), doğrudan ilişki (% 26) ve düzenleyici aracılık (% 8) modellerinin izlediği ve aracılık modellerine artan bir ilgi olduğu tespit edilmiştir

Kundu ve Gahlawat (2016), çalışan merkezli bir bakış açısı gözeterek, onları hem öngörücü/yordayıcı (işten ayrılma niyetine) hem de aracı (YPÇS'nde ve çalışanların işten ayrılma niyeti bağlantısı için) olarak araştırarak, çalışanların işle ilgili sonuçlarının önemini yeniden vurgulamak için yaptıkları çalışmada, seçici işe alma, kapsamlı eğitim, performansa dayalı değerlendirme ve ücret, çalışan ilişkileri, kendi kendini yöneten ekipler, esnek çalışma düzenlemeleri ve personel güçlendirme biçimlerindeki YPÇS uygulamalarının, çalışanların işle ilgili sonuçlarını yükselttiğini, işten ayrılma niyetini

azalttığını; YPÇS ile çalışanların ayrılma niyeti arasındaki ilişkide, çalışan sonuçlarının aracılık etkisi olduğu sonucunu ortaya çıkmıştır.

İKY-Performans ilişkisine yönelik yapılan araştırmalara yönelik temel bulgular Savaneviciene ve Stankeviciute'nin (2015) çalışması genişletilerek ve bağlantının niteliği ayırımına göre Tablo 6'da (Bağlantının olması) ve Tablo 7'de (Bağlantının şüpheli olması veya reddedilmesi) sunulmuştur.



Tablo 6. İKY-Performans Bağlantısına İlişkin Araştırmalar (Bağlantının Olması)

Sıra	Yazar	Konusu/Yöntemi/Analiz Edilen Çalışmaların Sayısı	Sonuçlar
1	Arthur (1992, 1994)	ABD'de yüksek bağlılık stratejisi veya kontrol stratejisinin varlığı referans alınarak işgücü etkinliği.	Yüksek bağlılık stratejisi uygulayan işletmelerin hem verimlilik hem de kalite seviyelerinin kontrol stratejisi uygulayan işletmelerden yüksek olduğu tespit edilmiştir.
2	Huselid, 1994	Finans sektöründe 17 firma üzerinde tanımlayıcı çalışma.	Kariyer planlama, eğitim ve ücret arasındaki bağı ve bunu motivasyonel araçlarla pekiştirmelerinin gerekli olduğu belirtilmiştir.
3	Guest ve Hoque, 1994	İK uygulamalarının kârlılık üzerindeki etkisi.	İK uygulamalarının kârlılık üzerinde de etkili olduğu saptanmıştır.
4	Dyer ve Reeves, 1995	İK stratejileri ile örgütsel etkililik arasındaki bağlantı.	İK sistemlerine daha entegre bir bakış açısı getirilmiş; STİKY alan yazını taraması toplanmış ve İKU gruplarının veya yapılandırmalarının tek bir etkinlikten daha önemli olabileceği belirtilmiştir.
5	Huselid, 1995	ABD'de 968 firmadan gelen cevaplar üzerinden YPÇS uygulamaları; rekabet stratejileri ile bu uygulamalar arasındaki uyum ve bu uygulamaların kendi arasındaki sinerjisi.	İK uygulamalarının kârlılık üzerinde de etkili olduğu saptanmıştır. Verimlilik, işgören motivasyonundan; finansal performans ise örgüt yapısı, motivasyon ve işgören yeteneklerinden etkilenmektedir.
6	Huselid ve Becker, 1995	İK sistemleri İndeksi ile 740 firma üzerinden YPÇS uygulama derecesine ilişkin göstergeler.	İndekste yüksek değer gösteren firmalar hem ekonomik olarak hem de istatistiki olarak yüksek seviyede performansa sahiptirler.
7	MacDuffie, 1995	62 otomotiv montaj fabrikasında İK uygulama paketlerinin örgütsel performansa etkisi.	İK uygulamaları doğru uygulandığında ve dikey/yatay olarak entegre edildiklerinde örgütsel performansı arttırmaktadır. İK uygulamalarının "Paketleri" verimlilik ve kalite ile ilişkilidir.
8	Delery ve Doty, 1996	Bankacılık sektöründeki 216 çalışan, 114 yönetici üzerinde STİKY teorisi.	STİKY alanının somut bir teorik dayanağı olmadığı belirtilerek, STİKY alan yazını kuramlaştırmada üç hâkim bakış (evrensel, durumsallık ve biçimlendirme) üzerinde durmuş; her bir perspektifle tutarlı teorik argümanları geliştirmek için yedi önemli STİKYU belirlenmiş ve kullanılmıştır. Sonuçlar, her perspektifin, finansal performanstaki önemli değişim seviyelerini açıklayan teorik argümanları yapılandırmak için kullanılabilceğini ortaya koymaktadır. İK uygulamaları ve muhasebe kârları arasında anlamlı ilişki vardır.
9	Youndt vd., 1996	ABD'de faaliyet gösteren 97 fabrikada insan sermayesini geliştirmeye odaklanan YPÇS'nin örgütsel performans ile ilişkisi.	YPÇS örgütsel performansla doğrudan ilişkilidir.
10	Becker vd. 1997	Çeşitli araştırma projelerinden elde edilen çıktılar ile YPÇS'nin stratejik etkisinin değerlendirilmesi.	Eğer yönetim alt yapısı içine oturtulursa, YPÇS örgütsel etkinlik üzerinde bir etki yapmaktadır.

Tablo 6. (Devam) İKY-Performans Bağlantısına İlişkin Araştırmalar (Bağlantının Olması)

11	Paauwe ve Richardson, 1997	22 araştırma.	İlişkinin varlığı ilk olarak, bir dizi İK uygulamaları ve iş tatmini, motivasyon, işgücü devri, devamsızlık ve bağlılık gibi önemli İKY sonuçları arasında; ikinci olarak, bu sonuçlar ile örgütsel düzeyde üretkenlik, kalite, müşteri memnuniyeti, satış, kâr ve piyasa değeri gibi daha genel performans sonuçları arasında doğrulanmıştır.
12	Ngo vd.,1998	Kültürel değerler perspektifinden yola çıkarak, Hong Kong'da faaliyet gösteren ABD, İngiltere, Japonya ve Hong Kong firmalarının ülke kaynaklarının İK uygulamaları üzerindeki etkileri.	İK uygulamalarının örgütsel performans üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Farklı ülkelerden firmaların İK uygulamaları farklıdır. Özellikle yapısal eğitim ve geliştirme, iş yerinde tutundurma odaklı ücret gibi İK uygulamaları, firma performansının çeşitli ölçümleri ile ilişkilidir ve bu etki diğer ülke menşelerine kıyasla Hong Kong firmaları için daha güçlüdür.
13	Thompson 1998	İngiltere'de 623 uzay-hava kuruluşunda takım çalışması, performans değerlendirme, iş rotasyonu, işletme bilgilerinin paylaşımı gibi YPÇS'nin performansa olan etkisi.	Daha başarılı ve daha az başarılı firmalar arasındaki temel fark, bazı İK uygulamalarının kullanımı olarak görülmektedir.
14	Patterson, West, Lawthom ve Nickell, 1997	İK uygulamalarının kullanımı ve örgüt kültürünün işletme performansı ile ilişkisi.	İK uygulamaları kârlılık (%19) ve verimliliği (%18) önemli şekilde açıklamaktadır. Özellikle iki İK uygulaması önemlidir: 1) işgören yeteneklerinin elde edilmesi ve geliştirilmesi 2) biçimsel takımların kullanılması, esneklik ve sorumluluğu içeren iş dizaynı.
15	Heffernan ve Flood, 2000	Yetkinliğe dayalı İKY'nin benimsenmesi ile diğer değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi.	Şirket büyüklüğü ve çalışma süresi şeklindeki örgütsel özelliklerin, yetkinliklerin seçimini etkilediği; hâlihazırda gelişmiş ve iyi kaynak sağlayan İK süreçlerine sahip kuruluşların yetkinlikleri kullanma olasılıklarının daha yüksek olduğu; iyi performans gösteren kurumların yetkinlikleri benimseme düzeyinin daha yüksek olduğu; yetkinlikleri benimseyen kuruluşların daha üstün performans gösterebileceği tespit edilmiştir.
16	Guest, 2000	2000 iş yerinden yaklaşık 28.000 işgörenin İKY ve işgören tutumlarının incelenmesi.	İKY ile hem işgören tutumları hem de işgören performansı arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.
17	Guest vd. 2000	835 özel sektör işletmesinde 610 İK yöneticisi ve 462 üst düzey yönetici ile mülakat yapılması.	İKU'nın yüksek/fazla kullanımı, daha yüksek işgören bağlılığı ve katılımı ile ilişkili bulunmuştur. Bunlar da sırasıyla yüksek düzeyde verimlilik ve hizmet kalitesi ile ilişkilidir.
18	Guthrie 2001	Halka açık 85 Yeni Zelanda firması üzerinde İK uygulamalarının işgücü devri ve kârlılığa etkisi.	İK uygulamaları işgücü devri ve kârlılıkla ilişkilidir.
19	Guthrie vd., 2002	Yeni Zelanda'daki 37 örgüt üzerinden rekabet stratejileri, YPÇS ve örgütsel performans ilişkisi.	YPÇS'ni uygulayan örgütlerin örgütsel etkinliğinin arttığı ve farklılaşma stratejisini kullanan örgütlerde YPÇS ile örgütsel performans arasında olumlu ilişki bulunmuştur.
20	Wright ve Boswell, 2002:252	Model önerisi, nitel çalışma.	İKY araştırması tipolojisi: Analiz düzeyi (bireysel / grup veya organizasyon) ve uygulama sayısı (tekli veya çoklu) önerisi yapılmış; İK uygulamalarının kârlılık üzerinde de etkili olduğu saptanmıştır.

Tablo 6. (Devam) İKY-Performans Bağlantısına İlişkin Araştırmalar (Bağlantının Olması)

21	Wright vd., 2003	ABD ve Kanada'da aynı örgüt bünyesindeki 50 özerk birimde YPIKYU ve örgütsel bağlılık ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin boylamsal olarak incelenmesi.	YPIKYU ile örgütsel bağlılık ve örgütsel performans göstergelerinden işletme maliyetleri ve örgütsel performans göstergelerinden verimlilik arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.
22	Guest vd., 2003	366 İngiliz şirketinde öznel ve nesnel performans göstergelerine göre YPÇS ve örgütsel performans ilişkisi.	YPÇS ve örgütsel performans arasında ilişki olduğu, verimlilik ile ilişkili olmadığı tespit edilmiş; geçmişteki performans kontrol edildikten sonra, kârlılıkla olan anlamlı ilişkinin kaybolduğu belirlenmiştir.
23	Collins ve Clark, 2003	ABD'de 73 firmada YPÇS ve örgütsel performans arasındaki ilişki.	Çalışmada YPÇS ile örgütsel performans arasında olumlu ilişki tespit edilmiş; bu ilişkiye üst düzey yöneticilerin sosyal ağlarının aracılık etkisi olduğu bulunmuştur.
24	Purcell vd., 2003	İKY'nin örgütsel performans üzerindeki etkisini belirlemek için 12 şirket üzerinde boylamsal çalışma.	İK uygulamalarına, personelin görüşlerine ve performansına bakan ve üç yıl süren araştırmaya göre, en dikkatli düşünülmüş İK stratejisinin, bir organizasyonun, personel beyanlarının ötesinde, insanları birleştiren, yönlendiren ve bir araya getiren finansal getirilerin genel amacı dışında, açık bir yön ve amaca ihtiyaç duymasıdır. Bu strateji, İK uygulamalarının yerine getirilmediği, çalışanları yönlendirmek ve motive etmek için gerekli becerileri ve anlayışı olan hat yöneticileri tarafından benimsenmedikçe, zaman kaybıdır. İK politikalarına ve uygulamalarına yönelik olumlu tutumlar, memnuniyet seviyeleri, motivasyon ve bağlılık ile operasyonel performans arasında açık kanıt bulunmaktadır. Politika ve uygulamalar (kabul edilen İK uygulamaları sayısı değil) insan yönetimini iş performansı ile ilişkilendirmenin hayati unsurudur ve bu öncelikle hat yöneticilerinin görevidir.
25	Guthrie vd., 2004	131 firma üzerinde YPÇS ile verimlilik, pazar değeri ve çalışan devamlılığı arasındaki ilişkinin incelenmesi.	YPÇS'nin örgütsel performans göstergelerinden verimlilik, rekabetçilik ve pazar değeri ile çalışanların devamlılığı üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir.
26	Liao, 2005	Bilgisayar endüstrisinde iş stratejisi, İKY kontrolü ve performansın incelenmesi.	İKY uygulamaları ve örgütsel performansın ilişkili olduğu, örgütlerin İKY uygulamalarını bir bütün olarak kullanması gerektiği; İKY kontrolüne yönelik herhangi bir yaklaşımın değerinin, İKY'ni firmalar tarafından benimsenen iş stratejisi türüne eşzamanlı olarak eşleştirerek artırılabilirliği veya azaltılabilirliği tespit edilmiştir.
27	Boselie vd., 2005	104 araştırma.	"Sistemler" biçimindeki ampirik İKY araştırmalarının çoğunun örgütsel performans için önemli olduğu bulunmuştur.
28	Cho vd., 2006	ABD'de 219 halka açık otel ve restoran üzerinde İKY uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisi.	İKY uygulamaları, idari ve idari olmayan çalışanlar için işgücü devir hızı, işgücü üretkenliği ve varlık getirisi ile ölçülen örgütsel performans kullanımı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Emek yönetimi katılım programı, teşvik planları ve istihdam öncesi testler gibi İKY uygulamaları uygulayan şirketlerin, idari olmayan çalışanlar için daha düşük işgücü devri oranları taşıdığını göstermektedir.
29	Tsai, 2006	Tayvan'da 42 yönetici ve 1129 çalışan üzerinde YPÇS ile örgütsel performans arasındaki ilişki.	YPÇS'nin etkin kullanımı ile örgüt performansı arasında olumlu ilişki bulunmuştur.

Tablo 6. (Devam) İKY-Performans Bağlantısına İlişkin Araştırmalar (Bağlantının Olması)

30	Green, Wu, Whitten ve Medlin, 2006	ABD'de faaliyet gösteren üretim firmalarında çalışan 269 İK yöneticisi üzerinde Stratejik İKY'nin örgütsel performansa etkisi.	Stratejik İKY'nin örgütsel performansı, İK uzmanlarının bireysel performansını, iş tatminini ve örgüte olan bağlılığını olumlu yönde etkilediği görülmüştür.
31	Combs vd., 2006	92 araştırma.	YPÇS kullanımında bir standart sapmalı artış, varlıkların getirisinde yüzde 4,6'lık bir artış ve işgücü devrinde yüzde 4,4 puanlık bir düşüş ile ilişkilidir. Bu tespit, YPÇS'nin örgütsel performans üzerindeki etkisinin sadece istatistiksel olarak anlamlı olduğunu değil, aynı zamanda yönetim açısından da önemli olduğunu belirtmektedir.
32	Purcell ve Hutchinson, 2007	11 firmada boylamsal çalışma yöntemi ile İKY uygulamalarının örgütsel performansı nasıl etkilediği.	İK politikaları ve uygulamaları ile tatmin, motivasyon, bağlılık ve operasyonel performans seviyesi arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
33	Yalabik, Chen, Lawler ve Kim, 2008	Doğu ve Güneydoğu Asya Ülkelerinde YPÇS'nin işgücü devrine etkisinin dört ülkeden (Kore'den 138, Singapur'dan 189, Tayvan'dan 52 ve Tayland'dan 183) toplam 492 anket ile test edilmesi.	YPÇS, hem Doğu hem de Güneydoğu Asya'da birden fazla ülkeden oluşan bir örnekleme hem gönüllü hem de istem dışı işgücü devrine etki etmektedir. Hem gönüllü hem de istem dışı işgücü devrini azaltmada YPÇS, yalnızca yerli firmalar için gözlemlenmektedir. Çokuluslu şirketlerin yan kuruluşları durumundaki firmalarda YPÇS'nin uygulanması, hem gönüllü hem de istem dışı işgücü devrini artırma eğilimindedir. Bunun, YPÇS uygulamasındaki kültürel veya kurumsal açıdan uygun olmayan yaklaşımlarla ilişkili olabileceği sonucuna varılmıştır.
34	Zhang, Wan ve Jia, 2008	Çin'de 139 küçük ve orta ölçekli biyoteknoloji firmasında, YPÇS ile firma girişimciliği arasındaki ilişki.	YPÇS ile firma girişimciliği arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit edilmiş; bu ilişkiye çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir.
35	Ngo vd., 2008	Çin'de faaliyet gösteren 600 işletme üzerinde İKY'nin firma performansı üzerindeki etkisi.	İKY'nin firma performansını pozitif şekilde etkilediği tespit edilmiştir.
36	Gong vd., 2009	Çin'de 463 firmada performans yönelimli ve devamlılık yönelimli İK alt sistemleri olarak modellenen YPÇS ile örgütsel performans arasındaki ilişki.	YPÇS kapsamındaki eğitim, geliştirme, takımca kararlara katılım, seçici işgören temini uygulamalarının örgütsel performansa olumlu katkı yaptığı tespit edilmiştir.
37	Guthrie, Flood, Liu ve MacCurtain, 2009	İrlanda'nın çeşitli sektörlerdeki 165 firma üzerinde YPÇSU'nin örgütsel çıktılara etkisi.	YPÇS'nin örgütsel çıktılarla (daha düşük devamsızlık, gönüllü işten ayrılma, işgücü maliyetleri ve daha yüksek işgücü verimliliği) olumlu ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.
38	Zhang ve Jia, 2010	Çin'deki biyoteknoloji firmalarında çalışan 139 yönetici ve 695 çalışan üzerinde, YPÇS ve firma girişimciliği arasındaki ilişki.	YPÇS ve firma girişimciliği arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu, bu ilişkiye algılanan örgütsel desteğin aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.
39	Messersmith ve Guthrie, 2010	ABD'de çeşitli sektörlerden 215 firmada YPÇS ve örgütsel performans ilişkisi.	YPÇS ile örgütsel performans kapsamındaki satışlarda artış ve yenilikçilik arasında olumlu ilişki bulunmuştur.
40	Armstrong, Flood, Guthrie, Liu, MacCurtain ve Mkamwa, 2010	132 İrlanda firması üzerinde YPÇS'nin sinerjik etkisi ile farklılık ve eşitlik yönetimi uygulamalarının incelenmesi.	YPÇS ve örgütsel performans arasında olumlu ilişki bulunmuştur.

Tablo 6. (Devam) İKY-Performans Bağlantısına İlişkin Araştırmalar (Bağlantının Olması)

41	Fabling ve Grimes, 2010	Yeni Zelanda'da 2147 firma üzerinde YPÇS ve örgütsel performans arasındaki ilişki.	YPÇS'ni uygulayan firmaların rakiplerine göre daha yüksek verimlilik, kârlılık ve pazar payı gösterdiği, YPÇS'nin genellikle yüksek teknoloji sektörlerde uygulandığı tespit edilmiştir.
42	Ait Razouk, 2011	Fransa'daki 275 firma üzerinde YPÇS ve örgütsel performansın (yenilikçilik, verimlilik ve sosyal iklim göstergeleriyle) boylamsal olarak incelenmesi.	YPÇS'nin örgütsel performans üzerinde olumlu etkileri tespit edilmiştir.
43	Lertxundi ve Landeta, 2011	58 uluslararası İspanyol firması üzerinde YPÇS ve örgütsel performans ilişkisi.	YPÇS ve örgütsel performans arasında olumlu ilişki tespit edilmiş, Evrensellik Yaklaşım desteklenmiştir.
44	Chang ve Chen, 2011	Hizmet sektöründeki 93 küçük işletme (kuaför) üzerinde YPÇS ve performans ilişkisinin Sosyal Değişim ve İnsan Sermayesi kuramları çerçevesinde incelenmesi.	YPÇS uygulamalarının çalışanların performansını, örgütsel performansı ve dolaylı olarak çalışanların duygusal bağlılığını ve insan sermayesini olumlu etkilediği tespit edilmiştir.
45	McClean ve Collins, 2011	ABD'de hizmet sektöründe faaliyet gösteren 180 firma üzerinde YPÇS ve örgütsel performans ilişkisi.	YPÇS ve örgütsel performans arasında olumlu ilişki bulunduğu; bu ilişkiye çalışan çabalarının aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.
46	Savaneviciene ve Stankeviciute, 2011	Litvanya'da Hizmet Sektöründe 67 çalışan üzerinde İKYU ile Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi.	İKYU'nun örgütsel performansı nasıl etkileyebileceği konusundaki Etki Yaklaşımı, çalışanların yeteneklerinin, motivasyonun ve katılım fırsatının önemini açıklayan AMO çerçevesine dayanmaktadır. Ayrıca, beceri, motivasyon ve katılımı artıran İKYU örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi duygusal insan kaynağı tepkileri ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.
47	Bae, Chuma, Kato, Kim ve Ohashi, 2011	Kore ve Japonya'daki elektrik, elektronik ve enformasyon endüstrilerindeki 4014 çalışan	Bazı YPÇ uygulamalarının gereksiz olabileceği, İK uygulamaları-örgütsel sonuçlar ilişkisini incelemek için en yaygın tercihin aracılık modeli olduğu, YPÇS'nin Japonya ve Kore'de çalışanların güçlendirilmesi ve çalışan sesinin geliştirmesine katkıda bulunduğu belirlenmiştir.
48	Van De Voorde, Paauwe ve Van Veldhoven, 2012	İKY-Organizasyonel Performans bağlantısında çalışanların iyi oluş halinin (3 boyut: mutluluk, sağlık ve ilişki), 36 nicel araştırmanın sistematik alan yazın taraması şeklinde gözden geçirilmesi yoluyla incelenmesi.	Temel bulgular, çalışanların mutluluk ve ilişki açısından iyi oluş halinin örgütsel performansla (karşılıklı kazançlar perspektifi) uyumlu olmasına karşın, sağlığa ilişkin iyi oluş halinin çelişkili bir sonuç olarak görüldüğü yönündedir.
49	Rasool ve Nouman, 2013	YPÇS- örgüt performansı ilişkisinin Pakistan'daki özel bir hastanede yürütülen nitel ve nicel çalışma ile incelenmesi.	YPÇS, firma performansı üzerinde belirgin bir pozitif etkiye sahiptir.

Tablo 6. (Devam) İKY-Performans Bağlantısına İlişkin Araştırmalar (Bağlantının Olması)

50	Mao, Song ve Han, 2013	Çin'de beş kuruluştan 370 çalışan üzerinde çalışanlarca algılanan YPÇS'nin çalışan tutumlarına (iş tatmini ve duygusal bağlılık) etkisi.	Çalışanlarca algılanan YPÇS, hem iş tatmini hem de duygusal bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Çalışanlara sağlanan özerklik düzeyi, çalışanlarca algılanan YPÇS ile bu organizasyona karşı tutumları (iş tatmini ve duygusal bağlılık) arasındaki ilişkiye aracılık eder. Çalışanları çeşitli beceriler kazanmaya teşvik etmekten ziyade çalışanların becerilerini uygulamak için daha fazla özgürlük sağlamanın, çalışan tutumlarını daha da geliştirebildiği tespit edilmiştir.
51	Mariappanadar ve Kramar, 2014	Doğu Asya Pasifik bölgesindeki (Avustralya (41), Japonya (30), Yeni Zelanda (89), Filipinler (11) ve Tayvan (69)) çeşitli sektörlerdeki 240 çalışan üzerinde YPÇS'nin örgütsel performans ve çalışan zararına eşzamanlı ve sentez etkisi.	Çalışma, YPÇS'nin karmaşıklığına dair bilgiler vermektedir. Tele-çalışma ve sıkıştırılmış çalışma haftası uygulamasının örgütler ve çalışanlar için eşzamanlı olarak olumlu veya karşılıklı yarar etkisi bulunmadığı, olumsuz etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların çıkarları ve sendikal etki, esnek YPÇS'nin, örgütsel kârlılığın geliştirilmesi ve çalışan zararının azaltılmasına etkisinde düzenleyici etkiye sahiptir.
52	Yanadori ve Jaarsveld, 2014	Kanada İstatistik Kurumu'nun İşyeri ve Çalışan Anketi'nden elde edilen veriler kullanılarak 4000 işyerinden 17,697 çalışan üzerinde gayri resmi YPÇS ile iş tatmini ve işyeri kârlılığı ilişkisinin incelenmesi.	Çalışanların "gayriresmi" YPÇS'ne katılımının, resmi YPÇS'ne katılımıyla benzer şekilde iş tatmini ve işyeri kârlılığı ile ilişkili olduğunu göstermektedir.
53	Zhang ve Morris, 2014	Çin'de faaliyet gösteren çeşitli sektörlerdeki 168 firma üzerinde YPÇS ile örgütsel performans arasındaki ilişki ve çalışan çıktılarının arabulucu etkisi.	Örgütsel performans, YPÇS ve çalışan sonuçlarıyla olumlu bir şekilde tahmin edilir ve çalışan sonuçları YPÇS ve örgütsel performans arasındaki ilişkiye olumlu bir şekilde aracılık eder. İKY-performans ilişkisinde çalışanla ilgili faktörler önemlidir. YPÇS'ni paket olarak kullanmak hem çalışan çıktıları hem de organizasyonel performansı geliştirir.
54	Pichler, Varma, Yu, Beenen ve Davoudpour, 2014	ABD'de çeşitli büyüklük ve endüstrilerdeki organizasyonlarda 171 İK yöneticisi üzerinde YPÇS, YPÇ kültürü ve işgücü devri arasındaki bağımsız ilişkilerin incelenmesi.	YPÇS, YPÇ Kültürü ve düşük işgücü devrinin ilişkili olduğu; ancak, YPÇK ve işgücü devri arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğu; YPÇS'nin nispeten daha fazla kadın istihdam eden örgütler arasında daha düşük işgücü devri ile daha fazla ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada, İşgücünün demografik özelliklerinde meydana gelen değişikliklerin önemi, örgütsel demografi perspektifi ile YPÇS'nin bütünleştirilebildiği gösterilmiştir.
55	Ingvaldsen vd., 2014	YPÇS'nin öncüllerini keşfetmek amacıyla Otomotiv parçaları üreten bir bölüm üzerinde nitel bir vaka çalışması.	Mevcut alan yazın, YPÇS'ni İKY stratejisinin bir parçası olarak ve yönetim tarafından başlatılan planlı değişimin sonuçları olarak görme eğilimindedir. Ama, uygun koşullar altında YPÇS'nin, işçilerin kendi örgütlenmesi sonucunda gerçekleştirilebileceği gösterilmektedir. YPÇS'nin ortaya çıkışı ve çoğaltılması, çalışan dayanışmasının, görev öneminin ve görev kimliğinin yüksek olduğu işyerinde üretilen bir kültür tarafından açıklanabilir.

Tablo 6. (Devam) İKY-Performans Bağlantısına İlişkin Araştırmalar (Bağlantının Olması)

56	Yoon-Ho, Dong-One ve Ali, 2015	Kore'deki sendika ve sendika dışı kuruluşlardan 1.353 işçi temsilcisi ve yöneticisi üzerinde işgücü ve yönetim arasındaki karşılıklı güvenilirliğin YPÇS'ni kabul etmede etkisi.	Çalışan temsilcileri ve yönetim arasındaki karşılıklı güvenilirliğin (yani yetenek, dürüstlük ve yardımseverlik) YPÇS'nin kabul edilmesinde önemli bir önceliği olduğu, YPÇS'nin benimsenmesini iyileştirmek için karşılıklı güvenilirlik geliştirilmesine ihtiyaç olduğu ve bunun bir farklılaşma stratejisi izleyerek başarılabilceği ima edilmektedir.
57	Lu, Zhu ve Bao, 2015	Çin hizmet endüstrisindeki 205 çalışan üzerinde, İKY'nin örgütsel performansa etkisindeki "kara kutuyu" keşfetmek için YPÇS ile örgütsel performans arasında aracı değişken olarak inovasyon kabiliyetinin incelenmesi.	YPİKY'nin firma performansı üzerindeki etkisi anlamlıdır. Dahası, yenilik kabiliyeti bu ilişkide kısmi aracı rol oynamaktadır. Kâr paylaşımı, çalışanların geliştirilmesi ve performans değerlendirmesinin kurumsal performans üzerindeki etkileri önemli değil iken eğitim, iş analizi ve çalışanların katılımı firma performansı üzerinde belirgin bir pozitif etkiye sahiptir.
58	Jiang ve Liu, 2015	YPÇS'nin organizasyonel etkililiğinin kurum içi sosyal sermayesinin geliştirilmesi yoluyla nasıl değişeceğine yönelik nitel çalışma.	Sahip olduğu insan kaynağının bilgi, beceri ve yetenek düzeyini sürekli geliştiren işletmelerin, çalışanlarına yaptıkları bu yatırımın aslında işletmeye yapılan bir yatırım olduğu göz önüne alındığında, YPÇS uygulamalarında bulunan işletmelerin başarıya ulaşacağı ifade edilebilir.
59	Xi, Chen ve Zhao, 2016	Çin'deki 286 şirketten 286 müdür yardımcısı, 286 İK direktörü ve 1916 çalışan üzerinde YPÇS-performans ilişkisindeki çalışan algısının rolü.	YPÇS-sonuçlar ilişkisinde, çalışanların YPÇS ile ilgili ortak algısına ilaveten bireysel algıları da bu ilişkide aracılık rolüne sahiptir. Çalışan odaklı örgüt kültürünün, YPÇS kullanımı ile çalışanların YPÇS algıları arasındaki tutarlılığı artırmada düzenleyici rolü vardır.
60	Kundu ve Gahlawat, 2016	Hindistan'daki 204 firmadan 563 çalışan üzerinde AMO (Yetenek, motivasyon, fırsat) ayrımına göre İK uygulamalarının firma performansına etkisi.	AMO artırıcı İKU'larının uygulanabilirliği konusundaki çalışan algılamaları, duygusal bağlılık ve üstün firma performansı ile sonuçlanır. Sonuçlar, duygusal bağlılığın fırsat artırıcı İKU'nın firma performansı ile olan ilişkisine tamamen aracılık ettiğini ve yeteneği güçlendiren ve motivasyonu arttıran İKU'nın firma performansı ile olan ilişkisinde kısmen arabuluculuk ettiğini ortaya koymuştur. Araştırma, aracı değişken olarak duygusal bağlılığın önemini vurgulayarak, YPÇS ve firma performansı ilişkisi ile ilgili 'kara kutunun' açılmasına katkıda bulunmuştur.
61	Hong, Jiang, Liao ve Sturman, 2017	38 ülkedeki 152 otelin 152 genel müdür ve 75 İK yöneticisi üzerinde YPÇS'nin hizmet kalitesine etkisi.	Hizmet kalitesine yönelik YPÇS ile otel kârlılığı arasındaki ilişkide mülkiyet ve yönetim yapısının düzenleyici, hizmet performansının aracı etkisi vardır. Buna ek olarak, hizmet performansı, otel kârlılığı ile ters U şeklinde bir ilişki ortaya koymuştur. Bu bulgular, hizmet kalitesine yönelik YPÇS'nin sınır koşullarını ve etkileme süreçlerini anlamaya, YPÇS'nin hizmet düzenlemelerinden geçerek finansal performansa etki etmesine ilişkin anlayışımıza katkı sağlamıştır.

Tablo 7. İKY-Performans Bağlantısına İlişkin Araştırmalar (Bağlantının Şüpheli Olması veya Reddedilmesi)

Sıra	Yazar	Yöntem/Analiz edilen çalışmaların sayısı	Sonuçlar
1	Guest, Michie, Conway, Sheehan, 2003	İngiltere’de 366 üretim ve hizmet sektörü şirketinde kesitsel ve boylamsal çalışma ile İKY ve objektif ve subjektif performans arasındaki ilişki.	Objektif performans verileri kullanıldığında, İKY'nin daha fazla kullanımı, işgücü devrinin azalması ve çalışan başına daha yüksek kâr ile ilişkilidir, ancak daha fazla verimlilik sağlamaz. Önceki yıl performansını kontrol ettikten sonra, ilişki anlamsızlaşmaktadır. Subjektif performans tahminleri kullanıldığında, İKY ile üretkenlik ve finansal performans arasında güçlü bir ilişki vardır. Bu nedenle, çalışma, İKY ve performans arasındaki ilişkiyi teyit eder, ancak İKY'nin daha yüksek performansa neden olduğunu göstermez.
2	Wright, Gardner 2003	Kitap bölümü (Nitel analiz)	İK uygulamalarının firma performansı ile zayıf bir şekilde ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.
3	Wright vd., 2003	ABD’de 50 yemek şirketi	İK uygulamaları pozitif olarak kâr ile ilişkilidir; verimlilik ile ilişkisi anlamlı değildir.
4	Godard, 2004	Nitel Analiz	Uzun süredir iyi yönetim uygulamaları olarak düşünüldüğüne kıyasla, YPÇS’nin üstün performans getirileri elde ettiği yönündeki iddiaların gereksiz olabileceği ve hem çalışan hem de sendikalar için bunların etkilerinin en iyi ihtimalle belirsiz olduğu; bulgulara ilişkin konvansiyonel açıklamaların yetersiz olduğu; hukuki ve kurumsal reformları destekleyen alternatif bir paradigma ihtiyacı olduğu sonucuna varılmıştır.
5	Wall ve Wood, 2005	25 araştırma	İKY girişimlerinin performans kazanımı ile kaçınılmaz olarak sonuçlanacağını varsaymak için henüz erkendir. Gelecekteki ilerlemenin daha güçlü araştırma yöntemleri kullanmaya dayandığı ve bunun muhtemelen yalnızca araştırmacı, uygulayıcı ve hükümetler arasındaki ortaklıklar yoluyla elde edilebilecek düzeyde büyük ölçekli uzun vadeli araştırmalara ihtiyaç duyacağı, şimdiye kadar kaydedilen ilerlemenin böylesine büyük bir bilimdeki yatırımları haklı çıkardığı sonucuna varılmıştır.
6	Gulzar, Moon, Attiq ve Azam, 2014	Pakistan’ın farklı organizasyonlarındaki 287 çalışan üzerinde YPÇS’nin çalışanların psikolojik sonuçları ve iş karşıtı davranışları ile ilişkisi	Bulgular, YPÇS hakkında çalışanların algılamasının çalışanların işyerinde iş karşıtı davranışlarına neden olan negatif psikolojik sonuçları (endişe, tükenmişlik, aşırı rol yüklenmesi) ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.
7	Sojka, 2017	İKYU ve bir şirketin çıktıları, (özellikle de mali ve operasyonel performans) arasındaki ilişkiyi inceleyen ve hâlihazırda yürütülen çalışmaların durumunu açıklayan betimleyici çalışma.	Bireysel uygulamaların düzeyine bakılmaksızın İKYU ile performans arasındaki nedensel ilişki çözülmemiş bir sorundur ve uygulamalara ait tipoloji eksikliği vardır.

Sonuç olarak alan yazın, her türlü kaynağın örgütsel başarı için çok önemli olduğunu belirtmekle birlikte, insan kaynaklarının ve yönetiminin örgütsel performans üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu da kabul etmektedir. Yıllara sâri olarak sunulan alan yazındaki araştırmaların genel görünümü, sadece YPÇS'nin örgütsel performans üzerindeki etkileri hakkında değil, çalışan merkezli çıktılara da odaklanıldığını göstermektedir.

KTB'nin İK uygulamaları ile ilgili en popüler yaklaşım olduğu, potansiyel olarak sorunlu kesitsel, tek tip bilgi vericili ve tek düzeyli tasarımların yüksek bir oranda kullanıldığı; çalışanın demografik özelliklerinin, sektörün, uygulanan/beliren stratejinin bağlantıda önemli olduğu; YPÇS'nin başarılı olabilmesi için şirketlerin kısa vadeli süreçler yerine uzun vadeli stratejilere odaklanması gerektiği tespit edilmekte ve vurgulanmaktadır.

YPÇS ile ilgili en erken çalışmalar, bir dizi yönetim uygulaması ve performans sonucu arasındaki doğrudan ilişkiyi incelediği, ama ilişkideki nedenselliği açıklayacak "kara kutuyu" ise nadiren incelediği ortaya çıkmıştır. Son zamanlarda yapılan çalışmalar ise, mekanizmayı incelemeye çalışmış ve ana bakış açısı bireysel sonuçları tartışmak üzerine kurulmuştur. Çalışan seviyesindeki çıktıların önemsenebilirliğe başladığı araştırmalarda, artan sayıda ve çeşitlilikte çalışan tutum ve davranışlarının da ölçümlere dâhil edildiği ve bu doğrultuda ara sonuçların incelenmesi eğiliminin arttığı, metodolojik seçimlerde zamanla önemli gelişmeler sağlandığı, daha fazla değişkenin kullanılmaya ve daha karışık analizlerin tercih edilmeye başlandığı ifade edilebilir.

Bu tespitlere ilave olarak, 'bir şeyin' her yerde ve her şekilde ilaç olmadığı; bağlamın önemli olduğu; bu nedenle de aracılık modellerine artan bir ilgi olduğu; yapıların basitçe ölçülmüş olduğu erken araştırmaların aksine, yeni perspektiflerin, her birinin kritik boyutlarını vurgulayan daha karmaşık bir görüş ortaya koyduğu; STİKY araştırmacılarının uygulama konularına daha fazla odaklanmaya başladığı; yönetici tutumlarının YPÇS'nin hayata geçirilmesinde önemli olduğu sonucuna varılabilir.

Bununla birlikte, çalışanla ilgili ve organizasyonel çıktıların birden ziyade birçok yönetim faaliyetinden etkilenmesinden dolayı, İK uygulamalarını birleştirmenin önemli olduğu; çalışmaların çok faktörlü olarak yürütülerek açıklanan varyansın yükseltilmeye çalışıldığı; amaçlanan İKY uygulamalarının gerçekleştirilen İKY uygulamalardan farklı olabileceği ve iş uygulamasının sonuçsuz kalması yerine İK uygulamaları ve örgütsel

performans ilişkisinin somut olan şeylerin yerine getirilmesine dayandığı için algılanan uygulamaların ölçülmeye başlandığı; her uygulamanın her ara sonucu aynı oranda etkilemediği; uygulamalardan öte İK paketlerinin ve bunlar arasındaki etkileşimin sinerjik, tamamlayıcılık ve ikame özellikleri gösterebildiği anlaşılmaktadır.

Nedenselliğin cevabı olarak Davranışsal Teori kapsamındaki AMO yaklaşımının daha fazla tercih edildiği, çünkü çalışan tutum ve davranışlarındaki değişikliği anlamada mantıklı açıklamalar sağladığı (çalışanın yeteneklerinin geliştirilmesi, motive edilmesi ve kendini ifade edecek fırsatların sağlanması yoluyla daha verimli çalışacağı, bunun sonucu olarak iş tatmini, motivasyon, iyi oluş hali ve örgütsel bağlılık yaratması ile çalışan katılımını, performansını ve nihayetinde de örgütsel performansı artıracacağı, diğer bir ifade ile çalışanların işle ilgili sonuçlarının etkili olduğu); diğer taraftan da Sosyal Değişim teorisi içinde açıklanan güven ilişkisi (kurulması durumunda) sayesinde her etkinin tepki doğurduğu ve olumlu tutum ve davranışlara yol açılarak çalışan üzerinden performansa ulaşıldığı ifade edilmektedir.

Bilimsel Yönetimden beri Yönetim Bilim/Sanatında yaşanan ilerlemelerin de gösterdiği yön ile aynı doğrultuda ve sonucunda ortaya çıkan İKY'nin stratejik olarak ele alınması, bir genel İK stratejisi olan YPÇS'nin odağında insan olduğu sayılıştısından hareket ediyorsa (ki ediyor), İKY-performans bağlantısını çalıştıran mekanizmaların veya bağlantının nasıl oluştuğu cevabı da insandan geçecektir. Çalışanın, enerjisini işletmeye hangi düzeylerde (birey, grup), nasıl aktardığı, ne kadar aktardığı, bunu sağlayan itici etkenlerin (fiziksel, psikolojik, sosyolojik bileşenler) neler olduğu çoğunlukla örgütsel davranış temelli araştırma eğilimlerini arttırmıştır. Başta strateji, dikey/yatay uyum olmak üzere örgütlerin neler yapması gerektiği de bu anlamda araştırılan diğer önemli konuların içinde yer almaktadır.

Nedensellik ile ilgili araştırmalarda Sistem Teorisi yardımıyla ters nedensellik kavramına da vurgu yapıldığı ve ampirik araştırmalarda firmanın önceki dönem performansının kontrol edilmesinden hareketle etkileşimin karşılıklı olduğu yönündeki bulgulara destek sağlandığı da tespit edilmiştir.

Makro İKY araştırması, mikro alan içerisinde üretilen titizlikten ve bilgiden kesinlikle yararlanabilir. Benzer şekilde, mikro araştırma, bireysel uygulamaların bulunduğu sistematik, örgütsel bağlamı tanımaktan kesinlikle kazanç sağlayacaktır.

Teorik alandaki dikkatlerin gelecekteki son alanı, kara kutuyu açacak farklı tek bir durum veya bağlam yerine çoklu değişkenlerin içine dâhil edildiği İKY ile örgütsel performans arasındaki ilişki modelleri olması muhtemeldir. Bunlar arasında bireysel düzeyde yaşanan gerçeklikler (bireylerin örtük merkeziyetçiliği) dâhil edilebilir.

Bununla birlikte, farklı çalışan grupları için çeşitlendirilmiş İK uygulamalarının etkisi, sürekli öğrenme ve sürekli gelişim üzerine yoğunlaşmanın getirdiği yorgunluk, iş-yaşam dengesizliği, iyi oluş halinde yaşanabilecek olumsuz etkiler, çalışanların kaldıraç etki düzeyi, bir dizi popüler STİKY uygulamaları sınırlarının (bir noktadan sonra etkisiz veya negatif etkili hale gelmesi) tespit edilmesi ve yönetimin sürdürülebilirliğine katkısı gibi konular gelecekteki araştırmaların yönünü göstermektedir.

Yıllar boyunca İKY'nde moda statüsü kazanmış bazı konuların (örn. toplam kalite yönetimi, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması) aksine STİKY'nin, gelecekte kalıcı güç kazanmaya ve gelişmeye devam ederken, daha önce tespit edilen bilgi boşluklarını doldurma ve sürekli değişen ve dinamik ortamlarda sadece finansal değil sürdürülebilirlik odaklı yeni kavrayışlar kazanma yönünde de yol alacağına altı çizilebilir.

Türkiye'de yapılan araştırmaların bulguları incelendiğinde ise Aycan (2001) tarafından, 307 özel sektör (finans, otomotiv, tekstil, sağlık, IT, metal, medya, dayanıklı tüketim malları ve inşaat) firmasında yürütülen araştırma sonucunda, İKY'nin, Türkiye'de gelişmekte olan, umut verici ve heyecan verici bir alan olarak yoğun talep görmeye birlikte, uygulamalara sağlam bilimsel bilgi ve yerel değerler temelinde tedbirler almadıkça alanın güvenilirliğini, cazibesini ve kaynaklarını kaybetme riski altında olduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte, bazı İKY ile ilgili çalışmalarda, İK birimlerinin Türk şirketlerindeki rolünün stratejik yaklaşımdan tamamen uzak olmadığı da ileri sürülmektedir (Caspi vd., 2007; Özçelik ve Aydın, 2006).

İSO'ya kayıtlı 500 büyük sanayi kuruluşu üzerinde farklı tarihlerde yürütülen araştırmalarda, İKY uygulamalarından eğitim ve geliştirme, takım çalışması, performans değerlendirme, nitelikli personel seçme ve performansa dayalı ücretlendirmenin nitel örgüt performansını (Haznedar, 2006); işgücü planlamasının işgücü verimliliği ve satışları (Akin ve Erdost, 2012); iş zenginleştirme ve personel seçim sürecinin pazar performansını (Marangoz ve Biber, 2007); Ankara ili OSTİM Sanayi Bölgesinde, Elektrik Elektronik ile Teknoloji ve Bilişim alt sektöründeki 167 firma üzerinde yürütülen araştırmada da üç İKY uygulamasının (İşgören Seçimi, Eğitim ve Performans Değerleme,

Ücretlendirme) örgütsel performansı pozitif olarak etkilediği (Türen vd., 2013) ve bu etkide işletmenin sahip olduğu Bilgi ve İletişim Teknolojileri Kabiliyetlerinin (BİT Eğitimi, BİT Stratejisi, Haberleşme ve Güncel takip uygulamaları ile İş Zekâsı Uygulamalarının) tam aracılık rolüne sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Benligiray vd., tarafından (2010) Türkiye’de İSO 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2006 listesinde yer alan işletmelerin tümü üzerinde yapılan çalışmada, İKY alanında vizyonun, misyonun ve değerlerin, stratejilerin ve politikaların belirlenmiş olması ile vergi öncesi kâr/satışlar, vergi öncesi kâr/net aktifler, üretimden satışlar/net aktifler ve brüt katma değer/net aktifler gibi finansal performans göstergeleri arasında ilişki bulunamamıştır.

Özutku vd. (2015) tarafından, YPÇS modelinin evrensellik bakış açısını yansıtan iş altyapısı ile ilgili temel İK uygulamalarının çalışmanın örnekleme açısından geçerli olduğu; ancak, bu temel uygulamaları destekleyen İK uygulamalarının uygulanma düzeyinin temel uygulamalar kadar yüksek olmadığı dolayısıyla bu uygulamaların ilgili bağlama göre değişebileceğini ileri süren durumsallık görüşünün de geçerli olacağı; hizmet sektöründe yer alan işletmelerin üretim sektörüne göre iş yapma motivasyonunu oluşturan İK uygulamalarına daha fazla önem verdikleri belirlenmiştir.

Başlangıç yılı 1994’ü baz alarak müteakip dönemde Türkiye’de yapılan araştırmalar kapsamında yer alan ve İKY/STİKY uygulamaları/YPÇS odaklı betimleyici çalışmalar ve bulguları Tablo 8’de, bağımlı değişkenin gerçekleştirilen finansal performans olduğu çalışmalar ve bulguları Tablo 9’da, bağımlı değişkenin algılanan finansal performans olduğu çalışmalar ve bulguları Tablo 10’da, bağımlı değişkenin finansal olmayan performans/çıktılar olduğu çalışmalar ve bulguları Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 8. Türkiye’de Yapılan Betimleyici Çalışmalar ve Bulguları

S.Nu.	Araştırmacı	Konu	Örnek Kütle	Araştırma Türü	Temel Bulgular
1	(Koçak ve Erdoğan, 2011)	Bankacılık sektöründe yeni İKY yaklaşımları hakkında bir uygulama.	Türkiye’de 5 özel banka	Nitel ve betimleyici araştırma. (10 adet mülakat.)	<ul style="list-style-type: none"> - Bankacılık sektörünün sendikacılığa bakışının bazı istisnalar dışında çok olumsuz olduğu, - Sendikal örgütlenmeye izin veren bankaların çalışanlarının hem ücret hem de sosyal haklar yönüyle memnun oldukları, - Müşteri sadakati sağlamada ve elemanlarını tutmada başarılı olmak isteyen bankaların, çalışanlarının iletişimine, kararlara katılımına, bilgi teknolojilerini kullanımına, yabancı dil bilmelerine, iş tatmini ve motivasyonuna ve İKY’ne diğer sektörlerin yaptığından daha çok yatırım yaparak rekabetçi olmaya çalıştığı belirlenmiştir.
2	(Yavan, 2012)	STİKY ve Firma Performansı.	-	Tanımlayıcı Araştırma.	Sürdürülebilir rekabetçi örgüt performansı için insan kaynağına önem verilmeli, bunu sağlayacak tek örgüt birimi olarak da stratejik İKY birimlerinin kurulmasına ve üst yönetim ile bütünleşik olarak çalışmasına özen gösterilmelidir.
3	(Tüzün, 2013)	Konaklama İşletmelerinde İKYU’nun Farklılıkları ve İşgücü Devir Hızıyla İlişkileri.	Ankara’da faaliyet gösteren 9 adet beş yıldızlı konaklama işletmesi.	Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği.	İş analizi yapılan işletmelerin tümünde, oryantasyon uygulayan işletmelerin %57 sinde işgücü devir hızı görece düşüktür. Yapılandırılmamış mülakat uygulayan işletmelerin tümünde işgücü devir hızı görece yüksektir.
4	(Bal, Bozkurt ve Ertemsir, 2014)	8 boyutlu YPÇS ölçeğinin (Sun, Aryee ve Law (2007) tarafından geliştirilen seçici işe alma, kapsamlı eğitim, dâhili hareketlilik, iş güvencesi, açık iş tanımları, sonuç odaklı değerlendirme, teşvik edici ödüllendirme ve katılım) geçerliliği ve güvenilirliği ile demografik değişkenler açısından farklılıkların incelenmesi.	65 özel sektör çalışanı	Nicel Araştırma	8 YPÇS boyutunu içeren ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmış ve demografik değişkenler açısından eğitim düzeyi düşük grubun ve özel sektör firmalarının İKY uygulamaları algısının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.
5	(Özutku vd., 2015)	İKY Boyutuyla Kurumsal Sürdürülebilirlik.	Borsa İstanbul’da işlem gören 15 firma.	Tanımlayıcı Araştırma.	YPÇS kapsamına evrensellik bakış açısını yansıtan iş altyapısı ile ilgili temel İK uygulamalarının geçerli olduğu, -Bu temel uygulamaları destekleyen İK uygulamalarının uygulanma düzeyinin temel uygulamalar kadar yüksek olmadığı,

Tablo 8.. (Devam) Türkiye’de Yapılan Betimleyici Çalışmalar ve Bulguları

					Dolayısıyla bu uygulamaların ilgili bağlama göre değişebileceğini ileri süren durumsallık görüşünün de geçerli olacağı tespit edilmiştir.
6	(Özutku vd., 2018)	Yüksek Performanslı Çalışma Uygulamaları Ölçeğinin Türkçe’ye Uyarlaması, Geçerlik ve Güvenirlik analizi	12 farklı bankadan 221 çalışan	Nicel ve tanımlayıcı Araştırma.	YPÇU ile ilgili taksonominin Türk bankacılık sektöründen seçilen bir örnekleme Türkçe’ye uyarlaması yapılmış; bankacılık sektörü örnekleminde yüksek performansa yol açan temel İKY Uygulamaları belirlenmiştir.

Tablo 9. Türkiye’de Yapılan (Bağımlı Değişken Olarak Gerçekleştirilen Finansal Performans) Çalışmalar ve Bulguları

	Araştırmacı	Konu	Örnek Kütle	Bağımsız Değişkenler	Aracı-Düzenleyici-Kontrol Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Temel Bulgular
1	(Ağdelen ve Erkut, 2010)	İKY’nin Firma Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi.	Üretim Sektörü 54 firma.	YPÇS kapsamında 11 maddelik İK Faaliyet İndeksi.	<u>Kontrol Değişkenleri:</u> Firmanın öz sermayesi, çalışan sayısı, firma yaşı, çalışanların ort. yaşı, çalışanların ort. kıdemi, sahiplik durumu, İK kadro oranı, hiyerarşik seviye sayısı, yönetsel yoğunluk, merkezilik, standardizasyon, formalizasyon düzeyi.	İşgücü verimliliği, kârlılık oranı, ROI.	İKY uygulamalarının firma finansal performansını üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.
2	(Benligiray vd., 2010)	İKY’nin Stratejik Olarak Yönlendirilmesinin Finansal Performansı Etkileyip Etkilemediğinin Analizi.	İSO 500.	İK vizyonu, misyonu ve değerlerinin beyanı.	-	Vergi öncesi kâr/satışlar vergi öncesi kâr/net aktifler, üretimden satışlar/net aktifler ve brüt katma değer/net aktifler.	İşletmelerin İK vizyonunu, misyonunu ve değerlerini, stratejilerini ve politikalarını belirleyerek web sitelerinde tüm paydaşlarına ilan etmeleri ile finansal performansları arasında anlamlı bir ilişki kurulmadığı anlaşılmıştır.
3	(Bozkurt, 2011)	İK Uygulamaları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Finansal Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	Bankacılık Sektörü 634 Çalışan.	İK İndeksi (13 soru).	<u>Düzenleyici:</u> ÖVD	ROE	İK uygulamaları ile ÖVD’nin karşılıklı etkileşiminin, finansal performans göstergelerinden özsermaye kârlılığı (ROE) üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 10. Türkiye’de Yapılan (Bağımlı Değişken Olarak Algılanan Finansal Performans) Çalışmalar ve Bulguları

	Araştırmacı	Konu	Örnek Kütle	Bağımsız Değişkenler	Aracı-Düzenleyici-Kontrol Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Temel Bulgular
1	Erdil vd., 2004	İKU ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiler.	İSO kayıtlı farklı üretim sektörlerindeki 156 firma.	İKY Uygulamalarını (İş zenginleştirme, İş basitleşme, İş genişletme, Personel seçim sürecin etkinliği, Performans değerlemenin etkinliği) içeren 5 boyutlu ölçek.	-	- Personelin tatmini ve bağlılığı, - Algılanan finansal ve pazar performansı.	İKY uygulamalarından iş zenginleştirme, iş genişletme ve personel seçim sürecinin işgörenlerin yenilikçilik eğilimini ve örgütsel performansını olumlu etkilediği belirlenmiştir.
2	Zehir ve Acar, 2005	Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansına Etkileri.	İmalat sektöründeki 121 işletmeden 469 yönetici.	8 boyutta incelenen örgütsel yetenekler.	-	Algılanan Örgütsel Performans.	Örgütün ürün ve servis, pazarlama ve satış ile global yeteneğinin Algılanan Örgütsel Performansı etkilediği belirlenmiştir.
3	Haznedar, 2006	İKU’nın Firma Performansına Etkileri.	İSO İlk 500’de yer alan firmaların 79’undaki 283 çalışan.	İKY Uygulamaları (Personel Seçme, Eğitim ve Geliştirme, Takım Çalışması, Performansa Dayalı Ücretlendirme, Performans Değerleme) 5 boyut, 25 madde.	<u>Aracı:</u> Örgütsel Bağlılık.	Algılanan Nicel ve Nitel Firma Performansı.	- Takım Çalışması ve ücretlendirmenin nicel performansla ilişkili olmadığı, bunun dışındaki tüm uygulamaların nitel ve nicel performans ile ilişkili olduğu, -İKY Uygulamalarının Duygusal ve Normatif Bağlılığı artırdığı, - Duygusal Bağlılığın, İKY Uygulamaları ile Nicel ve Nitel Firma Performansı arasında kısmi aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir.
4	Kaya, 2006	İKYU ve Kurumsal Girişimciliğin Firma Performansına Etkisi.	Farklı sektörlerde faaliyet gösteren 124 firma.	Kurumsal girişimcilik.	İKYU kapsamında 10 boyut (kapsamlı eğitim, takım çalışması, bilgi paylaşımı, performans değerlendirme vd.) 37 madde.	Algılanan Firma Performansı.	Örgüt performansının artırılmasında kapsamlı eğitim, takım çalışması, bilgi paylaşımı, performans değerlendirmesini vd. kapsayan İK uygulamalarının olumlu etkileri olduğu; İKY uygulamalarının kurumsal girişimcilik ile firma performansı arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği, İKY uygulamalarının firma performansında %9 ilave varyans yarattığı belirlenmiştir.

Tablo 10. (Devam) Türkiye’de Yapılan (Bağımlı Değişken Olarak Algılanan Finansal Performans) Çalışmalar ve Bulguları

5	Marangoz ve Biber, 2007	İşletmelerin Pazar Performansı ve İKU Arasındaki İlişkinin Araştırılması.	500 Büyük Sanayi Kuruluşu içinde yer alan 56 firma.	İK uygulamaları (personel seçim süreci, performans değerlendirme, iş zenginleştirme, iş basitleştirme, iş rotasyonu ve iş genişletme)	-	Pazar performansı (Firmanın finansal bakımdan yeterlilik derecesi, müşteri beklentilerini hızlı karşılama, müşterilerin memnuniyeti, toplumdaki imajı ve değeri ile amaçlanan hizmet kalitesine ulaşma durumları)	İş zenginleştirme ve personel seçim sürecinin etkinliğinin işletmelerin pazar performansını etkilediği tespit edilmiştir.
6	Kurt, 2008	YPIK’nın Algılanan Kurumsal Performansa Etkisi: İK Esnekliğinin Düzenleyici Etkisi	MESS ve TİSK üyesi 7 sektördeki (gıda, inşaat, çimento, deri, metal, elektronik ve kamu) 147 firmanın beyaz yakalı 147 çalışanı.	AMO perspektifine uygun olarak YPÇS (Nitelik belirleme ve geliştirme, iş zenginleştirme, ödüllendirme) üç ana gruba ayrılmış ölçekteki 12 madde.	<u>Düzenleyici</u> : İK esnekliği <u>Kontrol</u> : Firma büyüklüğü, sektör, sendika, varlığı, bölge, demografik faktörler (cinsiyet, yaş, medeni durum), sayısal esneklik	Örgütsel performans (operasyonel (çalışan verimliliği, ürün kalitesi, hizmet kalitesi, yenilik) ve davranışsal (işgücü devri, devamsızlık) çıktılar.	YPIK uygulamaları algılanan örgütsel performansı etkilemektedir ve İK esnekliğinin bu ilişkide düzenleyicilik rolü vardır.
7	Erkoç, 2009	STİKYU ile İşletme performans değerlendirme sistemi arasındaki ilişki.	Farklı sektörlerden 32 işletme.	STİKYU (Dikey, yatay, çevre, uygulama, teknoloji) 5 boyut, 23 madde.	-	- Çalışan performansı, - İşgücü devir oranı	STİKY’nin gelişmişlik düzeyi ile çalışanların performansı, işletme performansı arasında pozitif; işgücü devir oranı ile negatif ilişki olduğu belirlenmiştir.
8	Tokmak ve Polat, 2010	STİKY’nin İşletme Performansına Etkisi: Yenilikçiliğin Aracılık Rolü.	Marmara ve İç Anadolu Bölgesindeki 78 savunma sanayi işletmesi.	STİKY ölçeği (18 madde).	<u>Aracı</u> : Yenilikçilik.	Algılanan Örgütsel Performansı.	STİKY’nin işletme performansını doğrudan etkilediği; yenilikçiliğin kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 10. (Devam) Türkiye’de Yapılan (Bağımlı Değişken Olarak Algılanan Finansal Performans) Çalışmalar ve Bulguları

9	Gürbüz ve Aykol, 2009	The Impact of Human Resources and Capabilities: Evidence From Turkey.	İstanbul’daki 221 küçük ölçekli firma.	İK Uygulamaları (Kaynak uygunluğu, işe alma, seçim, oryantasyon, eğitim, performans değerlendirme, ücretleme, kariyer yönetimi) 8 boyut 17 madde.	-	Satışlardaki Gelişme.	Ücretleme ve eğitimin satışlardaki gelişmeyi artırdığı tespit edilmiştir.
10	Gurbuz ve Mert, 2011	Impact of the strategic human resource management on organizational performance: Evidence from Turkey	İSO’na kayıtlı 98 firma 412 yönetici/ çalışan.	STİKY ölçeği (9 madde), İK uygulamaları (personel seçimi, durumsal ücretlendirme, eğitim, takım çalışması) (10 madde).	<u>Kontrol:</u> Firma büyüklüğü ve sektör.	Örgütsel performans, Algılanan finansal ve Pazar performansı, Algılanan operasyonel performans, İş tatmini, İşgücü devir oranı.	- STİKY’nin iş tatmini ile yüksek oranda, - STİKY’nin operasyonel performans ile orta derecede, -STİKY’nin, algılanan finansal ve piyasa performansı ile ilişkili olduğu, -STİKY ile iş gücü devir oranı arasında bir ilişki olmadığı, -Seçme ve geliştirme ile katılım ve iletişimin (karar alma ve problem çözme konusunda çalışanların katılımı, bilgi paylaşım programı, yetkilendirme ve makul şikâyet programı da dâhil olmak üzere) iş tatmini üzerinde anlamlı etki yaptığı, - Seçme ve geliştirmenin (etkili seçim, değerlendirme, ücret, eğitim ve takım bazlı çalışmalar da dâhil olmak üzere) işgücü devir oranını azalttığı, algılanan finansal ve piyasa performansı, organizasyonel performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.
11	Cingöz, 2011	STİKY ve STİKY’nin Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik (girişimsel performans) Üzerindeki Etkileri.	Kayseri OSB’de faaliyet gösteren 74 sanayi işletmesi.	STİKY Ölçeği (21 soru).	-	İç Girişimcilik ve Algılanan Örg. Performans (Yatırımların geri dönüş, ort.satış, pazar payı, ort.büyüme, ort.kârlılık oranları).	STİKY’nin ve boyutlarının, örgütsel performansı ve iç girişimciliği (girişimsel performans) pozitif yönde etkilediği, değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 10. (Devam) Türkiye’de Yapılan (Bağımlı Değişken Olarak Algılanan Finansal Performans) Çalışmalar ve Bulguları

12	Limon, 2012	Yüksek Başarılı Çalışma Sistemlerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi.	Nevşehir’deki 22 Konaklama İşletmesinden 390 çalışan.	YPÇS uygulamaları 11 boyut 51 madde.		Örgütsel Performans (Öznel (Tüketici, finans, toplumsal, örgüt, çalışan boyutlarına göre) Performans, Nesnel Perf.)).	YPÇS uygulamalarından performansa dayalı ücretlendirme, ekip çalışması ve iş güvencesi uygulamalarının nesnel performansı etkilediği; ekip çalışmasının örgütsel performansı açıklayan öncelikli boyut olduğu belirlenmiştir.
13	Özutku ve Çetinkaya, 2012	STİKY ve Firma Performansı Arasındaki İlişkide İçsel ve Dışsal Uyumun Moderatör Etkisi	Türk Otomotiv Sektöründen 112 firma.	STİKY uygulamalarına ait 8 madde.	<u>Düzenleyici:</u> İçsel uyuma ilişkin 3 değişken ve dışsal uyuma ilişkin 3 değişken (Ürün fiyatı, kalitesi, yenilik stratejisi). <u>Kontrol:</u> işletmenin ana/yan sanayi olması, büyüklüğü, yaşı, İK yöneticisi varlığı.	Algılanan Firma Performansı (Verimlilik, kalite, kârlılık, pazar payı).	STİKY ve firma performansı arasındaki ilişkide: -yenilik stratejisinin verimlilik, pazar payı ve ürün kalitesi üzerinde moderatör etkisinin olduğu, - fiyat ve kalite stratejilerinin firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, - içsel uyumun pazar payı üzerinde moderatör etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.
14	Yılmaz, 2012	YPIKYU’nun Bireysel ve Örgütsel Performansa Etkisi.	Savunma sanayiinde 228 beyaz yakalı çalışan.	YPIKYU’na ait 5 boyut (kapsamlı eğitim, iş güvencesi, çalışan katılımı, güçlendirme ile performans değerlendirme ve durumsal ücretlendirme) 27 madde.	<u>Kontrol:</u> Firma yaşı ve çalışan sayısı.	Bireysel ve örgütsel performans (algılanan finansal ve pazar performansı, net satışlardaki artış ve işgücü devir oranı).	Çalışan katılımı, kapsamlı eğitim ve güçlendirme uygulamalarının bireysel performansın en güçlü belirleyicileri olduğu; YPIKYU’nun sinerjik etkisinin bireysel performansa anlamlı ve olumlu katkı yaptığı; çalışan katılımının hem algılanan hem de somut örgütsel perf. göstergelerinin en güçlü belirleyicisi olduğu; uygulamaların sinerjik etkisinin algılanan örgütsel performansa anlamlı etki yaptığı belirlenmiştir.
15	Akın ve Erdost, 2012	İKYU ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma.	İstanbul Sanayi Odası’na (ISO) bağlı 108 şirket.	İKY uygulamaları (işgücü planlaması, eğitim-geliştirme, performans değerlendirme, ödüllendirme, firma-çalışan ilişkisi, iç iletişim) 41 madde.	-	Personel Devir Hızı, İşgücü Verimliliği, Satışlar.	İşgücü planlamasının işgücü verimliliği ve satışlar üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu, -işgücü planlamasının örgütsel performans değişkenleri içerisinde yer alan personel devir hızı üzerinde etkisi olmadığı, -personel devir hızı ile işgücü verimliliği ve satışlar arasında negatif bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Tablo 10. (Devam) Türkiye’de Yapılan (Bağımlı Değişken Olarak Algılanan Finansal Performans) Çalışmalar ve Bulguları

16	Türen vd., 2013	İKYYU’nın İşletme Performansına Etkisi: İşletmelerin Sahip Oldukları Bilgi ve İletişim Teknolojileri Kabiliyetlerinin Aracılık Rolü	OSTİM Sanayi Sitesi 167 yönetici.	İKYYU (işgören seçimi (7 ifade), eğitim (8 ifade), performans değerlendirmesi (9 ifade) ve ücretlendirme (8 ifade) olarak dört boyut, 32 madde.	<u>Aracı</u> : BİT yetenekleri.	Algılanan örgütsel (finansal 6 soru, finansal olmayan 6 soru) performans.	İKYYU ile BİT yeteneğinin örgütsel performansı doğrudan olumlu yönde etkilediği gibi BİT yeteneğinin aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir.
17	Demirbag vd., 2014	HPWS and organizational performance in emerging economies: Evidence from MNEs in Turkey.	Türkiye’deki 148 ÇUŞ iştiraki.	YPÇS (Çalışan eğitimi, yetkinlik temelli performans değerlendirme, performans temelli ücretleme, başarı temelli terfi, içsel iletişim, personel güçlendirme, İKY-strateji uyumu) 7 boyut 27 madde.	<u>Kontrol</u> : -İştirak düzeyi (Firma yaşı, Firma büyüklüğü, Örgütsel model, Kuruluş modeli) -Aile sahipliği (Aile büyüklüğü, Aile çeşitliliği, ÇUŞ uyruğu), -Endüstri türü .	-Çalışan becerileri ve çalışan eğitimi, -Çalışan verimliliği, - Algılanan finansal performans.	YPÇS kullanımının çalışanların verimliliği üzerinde önemli bir pozitif etkisi olduğu, - YPÇS’nin çalışanların beceri ve gelişimleri ile finansal performans üzerindeki etkisinin açık olmaktan uzak olduğu, - YPÇS’nin bağlama özgü kurumsal gerçekleri hesaba katmak için uyarlanması gerektiği vurgulanmaktadır.
18	Demirtaş, 2014	Stratejik İKY’nin örgütsel ve bireysel düzeyde etkileri.	Büyük imalatçı firmalardaki 374 insan kaynakları uzmanı	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeği (6-madde)	-	Birey ve Örgüt Performansı, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini	STİKY uygulamalarının, birey ve örgüt performansına direkt etkisinin anlamlı bir düzeyde pozitif yönde olduğu, örgütsel bağlılığı ve iş tatminini de direkt ve pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Tablo 10. (Devam) Türkiye’de Yapılan (Bağımlı Değişken Olarak Algılanan Finansal Performans) Çalışmalar ve Bulguları

19	Gülesin, Gürol, Üzmez ve Mutlu, 2015	YPİS’nin Borsa İst. Şirketlerinde Uygulanma Düzeyinin Belirlenmesi.	Borsa İstanbul’da işlem gören 67 firma.	YPİS(İK departmanı ile organizasyonel strateji arasındaki uyum, performansa dayalı ücretlendirme, çalışanların yetenek ve eğitim düzeyi, yetkinlik bazı performans değerlendirme, personel güçlendirme) 30 madde.	<u>Kontrol:</u> Yaş, şirketteki çalışan sayısı, çalıştığı pozisyon, cinsiyeti, eğitim düzeyi, şirkette çalışma süresi, meslekteki süresi.	Çalışan verimliliği, algılanan finansal performans.	YPİS uygulamaları ile verimlilik arasında genel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğu, algılanan finansal performans ile bulunmadığı belirlenmiştir.
20	Soran vd., 2016	İKY Süreçlerinin Performansa Etkisi: Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Rolü.	İstanbul’da bilgi ve iletişim sektöründen, 18 farklı işletmedeki 220 çalışan.	İKY süreçlerine (seçim uygulamaları, eğitim ve geliştirme, İş-aile desteği, performans ölçümü) ilişkin 4 boyut 16 madde.	<u>Aracı:</u> Örgütsel öğrenme	Algılanan örgütsel performans.	İKY süreçlerinin algılanan performans üzerinde etkisi bulunduğu, örgütsel öğrenmenin İKY süreçlerinin algılanan performansa etkisinde aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir.
21	Kuzutürk, 2016	İKYU’nın Örgütsel Performansa Etkisi.	Elektronik anket yoluyla 322 çalışan.	İKYU ölçeği (işe alım, katılımcı karar alma, iş güvencesi, performans, ödüllendirme, güçlendirme, insan sermayesi) 7 boyut 22 madde.	-	Algılanan örgütsel performans, algılanan pazar performansı.	Demografik (Yaş, çalışma süresi, pozisyon, eğitim) değişkenlerden hiçbirinin açıklayıcı etkiye sahip olmadığı; iş güvencesinin örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki sağlamadığı; İşe alım, katılımcı karar alma, performans değerlendirme, ödüllendirme ve güçlendirme eylemlerinin örgütsel performans üzerinde anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir.
22	Başar, 2016	STİKYU, Rekabetçi Örgüt Kültürü Oryantasyonları ile Firma ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki.	Türkiye’de faaliyet gösteren katılım bankalarında görev yapan 283 çalışan.	Örgüt kültürü oryantasyonları (Pazar, öğrenme ve girişim odaklılık).	<u>Aracı :</u> STİKYU (Ödül, Elde Tutma, Eğitim) 3 Boyut, 9 ifade <u>Aracı:</u> STİKY ölçeği 9 ifade	Algılanan finansal performans	Örgüt kültürü oryantasyonlarının (Pazar, öğrenme ve girişim odaklılık) pazar odaklılık düşük olmak üzere STİKY ve STİKYU aracılığı ile firma performansını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Tablo 11. Türkiye’de Yapılan (Bağımlı Değişken Olarak Finansal Olmayan Performans/Çıktılar) Çalışmalar ve Bulguları

Sıra	Araştırmacı	Konu	Örnek Kütle	Bağımsız Değişkenler Tahmin Değişkeni	Aracı-Düzenleyici-Kontrol Değişkenler	Bağımlı Değişkenler Sonuç Değişkeni	Temel Bulgular
1	Vatansever, 1994	İKY Uygulamalarına Yönelik Tutumların Örgüte Bağlılığa Etkisi.	Özel bir bankanın 122 çalışanı.	İKY uygulamaları.	-	Örgüte Bağlılık.	İKY uygulamalarına yönelik tutumları yüksek olan kişilerin örgüte bağlılık değerleri yüksek çıkmıştır.
2	Dil, 2005	İKY’nde Performans Değerlendirmenin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi.	Bir cam işletmesinde 83 çalışan.	Ücret, terfi, gözetim, yan haklar, ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin doğası ve iletişim olmak üzere 9 alt unsurun her birine yönelik 4’er maddeden toplam 36 madde.	-	İş Tatmini.	Performans değerlemenin iş tatminini etkilediği tespit edilmiştir.
3	Deniz, 2006	İKYU’nun Örgütsel Bağlılığa Etkisi.	Özel bir sağlık kurumunda görevli 39 hemşire ve 30 hekim.	İKYU (Seçim ve yerleştirme, eğitim, performans yönetimi, kariyer yönetimi, ücret yönetimi, iletişim).	-	Örgüte Bağlılık.	İKY uygulamaları ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında kuvvetli ilişki olduğu tespit edilmiştir.
4	İpçioğlu ve Uysal, 2009	İK Uygulamaları ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki: İlaç Firmaları Satış Gücü Üzerine Bir Analiz.	10 ilaç firmasında çalışan 110 tıbbi satış mümessili.	İnsan Kaynakları Uygulamaları.	-	Duygusal Bağlılık.	İKY uygulamalarının ilaç firmalarının satış elemanlarında kısmen duygusal bağlılık geliştirdiği tespit edilmiştir.

Tablo 11. (Devam) Türkiye’de Yapılan (Bağımlı Değişken Olarak Finansal Olmayan Performans/Çıktılar) Çalışmalar ve Bulguları

5	Gürbüz, 2009	The effect of high performance HR practices on employees’ job satisfaction.	İstanbul’daki 35 Büyük Ölçekli firmada 480 mavi yakalı çalışan.	YPÇU (Katılım, personel güçlendirme, iş rotasyonu, kendi kendini yöneten takımlar, durumsal ücretlendirme)	-	İş Tatmini.	YPÇU’nun (Katılım, personel güçlendirme, iş rotasyonu, kendi kendini yöneten takımlar) iş tatmini ile ilişkili olduğu; Durumsal ücretlendirme ile ilişki bulunamadığı belirlenmiştir.
6	Yılmaz ve Karahan, 2011	İKY Uygulamalarının Örgütsel Güven ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri.	Afyonkarahisar turizm sektöründe 130 çalışan.	İKY uygulamaları (eğitim, performans değerlendirmesi, kariyer planlama, iş tanımı, iletişim, ücret, işgören seçimi) olarak yedi boyut, 37 madde.	-	Örgütsel güven, iş tatmini.	-Performans değerlendirme, iletişim, iş tanımlaması ve seçim faaliyetlerinin örgütsel güveni pozitif yönde etkilediği, -Seçim faaliyetinin iş tatmini üzerinde etkisi olan tek bağımsız değişken olduğu belirlenmiştir.
7	Gürbüz, 2011	STİKY’nin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi.	İstanbul’da 28 büyük ölçekli işletmenin İKY departmanlarında çalışan toplam 241 yönetici.	-STİKY, - Temin-geliştirme ve katılım-işgören ile iletişim olmak üzere iki faktörlü 10 ifadeden oluşan İKY ölçeği.	-	Örgütsel bağlılık ve iş tatmini.	STİKY, temin- geliştirme ve katılım,- işgören ile iletişim olarak ele alınan bağımsız değişkenlerin, örgütsel bağlılık ve iş tatminini etkilediği; ancak katılımın, işgören ile iletişim değişkenlerinin iş tatmini üzerindeki etkisinin diğerlerine nazaran daha fazla olduğu belirlenmiştir.
8	Elmas, Kirbaşlar ve Uyargil, 2013	Yüksek Performanslı İş Sistemleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.	Kamu ve özel sektörde çalışan 155 kişi.	Seçici işe alım, eğitim-geliştirme ve performansa dayalı ücret.	-	Örgüte Bağlılık	Çalışanların yüksek performanslı iş sistemleri ve alt boyutlarına yönelik algılarının çalıştıkları sektöre ve eğitim alanlarına göre farklılaştığı, örgüte bağlılıklarının ise çalışma kıdemi ve kurum kıdemine göre farklılaştığı belirlenmiştir.
9	Bal, Bozkurt ve Ertemsir, 2013	STİKY Uygulamaları ve Yenilikçilik Desteği Arasındaki İlişki.	Çeşitli sektörlerden (sağlık, medya, tekstil, perakende ve bankacılık) 48 firma.	STİKY ölçeği 6 boyut (eğitim ve gelişim, kararlara katılım, iş güvenliği, iş tanımlama, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi) 24 madde.	-	Yenilikçilik Desteği.	STİKY uygulamaları ile yenilik arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 11. (Devam) Türkiye’de Yapılan (Bağımlı Değişken Olarak Finansal Olmayan Performans/Çıktılar) Çalışmalar ve Bulguları

10	Kitapçı ve Kaygısız, 2014	İKYYU’na Yönelik Algının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde İş Tatmininin Aracı Değişken Olarak İncelenmesi.	Gebze Belediyesindeki 395 çalışan.	İKYY’ne Yönelik Tutum (İş analizi ve iş tasarımı, İK planlaması, İK bilgi sistemi, seçme ve işe alma, eğitim, yetiştirme ve geliştirme, ödül/ceza ve performans değerlendirme, işgören güçlendirme, ücret yönetimi, iletişim, iş ve çalışma ilişkileri, staj ve oryantasyon faaliyetleri.) 10 boyutu içeren 27 madde.	<u>Aracı</u> : İş Tatmini.	Örgütsel Bağlılık	İş analizi ve iş tasarımı, İKY bilgi sistemine, ücretlendirmeye ve işgören güçlendirmeye yönelik algıların iş tatminini etkilediği, -İş tatmininin de bu İKY uygulamalarından iş analizi ve iş tasarımı, ücretlendirmeye ve işgören güçlendirmeye yönelik algılar ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkilerde tam veya kısmi aracı değişken etkisi olduğu belirlenmiştir.
11	Yılmaz ve Karahan, 2014	YPİKYU, Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi.	Uşak Organize Sanayi Bölgesi Tekstil sektörü 107 çalışan.	YPÇ Uygulamaları (Kapsamlı eğitim, teşvik primi, duyarlılık içerisinde personel seçimi, katılım ve iletişim, içsel kariyer fırsatları). 5 boyutu içeren 20 madde.	<u>Kontrol</u> : Yaş, eğitim, cinsiyet, görev süresi.	Psikolojik güçlendirme, duygusal bağlılık	Yüksek performanslı İKY boyutlarının, duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinden daha kuvvetli olduğu belirlenmiştir.
12	Çakmak-Otluoğlu, 2014	Algılanan YKSİS’nin ve ilk üstün algılanan desteğinin iş performansına etkisi ve ilk üstün algılanan desteğinin biçimlendirici rolü.	Banka, sigorta, otomotiv ve ilaç sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde çalışan 428 beyaz yakalı işgören.	Algılanan YKSİS’nin dört temel unsuru olan güç, bilgi, enformasyon ve ödüle ilişkin algıları ölçmek amacıyla 32 ifade.	<u>Düzenleyici</u> : İlk üstün algılanan desteği.	İş Performansı.	Algılanan YKSİS’nin ve ilk üstün algılanan desteğinin iş performansını pozitif yönde etkilediği; ilk üstün algılanan desteğinin, YKSİS’nin, iş performansına etkisinde düzenleyici değişken rolü oynadığı tespit edilmiştir. Buna göre ilk üstünden destek gördüğünü düşünen iş-görenlerin, destek görmediğini düşünen işgörelere kıyasla algıladıkları YKSİS’nin iş performansı üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu saptanmıştır.

Tablo 11. (Devam) Türkiye’de Yapılan (Bağımlı Değişken Olarak Finansal Olmayan Performans/Çıktılar) Çalışmalar ve Bulguları

13	Çekiçer-Atakan, 2014	YPIKYU’nun örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi.	İstanbul’da farklı sektörlerden 181 çalışan.	İKY’nin ödüllendirme, ücretleme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer sistemi, örgütsel iletişim işlevlerine yönelik toplam 5 boyut, 22 madde.	-	ÖVD	İKY uygulamalarından örgütsel iletişim ile ÖVD’nin alt boyutlarından centilmenlik, özgecilik ve sivil erdem arasında anlamlı ilişki olduğu, diğer uygulamalarla ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir.
14	Kaya ve Kesen, 2014	İKY Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma.	Kayseri bölgesinde imalat ve hizmet sektöründeki 78 firmada çalışan 425 kişi.	İKY Uygulamaları Ölçeği (53 soru) (İşe alma ve seçme, takım çalışması, profesyonel gelişim ve eğitim, yazılı politikalar ve dokümantasyon, çapraz fonksiyonel eğitim, performans değerlendirme ve ödüllendirme, geri bildirim, ücret ve kariyer).	<u>Aracı</u> : Örgüt kültürü	Çalışan Performansı.	-Personel seçme ve işe alma, takım çalışması, çapraz eğitim ve performansları hakkında çalışanlara geri bildirim vermenin çalışan performansını arttırdığı, -Örgüt kültürü tiplerinden pazar kültürünün çalışan performansını arttırdığı, -Örgüt kültürünün İKY uygulamaları- çalışan performansı ilişkisinde kısmi aracı değişken olduğu belirlenmiştir.
15	Aybas ve Acar, 2015)	İKYU’nun İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı ve Düzenleyici Rolü.	Çeşitli sektörlerde çalışmakta olan 590 beyaz yakalı çalışan.	Beceri (seçici işe alma ve kapsamlı eğitim programları), motivasyon , (içsel kariyer fırsatları, istihdam güvencesi, adil ve teşvik edici ücretlendirme ve sonuç yönelimli performans değerlendirme) fırsat artırıcı uygulamalar (iş tanımları, katılım, bilgi paylaşımı ve güçlendirme) ve uygun çalışma koşulları olmak üzere 4 boyutta 48 madde.	Pozitif psikolojik sermaye.	İşe Adanmışlık.	Motive edici ve beceri artırıcı İKY uygulamalarının işe adanmışlık üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin kısmi aracı rol oynadığı; fırsat artırıcı İK uygulamaları ve çalışma koşullarının işe adanmışlık üzerindeki etkisinde ise aynı zamanda hem kısmi aracı hem de negatif düzenleyici bir rol oynadığı belirlenmiştir.

Tablo 11. (Devam) Türkiye’de Yapılan (Bağımlı Değişken Olarak Finansal Olmayan Performans/Çıktılar) Çalışmalar ve Bulguları

16	Kalafat, 2016	STİKY ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi.	Özel sektörde farklı işletmelerde çalışan 100 kişi.	STİKY Algısı Ölçeği (6 ifade).	-	Örgütsel Bağlılık.	STİKY Algısının Örgütsel Bağlılık (Normatif, Devam, Duygusal) ile anlamlı ilişkisi olduğu belirlenmiştir.
17	Elmas, Gerçek ve Uyargil, 2017	YPİS’nin Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi.	İstanbul ‘da faaliyet gösteren işletmelerdeki beyaz yakalı 155 çalışan.	YPÇS (Kapsamlı işe alım, eğitim-geliştirme, performansa dayalı ücret) 3 boyut 20 madde.	-	Örgütsel Bağlılık	Kapsamlı işe alım, eğitim-geliştirme ve performansa dayalı ücretin örgüte bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkileri olduğu belirlenmiştir.
18	Özsoy, 2017	STİKYU’ndan Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin İşgücü Devir Oranına Etkisi.	Bir sağlık kuruluşunda vaka araştırması.	Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri.	-	İşgücü Devir Oranı.	Vaka araştırmasına bağlı olarak hizmet içi eğitim faaliyeti ile işgücü devir oranı arasında bir ilişki tespit edilememiştir.
19	Güler, Turgut ve Basım, 2018	İKY Uygulamalarının İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi:	Bilgi teknolojileri alanında üretim yapan bir işletmedeki 281 çalışan	İKY Uygulamaları (9 madde)	<u>Düzenleyici:</u> Sosyal Sessizlik ve Ayrımcılık	İşe Yabancılaşma	İKYU’nun işlerine karşı yabancılaşmayı azaltan önemli bir etkisinin olduğu ancak sosyal sessizlik düzeyi yüksek olan ve işletmede ayrımcılık yapıldığını düşünen çalışanlarda İKYU’nun söz konusu etkisinin görülmediği belirlenmiştir.

Türkiye’de 1994 yılından itibaren İKU, YPIKU, İKYU, YPIKYU, YKSİS, YPİS, YPÇS olarak adlandırılan uygulamaların örgütsel performansa etkisini inceleyen toplam 49 araştırma tespit edilmiştir. Bu kapsamdaki 5 tanımlayıcı çalışmada, söz konusu uygulamaların giderek hayata geçirilme düzeyinin arttığı, fayda elde edildiği, çalışan demografik özelliklerine göre bazı farklılıkların görüldüğü belirtilmekle birlikte; bağımlı değişken/çıktı değişkeni olarak finansal performansın incelendiği 25 araştırmanın sadece üçünde gerçekleştirilen finansal performansa etki incelenmiş ve ikisinde (Ağdelen vd., 2010; Bozkurt, 2011) anlamlı sonuçlar tespit edilmiştir. Diğer araştırmalar algılanan performans ölçümlerini esas almış ve 22 araştırmanın tamamında YPÇS kapsamındaki bazı İKU’nın farklı algılanan performans göstergeleri ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu 25 araştırmanın yarısında *kontrol* (Firma yaşı, sahiplik yapısı, sendika olup olmadığı, sektörü, şirketteki çalışan sayısı, çalıştığı pozisyon, cinsiyeti, eğitim düzeyi, şirkette kaç yıldır çalıştığı, meslekteki süresi), *düzenleyici* (içsel/dışsal uyum, İK esnekliği, ilk üstün algılanan desteği) ve *aracı* (Örgütsel öğrenme, BİT yeteneği, yenilikçilik) değişkenler de analizlere dâhil edilmiş, sadece bir çalışmada örgüt kültürünün aracı değişken olarak incelendiği (Kaya ve Kesen, 2014) ve bağımlı değişken olarak algılanan çalışan performansını dikkate aldığı belirlenmiştir.

Diğer performans çıktıları (operasyonel, çalışan, İK çıktıları) kapsamındaki 19 araştırmada, araştırma sıklığına göre örgütsel bağlılık, iş tatmini, işgücü devri, çalışan performansı, örgütsel güven, işe adanmışlık, psikolojik güçlendirme, ÖVD, yenilikçilik desteği bağımlı değişken olarak ölçülmüş ve tamamında anlamlı ilişki belirlenmiştir.

Bu tespitler ışığında, Türkiye özelinde yürütülen araştırmaların gerçekleştirilen finansal performanstan öte algılanan finansal performans ölçümü eğilimi taşıdığı, örgütsel performans kapsamında çalışan ve İK çıktılarının daha fazla ölçüldüğü, İKY-örgütsel performans bağlantısında örgüt kültürünün varsa katkısının (türü, yönü, şiddeti) araştırılmadığı; çoğunlukla İKY-performans ilişkisinin farklı örnek küteller üzerinde varlığının tespiti yönünde araştırmalar yapıldığı ama nedenselliğin belirlenmesi anlamında çok az çalışma yapıldığı; ters nedenselliğin ise hiç araştırılmadığı görülmektedir.

Örnek kütle büyüklüğü itibariyle en fazla 590 cevaplayıcı, 11 boyut, 51 madde ile ölçüm yapıldığı, alan yazındaki İKU’larının tamamı yerine kısıtlı miktarda uygulamanın araştırmalara dâhil edildiği, indeks veya taksonomi şeklinde ölçümler haricinde faktör analizi yapılan çalışmalarda farklı uygulamalardan öte aynı uygulamanın farklı şekilde

sorularak ölçüldüğü, diğer bir ifade ile her uygulama türüne ait indekste farklı alt uygulamaların tamamının yer almadığı, faktör analizi yapılan çalışmaların doğrulayıcı faktör analizi ile teyit edilmediği, bu nedenle de yapısal geçerlilik sorunu taşıdığı, sektör bilgisinin kontrol değişkeni olarak bazı çalışmalarda ele alındığı görülmüş ama bir çalışma haricinde (Özütü vd., 2015) sektörler arası karşılaştırmalı analize rastlanmamıştır.

6.3. YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİ ARAŞTIRMALARININ SINIRLILIKLARI, ELEŞTİRİLER VE ENGELLER

YPÇS'nin etkileri üzerine yapılan birçok ampirik çalışma, *nedensellik göstermeden* ilişkileri teyit eden regresyon benzeri analizlerle yapılan kesitsel verilere dayanmaktadır (Shih vd., 2006:742). Akademisyenler, YPÇS ile firma performansı arasındaki olumlu ilişkinin biriken kanıtlarının, bu ilişkinin nedensel bir açıklaması tarafından desteklenmesi gerektiğini belirtmişlerdir (örn., Guest, 2011). Huselid'in (1994) belirttiği gibi, bu bulgular, daha yüksek performans gösteren örgütlerin daha gelişmiş İKY uygulamalarına yatırım yapmayı seçme olasılığını dışlamamaktadır. Bazı çalışmalar zamansal değişim bilgilerini kullanan panel tasarımları benimsemeye çalışmaktadır (örneğin Huselid ve Becker, 1996; Lynch ve Black, 1997). Fakat bulgularının karışıklığı ve metodolojisinin önemli ölçme hataları içerdiği yönünde eleştirilmişlerdir (Cappelli ve Neumark, 2001).

YPÇS üzerine yapılan araştırmanın ikinci zafiyeti, "yüksek performanslı bir çalışma sistemi"nin *nelerden oluştuğuna* odaklanmaktadır. Becker ve Gerhart (1996), beş çalışmada YPÇS için aracı olarak kullanılan 27 farklı değişken belirlemiş; bu çalışmaların üçü arasında yalnızca dört değişkeni ortak olarak bulmuşlardır. Ichniowski de (1990), zenginleştirilmiş iş tasarımını içeren bir uygulama kümesinin yüksek finansal performans ile ilişkili olduğunu bulmuştur. Bununla birlikte, daha sonraki akademisyenler, benzer bazı uygulamaların firma performansı ile negatif ilişkili olabileceğini belirtmişlerdir (Cappelli ve Neumark, 2001; Godard, 2001b). Bu bulgular, *uygulamanın doğru kombinasyonunun seçilmesinin* örgütsel sonuçların daha iyi neticelenmesinde kritik öneme sahip olduğunu göstermektedir.

Zamansal koşullar nedeniyle bazı YPÇ uygulamaları gerileyebilir. Örneğin, dünya çapındaki durgunluk pek çok ülkede işsizlik oranlarını artırmış ve bu nedenle, işverenlerin işe alımlarını kolaylaştırdığı için yenilikçi işe alım uygulamalarının

yararlılığı azalmıştır. Bununla birlikte, durumsal koşulunun bu örneği, YPÇU araştırmasıyla ilgili önemli bir noktaya işaret etmektedir. YPÇ uygulamalarının tanımı, değişen piyasa koşullarına uyum sağlayabilmek için “*yeterince esnek*” kalmalıdır (Posthuma vd., 2013).

Bir diğer olası sınırlayıcı etki yaratan durumsal koşul, birçok ülkede görülen *sendikal üyeliklerdeki düşüştür*. Sendikalar tarafından temsil edilmeyen çalışanlar için bazı uygulamaların önemi azalır (ör. İşçi sendikası işbirliği). Yine de, bu uygulama, genel olarak yüksek performanslı bir sistemin mantıksal olarak önemli bir unsurunu oluşturduğu yoğun sendikalaşmış endüstrilerde veya ülkelerde göz ardı edilmemelidir (Posthuma vd., 2013).

Bununla birlikte, başka ilginç bir olasılık daha bulunmaktadır. Bazı YPÇ uygulamalarının kabul edilmesi, sendika üyeliğini, sendika değiştirme etkisi olarak adlandırılan bir süreçle azaltabilir (Fiorito, 2001). Dolayısıyla, sendikal üyeliği azaltan YPÇ uygulamalarının kullanılması (örn. ademi merkezîyetçi/katılımcı kararlar), diğer YPÇ uygulamalarının (örneğin, sendikal işbirliği) alakalı veya gerekli olma ihtimalini azaltabilir. Bazı YPÇU'ları da diğer YPÇU'larını gereksiz hale getirebilir veya yerini alabilir. Bununla birlikte, bu *ikame edici etki* de geçici bir boyuta sahip olabilir. Bazı YPÇ uygulamalarının etkinliğinin gerçekleştirilmesi zaman alabilir ve sonuç olarak daha sonraki bir aşamada diğer YPÇ uygulamalarının ikamesi haline gelir (Posthuma vd., 2013).

Yüksek katılım sağlayan iş sistemleri, nitelikli işgücüne duyulan ihtiyacı da artıracaktır; çalışanların *aşırı yüklenme* hissettiği, daha fazla sürelerle çalışma için baskı uygulanan durumlarda, çalışanların işlerinden daha fazla *memnuniyetsizlik*, *daha yüksek stres ve yorgunluk* hissettiği ile daha fazla *iş-yaşam dengesizliği* yaşayabildiği noktalarında eleştirilmektedir (Macky ve Boxall, 2008). Başka bir ifade ile, yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin bir yandan işgören tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilerken, diğer taraftan da kalifiye olma baskısı ve artan işyükü ile işgörenlere karşı aşırı talepkâr olduğu ve işgörenlerin iyi oluş halini olumsuz etkilediği belirtilmektedir. Bununla birlikte, çalışanlar için iş-yaşam dengesi politikalarının mevcudiyetinin artırılmasının bu ilişkileri iyileştirdiği bulunmamıştır. Araştırma, daha fazla çalışmak için aşırı baskı olmadan daha akıllıca çalışmayı teşvik eden organizasyonların, çalışanların refah düzeyini artırabileceğini ima etmektedir (Macky ve Boxall, 2008).

Bir diğerk husus, Batt ve Colvin'in (2011) çalışmasındaki YPÇS uygulayan örgütlerin uzun dönemli yatırımlarının daha düşük işten ayrılma ve daha yüksek müşteri memnuniyeti oranlarıyla ilişkili olduğu bulgularından hareketle, YPÇS uygulamalarının örgüte yerleşmesi için yönetimin, çalışan katılımını önceliklendirmesi ile çalışanlara yönelik beklentilerinin uzun dönemli olması gerektiğidir. Yani, YPÇS uygulamaların gerçekleştirilmesi *zaman alıcıdır*.

Henüz tam anlamıyla ele alınmamış bir başka sorun da, uygun incelemeye tabi olacak *standart bir uygulama setinin bulunmamasıdır*. Herhangi bir uygulamanın hayata geçirilmesi, tanıtımı, işletilmesi ve izlenmesinin belirli bir maliyeti vardır. Bir İKU'nın örgütsel performans üzerindeki etkisi objektif olarak değerlendirilmek istenirse, maliyetleri de göz önüne alınmalıdır. Bu *maliyetler* hem İK departmanında hem de diğerk bölümlerde meydana gelir. İKY'nin etkililiğini değerlendirmek için, bu masrafların ne zaman ve nereden kaynaklandığına bağılı olarak, uygulama maliyetlerini hesaba katmak gerekecektir (Sojka, 2017:250).

Tregaskis vd. (2013), YPÇS araştırmasının eleştirilebileceğı dört önemli nokta olduğunu ifade etmektedir:

Birincisi, nedensellik iddialarıyla ilgili sınırlı ve sorunlu olan geniş çaplı kesitsel (cross-sectional) anket verilerine büyük bir güvenin var olmasıdır. Çünkü kesitsel veriler, daha yüksek performans gösteren firmaların bu uygulamaları benimseme olasılıklarını açıklayamaz (Becker ve Gerhart, 1996).

İkincisi, çok sayıda çalışma örgütsel politikayı yansıtan yönetici raporlarına dayanır, ancak bu, raporlarda geçen örgütsel politikaların gerçekte uygulandığını gösteremeyebilir (Becker ve Huselid, 2006; Birdi vd., 2008; Wall ve Wood, 2005).

Üçüncüsü, firma düzeyinde finansal ölçümler gibi objektif performans metrikleri kullanılmış olsa bile, analiz birimine uygun olmayabilen yanıltıcı sonuçlar vermektedir (Becker ve Gerhart, 1996:791).

Dördüncü ve son olarak, alandaki bazı boylamsal araştırmalar mevcut olsa da, kanıtlar geçmiş YPÇS'nin uygulanıp uygulanmadığına yönelik bilgilerin geri çağırılmasına dayandığı ya da objektif performans göstergelerinin ancak daha önce veya ölçüm sırasında değil de bir olay sonrasında toplandığı için sık sık karıştırılır (Guest vd., 2003; Wright vd., 2005b).

Pfeffer (1998) tarafından yüksek performans yönetimi boyutlarına direnç kaynağı olarak tanımlanan on nedene ilişkin bir liste verilmiştir:

- Herkesin yaptıklarını yapma ve kalabalığın takip edilmesi arzusu şeklindeki geleneksel bakış, yanlış sonuçlar verdiğinde sorun olacaktır.

- "Daha fazla miktarda üretme" ihtiyacından kaynaklanan yönetsel kariyer baskıları, kısa vadeli sonuçlar üzerinde odaklanılmasına yol açacaktır.

- Liderliğe inanç ve üretim yapılmasına yardımcı olan şeyleri aşırı değerlendirme eğilimi, yetki devrini zorlaştırmaktadır.

- Kaçınılmaz olarak örtük bilgiye dayanan uzmanlığın faydalarını yok eden sonuçlarda ve kararlarda, hesap verebilirlik ve tekrarlanabilirlik talepleri vardır.

- Kariyer yolları (kimin terfi ettirileceği) görünüşte insan kaynağından veya insan yönetiminden ziyade finansal olarak ödüllendirilir.

- Maliyetlerin ölçülmesine (genellikle kısa vadeli maliyetler) aşırı odaklanmak ve bu maliyet ve yatırımların getiri oranını göz ardı etmek.

- Basın ve işletme okulları tarafından "ortalama" veya "kötü" yöneticilerin ön plana çıkartılarak konuk konuşmacı olarak davet edilmesiyle bu yöneticilerin yönetim tarzını yaygınlaştırma çabaları.

- İK veya örgütsel davranıştan ziyade finans ve muhasebe odaklı bir yönetim eğitimi ve öğretimi.

- İnsanları yönetebilme konusundaki değeri ile karşılaştırıldığında, bilgi sahibi nitelikli bir analist olmanın getirdiği normatif ve ekonomik değer.

- Diğer paydaşlar üzerindeki sermaye piyasasının önceliği ve insanlara uzun vadeli yatırım yapmayı zorlaştıran kısa vadeli performans talepleri.

YPÇS'nin yayılmasına ilişkin diğer engeller arasında (Appelbaum ve Batt, 1993: 48-58):

- Yüksek başlangıç eğitimi masrafları,

- Kısa vade odaklı yatırımcıları tatmin etmekle ilgili zorluklar,

- Yöneticilerin muhafazakâr değerleri (yetkileri, sorumlulukları ve karar vermeyi paylaşma isteksizliği) kaynaklı yönetimsel atalet, direnç ve neyin gerekli olduğuna dair belirsizlik,

- Sendika ile mevcut ilişki durumu ve çalışan sendikaları ile sözleşme yapmak,
- İş yasası gibi diğer kurumsal engeller gelmektedir.

Söz konusu eleştiriler doğrultusunda yürütülen bu çalışmada, finansal performans için firmaların son altı yıllık raporlarından elde edilen finansal performans verilerinden yararlanılmış; örgütsel politikaların gerçekte uygulandığını göstermeme durumuna karşı, çalışanlar üzerinde araştırma yapılmış; sektörde yer alan her firmadan veriler toplanmış ve sektörü temsil yeteneğini artırmak için en fazla veri toplanma gayretinde olunmuştur.

Uygulamaların, çalışanların % 100'ünü kapsayacak şekilde yerleştiğini söylemek çok iddialı bir tespit olmakla birlikte, çalışan performansını olumlu yönde etkileyecek uygulamaları söyleyebilmek için, çalışanların yüzde kaçının uygulama kapsamında olması gerektiği sorusuyla karşılaşılr. Diğer bir sorun da, uygulamaların gerçekleştirilmesi konusundaki sorulara kimin yanıt verdiğiidir. Genellikle bu soruların yanıtı İK bölümünden bir yetkiliden alınır. Sonuçta da sorular, şirkette uygulanması planlanan şeyler hakkında olur. Yanıtlar da gerçeklerden çok planlara dayanır. Planlar ve uygulama kâğıt üzerinde mevcut olabilir, ama bu durum, onların gerçekten uygulandıkları anlamına gelmemektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖNEMİ

Örgüt kültürü, işletmelerde bir dizi faaliyete etki eden stratejik bir kaynaktır (Wei, Samiee, ve Lee, 2014). Çalışanları birbirlerine ve örgütün amaçlarına bağlayıcı bir rol oynar (Yılmaz ve Karahan, 2010). Temel inanç veya varsayımlar ayrımını göz ardı etmeden kültürün, bir organizasyonun üyelerinin zamana uyum sağladıkça ve hayatta kalırken edindikleri derslerden kaynaklanan birikmiş deneyimleri yansıttığı (Schein, 2010) ve kültürün gücünün, toplumsal belirsizliklerin azaltılması, kolektif bir kimlik (Hatch ve Schultz, 2004), toplumsal düzen, süreklilik ile katılım yaratma becerisine dayandığı (Cameron ve Quinn, 2011; Trice ve Beyer, 1993) ve sonuçta, örgütü rakipleri ile mücadelesinde olağanüstü başarıya yönlendirdiği (Cameron ve Quinn, 2011: 25) vurgulanabilir.

Kültür, teorik ve pratik önemini 1980'lerden itibaren kazanmıştır (Moorehead ve Griffin, 2010). Çünkü hiç bir doğal kaynağı, enerjisi olmayan Japonya gibi dağlık bir ada ülkesinin gerçekleştirdiği ekonomik başarı, tüm Batı dünyasını ve girişimcileri öz sorgulamaya itmiştir (Yağmurlu, 1997:718). Japonya'nın endüstriyel alanda yakaladığı üstün performansta, farkı yaratan şeyin kültür olabileceği, kültürün yönetim yaklaşımını ve verimliliği nasıl etkileyeceği sorusu, Batılı Yönetim Bilimcilerin dikkatini daha fazla çekmeye başlamış (Baş, 2011); akademisyenler de bu başarının altındaki nedeni tartışırken, çoğunluğu bu neticenin ülkenin kültür ve gündelik yaşam pratiklerinden kaynaklandığı konusunda fikir birliğine varmıştır (Yağmurlu, 1997:718). Aynı doğrultuda Eren vd., (2003:56), Japon firmalarının ekonomik başarılarının Amerikan firmalarından yüksek olmasının Japon işgücünün inançlar, varsayımlar, motivasyon ve öz değerler setinin yüksek olması ile bağlantılı olduğunu ifade etmiştir. Ulaşım ve iletişimin modern sistemlerinden, ekonomik ve politik güçlerden beslenen küreselleşmenin (Gezon ve Kottak, 2016:33) etkisiyle firmaların Dünya ölçeğinde ticaret ve yatırımlarının büyümesinin de, örgüt kültürü çalışmalarına verilen önemi arttırdığını belirtmişlerdir.

Örgüt kültürünün nasıl tanımlanacağına ve hangi yöntemlerle araştırılması gerektiğine ilişkin uzlaşma olmasa da çoğu yazarın şu noktalarda görüş birliğine vardığı söylenebilir (Bozkurt, 1996; Hofstede vd., 1990:296; Schein, 2009:48):

(a) Holistik (bütüncül) bir özelliğindedir ve kendisini oluşturan parçaların toplamından farklı bir özelliğe sahiptir,

(b) Örgütün tarihsel gelişim sürecinde o güne kadarki birikimlerini yansıtır,

(c) Değiştirilmesi zor ve uzun vadeli bir iştir,

(d) Antropolojik konularla ilgisi vardır. Öğelerinin bir örgütte oluşumunda, insanlar arasındaki duygusal ve mantıksal etkileşim önemli rol oynar.

Örgüt kültürü, farklı yaklaşımlarda “örgütün çalışanlarına ve müşterilerine karşı tutumlarına rehberlik eden felsefe”, “örgütçe kabul edilen hâkim değer sistemi” “işlerin yapılma şekli” olarak tanımlandığı görülmektedir (Robbins, 1990: 438). Schein'a göre (1990) örgüt kültürü, örgütsel hedefleri başarılı bir şekilde gerçekleştirmeye yönlendirici özellikteki yaygın insan davranışları ve değerleri; ortak aklın programlanması, düşünme ve değerlendirme eğilimidir (Hofstede, 1998b). Hofstede'e göre (1991), örgüt içi ve dışındaki insanların birbirinden farklı zihinsel şemaları/anlayışlarıdır. Bu şemalar, diğer örgütlerden farklı olarak o örgütün çalışanlarının değer, inanç ve davranışlarını içerir. Genellikle toplum veya bir bölümü tarafından organizasyondaki davranışa yol gösteren ve örgütsel davranışla pekiştirilen paylaşılan anlamlar, değerler, varsayımlar, felsefeler, ideolojiler (Jaffee, 2001:134; Kilmann vd., 1986:89; Kim vd., 2004:341), ifade edilmemiş inanç, tutum (Armstrong, 2006:384) ve normları içeren istikrarlı düzenlemeler (Heskett ve Kotter, 1992) anlamına gelir. Pekiştirilen bu kavramlara ilave olarak yönetim sistemleri, karar kriterleri, vizyoner planlama vb. yoluyla örgütün hedeflerine ulaşmada kaynakları harekete geçirme, tahsis etme ve bunlardan yararlanma konusunda hizmet veren (Barney, 1985; Merron, 1995)'den akt. (Lismen vd., 2004) bir örgütsel sermaye biçimi (Barney, 1985), örgütün ortak bilincidir (Turner, 1986).

Daha açıklayıcı olarak Schein, örgüt kültürünü “bir grubun dışsal uyum ve içsel entegrasyon problemleriyle başa çıkmayı öğrenirken geliştirdiği, bulduğu veya keşfettiği ve geçerli kabul edilmesi için üzerinde yeterince çalıştığı; bu nedenle de, yeni üyelerce algılama, düşünme ve bu sorunlarla ilişkileri hissetme için doğru yol olarak öğrettiği temel varsayımların bir şablonu” olarak tanımlamıştır (1990:111). Yine Schein (1992)

örgüt kültürünü, büyük ölçüde görünmez, ancak çok güçlü olan bir sosyal güç olarak görmektedir.

Başka bir özet ifade ile örgüt kültürü, bir örgütteki yaşamı yansıtan örgüt üyelerinin paylaştığı inançlar, gelenekler, değer sistemleri, tutumlar, çalışanların davranışsal normları, beklentileri (Greenberg ve Baron, 1995) ve iş yapma biçimlerini kapsayan bir bütün veya yapı (Gümüştakin, 2004), kontrol ve duygu oluşturma mekanizması (Scott-Findlay ve Estabrooks, 2006) olarak tanımlanabilir.

1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

Örgütsel kültürler, örgütün faaliyet gösterdiği ulusal kültürlerde gömülüdür ve ulusal kültürün daha derin varsayımları kurucularının, liderlerinin, üyelerinin kültürel geçmişleri aracılığıyla örgüte yansır (Schein, 2009:61). Bununla birlikte, örgütsel kültürün sadece yöneticilerin değil, üyelerinin tamamının zihnine yerleşmiş olduğu varsayıldığından, örgütün kültürü hakkındaki bilgiler tüm üyelere elde edilir (Hofstede, 1998a:2). Çünkü pek çok işletmenin söyledikleri ile yaptıkları birbirini tutmamaktadır (Koçel, 2013:130).

Örgüt kültürü sınırları belirler; örgütlerin birbirleri arasındaki farklılığı yaratır; üyelerine kişisel çıkarlardan ziyade büyük bir şeye bağlanmaya imkân tanır; sosyal sistemin istikrarını arttırarak, çalışanların örgütte nasıl davranacaklarına yönelik standartları belirleyerek, şekil vererek, yönlendirerek ve örgütün bir arada kalmasını sağlayan sosyal tutkal görevini yerine getirerek bir kontrol mekanizması işlevi görür (Robbins ve Judge, 2013:516). Kültürel kurallar neyin yapılacağı, nasıl yapılacağı hakkında rehberlik sağlamakla birlikte, insanların her zaman kuralların olması gerektiği şeyleri yapmayacağı da unutulmamalıdır (Gezon ve Kottak, 2016:27).

Çoğu örgütsel kültür hologram gibidir. Holografik bir görüntüdeki her bir ayrı öğede, bu ayrık öğeyi diğerlerinden ayıran benzersiz bilgiler vardır. Yine de her bir öğe, tüm görüntünün çoğaltılabileceği ortak bilgileri de içerir. Benzer şekilde, örgüt kültürleri benzersiz alt kültürleri içerebilir, ancak bu alt kültürlerin her biri, tüm organizasyonun tipik bir kapsayıcı kültürünü oluşturan ortak özellikleri içerir. Organizasyon kültürünün değerlendirilmesi, ölçümün odağının bu kapsayıcı öğelerin olduğunu; ölçüm aracını kullanırken değerlendirmede, amaçlanan hedefin örgüt düzeyinde analiz olduğunu ifade eder (Cameron ve Quinn, 2011:170).

Kültürün, organizasyon seviyesinden farklı düzeylerde geçerli olduğu (örneğin, ulusal kültür) bilinmekle birlikte bu çerçevede, tüm kültürel olguları içermese de örgütlerin değişim ve gelişmeyi teşvik edebilecek örgütün sahip olduğu kültürün temel unsurlarının tartışılıp yorumlanmalarını sağlar. Zira kültürlerini değiştirmeye ihtiyaç duyan pek çok kuruluşta hiçbir dilin bulunmaması, kilit unsurların veya boyutların tanımlanmaması ve hatta konuşmanın başlamasına yardımcı olacak ortak bir bakış açısının bile mevcut olmaması, nelere odaklanılacağına bilinmemesi sonucunu yaratarak önemli bir sorun teşkil eder.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışını açıklayan Kaynak Temelli görüşe göre ise örgüt kültürü, işletmenin stratejik ve rekabetçi konumunun belirlenmesinde etkili olan, işletmeye özgü, taklit edilemez, ikamesi mümkün olmayan ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilen kaynaklardan biridir (Barney, 2001). Bu noktadan itibaren kültürün, bireyin kavrama ve çevreye uyum melekesi kazanmasında yol göstericiliğinden kaynaklanan işyerindeki davranışını etkilemek yoluyla, hem bireysel hem de kurumsal başarıyı etkilediği ve örgüt kültürünün işletmeye has özellikler bütünü olduğu tespitlerinden hareketle de; rekabet avantajı sağlamayı tetikleyici etkisinin olacağı; aynı zamanda, performans gelişimine yol açacak İK uygulamaları ile etkileşim halinde olacağı önermelerinde bulunulabilir.

1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT İKLİMİ

Örgüt Kültürü terimi genellikle “örgüt iklimi” ile karıştırılır (Arslan, 2004:215; Schein, 2009:37). İklim, çalışanların örgütleri hakkındaki tutarlı algıları olarak tanımlanır ve bu algıların öncelikle duygusal veya değerlendirmeye oluşturan ziyade tanımlayıcı olduğu varsayılmaktadır (Patterson vd., 2005). 'Psikolojik iklim' olarak adlandırılan bireysel analiz seviyesindeki bu algılar, örgütteki çalışanlar için iş ortamının anlam ve önemi açısından, bilişsel olarak nasıl değerlendirildiğine ve temsil edildiğine işaret eder (James ve Sells, 1981).

Örgüt iklimi, “örgütün durağan özelliklerini tanımlayan, örgüt üyelerinin davranışlarını etkileyerek bir örgütü diğerlerinden ayıran bir dizi beklenti ve tutumlar (Arslan, 2004:216); örgütsel özellikler ile davranışlar arasındaki ilişkiyi kuran algılanan örgütsel özellikler veya psikolojik süreçler bütünü; örgüte ilişkin algılamalar bütünü (Cooke ve Rousseau, 1988) biçiminde çeşitli şekillerde tanımlanabilir. Örgüt iklimi, örgüt kültüründen farklı olarak paylaşılan anlam, inanç ve temel varsayımlar tarafından

yönlendirilen davranış kalıplarının görünüşleri (Sargut, 2010) veya örgüt kültürünün görünür yönü (Doğan, 2012:107) olarak da tanımlanıp ele alınmaktadır. Örgüt kültürü ideoloji ve felsefeye dayalı olarak paylaşılan bilinçdışı süreçlere karşılık gelirken, örgüt iklimi ise kendisini değerler düzeyinde göstererek bilinçdışı süreçlerden ziyade farkındalığı esas alır (Vural, 2003:176) ve çalışma atmosferi ile ilgilidir (Yahyagil, 2006:80). Örgüt kültürü, örgüt iklimini de kapsar.

Örgütsel kolektiflerin (ortak girişim, topluluk, grup) kendi iklimine sahip oldukları ve birimler arasındaki iklimle ilgili önemli farklılıkların gösterilmesi ve birimler içindeki algılarda önemli bir anlaşmanın gösterilmesi yoluyla tanımlanabileceği varsayımından (James, 1982) hareketle, çoğu ampirik çalışmada iş grubu, departman veya organizasyon gibi topluluğu temsil eden bir analiz birimi kullanılmıştır. Bu tür iklimler, bireysel puanların uygun düzeye toplanması ve bu seviyede iklimi temsil etmek için ortalamanın kullanılmasıyla operasyonel olarak inşa edilmiştir (Patterson vd., 2005). Çoğu araştırma da psikolojik iklimden ziyade örgütsel düzeydeki iklim üzerine odaklanmıştır (Schneider vd., 2000).

Özetle hâkim yaklaşım olarak, örgüt iklimi çalışanların örgütsel olaylar, süreç ve uygulamalar hakkındaki ortak algıları olarak kavramsallaştırılabilir. Bu anlamda, ‘örgüt kültürünü belirleyici ölçekler üzerinden çalışan algılarının tespit edilmesi vasıtasıyla örgüt iklimi de belirlenmiş olacaktır’ tespitinde bulunulabilir.

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI

Örgüt kültürünün unsurlarını açıklamada farklı bilim adamları farklı unsurlardan bahsetmekle birlikte, genel anlamda üzerinde uzlaşma sağlanan örgüt kültürü unsurları olarak değerler, inançlar, normlar, tutumlar ve diğer unsurlar (dil, kahramanlar, hikâyeler, mitler, semboller, törenler, adetler) öne çıkmaktadır.

2.1. DEĞERLER

Hofstede’ye göre (1998a), belirli bir durumu diğerlerine tercih etmeyi sağlayan genel eğilim, örgütün genelinde kabul gören tasarlanmış hareket tarzları (Katz ve Kahn, 1977:41) olarak tanımlanan “değer” kavramı; sosyolojik olarak grup veya toplumun, kişilerin, örüntülerin, hedeflerin ve diğer sosyokültürel nesnelerin önemliliği üzerindeki değerlendirmelere dayanan ölçütlere göre tanımlanabildiği (Fichter, 2012:166) gibi; hangi davranışların istenir, iyi ve doğru olduğunu vurgulayan ve üyeler tarafından

paylaşılan (Özkalp, 2012) topluma anlam ve önem veren ölçütler, fikirler (Fichter, 2012:167) olarak da tanımlanabilir.

Değerler, normlar için dayanaktır ve örgüt üyelerinin sisteme uyumlarını ve işlerini kolaylaştırıcı rehber haritalar, faaliyetlerine yönelik ahlaki ve toplumsal nedenler sağlayarak (Katz ve Kahn, 1977:56) kültürün çekirdeğini oluştururlar (Deal ve Kennedy, 2000:21; Hofstede, 2001). Örgüt içinde başarıya ulaşma standartlarını ortaya koyarak terfide önemli rol oynarlar (Deal ve Kennedy, 1982:14,31).

2.2. İNANÇLAR

İnançlar dünya ve dünyanın nasıl işlediğine ilişkin temel varsayımlar olarak tanımlanabilir. Örgütlerde paylaşılan değer ve inançların normları besleyici rolü vardır (Terzi, 2000:46). İnanç ve değer kavramı birbirine yakın olsa da inançlar, daha çok doğru ve yanlış ayrımı ile ilgili ölçütleri; değerler ise daha çok iyi ve kötü ayrımı ile ilgili olmasının yanında belli davranışların arzu edilir olup olmadığına ilişkin ölçütleri kapsar. Bununla birlikte inançlar kesin hedefleri; değerler kolaylıkla ulaşılması mümkün olanı değil, ulaşılması arzusu edilen hedefleri işaret eder (Doğan, 2012:54).

Kültürel inançlardaki farklılıklar, iş ortamında birçok yönden kendini gösterir. Örneğin, Japonya'daki çalışanlar, ortak bir sesle konuşmaya ya da lideri takip etmeye eğilimliyken, ABD'de benzersiz bakış açıları sunanlara değer verilir ve alkışlanır. Japonya'da uyum ve katılımcı karar verme öne çıkarken, Amerikan yaklaşımı açık bir şekilde alternatif yaklaşımları keşfetmeye vurgu yapar (Kwantes ve Glazer, 2017:21).

2.3. NORMLAR

Genel olarak yazılı olmayan fakat tüm üyeler tarafından uyulması gerektiği bilinen kurallar şeklinde ifade edilir (Doğan, 2012:54), davranışların hangisinin onaylanıp onaylanmadığına yönelik bilgi verir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:47).

Normlar, genellikle değerlerin yansımasıdır. Grup içindeki bireylerin eylemlerine yön vererek ilişkilerini düzenler. Tüm üyelerce paylaşıldığı için kolektiftir ve örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir (Aydın, 2012). Halk yordamı (toplumların deneme-yanılma yoluyla kendi ortamlarına özgü biçimlerde davranmaları; bu davranışlar yinelendikçe bireylerde alışkanlıklar, kümelerde gelenekler oluşturmaları ve bunların giderek ortak kabul gören davranış

biçimlerine dönüşmesi), örfler, tabular ve kanunlar şeklinde dört grup normdan bahsedilebilir (Güvenç, 1994). Özellikle de normlara aykırı davranıldığında uygulanan yaptırımlar, hikâyeler, ayinler, törenler yoluyla çalışanlar tarafından müteakip nesillere aktarılırlar (Kilmann vd., 1986:90).

2.4. TUTUMLAR

Tutumlar bireyin olay, düşünce, ya da nesnelere karşı olumlu veya olumsuz bilişsel değerlendirme, duygu veya eğilimleridir. İnanç ve değerler tarafından belirlenir ve davranışlarla benzerlik göstererek davranış ve hareket biçimleri olarak şekillenirler (Eren, 2006:119). Birey, öğrendiği inanç sayısı kadar değere, karşılaştığı nesne ve durum sayısı kadar tutuma sahiptir. Değer tek bir inanca, tutum ise birden fazla inanca karşılık gelir (Doğan, 2012).

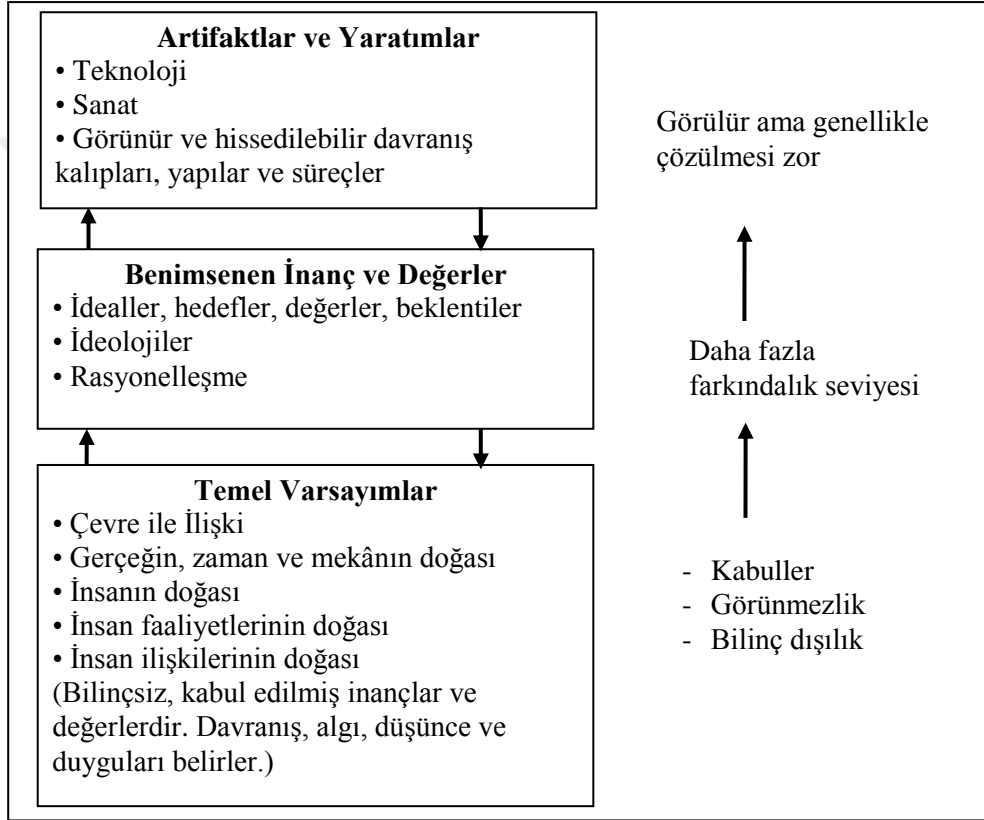
2.5. DİĞER UNSURLAR

Bir kültürü bütünleştiren, yaşatan, biçimlenmesine yol açan ve diğer kültürlerden farklılaştıran sistemlerden ilki (Barutçugil, 2011:27), kültürün taşıyıcısı ve kimliğin ifadesi (Tuna, 2007:169-174) olmasıyla *dildir*. Kültürünü kendi kişiliklerinde somutlaştırarak rol model vasfı (Eren, 2006:137) taşıyan, aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederek başarısı örnek alınan *kahramanlardır* (Özkalp ve Kırel, 2005:212). İnsanların zihinlerinde kalıcı ve daha inandırıcı bir etki bırakmak suretiyle iletişim kurulmasında kullanılan en yaygın yöntemlerden biri olarak işletme değerlerinin ve normlarının benimsenmesini sağlaması nedeniyle *hikâyeler, mitler/efsanelerdir* (Sweeney ve McFarlin, 2002). Kolayca hatırlanıp akılda kalabilme, özel anlam ifade etmesi nedeniyle objeleri, olayları ve hareketleri, logoları, bayrakları, ticari ünvanları vb. içeren *sembollerdir* (Özkalp ve Kırel, 2005:213). Çalışanların arasındaki bağları ve örgüte bağlılıklarını güçlendirici etkisi nedeniyle değerleri ve normları yerleştirmeyi amaçlayan şirket piknikleri, partileri, bayrak törenleri, başarılı olan bireylerin kutlanması, değer ve normları yerleştirmeye yönelik düzenli hareket ve törenler, kuruluş veya özel gün kutlamaları gibi kolektif faaliyetleri içeren *ritüeller/törenler/ayinler/seremonilerdir* (Başaran, 2008; Sweeney ve McFarlin, 2002; Trice ve Beyer, 1993:77). Örgütlerin temel değerini ifade eden, üyelerini heyecanlandıran, hareketlendiren bir deyim ya da cümle olarak tanımlanan *sloganlardır* (Eren, 2006) ve bu hususlar, kültürü oluşturan unsurlar kapsamında değerlendirilir.

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DÜZEYLERİ

Schein (2010), soğan metaforunu kullanarak kültür kavramını betimler. Örgüt kültürü, Schein (1984; 2010) tarafından Şekil 19’da sunulduğu gibi temel varsayımlar, değerler ve artifaktlar olarak belirtilen düzeylere göre incelenecektir. Birlikte, bu üç katman (artifaktlar, değerler/davranışlar ve varsayımlar) bir kültürün benzersiz imzalarını oluşturur (Kwantes ve Glazer, 2017:21).

Şekil 19. Kültür Seviyeleri ve Etkileşimleri



Kaynak: Schein,1984:4; Schein,2010.

3.1. TEMEL VARSAYIMLAR

Kültürün en derin seviyesi (Vural ve Coşkun, 2007:18), tartışmaya açık olmayan ve sorgulanmadan üyeler tarafından kabul gören, gerçek ve doğru ile ilgili daha derin zihinsel yorumlar (Vural ve Coşkun, 2007:12) veya gerçeğin algılanmasının referans çerçeveleri (Bozkurt, 1996:91), insanların sahip olduğu mutlak doğrular olarak kabul edilen inançlar olarak tanımlanabilen (Kwantes ve Glazer, 2017:21) varsayımlardır. Bu temelde kültürler, insanların doğal çevreye yönelik baskın, simbiyotik (ortaklaşa, birbirinden beslenen) veya pasif bir ilişkiye sahip olmaları gerektiğine yönelik inanç

ayrımına dayanırlar. Dolayısıyla, proaktif Batı toplumlarında, insanların doğaya hâkim olabileceği, her şeyin mümkün olduğu varsayılırken, birçok Asya toplumunda, insanların doğaya uyum sağlamaları, hatta kendilerini doğaya itaat etmeleri gerektiği varsayımı öne çıkmaktadır (Schein, 2009:63). Örneğin, ABD'de yaygın bir atasözü olan “gıcırtılı tekerlek gresi alır”, en çok dikkat çeken kişinin en fazla ilgiyi çekeceğini ve en etkili olacağını gösterir. Buna karşılık, Japonya'da yaygın bir deyiş olan “takılan çivi dövülecek” ifadesi, gruba karşı çıkan bir kişinin, uyum sağlayana kadar eleştirileceği anlamına gelir.

Diğer taraftan kültürler, *insan doğasının temelini* McGregor'un X-Y Kuramına benzer şekilde iyi ya da kötü olduğu ile insan doğasının sabit ya da değiştirilebileceğini düşünme dereceleri bakımından da farklılık gösterir (Schein, 2009:64); bunun sonucunda da sadece kültürel değil yönetim stratejisi olarak da yönetici-çalışan güvensizlik ilişkisi odaklı komuta-kontrol sistemlerinin geliştirildiği veya tam zıttı olarak güven odaklı yetki devirlerinin gerçekleştiği, çalışanların teşvik edildiği, motive olmuş yaratıcı çalışanlarla dolu, esnek örgütler görüldüğü ifade edilebilir. Batı Kültüründe insanların kendi tercihlerinin sonucunda ne olduklarını belirledikleri görüşü hâkim olmakla birlikte, diğer kültürlerde, insan doğasının sabit olduğuna ve kişinin yapabileceğine en iyi şekilde uyum sağlaması gerektiğine inanılmaktadır.

İnsan ilişkileri temelinde de toplumun grup ya da birey etrafında mı örgütlendiği (Schein, 2009:66); bu ayrım temelinde sadakat ve bağlılık ile bireysel özgürlük ve özerkliğe karşı ne ölçüde vurgu yapıldığı ortaya çıkacaktır. Örneğin güçlü paternalist şirketlerde, şirketin çalışanına iyi bakması ve karşılığında şirkete sadakat ve gerektiğinde fedakârlık yapması beklenir. İnsan ilişkilerinin doğasıyla ilgili varsayımlar yetki, güç ve hiyerarşiye dayalı yöntemlerin kullanılması; ya da etki, saygı, sevgi, dostluk ve iyi ilişkilerle işlerin yapılmasını ve sorunların da bu yollarla çözümlenmesi gerektiğini, temel yöntemler olarak görebilir (Bakan vd., 2004:49).

Yine her kültürde, insanların bir şeyin ne zaman *gerçek ve doğru* olduğu hakkındaki inanç ve varsayımlarla büyüdüğü; modern Batı toplumlarında bireye kendi deneyim ve bilimsel ispatlara güvenmenin öğretildiği (Schein, 2009:67) tespitinden yola çıkarak, bu varsayım kümesi pragmatik olarak düşünülse de; bütün kültürler bu anlamda pragmatik değildir. Birçok kültürde, gelenekler, ahlaki ilkeler, dini öğretiler (doctrine) ve diğer otorite kaynakları, gerçek ve doğru olarak kabul edilmesi gerekenleri daha net olarak tanımlar (Schein, 2009:68).

Ahlaki veya dini ilkeler, bazı örgütlerde iş kararlarına hükmetmektedir. Dolayısıyla, yalan söylemek bir örgütte politikanın kaçınılmaz bir sonucu olarak kabul edilirken, başka bir örgütte, aynı davranış ahlaki gerekçelerle ağır bir şekilde cezalandırılır. Ahlaki bir toplumda, gerçeklik genellikle ortak ahlaki kurallarla tanımlanırken, son derece pragmatik bir toplumda, hukukun üstünlüğü ön plana çıkar (Schein, 2009:68). Başka bir deyişle, toplum ne kadar pragmatik ise çatışmaların çözümünde doğru olanı, gerçekte ne olduğunu ya da ne yapılması gerektiğini belirlemede daha fazla hukuk ve tarihsel örneklere başvurulur.

Kültür alanında, *fiziksel gerçeklik ve sosyal gerçeklik* olarak adlandırılan iki bilgi sınıfını ayırt etmek de yararlıdır (Schein, 2009:69). Bilim ve pragmatizm, bir iddianın derhal test edilip edilemeyeceği ile tanımlanan fiziksel gerçeklikte çalışırken (Schneider, 1988:233); bilim ve pragmatizm, var olanı anında test etmenin mevcut olmadığı sosyal gerçeklik alanında daha az çalışır (Schein, 2009:69).

Sosyal gerçeklik alanında uzlaşmaya, ahlaki otoriteye ve yasalar gibi çatışma çözme mekanizmalarına daha çok güvenilir ve bir konudaki fikir birliği tarihi, grup üyelerinin geçmişte işlevsel olduğu görülmüş bir şeyin geçerli ve doğru olduğunu hissetmelerini sağladığı için kültür, sosyal gerçeklik alanında daha büyük bir rol oynar. Fiziksel ve sosyal gerçeklik arasında deneyim, ahlaki ve hatta fiziksel otorite karışımına dayanan birçok gri alan vardır. Çoğu örgütün stratejisi, uygulama araçları ve hatta ölçüm mekanizmaları bile bilimsel kanıtlardan ziyade yargı ve geçmiş deneyimlerine dayanır. Ekonomi ve finans alanında, araştırma geçmişine sahip olan geniş ve temel ilkeler olsa da bu ilkeler belirli bir stratejinin aslında işe yarayıp yaramayacağını nadiren bir organizasyona söyler. Bu nedenle, kültürün, bir örgütün faaliyet gösterdiği temel misyonu ve stratejiyi yoğun bir şekilde etkilediği kabul edilmelidir (Schein, 2009:69).

Organizasyonlar, *zaman* kavramına bakış ile de farklılık gösterirler. Latin ülkelerinde geç kalmak uygun ve moda olarak değerlendirilebilirken, Kuzey Avrupa ülkelerinde hakaret sayılmakta; işe erken gelmek ve geç ayrılmak farklı bağlamlarda farklı sembolik anlamlara sahip olabilmekte; yüksek bağlılık veya etkili olamama olarak adlandırılabilirler. Örgütsel bağlamda önemli bir boyut olan zaman, kontrol edilip edilemeyeceğine; geçmiş, şimdiki zaman, yakın gelecek ya da uzak geleceğe yönelik yaklaşımlarına göre farklılık göstermektedir. Örneğin, bazı organizasyonlar planlarını geçmiş başarı ve başarısızlık tarihi açısından tamamlarken, diğerleri mevcut fırsatlara ve tehlikelere büyük ölçüde uyum sağlamaya veya bir sonraki aşamada ne yapacağına karar

vermede yakın ya da uzak gelecekleri düşünmeye odaklanırlar. Takım çalışması ve koordinasyonun anahtarı da zamandır. (Schein, 2009:69-71). Özetle, insanların, zamanın nasıl çalıştığı konusunda farklı varsayımları varsa, birbirlerini rahatsız edecekleri, birbirlerini endişelendirecekleri ve koordinasyonun gerekli olduğu durumlarda görev başarısızlıklarına neden olacakları ifade edilebilir.

Kültürler, *uzay/mekân* kavramında, diğer bir ifade ile sıradan bir konuşma için insanlar arası normal mesafe kabulünde de farklılık gösterirler. Mekân hakkındaki varsayımlar, bireyciliğe karşı grupçuluğu yansıtmaktadır. Bireyci Batılı toplumda fiziksel temas en aza indirilirken, grupçu olan toplumlarda, üyeler yaşamın erken dönemlerinde mekânın paylaşıldığını ve bir kişinin diğer insanlara, nesnelere, araçlara ve hayvanlara uyum sağlaması gerektiğini öğrenir. Fiziksel temas normal olarak görmezden gelinir. Mahremiyeti sağlamak için fiziksel engellerle çevrili iş yeri ve masaları, daha yüksek rütbelerin daha yüksek binadaki ofislerde bulunması statü ve rütbeyi sembolize eder. Çevrede fiziksel şeylerin anlamı, ciddi kültürel varsayımları yansıtır (Schein, 2009:72-73).

Kültürün en önemli unsurlarından bir diğeri de, *kontrol edilemeyen ve öngörülemeyen* ile uğraşırken kolaylık sağlamayı geliştiren varsayımlar dizisidir. Bu anlamda, uç/aşırı durumlarda, çoğu kültürün dini inançlar ve kavramlar kullanması şaşırtıcı değildir. Daha dünyevi bir düzeyde örgütsel kültür unsurları, günlük iş yaşamında kontrolden çıkmış şeyler etrafında gelişir (Schein, 2009:74).

İnsan zihninin bilişsel dengeliğe/istikrara ihtiyacı vardır. Bu nedenle, temel bir varsayımın sorgulanması, kaygı ve savunma mekanizmalarının serbest kalmasına neden olur. Bu anlamda, bir grubun kültürünü oluşturan ortak temel varsayımlar, hem bireysel hem de grup düzeyinde, grubun çalışmaya devam etmesine izin veren psikolojik bilişsel savunma mekanizmaları olarak düşünülebilir (Schein, 2010:29). Bu kritik varsayımların fonksiyonlarını tanımak, 'değişmekte olan' kültürün neden bu kadar kaygı verici olduğunu fark etmemizi sağlar.

Bilinç dışı bu varsayımların, verileri nasıl bozabileceğini göstermek için aşağıdaki örnekleri dikkate almak önemlidir. Eğer geçmiş deneyime ya da eğitime dayanarak, diğer insanların fırsat bulduğu zaman bizden faydalanacağı varsayımına sahipsek, bizden yararlanılacağını bekler ve sonra başkalarının davranışlarını bu beklentilerle örtüşen bir şekilde yorumlarız. İşyerindeki masasında görünüşte boşta duran bir şekilde oturan

insanları gözlemler ve davranışlarını ‘önemli bir problemi düşünmekten’ ziyade ‘aylaklık yapıyor’ olarak yorumlarız. İşyerinde olmayan insanları ‘evde iş yapıyor’ düşüncesinden ziyade ‘işten kaytarıyor’ şeklinde değerlendiririz.

Bir grup ilk kez oluşturulduğunda ya da yeni bir görev, problemle karşı karşıya kaldığında, onunla başa çıkmak için önerdiği ilk çözüm, neyin doğru ya da yanlış olduğu, neyin işe yarayıp neyin işe yaramayacağı hakkındaki bireyin kendi varsayımlarını yansıtır (Schein, 2010:25). Örgüt üyelerinin aralarında bahsedilen bu varsayımlar konusunda uzlaşma varsa, uyumlu bir grup olduğu; uyum yoksa bu grupta ortak bir kültürün gelişmediği veya alt kültürlerin ve kültürel çatışmaların olduğu söylenebilir (Bakan vd., 2004:50).

Sosyo-teknik bir sistem olan örgütün, aldığı her türlü kararda ve uygulamalarında doğayı, zamanı, mekânı, doğru ve gerçeği algılama tarzını, sosyal gerçekliğe yüklediği anlamı, kontrol edilemeyen ve öngörülemezliğe yönelik kabullerini içeren temel varsayımlarda meydana gelen ayrımlar nedeniyle, ‘sahip olduğu kültür, yaşamsal bir araç, yönlendirici, rehberlik edici, düzenleyici, iş hayatı dâhil hayatın her aşamasına yönelik bütüncül etkiye sahip bir mekanizmadır’ ve hayatımızın tüm alanları hakkında örtük/zımni ortak öngörülerini ve kabullerini içererek nasıl düşündüğümüzü, nasıl davrandığımızı, ne kadar iyi hissettiğimizi etkiler. Günlük hayatımıza anlam ve tahmin edilebilirlik sağlar. ‘Ne’ olduğu, ‘nasıl’ olduğu, ‘niçin’ olduğu sorularının cevabının bulunmasında pencere(ler) açarak destek verir ve anlamamıza-anlaşılmamıza yardım eder.

3.2. DEĞERLER

Schein’in (2010), kültür kavramını betimlemede kullandığı soğan metaforununun orta katmanı “değerlerden” oluşur. Değerler, belirli bir kültürde bireysel eylemleri yönlendiren ilkeleri açıklamaya yardımcı olur. İnsanların neden öyle davrandıklarını ya da “şeyleri” yarattıklarını açıklar (Kwantes ve Glazer, 2017:21). Örneğin, neden bazı araçlar bazı toplumlarda diğerlerinden daha popülerdir? Bazı araçlar sessizken, bazı araçlar yüksek ve pürüzlü sesler çıkarır. Yüksek sesle çalışan araçları tercih eden bir toplum hangi değerleri barındırır?

Grup düzeyindeki eğilimler, nihayetinde bireyin orjinal inanç ve değerlerini, ne olduğundan öte, ne olması gerektiğine dair hissiyatını yansıtmaktadır (Schein, 2010:25). Gruba anlam ve rahatlık sağlayan inançlar ve değerler, etkili performans ile ilişkili olan

inanç ve değerler ile uyumlu değilse, pek çok kuruluşta gözlemlenecek olan, arzulanan davranışı yansıtan ama gözlemlenen davranışa yansımaya değerlerdir (Argyris ve Schon , 1996). Örneğin, bir şirketin ideolojisi, insanlara değer verdiğini ve ürünlerinin yüksek kalite standartlarına sahip olduğunu söyleyebilir, ancak bu konudaki gerçek durumu gösteren kayıtlar, söylediklerine ters düşebilir. Nitekim ABD örgütlerinde, takım çalışması benimsense de bireysel rekabetçiliği ödüllendirmenin yaygın olduğu bilinmektedir.

3.3. ARTİFAKTLAR

Schein'in (2004), soğan metaforundaki en dış tabaka yapılar, kişilerarası iletişim kalıpları, izlenecek prosedürler, çevredeki sesler, kıyafetler ve hatta tütsüler gibi görünen gözlenebilir, fiziksel, işitilebilir, dokunulabilir şeyler artifaktlardır (Kwantes ve Glazer, 2017:20). Hikâyeler, metaforlar, efsaneler, kahramanlar, logolar, sloganlar, ritüeller, törenler vb. insan eliyle yapılan şeyler ve çevremizde yaptığımız şeyleri yapma yolunun sembolik kanıtlarıdır ve bu kapsam içerisinde yer alır. Gözlemlenen davranışlar da, bu tür davranışların rutin hale getirildiği örgütsel süreçler gibi bir artifaktır. Tüzükler, kurumun nasıl çalıştığına dair resmi açıklamalar ve organizasyon şemaları gibi yapısal unsurlar da artifakt seviyesindedir (Schein, 2010:24).

Bazı kültür araştırmacıları, artifaktlar arasında, kültürün derin varsayımlarını yansıtan önemli semboller bulunduğunu, ancak sembollerin belirsiz olduğunu ve kişinin yalnızca kültürü daha derin varsayımlar seviyesinde deneyimlediyse, bir şeyin ne anlama gelebileceğini anlayabileceğini iddia etmiştir (Gagliardi, 1990). Bu nedenle bir kültürü anlamak için, ilk önce artifaktlar tespit edilir. Buradaki zorluk, tespit sonrasında artifaktların nasıl ve niçin (yani değerler ve inançlar) ortaya çıktığını anlamaktır (Kwantes ve Glazer, 2017:20).

Kültürel özellikler, değerleri etkileyen inançların bir araya getirilmesi iken, inançlar da artifaktları etkilemekte, bu yüzden de artifaktlar, inançları ve varsayımları değiştirebilen değerleri değiştirmektedir. Diğer bir anlatımla, farklı bir sosyokültürel imza katmanı olan tabakaların her birinin etkisi iki yönlüdür. Nihayetinde, kültürler arası yetkin olabilmek için, özellikle başka bir kültürdeki insanların neyi sevdiğinin ve bildiğinin anlaşılmasını sağlayan değer ve inanç derin katmanları ile ilgili meta-bilgiye sahip olmak gerekir (Leung ve ark. 2013). Böylece, meta-bilgi ile donatılmış bireyler,

başkaları ile anlamlı etkileşimlere girmek de dâhil olmak üzere kültür alanında sorunsuz bir şekilde gezinebilirler.

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLANDIRMALARI

Kültür tipolojilerindeki sınıflandırmanın amacı, kuruluşların belirgin özellikleri ile güçlü ve zayıf taraflarını incelemektedir (Merve vd., 2015:6686). Örgütün sahip olduğu kültürün anlaşılması ve tanımlanması, örgüt kültürünün sınıflandırılması yoluyla daha kolay hale gelir (Dinç, 2015:32); mevcut kültür türünü öğrenerek sorunların ortadan kaldırılmasına yardımcı veya yöneticilerin gelişimini teşvik edici kültürel unsurlardaki değişimi tahmin etme becerisi kazanılır.

Martin (1992), üç farklı perspektifin (entegrasyon, farklılaşma ve parçalanma), hem kültürün hem de araştırmacıların örgüt kültürüne yönelik metodolojik yaklaşımını tanımlamada kullandıkları stratejileri desteklediğini önermektedir. Bu üç perspektif, kültürün nasıl işlediğine dair örtük anlayışları yansıtmaktadır. Kültürü anlamada bütüncül bir yaklaşım özellikle ortak noktalara, fikir birliklerine odaklanırken; farklılaşma yaklaşımı, daha büyük bir kültür içindeki alt kültürlerle (kültürün alt birimler arasındaki farklılıklar tarafından ortaya konulduğu ve bir örgütün kültürünün çıkar çatışmalarıyla dolu olduğu) odaklanmaktadır (Martin ve Frost, 1999). Parçalanma perspektifi, kültürün belirsiz ve bilinemez olduğunu, örgütün tek bir niteliğini değil, örgütün kendisinin kalıtsal doğasını açıkladığını, bireylerin organizasyondaki kültürü sıklıkla değiştirdiklerini iddia eder. Sonuçta Martin (1992), her bir perspektifin meşruiyete sahip olduğunu ve bireylerin kültürü yönetmeye çalıştığının kabul edilmesi gerektiğini; her üç perspektifin unsurlarının da organizasyonlarda bulunduğunu savunmaktadır.

“Komuta ve kontrol” ya da “otokratik ve demokratik” gibi popüler ayrımlar temelinde de ele alınan kültür tipolojileri ise “sosyalleşme” ve “dayanışma” ya da “içsel-dışsal odak” ve “esnekliğe karşı istikrar ve kontrol” gibi kavramlardan bahsetmektedir. Bu tipolojilerin veya envanterlerin (questionnaires) hemen hemen hepsi, örgüt içindeki veya çevreyle bağlantılı olarak insan ilişkilerinin bazı yönlerine dayanan boyutları ölçmek için tasarlanmıştır (Schein, 2009:37).

En yaygın örgüt kültürü sınıflandırma modelleri olarak:

- Örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerleri ifade eden “baskın (dominant) kültür” ile örgüt üyeleri arasında sadece belli bir azınlık tarafından paylaşılan değerleri temsil eden “alt kültür” (Luthans, 1992:563);

- Öğrenme, öğretme, paylaşma, kolaylaştırma gibi süreçlerle içselleştirilen açıkça düzenlenmiş ve paylaşılmış temel norm ve değerler temelinde güçlü-zayıf kültür (Vural ve Coşkun, 2007:14);

- Eşitlikçilik-hiyerarşi, kişi-görev odaklılık temelinde sınıflandırılan örgüt kültürü (Trompenaars ve Hampden-Turner, 2004);

- Geribildirim hızı ve risk düzeyi bileşimlerine göre dörtlü olarak sınıflandırılan örgüt kültürü (Deal ve Kennedy, 1982),

- “Rekabetçi Değerler Modeli” çerçevesinde hiyerarşi (kontrol), piyasa (rekabet), klan (işbirliği) ve adhokrazi (yaratıcılık) tanımlamalarına göre sınıflandırılan örgüt kültürü (Cameron ve Quinn, 2011);

- Süreç/sonuç odaklılık, çalışan/iş odaklılık, dar görüşlülük/profesyonellik, açık/kapalı sistem, gevşek/sıkı denetim, normatiflik/pragmatiklik boyutlarına göre iki uçlu biçimde sınıflandırılan örgüt kültürü (Hofstede, 2001:391-400) modelinden bahsedilebilir.

Yaygın olarak başvurulan Rekabet Eden Değerler Modeli’nde ise, birinci boyut; esneklik, takdir hakkı ve dinamizm kriterlerini istikrar, düzen ve denetim kriterlerinden; ikinci boyut da örgüt içine odaklanma, bütünleşme ve birliğe vurgu yapan etkinlik kriterlerini örgüt dışına odaklanma, farklılaşma ve rekabete vurgu yapan etkinlik kriterlerinden farklılaştırmaktadır (Cameron ve Quinn, 1999:30).

Genel anlamda, alan yazının taranması sonucunda çok sayıda çalışmanın örgüt kültürünü incelediği belirlenmiştir. Schein’in “Örgütsel Kültür Modeli”, Hofstede’nin “Kültür Yaklaşımı”, “Peters ve Waterman’ın Modeli”, Pearson’ın “AGIL Modeli” ve Quinn ve Rohrbaugh’un “Rekabetçi Değerler Yaklaşımı” organizasyon kültürü modelleri arasındadır.

Goffee ve Jones “İki Boyutlu Organizasyon Tipi”, Cameron ve Freeman’ın “Rekabetçi Değerler Yaklaşımı” ve “Örgütsel Kültür Tipi”, “Jeffrey Harrison Örgütsel Kültür Tipi”, “Ouchi Organizasyon Kültürü Tipi” ve “Deal ve Kennedy Örgütsel Kültür Tipi” de örgüt kültürü modelleri ve yaklaşımlarına dayalı olarak geliştirilen en yaygın

örgüt kültürü tipolojileri arasındadır. Mevcut çalışma kapsamında ise yine, yaygın ve güncel bir tipoloji olan, detayı müteakiben açıklanan, performansa daha fazla vurgu yapan Denison'un Örgüt Kültürü Modeli esas alınmıştır.

5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNDE DENİSON MODELİ VE BOYUTLARI

Denison (1990), yönetim uygulamalarını, örgüt çalışmalarında önemli fakat çoğu zaman ihmal edilen bir adım olduğunu düşündüğü varsayımlar ve inançlarla ilişkilendirmiş; performansın örgüt üyelerinin elindeki değer ve inançların bir fonksiyonu olduğunu keşfetmiştir. Güçlü bir "kültürün" bulunduğu bir organizasyonun, "çalışanlarının arasında güçlü paylaşılan değerler" olarak tanımlanacağını; çalışanlar arasındaki kültürel değerlerden kaynaklanan gücün, gelecekteki organizasyonel performansın öngörücüsü olduğunu ve bunun da genellikle maddi olarak ölçüldüğünü öne sürmüştür. Bu kapsamda Cameron ve Quinn (2011:71) tarafından öne sürülen aynı model, "değerleri" 90 derece döndürerek ve yeniden adlandırarak kültür ölçümünde kullanmıştır. "Rekabetçi Değerler Yaklaşımı" olarak adlandırılan modelde, klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürü boyutları yer almaktadır.

Bazı araştırmacılar örgüt kültürünü aynı zamanda "hem mistik hem de pratik" olarak görmektedirler (Denison, 1990:5). Çünkü gerçekte, örgütlerin ortak değerlerinden türetilen yönetim uygulamalarının (pratik- iş anlayışları), bireylerinin temel değerlerinden (mistik gündelik yaşam pratiği) türetilen yönetim uygulamalarından ayırmak son derece zordur. Denison'un Örgüt Kültürü Modeli ise (DÖKM), bir çok çağdaş örgütsel etkililik modeli gibi, aynı zamanda içsel entegrasyon ve dış uyumun sağlanmasında yer alan çelişiklere (Schein, 1990) odaklanmaktadır. Örneğin, piyasa odaklı ve fırsatçı olan kuruluşlar genellikle iç entegrasyonla ilgili problemlere sahiptir. Öte yandan, iyi entegre edilmiş ve aşırı kontrol edilen kuruluşlar ise genellikle çevrelerine uyum sağlamada zor zamanlar geçirirler.

Denison ve Spreitzer (1991), daha doğrudan normatif kontrolün kültürel unsurlarının örgütün başarısının etkili bir stratejisi olduğunu ve örgüt kültürünün dört boyutunun, girişimin etkenliğini artırdığını ifade etmiştir. Bu dört boyut: (a) Bağlılık yaratan yüksek düzeyde ilgi ve katılım, (b) İçselleştirilmiş bir kontrol sistemi olarak hizmet eden paylaşılan inançlar, değerler ve semboller sistemi, (c) Çevresel işaretleri yorumlama ve onları davranışın uygulanabilir biçimlerine dönüştürme yeteneği ve (d) Motivasyon için ekonomik olmayan bir temel ve uygun davranışa genel bir rehber

sağlayan misyondur. Bu tespitin yönetim açısından anlamı, örgüt kültürü yoluyla normatif düzenlemenin, insan davranışını kontrol etmede daha maliyet-etkili aracı olmasıdır (Jaffee, 2001:139).

Denison ve Spreitzer (1991)'in ileri sürdükleri örgüt kültürünün dört boyutu genel ve kısa tanımlama ile (a) *katılım*, (b) *tutarlılık*, (c) *uyumluluk* ve (d) *misyon* olarak gösterilmiştir. Yukarıda sunulan dört kültürel özellik, birinci ekseninde, dış çevreye uyumluluk ve içsel entegrasyon dereceleri; ikinci ekseninde, istikrar yönüne karşı değişim ve esneklik hakkında çalışan algılarını kavramaktadır. *Katılım*, insan kaynakları kapasitesinin geliştirilmesine, sorumluluk duygusuna ve özerkliğe; *Uyumluluk* ise, dış çevrede yaşanan değişimlere ayak uydurma çabalarının aktarılmasına izin verir. *Tutarlılık* güçlü bir şirket kültürünün temelini oluşturan uyum, koordinasyon ve kontrol şeklindeki değerleri; *Misyon*, kuruluşun uzun vadeli yönelimini ifade eder (Lisman vd., 2004:20).

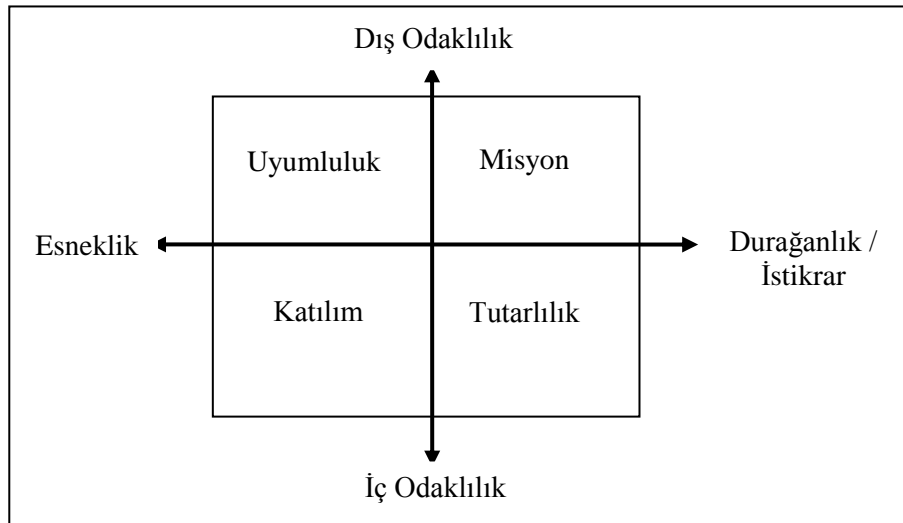
Bu özellikler çift olarak da analiz edilebilir. Her bir çift faktörün örgütsel performans üzerinde farklı etkileri vardır. Katılım ve tutarlılık, kurum içi entegrasyon ve örgüt kültürünün birbirini nasıl etkilediğini (Denison ve Mishra, 1995:216) ifade eder ve çalışan tatminini, motivasyonunu artırır (Denison vd., 2004). Uyumluluk ve misyon, kurum ve dış çevre arasındaki ilişkinin nasıl etkilendiğini, çevre ile paydaşlardan gelen taleplere göre örgütün değişim ve uyum yeteneğinin örgütsel öğrenme vasıtasıyla başarıya ulaşmasını sağlayan uyumluluğu ve belirlenen amaç ve hedefleri somutlaştıran stratejik olarak kullanılmasını sağlayan misyonu ifade eder (Denison ve Mishra, 1995:216). Diğer taraftan Misyon ve tutarlılık, organizasyonun finansal performansını önemli ölçüde artırabilir; katılım ve uyumluluk, inovasyon yeteneklerini geliştirmeye katkıda bulunur, uyumluluk ve misyon işgücü devrini etkiler (Denison vd., 2004). Ancak, Denison'ın circumplex analizinde (Circumplex Modeli, duygusal durumların grafiksel bir temsilidir. Temel olarak, solda hoş, sağda tatsız, üstte aktivasyon ve altta deaktivasyon olan bir dairedir. Diğer tüm duygular, bu dört temel durumun kombinasyonları olarak dairenin etrafına yerleştirilir.) başka yollar da vardır.

Örneğin, Şekil 20'nin soluna bakacak olursak, Katılım ve Uyumluluğun organizasyonun esnekliğini göstererek, kolayca değişebilme yeteneğini ortaya koyduğu görülür. Esnek bir organizasyon, her zaman yeni bir probleme yenilikçi çözümler bulabilecektir. Tersine, sağ tarafta, Misyon ve Tutarlılık, kuruluşun istikrara yönelişini göstermektedir. Böyle bir organizasyon değişime direnecektir, ancak faaliyet gösterdiği ortam istikrarlı ve öngörülebilir ise kuruluş ideal olabilir (Denison, 1990:14-16).

Özetle, bu yaklaşım, en yüksek performans gösteren örgütlerin, insanlarını güçlendirme ve yönlendirme, etkileşimde bulunma, koordine edilen eylemleri kolaylaştırma, temel iş değerlerine uygun davranışı teşvik etme, örgütsel çevrenin taleplerini eyleme çevirme ve net bir amaç ve yön duygusu verme yollarını bulma fikrini desteklemekte ve örgüt kültürünün firma performansı ile bağlantılı olduğu teorisini tanımlamaktadır. Schein'in (1992) belirttiği gibi, etkili kuruluşlar iki sorunu aynı anda çözmelidir: Dışsal uyum ve içsel bütünleşme. Uyumluluk ve misyon özellikleri örgütün dış uyum yeteneğine; tutarlılık ve katılım özelliği içsel bütünleşmeye işaret etmekte ve grafik olarak Şekil 20'de gösterilmektedir.

DÖKM, örgütsel bir profil sağlamak üzere inşa edilmiş ve kültürel nitelikler arasındaki dengeye odaklanmıştır. Kuruluşların güçlü içsel ve dışsal odakları ortaya koyabileceği, istikrar ve esneklik kapasitesine sahip olabileceği teorisini desteklemektedir. DÖKM, en etkin organizasyonların dört özelliğinin hepsinde üst düzeyde olduğunu gösteren "tam" profiller sergilediğini savunmaktadır (Denison, 1990). Bu model yönetsel faaliyetleri, kültürel nitelikleri ve temel varsayımları örgütsel performans ile ilişkili olarak sunar. DÖKM, ayrıca, bu özelliklerin ölçülmesine olanak veren ve örgütsel performansın iyileştirilmesi için olası eylemleri önermekte olan bir organizasyon kültürünün net bir resmini çizmeye yardımcı olan bir teşhis sürecinin temelini oluşturmaktadır (Bruyere, 2013:26). DÖKM, 3000'den fazla örgütte, 100.000'den fazla cevaplayıcı üzerinde yaklaşık 15 yıllık bir çalışma ile geliştirilmiştir (Denison ve Mishra, 1995; Denison ve Neale, 1996).

Şekil 20. Denison'un Örgüt Kültürü Teorik Modeli



Denison'un bu modeline göre, örgütteki çeşitli düzeylerden cevaplayıcıların örgüt kültürüne yönelik algıları, örgüt aktivitelerinden yola çıkarak elde edilir. Veriler, içsel-

dışsal, esneklik-durağanlık olarak adlandırılan iki eksenle örgütün performansına ve sürdürülebilirliğine olan etkisini açıklar. Bu iki eksenle, örgüt kültürü çekirdeğinde yer alan inanç ve varsayımlar, *uyumluluk*, *misyon*, *tutarlılık* ve *katılım* olarak adlandırılan gözlemlenebilir kültürel özellikler olarak tanımlanmaktadır. Her kültürel özelliği (boyut) ölçmek için de üçer alt faktör (kültürel indeks) önerilmektedir (Denison vd., 2006). Belirli bir karşılaştırmalı araştırma problemini ele almak için, her bir firmanın ilgili kültürel içeriğinin dar bir görünümünün ele alındığı söz konusu dört özellik, bir kurumun kültürünün özet özellikleri ve kültürün örgütün etkililiğine katkı sağlayacağı süreçlerdir (Denison ve Mishra, 1995:220).

Yukarıdan aşağıya doğru bakışa sahip kuruluşlar genellikle hizalanma için gereken personel güçlendirmeyi, aşağıdan yukarıya doğru bakışa sahip kuruluşlar ise dinamiklere odaklanmayı zor bulmaktadır. Aynı zamanda, geniş katılımı teşvik eden kuruluşlar genellikle yön belirleme konusunda zorluk çekmektedir. Etkili örgütler ise, bu türdeki basit tercihlere dayanmadan söz konusu çelişkileri çözebilenlerdir (Fey ve Denison, 2003). DÖKM'nin boyutları aşağıda detaylı olarak incelenecektir.

Uyumluluk (Adaptability): Bu boyut, Schein'in bir örgütün içsel kimliğini dış kaynaklı olaylarla sürekli dengede tutma ile değişim mücadelesi fikri üzerinedir. İronik olarak, iyi entegre olmuş örgütler çoğunlukla en az tepkisel olanlardır (Kanter, 1984). Uyumlu organizasyonlar müşterileri tarafından yönlendirilir, risk alır ve hatalarından öğrenir ve değişim yaratmada yetenek ve tecrübeye sahiptir (Nadler ve Nadler, 1998; Senge, 1990).

Uyumluluk, bir kuruluşun dış çevreden sinyal alma, bunları yorumlama ve kuruluşun duyarlılığını (tepki verme yeteneğini) artırmak için topluca davranış değişikliği yaratma yeteneğini vurgular. Dış koşullara yanıt olarak içsel değişim kapasitesi olarak da tanımlanır (Denison ve Mishra, 1995:215). Aşağıdaki üç alt boyut, örgüt kültürünün uyumluluğu üzerinde bir etkiye sahiptir (Fey ve Denison, 1998): (a) *Değişim yaratma*: Kuruluşun yeni fikirleri alma ve yeni yolları keşfetme kapasitesi, (b) *Müşteri odaklılık*: Çalışanların kurumun iç ve dış müşterilerine hizmet etme ihtiyacını tanıması, (c) *Örgütsel öğrenme*: Hem başarılarından hem de özellikle hatalardan öğrenme kapasitesi.

Misyon (Mission): Etkili organizasyonlar, amaçları ve stratejik hedeflerini tanımlayan ve geleceğe yönelik bir vizyon ifade eden net bir amaç ve yön duygusuna sahiptirler (Hamel ve Prahalad, 1994; Mintzberg, 1987). Bir örgütün temel misyonu

değiştğinde, örgüt kültürünün diğer yönlerinde de değişiklikler olur (Fey ve Denison, 2003). Misyon (görev) duygusu ya da uzun vadeli vizyon olarak da isimlendirilen bu temel özellik (Denison ve Mishra, 1995:216), misyonun, stratejik vizyon ve yönelimin ne kadar olduğunu; özellikle, ilk çalışandan son çalışanına kadar ne ölçüde bilindiğini ve paylaşıldığını gösterir (Cercel, 2012). Diğer bir anlatımla misyon, çalışanların yaptıkları işi “neden” yaptıklarını, “ne” yaptıklarını bildiğini ve günlük çalışmalarının bu “neden yaptıklarına” nasıl katkıda bulduklarını bildiklerini göstermektedir.

Misyon özelliği üç alt faktörle sağlanır (Denison vd., 2006): (a) *Stratejik yön ve niyetler*: Kuruluşun “vizyonunu” gerçekleştirmek için stratejik hedefler belirleme kapasitesini göstermektedir. (b) *Amaçlar ve hedefler*: Kuruluşun çalışanlara yol gösterecek ve günlük çalışmaları ile şirketin “vizyonu” arasındaki bağlantıyı gösterecek belirli kısa vadeli hedefler belirleyebildiğini göstermektedir. (c) *Vizyon*: Liderlerin “vizyonunun” kuruluşun temel amacını ne ölçüde içerdiğini ve bu durumun çalışanlar tarafından biliniyor olduğunu gösterir.

Tutarlılık (Consistency): Verimli organizasyonlar, son derece uyumlu, iyi koordine edilmiş ve iyi entegre edilmiş "güçlü" kültürlere sahip olma eğilimindedirler (Davenport, 1993; Fey ve Denison, 2003). Davranışsal normlar temel değerlere dayanmaktadır. Liderler ve takipçileri çeşitli/farklı bakış açılarına sahip olsalar bile anlaşılabilirler (Block, 1991). Tutarlılık, ortak bir zihniyetten kaynaklanan bir istikrar ve içsel bütünlük kaynağıdır (Senge, 1990).

Tutarlılık, dış güçlükler ve beklenmedik durumlarla başa çıkmada esas olan iç direnci sağlayabilen hedef başarısı ve sorun çözümü için birleşik yaklaşımı açıklar. Bu özellik (a) *Temel değerler*, (b) *Uzlaşma/Anlaşma* ve (c) *Eşgüdüm/Entegrasyon* alt boyutlarını içerir (Denison vd., 2004:65). Normatif entegrasyon derecesi olarak da adlandırılır (Denison ve Mishra, 1995:215)

Tutarlılık özelliği, organizasyondaki herkes tarafından anlaşılabilir ve paylaşılan ortak inanç, değer ve sembol sistemini geliştirmeye dayalı bir örgüt kültürünü karakterize eder. Yüksek bir tutarlılık indeksi, organizasyon politikalarının ve yönetim uygulamalarının, değerlerinin ve inançlarının hizalanması anlamına gelir. Tersine, kuruluşun değerleri ve davranışları ile liderlerin dayattığı iş tarzı arasında bir kopuşun varlığı, paylaşılan değerler sistemini tehlikeye atacak ve üyelerin içsel entegrasyonunu etkileyecektir. Katılım ve Tutarlılık ölçeği arasında benzerlikler olsa da, bu iki özellik

örgüt kültürünün farklı boyutlarını karakterize etmektedir. Katılım, çalışanların örgüt içinde yer alan süreçlere dâhil olmasını ifade ederken; tutarlılık, ortak bir değer sisteminin varlığını, düşük katılımın olumsuz etkilerini ne ölçüde dengeleyebileceğini göstermektedir (Denison, 1990:8-11).

Denison Modeli, tutarlılık özelliğini ölçmek için üç alt faktör önermektedir (Denison vd., 2006): (a) *Temel değerler*: Çalışanlarını ve yöneticilerini karar vermede yönlendirecek ve kurumun beklediği şekilde davranacak bir dizi değer ve ilkeyi tanımlama kapasitesini göstermektedir. (b) *Uzlaşma*: Çözülmesi zor sorunlar olduğunda diyaloga girme ve birden çok görünümü destekleme becerisini tanımlar. (c) *Koordinasyon ve Entegrasyon*: Çalışanların tüm organizasyona hizmet eden işleri gerçekleştirmelerini sağlama becerisini ölçmektir.

Katılım (Involvement): Verimli organizasyonlar insanları güçlendirir, takımlar etrafında örgütlenir ve insan kabiliyetini geliştirirler (Becker, 1964; Lawler, 1996; Likert, 1961'den akt. Fey ve Denison, 2003). Yöneticilerin ve çalışanların katılım içerisinde güçlü bir sahiplik hissi vardır. Her kademedeki insanlar, çalışmalarını etkileyecek kararlara girdi sağladıklarını hissederler ve bu çabalarının örgütün amaçlarıyla doğrudan bağlantılı olduğunu düşünürler (Spreitzer, 1995). Katılım, etkin bir örgüt kültürünün şekillendirilmesinde anahtar bir faktördür ve örgütte insan kapasitesinin gelişmesini teşvik etme, bir sorumluluk duygusu yaratma ve her bir kurumun sorunsuz çalışmasının çalışanların yaşamını iyileştireceği fikri (Cercel, 2012) olup sahiplenme ve bireysel sorumluluk duygusu yaratır (Denison, 1990:5). Aynı zamanda, çalışanlar arasında yüksek seviyede bir katılımın geliştirilmesi, önemli düzeyde beklenti yaratması ve dolayısıyla karşılanmadığı takdirde daha yüksek bir başarısızlık riski doğurması nedeniyle olumsuz etkilere de neden olabilir (Denison, 1990:6-8).

Çalışan katılımı uygulamaları, çalışanlara işlerinde daha fazla kontrol imkânı sağladığı ölçüde, algılanan iş stresini azaltması (Mackie vd., 2001) ve iyi oluş halini yükseltmesi (Ettner ve Crzywacz, 2001) beklenir. Bu nedenle hem iş yükü hem de özerklik stresin belirleyicileridir (Macky ve Boxall, 2008). Öte yandan, araştırmacıların gerçekte nerede durdukları incelendiğinde, çalışanların katılımını arttıran iş uygulamalarının, çalışanlara işinde daha fazla takdir yetkisi getirmesinin örgütsel çıkarlara yol açtığı ortaya konmaktadır. Başka bir deyişle, YPÇS, işi yoğunlaştırmak suretiyle çalışır (Cooke, 2001; White vd., 2003). Buna örnek olarak, daha önce yöneticiler veya teknik uzmanlar tarafından alınan kararlarda çalışanların bir araya gelmesi, takım

çalışması gerektiren çalışma sistemlerinin benimsenmesi veya ücret ve diğer ödüllerin iş performansını artırmak için kullanılması verilebilir.

YPÇS kavramının merkezinde yer alan bir uygulama olan takım çalışmasıyla ilgili olarak, De Dreu ve Weingart'ın (2003, 741) hem görev miktarının hem de ilişki çatışmasının artış gösterme potansiyeli nedeniyle takım üyelerinin memnuniyetinin azalmasına neden olacağını işaret etmektedir. Takım üyelerinin, aynı zamanda takımın *performans hedefleri* ve takım-esaslı performans ödemesi nedeniyle uygun seviyelerde çalışma gayretini tanımlayan *normları*, sosyal bulaşıcılık etkisi (social contagion effect) (Brett ve Stroh, 2003) yoluyla norm uygulamalarının yoğunlaşmasına ve buna uyma konusunda akranlarına baskı yapılmasına neden olabilir. Bu gerçekliği tanımlamada Barker (1993), uyumlu kontrol (concertive control: takım üyelerince benimsenen değer tabanlı normatif sistem) gibi bir olguya da değinmektedir.

Denison Modeli, katılım özelliğini ölçmek için üç alt faktör (kültürel indeks) önermektedir (Denison vd., 2006): (a) *Güçlendirme*: Çalışanların erişebileceği verilere ve erişme hakkı bulunmayan verilere dayanarak kendi kararlarını verebilecekleri sorumluluk alanlarını değerlendirir. (b) *Takım Çalışması*: Takım çalışmasının organizasyonda nasıl teşvik edildiğine bakar. (c) *Beceri Geliştirme*: Yönetimin yeni beceriler geliştirmeye verdiği önemi ve çalışanlara yeni roller ve sorumluluklar verilmesini ölçer.

DÖKM, gerekli liderliği oluşturan değerler ve bireysel davranışlar arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak, çevresel değişimlere cevap verme kapasitesini ve grubun içsel entegrasyon derecesini değerlendirir. Bu değerlendirmeyi esneklik ve normatiflik ayrımlarıyla açıklar. DÖKM, herhangi bir ulusal veya toplumsal kültürde örgütsel etkililiğe bağlı kültürel boyutları ölçmeyi amaçlamaktadır. Boyutlar evrenseldir, ancak tezahürü, ilişkili toplumsal norma bağlı olarak değişebilmektedir. Kanıtların, Denison'un örgütsel performansla ilişkili kültürün kavramsallaştırılmasının en güçlü ampirik desteğe sahip olduğunu ileri sürmesi nedeniyle, mevcut çalışmada DÖKM tercih edilmiştir.

6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

İnsan kaynağının değer yaratma sürecinin inceliklerinin rakiplerce taklit edilmesi oldukça zordur. Çünkü insanın yarattığı örgüt kültürlerinin kendi içselliği, özgüllüğü (Mueller, 1996), "en güçlü" hali ile dahi ilişkili olan belirsizlikleri ve karmaşıklıkları vardır ve bu bağlamda, İKY uygulamalarının kültürle nasıl ilişkili olduğu dikkate değer

olup, taklit ediciler tarafından kolayca kopyalanamazlar. (Redman ve Wilkinson, 2006:10). Bu gerçeğin belirsizliği; değerler, inançlar, varsayımlar gibi soyutlamaların “gözlenmesinin zor olmasından” (Yağmurlu, 1997:719) kaynaklanır.

Brewster (1999), Kuzey Amerika’da geliştirilen STİKY kuramlarının Avrupa bağlamında kapsama dâhil edilemeyeceğini, çünkü Avrupa Birliğini çevreleyen bağlamın farklı olduğunu savunmuştur. Ericksen ve Dyer (2005) ise, STİKY kuramlarının genellenmesinde, kültür veya ülke farklılığına ilave olarak, örgüt bağlamı ve stratejisi açısından da farklılığa dikkat çekmiştir.

Örgütün dış çevresinde yaşanan sürekli gelişmeler, işletme içerisinde de değişikliklere neden olmaktadır. Örgütleri açık sosyal sistemler olarak ele aldığımızda, örgütlerin çevreden girdi alırken çevreden etkilendikleri, çevreye çıktı verirken de çevreyi etkiledikleri söylenebilir (Chan vd., 2000:286) . Değişen çevre koşulları, teknolojik gelişmeler ve küreselleşmeyle beraber farklı kültürlerin birleşmeye müsait olması, İKY anlayışında ve işletme kültüründe yeni ve farklı bir etkileşim alanı oluşturur (Koca, 2010:76). Çünkü, çevrede meydana gelen olaylar, değişmeler veya yenilikler, işletme kültürü çerçevesinde değerlendirmeye tabi tutularak yorumlanır, kabul ya da reddedilir (Koca, 2010:69).

Beer (2000), işletme ve bölgeler arasındaki koordinasyon, tüketici ihtiyaçlarına bağlılık, başarı için en kritik olan fonksiyonlarda yetkinlik, dürüst diyalog kurmaya yönlendirici iletişim ve her iki alanda (teknik ve idari) yaratıcılık şeklinde detayları sunulan organizasyonel davranışların yüksek performansa yol açtığını iddia etmektedir. Yüksek bağlılık modelindeki İK uygulamaları da, örgüt kültürünü yönetme girişimleri ve çalışanların bu kültür içinde ve bu kültür için etkili bir şekilde faaliyet göstermelerini sağlamaya yöneliktir. (Guest, 2000:338). Nitekim, MC Kinsey tarafından yönetimde verimliliği arttırmak amacıyla ortaya konan 7S [*Serr*: Strategy (strateji), Structure (yapı), System (sistem), *Yumuşak*: Skills (beceriler), Shared Values (paylaşılan değerler), Staff (personel), Style (tarz)] modeli, örgütlerdeki değişim boyutlarını ele alarak (Dinçer, 2006:117), yaşamak/uyum sağlamak için iç ve dış çevre koşullarındaki değişime uyum sağlayacak örgütlerin sahip olduğu; genel anlamda yumuşak güçlerin, özel anlamda ortak değerlerin varlığını ve bu değerler çerçevesinde çalışılması gerektiğini vurgulayarak, değişimin ancak insan unsuru etkileşimleri ve yönetimiyle gerçekleşeceği kavrayışını öne çıkartmaktadır.

İKY, çalışan ilişkilerini yönetsel bir yapı içerisinde ele alarak insana odaklanmış, örgüt kültürüne uygun çalışma politikalarını geliştiren ve örgütte bütünlük sağlayıcı

görevler üstlenmektedir (Kosa, 2011:132). Aynı zamanda “Kültür, genellikle sinerjiden ziyade bir çatışma kaynağıdır. Kültürel farklılıklar en iyi ve çoğu zaman bir felakettir.”(Hofstede, 1991:18). Bu nedenle de kültürden haberdar olmak, farklı ülkelerden/alt kültürlerden insanlar arasındaki yanlış anlaşılmaların ve yanlış yorumların önüne geçer. Örgütteki İK yöneticileri de, İKY uygulamaları sayesinde örgüt kültürünün benimsetilmesinde kaldıraç etkisi yaratarak ritüeller, semboller, kurallar, inançlar, davranışlar gibi kültürü belirleyen kriterlerin değişiminde (Covey, 1998:35), İKY-Örgüt Kültürü etkileşiminde aktif görev yaparlar.

7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ

Diğer birçok örgütsel araştırma gibi, kültür-performans ilişkisinin kökeni, biçimsel olmayan sosyal sistemin varlığını ve işgörenler arasında paylaşılan varsayımları ve inançları ortaya çıkaran Hawthorne Çalışmalarına (Roethlisberger ve Dickson, 1975) kadar geriye götürülebilir. Bu araştırma sırasında öyle belirtilmesi de "Örgüt Kültürü" varlığı ortaya konmuştur (Baba, 1996).

Örgüt kültürünün performansı belirlemesinin, (a) Kuvvetli kültür olarak bahsedilen örgütü oluşturan bireylerin örgüt kültürünü benimseme derecelerinin yüksekliği ve (b) Örgüt kültürünün örgüt stratejisine uygun bir kültür olması, şeklinde özetlenecek iki yönü vardır (Baş, 2011). James ve Sells (1981) de, kültür-performans bağlantısını incelerken kültür, süreç ve örgütsel sonuçların etkileşimli doğasının dikkate alınması gerektiğini savunmuştur. Bu şekildeki araştırmaların altında yatan argüman, örgütsel kültürün diğer arabuluculuk faktörleri aracılığıyla performans sonuçlarını etkilediğidir (Tseng, 2010; Zheng vd., 2010).

Bu tespitle bağlantılı olarak, Silverzweig ve Allen (1976), bir dizi vaka incelemesi yoluyla kültür ile performans arasındaki bağlantıyı saptamak için sistematik bir çaba göstermiş; araştırılan sekiz firmanın, kültürlerinde bazı değişiklikler yaptıktan sonra, altı firmanın performansının önemli ölçüde arttığını tespit etmişlerdir (Nazir ve Lone, 2008:49).

Araştırmacılar neredeyse aynı zamanlarda, Japon firmalarının dünya çapındaki olağanüstü başarısını merak etmiş; örneğin Ouchi ve Jaeger (1978) bu doğrultuda çalışanın bağlılığı ile çalışanların refahı ve uzlaşmacı karar alma gibi belirli hümanistik değerlere ilişkin birleşik bakış açısının, Japon yüksek performansında birincil katkı sağladığını keşfetmiştir. Japon ve Amerikan firmalarındaki tecrübeleriyle de Pascale ve

Athos (1981), Japon firmalarında yüksek üretkenliğin, güçlü insan ilişkileri konusu ile ilgilenmelerinden kaynaklandığını bulmuştur.

Peters ve Waterman (1982), kültür ve performans arasındaki yukarıdaki nedensel ilişkiyi açıklamayı daha da pekiştirmiş; "*In Search of Excellence*" isimli kitaplarında, üstün firma performansının ancak bir firmanın, salt teknik ve rasyonalist bir yaklaşımdan, uyarlanabilir ve hümanistik bir yaklaşıma doğru ilerlediğinde mümkün olabileceğini savunmuşlardır. Aynı şekilde Deal ve Kennedy (2000), paylaşılan değerlerin, örgüt üyelerini kendilerinden beklenenler doğrultusunda yönlendiren ve dolayısıyla örgütsel performansını olumlu yönde etkileyen resmi olmayan sistemler olarak hareket ettiğini bildirmiştir.

Bununla birlikte, 1980'lerin sonuna gelindiğinde, akademisyenler yukarıda önerilen şekilde kültür ve firma performansı arasındaki nedensel bağlantıyı ciddi biçimde sorgulamaya başlamış (Nazir ve Lone, 2008:50); örneğin Saffold (1988:546), kültürün performans üzerindeki muhtemel etkisini kabul ederek, "Akademisyenlerin örgütsel analizde kültürün rolü hakkında geliştirdiği, kültürü performansla ilişkilendiren basit bir modelin ilişkiyi açıklayamadığı; artık örgütsel kültür ve örgütsel çıktılar arasındaki bağlantıda daha karmaşık bir anlayışın geliştirilmesi gerektiği" sonucuna varmıştır. Böylece 1990'lı yıllarda, araştırmacılar kültür ve performans arasındaki ilişkiyi test etmek için böyle bir bağın kanıtı olarak gerçek bir dikkat gösterildiği ve büyük adımların atıldığı çok sayıda araştırma geliştirmişlerdir (Nazir ve Lone, 2008). Bu doğrultuda örgüt kültürü, karar verme ve örgütsel öğrenmeyi (Fiol ve Lyles, 1985), bilgi yönetimini (McDermott ve O'dell, 2001; Tseng, 2010), yaratıcılığı ve yeniliği (McLean, 2005; Vincent vd., 2004), çalışan davranışını, öğrenmeyi ve gelişmeyi (Bollinger ve Smith, 2001) etkiler sonuçlarına ulaşılmıştır. Aynı doğrultuda başka çalışmalarda da, çeşitli performans çıktılarını etkileyen yegâne faktörün firma yenilikçilik kapasitesi olduğu iddia edilmiştir (Han vd., 1998; Hurley ve Hult, 1998).

Örgüt kültürü, örgütün performansını doğrudan etkileyen karar alma, takım çalışması, kalite, müşteri, yenilik şeklindeki faaliyet alanları ve işlevlerde nasıl davranılması ve hangi tarzda düşünülmesi gerektiği konusunda rehberlik vazifesi görür (Mellor, 2006:22-56). Bu doğrultuda, söz konusu görev ne kadar etkin yerine getiriliyorsa sonuçların/çıktıların da gelişim göstermesi beklenir. Bu araştırma sonuçlarından ve tespitlerden hareketle, salt örgüt kültürü-performans ilişkisi ile yetinilmemesi; bu bağlantıda da yaratıcılık, yenilik, çalışan davranışı, öğrenme vb. aracı değişkenlerin/ara

çıktıların açıklayıcı gücü olacağına dikkate alınmasının gerektiği ortaya çıkmaktadır. Fakat “her kültürün kendine has özellikleriyle zaman, durum ve çevre bağlamında gelişebildiği” de unutulmamalıdır (Ye vd., 2008).

Heskett ve Kotter (1992) örgüt kültürünün algılanan gücünün, net gelir artışı, yatırımın geri dönüşü (ROI) ve on yıl boyunca hisse senedi fiyatının artışıyla ölçülen uzun vadeli ekonomik performans ile pozitif korelasyon gösterdiğini göstermiştir. Aynı doğrultuda örgüt kültürünün performansı (Homburg ve Pflusser, 2000), çalışan tutumlarını ve örgütsel etkililiği önemli ölçüde etkilediği (Gregory vd., 2009); örgütsel strateji ve örgüt yapısına kıyasla bilgi yönetimi ve örgütsel etkililiğe daha fazla katkıda bulunduğu da işaret edilmiştir (Zheng vd., 2010).

Konfüçyüsçüler ve Güneydoğu Asya kültürleri, yöneticiler ve astlar arasındaki ilişkilerde yüksek güç mesafelerini daha fazla kabul etmektedirler (Hofstede, 2001). Inglehart vd.(2005), kalkınmanın erken aşamalarında olan ülkelerin hayatta kalmak için daha fazla çalışmaya odaklandıklarını, gelişmiş ülkelerin ise kendini gerçekleştirmeye daha fazla odaklandıklarını öne sürmektedir. Bu birikimli tespitlerden yola çıkarak da yöneticilerin faaliyetlerine doğru adımla başlamaları için organizasyonun performansını hangi faktörlerin etkilediğini bilmeleri önem taşımaktadır.

Mevcut araştırmalar, üç [(a) Pazar oryantasyonu, (b) öğrenme oryantasyonu ve (c) girişimcilik oryantasyonu (Lumpkin ve Dess 1996; Kohli ve Jaworski 1990; Narver ve Slater 1990) olarak adlandırılan] kültürel özellikten her birini (çeşitli şekillerde iş davranış ve kararlarını etkileyen, iş yapma anlayışını temelden belirleyen) yüksek ve kalıcı işletme performansı için gerekli fakat tek başlarına yetersiz faktörler olarak görmektedir (Hult ve Ketchen 2001). Ancak üçü bir araya getirilebildiği takdirde, birbirlerinin tamamlayıcısı olacağı ve ortak sinerjistik etki süreçlerinin sonucunda da, yüksek kârlılık dâhil olmak üzere diğer işletme performansı göstergelerinde kalıcı rekabet üstünlüğü ortaya çıkabilecektir. Yılmaz ve arkadaşları da (2005) örgüt kültürünün, rekabet süreci içinde hangi işletmelerin daha başarılı ya da başarısız olacağını belirleyen en önemli faktörlerden biri olarak ortaya çıktığını belirlemiştir.

Kaynak Temelli Yaklaşım’a göre (Barney, 1991) ise, bu üç ‘Firma Kültürü’ özelliğinin her biri, rakipler tarafından (a) Geliştirilmesi zor, (b) Taklidi zor, (c) Satın alınması mümkün olmayan ve (d) Karmaşık sosyal yapıları içermeleri nedeniyle,

işletmeler için kalıcı rekabet avantajı yaratabilmeye yüksek kapasiteye sahiptir (Yılmaz vd., 2009).

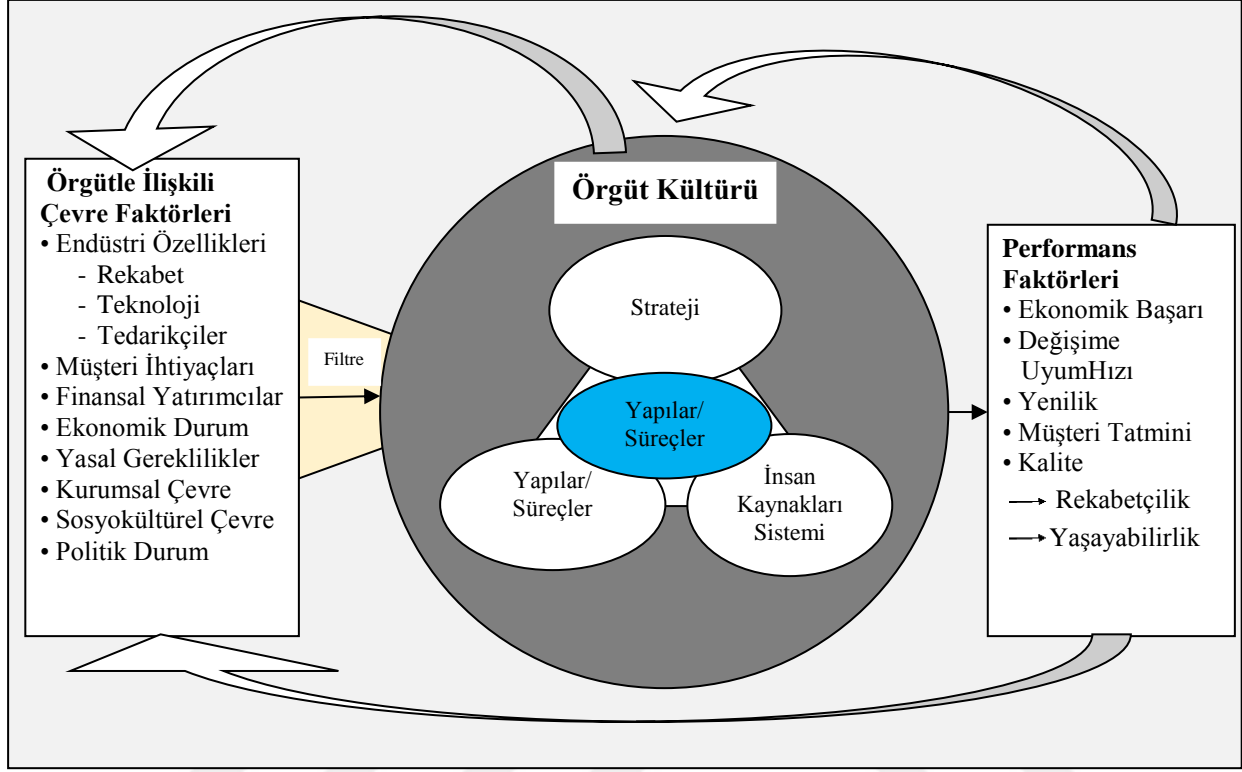
“Örgütte işler nasıl yapılır?” sorusuna, “örgüt kültürü, örgüte dâhil olan herkesi ve yaptığı her işi etkiler” (Gallagher vd., 2008) cevabı ilk planda verilebilir. Nitekim çalışanlar “burada işler böyle yürür” dediklerinde, aslında vurgu yaptıkları örgüt kültürüdür (Kesen ve Nihat, 2014:37; Schein, 2009). Kültürel normların bilinmesi, kurum kültürünü ve örgütsel performans ile olan ilişkisini anlamamızı sağlayacaktır. Ayrıca, başarılı bir yönetici, geleceği tehlikeye atmamak adına, yüksek performanslı bir iş kültürünün gelişmesini tesadüfen terk edemeyecektir. Pek çok araştırma, farklı ülkelerdeki farklı şirketlerin farklı hedefleri vurgulama eğiliminde olmasına rağmen, finansal kârlılık ve büyümenin örgütsel performansın en yaygın ölçütleri olduğuna işaret etmektedir (Abu-Jarad vd., 2010).

Örgüt kültürü dış çevre faktörleri ile etkileşim halindedir ve dışsal faktörler örgüt kültürünü kendi dinamikleri içerisinde dönüştürürken, bu dönüşüm süreci aynı zamanda örgüt kültürü tarafından da etkilenmektedir (Doğan, 2013:52). Dönüşüm sürecinde örgütün yönetici/lider grubu, stratejisi, yapısı ve İK etkin bir rol oynar. Sackmann da (2011:34-37), başarı getirmesi için performans faktörleri olarak tanımlanan unsurların, örgütün dışsal faktörlerinin kendi kültürünün çatısıyla uyumlu olarak yorumlanması ve kendini dönüştürmesi gerektiğini Şekil 21’deki modeli ile savunmaktadır. Birçok çalışma, performans ile değerleri ilişkilendirdiğinden örgüt kültürü-performans bağlantısını incelemek için örgüt kültürü uygulamalarına ihtiyaç bulunmaktadır (Lee, 2006; Salzainna, 2004; Mazlina, 2004; Jaundi, 2000; Zila, 2001; Markannen, 2001; Sin ve Tze, 2000; Kasa ve Pihie, 1997; Denison ve Mishra,1995) ‘dan akt.(Abu-Jarad vd., 2010:42).

Örgüt kültürünün ölçümünde, Denison ve Mishra (1995); Gordon ve DiTomaso (1992); Heskett ve Kotter (1992), yalnızca yöneticileri veya üst düzey yöneticileri kullanarak örgüt kültürünü değerlendirmiş ama bu yöntem bazı akademisyenlerce ağır şekilde eleştirilmiştir. Örneğin, Ashkanasy (2000), örgüt kültürü çalışmaları yapan araştırmacıların organizasyonun her kademesini temsil eden örgüt üyelerini araştırması zorunluluğunu savunmuştur. Örgüt kültürü olgusu, doğası gereği her firmadan tek bir kişinin algısal değerlendirmeleri yoluyla doğru ve sağlıklı bir şekilde ölçülemeyecek kadar çok boyutlu ve karmaşık bir olgudur. Oysa bu alanda yayınlanan araştırmaların büyük çoğunluğu, her firma için tek bir yanıtlayıcının (ve genellikle bir üst düzey

yöneticinin) algısal değerlendirmelerine dayalı, kısıtlı verilerle ortaya konulmuştur (Yılmaz vd., 2009:2485).

Şekil 21. Örgüt Kültürünün Etkileri ve Performans Faktörleri



Kaynak: Sackmann, 2011:34-37.

Örgütsel problemleri ele almanın en iyi yolu olarak görüldüğünden yirmi yıl sonra bile örgüt kültürü, hala geniş kapsamlı olarak örgütsel rekabetçiliğin kilit bir yönü olarak görülmektedir. Bu özelliğini, değerler ve inançlardan geçen verimli faaliyetleri birleştirme, esneklik ve katılıma odaklanma sağlayarak gerçekleştirirler (Alvesson ve Sveningsson, 2015). Yüksek performansa yol açmak maksadıyla yola çıkan örgütsel değişimin gerçekleşmesi ihtimali açısından, Ericsson'un CEO'su Carl-Henrik Svanberg, “kültürün her zaman stratejiyi alt ettiğini”; eski IBM başkanı Lou Gerstner, “IBM'deki zamanımda, bu kültürün sadece oyunun bir yönü değil, oyunun kendisi olduğunu görmeye başladım” tespitiyle (Palmer vd., 2009:358) örgüt kültürünün kilit rolü, uygulama alanındaki üst yöneticiler tarafından bir kez daha altı çizilmiştir.

İK sistemlerinin tasarlandığı ve yürütüldüğü iç çevre ile ilgili faktörler kapsamında demografik özellikler (örgütün türü, yaşı, büyüklüğü, uluslararası olma düzeyi, teknolojisi, çalışanların türü) ve içinde bulunduğu finansal koşullar kadar örgüt kültürünün de İK politika ve uygulamalarını etkilediği (Armstrong, 2017:16-17)

bilinmektedir. Örgüt kültürü, üyelerinin, çevreyi nasıl yorumladıklarına ve yönettiklerine, eldeki bilgilerle ne yapacaklarına ve nasıl davranacaklarına karar verme biçimlerini kontrol etmelerine (Cook ve Yanow, 1993) yol açması nedeniyle örgütsel etkililiği arttırmak için kullanılabilir (Smircich, 1983). Bu tespitler bağlamında yürütülen mevcut araştırma özelinde de Denison Örgüt Kültürü Modeli, örgütsel performansla ilişki odaklı tasarlanmış olması nedeniyle YPCS-performans ilişkisinin nedenselliğini açıklamak ve kavramak için tercih edilmiştir.

Özetle, örgüt kültürü örgütün misyonunu yerine getirirken kaynak kullanımından nihai ürün elde etmeye kadarki tüm temel ve destekleyici süreçlerinde kullandığı planlama, ekip çalışması, bilgi paylaşımı, iletişim, raporlama, öğrenme, yönlendirme, karar verme ve koordine/senkronize etme gibi işlevlerinde holistik özelliği nedeniyle sinerji yaratabilme gücüne sahiptir ve yaşayabilmenin temel işlevi olan uyum yeteneğinin çekirdeğinde yer alır. Bu gücü ile de örgütün bütün sosyal ve ekonomik amaçlarını etkileyebilir; çalışan performansını, çalışan performansı ile birlikte örgütsel performansını artırabilir. Kendine has özellikleri üzerinden rekabet avantajı sağlayabilir.

Sonuç olarak örgüt kültürü, bir kurumdaki ilişkileri, çalışma, karar verme ve problem çözme süreçlerini şekillendiren ana kaynaktır. Dolayısıyla kültür, örgütün performansı, etkililiği ve rekabetçi konumu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Kültür ve finansal performans arasındaki ilişki, birçok araştırmacının çalışmalarına konu olmuştur. Peters ve Waterman (1982), yüksek performanslı firmaların, belirli kültürel niteliklere ve 'güçlü kültürlerle' sahip oldukları için düşük performanslı firmalardan ayırdedilebileceğini iddia etmiştir. Gordon ve DiTomaso (1992), güçlü bir kültürün kısa vadeli şirket performansını öngördüğüne dair destekleyici bulgular elde etmişlerdir. Benzer şekilde, Deal and Kennedy (1982) örgütsel performansın güçlü paylaşılan değerlerle geliştirilebileceğini önermektedir. Bununla birlikte, Deal and Kennedy'nin önerileri Reynolds (1986) ve Saffold (1988) tarafından eleştirilmiş, örgüt kültürünün performansla ilişkilendirilmesine yönelik öne sürülen basit modelin artık kültür ve performans arasındaki bağın daha karmaşık bir anlayışla ele alınıp geliştirilmesi gerektiği için yeterli açıklamada bulunamadığı yorumunda bulunulmuştur.

Heskett ve Kotter'in 1992 tarihli çok satan "Corporate Culture and Performance" isimli kitaplarında kurumsal kültür ve finansal performans arasındaki ilişki konu edinilmiştir. Harvard Business School'dan Heskett ve Kotter (1992) tarafından yapılan bu çalışmada, performans artırıcı kültürlerle sahip firmaların net gelirlerinin 1977-1988

yılları arasında % 756 oranında büyüdükleri, buna karşılık performansı arttırıcı kültüre sahip olmayan firmalar için bu oranın % 1 olduğu belirtilmektedir. Araştırmada, 26 ülkedeki 22 farklı sektörden edinilen ampirik veri üzerinde yapılan regresyon analizi, örgütsel kültürün şirketlerin uzun vadeli finansal performansları üzerinde etkisi olduğunu göstermiştir. Güçlü işyeri kültürüne sahip şirketler, gelirlerini ortalama olarak zayıf kültüre sahip şirketlere göre 5 kat daha fazla arttırmışlardır. Ayrıca olumlu kültüre sahip şirketler işgücü büyümesi, hisse senedi değerleri ve net gelir gibi ölçümlerde de diğer şirketleri geride bırakmışlardır. Daha sonra 2001 yılında Kaliforniya üniversitesinden Flamholtz (2001), “Corporate Culture and the Bottom Line” isimli çalışmasında, kültürün sadece kurumsal etkinliğin dışında ayrıca bilanço sonuçlarına da etkisi arasında kuvvetli bağlantılar olduğunu göstermiştir. Hatta Kruse (1993) tarafından kâr paylaşım planları olan örgütlerde verimliliğin, kâr paylaşım planları olmayanlara göre %3-%5 arasında daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Büyük ölçekli niceliksel çalışmalar çoğunlukla Amerika Birleşik Devletleri'nde (Denison, 1990; Denison ve Mishra, 1995; Gordon ve Di Tomaso, 1992; Heskett ve Kotter 1992; Marcoulides ve Heck, 1993; Petty, Beadles, Chapman, Lowery, ve Connell, 1995; Rousseau, 1990) ve Avrupa'da (Calori ve Sarnin, 1991; Koene, 1996; Wilderom ve Van den Berg, 1998) yürütülmüştür.

ABD ve Avrupa dışındaki çalışmalara örnek vermek gerekirse, Shahzad vd.,de (2013) Pakistan'daki çalışmalarında örgüt kültürü ve çalışanın iş performansı arasında pozitif anlamlı ilişki bulmuştur. Ahmad vd., (2017) tarafından Pakistan'da 15 üniversitedeki 250 çalışan üzerinde Schein'in örgüt kültürü (Üç temel düzey: 1)Artifaktlar, 2)İnançlar ve 3)Varsayımlar) modeline dayanarak ve kâr amaçsız örgütler için Dengeli Puankartı'nın (Balanced Skorcard) kullanıldığı araştırmada, örgüt kültürünün örgütsel performans üzerinde güçlü olumlu bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Wei vd. (2014), Çin'deki 180 firmada çalışan 1150 kişi üzerinde yaptığı araştırmada, organik tipte örgütsel kültürün (yani adhokrasi ve klan), gelişmekte olan ekonomideki pazarlama etkinliğini ve performansını etkilemek için stratejik bir kaynak olarak nasıl çalıştığını, rekabet üstünlüğü ve üstün performansın öncülleri olduğunu, organik kültürlerin pazar tepkisini etkilediğini, üstün performansın üretilmesinde pazar tepkisinin ve ürün stratejisinin değişmesinin kritik rolleri olduğunu tespit etmişlerdir.

Bu çalışmalarda çok çeşitli kültür ve performans göstergeleri kullanılmış ve çeşitli kuruluş ve endüstrilerde uygulanmıştır. Söz konusu çalışmaları birbirine bağlayan şey,

araştırmacıların örgüt performansının kısmen örgüt kültürüne atfedilebileceğine yönelik güçlü bir inançtır (Gallagher vd., 2008). Denison ve Mishra (1995) ile Fey ve Denison (2003) tarafından yürütölen araştırmalarda da, DÖKM'nin dört boyutu (*Uyumluluk, misyon, tutarlılık ve katılım*) ile ROA, ROI, satışlardaki artış, pazar payı, kalite, çalışan tatmini, ürün/hizmet gelişimi olarak adlandırılan örgütsel verimlilik göstergeleri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur.

Kültür-performans bağlantısına yönelik son dönemde Türkiye'de yapılan çalışmalar kapsamında ise Zehir ve Öşzahin'in (2006) çalışması örnek olarak verilebilir. Türkiye'de imalat sektöründe faaliyet gösteren ve 500 (İSO, 2003) firma arasında yer alan 73 firma üzerinde yürütölen bu araştırmada, örgütsel yapı faktörlerinden katılımcılık ile firma performansı arasında anlamlı ilişki bulunmuştur.

Yılmaz ve Ergun (2008) tarafından Kocaeli'de 18 farklı endüstriden 100 üretim firmasının 100 yöneticisi ve 1076 orta-alt kademe çalışanı üzerinde yapılan araştırmada, DÖKM çerçevesinde dört büyük örgütsel kültür özelliğinin firma performansı ile ilişkili olduğu; örgüt performansında, satış büyümesinin, pazar payı büyümesinin ve ROA'nın desteklenmesi açısından misyon özelliğinin en belirgin olduğu; bir firmanın başarılı yeni ürünler geliştirme yeteneğinin öncelikle uyumluluk ve tutarlılık özelliklerinden etkilendiği; çalışan memnuniyetinin çoğunlukla katılım özelliği ile belirlendiği; kültürel özellik çiftlerinin dengesiz kombinasyonları performans göstergeleri üzerinde beklenen olumsuz etkileri (misyon ile uyumluluk özelliği arasındaki dengesizlik derecesinin, satış büyümesi, pazar payı büyümesi, çalışan memnuniyeti ve genel firma performansı gibi çeşitli performans göstergelerine olumsuz etkileri olduğu) yaratırken, diğerlerinin olumlu etkileri olduğu (katılım-misyon ikilisi, tutarlılık-uyumluluk ikilisi) belirlenmiştir.

Yılmaz vd. (2009) tarafından kültür ve performans boyutlarına etkileri ile ilgili 441 özel sektör firmasının 989 firma yöneticisi ve 1731 çalışanı üzerinde anket yöntemiyle (toplam 2720 kişi) yürütölen bir saha çalışmasında; ciro kârlılığı (Kâr/Toplam satışlar) aktif kârlılığı (Kâr/Toplam varlıklar), firmanın genel kârlılık durumuna ilişkin kârlılık oranlarının yakın rakiplere oranla son üç yıllık değerlendirilmesini içeren firma genel finansal performansındaki sorular, hem yöneticilere hem de çalışanlara sorulmuştur. Araştırma sonucunda, toplam etki analizleri açısından Türk özel sektör firmalarının genel işletme performansları (kârlılıkları) ile ilişkili en önemli kültürel özelliğin "Girişimcilik Oryantasyonu" olduğu ve bunun "Pazar Oryantasyonu" tarafından takip edildiği belirlenmiştir. Öğrenme Oryantasyonu ve kârlılık arasında

istatistiksel anlamlılıkta bağıntı olmadığı; “yenilikçilik” kabiliyetinin gelişmesine en çok katkıda bulunan kültürel özelliğin “Girişimcilik Oryantasyonu” olduğu tespit edilmiştir. Öğrenme Oryantasyonunun çok yönlü süreçlerle kendini gösterdiği; bu kültürel özelliğin “yenilikçilik” konusunda etkili olamazken, üretim etkililiği ve İK uygulamaları etkililiği üzerinde olumlu yönde güçlü doğrudan etkilerde bulunduğu belirlenmiştir. Girişimcilik Oryantasyonunun İK performansına, çalışan mutluluğu ve bağlılığına olumsuz etkide bulunduğu; aracı değişken olan pazarlama ve üretim etkililiğinin genel işletme kârlılığı üzerinde etkisinin olduğu gözlenmiştir. Sadece İK uygulamalarında etkililiğin işletme kârlılığını beklenenin aksine negatif yönde etkilediği; İK performansının gözlemlenen negatif etki katsayılarının, diğer performans unsurlarından (pazarlama, üretim) bağımsız olarak, söz konusu değişkenler kontrol edildiğinde (istatistiksel olarak sabit tutulduklarında), kârlılık ile ortaya çıkan bağıntılara işaret ettiği tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, “İnsan Kaynakları Performansı”nın, pazarlama ve üretim uygulamalarındaki kaliteyi artırarak, ‘kârlılığı dolaylı bir şekilde pozitif yönde artırıcı’ etkisinden de söz edilebilir sonucuna ulaşılmıştır.

Leblebici ve Karasoy (2009) tarafından Konya ve Ankara’da örgüt kültürlerinin farklı olduğu varsayılan kamu ve özel yükseköğretim yurtlarından rastgele seçilen 100 personele ve 300 öğrenciye örgüt kültürü (Bürokratik, Bürokratik-Girişimci, Girişimci-Yenilikçi) ile hizmet kalitesini algılamaları arasındaki ilişkiyi keşfetmeye yönelik yürütülen araştırmada, örgüt kültürünün algılanan hizmet kalitesi üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Yeşil ve Kaya (2013) tarafından Gaziantep’te 54 KOBİ üzerinde yürütülen araştırmada ise, örgütsel kültür boyutlarının finansal performans üzerinde hiçbir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Bayazıt ve Koçaş’ın (2010), bir holdinge bağlı 14 farklı şirkette çeşitli fonksiyonlarda görev alan 586 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada, rekabet eden değerler (Klan, adhokrasi, hiyerarşi, pazar) modelinin (Quinn ve Spreitzer, 1991) Türkiye’deki örgütsel kültürü tanımlayabilmek için kullanılabileceğini; örgütsel kültürün pazar odaklılık performansı algılarını etkilediğini; bu modele göre pazar odaklılık performansını artırmak isteyen örgütlerin öncelikle adhokrasi kültürünü (girişimciliği) ön plana çıkarırken, bir yandan da klan kültür tipinin özelliklerini (dayanışma, güven ve takım çalışmasını) de barındırması gerektiğini belirlemişlerdir.

Erkmen ve Bozkurt (2011) sağlık ve telekomünikasyon sektörlerindeki iki örgütün çalışanlarına yönelik yürüttüğü araştırmada, çalışanların örgüt kültürü ve boyutlarına yönelik algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönde ve orta

düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiş; benzer şekilde bu çalışma kapsamında YPÇS'nin örgütsel performansla ilişkisinde bir ara çıktı olan örgütsel bağlılık ile örgüt kültürü arasındaki bağlantıya yönelik ülkemizde 157 kamu ve 112 özel sektör kuruluşunda (Kaya, 2008), bir otel işletmesinde (Çavuş ve Gürdoğan, 2008), altı hastanede (Erdem, 2007), 13 kamu üniversitesinde (Çöl ve Ardıç, 2008) yürütülen araştırmalarda da benzer sonuçlar belirlenmiştir (Erkmen ve Bozkurt, 2011:209).

Özer, Topaloglu, ve Özmen (2013) tarafından özel bir hastanenin 319 sağlık çalışanı üzerinde yürütülen diğer araştırmada, psikolojik sermaye ile iş doyumu arasındaki pozitif ilişkinin destekleyici örgüt iklimi algısı tarafından düzenlendiği; yani, çalışanlarca algılanan olumlu ve destekleyici bir örgüt ikliminin, sahip oldukları psikolojik sermaye düzeyinin iş doyumuna yansımada önemli bir belirleyici faktör olduğu belirlenmiştir.

Aktaş ve Şimşek'in (2014) İstanbul'da 102 hemşire üzerinde yaptığı araştırmada, algılanan pazar kültürü ile durum performansı arasında ters yönlü bir ilişki ölçülmüşken, tercih edilen pazar kültürü ile görev performansları arasında pozitif yönlü bir ilişki; hiyerarşi kültürünün algılanan bireysel performansla ilişkisinin olmadığı; algılanan pazar kültürünün bağlamsal performansı olumsuz etkilediği; algılanan pazar kültürünün görev ve bireysel performansla olan ilişkisi anlamlı olmamakla birlikte negatif eğilimli olduğu belirlenmiştir.

8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİ İLİŞKİSİ

Bir örgütün stratejisi/stratejileri inançlar, değerler, hikâyeler, törenler, semboller, dil ve kahramanlar gibi kültürel ürünler tarafından destekleniyorsa o örgütte benimsenen stratejilerin uygulamaya geçirilmesi kolay olacak ve sonuca ulaşma süresi kısalmaktadır (Eşki, 2015). Stratejileri destekleyen bir örgüt kültürünün yoksunluğu ise o örgütte stratejilerin benimsenmesini ve uygulanmasını zora sokacaktır. Bu doğrultuda, performansa odaklı strateji, stratejiye uyumlu ve doğal olarak da performansa odaklı İKU (konu özelinde bir genel İK stratejisi olan YPÇS ve uygulamaları) arasında o örgütün kültürünün rolü yadsınamayacaktır. Çünkü, örgüt kültürü ve yüksek performanslı İK uygulamaları, örgütün dinamik yetenek ihtiyacını karşılayan potansiyel olarak bütünleşik olan özel kaynaklardır. Her ne kadar insan sermayesi önemli olsa da, sürdürülebilir üstün

performans için itici güç, insan sermayesi yönetimi yetenekleri ve uygun bir kültürün birleşimidir (Lismen vd., 2004).

Buna benzer şekilde, Deal ve Kennedy (1982:15), güçlü bir organizasyon kültürü oluşturmanın, çalışanların davranışlarını geliştirmek ve performansı artırmada güçlü bir araç olduğunu belirtirken; Hartog ve Verburg (2004), biçimsel olmayan kuralların, çalışanların kendilerinden ne beklediğini anlamalarına yardımcı olabildiğini; bu tarz bir kültürün, insanların örgüt adına çabaları hakkında daha iyi hissetmelerine yardımcı olabildiğini vurgulamaktadır. Ya da Guest'in belirttiği gibi (1994:254): “Çalışanlar, finansal teşviklere veya bürokratik gerekliliklere cevap vermek yerine, performans göstermek isterler veya en azından kendilerini mecbur hissederler” tespiti, sadece normatiflik, ekonomi, rasyonalitenin değil, örgüt kültürü ve İK uygulamalarının iç içe geçmiş sosyal ve psikolojik doğasını vurgulamaktadır. Aynı doğrultuda Guest (1994), seçim, sosyalleşme ve eğitim prosedürleri aracılığıyla İKY'nin, kurumlar içindeki normlar, değerler ve gayri resmi kuralların paylaşılan kalıplarının ortaya çıkmasına ve korunmasına katkıda bulunabileceğini öne sürmektedir. Bu nedenle, İKY uygulamaları ve daha spesifik olarak, YPÇS'nin örgüt kültürü üzerinde bir etkisi olabilir [Böylece Guest (1994), araştırmasında kültürün bağımlı bir değişken olarak ele alınacağını ima eder].

Çalışanlar, YPÇS uygulamaları hakkında bilgiye eriştiğinde, anlamak için gerekli olan bir yorumlama sürecine girerler. Bu sosyal veya psikolojik süreç, YPÇS'nin teorik hedefleri ile çalışanların YPÇS farkındalığı arasındaki boşluğu kapatır. Bu nedenle, bireysel performans - ve dolayısıyla örgütsel performans - temel olarak, örgüt tarafından belirtilen temel yüksek performanslı politikalardan ziyade YPÇS'ne çalışan bakışı ile şekillenir (Mao vd., 2013). Bu bakış, hem dış (iş çevresi-toplumsal süreçler) hem de iç (psikolojik algılar) faktörlerden doğal olarak etkilenecektir. Bununla birlikte, aynı iş çevresinde bulunulsa dahi, bireylerin ihtiyaç, bilgi, tecrübe, eğilim, etik ve yaş farklılıklarının, örgütle olan psikolojik sözleşmesindeki çalışan algısında da farklılıklara yol açması beklenmektedir (Mao vd., 2013). Örneğin, bazı çalışanlar diğerlerinden daha az iş tatmini yaşayabilir; genç çalışanlar çeşitlilik gösteren görevleri sürdürme, yönetimde bulunma ve yaşam kalitelerini artırmaya aktif olarak katılma eğiliminde olabilir; buna karşın yaşlı çalışanlar genellikle örgütle ilişkisinde daha fazla inanç sahipliği içerisinde olup, çalışmalarında gayret, sadakat, sebat ve hoşgörüyü önceliklendirebilir.

Dış faktörler kapsamında etkide bulunan örgüt kültürü/performans kültürü, örgütteki performans hakkında düşünme yollarını ve nasıl geliştirilebileceğini gösteren YPÇS tarafından oluşturulur ve ayrı varlık olarak uygulanmasına kıyasla bir bütün olarak performans üzerinde çok daha güçlü bir etki yapacak tamamlayıcı uygulama demetleri geliştirip uygulamakla ilgilidir (Armstrong ve Taylor, 2014:59). Nitekim Allen vd., (2003); Bowen ve Ostroff (2004), Gould-Williams (2007) da, İK uygulamalarının ve örgütsel iklimlerin kullanılmasının, bir kurumun çalışanlarla pozitif değişim ilişkileri başlatmayı amaçladıklarını bildirmiştir.

Mevcut çalışmada örgüt kültürünü ölçmek için başvurulmuş DÖKM çerçevesinde inceleme yapılırsa, bir alt örgüt kültürü boyutu olan *uyumluluk* özelliğinin yüksek olduğu firmaların, çevresel koşullara cevap vermekte ve çevresel değişikliklerden maksimum faydalanmak için içsel olarak değişmekte olduğu görülecektir (Denison ve Mishra, 1995). Bu tür firmaların çevresel sinyalleri doğru bir şekilde tespit etmesi, bu tür sinyallerden en iyi şekilde yararlanmak için fırsatları organizasyonel düzenlemelere etkili bir şekilde aktarması ve tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirmesi gerekmektedir. Bu örgütler bahsedilen nedenlerle, çalışanlarının ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabilmek için yenilikçi yaklaşımları denemeye daha isteklidir. Şirketlerin bilgi paylaşımını, katılımcı yönetimini ve resmi şikâyet prosedürlerini vurgulayan İK uygulamaları, gerekli iç değişim girişimlerini kolaylaştırmaya yardımcı olacaktır (French ve Bell, 1990; Robbins, 1998).

Ayrıca, örgütlerin *uyumluluk/uyarlanabilirlik* (adaptibility) özelliklerini geliştirmede beceri gelişimi gibi YPÇS uygulamaları, değişen iş talebini karşılamak için kritik öneme sahiptir. Performans değerlendirme sistemlerinin etkin bir iş performansı elde etmek için tutarlı bir şekilde uygulanması gerekirken, performans değerlendirme bağlamının uyarlanabilir olması gerekmektedir. Katı performans beklentileri içeren performans değerlendirme sistemleri, beklenti ve performansın uyumlu hale getirilmesinde bir engel oluşturabilir. Performans yönetim sistemlerinde algılanan esneklik ve adalet, daha iyi motive olmuş çalışanlara ve iyileştirilmiş iş sonuçlarına neden olacaktır (Lisman vd., 2004:22).

YPÇS'nin iyi iş sonuçları sağlayabilmeleri için uzun bir süre boyunca makul bir *tutarlılık* (consistency) derecesine de sahip olmaları gerekir (Huselid, 1995). Örgütlerdeki beceri geliştirme, çalışan iletişimi-katılımı ve iç kariyer fırsatları alanlarındaki tutarlı uygulamalar ile hem işveren hem de çalışanlar, performans için daha elverişli bir ortamın tadını çıkarabilir. Tutarlılık genellikle performans değerlendirme sistemlerinin kritik başarı

faktörüdür. Etkin bir şekilde uygulandığında performans değerlendirmeleri, üst-ast ilişkisini güçlendirebilir ve performans yönetim sistemine bağlılığı teşvik edebilir (Dessler, 1997).

Benzer şekilde Appelbaum (2000), YPÇS'nin çalışanların *katılımını*, beceri geliştirme ve motivasyonunu kolaylaştırdığını belirtmektedir. DeCenzo vd. (2017:198) ise, örgütün çekirdek değerlerini destekleyen kariyer gelişim faaliyetlerinin örgüt kültürünü kuvvetlendirdiğini vurgulamaktadır. Çalışanlarla iletişim programlarının başarısızlığı, çalışanların iş kararları ile ilgili görüşlerini istemeye ve dâhil etmeye yönelik gerçek bir niyet eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Katılımı teşvik eden bir kültürün desteklediği performans değerlendirme sistemi, çalışanların işine ve örgüte bağlılığı artırır. Üstler ve astlar arasındaki açık bir şekilde tartışılan performans değerlendirmeleri, sadece iki tarafın sahipliğinde bir mülkiyet duygusu oluşturmakla kalmayacak, aynı zamanda astlarının performansını da arttıracaktır (Dessler, 1997).

Armstrong ve Baron (2002) tarafından yürütülen araştırmada, izlenen yollar birbirinden farklı olsa da, İK'nın genel amacının firmaya özgü biçimde tavırları, davranışları ve değerleri biçimlendirmek olduğu; İK stratejilerinin temel bileşenlerinden birinin de “bir performans kültürü inşa etmek” olduğu ifade edilmiştir. Bu temel bakıştan yola çıkarak, Wei vd. (2008), kurumsal kültürün YPÇ uygulamalarını etkilediğini, yani etkinin kültürden performansa doğru olduğunu ifade etmiştir. Bu doğrultuda 223 Çin firması üzerinde yürüttükleri araştırmada, grup ve gelişim kültürünün İK uygulamaları üzerinde pozitif anlamlı etkisi bulunurken hiyerarşi kültürünün anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

“Gerekli kültür nedir?” sorusuna, çalışanlara yön veren; becerilerini geliştirmek, yenilikleri öğrenmek, geleceğe yönelik rekabet için firma kaynaklarını tahsis etmek için rehberlik eden (Hamel ve Prahalad, 1994); yaratıcılık için güçlü bir ihtiyaç duygusunun, değişime karşı olumlu ve proaktif tutumların, yüksek derecede esneklikle çalışmaya bağlılığın olduğu (Denison ve Mishra, 1995; Heskett ve Kotter, 1992) bir kültürdür cevabı verilebilir. Kültürün, bir firmanın gelişmiş ve motive olmuş insan sermayesini koruma yeteneğini geliştirme özelliği de aynı derecede önemlidir (Sheridan, 1992). Örgüt kültürünün bu özellikleri, sadece bir firmanın üstün performansını kolaylaştırmakla kalmayacak, aynı zamanda YPÇS'nin firma performansı üzerindeki etkisini de güçlendirecektir (Lismen vd., 2004). Bu doğrultuda Powell (1995), yalnızca yüzeysel uygulamaların ötesinde bir kültürün desteklenmesi gerekliliğini de vurgulamıştır.

Bununla birlikte “*gerekli kültürün*” istediği cevabı, örgüt kültürünü içselleştirme yolundaki adımlardan biri olan YPÇS uygulamalarının hayata geçirilmesiyle de karşılayacağı iddia edilebilir.

YPÇS'nin performans sonuçlarını etkilemesi için nedensel mekanizmalar ile ilgili olarak çok az mutabakat olduğu; iki hâkim argümanın, birincisinin insan sermayesine ve beceriye, diğeri için ise motivasyona ve fırsatlara dayandığı gerçekliğinden hareketle, YPÇS'nin performans sonuçlarını etkilediği; üçüncü nedensel mekanizmayı, çalışanlar arası ilişkilerinin oluşturduğu yönünde görüş olduğu da (Delery ve Shaw, 2001) bilinmektedir. İleri dönemde yürütülen araştırmalarda bu yönde yapılan uygulamalar da YPÇS kapsamına dâhil edilmiştir (Posthuma vd., 2013). Bu doğrultuda işleyen mekanizmaları ve bu işleyişteki ardıl nedenleri araştırma kapsamında, örgüt kültürünün tüm örgüte yönelik bütüncül etkisi (Bozkurt, 1996; Hofstede vd., 1990) dikkate değer bir konu olarak öne çıkmaktadır. İKY uygulamaları ve örgüt kültürünün uyumu, bir örgüt için amaçlara ulaşmak ve istenen sonuçları elde etmek için önemlidir. Nitekim Calori ve Sarnin (1991), Cawood (2008), Foo (1992) tarafından yapılan araştırmalar da, örgüt kültürünün İKY ile ilişkili olduğunu doğrulamaktadır.

Örgüt kültürü ve YPÇS gibi bütünleşik kaynakların dinamik olan doğası, YPÇS uygulamalarının örgüt için “*gerekli kültürün*” etkisini pekiştirme yeteneğinde açıkça görülmektedir. Huselid'in özetlediği gibi, bu performans artırıcı İK uygulamaları, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmek ve böylece çalışanların rollerini yerine getirirken bu özellikleri kullanabilecekleri bir mekanizma sağlayacaktır (1995: 645). Bu uygulamalarla firmalar, çalışanlarının yetkinliklerini ve işverenlerine olan bağlılıklarını geliştirmektedir (Dessler, 1993). Bu nedenle de, örgüt kültürü ve YPÇS arasındaki ilişki, bir firmanın rekabet avantajını sürdüren ve hatta güçlendiren bir pekiştirici helezona/sarmala veya etki-tepki zincirini andıran karşılıklı tetikleyici (düalist) bir mekanizmaya benzetilebilir.

Örgütler kendilerine uyarladıkları iş sistemleri yoluyla sürekli yüksek performans elde ederler veya elde etme gayretinde olurlar, ancak bu sistemler insanlar tarafından yönetilmekte ve işletilmektedir. Yüksek performanslı çalışma, performansı kişilere göre arttırmaktır. Bu durum ise, performansın yüksek olduğu YPÇS'ni içeren yüksek performanslı bir kültürün geliştirilmesi ve uygulanması yoluyla yapılabilir. Yönetimin de mevcut çalışma düzeneğinde doğal olarak önemli bir rol oynadığı unutulmamalıdır.

Yönetimin önemli olduğu tespitiyle bağlantılı olarak da Zhang vd. tarafından (2018) yürütülen araştırmada, hat yöneticisi-örgüt hedefinin uyumlu olmasının, kurumsal düzeydeki YPÇS ile çalışanın deneyimlediği YPÇS arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğinin belirlendiği ifade edilebilir. Yani, hat yöneticilerinin hedef uyumu yüksek olduğunda, yönetici-ast ilişkisi önemli ve karşılıklı olarak faydalı sonuçlar ortaya çıkaracaktır (Ozcelik, 2013). Otluoğlu da (2014), algılanan yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin iş performansına etkisinde, algılanan “ilk üstünden destek görmenin” biçimlendirici değişken rolü oynadığını gözlemlemiştir. Diğer bir araştırmada ise, işgörenlerin işlerine ilişkin tutum ve davranışları üzerinde ‘ilk üstün algılanan desteğinin’ pozitif yöndeki etkisi, işgörenlerin sosyo-duygusal (socioemotional) ihtiyaçlarının karşılanmasına bağlanmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Armstrong ve Taylor (2014:58), Yüksek performanslı bir kültürün özellikleri kapsamında aşağıda sunulan Tablo 12’de belirtilen hususları vurgulamıştır. Tablonun incelenmesi neticesinde, bu kültürel özelliklerin YPÇS uygulamaları ile destekleneceği, geliştirileceği iddia edilebilir.

STİKY’ne odaklanmış organizasyonlarda örgüt kültürüne çok önem verilmektedir. Örneğin adayları işe alım, seçim ve yerleştirme süreci örgüt kültürünü etkilerken örgüt kültürü de eş zamanlı işe alım süreçlerini etkilemektedir (Condrey, 2010). Örgüt kültürü, örgütsel gelişimi sağlamak için çalışanları takım halinde çalışmaya ve koordinasyon sağlamaya teşvik edebilir (Florea vd., 2011). İşe alma sırasında kurulan iletişim ile adaylar genel olarak örgüt, örgüt kültürü, örgütün açık pozisyonları, örgütün beklentileri v.b. hakkında bilgilendirilmektedir. Earl (2003) yaptığı araştırmada, İKY uygulamalarından işe alma, eğitim, ücret ve performans değerlemenin örgütsel kültüre etki ettiğini belirlemiştir. Kosa’nın (2011) araştırmasında da örgütlerde kalite kültürünün yaratılmasında, kültürün değişiminde İKY işlevlerinin (planlama, eğitim, ücretlendirme, performans değerlendirme) etkin ve belirleyici bir rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hatta Evans (1986), örgüt kültürünün aslında İKY uygulamaları aracılığıyla yönetildiğini ifade etmektedir. Bunun başarılı olduğu yöntemler şunlardır (Schneider, 1988):

(i)"Benzer düşünen" yani şirketin değerlerini paylaşan bireylerin işe alınması, (ii) Eğitim ve kişisel etkileşim yoluyla sosyalleşme, (iii) Yaşam süresince istihdam, (iv) Tasarruf planları, sosyal olanaklar, rotasyon, vb. gibi çeşitli İK politikaları yoluyla güçlü organizasyonel bağlılık geliştirmek.

Tablo 12. Yüksek Performanslı Bir Örgütün Kültürel Özellikleri

<ul style="list-style-type: none">• Yönetim, performans iyileştirmeleri biçiminde neye ihtiyaç duyduğunu tanımlar, başarı hedeflerini belirler ve hedeflere ulaşılmasını sağlamak için performansı izler.	<ul style="list-style-type: none">• Performans yönetimi süreçleri, insanların üzerinde uzlaşmaya varılmış hedef ve standartlara ulaşmalarını sağlamak için iş hedefleriyle uyumludur.
<ul style="list-style-type: none">• İşin yeniden tasarımı, özerk çalışma ekipleri, iyileştirme grupları, takım brifingi ve esnek çalışma gibi alternatif çalışma uygulamaları benimsenmiştir.	<ul style="list-style-type: none">• Çalışan kapasitesi, performans gelişimini desteklemek için her seviyede öğrenme yoluyla geliştirilir ve çalışanlara becerilerinden ve yeteneklerinden tam olarak yararlanmak için fırsatlar sağlanır.
<ul style="list-style-type: none">• İnsanlar, onlardan beklenen şeyleri bilirler-hedeflerini ve hesap verebilirliklerini anlıyorlardır.	<ul style="list-style-type: none">• Yetenek havuzu, aralıksız olarak kilit rollerdeki yüksek performanslı çalışan tedarik edilmesini sağlar.
<ul style="list-style-type: none">• İnsanlar işlerinin yapmaya değer olduğunu hissederler ve iş ile yetenekleri arasında güçlü bir uyum vardır.	<ul style="list-style-type: none">• İnsanlar, katkılarına göre değerlidir ve ödüllendirilir.
<ul style="list-style-type: none">• İnsanlar katkılarını en üst seviyeye çıkarmak için güçlendirilmektedir.	<ul style="list-style-type: none">• İnsanlar yüksek performans geliştirme uygulamalarına katılırlar.
<ul style="list-style-type: none">• En üstten itibaren ilerlemenin devam etmesinin önemine yönelik ortak bir inanç sağlayan güçlü bir liderlik vardır.	<ul style="list-style-type: none">• Müşteriye farklı bir hizmet sunmayı amaçlayan bir güven ve takım çalışması ortamı vardır.
<ul style="list-style-type: none">• Katılımcı, bağlılığı olan ve motive edilmiş işgücüyle sonuçlanan olumlu tutumların geliştirilmesine odaklanılmıştır.	<ul style="list-style-type: none">• Örgütün stratejik amaçları ile departmanlarının ve her kademedeki personelinin stratejik hedefleri arasındaki ilişkiye net bir bakış açısı vardır.

Kaynak: Armstrong ve Taylor, 2014:58.

Alvesson ve Sveningsson da kültürel değişimin sağlanmasında yaygın olarak kullanılan YPÇS kapsamındaki araçlar için aşağıdaki bileşenlerin bir kombinasyonunu önermektedir (2015:50):

- Yeni bir işe alım ve seçim prosedürü (böylece arzulanın kültürü destekleyen insanlar işe alınacak ve bazen insanlar işten çıkarılacak ve/veya değiştirilecektir),
- İstenen değerleri ve inançları işaret edecek yeni sosyalleşme ve eğitim programları,

- Kültürel olarak doğru olma ve davranma yollarının ödüllendirildiği ve teşvik edildiği performans değerlendirme sistemleri,

- İstenen kültürü ifade eden ve simgeleyen insanların terfi ettirilmesi.

Zhang ve Jia'nın (2010), Sosyal Değişim Teorisi açısından YPIK uygulamalarının neden ve hangi koşullar altında (örgüt kültürü tipi, algılanan örgütsel destek düzeyi) örgütsel girişimcilik ile ilişkili olduğuna yönelik yürüttüğü araştırmada, İK uygulamalarının mutlaka örgütsel girişimciliği teşvik etmediği; daha ziyade, örgütsel kültürün YPIK uygulamaları için altta yatan koşulları oluşturarak çok önemli bir rol oynadığı görülmüştür. Tespit edilen sonuçlar, YPIK uygulamalarının etkinliği için örgütsel kültür faktörlerinin [saldırganlık (örgütün çalışanların fırsatlardan en üst düzeyde yararlanmalarını ve birbirleriyle rekabet etmelerini ölçtükleri örgütlenme derecesi) ve takım odaklılık] önemini göstermiştir.

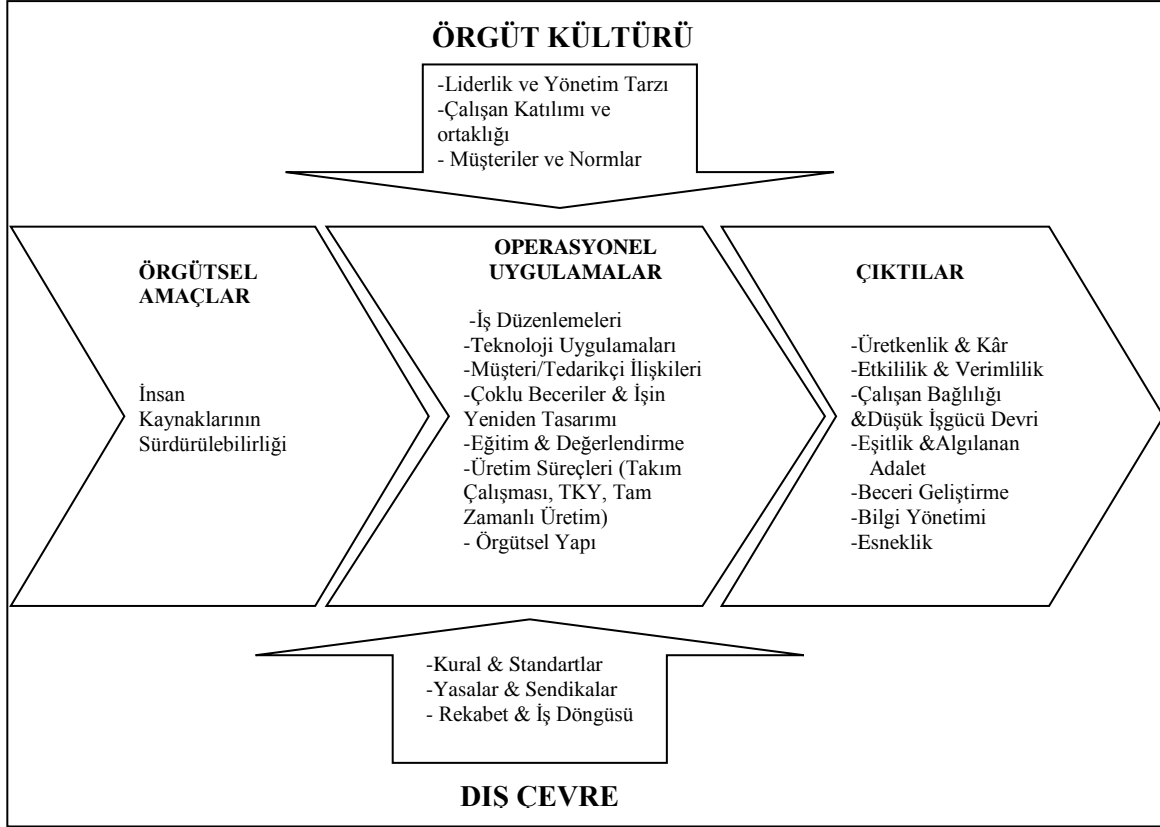
YPÇS uygulamalarının kültürel görecelikten etkilenmediğini ileri süren çalışmaların (Tsai, 2006; Z. Zhang ve Jia, 2010) yanı sıra, kültürel göreceliğin etkili olduğunu bulgulayan çalışmalar da (Horgan ve Mühlau, 2005; Peltokorpi, 2011) bulunmaktadır. Horgan ve Mühlau'nun (2005) çalışmasındaki ana bulgu, YPÇS'nin İrlanda'da değil, Hollanda'da daha yüksek performans seviyeleriyle ilişkili olduğudur. İki ülke arasındaki tekli İK alanlarının etkilerinin karşılaştırılması, kurumsal bağlam hipotezini daha da desteklemektedir.

Peltokorpi'nin (2011) çalışması ise, en iyi uygulamaların evrensel olarak uygulanabilir olduğu yakınsama görüşünün tersine, Japonya'daki İskandinav kuruluşlarında yapılan mülakatlar ve performansa bağlı ödül sistemlerinin kayda değer bir dirençle karşı karşıya olduğunu gösterirken, kıdem bazlı ödül sistemlerinin özellikle Japonya'daki eski yabancı iştiraklerde daha sağlam olduğunu kanıtlamıştır. Bu doğrultuda örgüt kültürü ve dış çevrenin etkisinin vurgulandığı bütünleşik bir yüksek katılımlı yönetim modeli Şekil 22'dedir.

Bireyciliğin grup sadakatine ve normlarına saygıya, kolektif faaliyetlere katılıma, sosyal uyum ve yüksek bir sosyalleşme derecesine karşı olarak, otonomi ve kişisel mahremiyetin derecesini amaçlayan sosyal değerlerle ilgili olması nedeniyle (Lertxundi ve Landeta, 2011), performansa bağlı ödülün, yüksek derecedeki bireycilikle daha fazla ilgili olacağı söylenebilir. Bu arada yüksek bir kolektivizmin, takım çalışmasına yönelik daha fazla işbirliği ve olumlu tutumla ilişkili olduğu görülmekte; bu nedenle de, bu değerlerin baskın olduğu bir toplumdaki çalışanların, takım çalışması yapmalarının daha

mümkün olacağı kabul edilmektedir (Kirkman ve Shapiro, 2001; Steensma vd., 2000). Bu tespit doğrultusunda kolektivizmin, muhtemelen YPÇS'nin oluşturulmasını destekleyeceği; daha genel bir anlatımla da, toplumsal kültürün YPÇS kapsamında geçen uygulamalardan her birini farklı derecede ve farklı yönde etkileyeceği iddia edilebilir.

Şekil 22. Örgüt Kültürü ve Dış Çevrenin Etkisinin Vurgulandığı Bütünleşik Bir Yüksek Katılımlı Yönetim Modeli



Kaynak: Gollan, 2006:283.

Bu tespitlerle benzer yönde Hofstede (1991), ülkelerin kültürel değerler açısından farklılık gösterdiklerini ve bu durumun ise firmaların hem yerel koşullara uyum istekliliğini hem de kullanılan İK uygulamaları tipini etkilediğini ifade etmektedir. Daha belirgin olarak, belirli kültürel değerlere sahip ülkelerin firmalarının, başka değerleri olan ülke firmalarına kıyasla, İK uygulamalarını yerel koşullara uyarlamaya daha istekli ve belki de daha iyi yapabilecekleri önerilmektedir (Ngo vd., 1998:632). Ülkelerin kültürel değerleri, belirli ülkelerin firmalarının kontrolü merkezden bırakacakları ve bağlı şirketlerin yerel koşullara uyarlanmış olan İK uygulamalarını tasarlamalarına izin vereceklerinden hareketle farklılaşacaktır. Örneğin, Ngo vd. (1998), Hong Kong'daki 253 ÇUŞ üzerinde yürüttükleri araştırmada, kültürel değerlerdeki benzerlik nedeniyle İK uygulamaları açısından yerel Çinli ve Japon firmaların birbirine benzediklerini, İngiltere

ve ABD firmalarının birbirlerine daha fazla benzediklerini ve genel olarak Batılı firmaların Asya firmalarından farklı olduğunu göstermiştir.

Örgüt kültürü, İK uygulamalarının yapısının, kabulünün ve etkinliğinin temel itici gücüdür (Dicke vd., 2004). Örgütsel kültürün rolünün önceliği, çeşitli İKY uygulamalarının varlığı ve etkinliğinin, ulusal eşbiçimlilik yoluyla yaratılan beklentilerle doğrudan çeliştiği gibi bulgular ile desteklenmektedir. Örneğin, Gamble (2003), Çin'deki perakende sektöründe ön tezgâhta çalışanlar ve aynı yerde çalışan profesyoneller arasındaki ücret farklılıklarının, Çin'in devlet sosyalizmi ve ilişkili ulusal kültür ve kurumsal kalıntılarına rağmen İngiltere merkezli ana firmada çalışanlara göre daha yüksek olduğunu bildirmektedir. Ayrıca, düz bir örgütsel hiyerarşi ve açık yönetim tarzı, ulusal farklılıklara rağmen yerel çalışanlar tarafından büyük başarı ve kabul ile kullanılmıştır (Gamble, 2003). Dolayısıyla, yerel eşbiçimlilik, ulusal olarak tasarlanan İKY uygulamalarının, ulusal yan kuruluş düzeyinde uygulanabilirliğini olumsuz bir şekilde etkilemek için çalışabilirken veya çalışırken, bağlı kuruluşun iç örgüt kültürü, bu yerel etkilerin çoğunu hafifletebilir ve aslında bu yerel etkilerin çoğunun yerini alabilir (Dicke vd., 2004).

Hofstede'nin bulgularının etki boyutu bakımından yerel eşbiçimliliğin (izomorfizm) önemi hakkındaki düşünceleri yeniden gözden geçirilerek, Gerhart ve Fang'ın (2005: 979) çok uluslu şirketler üzerinde yaptığı araştırmada, İKY uygulamalarının uygulanabilirliğinin belirlenmesinde ülke farklılıklarının rolünün önceden düşünülenenden daha küçük olduğunu bulmuştur. Nitekim ülke farklılıkları, İK uygulama alanında az miktarda değişimi açıklamakta ve hangi uygulamaların uygulandığına dair çok az öngörü değeri taşımaktadır. Bunun yerine, Gerhart ve Fang (2005:981), örgüt kültürünün İKY uygulamaları yapısına ilişkin olarak ülke bazlı ayrımlardan iki kat daha fazlasını açıkladığı sonucuna varmıştır.

Hofstede'in "yönetim teorilerinde kültürel kısıtlamalar" olduğunu belirtmesi (1993:81), "sadece uygulamaların değil, aynı zamanda teorilerin geçerliliğinin de ulusal sınırlarda durabileceği" anlamına gelmektedir (1993:82). Benzer bir şekilde, Brewster (1995), ABD'de işe yarayan bir uygulamanın Avrupa'daki kurumsal (özellikle daha büyük yasal/düzenleyici) baskılardaki farklılıklar nedeniyle işe yaramayacağını ifade etmektedir. Nitekim küresel ekonomideki önemli sorulardan biri de, bir ülkede çalışan İK uygulamalarının diğer ülkelerde aynı şekilde çalışıp çalışmadığıdır. İK uygulamalarının ulusal kültür normlarına otomatik uygunluğunun her zaman kaçınılmaz olduğu ya da her

zaman mutlaka en etkili strateji olduğu da bilinmelidir (Rabl vd., 2014). Bununla birlikte, ayrıca, örgütlerin, çevre ve/veya rekabetçi durumdaki değişikliklere (dinamik) uyum sağlamak için gereken esnekliği zayıflatacak kadar güçlü olan eylemsizlikten de sakınılması gerekliliği unutulmamalıdır (Teece vd., 1997; Wright ve Snell, 1998).

Sonuç olarak, YPÇS'nin ülke kültüründen etkilenme düzeyi dikkate alınsa/alınmasa da örgüt kültürü ile ilişkili olduğu; bu ilişkide öncül ve ardıl etkileşim konusunda farklı bakış açıları ve bulguların olduğu; ama, bütünleşik olarak ele alınması gereken ve birlikte performansı etkileyen özel güç kaynakları olduğu konusunda uzlaşma sağlandığı; aralarındaki ilişkinin düalist bir karakteristiğe sahip oldukları tespitinde bulunulabilir.

9. YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİ – KÜLTÜR – PERFORMANS İLİŞKİSİ

Kültür-performans bağlantısına yönelik araştırmalara genel ve güncel bakıştan sonra, İK uygulamaları-kültür-performans ilişkileri yönünde birlikte yürütülen araştırmaları ele almak gerekecektir. Bu kapsamda; bir taraftan daha fazla katılımın beraberinde getirdiği uygulamaların, finansal olmayan performans göstergesi olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık açısından olumlu sonuçlara sahip olduğunu gösteren araştırmaların mevcut olduğu görülürken (ör. Guest 1999; Vandenberg vd., 1999; Wall vd., 1990) diğer taraftan Warr (1994), iş yerinde çalışan sağlığının/iyi oluş halinin pozitif algılarını etkileyen çevresel faktörler kapsamında, yüksek çalışan katılımı ile ilişkili olan 'çalışanların kendi işinde kontrol ve özerklik fırsatı da dahil olmak üzere çalışanın kendi becerilerini kullanabilme fırsatı, işteki çeşitlilik miktarı, iş beklentileri ile ilgili iletişim kanallarının açıklığı ve iş yerinde kişiler arası etkileşim fırsatları gibi faktörlerin birçoğuna dikkat çekmiştir.

Barnard ve Rodgers (2000), Singapur'da 105 firma üzerinde yaptığı araştırmada kapsamlı eğitim, performans değerlendirme ve güçlü kurumsal kültür gibi çalışanların gelişimini sağlayan uygulamaların YPÇS (Örn. takım tabanlı sistemler, kalite kontrol çemberleri, çalışan katılımı ve özgür iletişim) ile ilişkili olduğunu belirlemiştir.

Aycan vd., (2000) tarafından on ülkeyi kapsayan ve İKY'nde kültürler arası farklılıkları araştıran çalışmada Türkiye, paternalizm düzeyi yüksek, orta düzeyde ortaklaşacı, hiyerarşik iş kültürüne sahip olarak tanımlanmış; İKY uygulamalarında ise iş

zenginleştirme ve personel güçlendirmede yüksek, performansa dayalı ödüllendirme de düşük puanlandırılmıştır.

Lisman vd. (2004) tarafından 82 Hong Kong ve yabancı şirketin üst düzey ve İK yöneticileri üzerinde yürütülen araştırmada, YPÇS uygulamaları ve firma performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı; DÖKM'nin boyutlarından katılım, tutarlılık, uyumluluk ve misyonun algılanan örgütsel performansla anlamlı ve pozitif bir şekilde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Sadece uyumluluk ve misyon boyutlarının algılanan pazar performansı ile pozitif korelasyon gösterdiği belirlenmiştir. Her ne kadar kültür özelliklerinin hiçbirisi regresyon analizlerinde firma performansının önemli yordayıcıları olarak ortaya çıkmamış olsa da, bir blok olarak örgütsel performansı etkilediği; örgüt kültürünün katılım boyutunun YPÇS'nin (motivasyon ve iletişim alt boyutları) örgütsel ve pazar performansına etkisinde negatif düzenleyici rolünün olduğu görülmüştür. Örgüt kültürünün misyon boyutunun ise pazar performansına etkisinde negatif düzenleyici rolünün olduğu belirlenmiştir. Bu tespit, daha yüksek düzeyde katılımcı olan çalışanların, özellikle İK uygulamalarına ilişkin olarak, firma yönetiminden daha yüksek beklenti eğiliminde olacağı; şirketlerinin İK uygulamaları, çalışan beklentilerine uygun değilse, çalışanların hayal kırıklığı yaşama eğiliminde olacağı; katılım özelliğinin, 'uzun vadeli bir yönelime' ve 'değer kararlılığına' sahip olan çalışanların kısa vadeli yönetim çabalarından dolayı hayal kırıklığına uğrayacağı önermeleri ileri sürülerek, YPÇS-performans bağlantısı Konfüçyüsyan bir ulusal kültür bağlamında açıklanmaya çalışılmıştır.

Hartog ve Verburg'un (2004) Hollanda'da farklı sektörlerden toplam 175 kuruluş üzerinde yaptığı çalışma, YPÇS ile firma performansı arasındaki bağlantı hakkında daha fazla kanıt sunmakta ve bunları örgüt kültürüyle ilişkilendirmektedir. Ölçümler üç farklı personel grubu (çekirdek çalışanlar, yöneticiler ve uzman profesyonel kadro) üzerinde yapılmış ve sektör, firma büyüklüğü ve firma yaşı kontrol edildikten sonra YPÇS'nin çeşitli performans sonuçlarını (algılanan ekonomik çıktılar, adanmışlık, devamsızlık) etkilediği ve üç örgüt kültürü yönelimi (destek, yenilikçilik, hedef) ile ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Chuang ve Liao'nun (2010) 2 fazda Tayvan'daki 133 mağazada birden fazla kaynaktan toplanan verilere dayanan araştırmasında, YPÇS'nin hizmet bağlamındaki pazar performansını etkilediğini; çalışanlara ilgi odaklı bir örgütsel iklimin, çalışanların

yardım davranışlarında (müşteri ve iş arkadaşlarına) YPÇ uygulamalarının etkililiğine aracılık ettiğini bulmuşlardır.

Lertxundi ve Landeta (2011) tarafından İspanyol çok uluslu işletmeleri üzerinde yürütülen araştırmada, durumsal yaklaşımdan yola çıkarak, bir firmanın yer aldığı ülkenin kültürel bağlamının, YPÇS'nin etkililiğinde payının olduğu ve bu sistemlerin, kendi ortamlarına uyum sağlaması gerektiği iddia edilmiş; araştırma sonucunda, YPÇS'nin firma performansı üzerindeki olumlu etkisi bir kez daha ortaya konmuş; diğer yandan, genel olarak kültürel bağlamın düzenleyici etkisi tespit edilmemiş ve evrenselci bakış doğrulanmıştır. Bununla birlikte, araştırmada 'düzenleyici etkinin doğrusal olamayacağı için var olmadığı anlamına gelmeyeceği' önermesinden hareketle YPÇS ve kültür, ikili (dichotomic) değişkene çevrilerek t testi uygulanmış ve firmaların bulunduğu ülkelerin belirli kültürel özelliklerinin, (yüksek bireycilik ve yüksek dışillik, düşük belirsizlikten kaçınma ve düşük güç mesafesi) YPÇS'nin firma performansına olan pozitif etkisini arttırdığı görülmüştür.

Chow (2012) Çin'de faaliyet gösteren 243 Hong Kong ve Tayvanlı firmadan oluşan bir örnek üzerinde, İK-performans ilişkisinde örgüt kültürünün rolünü araştırdığı çalışmada, YPÇS'nin firma performansını etkilediği, örgüt kültürü türlerinin (bürokratik, destekleyici, rekabetçi) hepsinin YPÇS-performans bağlantısında kısmi aracılık etkisinin olduğu; rekabetçi örgüt kültürünün en fazla aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir.

Rabl vd. (2014) tarafından yapılan araştırmada, 29 ülkeden 35.767 firma üzerinde yürütülen 156 çalışmayı içeren YPÇS-iş performansı etkisinin meta analizine dayanarak, ortalama YPÇS-iş performansı etki büyüklüğünün ulusal kültür veya kurumsal esneklik derecesine bakılmaksızın genel olarak olumlu (düzeltilmiş $r = .28$) ve her ülkede pozitif olduğu bulunmuştur. Ulusal kültür durumu dikkate alındığında ise düşük güç mesafesi, düşük kolektivismde (yüksek bireycilik) etki büyüklüğünün arttığı belirlenmiştir.

Karatepe ve Vatankhah (2014) tarafından İran'daki 164 uçuş görevlisi üzerinde yapılan araştırmada, YPÇS'nin (personel seçimi, iş güvencesi, eğitim, güçlendirme, ödüller, takım çalışması ve kariyer fırsatları) yaratıcılık performansı ile ekstra rol davranışı şeklindeki müşteri hizmetlerine etkileri ve bir aracı olarak işe adanmışlığı araştıran kavramsal bir model önerilmiş; iki haftalık boylamsal çalışmada model doğrulanmış ve işe adanmışlığın tam bir aracı olarak işlev gördüğü gösterilmiştir. YPÇS'nin varlığının, yönetimin çalışanların iyi oluş haline yatırım yaptığına dair güçlü sinyaller gönderdiği; bu koşullar altında, YPÇS'nin uçuş görevlilerinin iş ve örgüt

kültürüne iyi uyum göstermelerini, iş ve organizasyona bağlı hale gelmelerini sağladığı ifade edilmiştir.

Muduli (2015) tarafından Hint enerji sektöründe yürütülen araştırmada, Asya ülkelerinde yapılan YPÇS araştırmalarının tersine diğer birçok araştırma ile uyumlu şekilde YPÇS'nin örgütsel performansla pozitif ilişkili olduğu bulunmuş; İK geliştirme (İKG) ikliminin aracılık faktörü olarak rolü incelenmiş ve sonuçta, YPÇS'nin açıklık, yüzleşme, güven, özgünlük, işlem, özerklik, işbirliği ve deneysellik (OCTAPAC) temelli bir destekleyici kalkınma iklimi yoluyla örgütsel performansı etkilediği kanıtlanmıştır. Yani, YPÇS'nin tasarlanması ve uygulanması, kuruluşun OCTAPAC'a dayanan örgüt kültürünün oluşturulması yoluyla uygun bir İKG iklimini geliştirmesini gerektirmektedir.

Franco ve Lyapina (2016) tarafından Tayland'da 400 çalışan üzerinde yürütülen araştırmada, iş tatmininin işle ilgili faktörler (iş-kişi uyumu ve iş güvencesi) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri kuvvetle desteklediği; kısa bir süre önce kuruluşa katılan ya da sadece birkaç yıl çalışmış, yönetim kademeleri dışında çalışan genç çalışanların, incelenen diğer kişilere göre daha düşük seviyede iş güvencesi algıladıkları; çalışanların çalışma süreçleriyle ilgili önemli konularda farkındalık eksikliği ve genel olarak zayıf iletişimin, iş yerine güvensizliği arttırdığı ve yönetime karşı güven seviyesinin azalmasına neden olduğu tespit edilmiştir.

Fareed vd. (2016) tarafından Pakistan Telekom şirketlerinin 40 İK yöneticisi üzerinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün önemli bir yordayıcısı olan YPÇS ve örgüt kültürünün insan sermayesi gelişimi ile olan ilişkisini incelediği araştırmada, YPÇS ile insan sermayesi gelişimi ve örgüt kültürü arasında manidar ilişki olduğu; örgüt kültürünün YPÇS ve insan sermayesi gelişimi arasındaki ilişkide düzenleyici rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Türkiye özelindeki mevcut alan yazında ise, STİKY'nin veya bu bağlamdaki uygulamaların örgüt performansı ile ilişkisinde durumsal veya bağlamsal yaklaşımla incelenmesinde kısıtlı çalışmalar ve bulgular mevcuttur. Bu kapsamda, Yılmaz vd., (2005) tarafından Türkiye'deki orta ve büyük ölçekli 17 farklı endüstrideki 134 üretim firmasının 1349 çalışanı üzerinde yürütülen araştırmada, örgütlerde müşteri ve öğrenmeye yönelik değer sistemlerinin yanı sıra kolektivizm ve güç mesafesi şeklindeki iki sosyo-kültürel faktörün firma düzeyindeki yansımaları incelenmiş; müşteri ve öğrenmeye yönelik bir örgütsel değer sisteminin (a) uygun sosyo-kültürel faktörler ile tamamlandığında ve (b) "güçlü" bir örgüt kültürüyle desteklenmesi durumunda, algılanan örgüt performansının (algılanan pazar ve finansal performans ile nitel performans)

geliştirilmesi ve güçlendirilmesinin daha muhtemel olduğu belirlenmiştir. Daha detayında ise, hem müşteri hem de öğrenme odaklılığın örgüt performansının farklı yönlerini etkilediği; müşteri odaklılığın güçlü kültürlerde performans üzerinde daha etkili olduğu; öğrenme odaklılığın, üyeler arasında örgütsel temel değerlerin çok güçlü bir şekilde paylaşılmadığı bağlamlarda performans üzerinde daha belirgin bir rol oynadığı bulunmuştur.

Yılmaz vd. (2009) tarafından yürütülen diğer araştırmada, 441 özel sektör firmasının yönetici ve çalışanlarından anket yöntemiyle veri toplamış (toplam 2406 anket); üç önemli örgüt kültürü ögesinden (Pazar, öğrenme ve girişimcilik oryantasyonu) her birinin, işletmelerin yenilikçilik kapasitelerinde ve/veya çeşitli performans göstergelerinde (pazarlama süreçlerindeki etkinlik, üretim süreçlerindeki etkinlik, İK süreçlerindeki etkinlik) çok yüksek oranlarda belirleyici olduklarını tespit etmişlerdir.

Kesen ve Nihat (2014) tarafından 78 firmada çalışan toplam 425 kişi üzerinde İKY uygulamalarının çalışan performansına etkileri ile örgüt kültürü tiplerinin çalışan performansı üzerindeki etkilerini araştırdığı çalışmada, İKY uygulamalarından personel seçme ve işe alma, takım çalışması, çapraz eğitim ve performansları hakkında çalışanlara geri bildirim vermenin çalışan performansını arttırdığı; örgüt kültürü tiplerinden ise pazar kültürünün çalışan performansını arttırdığı; *örgüt kültürünün* (adhokrası, hiyerarşi, klan, pazar kültürü bütünleşik incelenmiş; regresyon analizinde sadece *Pazar kültürü için* manidar sonuçlar tespit edilmiştir) *İKY uygulamaları-çalışan performansı ilişkisinde kısmi aracı değişken olduğu görülmüştür.*

Soran vd. (2016) tarafından İKY süreçlerinin (seçim uygulamaları, eğitim ve geliştirme, performans ölçümü ve iş-aile desteği) algılanan örgütsel performans üzerindeki etkisinde, örgütsel öğrenmenin aracı rol oynadığı tespit edilmiştir.

Söz konusu araştırmalar sonucunda, örgüt kültürü gibi STİKY ile etkileşim halindeki bir faktörün sistematik ve bütüncül olarak, öncelikle gerçekleştirilen finansal performans olmak üzere örgütsel performansa etkisinin incelenmesine yönelik araştırmalara Kesen ve Nihat'ın (2014) çalışması haricinde ülkemizde rastlanmamıştır. Örgütsel performansın STİKY'den nasıl yararlandığını, STİKY'nin firma tarafından nasıl uyarıldığı veya uygulandığını anlama ihtiyacı ve boşluğu devam etmektedir. Diğer bir ifade ile örgüt kültürü gibi holistik ve güçlü etkileşim yaratabilme potansiyeli olan bir değişken/durum/bağlam, Bağlamsal Yaklaşım temelinde araştırılmamıştır. Bu kapsamda yürütülen mevcut çalışmada, STİKY'nin farklı örgüt kültürü tipi/özellikleri ile etkileşimli

olarak örgütsel performansa etkisi, gelişmekte olan ve farklı toplumsal kültürel özelliklere sahip ülkemizin bankacılık sektörü çalışanları üzerinden incelenmiştir.

Türkiye gibi toplulukçu bir kültürde, iç grupların çok etkili olduğu ve kazancın grup dışına çıkmaması için kayıpların göze alınabileceği (Sargut, 2010) ileri sürülmektedir. Fakat Dünya coğrafyasındaki yerine uygun olarak, etnik veya yerel kültür ayrımlarının, geçişlerinin ve harmanlanmasının yoğun olduğu bir ülke olan Türkiye’de, Batı-Doğu Ülkeleri kültür farklılıkları ayrımına kapılmadan, diğer bir ifade ile ülke kültüründen bağımsız bir şekilde, doğrudan örgüt kültürü üzerinden YPÇS-Örgütsel Performans bağlantısını araştırmanın daha geçerli ve güvenilir bulgulara ulaştıracağı ifade edilebilir. Çünkü esas soru, ülke kültürünün performansa yol açmasından ziyade, ülke kültürünün gömülü olduğu örgütsel performans yaratan veya arttıran örgüt kültürü ile İK uygulamalarının etkileşimidir. Bu anlamda, ülke kültürü içinde yoğurulmuş ama örgüt kültürü çerçevesinde çalışma hayatında kendini ortaya koyan bireylerin, örgütlerin sahip olduğu YPÇS’nden ne anladıkları, nasıl etkilendikleri, bu anlayışlarının örgüt kültürünün hangi özelliklerini beslediği ve hangi örgüt kültürü özellikleri üzerinden YPÇS-Örgütsel Performans ilişkisinin etkilendiğini (aracılık etkisi) anlamak, böylece nedensellik araştırmalarına katkı sağlamak; bu doğrultuda uygulama, değişim, gelişim faaliyetlerine sistem yaklaşımı ve bağlamsal yaklaşım (İK stratejilerini yönetim kararlarıyla etkilenen ve etkileyen bir toplumsal makro sisteme entegre ederek çevresel etkileri yeniden analiz eden) ile yön vermek için önem arz edecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACILIK ROLÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, önceki bölümlerde teorik olarak tartışılan araştırma modelinin tasarımı, araştırmanın uygulanması, hipotezlerin test edilmesi, sonuçların analiz edilmesi, tartışılması ve yorumlanması yer alacak; yöneticilere rehberlik edici, ilgili bağlamda (ülke, sektör ve örgütsel kültür özelliği) tekrarlanabilir uygulama ve yöntemler tespit edilerek tüm paydaşlara etki edeceği değerlendirilen, dolayısıyla rekabet avantajı sağlayarak örgütsel performansı yükselten çözüm önerileri sunulacaktır.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Çalışma hayatında insan yönetimi; personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi (İKY) ve akabinde stratejik insan kaynakları yönetimi (STİKY) başlıkları altında evrilirken; STİKY kapsamında örgütsel performans kavramına odaklanılmış; bu kapsamda, performansla ilişkili İK uygulamaları olan yüksek performanslı çalışma sistemleri (YPÇS) ile örgütsel performans (ÖP) ölçümünde çoğunlukla algılanan örgütsel performans türünün (AÖP) ölçüldüğü; gerçekleştirilen finansal performansın (GFP) diğer ülkelerde ölçüldüğü, Türkiye’de ise nadiren ve kısmen ölçüldüğü (Ağdelen ve Erkut, 2010; Gürbüz, 2009; Gürbüz ve Bekmezci, 2012) tespit edilmiştir.

İKY-ÖP ilişkisinin yönü ve şiddeti, YPÇS kapsamındaki araştırmalarla ortaya konulmakla birlikte, bu ilişkinin nasıl meydana geldiği hakkındaki mekanizma/işlevsel durum, kara kutu (black-box) olarak tanımlanmakta; çalışma ve tartışmalar devam etmektedir. Kara kutunun açıklanmasında kapsam ve süreç yaklaşımı olarak isimlendirilen iki tür yaklaşım (Bowen ve Ostroff, 2004) geliştirilmiştir. Kapsam yaklaşımı çerçevesinde, belirli İKY uygulamaları paketi (bundle) ortaya konmuş ve bu uygulamaların performansa dönük çalışan davranışını etkilediği ifade edilmiştir. Süreç yaklaşımı ise, İKY uygulamalarını, çalışanların tutumunu ve bunun dönüşümü olarak davranış ve performansını etkileyen örgüt amacının/niyetinin bir işareti olarak ele almıştır. Süreç yaklaşımına göre istenen sonuçlar (outcomes), sadece İK politikalarının çalışanlarca algılanması ve örgütün amaçladığı doğrultuda yorumlanması durumunda, birey düzeyinde çalışanlarca başarılabılır. Bireysel performans, YPÇS’nin örgütçe

belirtilmiş yazılı politikalardan ziyade çalışan bakışı/algılayışından etkilenmektedir (Ferreira vd., 2010).

Genel olarak YPÇS'nin, her sektördeki çeşitli örgütsel performans ölçümleri üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ve bu nedenle AMO çerçevesini doğrulamış olduğu gösterilse de (Appelbaum, 2000), bununla birlikte, bu modelin tüm bağlamlarda İKY-Performans ilişkisini açıklamak için yararlı olup olmadığı hala açık değildir. Dahası, birkaç araştırmacı, modeli tek bir metodolojik yaklaşım izleyerek doğrulamaya çalışmış ama bu çalışmalarda, AMO çerçevesini teyit etme açık hedefine sahip olmasalar da, dolaylı olarak çeşitli sonuçlar üzerindeki etkileri keşfetmek için yetenek, motivasyon ve fırsat artırıcı örneklerin kullanıldığı ampirik analizler yaparak ilişkiyi test etmişlerdir (Marin-Garcia ve Tomas, 2016). Şüphesiz, İK-Performans bağlantısında 'etkili uygulama' önemlidir. Ayrıca, bir İK sisteminin o örgütün performansı üzerindeki etkisi, büyük ölçüde uygun kültürün yerleştirilmesiyle (Hartog ve Verburg, 2004) gerçekleştiği de iddia edilmektedir.

Yukarıda bahsedilen nedenlerle çalışan tutum ve davranışlarını etkileyen faktörlerin incelenmesi, bu bağlantının açıklanmasında önem taşımaktadır. Alanda yapılacak ampirik çalışmalarda da strateji ve örgüt kültürünün dikkate alınması önem arz etmektedir. Bu kapsamda tezin temel amacı; YPÇS ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi algılanan ve gerçekleşen finansal performans ayırımında ortaya koymak, çalışan algısı ve davranışlarında etkin rol alan örgüt kültürünün bu ilişkideki aracı etkisini tespit etmektir. Bu ana amaca bağlı olarak çalışmada aşağıda yer alan alt amaçlar da tezin kapsamında araştırılmıştır:

- Örgüt kültürünün YPÇS-ÖP ilişkisindeki aracılık etkisini tespitle, araştırmanın yapılacağı sektörde örgüt kültürü alt boyutları özelinde ayrıştırıcı ve daha detaylı etkileşimsel yapısını ortaya koymak ve anlamak,

- YPÇS-Örgüt Kültürü-ÖP ilişkisini yapısal eşitlik modeli ile belirleyerek STİKY yazınına, YPÇS ve örgüt kültürünün katkısını araştırmak suretiyle kara kutunun (black-box) açıklanmasına, sadece ilişkinin yönü ve kuvvetini tespitle değil nedenselliğini açıklayarak katkı sağlamak,

- AFP-GFP ilişkisinin varlığını ve kuvvetini tespit ederek sürdürülebilirlik temelli yönetim başta olmak üzere STİKY araştırmalarına çalışan bakışını da dahil ederek Türk Bankacılık Sektörüne katkıda bulunmaktır.

2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (STİKY) alanındaki çalışmalar, İK uygulamaları ile örgüt performansı arasındaki ilişkileri araştırarak İKY'nin stratejik nitelikte ele alınması gerekliliğini vurgulamaktadır. STİKY, Kaynak Tabanlı Yaklaşım çerçevesinde nadir, taklit edilmesi zor sonuçlar yaratan insan kaynağının, rekabet avantajı sağlayacak en temel kaynak olması nedeniyle de dikkate alınmasını gerektirmektedir. Küreselleşme, rekabet, belirsizlik, teknoloji geliştirme hızı, yüksek değişim hızına uyum sağlayabilme yeteneği, yoğun ve çapraz iletişim zorunluluğu, esnek yönetim, insan kaynağının simetrik/asimetrik sonuçlar (output) ve uzun vadeli etkiler (impact) yaratabilme gücü, örgütlerin 21.yy.yönetim kavrayışında, sürdürülebilirlik yaklaşımına doğru evrilen STİKY'nin çok boyutlu olarak ele alınarak öne çıkarılmasını zorunlu kılmaktadır.

Çoğu İKY teorisi soyuttur ve genel yöneticilerin karşılaştığı gerçek stratejik problemlerle bağlantılı değildir (Beer, 2017). Yani teorideki tanımlamalar, araştırmacı ile gerçek problemler ve yöneticilerin bunlarla nasıl başa çıktıkları arasında mesafe yaratan pozitivist akademik araştırmaya dayandıkları için soyuttur ve bu paradigma, teorileri test etmek ve onaylamak için uygun olsa da, Lewin'in savunduğu '*iyi teori*'yi üretemez. Kurt Lewin'in "iyi teori" tanımlaması, test edilebilecek önermeler içeren bir teorinin uygulayıcılar tarafından teorinin öngördüğü istenen sonuçları iyileştirmek için kullanılacak kılavuzlar ve/veya yenilikçi bir uygulamanın hayata geçirilmesi gerektiği anlamına gelir (Argyris vd., 1985'den akt. Beer, 2017). Diğer bir anlatımla, iyi bir teori ve yöntemin geliştirilmesi, uygulamalı saha araştırmasını veya Lewin'in iddia ettiği "eylem bilimini (action science)" gerektirir.

İKY alanı, işbirlikçi bir problem tanımlama sürecini, veri toplamayı, analizi, tartışmayı, yansıtma ve eylemi, hem yöneticilerin hem de araştırmacının öğrendiği bağlama özgü daha fazla eylem bilimini kullanmalıdır (Shani vd., 2007: 1024).

İKY'nin örgütsel performans ile pozitif yönde ilişkili olduğu kabul edilmekle birlikte, İKY-Performans bağlantısını desteklemek için ek ampirik kanıtlara ve farklı bağlamlardan gelen araştırmalara büyük ihtiyaç duyulmaktadır (Ericksen ve Dyer, 2005; Wright vd., 2005). Nitekim Muduli (2015), YPÇS'nin performansı etkilediği varsayımının, kültür ve iklim gibi çeşitli sosyal süreçler aracılığıyla büyük ölçüde test edilmediğini ifade etmektedir.

İyi bir teorinin, çoğu akademisyen tarafından sorulan soyut sorulardan ziyade, yönetici ile işbirliği içinde geliştirilen bir problemi çözmek için yenilikçi uygulamalardan tümevarımsal olarak ortaya çıktığı savından hareketle bu araştırmanın aşağıdaki hususlarda alan yazına ve uygulamacılara katkıda bulunması beklenmektedir;

- YPÇS-ÖP ilişkisini algılanan örgütsel performans (AÖP) haricinde, yönetici ve araştırmacılarca daha fazla önemsenen ve performansı daha somut olarak gösteren, gerçekleştirilen finansal performans göstergeleri (GFP) ile de ortaya koymak suretiyle bu kapsamda Türkiye'deki öncül olabilecek bir bilimsel araştırmayı gerçekleştirmek.

- YPÇS-ÖP ilişkisindeki araştırmalarda korelasyon ve regresyon analizi kullanılırken, değişkenler arasındaki etkileşimleri çok değişkenli analiz yöntemlerinin aksine, teorik modelde yer alan ilişkilerin yönünü, şiddetini eş zamanlı değerlendirebilmenin yanı sıra, ölçümde oluşan hataları dikkate alması ve gizil değişkenler içermesi özelliği ile diğer analiz yöntemlerinden üstün olan (Raykov ve Marcoulides, 2006:1; Kline,2011:12-13; Meydan ve Şeşen, 2011:6) yapısal eşitlik/regresyon modelleri ile ölçmek.

- STİKY alanındaki bilimsel yazına, YPÇS-ÖP, YPÇS-Örgüt Kültürü ve Örgüt Kültürü-ÖP ilişkilerinden hareketle insan kaynaklarının stratejik bir yaklaşımla yönetimi alanındaki araştırmalara, ampirik araştırma bulgularıyla katkı sağlamak.

- Evrensel yaklaşım temelinde ele alınan çalışanlarca algılanan YPÇS'lerinin, çalışmanın örnekleme açısından geçerli olup olmadığını saptamak; durumsal yaklaşım çerçevesinde, YPÇS'lerinin ilgili bağlama göre (örgütsel kültür özellikleri) değişip değişmediğini belirlemek.

- AFP-GFP ilişkisinin çalışmanın örnekleme açısından geçerli olup olmadığını saptamak.

- Bu alandaki kapsamlı araştırmalara rağmen, çalışmaların çoğunun batı bağlamında yürütüldüğü; bu uygulamaların batı dışı bağlamlarda uygulanabilirliğinin az olduğunun bilindiği; buna göre, YPÇS-ÖP bağlantısını geliştirmiş ülkeler dışından desteklemek için ilave kanıtlara ihtiyaç olduğu; üstelik, YPÇS'nin uygun kavramsallaştırılmasına ilişkin çalışmalar arasında tutarlılık eksikliği bulunduğu (Guest 1997) ve bu eksikliği kapatmaya yönelik bulgulara ulaşmak.

Durumsallık perspektifinden yola çıkarak, akademisyenler stratejinin rolü (Delery ve Doty, 1996; Huselid, 1995; Martell vd., 1996), ülkenin menşei, firma büyüklüğü ve

örgüt kültürü gibi STİKY ile örgüt performansı arasındaki ilişki üzerindeki bazı düzenleyici (moderating) etkileri incelemiştirler (Bae vd., 2003; Panayotopoulou vd.,2003). Bununla birlikte, bu düzenleyicilerin incelenmesi, yalnızca STİKY-Performans bağlantısının gücünü etkileyen koşulların kanıtını sağlamakla birlikte, STİKY sürecinde olanları (nasıl olduğu) keşfetmede başarısız olmaktadır.

Aracı değişken çalışmaları ise, süreç analizi olarak öne sürülmüştür. Araştırmacılar, STİKY-Performans bağlantısındaki "kara kutu" yu ortaya çıkarmak için yapılan çağrıya yanıt olarak, STİKY-Performans ilişkisindeki bazı aracı etkileri incelemiştirler. Örneğin, Huselid (1995) YPÇ uygulamaları ve finansal performans arasındaki ilişkide işgücü devri ve verimliliğin aracılık rolünü test etmişlerdir.

Collins ve Clark (2003), firma içi ve dışı sosyal ağın İK uygulamaları ve örgüt performansı arasındaki ilişki üzerindeki aracı etkisini test etmiş ve doğrulamıştır. Yine de, bu çalışmalar “en iyi uygulamaları” veya belirli İKY uygulamaları setlerini kullanmış ve sadece bazı belirgin bireysel faktörlerin STİKY sürecine aracılık etkisi olduğunu gözlemlemişlerdir.

STİKY sürecinin nasıl etkilendiği ve tüm organizasyon üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu ortaya çıkarmak için herhangi bir örgütsel düzey faktörü üzerinde sistematik bir çalışma yeterince yapılmamıştır. Söz konusu boşluğu doldurmak için, bu çalışma, STİKY'deki rolünü test etmek için önemli bir örgütsel faktör olan örgüt kültürünü incelemektedir.

Bowen ve Ostroff'un (2004) önerdiği gibi, örgüt kültürünün STİKY'nin öncüsü veya STİKY ile ÖP arasındaki bağlantıya aracılık yapabileceği düşünülmektedir. Örgüt kültürünün "daha üst düzey bir sosyal yapı" (2004: 205) olarak bir örgütte içselleştirilmiş (gömülü/embedded) olan değerleri ve inançları yansıtır, insanların davranış biçimlerini şekillendirdiği ve bu nedenle performansı etkilediği (Wei vd., 2008:778); iş başarısının sadece finansal sonuçlarla sınırlanmayan ‘iyi bir stratejiyi’ gerçekleştirmenin sonucu olduğu varsayımına dayanarak, dikkat odağının stratejiden uygulamaya kaydığı, kültürün de uygulamadan ibaret olduğu düşünülmektedir (Stanford, 2010:95).

Bununla beraber, bu çalışma YPÇS'nin Türk hizmet (Bankacılık) sektörü bağlamında çalışanların İK uygulamalarına yönelik algıları ile bu algının örgüt kültürü ile etkileşiminin YPÇS-örgütsel performans bağıntısının nasıl gerçekleştiğine ilişkin 'kara kutuyu' açması bakımından önemlidir. Gerek analiz tekniğinin farklı olması, GFP

değişkenlerinin araştırmaya dâhil edilmesi, gerekse Denison Örgüt Kültürü Modelinin özelde Türk Bankacılık sektörü genelde hizmet sektöründe ilk kez ölçülmesi nedeniyle Türkiye bağlamında İK ve örgüt kültürü araştırmalarında özgünlüğü sağlamaktadır.

YPÇS-AÖP/GFP göstergeleri arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgüt kültürünün etkisinin, YPÇS kapsamında dünya çapında tespit edilen tüm güncel uygulamaları içerecek şekilde araştırılması da STİKY alanına yönelik Türkiye özelinde özgün katkı sağlamaktadır. Buradan elde edilen sonuçların ileride sürdürülebilir İKY (SÜİKY) alanına katkılar sunabileceği değerlendirilmektedir. Çünkü SÜİKY alanında teorik çerçeve tanımlamaları başlasa da ampirik araştırmalar, daha başlangıç aşamasındadır. Teorik çerçeve hakkındaki alan yazın, ampirik bulgularla da gelişme göstereceğini ve gelişmenin yönünün ampirik bulgularla belirleneceğini (Ehnert ve Harry, 2012) ifade etmektedir.

Araştırma sonunda bilimsel yazına sağlanacak yukarıda belirtilen katkılara ilave olarak, firma ve İK yöneticilerine de şu katkıların sağlanması hedeflenmiştir:

- GFP artırıcı YPÇS'lerini, etkileşimde olduğu örgüt kültürü özellikleri ile desteklemeye veya zayıf yönleri geliştirmeye yönelik İK uygulamalarını ve örgüt kültürü özelliklerini işaret etmek,

- GFP artırıcı örgüt kültürü özelliklerini belirleyerek organizasyonun tüm paydaşları lehine gelecekteki başarısına katkı sağlayabilecek (sürdürülebilirlik yeteneğini geliştirici) kültürel özellikleri tespit ederek yön göstermektir.

İKY'nin hedeflerine ulaşamamasının nedeninin, akademik araştırmacılar ve uygulama dünyası arasındaki geniş ve etik açıdan gereksiz bir uçurum olması; sanki akademisyenler ve uygulayıcıların farklı dünyalarda yaşıyor gibi algılanması (Beer, 2017:2); çok az akademik araştırma ve teorinin, akademisyenlerce gözlemlenmiş ve pratik olarak incelenmiş olduğu iddialarına (Bartunek ve Rynes, 2014; Daft ve Lewin, 2008) karşılık olarak, bu araştırma sonucunda; önem verilecek sistematik İK uygulamalarının (YPÇS) tespit edilmesiyle, hizmet sektörünün (bankacılık) firma ve İK yöneticilerine yol gösterilecek; örgütün öncelikle stratejik, müteakiben sürdürülebilir yönetim (sürdürülebilirliği artırıcı etkenlerin ve alanların tespit edilmesine yardımcı değişkenlerin işaret edilmesi suretiyle) temelinde yeniden yapılandırılması veya değişim yönetimi çalışmalarına katkı sağlanacaktır.

3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırma aşağıdaki varsayımlar çerçevesinde tasarlanmış ve yürütülmüştür:

- Performans göstergelerine etki edecek diğer değişkenlerin (kanuni düzenlemeler, politik ve sektörel krizler, kur değişimleri vb.) etkisinin bulunmadığı veya örgütleri aynı derecede etkilediği,
- Anketlerin uygulandığı fiziksel ortamın, katılımcıları aynı derecede etkilediği,
- Araştırmaya dahil edilen katılımcıların anketteki ifadeleri doğru algılayıp tarafsız olarak yorumladıkları,
- Seçilen örnek kütle kapsamındaki bankaların ana kütlede büyük bir bölümünü oluşturması (toplam mevduatın %92'sine, toplam özkaynakların %84,3'üne, toplam çalışan sayısının %89,5'i) nedeniyle ana kütlede temsil etme özelliğinin yüksek olduğu varsayılmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Tez çalışmasının kuramsal çerçevesi kapsamında, Stratejik İKY'nin gelişimi sunulmuş ve YPÇS ve örgütsel performans kavramı açıklanmıştır. Alan yazında kullanılan örgütsel performans faktörleri belirlenmiş; bu faktörler ile YPÇS'nin etkileşiminin kuramsal alt yapısı ortaya konmuştur. Bu bağlantıya örgüt kültürünün holistik gücünden kaynaklı etkisi olacağı değerlendirildiği için, genel anlamda örgüt kültürü, özel olarak da performans bağlantılı araştırmalarda tercih edilmeye başlanan Denison Örgüt Kültürü Modeli (DÖKM) üzerinden örgüt kültürü kavramı ve YPÇS-Performans bağlantısındaki etkisi açıklanmıştır.

Araştırmaya ilişkin ölçüm araçları geçerli ve güvenilir dahi olsa, sosyal bilimler açısından bir kesinlik oluşturmaması, sonuçların yorumlanması açısından kısıt teşkil etmektedir. Verinin katılımcıların öz-değerlendirmelerini veya kendi beyanlarını yansıtması nedeniyle sosyal beğenilirlik (desirability) etkisi oluşabileceği göz önüne alınmalıdır.

Araştırmanın sınırlılıklarının dikkate alınması durumunda elde edilen bulgular, gelecek teorik ve ampirik çalışmalar için sınırlılıkları belirleyici bazı yönlendirmeler sağlamaktadır. Birinci sınırlama, veri toplama prosedürü ile ilgilidir. Bu çalışmada, verilerin özdeğerleme anketi yoluyla toplanması nedeniyle ortak yöntem yanlılığı

olasılığı vardır. Bir başka ifade ile anketlerin uygulandığı bireylerin objektif, tarafsız ve gerçekçi cevap vermemesi gibi bir durumda değişkenler arası ilişkinin gerçekte olduğundan daha yüksek veya düşük çıkması söz konusudur. Ancak, Podsakoff vd. (2003) tarafından öngörülen bazı tedbirler veri toplama ve analiz aşamasında alınmıştır. Alınan tedbirler Verilerin Analizi (Bölüm 4.9.) bölümünde açıklanmıştır.

Araştırma, zaman ve maliyet kısıtları ve ülkemizde veri elde etme zorluğu nedeniyle, hizmet sektöründen sadece bankalar üzerinde gerçekleştirilmiştir. İKY araştırmalarının çoğu gibi, belirli bir zaman diliminde İK uygulamalarının performans sonuçları üzerindeki etkisini belirlemek için yararlı olan kesitsel (cross-sectional data) verilere dayanmaktadır. Katılımcıların zaman kısıtlaması ve isteksizliği nedeniyle, bağımsız ve bağımlı değişkenler hakkındaki veriler farklı zamanlarda toplanamamıştır. Kesitsel tasarımın, nedensel sonuç çıkarsamanın potansiyel problemini göz ardı etmediği gerçeği de dikkate alınmaktadır.

Yüksek performanslı firmaların, düşük performanslı firmalardan daha fazla YPÇS uygulaması daha olasıdır. Örgütsel olarak gömülü varsayımlar ve değerler olarak kavramsallaştırılan örgütsel kültür, hem İKY sisteminin öncülü olarak hem de örgüt performansına olan bağlılığının aracısı olarak işlev görebilir (Denison, 1996). Örgüt kültürü, hem yüksek performanslı İK uygulamalarına hem de örgütsel performansa neden olmakla birlikte, İK uygulamaları sayesinde şekillenerek performansa etki edebilir. Gelecekte, bu çalışmada tartışılan nedensel ilişkileri incelemek için boylamsal tasarım şeklinde bir araştırma tekrarının yürütülmesi daha sağlam sonuçlar vermeye kesinlikle yardımcı olacaktır. Gelecekteki araştırmalar, bu sorundan bir zaman geciktirmesi veya mümkünse bağımsız ve bağımlı değişkenlerin ölçümü için tamamen farklı anketler tasarlayarak kurtulabilecektir. Yani pek çok çalışmada, İK uygulamaları ve sonuç değişkenleri aynı anda ölçülmektedir. Bu gerçeklik, cari dönemde ölçülen bir sonucun daha önceki bir zamanın bilgilerini yansıtması durumunda sorunlu hale gelir. Örneğin, aynı zamanda İK uygulamaları ve finansal sonuçların ölçülmesiyle ilgili sorunlar bağlamında, finansal sonuçlar performansın gecikmeli bir göstergesi olduğu için bu tip çalışmalar (genellikle firma düzeyinde analiz yapılır) tahmin sonrası (post-predictive) tasarımları oluşturmaktadır (Bainbridge vd., 2016). Bu çalışmada ise son altı yıllık performans değerleri dikkate alınarak söz konusu sınırlılığın önüne geçilmeye çalışılmıştır. Aynı zamanda örgüt kültürünün değişimi/oluşumunun da uzun zamana yayılan bir süreci kapsamaması (Schein, 2009:48) ile YPÇS-Performans nedensellik

zincirindeki ilk bağlantının neredeyse iki yıl, ilişkiyi gözlemlemeden önce 3-4 yıllık toplam gecikmeye (Wright ve Haggerty, 2005) yol açabileceği de dikkate alınmıştır.

Bir başka kısıtlama, çalışmanın YPÇS'ni ikinci düzey bir yapı olarak kullanması nedeniyle aracılık modelinde yer alan YPÇS alt uygulamalarının bireysel/çalışan etkileri ve performans göstergeleri ile Örgüt Kültürü üzerinden ayrı ayrı etkileşimleri belirlenmemiştir. Bu akıl yürütme dizisi için, gelecek araştırmalar, bu çalışmada kullanılan çalışan çıktılarının aracı rolünü belirlerken YPÇS'deki her uygulamanın örgütte çalışanların niyetine nispeten katkısını, örgüt kültürü boyutları ile etkileşimlerini incelemelidir. Hatta hangisinin daha etkili olduğunu belirlemek için YPÇS demetinin ve çeşitli bileşenlerin etkileri aynı anda karşılaştırabilir.

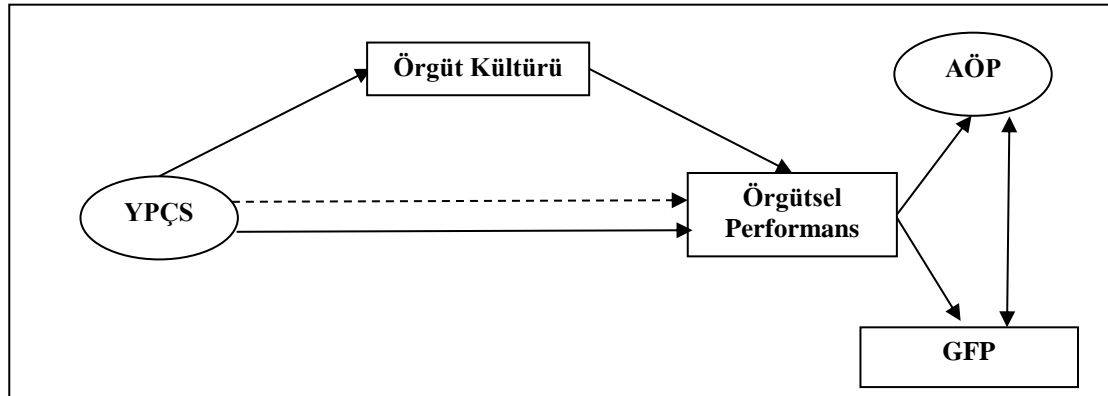
Ankete katılan çalışanların bulunduğu bankaların halka açık olması, finansal performans göstergelerine açık kaynaklardan ulaşılabilmesi nedeniyle nesnel finansal verilerin hassasiyeti azaltılmış, modelin geçerliliği yükseltilmiş ve bu anlamda sınırlılık düzeyi minimize edilmiştir.

Son olarak bu çalışmanın, Türkiye’de faaliyet gösteren bankaları kapsamaması bir başka sınırlayıcı faktörü oluşturmaktadır. Bunun üstesinden gelmek için, aracılık modelini değerlendirmeye yönelik daha somut ve genelleyici sonuçların elde edilmesine kesinlikle yardımcı olacak farklı sektörlerde çapraz kültürel çalışmalar veya daha fazla aracı/düzenleyici değişkenler ile araştırma yapılabilir.

5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ

Araştırmanın Şekil 23’de yer alan modele ait temel hipotezler Şekil 24-25’de gösterilmiştir.

Şekil 23. Araştırmanın Temel Modeli



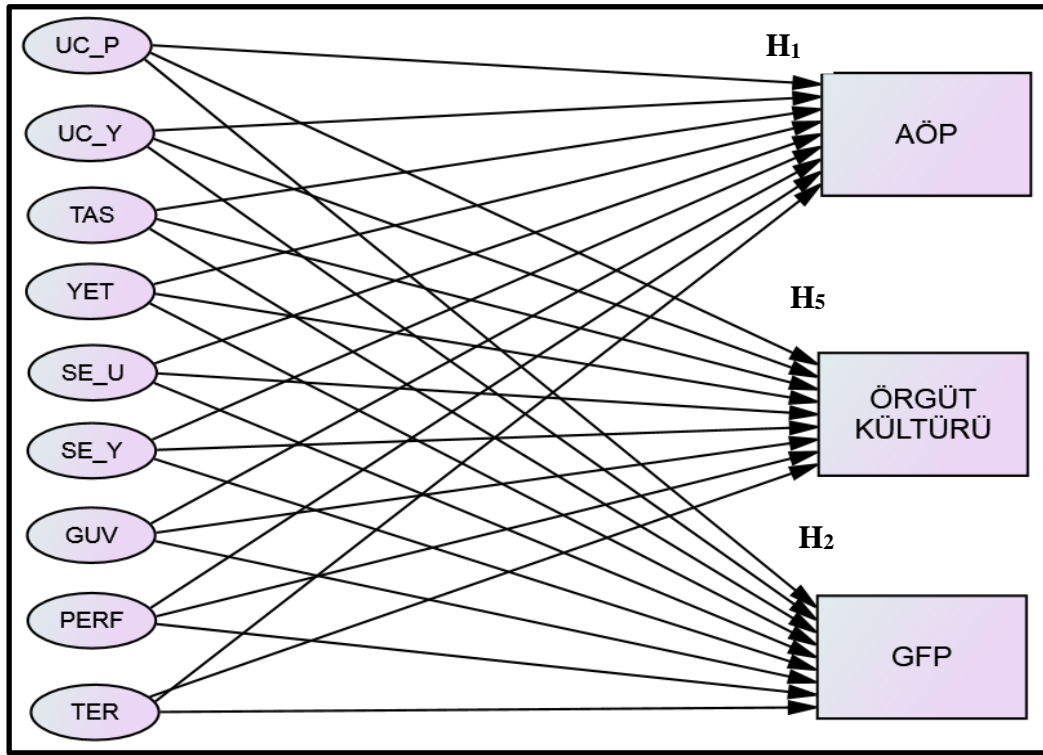
H_1 : Çalışanlarca algılanan YPÇS uygulamalarının çalışanlarca algılanan örgütsel performans (AÖP) üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_2 : Çalışanlarca algılanan YPÇS uygulamalarının GFP üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_3 : Çalışanlarca bir bütün olarak algılanan YPÇS'nin çalışanlarca AÖP üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_4 : Çalışanlarca bir bütün olarak algılanan YPÇS'nin GFP üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Şekil 24. Temel Hipotezleri Gösteren Model-1



H_5 : Çalışanlarca algılanan YPÇS uygulamalarının örgütün kültürel özelliklerine anlamlı etkisi vardır.

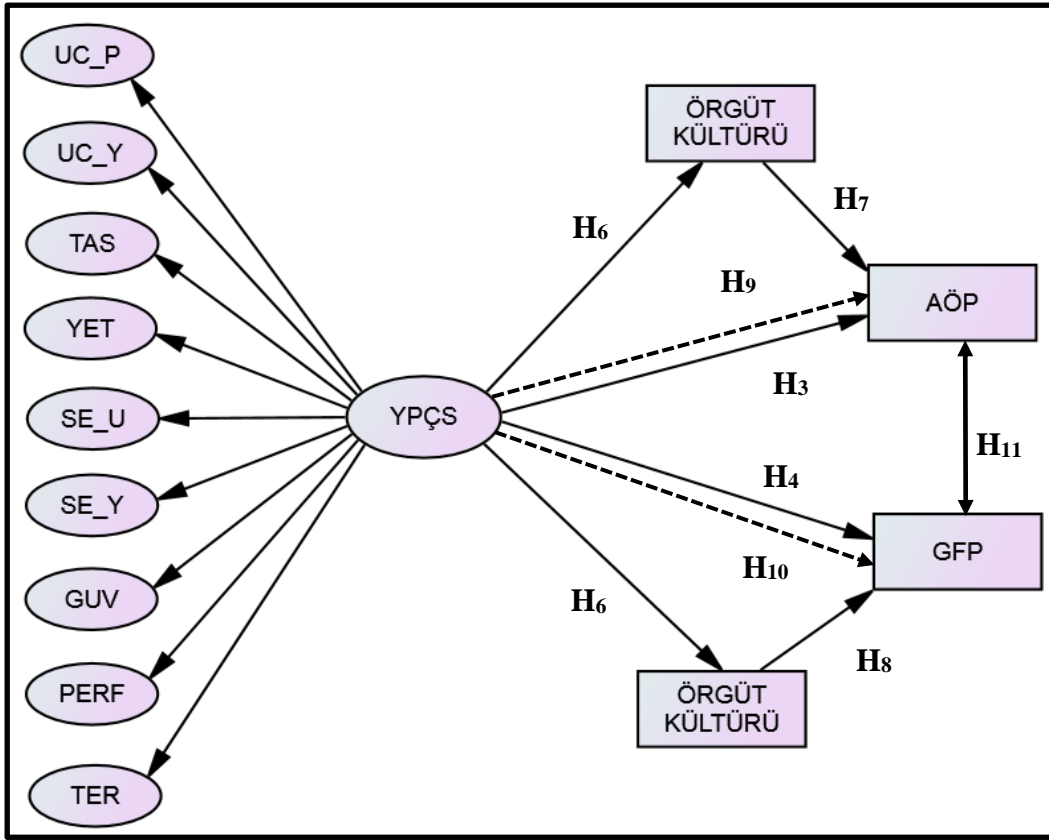
H_6 : Çalışanlarca bir bütün olarak algılanan YPÇS'nin örgütün kültürel özelliklerine anlamlı etkisi vardır.

H_7 : Örgütün kültürel özelliklerinin algılanan örgütsel performans üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_8 : Örgütün kültürel özelliklerinin GFP üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_9 : Çalışanlarca bir bütün olarak algılanan YPÇS'nin çalışanlarca AÖP üzerindeki etkisinde örgüt kültürü özellikleri aracılık eder.

Şekil 25. Temel Hipotezleri Gösteren Model-2



H₁₀: Çalışanlarca bir bütün olarak algılanan YPÇS'nin GFP üzerindeki etkisinde örgüt kültürü özellikleri aracılık eder.

H₁₁: AÖP ile GFP arasında anlamlı pozitif ilişki vardır.

6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma, temel aldığı felsefeye, bakış açısına göre nicel; veri toplama tekniğine göre ampirik (görgül); verilerin toplanma zamanına göre anlık; ölçme koşullarına göre gruplar arası; amacına göre uygulamalı araştırma olup hipotez test eden (sonuç çıkarıcı), nedensel karşılaştırma (casual-comparative) araştırması (Büyüköztürk vd., 2014; Karasar, 2005; Kurtuluş, 2010) modelindedir. Aynı zamanda araştırma, genel tarama modelinin bir türü olan ilişkisel tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama modeli iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığının veya derecesinin belirlendiği araştırma modeli olarak da ifade edilmektedir (Karasar, 2010).

Yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin (YKİS) ölçülmesinde objektif ve subjektif olmak üzere iki farklı yöntemden birine başvurulduğu görülmektedir (Macky ve Boxall, 2008). Objektif yöntemde İK yöneticilerinden veri toplanırken, subjektif

yöntemde ise işgörenlerden veri toplanması yoluna gidilmektedir. Buna göre objektif yöntemde, YKİS'ni meydana getiren uygulamalar sıralanarak, insan kaynakları yöneticilerinden, bu uygulamaların örgütlerinde hali hazırda bulunup bulunmadıklarını 'var ya da yok' şeklinde belirtmeleri istenmektedir (Guthrie, 2001). Sübjektif yöntemde ise işgörenlerin YKİS'nin varlığına ilişkin algıları ölçülmeye çalışılmaktadır. Ancak çeşitli araştırmacılar tarafından sübjektif yöntemin, objektif yöntemle göre daha üstün olduğu ileri sürülmüştür. İşgörenlerin yüksek katılım sağlayan iş sistemlerine ilişkin algılarının, hem tutum ve davranışlar hem de örgütsel performans açısından daha anlamlı sonuçlar vereceği savunulmaktadır (Vandenberg vd., 1999). Nitekim bu yöntem bilim, başarılı örgütlerin bile her zaman 'en iyi uygulamanın' İKY'ni yerine getirmediğini, niyet ile uygulama arasında sıklıkla bir tutarsızlık olduğunu göstermemizi sağlar. Bireysel ve örgütsel seviyelerdeki sonuçlar karmaşıktır ve genellikle çelişkilidir; gayri biçimsel organizasyonun İK sürecinde ve uygulamasında oynadığı rolü dikkate almadan, biçimsel sistem düzeyi ve seviyesinde, İKY ve örgütsel performans arasındaki karşılıklı ilişkiyi ölçmeye kalkışmanın ne kadar anlamlı olduğunun sorgulanması (Truss, 2001) gerektiği de iddia edilmektedir.

Bu maksatla, araştırmada mümkün olduğunca çok katılımcıdan daha fazla ve hızlı veri elde edebilmek (Büyüköztürk vd., 2014) için anket tekniği kullanılmış; anketler, gerçekçi sonuçlara ulaşmak amacıyla Bankacılık Sektörünün çekirdek gücü olan beyaz yakalı çalışan grubuna uygulanmıştır. YPÇS kapsamındaki uygulamalar ve örgüt kültürü, çalışanlar tarafından algılanan formunda 7'li Likert tipi (1= Kesinlikle katılmıyorum 7= Kesinlikle katılıyorum) ölçek yardımıyla ölçülmüştür.

Aynı şekilde, AÖP'yi ölçmek için çalışanlara, firmaların eşdeğer diğer firmalara göre kendilerini karşılaştırmasını (özdeğerleme) sağlayacak bir soru listesi 7'li Likert tipi (1=çok kötüden 7=çok iyiye) uygulanmıştır. Finansal göstergelerle ilgili veriler ise, kurumsal faaliyet raporlarından elde edilmiştir. GFP verileri, araştırmanın yapıldığı zamandaki son yılın verilerinden elde edilmiştir. Fakat modelin süreklilik kavramı çerçevesinde geçerliliğinin, bir yıllık kesitsel durum tespitinin yapılması durumunda olumsuz etkilenebileceği değerlendirilmesinden hareketle, önceki beş yıl GFP verileri de ilave edilmiş (toplam altı yıl), aritmetik ortalamaları alınmış ve araştırma modelinde tespit edilecek manidar etki ve ilişkilerin, süreklilik anlayışı çerçevesinde katkı sağlamasına gayret edilmiştir.

Araştırma, temelde nicel araştırma şeklinde tasarlanmış olsa da elde edilen bulguların Türk Bankacılık Sektörü açısından daha sağlıklı değerlendirilmesi için nitel araştırma yöntemi ile desteklenmiştir. Bu kapsamda son aşamada, dokuz banka yöneticisi ile yarı yapılandırılmış mülakat tekniğine dayanarak görüşülmüş ve bulguların değerlendirilmesi bölümünde belirtilmiştir.

7. ANAKÜTLE VE ÖRNEKLEM

Cappelli ve Neumark (2001), İKY araştırmalarının tek bir endüstride yapılmasının bir avantaj olduğunu iddia etmektedir. Hoque (1999), Lucas (1996) ve Sisson (1993) ise özellikle hizmet sektörünün, heterojen olması nedeniyle İKY uygulamaları araştırmalarında ihmal edildiğini iddia etmektedir. Bu bahisle araştırmanın ana kütlesi, hizmet alanında Türk Bankacılık sektörü ve bu sektördeki beyaz yakalı çalışanlardır.

Araştırmada, %95 güven düzeyinde ($p < 0.05$) ve %5 hata seviyesinde çalışılmıştır. Çalışmada analiz edilmesi gereken örneklem hacmi ise %5 hata payı (%95 güven düzeyi) ile aşağıdaki şekilde hesaplanmıştır: Anakütlenin standart sapması bilinemediğinden, en fazla örneklem hacmini elde edebilmek hedefiyle örnek kütle büyüklüğü, p ve q değerleri %50 alınarak örnek kütledeki denek sayısına ulaşılmıştır. Bu kapsamda, tesadüfi örnekleme yoluyla minimum 384 katılımcıya ulaşılması gerekmektedir (Büyüköztürk vd.,2014:95; Lorcu,2015:18). Nihai örneklem birimi çalışandır.

Araştırmada, çalışan anketinin her bankadan en az 30 beyaz yakalı çalışana doldurtulması niyetiyle hareket edilmiştir. Sonuçta kamu, yerli sermayeli özel, yabancı sermayeli özel ve katılım bankası ayırımına göre ana kütle temsil etme oranlarına ulaşıncaya kadar anket uygulamasına devam edilmiştir. Ampirik araştırmalardaki en temel zorluk yansız veri toplama kısıtıdır. Bu nedenle anketi dolduracak çalışanlar, gönüllülük esasına göre firma başına kolayda (convenience sampling) ve kartopu (Akalin, 2015:94) örnekleme yoluyla gerçekleştirilmiştir. Örneklem, araştırmacı ve araştırma firması tarafından kolayda ve kartopu örnekleme yöntemine başvurularak %87'si genel erişim ağı ve %13'ü kâğıt kalem uygulaması şeklinde oluşturulmuştur. Toplam 745 anketten hatalı ve eksik kodlama nedeniyle 20 anket elenmiş, uç değer (outlier) analizi yapılmış, veriler Z skorlarına dönüştürülerek ($z \geq 3$) (Lorcu,2015:220), örnek kütle büyüklüğü 705'e indirilmiş, çok değişkenli normallik kapsamında Mahalanobis d^2 değeri dikkate alınarak son aşamada 654 kişi üzerinden alınan anket sonuçları ile analizler gerçekleştirilmiştir.

7.1. ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ BANKALARA İLİŞKİN BİLGİLER

Bankacılık sisteminde, alan araştırmasının başladığı tarih itibariyle (Nisan 2017) faaliyet gösteren mevduat bankaları sayısı 36'dır. Mevduat bankalarından 3 tanesi kamu sermayeli, 9 tanesi özel sermayeli ve 20 tanesi yabancı sermayeli 4 tanesi katılım/kalkınma bankasıdır. Mevduat bankalarında çalışan sayısı 190.756 kişidir. Nisan-Haziran 2017 dönemi itibariyle, banka çalışanlarının % 30'u kamusal sermayeli mevduat bankaları, % 38'i özel sermayeli mevduat bankaları, % 29'u yabancı sermayeli mevduat bankaları ve % 3'ü ise kalkınma ve yatırım bankaları tarafından istihdam edilmektedir (https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/Banka,_Calisan_ve_Sube_Bilgileri_/3628).

Tablo 12. Anakütle ve Örnek Kütle Kapsamındaki Bankalar

S.Nu.	BDDK ÜYESİ BANKALAR	İŞLEM YERİ VE BİLGİ KAYNAĞI	Örnek Kütleye Giren Cevaplayıcı Sayısı	S.Nu.	BDDK ÜYESİ BANKALAR	BIST'DE İŞLEM GÖREN	Örnek Kütleye Giren Cevaplayıcı Sayısı
1	Akbank T.A.Ş.	BIST	37	19	Kuveyt Türk Katılım Bankası	Açık	20
2	Aktif Yatırım Bank. A.Ş.			20	Nurol Yatırım Bank. A.Ş.		
3	Albarakatürk Katılım Bnk	Açık	4	21	Şekerbank T.A.Ş.	BIST	3
4	Alternatifbank A.Ş.	BIST		22	Odea Bank A.Ş.		
5	Anadolubank A.Ş.			23	The Royal Bank of Scotland Plc.		
6	Arap Türk Bankası A.Ş.			24	Turkish Bank A.Ş.		
7	Bank Mellat			25	Turkland Bank A.Ş.		
8	BankPozitif Kredi ve Kalkınma Bankası A.Ş.			26	Türk Ekonomi Bank A.Ş.	BIST	41
9	Birleşik Fon Bank A.Ş.			27	Türk Eximbank		
10	Burgan Bank A.Ş.			28	T. C. Ziraat Bankası A.Ş.	Açık	72
11	Denizbank A.Ş.	BIST	37	29	Türkiye Finans ve Kalkınma Bankası	Açık	2
12	Fibabanka A.Ş.			30	Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	BIST	67
13	Finans Bank A.Ş.	BIST	31	31	Türkiye Halk Bank A.Ş.	BIST	52
14	GSD Yatırım Bank A.Ş.			32	Türkiye İş Bankası A.Ş.	BIST	111
15	HSBC Bank A.Ş.			33	Türkiye Kalk. Bank. A.Ş.	BIST	
16	ICBC Turkey Bank A.Ş.			34	T.Sınai Kalk. Bank A.Ş.	BIST	1
17	ING Bank A.Ş.	Açık	61	35	T.Vakıflar Bank. A.Ş.	BIST	55
18	İller Bankası A.Ş.			36	Yapı ve Kredi Bank A.Ş.	BIST	60
TOPLAM						16 ADET	654

Araştırma kapsamında ihtiyaç duyulan finansal verilerin tam ve doğru temin edilmesi amacıyla, bu sektörde faaliyet gösteren firmaların Borsa İstanbul'da (BIST) işlem görenleri üzerinde çalışma yapılmıştır. Bu kapsamda 36 Bankadan BIST'da işlem gören veya finansal raporlarına ulaşılan, nihai örneklem sayısı olarak 12'si BIST'da işlem

gören, 4'ü finansal raporlarına açık kaynaklardan erişilen olmak üzere toplam 16 bankaya ulaşılmıştır. Nisan-Temmuz 2017'de BIST ve banka örün sayfası yardımıyla ulaşılan banka bilgileri ve örnek kütleyle dahil olan çalışan sayılarının detayı Tablo 13'de sunulmuştur.

Örnek kütle kapsamındaki 16 banka, Türk Bankacılık Sektöründeki toplam mevduatın %92'sine, toplam özkaynakların %84,3'üne, toplam çalışan sayısının %89,5'ine sahiptir (https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/AktifBuyukluklerine_Gore_Banka_Siralaması/3743).

7.2. ÖRNEKLEMDEKİ ÇALIŞANLARA İLİŞKİN BİLGİLER

Tanımlayıcı istatistikler kapsamında 654 çalışanın banka sahiplik yapısına göre çalışan cinsiyet dağılımı Tablo 14'de yer almaktadır. Örnek kütledeki çalışanların %27,4'ü kamu, %38,6'sı yerli sermayeli özel, %30'u yabancı sermayeli özel, % 4'ü katılım bankası personelidir. Böylece sahiplik yapısına göre çalışan sayısının evren ve örnek kütle tabakalanma oranında benzerlik yakalanmıştır. Örnek kütlede yer alan çalışanların %50,2'si erkek, %49,8'i kadındır.

Tablo 13. Bankanın Sahiplik Yapısına Göre Çalışan Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet		Banka Sahiplik Yapısı				Toplam
		Kamu	Öz. Yerli	Öz.Yabancı	Katılım	
Erkek	Sayı	71	142	94	21	328
	% Cinsiyet içinde	21,6%	43,3%	28,7%	6,4%	100,0%
	% Sah.Yapısı içinde	39,7%	56,1%	48,0%	80,8%	50,2%
	% Toplam	10,9%	21,7%	14,4%	3,2%	50,2%
Kadın	Sayı	108	111	102	5	326
	% Cinsiyet içinde	33,1%	34,0%	31,3%	1,5%	100,0%
	% Sah.Yapısı içinde	60,3%	43,9%	52,0%	19,2%	49,8%
	% Toplam	16,5%	17,0%	15,6%	0,8%	49,8%
Toplam	Sayı	179	253	196	26	654
	% Cinsiyet içinde	27,4%	38,7%	30,0%	4,0%	100,0%
	% Sah.Yapısı içinde	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% Toplam	27,4%	38,7%	30,0%	4,0%	100,0%

Çalışanların banka sahiplik yapısına göre öğrenim durumları Tablo 15'dedir. Çalışanların %0,9'u Lise, %8,7'si Yüksekokul, %69,2'u Lisans, %21,2'si Yüksek lisans/Doktora mezunudur.

Tablo 14. Bankanın Sahiplik Yapısına Göre Çalışan Öğrenim Durumu

Öğrenim Durumu		Banka Sahiplik Yapısı				
		Kamu	Öz. Yerli	Öz.Yabancı	Katılım	Toplam
Lise	Sayı	0	4	2	0	6
	% Öğr. Dur. içinde	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%
	% Sah.Yapısı içinde	0,0%	1,6%	1,0%	0,0%	0,9%
	% Toplam	0,0%	0,6%	0,3%	0,0%	0,9%
Yüksekokul	Sayı	35	8	14	0	57
	% Öğr. Dur. içinde	61,4%	14,0%	24,6%	0,0%	100,0%
	% Sah.Yapısı içinde	19,6%	3,2%	7,2%	0,0%	8,7%
	% Toplam	5,4%	1,2%	2,1%	0,0%	8,7%
Fakülte	Sayı	122	183	127	20	452
	% Öğr. Dur. içinde	27,0%	40,5%	28,1%	4,4%	100,0%
	% Sah.Yapısı içinde	68,2%	72,3%	65,1%	76,9%	69,2%
	% Toplam	18,7%	28,0%	19,4%	3,1%	69,2%
Yüksek Lisans	Sayı	21	58	52	6	137
	% Öğr. Dur. içinde	15,3%	42,3%	38,0%	4,4%	100,0%
	% Sah.Yapısı içinde	11,7%	22,9%	26,7%	23,1%	21,0%
	% Toplam	3,2%	8,9%	8,0%	0,9%	21,0%
Doktora	Sayı	1	0	0	0	1
	% Öğr. Dur. içinde	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% Sah.Yapısı içinde	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%
	% Toplam	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%
Toplam	Sayı	179	253	195	26	653
	% Öğr. Dur. içinde	27,4%	38,7%	29,9%	4,0%	100,0%
	% Sah.Yapısı içinde	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% Toplam	27,4%	38,7%	29,9%	4,0%	100,0%

Çalışanların yaş, iş hayatı süresi (yıl), iş yerinde çalışma süresi (yıl), haftalık ortalama çalışma süresine (saat) ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 16'dadır. Ortalama çalışan yaşı 35,63 (s.s.:6,85), ortalama iş hayatı süresi 9,98 (s.s.:0,27) yıl, ortalama o bankadaki çalışma süresi 5,44 (s.s.:0,19) yıl, ortalama haftalık çalışma süresi 42,7 (s.s.:1,7) saattir.

Tablo 15. Çalışanlara İlişkin Diğer Tanımlayıcı İstatistikler

Adı	N	Aritmetik Ortalama		Std. Sapma		Çarpıklık		Basıklık	
		İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Çalışan Yaşı	654	35,630	,2677	6,8469	,578	,096	-,154	,191	
İş Hayatı Süresi (yıl)	654	9,976	,2734	6,9915	,984	,096	,264	,191	
İş Yerinde Çal. Süresi (yıl)	654	5,435	,1945	4,9733	1,941	,096	4,335	,191	
Haf. Ort. Çal. Süresi (saat)	654	42,677	,1701	4,3504	2,395	,096	11,464	,191	

8. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada birincil kaynak olarak anket tekniği, ve yarı yapılandırılmış mülakat, ikincil kaynak olarak firma faaliyet raporları kullanılmıştır. Anketteki ölçekler, tezin

zaman planlamasına uygun olarak Afyonkarahisar'daki banka çalışanları üzerinde ön teste tabi tutulmuştur. Devamında Ek-1'de sunulan ankette yer alan ölçekler, elektronik form ve kâğıt-kalem şekline dönüştürülmüş; hem araştırmacı hem de araştırma firması tarafından, tesadüfî ve gönüllülük esasına göre ayrı ayrı (bireysel) uygulanmıştır. Üniversite Etik Kurulu kararı Ek-2'de, yarı yapılandırılmış mülakat formu Ek-3'de yer almaktadır.

Yeni bir ölçek geliştirmek yerine mevcut ölçekleri kullanmak ya da farklı ölçeklerden ifade derlenmesi yoluyla bir ölçek oluşturmak daha doğru bir seçenek (DeVellis, 2016) olsa da ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını mutlaka yapmak gerekmektedir. Ölçeklerin tercih gerekçesi, YPÇS için dünya ölçeğinde güncelliğini devam ettiren ve birikimli olarak elde edilmiş uygulamaları içermesi, diğer değişkenlere (örgüt kültürü ve örgütsel performans) yönelik ise en fazla tercih edilen ölçek, soru sayısının azlığı ve ölçülmek istenen alt boyutların araştırma konusu ile uyumlu olmasıdır.

Likert tipi ölçeklerde 2, 3 ve 4 seçenekten oluşan ölçeklerin en düşük, 5 ve 6 seçenekten oluşan ölçeklerin orta, 7-10 seçenekten oluşan ölçeklerin ise en yüksek geçerlik, güvenilirlik ve kullanıcı tercihi değerlerine sahip oldukları (Adelson ve McCoach, 2010:797) bilgisinden hareketle de, çalışmada 7'li seçenek tercih edilmiştir.

Gerhart vd. (2000) ile Wright vd. (2001), tek cevaplayıcıdan elde edilen İK uygulamalarındaki ölçümlerin büyük miktarda ölçüm hatasına neden olabileceği sorununu ortaya atmaktadır. Bu çalışmada, çalışanlardan (banka başına en az 30 çalışan), arşivlerden (finansal performans verileri) bilgi toplamak suretiyle, yaygın yöntem yanlılığı en aza indirgenmeye çalışılmıştır.

8.1. YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİ ÖLÇEĞİ

Birçok araştırmacı, daha önce İKY uygulamalarını ölçmek için indeksler kullanmıştır (Jiang vd., 2012b; MacDuffie, 1995). İKY uygulamalarının ölçümleri, Delery (1998) tarafından açıklandığı gibi, endüstriyel ve örgütsel psikolojide geleneksel olarak kullanılan ölçeklerden oldukça farklıdır ve ölçekler yerine sıkça indeks tarzında kullanılmaktadır. Bu indekslerin bir özelliği, yüksek oranda birbiriyle ilişkili olması beklenmeyen elemanları yeniden gruplandırmaları, dolayısıyla güvenilirliğini test etmek için Cronbach alfa katsayısının uygun olmamasıdır (Bollen ve Lennox, 1991; Delery, 1998). Bu çalışmada örnek kütlenin algılama bütünlüğünü sağlayarak daha geçerli bulgulara ulaşmak ve teorik modelde yer alan ilişkileri eş zamanlı değerlendirebilmenin

yanı sıra, ölçümde oluşan hataları dikkate alması nedeniyle faktöriyel yapı tespit edilmiş; birinci ve ikinci düzey DFA ile doğrulanmış; yapısal eşitlik ve yapısal regresyon modeli kullanılarak hatadan arınmış şekilde çoklu ilişkileri incelenmiştir.

Posthuma vd. (2013) tarafından oluşturulan indekste, çalışmanın yapıldığı yıl itibariyle dünya ölçeğinde uygulanan çeşitli İKY faaliyetlerini temsil eden toplam 61 uygulama yer almaktadır. Bununla birlikte uygulamaların Türkçeye çevrilmesinde kavram kargaşasına mani olmak, farklı bir kültürel bağlamda yanlış anlamaların önüne geçmek maksadıyla, bazı tanımlamalar ayrıştırılarak toplam 71 uygulama oluşturulmuştur. Pilot araştırma, ana araştırmanın yapılacağı sektörde çalışan 164 kişi üzerinde [En az 150 kişi şartına uyularak (Özdamar, 2016:44) veya örneklem büyüklüğünün minimum %20'sinden fazla olması (Churchill,1979'den akt. Konecnik ve Gartner,2007:407) şartına uyularak] yürütülmüştür. Pilot araştırma kapsamında yönetici ve çalışanlardan öğrenilen farklı 4 uygulama da (*Özel sağlık sigortası; bireysel emeklilik sistemi; kullanılmayan yıllık ücretli izin parasının çalışana ödenmesi; sağlık sigortası ve hayat sigortası yerine checkup, tatil paketi ve spor yardımı veya Bireysel Emeklilik Sistemi, hayat sigortası ve alışveriş kartından faydalanma tercihleri gibi esnek yan hak uygulamaları*) ücretlendirme ve ek yararlar başlığı altında araştırma kapsamına alınarak toplam 75 uygulamaya yer verilmiştir.

AMO çerçevesini kullanarak ve daha önceki araştırmalara dayanarak (Appelbaum, 2000; Fabi vd., 2015; Jiang vd., 2012b; Subramony, 2009), YPÇ uygulamaları üç boyuta ayrılmış; *beceri artırıcı* İK uygulamaları arasında İK bulma ve seçim (sekiz madde), yetiştirme ve geliştirme (dokuz madde); *motivasyonu artırıcı* İK uygulamaları arasında, performans yönetimi ve ölçümü (dokuz madde), ücretlendirme ve ek yararlar (on yedi madde), iş ve görev tasarımı (9 madde); son olarak, *fırsat artırıcı* İK uygulamaları başlığında, çalışanlarla ilişkiler (on bir madde), iletişim (dört madde), terfi (altı madde) ile işten ayrılmanın yönetimi (iki madde) yer almaktadır.

Geçerlilik, ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesidir (Altunışık vd., 2012:123). Geçerliliği ölçmek için değişik geçerlilik testleri geliştirilmiştir. Bu kapsamda içerik (content validity), birleşme (convergent validity) ve ayrılma geçerliliği (discriminant validity) başvuru geçerlilik testleridir. İçerik geçerliliği, ölçeğin ölçülmek istenen olgunun tüm öğelerinin ölçümde barındırdığı, yani yeterli ifade olup olmadığı ile ilgilidir (Punch, 2011). Ayrılma geçerliliği bir yapıya ilişkin ölçeklerle farklı yapıları ölçen ölçekler arasında düşük korelasyon olması anlamındadır (Altunışık vd.

2012:124). Birleşme geçerliliği ise ölçeğin aynı yapıyı ölçen diğer ölçütlerle arasındaki benzerlik derecesidir (Saane vd., 2003:193) ve aynı yapıyı ölçtüğü düşünülen ölçekler arasında yüksek korelasyon olması beklenir.

Güvenilirlik, bir testin veya ölçeğin, ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı biçimde ölçmesidir. Aynı gruba aynı ölçüm aracı uygulandığında, farklı zaman diliminde fakat aynı şartlar altında benzer sonuçlara ulaşılması anlamına gelir (Punch, 2011:95). Güvenilirliği ölçmek için test-yeniden test güvenilirliği, alternatif formlar yaklaşımı ve içsel tutarlılık analizleri kullanılır. İçsel tutarlılığın ölçümünde Cronbach Alfa katsayısı yöntemi en yaygın olandır (Altunışık vd., 2012). Bu araştırmada Cronbach Alfa ve ikiye bölme güvenilirliği (Finch vd., 2016:61-65) analizlerine yer verilmiştir.

8.1.1. Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktör analizi, ölçeğin bileşenleri arasındaki karşılıklı korelasyonu ölçmede sıklıkla kullanılır ve devamında ilgili öğeleri aynı boyutta gruplayarak ölçekteki boyut sayısının yoğunlaştırılmasına yardımcı olur. Yapı geçerliliği, ölçüm aracının (a) katılımcıların zıt grupları arasındaki farklılıkları ölçtüğünde, (b) bir hipotez testi çalışmasında varsayılan çerçeveyi yansıtıp yansıtmadığı ve (c) ölçüm modelinin gerçek veriyle uyduğunu doğrulayan bir doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulduğu zaman başarılabılır (DeVon, 2007:155-164).

YPÇS Ölçeğinin yapısal geçerliliği kapsamında araştırmada elde edilen verilerin faktör analizi için uygunluğuna Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testi kullanılarak karar verilmiştir. Bu analizlerin sonucunda KMO değeri ,743 ve Barlett testi ($\chi^2=7827.793$, $df=190$, $p=.000$) anlamlı bulunmuştur. KMO değerinin ,50'den yüksek olması ve Barlett değerinin anlamlı bulunması çalışma grubundan elde edilen veri setinin, faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Güriş ve Astar, 2014:368). Aynı kapsamda Anti image korelasyon tablosu köşegeninde yer alan tüm değerlerin ve madde faktör yüklerinin de 0.500'den büyük olduğu belirlenmiştir (Durmuş vd., 2018:79-88). Sonuçlar Tablo 17'de sunulmuştur.

Tablo 16. YPÇS Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçüm analizi		,743
Bartlett küresellik testi	Ki kare (Approx. Chi-Square)	7827.793
	Serbestlik derecesi (df)	190
	Önem (Sig.)	,000

İKY uygulamaları ile performans algısı/göstergeleri arasındaki ilişkinin çok değişkenli analizi gerekmektedir (Delaney ve Huselid, 1996). Çoklu doğrusal regresyon analizini uygulamadan önce, verilerin bu analizin temel varsayımlarını (normallik, çoklu doğrusal bağıntı, ardışık bağımlılık vb.) sağlaması gerekmektedir (Eroğlu, 2010:207). Analiz edilen verilerde zaman serisi olmadığından ardışık bağımlılık varsayımının kontrol edilmesine gerek yoktur. Yapısal eşitlik modelinde, gerek yapısal model gerekse de ölçüm modeli kısmında pek çok regresyon denklemi bir arada çalıştığı için regresyon modelleri için geçerli olan varsayımlar YEM için de geçerlidir (Civelek, 2018:22). Değişkenler arasında önemli korelasyonlar mevcut olduğu için, regresyon analizinden önce tahmin edicilerle bağlantılı varyans enflasyon faktörü (VIF) istatistikleri yapılarak tahmin değişkenleri (bağımsız dışsal /ekzojen) arasındaki çoklu doğrusallığın kontrol edilmesi de önemlidir (Hair vd., 2010).

Merkezi Limit Teoremi, yeterince büyük örneklem hacminde, ortalamanın örnekleme dağılımının, değişkenlerin dağılımına bakılmaksızın normal olarak dağıldığını vurgular (Tabachnick ve Fidell, 2013:78). Buna rağmen ölçekteki maddelerin ve faktörlerin normal dağılım gösterip göstermediğine yönelik çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş; çarpıklık değerlerinin ± 1 ve basıklık değerlerinin $\pm 1,3$ aralığında olduğu belirlenmiş ve sonuçta, değerlerin ± 2 aralığında bulunması (Şencan, 2005:201; Akalın,2015:130) nedeniyle tek değişkenli normallik varsayımının karşılandığı sonucuna ulaşılmıştır. Maddeler arası korelasyonlar ,90'dan, VIF (Varyans büyütme faktörü) değerlerinden hiçbiri 10'dan büyük olmadığı veya tolerans değerlerinden hiçbiri 0,2'den küçük olmadığı (Tatlıdil, 1996:35; Gürbüz ve Şahin, 2016:273; Aksu vd., 2017:6; Büyüköztürk, 2009) için çoklu doğrusal bağıntı sorunu bulunmadığı tespit edilmiştir.

Yukarıdaki testler ve değerleri ile örneklem büyüklüğü, Temel Bileşenler Analizine dayanarak yapılacak AFA için uygunluğun göstergesidir. Boyutların birbiri ile ilişkisiz olduğu ön kabulü doğrultusunda Varimax rotasyonu tercih edilmiş ve özdeğeri 1'den büyük 7 boyut tespit edilmiştir. Çapraz yüklemelere bağlı olarak, bu aşamada çeşitli yapılardan maddeler silinmiştir (Hair vd., 2010). Müteakiben, ilk boyutta iş ve görev tasarımına ait üç madde ve ücretlendirmeye ait iki madde, ikinci boyutta tespit edilen ücretlendirmeye ait iki madde ve performans yönetimine ait iki madde kavramsal farklılığı nedeniyle iki ayrı boyutta ele alınarak toplam 9 boyut olarak devamında yapılacak doğrulayıcı faktör analizine dahil edilmiştir. Açıklanan toplam varyans %

78,01'dir (Aksu vd, 2017:5-59; Karagöz, 2017:10-11; Lorcu, 2015:219-229; Gürbüz ve Şahin, 2016:311-322). Sonuçlar Tablo 18'de sunulmuştur.

Tablo 17. YPÇS Ölçeği ile İlgili Açıklanabilir Varyans

Bileşen	Özdeğerler			Rotasyon Sonrası Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
	Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Toplam	% Varyans	% Kümülatif
1	5,213	26,063	26,063	2,859	14,294	14,294
2	2,369	11,847	37,910	2,749	13,747	28,041
3	2,161	10,806	48,717	2,716	13,579	41,620
4	1,858	9,292	58,009	1,939	9,694	51,314
5	1,570	7,850	65,859	1,891	9,454	60,769
6	1,281	6,403	72,262	1,780	8,902	69,670
7	1,149	5,745	78,008	1,667	8,337	78,008

Ortak yöntem varyansı, varyansın ölçeklerin ölçmeye çalıştığı yapılardan ziyade ölçme metoduna dayanmasıdır (Podsakoff vd., 2003). Ölçeklerde kullanılan tüm maddeler, döngüsüz faktör analizine tabi tutulduğunda ilk faktör, varyansın önemli bir bölümünü tek başına açıklar veya analiz sonucunda tek faktör çıkar ise ortak yöntem varyansından bahsedilebilir (Podsakoff vd., 2003:889).

Araştırmada, Harman'ın tek faktör testi (döngüsüz) sonucunda ilk faktörün, varyansın %26,06'sını açıkladığı belirlenmiş; ortak yöntem varyansının olmadığı yönünde ilk işaret elde edilmiştir. Pratikte, sosyal arzu edilebilir cevap verme olasılığını en aza indirmek için katılımcılara, yanıtların gizliliği konusunda bilgi verilmiş ve kimlik bilgileri alınmamış, bağımlı değişkene ait sorular anketin sonuna yerleştirilmiştir. Son olarak bütün maddeler tek faktöre yüklenerek DFA yapılmış ve model uyum indisleri $\chi^2/df=33,462$; GFI=,562; CFI=,294; TLI=,211; RMSEA=,222 olduğu belirlenerek tek faktörlü modelin uyum göstermediği ve ortak yöntem yanlılığının bulunmadığı yönünde ikinci tespit yapılmıştır.

8.1.2. Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

DFA'nın amacı, gözlenen değerlerin konumlarının serbestçe birbiriyle ilişkilendirilmesine izin veren yapılarla olan ilişkilerini belirlemektir (Anderson ve Gerbing, 1988). DFA, her bir yapıyı temsil eden öğelerin en uygun şeklini elde etmek için gerçekleştirilir. Model uygunluğunun değerlendirilmesi, teorik ve istatistiksel hususları yansıtan çoklu kriterlere dayanmaktadır (Byrne, 2016). Genel olarak, model

uyumunu test etmek için, kullanılacak en iyi indeks hakkında araştırmacılar arasında bir uzlaşma bulunmamaktadır.

İkinci aşamada AFA ile saptanan YPÇS ölçeği birinci düzey DFA ile test edilmiştir. Veriler normal dağılım gösterdiği için yinelemeli (iterasyon) algoritmalı Maximum Likelihood (en yüksek olabilirlik) hesaplama yöntemi kullanılmıştır.

Tablo 18. YPÇS Ölçeği Gizil Değişkenler Arasındaki Kovaryans Katsayıları

Yollar	Katsayı	Katsayı (Std.)	S.H.	K.D.	P
TAS <--> UC_P	1,304	,552	,130	10,059	***
YET <--> UC_P	-,215	-,143	,066	-3,266	,001
SE_Y <--> UC_P	,333	,191	,079	4,239	***
PERF <--> UC_P	1,407	,669	,123	11,464	***
TER <--> UC_P	,547	,304	,086	6,391	***
UC_Y <--> UC_P	,870	,443	,110	7,896	***
TAS <--> UC_Y	1,263	,468	,136	9,263	***
UC_Y <--> YET	,573	,332	,086	6,652	***
UC_Y <--> SE_U	,129	,091	,057	2,259	,024
UC_Y <--> SE_Y	,306	,153	,087	3,498	***
UC_Y <--> GU	,309	,214	,061	5,111	***
PERF <--> UC_Y	,733	,305	,112	6,543	***
TER <--> UC_Y	,492	,239	,091	5,381	***
TAS <--> SE_U	,391	,230	,065	5,994	***
TAS <--> SE_Y	,460	,192	,099	4,648	***
TAS <--> PERF	1,221	,423	,132	9,238	***
TAS <--> TER	,776	,314	,108	7,185	***
YET <--> SE_U	,119	,110	,043	2,751	,006
SE_Y <--> YET	,233	,152	,066	3,531	***
YET <--> GU	,361	,326	,053	6,755	***
PERF <--> YET	,220	,119	,073	2,991	,003
SE_Y <--> SE_U	,221	,176	,049	4,550	***
TER <--> SE_U	,172	,133	,049	3,509	***
SE_Y <--> GU	,221	,173	,050	4,435	***
PERF <--> SE_Y	,350	,164	,084	4,151	***
TER <--> SE_Y	,313	,171	,073	4,311	***
TER <--> GU	,249	,188	,050	4,997	***
TER <--> PERF	,544	,247	,091	5,972	***

S.H.: Standart Hata, K.D.: Kritik Değer (t değeri)

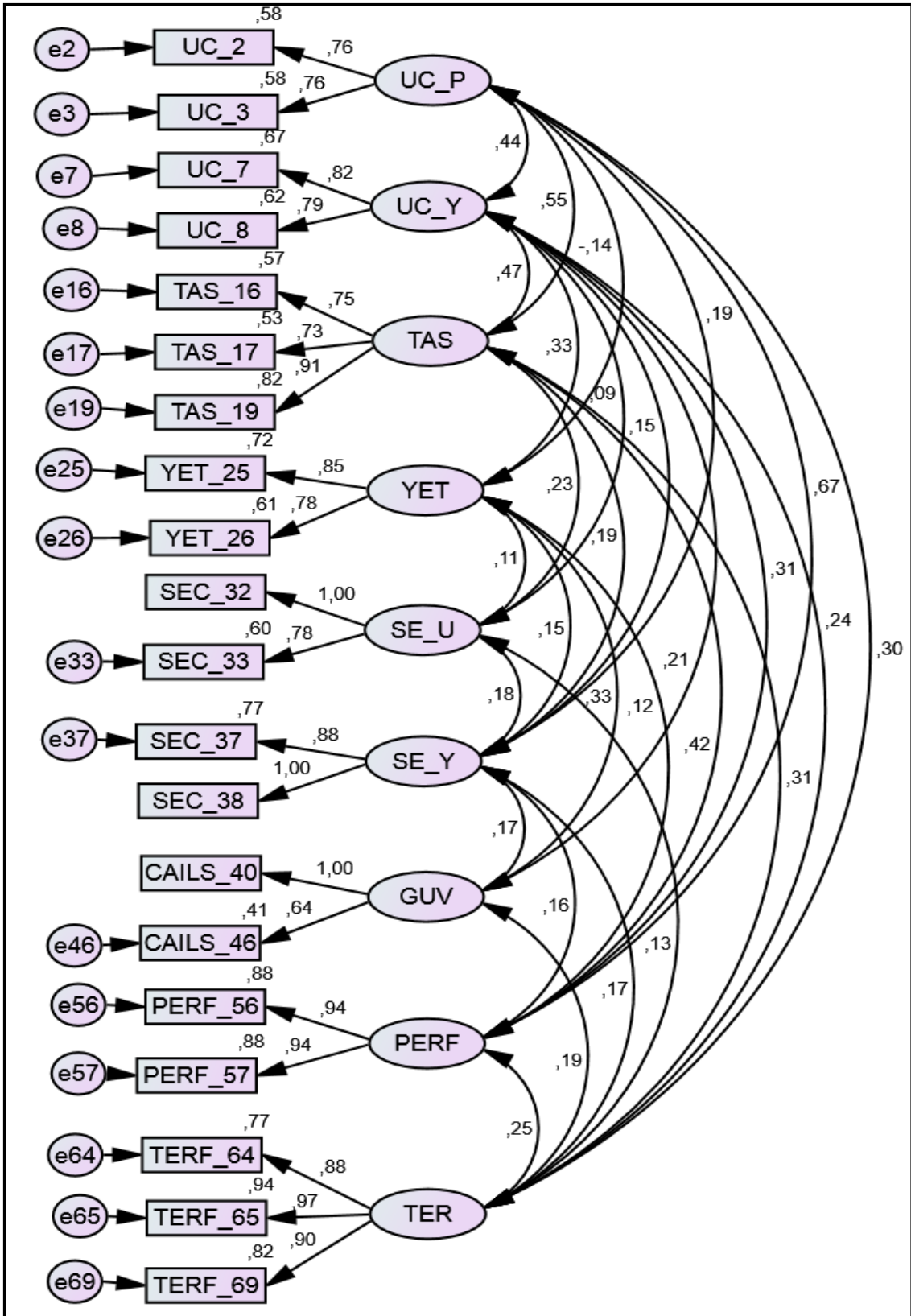
Gizil değişken statüsünde bağımsız dışsal (ekzojen) değişkenler olan YPÇS uygulamalarından İş ve Görev tasarımı ile Yetiştirme ve İş Güvencesi; Terfi ile

Yetiştirme; Performans Yönetimi ile Personel İşe Alım Uygulamaları ve İş Güvenesi; Personel İşe Alım Uygulamaları ile İş Güvenesi; Performansa Dayalı Ücretlendirme ile Personel İşe Alım Uygulamaları ve İş Güvenesi gizil değişkenleri arasındaki 8 kovaryans silinmiş (Şimşek,2007:17; Karagöz,2017:482) ve uyum iyiliği değerlerine ulaşılmıştır. Bu değişkenlerin birlikte etkileşim göstermedikleri, kovaryans yol katsayılarının anlamsız olduğu, bununla birlikte diğer gizil değişkenlerle ilişkisi devam ettiği için tüm ölçekten ayrı bir boyut oluşturmadıkları farklı model denemeleri yapılarak saptanmıştır. Modeldeki gizil değişkenler arası kovaryans katsayıları Tablo 19'dadır.

32, 38, 40 numaralı maddelerin hata varyansları $p>0.05$ olması sebebiyle de bu parametreler modelden silinmiştir. Bu nedenle de 32, 38 ve 40 numaralı maddelerin standart regresyon katsayıları (faktör yükleri) 1'e eşitlenmiştir. Diğer bir ifade ile bu maddeler üst gizil yapıları kusursuz ölçmektedir (Karagöz,2017:482).

Test edilen modelde gözlenen (ekzojen) değişkenlerin hata terimleri arasında modifikasyon yapmaya ihtiyaç duyulmamış, kovaryans tanımlanmamıştır. Şekil 26'da sunulan birinci düzey DFA neticesinde gözlenen değişkenler ile gizil değişkenler arasında tespit edilen standart regresyon katsayıları Tablo 20'de; Şekil 27'de sunulan ikinci düzey DFA neticesindeki standart regresyon katsayıları Tablo 21'de verilmiştir.

Şekil 26. YPÇS Ölçeği Birinci Düzey DFA (Birinci Model)

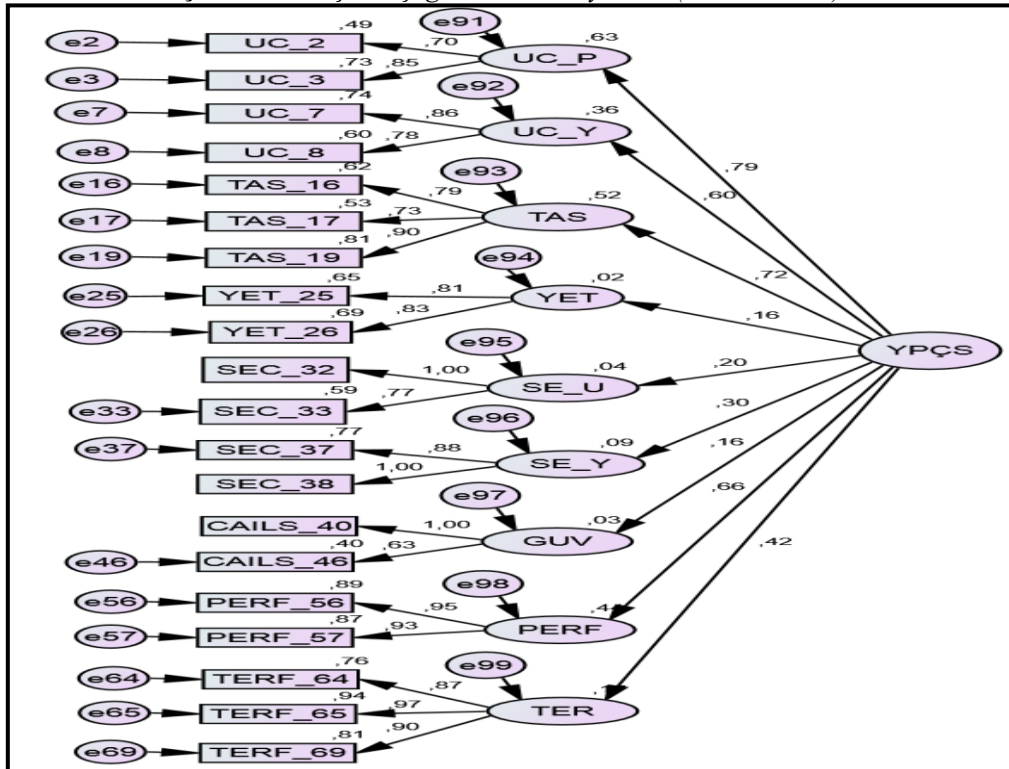


Tablo 19. YPÇS Ölçeğindeki Gözlenen ve Gizil Değişkenler Arasındaki Standart Regresyon Katsayıları

			Katsayı	Katsayı (Std.)	S.H.	K.D.	P
TAS_19	<---	TAS	1,000	,906			
TAS_17	<---	TAS	,771	,726	,038	20,153	***
TAS_16	<---	TAS	,808	,754	,038	21,048	***
TERF_69	<---	TER	1,000	,904			
TERF_64	<---	TER	,869	,877	,025	34,505	***
PERF_57	<---	PERF	1,011	,940	,032	31,116	***
PERF_56	<---	PERF	1,000	,938			
UC_7	<---	UC_Y	1,000	,821			
SEC_38	<---	SE_Y	1,000	1,000			
SEC_37	<---	SE_Y	,896	,876	,019	46,798	***
YET_26	<---	YET	1,000	,782			
YET_25	<---	YET	1,121	,848	,084	13,297	***
SEC_33	<---	SE_U	1,000	,776			
SEC_32	<---	SE_U	1,189	1,000	,038	31,617	***
UC_8	<---	UC_Y	1,059	,790	,072	14,808	***
CAILS_46	<---	GUV	1,000	,642			
CAILS_40	<---	GUV	1,603	1,000	,074	21,532	***
UC_3	<---	UC_P	1,000	,762			
UC_2	<---	UC_P	1,156	,762	,070	16,442	***
TERF_65	<---	TER	,996	,971	,023	42,578	***

S.H.: Standart Hata, K.D.: Kritik Değer (t değeri)

Şekil 27. YPÇS Ölçeği İkinci Düzey DFA (İkinci Model)



Tablo 20. YPÇS Ölçeği İkinci Düzey DFA Gözlenen ve Gizil Değişkenler Arasındaki Standart Regresyon Ağırlıkları

Yollar		Katsayı	Katsayı (Std.)	S.H.	K.D.	P
UC_P	<--- YPÇS	1,000	,794			
UC_Y	<--- YPÇS	,815	,597	,077	10,584	***
TAS	<--- YPÇS	1,110	,719	,088	12,622	***
SE_U	<--- YPÇS	,161	,203	,036	4,432	***
SE_Y	<--- YPÇS	,346	,303	,053	6,582	***
GUV	<--- YPÇS	,128	,161	,036	3,520	***
PERF	<--- YPÇS	,923	,664	,075	12,294	***
TER	<--- YPÇS	,486	,418	,057	8,592	***
YET	<--- YPÇS	,165	,157	,059	2,810	,005
TAS_19	<--- TAS	1,000	,900			
TAS_17	<--- TAS	,777	,729	,038	20,357	***
TAS_16	<--- TAS	,850	,788	,038	22,273	***
TERF_69	<--- TER	1,000	,901			
TERF_64	<--- TER	,870	,874	,026	33,736	***
PERF_57	<--- PERF	,993	,932	,036	27,864	***
PERF_56	<--- PERF	1,000	,946			
UC_7	<--- UC_Y	1,000	,863			
SEC_38	<--- SE_Y	1,000	1,000			
SEC_37	<--- SE_Y	,891	,877	,019	46,612	***
SEC_33	<--- SE_U	1,000	,770			
SEC_32	<--- SE_U	1,203	1,000	,039	30,795	***
UC_8	<--- UC_Y	,991	,776	,075	13,139	***
CAILS_46	<--- GUV	1,000	,629			
CAILS_40	<--- GUV	1,643	1,000	,079	20,682	***
UC_3	<--- UC_P	1,000	,852			
UC_2	<--- UC_P	,948	,701	,066	14,280	***
TERF_65	<--- TER	1,007	,972	,024	41,684	***
YET_25	<--- YET	1,000	,806			
YET_26	<--- YET	,996	,829	,284	3,512	***

İki modelin karşılaştırılmasında $\Delta\chi^2=653,582- 361,868=291,714$, $\Delta df=19$ 'dur. %5 anlamlılık düzeyinde kritik χ^2 değeri 31.410 dur. $291,714>31.410$ karşılaştırmasından, birinci modelin AIC değerinin (505,618) ikinci modelin AIC değerinden (741,943) küçük, birinci modelin CAIC değerinin (862,820) ikinci modelin CAIC değerinden (994,166) küçük, birinci modelin ECVI değerinin (0,774) ikinci modelin ECVI değerinden (1,136) küçük olduğu kıyas ve tespitlerinden hareketle birinci modelin, veri setine daha iyi uyum gösterdiği (Meydan ve Şeşen, 2011:36) sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, ikinci modelin de uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir

sınırlar içinde olduğu ve bu araştırmada/müteakip araştırmalarda kullanılabileceği belirlenmiştir.

Her iki DFA sonucunda tespit edilen uyum iyiliği istatistikleri Tablo 22’dedir. χ^2/df oranının 5’den küçük olması (Harrison ve Rainer, 1996), GFI, CFI uyum değerleri başta olmak üzere NFI, IFI, TLI indeksi değerlerinin 0,90’dan büyük olması; SRMR ve RMSEA değerlerinin 0.08’den küçük olması (Aksu vd, 2017:5; Gürbüz ve Şahin, 2016:337; Hu ve Bentler, 1998; Schermelleh-Engel vd., 2003; Seçer,2015:190) nedeniyle (Karşılaştırma için bkz. Tablo 33.) YPÇS ölçeğine ait uyum iyiliği değerlerinin alan yazında kabul edilen eşiklerin üzerinde olduğu; bu indekslerin, toplu ölçek yaklaşımı lehine makul bir uyum gösterdiği; YPÇS ölçeğinin dokuz alt boyutlu yapısının toplanan veri ile doğrulandığı, diğer bir ifade ile ölçüm modelinin veri ile uyum sağladığı ifade edilebilir.

Tablo 21. YPÇS Ölçeğine Yönelik DFA Uyum İyiliği İstatistikleri

N=654 Düzyey	χ^2	df	p	χ^2/df	GFI	CFI	NFI	IFI	TLI	SRMR	RMSEA
Birinci	361,868	145	,000	2,590	,947	,970	,953	,970	,961	,0451	,049
İkinci	653,582	164	,000	3,963	,907	,937	,918	,937	,927	,0734	,067

Açımlayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılarak toplam 20 ifadeden oluşan 9 boyutlu nihai YPÇS ölçeğine ulaşılmış ve Tablo 23’de verilmiştir. Bu boyutlar; Performansa Dayalı Ücretlendirme (2 uygulama), Ücretlendirme-Yan haklar (2 uygulama), İş ve görev tasarımı (3 uygulama), Yetiştirme (Eğitim ve Geliştirme) (2 uygulama), Personel İşe Alım Yönetimi (2 uygulama), Personel İşe Alım Uygulamaları (2 uygulama), İş Güvencesi (2 uygulama), Performans Yönetimi (2 uygulama) ve Terfidir (3 uygulama). Ölçeğin tümü için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ,840 bulunmuştur.

Tablo 22. YPÇS Ölçek İfadeleri ve Faktör Yükleri

S. Nu.	Madde Kodu	Ölçek Maddeleri	Faktör Yükü	Cronbach α
(1.Boyut) Performansa Dayalı Ücretlendirme				0,743
1	UC_2	Çalıştığım iş yerinde performans göre ücreti belirlemek için biçimsel performans değerlendirme (belirli dönemlerde belirli norm ve kurallara bağlı kalınarak yapılan) yapılır.	,702	
2	UC_3	Çalıştığım iş yerinde ücretler belirlenirken içinde bulunduğumuz sektörün ücret ortalaması dikkate alınır.	,674	
(2.Boyut) Performans Yönetimi				0,937

Tablo 23. (Devam) YPÇS Ölçek İfadeleri ve Faktör Yükleri

3	PERF_56	Çalıştığım iş yerinde çalışanların performans değerlemesinde çalışanların davranışları esas alınır.	,871	
4	PERF_57	Çalıştığım iş yerinde performans değerlemesi ile çalışanların gelişimi ve potansiyeli belirlenir.	,889	
(3.Boyut) Terfi				0,938
5	TERF_64	Çalıştığım iş yerinde boşalan üst pozisyonlar işletme içinden terfi ile doldurulur.	,895	
6	TERF_65	Çalıştığım iş yerinde liyakata/başarıya dayalı objektif terfi uygulamaları geçerlidir.	,943	
7	TERF_69	Çalıştığım iş yerinde çalışanlar için yedekleme (Kilit pozisyonlara ve yönetsel kadrolara ileride kimlerin gelebileceği) planlaması yapılır.	,920	
(4.Boyut) İş ve Görev Tasarımı				0,847
8	TAS_16	Çalıştığım iş yerinde iş rotasyonu (belirli bir süre boyunca farklı görev veya pozisyonlarda çalışma) ya da çalışanların farklı departmanlarda görevlendirilmesi (çapraz fonksiyonel yararlanma) uygulaması mevcuttur.	,802	
9	TAS_17	Çalıştığım iş yerinde kendi kendini yöneten görev takımları (kalite çemberleri) mevcuttur.	,756	
10	TAS_19	Çalıştığım iş yerinde çalışanlara mevcut işlerine ilave benzer başka işler de verilmektedir. (Çalışanların işle ilgili becerilerini ve iş tatminini artıran, işe anlam kazandırma amaçlı yapılan iş zenginleştirme ve iş genişletme uygulamaları mevcuttur.)	,792	
(5.Boyut) Personel İşe Alım Yönetimi				0,934
11	SEC_37	Çalıştığım iş yerinde aday seçme ve yerleştirme süreci planlı bir biçimde yerine getirilir.	,950	
12	SEC_38	Çalıştığım iş yerinde işe alınacak adayların firmanın izlediği stratejiye uygunluğuna dikkat edilir.	,947	
(6.Boyut) Yetiştirme (Eğitim ve Geliştirme)				0,801
13	YET_25	Çalıştığım iş yerinde çalışanların işi daha iyi yapmasına yönelik eğitimler verilmektedir.	,881	
14	YET_26	Çalıştığım iş yerinde firmaya özgü iş becerileri kazandırmaya yönelik eğitimler verilmektedir.	,848	
(7.Boyut) Personel İşe Alım Uygulamaları				0,868
15	SEC_32	Çalıştığım iş yerinde işe /ilgili pozisyona aday arayışı sürecinde aday ile ilgili detaylı incelemeler yapılır.	,923	
16	SEC_33	Çalıştığım iş yerinde işe almada işe özgü ve net/açık kriterler kullanılır.	,923	
(8.Boyut) Ücretlendirme-Yan haklar				0,800
17	UC_7	Çalıştığım iş yerinde takım bazında ücretlendirme uygulaması mevcuttur.	,600	
18	UC_8	Çalıştığım iş yerinde çalışanların edindikleri yeni bilgi ve beceriler için ek ücret ödemesi yapılır.	,566	
(9.Boyut) İş Güvencesi				0,772
19	CAILS_40	Çalıştığım iş yerinde iş güvencesi vardır.	,854	
20	CAILS_46	Çalıştığım iş yerinde yönetim, çalışan sendikası ile işbirliği içindedir (eğer sendika yoksa bu soruyu boş bırakınız.).	,905	

Posthuma vd.nin (2013) taksonomilerinde belirttikleri uygulamaların ana boyutları; Ücretlendirme ve Ek Yararlar, İş ve Görev Tasarımı, Yetiştirme ve Geliştirme, İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme, Çalışanlarla İlişkiler, İletişim, Performans Yönetimi

ve Ölçümü, Terfi, İşten Ayrılmanın Yönetimi şeklinde toplam 9 boyuttan oluşmaktadır. Yürütülen faktör analizlerinde, Çalışanlarla İlişkiler ve İletişim uygulamalarının diğer faktörler ile binişik olması (birden fazla faktörde yer alması ve faktör yüklerinin birbirine yakın olması) nedeniyle ölçekleştirme çalışmasından çıkartılmıştır. Bununla birlikte alan yazının öngördüğü standartları (Cronbach Alfa, birleşme (convergent) ve ayrılma (discriminant) geçerliliği) taşımayan ifadeler de ölçekleştirme çalışmasında elenmiştir. Bunun temel nedeninin, çalışmanın uyarlandığı toplumsal ve sektörel farklılıktan (Seçer, 2015:172) ve İK uygulamalarının çok boyutlu algılanmasından (birden fazla özellik taşıması) kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Alt faktörler, Performansa Dayalı Ücretlendirme, Ücretlendirme-Yan Haklar, İş ve Görev Tasarımı, Yetiştirme, Personel İşe Alım Uygulamaları, Personel İşe Alım Yönetimi, İş Güvencesi, Performans Yönetimi ve Terfi şeklinde yeniden isimlendirilmiştir. Araştırmanın yapıldığı sektör özelinde Ücretlendirme boyutu Performansa Dayalı Ücretlendirme ve Ücretlendirme-Yan Haklar şeklinde iki farklı; İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme boyutu ise Personel İşe Alım Uygulamaları, Personel İşe Alım Yönetimi şeklinde iki farklı faktöriyel yapı oluşturmuş; taksonomi mantığıyla tespit edilen uygulamalar içindeki Çalışanlarla İlişkiler, İletişim ve İşten Ayrılmanın Yönetimi uygulamaları güçlü bir birleşme ve ayrılma göstermediği veya diğer boyutlar ile binişik özellikler sergilediği için ölçme modelinden çıkartılmıştır.

8.1.3. Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri Ölçeği Diğer Yapısal Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Birleşme geçerliliği, belirli bir yapıyı ölçmek için bir grup göstergenin bir araya geldiği dereceyi ifade eder (Hair, Hult, Ringle ve Sarstedt, 2013). Birleşme geçerliliği faktör yükleri, bileşik güvenilirlik (CR), ortalama varyans (AVE) ve Cronbach alfa değerleri ile test edilebilir. Yapının göstergelerini değerlendirmek amacıyla eşik değerleri, faktör yükleri için 0.40 ila 0.70 arasında olabilir, ancak AVE için 0.50, CR ve Cronbach alfa için 0,70'den az olmamalıdır (Şimşek,2007:18; Hair vd., 2010). Birleşme geçerliliğini değerlendirmek için, her bir yapı için Ortalama Açıklanan Varyans (AVE), diğer yapılarla olan korelasyonuna bakılarak değerlendirilmiştir. AVE, yapının diğer yapılarla korelasyonundan daha büyük olduğunda, Birleşme Geçerliliği onaylanmış (Gefen, Straub ve Boudreau: 2000:1-78) olmaktadır.

Ayrılma Geçerliliği ise temel olarak yapıları ve diğer yapılardan ne kadar farklı olduklarını temsil eder ve açıklar (Hair vd., 2013). Araştırma modelinde çok sayıda yapının varlığı göz önüne alındığında, ayırt edici geçerlilik de değerlendirilmelidir; diğer bir deyişle, ölçülen yapıların birbirinden ne kadar benzersiz olduğunu değerlendirmek gerekir ve her iki yapı arasındaki korelasyonun, birlikten önemli derecede farklı olup olmadığını belirleyerek test edilebilir (Anderson ve Gerbing, 1988). Ayrılma Geçerliliği, Maksimum Paylaşılan Varyans (MSV) ve Ortalama Paylaşılan Varyans (ASV), tüm yapılar için AVE'ye göre düşük olduğu için kabul edilir (Alumran, Hou, Sun, Yousef, ve Hurst, 2014; Hair ve diğ., 2010). Çalışmadaki yapıların AVE'si ölçülmüş ve faktörler arası korelasyonlar ile karşılaştırılmıştır (Gefen vd., 2000:1-78). Her bir yapının AVE'si diğer yapılarla olan korelasyonundan daha yüksek olduğunda, Birleşme Geçerliliğine ilişkin ön kanıt belirlenmiş ve Tablo 24'de verilmiştir.

Tablo 23. YPÇS Ölçeği Güvenilirlik ve Yapısal Geçerlilik İstatistikleri

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	UC_P	UC_Y	TAS	YET	SE_U	SE_Y	GÜV	PERF	TER
CRONBACH α	0,743	0,800	0,847	0,801	0,868	0,934	0,772	0,937	0,938
Boyut İçi Maddeler Arası Korelasyon	<0,90	<0,90	<0,90	<0,90	<0,90	<0,90	<0,90	<0,90	<0,90
Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	>0,25	>0,25	>0,25	>0,25	>0,25	>0,25	>0,25	>0,25	>0,25
İkiye Bölme Güvenilirliği (Split Half)	-	-	0,799	-	-	-	-	-	0,852
CR (Birleşik Güvenilirlik)	0,734	0,787	0,840	0,799	0,880	0,936	0,830	0,937	0,941
AVE (Açıklanan Ortalama Varyans)	0,580	0,649	0,638	0,665	0,788	0,880	0,721	0,882	0,843
MSV (Maksimum Paylaşılan Varyans)	0,448	0,219	0,305	0,111	0,057	0,038	0,102	0,448	0,099
ASV (Ortalama Paylaşılan Varyans)	0,16	0,08	0,15	0,05	0,03	0,03	0,04	0,14	0,05

Araştırmada kullanılan YPÇS ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik katsayıları da Tablo 24'de sunulmuştur. Ölçeklerin alt boyutlarının Cronbach Alfa, İkiye Bölme (Split Half), Birleşik Güvenilirlik (CR) katsayıları ,70'den büyüktür. Boyut İçi Maddeler Arası Korelasyon değerleri ,90'dan küçük ve Madde-Toplam Korelasyonları 0,25'den büyüktür (Seçer, 2015:172). Birleşme geçerliliği kapsamındaki Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) ,500'den, CR değerleri AVE değerlerinden büyük; Ayrılma geçerliliği kapsamında AVE değerleri, Maksimum Paylaşılan Varyans (MSV) ve Ortalama Paylaşılan Varyans (ASV) değerlerinden büyüktür. Ayrılma geçerliliği, Maksimum Paylaşılan Varyans (MSV) ve Ortalama Paylaşılan Varyans (ASV), tüm yapılar için AVE'ye göre düşük olduğu için ölçeklerde birleşme ve ayrılma geçerliliği

bulunduğu, sonuçta kullanılan ölçeklerin diğer yapısal geçerlilik şartlarını da taşıdığı (Anderson ve Gerbing, 1988; Hair vd., 2010; Şencan, 2005:776-781) belirlenmiştir.

8.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ

Örgüt Kültürü için, Denison ve Mishra (1995) tarafından geliştirilen Yaşargil (2004) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ve Cronbach Alfa'sı 0.886 tespit edilen, örgüt performansı kapsamındaki araştırmalarda sıkça kullanılan; *uyumluluk, misyon, tutarlılık, katılım* olarak adlandırılan dört alt boyutu içeren ve kısa formu 36 maddeden oluşan 7'li Likert tipi (1= Kesinlikle katılmıyorum, 7= Kesinlikle katılıyorum) ölçek kullanılmıştır.

YPÇS Ölçeğinin yapısal geçerliği kapsamında araştırmada elde edilen verilerin faktör analizi için uygunluğuna Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testi kullanılarak karar verilmiştir. Bu analizlerin sonucunda KMO değeri ,907 ve Barlett testi ($\chi^2=12229.108$, $df=190$, $p=.000$) anlamlı bulunmuştur. KMO değerinin ,50'den yüksek olması ve Barlett değerinin anlamlı bulunması çalışma grubundan elde edilen veri setinin, faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Güriş ve Astar, 2014:368). Anti image korelasyon tablosu köşegeninde yer alan tüm değerlerin ve madde faktör yüklerinin de 0.500'den büyük olduğu belirlenmiştir (Durmuş vd., 2018:79-88). Sonuçlar Tablo 25'de sunulmuştur.

Tablo 24. Örgüt Kültürü Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçüm analizi		,907
Bartlett küresellik testi	Ki kare (Approx. Chi-Square)	12229.108
	Serbestlik derecesi (df)	190
	Önem (Sig.)	,000

Ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğini test etmek için açımlayıcı faktör analizi, ölçme aracındaki faktörlerin birbirleriyle ilişkisiz olduğu varsayıldığı için dik döndürme Varimax yöntemi ile yapılmış, Yaşargil (2004:64) tarafından yürütölen çalışma ile bu araştırmada tespit edilen güvenilirlik katsayıları Tablo 26'da sunulmuştur. Lismen vd. (2004) tarafından yapılan araştırmada aynı ölçek 21 madde 5 boyut şeklinde, katılım, üye uygunluğu, politika tutarlılığı, uyarlanabilirlik, misyon alt boyutları tanımlamaları ile 0.84, 0.75, 0.55, 0.81 ve 0.85 Cronbach alfa katsayıları ile kullanılmıştır. Böyükaslan (2018:282) tarafından son güncel çalışmada da tespit edilen güvenilirlik katsayıları da Tablo 26'da verilmiştir.

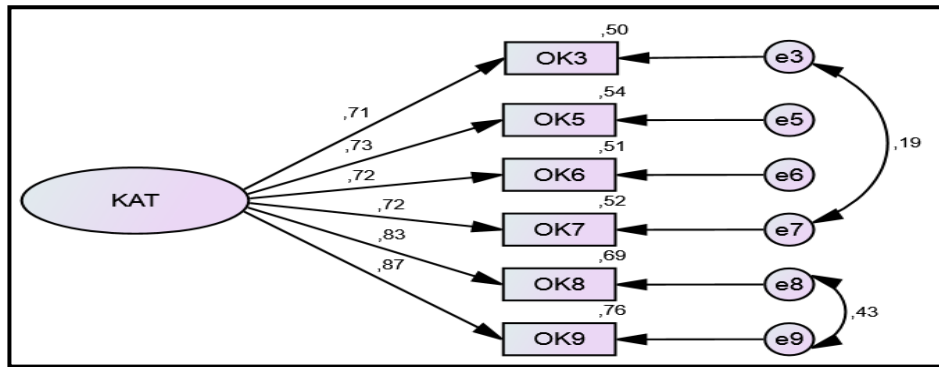
Ölçeklerin alt boyutlarının Cronbach Alfa, İkiye Bölme (Split Half), Birleşik Güvenilirlik (CR) katsayıları ,70'den büyüktür. Birleşme geçerliliği kapsamındaki Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) Katılım ve Misyon alt boyutları için ,500'den büyük, Tutarlılık ve Uyumluluk boyutu için ,500 değerine yakındır. Bununla birlikte CR değerleri AVE değerlerinden büyüktür (Anderson ve Gerbing, 1988; Hair vd., 2010; Şencan, 2005:776-781). AVE değerleri, örgüt kültürü maddelerinden yol katsayısı düşük olanlar elenerek yükseltilebilmektedir. Araştırmada örgüt öültürünü daha fazla madde ile ölçmek için geçerlilik ve güvenilirlik testlerinin her birisine yönelik asgari standartlar da karşılanacak şekilde hareket edilmiştir.

Tablo 25. Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenilirlik Katsayıları

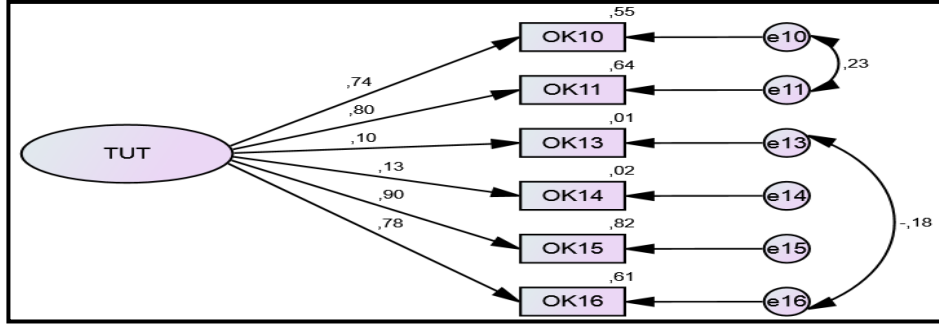
		Katılım	Tutarlılık	Uyumluluk	Misyon	Tüm Ölçek
Yaşargil (2004:64)	Madde Sayısı	9	9	9	9	36
	Cronbach α	,67	,76	,61	,82	,89
Böyükaslan, (2018:282)	Cronbach α	,63	,51	,46	,63	,79
	Madde Sayısı	6	6	5	4	21
	Cronbach α	,897	,744	,768	,824	,941
	İkiye Bölme Güvenilirliği (Split Half)	,888	,778	,787	,807	,918
	CR (Birleşik Güvenilirlik)	0,890	0,791	0,765	0,821	
	AVE (Açıklanan Ortalama Varyans)	0,576	0,451	0,423	0,536	

Şekil 28-31'de sunulan Örgüt Kültürü Ölçeği alt boyutları birinci düzey DFA modelinin standardize regresyon katsayıları Tablo 27'de toplu olarak verilmiştir.

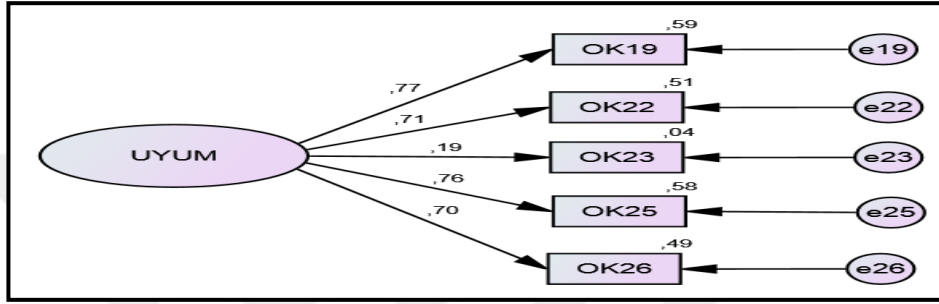
Şekil 28. Örgüt Kültürü Ölçeği Katılım Boyutu Birinci Düzey DFA



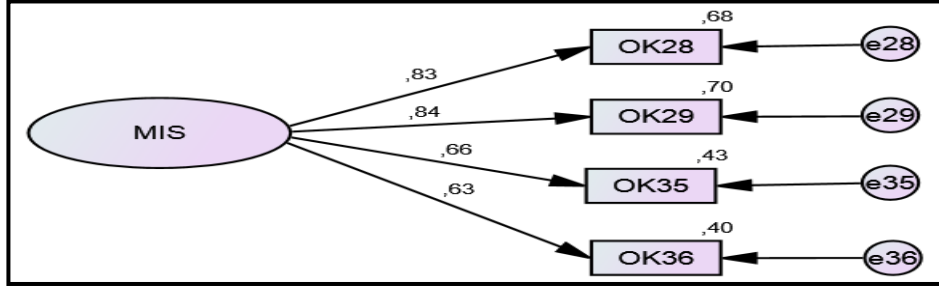
Şekil 29. Örgüt Kültürü Ölçeği Tutarlılık Boyutu Birinci Düzey DFA



Şekil 30. Örgüt Kültürü Ölçeği Uyumluluk Boyutu Birinci Düzey DFA



Şekil 31. Örgüt Kültürü Ölçeği Misyon Boyutu Birinci Düzey DFA



Tablo 26. Örgüt Kültürü Ölçeği DFA Gözlenen ve Gizil Değişkenler Arasındaki Standart Regresyon Katsayıları

		Katsayı	Katsayı (Std.)	S.H.	K.D.	P
OK3	<--- KATILIM	1,000	,707			
OK5	<--- KATILIM	,929	,733	,055	16,982	***
OK6	<--- KATILIM	,872	,717	,051	17,052	***
OK7	<--- KATILIM	,911	,724	,048	19,103	***
OK8	<--- KATILIM	1,200	,832	,065	18,506	***
OK9	<--- KATILIM	1,178	,870	,061	19,372	***
OK10	<--- TUTARLILIK	1,000	,741			
OK11	<--- TUTARLILIK	1,100	,799	,048	22,813	***
OK13	<--- TUTARLILIK	,115	,097	,050	2,309	,021
OK14	<--- TUTARLILIK	,165	,125	,054	3,030	,002
OK15	<--- TUTARLILIK	1,183	,904	,057	20,919	***
OK16	<--- TUTARLILIK	1,176	,781	,061	19,241	***

			Katsayı	Katsayı (Std.)	S.H.	K.D.	P
OK19	<---	UYUMLULUK	1,000	,768			
OK22	<---	UYUMLULUK	,910	,714	,054	16,711	***
OK23	<---	UYUMLULUK	,199	,188	,046	4,372	***
OK25	<---	UYUMLULUK	1,060	,765	,060	17,657	***
OK26	<---	UYUMLULUK	,930	,698	,057	16,376	***
OK28	<---	MISYON	1,000	,826			
OK29	<---	MISYON	1,005	,837	,048	20,880	***
OK35	<---	MISYON	,829	,658	,049	16,862	***
OK36	<---	MISYON	,738	,635	,046	16,178	***

S.H.: Standart Hata, K.D.: Kritik Değer (t değeri)

Modelde, örgüt kültürü alt boyutunu temsil eden gizil değişkenler ve bunlara bağlı gözlenen değişkenlere ait tüm yollar anlamlıdır. Bununla birlikte, araştırmada her bir alt kültür boyutunun aracılık etkisi ayrı ayrı değerlendirileceği için alt boyut bazında tespit edilen uyum iyiliği istatistikleri Tablo 28'dedir.

Tablo 27. Örgüt Kültürü Ölçeğine Yönelik DFA Uyum İyiliği İstatistikleri

N=654 Düzye	X2	df	p	χ^2/df	GFI	CFI	NFI	IFI	TLI	SRMR	RMSEA
Katılım	15,557	7	,030	2,218	,992	,996	,994	,996	,992	,032	,043
Tutarlılık	16,757	7	,019	2,394	,992	,994	,989	,994	,986	,043	,046
Uyumluluk	16,967	5	,005	3,393	,990	,987	,982	,987	,974	,044	,061
Misyon	1,156	2	,561	0,578	,999	,999	,999	,999	,999	,012	,000

Değerler, model uyumsuzluğu olduğuna dair herhangi bir kanıt bulunmaksızın genel uygunluğa işaret etmektedir. DFA sonuçları, χ^2/df kabul edilebilir değer olan 5'den (Harrison ve Rainer, 1996) küçük, CFI kabul edilebilir değeri 0.90'dan (Hu ve Bentler, 1998), GFI, NFI, IFI kabul edilebilir değeri 0.90'dan, TLI 0.90 standart değerden (Hu ve Bentler, 1998) büyük, SRMR ve RMSEA kabul edilebilir değer olan 0.08'den daha düşük olduğu ve sonuçta makul bir uyum gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında, Örgüt Kültürü ölçeği için, yeterli geçerlilik ve güvenilirlik standartlarına sahip olduğu belirtilebilir. Araştırmada kullanılan nihai Örgüt Kültürü ölçeği Tablo 29'dadır.

Tablo 28. Örgüt Kültürü Ölçek İfadeleri ve Faktör Yükleri

S. Nu.	İfade Kodu	Ölçek İfadeleri	Faktör Yükü	Cronbach α
(1.Boyut) KATILIM				0,897
1	OK3	İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.	,609	
2	OK5	Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	,638	
3	OK6	Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	,572	
4	OK7	Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	,524	
5	OK8	Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	,571	
6	OK9	Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	,620	
(2.Boyut) TUTARLILIK				0,744
7	OK10	Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	,582	
8	OK11	İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	,667	
9	OK13	İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	,744	
10	OK14	Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.	,573	
11	OK15	Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	,690	
12	OK16	Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	,673	
(3.Boyut) UYUMLULUK				0,768
13	OK19	İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	,824	
14	OK22	Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	,741	
15	OK23	Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.	,768	
16	OK25	Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	,721	
17	OK26	Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	,729	
(4.Boyut) MİSYON				0,824
18	OK28	Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	,696	
19	OK29	Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	,745	
20	OK35	Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	,549	
21	OK36	Kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	,471	

8.3. ALGILANAN ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÖLÇEĞİ

Araştırmalarda, algılanan örgütsel performans (AÖP) ölçütlerini, örgüt performansının objektif ölçümleri ile pozitif (orta ve güçlü ilişkilere) korelasyonunun olduğu (Dollinger ve Golden, 1992; Powell, 1992) bulunmuş olmasına da dayanarak Delaney ve Huselid (1996) tarafından geliştirilen ve Cronbach Alfa'sı 0.85 olarak bulunan ölçeğin maddeleri, cevaplayıcıların aynı sektördeki rakiplerinin performansıyla kıyaslı olarak örgütsel performans değerlendirmelerini isteyen sorulardan türetilmiştir. Algılanan veriler, artan ölçüm hatası ve monometot yanlılığının/yaygın yöntem yanlılığının (common method bias) potansiyelini kullanarak sınırlamalar getirirse de, bu tür ölçümleri kullanmak sıkça başvurulan bir yöntemdir.

Bu araştırmada Delaney ve Huselid'in (1996) çalışmasında kullanılan örgütsel performans ölçeğindeki (ürün ve hizmet kalitesi, yeni ürün/hizmet/programlarının geliştirilmesi, sürekli çalışan olacak adayları firmaya çekme yeteneği, sürekli çalışanları işyerinde tutundurma yeteneği, müşteri memnuniyeti, yönetim-çalışan ve çalışan-çalışan ilişkileri) 7 madde ile "Firmanın toplumdaki imajı/itibarı" maddesi Balance Score Card modelinden eklenerek 7'li Likert tipindeki (1= Hiç tatminkâr değil, 7= Çok tatminkâr) toplam 8 ifade çalışanlara sorulmak suretiyle ölçülmüştür.

AÖP ölçeğinin yapısal geçerliği kapsamında araştırmada elde edilen verilerin faktör analizi için uygunluğuna Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testi kullanılarak karar verilmiştir. Bu analizlerin sonucunda KMO değeri ,9195 ve Barlett testi ($\chi^2=2707.867$, $df=28$, $p=.000$) anlamlı bulunmuştur. KMO değerinin ,50'den yüksek olması ve Barlett değerinin anlamlı bulunması çalışma grubundan elde edilen veri setinin, faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Güriş ve Astar, 2014:368). Anti image korelasyon tablosu köşegeninde yer alan tüm değerlerin ve madde faktör yüklerinin de 0.500'den büyük olduğu (Durmuş vd., 2018:79-88) belirlenmiş ve sonuçlar Tablo 30'da sunulmuştur.

Tablo 29. Algılanan Örgütsel Performans Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçüm analizi		,919
Bartlett küresellik testi	Ki kare (Approx. Chi-Square)	2707,867
	Serbestlik derecesi (df)	28
	Önem (Sig.)	,000

Yukarıdaki testler ve değerleri ile örneklem büyüklüğü, Temel Bileşenler Analizine dayanarak yapılacak AFA için uygunluğun göstergesidir. 8 madde ile yapılan

AFA sonucunda tek boyut belirlenmiş ve açıklanan toplam varyans % 59,85 bulunmuştur. (Aksu vd, 2017:5-59; (Karagöz, 2017:10-11; Lorcu,2015:219-229; Gürbüz ve Şahin, 2016:311-322). 8 maddeli ölçeğin Cronbach alfası , 903'dür.

Ölçekteki maddelerin normal dağılım gösterip göstermediğine yönelik çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş; çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 1 aralığında olduğu belirlenmiş (Şencan, 2005:201; Akalın, 2015:130) ve tek değişkenli normallik varsayımının karşılandığı sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 31'de sunulan maddeler arası korelasyonların ,90'dan, VIF (varyans büyütme faktörü) değerlerinden hiçbirisinin 3'den büyük olmadığı için (Tatlıdil, 1996, 35; Gürbüz ve Şahin, 2016:273; Aksu vd, 2017:6) tolerans değerlerinin 0,2'den küçük olmadığı için çoklu doğrusal bağıntı sorunu bulunmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 30. Algılanan Örgütsel Performans Ölçeği Maddeler Arası Korelasyonlar, Çarpıklık, Basıklık ve Varyans Büyütme Faktörleri

	AÖP 1	AÖP 2	AÖP 3	AÖP 4	AÖP 5	AÖP 6	AÖP 7	Çarpıklık Skewness	Basıklık Kurtosis	Doğrusallık İstatistiği	
										Tolerance	VIF
AÖP1								-,514	-,229	,471	2,121
AÖP2	,582							-,308	-,366	,593	1,686
AÖP3	,532	,454						-,326	-,425	,470	2,129
AÖP4	,549	,438	,635					-,338	-,436	,458	2,185
AÖP5	,548	,434	,616	,614				-,577	-,199	,454	2,201
AÖP6	,512	,502	,570	,583	,600			-,611	,196	,420	2,382
AÖP7	,499	,391	,514	,487	,559	,649		-,775	,527	,510	1,961
AÖP8	,595	,481	,547	,577	,565	,574	,503	-,517	-,214	,492	2,035

AFA'da iterasyon sayısı artırılrsa da tek faktör nedeniyle rotasyona imkân vermemiştir. Bu durum, ortak yöntem varyansının olduğu yönünde bir işarettir (Podsakoff vd., 2003:889). Müteakiben bütün maddeler tek faktöre yüklenerek DFA yapılmış ve model uyum indisleri $\chi^2/df=7,228$; GFI=,949; CFI=,955; TLI=,936; RMSEA=,097 olduğu belirlenerek tek faktörlü modelin uyum göstermediği ve ortak yöntem yanlılığının bulunmadığı yönünde tespit yapılmakla birlikte, DFA uyum indislerinin iyileştirilmesi gerektiği belirlenmiştir.

DFA analizi neticesinde AÖP gizil değişkeni ile gözlenen değişkenler arasındaki standart regresyon katsayıları düşük olan yollar silinmiş ve Tablo 32'de belirtilen dört maddeli nihai AÖP ölçeğine ulaşılmıştır. Dört maddeli AÖP ölçeğinin model uyum indisleri $\chi^2/df= ,365$; GFI=,999; CFI=,999; TLI=,999; NFI=,999; RMSEA=,000 olarak belirlenmiş; açıklanan toplam varyans % 66,13'e yükseltilmiş ve müteakip analizlerde

kullanılmıştır. Dört maddeli nihai örgütsel performans ölçeğinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ,846 olarak bulunmuştur.

Tablo 31. Nihai AÖP Ölçeği İfadeleri ve Faktör Yükleri

S. Nu.	İfade Kodu	Ölçek İfadeleri	Faktör Yükü	Cronbach α
1	AÖP_1	Firmanızın ürünlerinin, hizmetlerinin veya programlarının rakiplere kıyasla kalitesi	,766	,846
2	AÖP_3	Rakiplere kıyasla firmanızın sürekli çalışan olacak adayları firmaya çekme yeteneği	,827	
3	AÖP_4	Rakiplere kıyasla firmanızın sürekli çalışanları işyerinde tutundurma (istifa etmemesi) yeteneği	,834	
4	AÖP_5	Rakiplere kıyasla müşterilerin firmanızdan memnuniyeti	,834	

8.4. FİNANSAL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Gerçekleştirilen Finansal Performans (GFP) verileri, ikincil kaynaklardan (firma faaliyet raporları) yararlanılarak elde edilmiştir. GFP kapsamında, Satışların Getirisi (ROS), Varlıkların Kârlılığı (ROA), Yatırımın Geri Dönüş Oranı (ROI), İş Performansı Bileşik İndeksi [$BPCI=(ROS+ROA+ROI)/3$], Öz Sermaye Kârlılığı (ROE), TOBIN'S Q (Piyasa Değeri / Defter Değeri Yöntemi), Net Faiz Marjı değerleri firmaların son altı yıllık faaliyet raporlarından elde edilmiş ve aritmetik ortalamaları alınarak analizlere dahil edilmiştir. BPCI indeksi, modellere dahil edildiğinde aynı baremde olmadıkları için ROS, ROA, ROI değerleri Z skorlarına çevrilerek toplanmış ve aritmetik ortalamaları alınarak analizlere dahil edilmiştir.

8.5. DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

Demografik Bilgi Formu kapsamında, alan yazında kontrol değişkeni olarak yaygın biçimde kullanılan, firmanın yaşı, büyüklüğü, sahiplik yapısı gibi demografik bilgilere yönelik değişkenler ile cevaplayıcıların demografik özellikleri (cinsiyeti, yaşı, öğrenim düzeyi vb.) hakkında tanımlayıcı istatistikler kapsamındaki verilere ulaşılmıştır.

8.6. YARI YAPILANDIRILMIŞ MÜLAKAT FORMU

Bulguların değerlendirilmesi aşamasında tespit edilen sonuçlar, Ek-3'de sunulan form yardımıyla araştırmacı tarafından dokuz banka yöneticisi (Genel Müdür Yardımcısı,

Şube Müdürü) ile Mayıs 2019 ayı içerisinde yüz yüze görüşülmüş, devamında dile getirilen hususlar da aynı evrak üzerine kaydedilmiştir.

9. VERİ ANALİZİ

Araştırmada nicel analiz yöntemleri kullanılmıştır. Bu kapsamda SPSS ve AMOS paket programı ile aşağıdaki analizler (önceki bölümde sunulan veri setinin ilgili analizler için uygunluğu, ölçeklerle ilgili geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, müteakiben tanımlayıcı istatistikler, değişkenler arası ilişkiler için korelasyon analizi, yapısal eşitlik ve yapısal regresyon modelleri üzerinden veri setinin araştırma modeline uygunluğu ve aracılık testleri, gözlenen değişkenler arasında regresyon analizleri, son olarak hipotez testleri) yapılmıştır.

İlk olarak, İngilizce ölçeklerin yüzeysel ve kapsam geçerliliği çerçevesinde, Brislin vd. (1973) ve McGorry (2000) metodolojisi esas alınarak; (a) çeviri, (b) çevirinin değerlemesi, (c) geriye çeviri, (d) geriye çevirinin değerlemesi ve (e) uzman görüşmesi aşamalarından oluşan yöntem uygulanmıştır. Bu aşamada araştırmacı haricinde üç konu uzmanı akademisyen ve iki dil bilimi uzmanından yardım alınmıştır. Pilot araştırmada tespit edilen yanlış anlaşılma potansiyeline sahip ifadeler düzeltilerek ana araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

Ölçümlerin psikometrik özelliklerini değerlendirmek için iki aşamalı bir yaklaşım kullanılmıştır. Spesifik olarak ilk adım açıklayıcı faktör analizi, ikinci adım doğrulayıcı faktör analizi yoluyla ölçüm modelini oluşturmaktır. Bu aşamada, YPÇS alt boyutları ile ilişkili maddelerin, YPÇS indeksinin (taksonomisinin) ölçekleştirilerek kabulünü doğrulamak için birinci ve ikinci dereceden doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır.

Devamında, birleşme ve ayrılma geçerliliğine destek sağlamak için ölçümlerin diğer yapısal geçerlilik ve güvenilirlik analizleri (Anderson ve Gerbing, 1988), ilaveten, kompozit güvenilirlik (composite reliability) Bagozzi ve Yi (1988) tarafından önerilen kesme seviyesi 0.60 ile ölçülmüş, ayırtedici ve birleşme geçerliliğine yönelik analizler yapılmıştır. Yapılan bu analizler ve sonuçları 4.8 Veri Toplama Araçları bölümünde açıklanmıştır.

Birleştirilmiş bir indeksin kullanılması, büyük olasılıkla bir organizasyonun temel bir ögesi olarak yüksek performanslı İK uygulamalarının "iç anlamını" ortaya çıkarmasına yardımcı olacaktır (Becker ve Huselid, 1998; Donate vd., 2016). Alan yazın

ayrıca, birbiriyle ilişkili ve iç tutarlılığı olan YPÇ uygulama paketlerinin, çalışanların bilgi ve beceri kazanma ve motivasyonunu desteklemek için sinerji yaratma ve güçlendirme koşulları sağlaması nedeniyle bireysel uygulamaların üzerinde daha uygun bir analiz birimi olduğunu önermektedir (Huselid, 1995; Paauwe, 2009). Bu nedenle, Zacharatos ve ark. (2005) ile Wright ve ark. (2005) tarafından önerilen alt ölçek toplama yaklaşımını takiben, daha ileri analiz için tek bir YPÇS indeksi oluşturmak amacıyla 9 alt boyutlu 20 maddeli yapının toplamı ve ortalaması alınmıştır. Boon vd.nin (2011) yönlendirmesine uygun olarak, 9 adet İK uygulamaları alt ölçeğini içeren YPÇS indeksi üzerinde ikinci dereceden bir faktör analizi yaparak toplama yaklaşımı test edilmiştir.

Bir sonraki süreçte hipotezlerin testi için iki aşamaya daha başvurulmuştur. Üçüncü aşamada bağımlı bağımsız ve aracı değişkenler arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik ve yapısal regresyon modelleri ile incelenmiş; dördüncü aşamada, James ve ark. (2006) tarafından yapılan öneriler doğrultusunda alternatif modellerin karşılaştırılmasına dayanarak aracılık analizi yapılmıştır. Çalışma hipotezleri yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak değerlendirilmiştir. Alan yazında en çok kullanılan indeksler: Ki-kare (χ^2), yaklaşıklık hataların kareleri ortalamasının karekökü, (RMSEA), Uyum İyiliği İndeksi (GFI), Uyumun İyileştirme İndeksi (AGFI) ve Karşılaştırmalı Uyum İndeksidir (CFI) (Hox, Moerbeek ve van de Schoot, 2010; Kline, 2015). Uyum indeksi, kabul edilebilir model uygunluk aralığının altında ise, daha iyi uyum modeli elde etmek için modifikasyon gereklidir (Schumacker ve Lomax, 2004). Daha iyi uyum gösteren bir model bulmak için iki teknik kullanılmıştır.

İlk teknik, orijinal kovaryansların veya korelasyonların model tarafından yeterince açıklanmadığına dair ipuçları veren ‘Standartlaştırılmış Artıklar Kovaryans Matrisinin’ incelenmesidir (Schumacker ve Lomax 2004). Bu matristeki 2.58 büyüklüğünü aşan herhangi bir değer (Byrne, 2016), modelin belirli öge çiftleri arasındaki paylaşılan varyansın çoğunu hesaba katamadığını gösterir. İkinci teknik, değiştirme (modification) indekslerinin (MIs- an inspection of the modification indices) incelenmesini, buna karşılık gelen parametre tahmin edildiğinde ki-karesinin azalacağı beklenen değeri (Anderson, Tatham, ve Black, 1998) göz önüne alır. Araştırmada, model uyumunu değerlendirmek için, genel Ki-kare/serbestlik derecesi (χ^2/df) ölçütü, CFI (Karşılaştırmalı uyum indeksi), GFI (Uyum iyiliği indeksi) başta olmak üzere NFI (Normlandırılmış Uyum İndeksi), IFI (Artımlı uyum indeksi), TLI (Tucker-Lewis), SRMR (Standardize Edilmiş Artıkların Kareleri Ortalamasının Karekökü) ve RMSEA

(Yaklaşık Hataların Kareleri Ortalamasının Karekökü) kullanılmıştır. Kurulan DFA ve YEM modelleri için uyum kriterlerine ait değerler, yazarların farklı kriterleri olmakla birlikte uyum sağlanma ve asgari değerler dikkate alınarak hazırlanmış ve Tablo 33’de sunulmuştur.

Ki-kare testi, RMSEA, GFI, AGFI, RMR ve SRMR, önerilen teorinin verilere ne kadar iyi uyduğunun; hesaplamaları bir temel model ile karşılaştırmaya dayanmayan, bunun yerine modelin hiç bir modelle kıyaslanamayacak bir ölçüsü olarak en temel göstergeleridir (Hooper vd., 2008; Jöreskog ve Sörbom, 1993). Ana ölçütlerden GFI, tahmin edilen bir model ile gözlemlenen kovaryans matrisi arasındaki uyumu ölçerek model uyumunu değerlendirir (Tabachnick vd., 2001). RMSEA ise bilinmeyen ama en iyi seçilmiş parametre tahminlerinin popülasyon kovaryans matrisine ne kadar uyduğunu gösterir (Hooper vd., 2008). Bu nedenle uyum iyiliği değerleri olarak χ^2/df , GFI, RMSEA esas alınmış ve diğer göstergelere de destekleyici mahiyette yer verilmiştir.

Tablo 32. Kurulan DFA ve YEM Modelleri İçin Uyum Kriterlerine Ait Değerler

Uyum Kriterleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2	$0 \leq \chi^2 \leq 3 \text{ df}$	$3 \text{ df} < \chi^2 \leq 5 \text{ df}$
p value	$.05 < p \leq 1.00$	$.01 \leq p \leq .05$
RMSEA	$0 < \text{RMSEA} < 0.05$	$0.05 \leq \text{RMSEA} \leq 0.08$
NFI	$0.95 \leq \text{NFI} \leq 1$	$0.90 < \text{NFI} \leq 0.95$
NNFI	$0.95 \leq \text{NNFI} \leq 1$	$0.90 \leq \text{NNFI} \leq 0.95$
IFI	$0.95 \leq \text{IFI} \leq 1$	$0.90 \leq \text{IFI} \leq 0.95$
CFI	$0.95 \leq \text{CFI} \leq 1$	$0.90 \leq \text{CFI} \leq 0.95$
SRMR	$0 \leq \text{SRMR} < 0.05$	$0.05 \leq \text{SRMR} \leq 0.08$
GFI	$0.90 \leq \text{GFI} \leq 1$	$0.85 \leq \text{GFI} \leq 0.90$
AGFI	$0.90 \leq \text{AGFI} \leq 1$	$0.85 \leq \text{AGFI} \leq 0.90$
TLI	$0.95 \leq \text{TLI} \leq 1$	$0.90 < \text{TLI} \leq 0.95$
AIC	Karşılaştırma modeli için AIC’den daha küçük	
CAIC	Karşılaştırma modeli için CAIC’den daha küçük	
ECVI	Karşılaştırma modeli için ECVI’den daha küçük	

Kaynak: Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Gürbüz ve Şahin, 2016:337; Karagöz, 2017:466. (RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation, NFI: Normed Fit Index, NNFI: Non-Normed Fit Index, IFI: Incremental Fit Index, CFI: Comparative Fit Index, SRMR: Standardized Root Mean Square Residual, GFI: Goodness of Fit Index, AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index, TLI: Tucker-Lewis Index, AIC: Akaike Information Criterion, CAIC : Consistent AIC, ECVI: Expected Cross-Validation Index)

9.1. ORTAK YÖNTEM HATASININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Tüm değişkenlerin tek bir anketle ve benzer bir metodoloji ile ölçüldüğü (ankette spesifik maddelerin bulunması, ölçek tiplerinin ve yanıt biçimlerinin benzer olması gibi), kendi kendine değerlendirme yönteminin kullanıldığı, farklı değişkenlere ilişkin

değerlendirmelerin aynı değerlendirici tarafından ve aynı zaman dilimi içerisinde yapıldığı çalışmalarda, ortak yöntem varyansı ortaya çıkabilir (Malhotra vd., 2006:1865). Bu durum, özellikle hem bağımlı hem de açıklayıcı değişkenlerin algıya dayalı ölçeklerle aynı cevaplayıcılardan elde edildiği durumlarda daha fazla ortaya çıkar (Chuang vd., 2010:178). Bu da, değişkenler arasındaki gözlenen ilişkileri, gerçekte var olan durumdan daha fazla artıran ya da azaltan (hale etkisi, sosyal istenirlik ya da maddelerin tümüne evet ya da hayır deme gibi) eğilimler nedeniyle (Podsakoff vd., 2003), hem Tip I hem de Tip II şeklinde sistematik ölçme hatalarına sebep olabilir (Chuang vd., 2010:178). Buna göre bağımsız değişkenlerle ilgili olan ölçek maddeleri, ölçekte yer alan bağımlı değişkenlerle ilgili maddelerden önce gelmelidir. Yani bağımlı ve bağımsız değişkenler için toplanan veriler tek bir bilgi kaynağından toplanması durumunda oluşabilecek ortak yöntem yanlılığı/hatası (Common Method Bias), değişkenler arasındaki ilişkilerin yanlış değerlendirilmesine neden olabileceği için Podsakoff ve Organ (1986), ölçeğin yeniden düzenlenmesi ile bu eğilimin asgari düzeye indirilebileceğini belirtmişlerdir. Yani söz konusu hata, ölçme metoduna dayanmaktadır (Podsakoff, vd., 2003).

Bu çalışmada kullanılan ankette, Podsakoff ve ark. (2003) tarafından önerilen bazı ihtiyati adımlar, veri toplama ve analiz sürecinde alınmıştır. Sosyal açıdan istenen yanıt verme olasılığını en aza indirmek için katılımcılar yanıtların gizliliği konusunda bilgilendirilmiş ve kimlik bilgileri alınmamıştır. İkinci olarak, ankete katılanların cevaplarını kasıtlı olarak eşleştirme olasılığını en aza indirmek için bağımsız değişkenlere yönelik anket maddeleri, ön bölüme konulmuş, demografik bilgiler ise en son sırada istenecek şekilde ayrılmıştır. YPÇS ve örgüt kültürü ölçekleri, algılanan örgütsel performans ölçüm maddelerinden önce gelecek şekilde hazırlanmış ve uygulanmıştır.

Ortak yöntem varyansının varlığı, hatalı yapısal katsayılar, aşırı değerlendirilmiş R^2 ve güvenilirlik katsayılarına, verilerin hesaba katılması için gerekli gizli değişken/boyutların sayısının fazla tahmin edilmesine ve sık sık kötü uyum gösteren modellere yol açar (Maydeu-Olivares ve Steenkamp, 2018). Podsakoff ve Organ'a (1986) göre önemli düzeyde bir ortak yöntem varyansı (common method variance), tek bir faktörün veya toplam varyansın büyüklüğünü gösteren genel bir faktörün çıkmasıyla anlaşılabilir. Ortak yöntem varyansının olup olmadığının istatistiksel kontrolü için Harman Tek Faktör Testi uygulanmış ve tek faktörlü model, zayıf uyum değerleri gösterdiği için ortak yöntem varyansının problem oluşturmadığına karar verilmiştir. YPÇS, Örgüt Kültürü ve Algılanan Örgütsel Performans ölçeğinde ortak yöntem

varsayından söz edebilmek için ise ilk faktörün, varyansın önemli bir bölümünü tek başına açıklaması veya analiz sonucunda tek faktörün çıkması gerekmektedir (Podsakoff vd., 2003:889). Söz konusu ölçeklerde ortak yöntem hatasının bulunmadığı her ölçeğin Bölüm 4.8. Veri Toplama Araçlarında detaylı olarak açıklanmıştır.

Gerhart vd. (2000) ile Wright vd. (2001), tek cevaplayıcıdan elde edilen İK uygulamalarındaki ölçümlerin büyük miktarda ölçüm hatasına neden olabileceği sorununu ortaya atmaktadır. Bu çalışmada, çalışanlardan (banka başına en az 30 çalışan ve anakütleyi temsilen 16 ayrı bankadan veri toplanarak), arşivlerden (finansal performans verileri) bilgi toplamak suretiyle, yaygın yöntem yanlılığı (common method bias) en aza indirgenmeye çalışılmış ve bulunmadığı belirlenmiştir.

9.2. KAYIP DEĞERLER

Analizlerde kullanılan 654 kişiden elde edilen verilerin % 0.00116'sı eksik veridir. Eksik veri miktarı %5'den az ise sorunun daha az ciddi olduğunu belirten Lorcu'nun (2015:214) yönlendirmesi doğrultusunda, eksik/kayıp veriler, kayıp veri oranının düşük olduğu durumlarda genel olarak tam veri setinden elde edilen değerlere yakın veya aynı değerleri vermesi (Kürşad ve Nartgün, 2015) nedeniyle serinin ortalaması alınarak (Karagöz, 2017:82), yani cevaplayıcının YPÇS ölçeği için kendi firması, diğer ölçekler için ilgili alt boyut/ifade ortalaması hesaplanarak giderilmiştir.

9.3. KONTROL DEĞİŞKENLERİ

Kontrol değişkeni olarak alan yazında en çok kullanılan, sektör, firma büyüklüğü/çalışan sayısı (doğal logaritması), firma yaşı (Delaney ve Huselid, 1996) ile birlikte çalışan yaşına, eğitim düzeyine ve cinsiyete odaklanıldığı görülmektedir (Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002:20).

Ücret, gelir, nüfus, üretim, satışlar vb. gibi pozitif sayılar şeklindeki değişkenler, regresyona genellikle düzey (level) olarak değil logaritmik olarak sokulur. Log alınması değişkenin aralığını (range) büyük ölçüde düşürür. Bu ise, tahmin edicilerin aşırı uç değerlerden (outliers) fazla etkilenmemesini sağlar. Logaritma alınması çarpıklığı azaltır ve varyansdaki değişmeyi yumuşatır (Wooldridge, 2002).

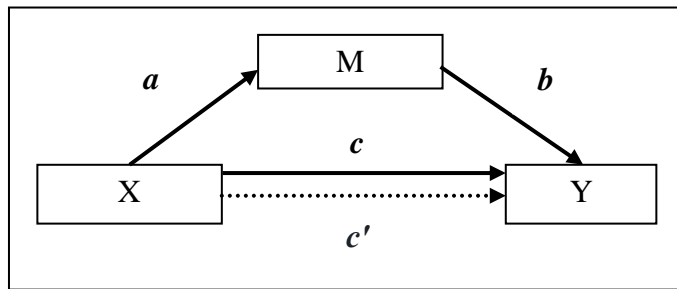
Kontrol değişkenleri, genellikle Kısmi En Küçük Kareler (PLS) yöntemiyle yol modellerine dahil edilir, bu da hedef yapının bazı varyasyonlarını hesaba katar. Bu

kontrol değişkenlerinin anlamlı olup olmamasından bağımsız olarak, kontrol değişkenleri için sonuçlar genellikle daha fazla yorumlanmaz. Kontrol değişkenlerinin etkisi anlamlıysa, araştırmacı bu bulguyu özellikle sonuç çıkarırken veya ek analizler başlatırken (örneğin, PLS-YEM oklu grup analizleri), rutin olarak regresyona dayalı modellerde ortaya çıkarken kullanılmalıdır. Son olarak, araştırmacılar genellikle kontrol değişkenlerinin dahil edilmesinin model karmaşıklığını arttırdığı ve dolayısıyla PLS yolu modelini tahmin etmek için gereken örneklem büyüklüğünü artırabileceği gerçeğini ihmal etmektedir (Hair, Ringle ve Sarstedt, 2013). Araştırmadaki modellerde Maximum Likelihood (en yüksek olabilirlik) hesaplama yöntemi kullanıldığı için kontrol değişkenleri modele dahil edilmemiştir. Müteakip araştırmalara dahil edilmek üzere değerlendirilecektir.

9.4. ARACILIK MODELİ VE ANALİZİ

Temel Aracılık Modelinde MacKinnon vd. (2008) tarafından aracılık, araştırmacının bir değişkenin diğerini etkilemedeki sürecinin açıklanabilmesi için bir yol olarak tanımlanmaktadır. Şekil 32’de gösterilen modelde, M aracı değişkeninin “c” yolunun değerini azaltması veya sıfıra yaklaştırmasıyla aracılık etkisi oluşur; $c = c' + axb'$ dir (Preacher ve Hayes, 2008:879). Bağımsız değişkeninin c’ yolundaki değeri sıfıra eşit olursa aracı değişkenin baskın olduğundan (tam aracılık), sıfıra yakın ise kısmi aracılık etkisinden bahsedilir (Baron ve Kenny, 1986).

Şekil 32. Temel Aracılık Modeli



Kaynak: Baron ve Kenny, 1986.

Baron ve Kenny (1986) önerdiği yöntemde (BK), aracılık testi için üç temel varsayımın tamamının karşılanması gerektiğini belirtmesi, aracılık testleri için oldukça katı bir yaklaşım olarak eleştirilmiştir (Zhao vd., 2010). Aracı değişken içeren nedensel süreçlerin ampirik testinde öncelik, doğrudan ve dolaylı ilişkilerin tahmini ve yorumlanmasıdır (Hayes, 2017:8). Bunun anlamı Şekil 32’de şematize edilen modelde gösterildiği gibi, kurucu bileşenler olan bağımsız değişken X’in aracı değişken M üzerine

etkisinin yanı sıra aracı değişken M 'nin bağımlı değişken Y üzerindeki etkisini araştırmaktır. X 'in Y üzerinde M üzerinden etkisi dolaylı etkidir ve ' a ile b nin çarpımı' ile elde edilir (MacKinnon, 2008).

Yine MacKinnon'a (2008) göre aynı yöntem, iki aracı değişkenin yer aldığı modellerde de kullanılabilir. Bu noktada sınırlılık olarak nitelendirilen ve tek aracı değişkenli modellere benzer bazı ölçütlerin karşılanması gerekmektedir. Çift aracı değişkenin yer aldığı modellerde ilk önce,

- Bağımsız değişken bağımlı değişkeni etkilemek zorundadır,
- Bağımsız değişken her iki aracı değişkeni de etkilemek zorundadır,
- Aracı değişkenlerin her biri bağımsız değişken olmadan bağımlı değişkeni etkilemek zorundadır,
- Son olarak da aracı değişkenler devreye girdiğinde, tam aracılık etkisi olabilmesi için doğrudan etkinin anlamlı olmaması gerekmektedir.

Standart regresyon katsayıları, standart bir metrik hesaplamada aracılık modelindeki bireysel yolların gücü hakkında bilgi sağlar. Aracılığı, yapısal eşitlik modellemesi veya yol analizi çerçevesinde test ederken, standartlaştırılmış regresyon katsayıları standartlaştırılmış yapı katsayıları olarak adlandırılır, ancak ağırlıkların yorumlanması aynıdır. Her iki çerçevede de ağırlıkların büyüklüğü, hesaplamalarında yer alan değişkenlere göredir. Hem standart regresyon (veya yapı) katsayıları hem de R^2 ölçümleri, sadece aracılık modelinin bileşen parçaları hakkında bilgi sağlar. Bu önlemlerin hiçbiri, bir bütün olarak aracılık etkisi hakkında bilgi sağlayamamaktadır (Fairchild vd., 2009:488).

Aracılık testinde Nedensel Adım Yaklaşımına göre, aracılık etkisi için bağımlı değişken ile bağımsız değişken, bağımsız değişken ile aracı değişken arasında istatistiksel anlamlı ilişki olması; aracı değişkenin bağımlı değişken ile (bağımsız değişken ile birlikte model içerisinde kullanıldığında) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye sahip olması; bağımsız değişkenin bulunduğu modelde bağımsız değişkenin mutlak değer olarak katsayısının, bağımsız değişken ve aracı değişkenin bulunduğu modeldeki bağımsız değişkene ait katsayıdan daha büyük olması gerektiği ifade edilir (Judd ve Kenny, 1981'den akt. Aksu vd., 2017:197; Burmaoğlu vd., 2013:18). Başka bir ifade ile, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı nedensel bir ilişki yoksa aracılık analizi yapılmaması önerilir (Barron ve Kenny 1986). Fakat bu yöntem, $a \times b$ 'nin normal

dağılım sağlaması varsayımı üzerine kuruludur ve yapılan simülasyonlar ile örnek dağılımının normal dağılıma yeterince yakın olmasının asla mümkün olamayacağı düşüncesi ile bu varsayımın gerekmediği bir testin uygulanması ihtiyacından bahsedilmektedir (Hayes, 2017:97). Bu doğrultuda, son yıllarda bahsedilen yaklaşım araştırmacılar, istatistikçiler ve bilimsel metodoloji uzmanları tarafından terk edilmiştir. Günümüzde aracılık analizi için bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında korelasyon aranmamaktadır (Hayes 2009; Zhao vd., 2010).

Aracılık testine yönelik kurgulanan modelin gizil değişkenleri içermesi durumunda, yapısal eşitlik modellerinin kullanılmasının daha iyi bir çözüm yolu olabileceği vurgulanmaktadır (örneğin, Baron ve Kenny, 1986; Frazier vd., 2004; Burmaoğlu vd.,2013:18). Bunun önemli sebeplerden biri aracılığın güvenilirliğinin ve bağımlı değişkenin çoklu regresyonda sistematik ilişkileri zayıflatmasıdır; oysa, aracı ve bağımlı değişken yapısal eşitlik modellemesindeki ölçüm hatalarından ayrılabilir. Diğer bir neden ise, yapısal eşitlik modellemesinin regresyondan çok daha esnek (örneğin, birden fazla aracı veya bağımlı değişken eklemek oldukça kolaydır) olmasıdır (Danner vd., 2015).

Dolaylı etkinin ve standart hatasının çok değişkenli normallik varsayımını karşılamayacağı düşüncesi ile aracılık etkisinin hesaplanmasında yaygınlaşan bir şekilde tercih edilmeye başlanan *Bootstrap Yöntemi* bir yeniden örnekleme yöntemidir (Hayes, 2009; MacKinnon vd., 2004). Hayes tarafından geliştirilen ve SPSS programına PROCESS yazılımı şeklinde eklenen veya Yapısal Eşitlik Modellemesinde kullanılan AMOS programı tarafından otomatik olarak gerçekleştirilen Bootstrap yöntemi için Hayes, Sobel testine göre daha iyi sonuçlar vereceğine (2017:107), herhangi bir varsayım şartı bulunmadığına, Bootstrap güven aralığı değerlerine bakılarak daha doğru sonuçlar alındığına işaret etmektedir. Dolaylı etkinin anlamlı olduğuna karar vermek için güven aralığı alt ve üst sınırının sıfırı kapsamaması gerekmektedir (2017:98). Bootstrap Yönteminde araştırma örnekleminde toplanan verilerden yeniden alt örneklemler oluşturularak model parametreleri her bir alt örnekleme test edilir ve ana örneklemden alınan sonuçlar ile karşılaştırılır. Bu sayede doğrudan ve dolaylı etkilerin anlamlılık düzeyleri test edilebilir (MacKinnon, 2008; Preacher ve Hayes, 2008). Araştırmanın ana örnekleme, bir bakıma ana kütle olarak kabul edilir ve yeni oluşturulan örneklemlerde elde edilen sonuçların ana kütle olarak kabul edilen ana örnekleme verileriyle ne kadar uyum gösterdiği incelenir. Bu yöntemle, aracı etkilere yönelik elde edilen güven

aralıklarının (confidence intervals) tek örneklem kullanılarak ulaşılan güven aralıklarından daha doğru sonuçlar verdiği çeşitli araştırmalarda ortaya konmuştur (MacKinnon vd., 2004).

Yöntem, ana örneklem ile aynı büyüklükteki çoklu alt örneklemeler rastgele çekilerek uyum indekslerinin ve parametre tahminlerinin değişkenliğinin ampirik olarak araştırılmasında veri sağlar (Byrne, 2016:331). Hayes (2017:98), analiz için birkaç bin örneklemin yeterli olduğuna işaret etmektedir. Gizil veya gözlenen değişkenler ile path (yol) analizi şeklinde aracılık etkisini incelerken, eşitliklerle birlikte ki-kare ve uyum istatistiklerini de incelemek gereklidir (Aksu vd., 2017:233).

Fairchild vd. (2009:488), Horst (1941)'un II. Dünya Savaşında personel seçiminde teknik yeteneklerin yanına sözel yeteneklerin dahil edilmesiyle oluşan tahmin modelinde sözel yeteneklerin negatif bir katsayıya sahip olduğunu ve sözel yeteneklerin baskıcı etkisini (suppression effect) bulguladığı çalışmasından sonra, Maassen ve Bakker (2001) ve Conger (1974) baskıcı değişkenin, 'regresyon eşitliğine dâhil edildiğinde diğer değişken/değişkenlerin tahmin geçerliliğini yükselten' bir değişken olarak ifade edilmiştir (akt. Burmaoğlu vd., 2013). Zhao vd. (2010:200), Baron ve Kenny (BK) aracılık modelinin tekrar değerlendirilmesi konulu çalışmasında yaptığı sınıflandırma Şekil 33'de sunulmuştur. En temel farklardan bir tanesi BK modelindeki "c" bu sınıflandırmada "c" olarak kodlanmış ve aşağıda açıklanmıştır.

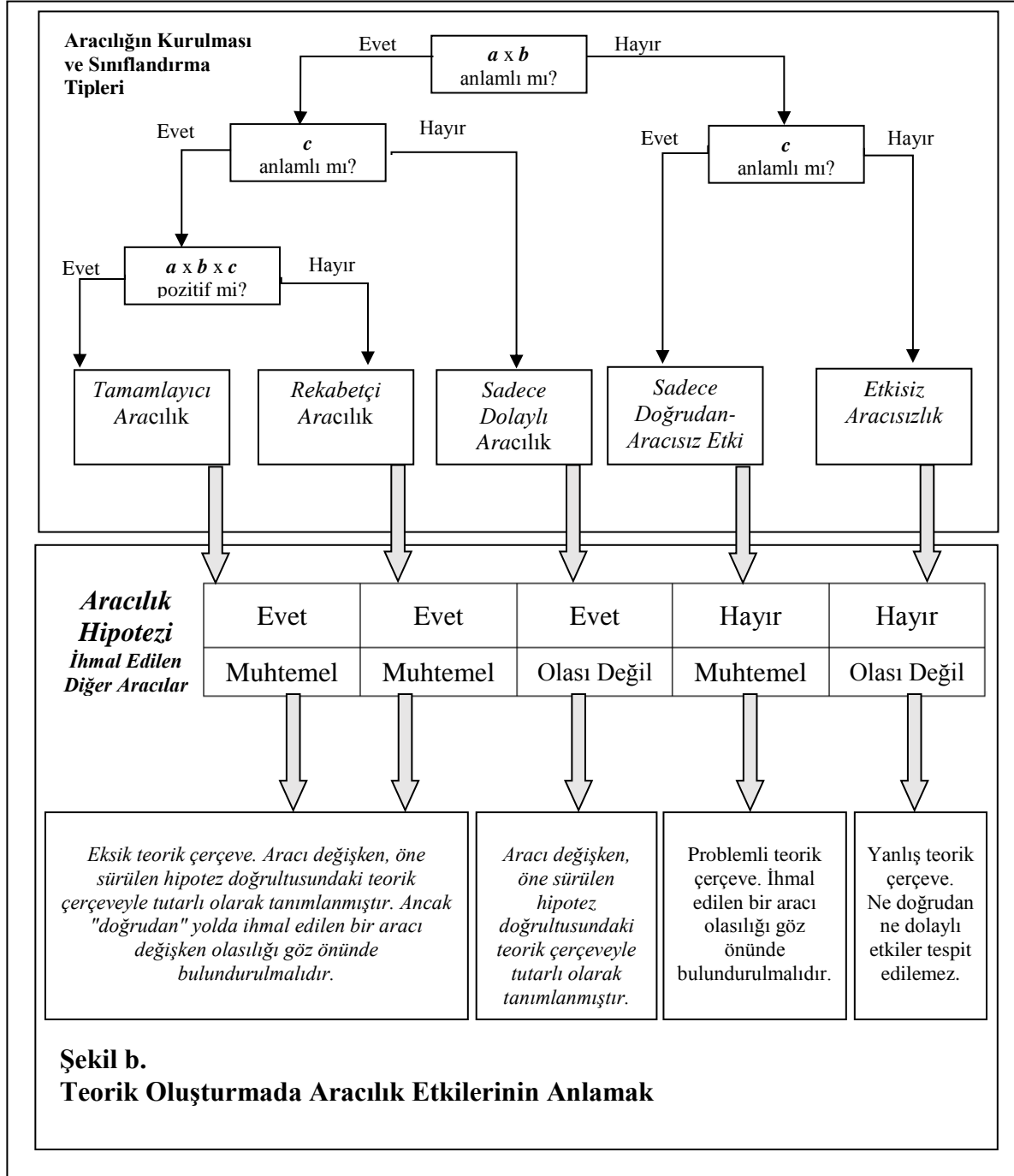
- *Tamamlayıcı Aracılık* (Complementary mediation): Aracılık etkisi ($a \times b$) ve doğrudan etki (c) hem var hem de aynı yöne işaret eder. Baron ve Kenny'nin kısmi aracılığı ile örtüşmektedir. Anlamlı doğrudan etkinin (c) varlığı, gelecekteki araştırmalarda takip edilebilecek bazı ihmal edilmiş ikinci aracı değişkenlerin muhtemel varlığına işaret etmektedir. Bu doğrudan etkinin işareti, ihmal edilen dolaylı bir yolun işareti için rehberlik eder.

- *Rekabetçi* (Competitive) *Aracılık*: Aracılık etkisi ($a \times b$) ve doğrudan etkinin (c) her ikisi de vardır ve zıt yönere işaret eder. Anlamlı doğrudan etkinin (c) varlığı, gelecekteki araştırmalarda takip edilebilecek bazı ihmal edilmiş ikinci aracı değişkenlerin muhtemel varlığına işaret etmektedir. Bu doğrudan etkinin işareti, ihmal edilen dolaylı bir yolun işareti için rehberlik eder.

- *Sadece Dolaylı* (Indirect-only) *Aracılık*: Aracılık etkisi ($a \times b$) vardır, fakat doğrudan etki yoktur. Baron ve Kenny'nin tam aracılığıyla örtüşmektedir.

- *Sadece Doğrudan-Aracısız Etki* (Direct-only nonmediation): Doğrudan etki (c) vardır, ancak dolaylı etki yoktur. Bu modelin araştırmacılar tarafından hayal kırıklığı şeklinde değerlendirilmesi muhtemeldir, ancak doğrudan etkinin işareti, henüz keşfedilmemiş başka araçları göstermektedir.

Şekil 33. *Aracılık ve Aracısızlık Modelini Oluşturma ve Anlamada Karar Ağacı*



Kaynak: Zhao vd. (2010:200).

- *Etkisiz Aracısızlık* (No-effect nonmediation): Ne doğrudan etki ne de dolaylı etki vardır. Doğrudan etkinin olmaması, bu seçeneğin başarısız olduğunu göstermekle birlikte, anlamsız dolaylı etki ($a \times b$) ve anlamsız doğrudan etki (c) modeli, X'in Y üzerindeki belirgin bir toplam etkisine rağmen, “aracılık edilecek etki” mekanizması hakkında hiçbir ipucu olmadan ortaya çıkabilir.

BK Modelinde toplam etki anlamına gelen “ c ”, aracılık analizine yönelik bu yaklaşımda, “ c' ” şeklinde kodlanarak toplam etkiyi temsil etmektedir. İstatistiki açıdan manidar bir c' mutlaka aracılık anlamına gelmez ve anlamsız bir c' mutlaka aracılık eksikliğini göstermez. Bir kısım yazarların (Örn.:MacKinnon vd., 2000; Shrout ve Bolger, 2002) bazı durumlarda X-Y testinden feragat etmeyi savunsalar da X-Y testinin hiçbir zaman aracılık kurmakla ilgili olmadığı; araştırmacıların, aracılık yapabilecekleri bir etki bulamadıklarında aracılık hipotezinden vazgeçmemeleri, çünkü toplam etki olmamasına rağmen dolaylı bir etki oluşturmanın mümkün olduğu iddia edilmiştir (Zhao vd., 2010:200).

Anlamlı bir “ b 'nin” bulunmaması, aracılık modeli için çekinilecek bir konu değildir, ancak eğer çoklu doğrusallık nedeniyle “ b ” anlamlı değilse, aracılık modelinin kurulması için gerekli olan dolaylı etkinin muhtemelen önemli olmayacağı düşünülür. Bu durum, doğru aracılık hipotezlerine sahip araştırmacıların, aracılık bağlantısında güçlü bir bağımsız değişken bulunması nedeniyle, testin düşük gücüyle hayal kırıklığına uğrayabileceği anlamına gelir (Zhao vd., 2010:202).

Birden fazla aracı değişkenin olduğu modellerde ise, herhangi bir aracı değişken üzerinden gerçekleşen dolaylı etki, bu aracı değişkenin tek aracı değişken olduğu modeldeki dolaylı etki ile aynı değildir. Bu durumun en önemli nedeni, bu aracı değişkenin diğer aracı değişkenlerle de yüksek olasılıkla korelasyona sahip olmasıdır ve bu nedenle de çoklu aracılık modellerinde, her bir aracı değişkenin anlamlı bir etkisinin olup olmadığının, diğer değişkenlerin de dahil edildiği bir test ile hesaplanması gerekir. Tek bir modelle yapılan bu analiz ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde bütün aracı değişkenler hesaba katıldığında anlamlı bir etkisi olup olmadığı daha doğru olarak belirlenebilmektedir (Preacher ve Hayes, 2008).

Bu araştırmanın aracılık testlerinde Yapısal Eşitlik/Regresyon Modelleri için kullanılan AMOS programında Bootstrap Analizi seçeneği tercih edilmiş, analizler 5000 örneklem ile %95 güven aralığında yürütülmüştür. Bootstrap Analizi sonucunda, uyum

iyiliği değerleri standart eşikleri aşmış ve güven aralıklarında sıfır değeri yok ise aracılık etkisinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca p değerleri ve çoklu doğrusallık problemi olmadığı da ilgili bölümde raporlanmıştır. 2000’li yıllarda yapılan bu çalışmalar ışığında, aracılık analizinde Ortodoks bakıştan ziyade varsayımların yanlışlığını ispat eden ve aracılık testlerine yeni bir bakış getiren beşli sınıflandırmanın (BK Modelinin varsayımlarının yanlışlığının ispatlanması nedeniyle) daha geçerli sonuçlar vereceği değerlendirilmiş ve araştırmada dikkate alınmıştır. YPÇS-Performans bağlantısında nedenselliği açıklamakta kullanılan örgüt kültürü alt boyutlarının, performans göstergesi türüne göre *aracılık* etkileri detaylı olarak Bölüm 4.10’da açıklanmıştır.

10. ARAŞTIRMA BULGULARI

10.1. DEĞİŞKENLER İLE İLGİLİ TANIMLAYICI VE İLİŞKİLERE YÖNELİK İSTATİSTİKLER

Araştırmada kullanılan YPÇS ve alt uygulamaları ile AÖP düzeyini ölçmek için kullanılan ölçeklerin aritmetik ortalamaları, standart sapmaları, aralarındaki korelasyon değerleri ve içsel tutarlılık katsayıları Tablo 34’de sunulmuştur. Araştırmada ölçüm düzeyi olarak sadece çalışan (birey) varlığı söz konusudur. Analizlerin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için YPÇS alt uygulama ve YPÇS genel indeks skoru hesaplanmıştır. Bu yaklaşım, Wright, Gardner ve Moynihan’ın (2003:29) ve yine Wright vd.nin (2005:425-426) çalışmalarındaki yöntemle benzerlik göstermektedir. Wright vd. (2005)’ne göre, her bir çalışan için İK indeks skoru, mevcut İK uygulamalarının anketteki soru sayısına bölünmesiyle hesaplanmaktadır.

Ölçümde 7’li Liket tipi ölçek kullanıldığı için orta değer (nötr) “4” dür. Sektörde YPÇS’nin, bir bütün olarak nötr düzeyin biraz üzerinde (\bar{X} =4.527, ss=.812) uygulandığı; en yüksek değerlendirilen YPÇS alt uygulamalarının sırasıyla Personel İşe Alım Uygulamaları (\bar{X} =5.649, ss=1.103), Terfi (\bar{X} =5.133, ss=1.360) ve Personel İşe Alım Yönetimi (\bar{X} =5.063, ss=1.311); en düşük değerlendirilen uygulamanın Ücretlendirme-Yan Haklar (\bar{X} =2.965, ss=1.842) olduğu belirlenmiştir.

Örgüt Kültürü ile ilgili ortalama değer, Katılım için (\bar{X} =4.680, ss=1.195), Tutarlılık için (\bar{X} =4.949, ss=0.903), Uyumluluk için (\bar{X} =4.583, ss=1.046), Misyon için (\bar{X} =4.919, ss=1.111) olduğu, tüm boyutlarda nötr düzeyin biraz üstünde olmakla birlikte

içsel bütünleşme açısından Tutarlılık, dışsal uyum açısından Misyon kültürünün çalışanlarca daha yüksek değerlendirildiği ortaya çıkmaktadır.

Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre, YPÇS ile tüm alt boyutları (İK uygulamaları) arasındaki ilişkiler orta ve üst düzeyde anlamlıdır. Alt İK uygulamaları arasında İş Güvencesi ile Performansa Dayalı Ücretlendirme ve Performans Yönetimi; Terfi ile Yetiştirme boyutları; Personel İşe Alım Uygulamaları ile Performansa Dayalı Ücretlendirme ve Algılanan Örgütsel Performans arasındaki ilişkiler dışında düşük ve orta düzeyde anlamlı olumlu ilişkiler tespit edilmiştir.

ÖK'nün dört alt boyutunun, YPÇS ve alt boyutlarından Performansa Dayalı Ücretlendirme, Ücretlendirme-Yan Haklar, İş ve Görev Tasarımı, Personel İşe Alım Yönetimi, İş Güvencesi, Performans Yönetimi ve Terfi ile orta düzeyde; içsel bütünleşmeyi temsil eden Katılım ve Tutarlılık kültürünün Personel İşe Alım Uygulamaları ile düşük düzeyde ilişkili olduğu; tüm örgüt kültürü boyutlarının yetiştirme uygulamaları ile ilişkisinin bulunmadığı, AÖP ile yüksek düzeyde anlamlı ilişkili olduğu; Algılanan Örgütsel Performansın ($\bar{X} = 4.738$, $ss=1.157$) çalışanlarca nötr düzeyin biraz üzerinde değerlendirildiği belirlenmiştir.

GFP göstergelerinden ROS'un Personel İşe Alım Uygulamaları, İş Güvencesi, Terfi, YPÇS (üst boyut) ile düşük düzeyde olumlu; ROA'nın Performansa Dayalı Ücretlendirme ile düşük düzeyde olumlu; ROI'nın Yetiştirme ve Performans Yönetimi ile düşük düzeyde olumlu, Personel İşe Alım Yönetimi ve Terfi ile düşük düzeyde negatif; BPCI'nin Performansa Dayalı Ücretlendirme ve Performans Yönetimi ile düşük düzeyde olumlu; ROE'nin Performansa Dayalı Ücretlendirme, Ücretlendirme-Yan Haklar, İş Güvencesi, Performans Yönetimi, Terfi ve YPÇS ile düşük düzeyde olumlu; NFM'nin İş Güvencesi ve Terfi ile orta düzeyde negatif, YPÇS ile düşük düzeyde negatif; TOBIN'S Q'nun Performansa Dayalı Ücretlendirme, Ücretlendirme-Yan Haklar, İş ve Görev Tasarımı, Terfi ve YPÇS ile düşük düzeyde negatif, Personel İşe Alım Uygulamaları ve İş Güvencesi ile düşük düzeyde olumlu ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

GFP göstergeleri ile ÖK alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, BPCI'nin Tutarlılık ile, ROS ve ROA'nın Katılım ve Tutarlılık ile düşük düzeyde olumlu; ROI'nın Katılım ve Uyumluluk ile düşük düzeyde negatif; ROE'nin Katılım, Tutarlılık ve Uyumluluk ile düşük düzeyde olumlu; NFM ve TOBIN'S Q'nun tüm ÖK alt boyutları ile düşük düzeyde negatif anlamlı ilişkiler sergilediği belirlenmiştir.

Bu tespitlerden hareketle, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki korelasyonların YPÇS, ÖK, AÖP, GFP göstergeleri arasındaki bağlantıya yönelik hipotezlerin tamamını desteklemediği; ilişkileri genel anlamda kavramaya yönelik bir çerçeve belirlemede karmaşıklığın göze çarptığı; bununla birlikte, istatistiki gücü daha yüksek, ölçümde hataları dikkate alan yöntemler ile analizlerin derinleştirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.



Tablo 33. Araştırma Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Değerleri

Boyut Sırası ve Adı	Ort.	Std. Sap. (ss)	1 UC_P	2 UC_Y	3 TAS	4 YET	5 SE_U	6 SE_Y	7 GÜV	8 PERF	9 TER	10. YPÇS	11 AÖP	12 KATIL	13 TUTAR.	14 UYUM	15 MİSYON
1.UC_P (Ücret_Performansa Dayalı)	4,481	1,649	(,729)														
2. UC_Y (Ücret_Yan Haklar)	2,965	1,842	,362**	(,789)													
3. TAS (İş ve Görev Tasarımı)	4,108	1,702	,415**	,408**	(,840)												
4. YET (Yetiştirme)	4,743	1,373	-,096*	,257**	,092*	(,799)											
5. SE_U (Personel Seçimi_Uygulama)	5,649	1,103	,065	,124**	,245**	,112**	(,872)										
6. SE_Y (Personel Seçim_Yönetimi)	5,063	1,311	,156**	,140**	,211**	,126**	,197**	(,935)									
7. GÜV (İş Güvencesi)	3,916	1,378	-,024	,211**	,102**	,240**	,045	,084*	(,781)								
8. PERF (Performans Yönetimi)	4,462	1,453	,555**	,282**	,375**	,130**	,070 ^a	,148**	,006	(,833)							
9. TER (Terfi)	5,133	1,360	,263**	,164**	,304**	-,035	,093*	,152**	,183**	,298**	(,940)						
10. YPÇS	4,527	,812	,601**	,621**	,746**	,335**	,354**	,421**	,350**	,614**	,560**	(,849)					
11. AÖP (Algılanan Örgütsel Performans)	4,738	1,157	,353**	,225**	,477**	,118**	,066	,194**	,212**	,385**	,447**	,563**	(,870)				
12 KATILIM	4,680	1,195	,485**	,364**	,523**	-,039	,073 ^a	,230**	,178**	,520**	,440**	,625**	,579**	(,897)			
13 TUTARLILIK	4,949	0,903	,431**	,295**	,460**	,015	,102**	,279**	,182**	,488*	,459**	,592**	,577**	,829**	(,744)		
14 UYUMLULUK	4,583	1,046	,404**	,340**	,489**	,033	-,023	,206**	,285**	,524**	,532**	,613**	,592**	,734**	,716**	(,768)	
15 MİSYON	4,919	1,111	,524**	,339**	,456**	,002	,061	,283**	,116**	,595**	,475**	,632**	,546**	,788**	,778**	,673**	(,824)
ROS	,477234	,12159	,037	,036	-,049	-,052	,085*	-,005	,103**	,057	,153**	,081*	,176**	,093*	,166**	-,009	,064
ROA	,014026	,00291	,094*	,058	-,055	-,017	,068	,000	,015	,031	,060	,050	,139**	,080*	,160**	-,059	,033
ROI	3,81329	2,0412	,129**	,025	-,033	,089*	-,004	-,083*	,035	,152**	-,106**	,039	,050	-,076 ^a	-,029	-,116*	,010
BPCI (Z skoru)	0,00000	,86271	,101**	,046	-,053	,008	,057	-,034	,059	,092*	041	,066	,141**	,037	,115**	-,071	,041
ROE	,128976	,02512	,190**	,185**	,024	,036	,018	,035	,078*	069 ^a	,085*	,153**	,197**	,155**	,196**	-,015	,096*
NFM	,036785	,00489	,0430	-,075	-,016	,060	-,026	-,016	-,271**	-,036	-,301**	-,150**	-,272**	-,174**	-,194**	-,144**	-,112**
TOBIN'S Q	694,999	484,12	-,165**	-,132**	-,199**	,002	,097*	-,044	,098*	-,001	-,113**	-,119**	-,136**	-,253**	-,225**	-,248**	-,131**

*=p<0.05 **=p<0.01 ^a=p<0.10

() : Cronbach alfa değerleri

10.2. HİPOTEZ TESTLERİNE İLİŞKİN İSTATİSTİKLER

Çok değişkenli analiz yöntemlerinin aksine, bir bütün halinde teorik modelin değerlendirilmesine imkân tanıyan yapısal eşitlik modeli, teorik modelde yer alan ilişkileri eş zamanlı değerlendirebilmenin yanı sıra, ölçümde oluşan hataları dikkate alması ve gizil değişkenler içermesi özelliği ile diğer analiz yöntemlerinden üstündür (Raykov ve Marcoulides, 2006:1; Kline, 2011:12-13; Meydan ve Şeşen, 2011:6). En Yüksek Olabilirlik (ML) yöntemi de parametre tahminlerinin türetilmesinin altında yatan istatistiksel prensibi tanımlar; tahminler, verinin (gözlenen kovaryansların) bu popülasyondan çıkarılma olasılığını maksimize eden tahminlerdir (sürekli genelleme). Bu normallik teorisi temelli bir yöntemdir, çünkü içsel (endojen) değişkenlerin popülasyon dağılımında çok değişkenli normalliği olduğu varsayılmaktadır (Kline, 2011:154). Bu doğrultuda hipotezler çerçevesinde yapılan analizler ve sonuçları; model ile yol katsayılarını gösterecek tarzda şekillerde; uyum iyilik değerleri, yol katsayıları, standart hata, t değeri, R^2 , Mardia katsayısı ve anlamlılık değerlerini içerecek tarzda tablolarda verilmiştir.

10.2.1. Yüksek Performanslı Çalışma Sistemlerinin Algılanan Örgütsel Performans ve Gerçekleştirilen Finansal Performans Göstergelerine Etkisine Yönelik Hipotez Testleri

Yapısal eşitlik modellemesine yönelik, örneklem büyüklüğü, çok değişkenli normallik, doğrusallık ve ölçek türü şeklinde özetlenen dört varsayım bulunmaktadır (Raykov vd., 2006). Örneklem büyüklüğü madde sayısının 10 katından ve 200'den fazla olması nedeniyle varsayımı karşılamaktadır (Kline,2011:12; Tabachnick ve Fidell ,2013:123). Bir faktörde iki gösterge var ise en az 400 örneklem büyüklüğüne ihtiyaç duyulduğu da bildirilmektedir (Çelik ve Yılmaz, 2013:41). Kline (2011:63), normalleştirilmiş çok değişkenli basıklık değeri 8 den büyük ise veri setinin çok değişkenli normal dağılıma uymadığı, 10'dan büyük ise bir sorun, 20'den büyük ise ciddi bir sorun olduğu görüşündedir. AMOS ile hesaplanan Mardia basıklık değerleri 8'den küçük olduğu için çok değişkenli normal dağılım varsayımı sağlanmıştır (Yılmaz ve Varol, 2015:32). Çok değişkenli normallik değerleri Mardia değeri şeklinde (Tabachnick ve Fidell, 2013:74; Bayram, 2013:109) hesaplanmış ve oluşturulan her modele göre Tablo 35 ve Tablo 36'da verilmiştir.

Tablo 34. YPÇS Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre Oluşturulan Yapısal Eşitlik ve Yapısal Regresyon Modellerinin Uyum İyiliği Değerleri ve Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları

YPÇS Uygulamaları	Algılanan Örgütsel Performans	FİNANSAL PERFORMANS GÖSTERGELERİNE YÖNELİK MODEL UYUM İYİLİĞİ DEĞERLERİ VE REGRESYON KATSAYILARI (β)						
		AÖP	ROS	ROA	ROI	BPCI	ROE	NFM
Ki-kare (χ^2)	708,471	470,662	432,608	411,584	451,056	435,883	458,661	426,577
df	220	160	161	159	162	161	159	159
χ^2/df	3,220	2,942	2,687	2,589	2,784	2,707	2,885	2,683
GFI	,922	,939	,942	,931	,940	,942	,940	,944
CFI	,960	,946	,965	,952	,963	,965	,962	,966
NFI	,941	,927	,946	,933	,944	,946	,944	,947
IFI	,961	,946	,965	,952	,963	,965	,962	,966
TLI	,948	,928	,954	,936	,952	,954	,950	,955
SRMR	,050	,046	,045	,044	,046	,045	,045	,044
RMSEA	,058	,055	,051	,049	,052	,051	,054	,051
UC_P (β) →	,273***		,153**	,216**	,213***	,292***	,387***	-,323***
UCR_Y (β) →	-,231***	,170**	,111*			,226***	-,227***	
TAS (β) →	,441***	-,177***	-,198***	-,139**	-,167**	-,172**		-,213***
YET (β) →	,176***	-,103*		,121*			,290***	-,120*
SE_U (β) →	-,079*	,101**	,099*		,085*			,147***
SE_Y (β) →				-,088*				
GUV (β) →	,218***						-,252***	,143***
PERF (β) →				,124*		-,125**	-,215***	,320***
TER (β) →	,287***	,152***		-,148***			-,277***	
UC_P/Std.Hata	,042		,000	,120	,037	,001	,000	27,8830-
UC_P/t değeri	4,768		2,609	2,714	3,722	3,865	4,737	4,084
UCR_Y/Std.Hata	,036	,005	,000			,001	,000	
UCR_Y/t değeri	-4,118	2,932	2,107			4,305	-3,655	
TAS/Std.Hata	,029	,004	,000	,060	,027	,001		14,809
TAS/t değeri	7,974	-3,334	-3,364	-2,623	-2,979	-3,107		-3,900
YET/Std.Hata	,039	,005		,083			,000	20,464
YET/t değeri	3,729	-2,133		2,584			4,831	-2,456
SE_U/Std.Hata	,036	,005	,000		,038			20,667
SE_U/t değeri	-2,260	2,528	2,432		2,095			3,743
SE_Y/Std.Hata				,061				
SE_Y/t değeri				-2,214				
GUV/Std.Hata	,038						,000	21,180
GUV/t değeri	5,609						-5,354	3,510
PERF/Std.Hata				,079		,001	,000	18,882
PERF/t değeri				1,972		-2,115	-3,179	5,089
TER/Std.Hata	,027	,004		,063			,000	
TER/t değeri	7,241	3,611		-3,547			-6,892	
R²	,532	,057	,039	,090	,035	,100	,212	,142
Mardia	5,70	5,37	4,78	3,80	3,81	5,24	4,45	3,57

*=p<0.05 **=p<0.01 ***=p<0.001

Araştırmada çok değişkenli normallik varsayımı gerçekleştirildiği için DFA ile teyit edilmiş ölçme modeli ML kestirim tekniğine, doğrulayıcı ve alternatif model stratejisine (Şimşek, 2007:4-17; Gürbüz ve Şahin, 2016:334) göre oluşturulan yapısal

eşitlik ve yapısal regresyon modeli ile sınanarak, araştırma verilerinin elde edildiği örnek kütleyle en uygun model araştırılmış, uyum iyiliği değerleri ile kontrol edilerek tespit edilmiştir.

H₁: Çalışanlarca algılanan YPÇS uygulamalarının çalışanlarca AÖP üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₂: Çalışanlarca algılanan YPÇS uygulamalarının GFP üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Bu kapsamda, *H₁* ve *H₂* hipotezlerinin testine yönelik birinci düzey DFA sonuçlarına dayanarak YPÇS alt uygulamaları ile AÖP ve GFP göstergeleri arasında ayrı ayrı oluşturulan Ek-4 Şekil 34-41'deki yapısal eşitlik/regresyon modellerinin uyum iyilik değerleri ve anlamlı yol katsayıları, bağımlı değişkenler sütunlarda belirtilmek üzere Tablo 35'de sunulmuştur.

Bu sonuçlar incelendiğinde; *H₁* hipotez testi kapsamında çalışanlarca algılanan örgütsel performansı (Ek-4, Şekil 34), YPÇS kapsamındaki Performansa Dayalı Ücretlendirme ($\beta=0.273, p<0.001$), İş ve Görev Tasarımı ($\beta=0.441, p<0.001$), Yetiştirme ($\beta=0.176, p<0.01$), İş Güvencesi ($\beta=0.218, p<0.001$) ve Terfi ($\beta=0.287, p<0.001$) uygulamaları anlamlı ve olumlu yönde; Ücretlendirme-Yan Haklar ($\beta= -0.231, p<0.001$) ve Personel İşe Alım Uygulamaları ($\beta= -0.079, p<0.05$) anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir. Diğer bir ifade ile algılanan örgütsel performans düzeyi yükseldikçe Ücretlendirme-Yan Haklar ve Personel İşe Alım Uygulamalarından memnuniyetsizlik veya yetersizlik düzeyi artmaktadır. Personel İşe Alım Yönetimi ve Performans Yönetiminin AÖP'ye herhangi bir etkisi yoktur ($\chi^2/df=3.220$; GFI=.922; CFI=.960; RMSEA=.058). Bu bulgulara göre *H₁* hipotezi kısmen desteklenmektedir.

H₂ hipotezinin testi kapsamında ROS bağımlı değişkenine göre (Ek-4, Şekil 35), YPÇS kapsamındaki Ücretlendirme-Yan Hak ($\beta=0.170, p<0.01$), Personel İşe Alım Uygulamaları ($\beta=0.101, p<0.01$) ve Terfi ($\beta=0.152, p<0.001$) uygulamaları anlamlı ve olumlu yönde; İş ve Görev Tasarımı ($\beta= -0.177, p<0.001$), Yetiştirme ($\beta= -0.103, p<0.05$) anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir. Performansa Dayalı Ücretlendirme, Personel İşe Alım Yönetimi, İş Güvencesi ve Performans Yönetiminin ROS'a herhangi bir etkisi yoktur ($\chi^2/df=2.942$; GFI=.939; CFI=.946; RMSEA=.055).

ROA bağımlı değişkenine göre (Ek-4, Şekil 36), YPÇS kapsamındaki Performansa Dayalı Ücretlendirme ($\beta=0.153, p<0.01$), Ücretlendirme-Yan Haklar

($\beta=0.111, p<0.05$), Personel İşe Alım Uygulamaları ($\beta=0.099, p<0.05$) anlamlı ve olumlu yönde; İş ve Görev Tasarımı ($\beta= -0.198, p<0.001$) anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir. Yetiştirme, Personel İşe Alım Yönetimi, İş Güvencesi ve Performans Yönetimi ve Terfi uygulamalarının ROA'ya herhangi bir etkisi yoktur ($\chi^2/df=2.687$; GFI=.942; CFI=.965; RMSEA=.051).

ROI bağımlı değişkenine göre (Ek-4, Şekil 37), YPÇS kapsamındaki Performansa Dayalı Ücretlendirme ($\beta=0.216, p<0.01$), Yetiştirme ($\beta=0.121, p<0.05$) ve Performans Yönetimi ($\beta=0.124, p<0.05$) uygulamaları anlamlı ve olumlu yönde; İş ve Görev Tasarımı ($\beta= -0.139, p<0.01$), Personel İşe Alım Yönetimi ($\beta= -0.088, p<0.05$) ve Terfi ($\beta= -0.148, p<0.001$) uygulamaları anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir. Ücretlendirme-Yan Haklar, Personel İşe Alım Uygulamaları, İş Güvencesinin ROI'ya herhangi bir etkisi yoktur ($\chi^2/df=2.589$; GFI=.931; CFI=.952; RMSEA=.049).

BPCI bağımlı değişkenine göre (Ek-4, Şekil 38), Performansa Dayalı Ücretlendirme ($\beta=0.213, p<0.001$) ve Personel İşe Alım Uygulamaları ($\beta=0.085, p<0.05$) anlamlı ve olumlu yönde; İş ve Görev Tasarımı ($\beta= -0.167, p<0.01$) anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir. Ücretlendirme-Yan Haklar, Yetiştirme, Personel İşe Alım Yönetimi, İş Güvencesi, Performans Yönetimi ve Terfinin BPCI'ya herhangi bir etkisi yoktur ($\chi^2/df=2.784$; GFI=.940; CFI=.963; RMSEA=.052).

ROE bağımlı değişkenine göre (Ek-4, Şekil 39), YPÇS kapsamındaki Performansa Dayalı Ücretlendirme ($\beta=0.292, p<0.001$), Ücretlendirme-Yan Haklar ($\beta=0.226, p<0.001$), anlamlı ve olumlu yönde; İş ve Görev Tasarımı ($\beta= -0.172, p<0.01$) ve Performans Yönetimi ($\beta= -0.125, p<0.05$) uygulamaları anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir. Yetiştirme, Personel İşe Alım Uygulamaları, Personel İşe Alım Yönetimi, İş Güvencesi ve Terfi uygulamalarının ROE'ye herhangi bir etkisi yoktur ($\chi^2/df=2.707$; GFI=.942; CFI=.965; RMSEA=.051).

NFM bağımlı değişkenine göre (Ek-4, Şekil 40), YPÇS kapsamındaki Performansa Dayalı Ücretlendirme ($\beta=0.387, p<0.001$) ve Yetiştirme ($\beta=0.290, p<0.001$) uygulamaları anlamlı ve olumlu yönde; Ücretlendirme-Yan Haklar ($\beta= -0.227, p<0.001$), İş Güvencesi ($\beta= -0.252, p<0.001$), Performans Yönetimi ($\beta= -0.215, p<0.01$), ve Terfi ($\beta= -0.277, p<0.001$) uygulamaları anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir. İş ve Görev Tasarımı, Personel İşe Alım Uygulamaları, Personel İşe Alım Yönetiminin NFM'ye herhangi bir etkisi yoktur ($\chi^2/df=2.885$; GFI=.940; CFI=.962; RMSEA=.054).

TOBIN'S Q bağımlı değişkenine göre (Ek-4, Şekil 41), YPÇS kapsamındaki Personel İşe Alım Uygulamaları ($\beta=0.147, p<0.001$), İş Güvencesi ($\beta=0.143, p<0.001$) ve Performans Yönetimi ($\beta=0.320, p<0.001$) uygulamaları anlamlı ve olumlu yönde; Performansa Dayalı Ücretlendirme ($\beta= -0.323, p<0.001$), İş ve Görev Tasarımı ($\beta= -0.213, p<0.001$) ve Yetiştirme ($\beta= -0.120, p<0.05$) uygulamaları anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir. Ücretlendirme-Yan Haklar, Personel İşe Alım Yönetimi ve Terfi uygulamalarının NFM'ye herhangi bir etkisi yoktur ($\chi^2/df=2.683$; GFI=.944; CFI=.966; RMSEA=.051). Bu bulgulara göre H_2 hipotezi kısmen desteklenmektedir.

H_3 : Çalışanlarca bir bütün olarak algılanan YPÇS'nin AÖP üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_4 : Çalışanlarca bir bütün olarak algılanan YPÇS'nin GFP üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_3 ve H_4 hipotezlerini test etmek amacıyla ikinci düzey DFA sonuçlarına dayanarak, diğer bir ifade ile YPÇS adıyla bir üst boyut olması halinde çalışanlarca AÖP arasında oluşturulan Ek-5 Şekil 42'deki yapısal eşitlik modelinin, Ek-5 Şekil 43-49'daki yapısal regresyon modellerinin uyum iyilik değerleri ve anlamlı yol katsayıları, bağımlı değişkenler sütunlarda belirtilmek üzere Tablo 36'da topluca sunulmuştur.

Bu sonuçlar incelendiğinde, H_3 hipotez testi kapsamında YPÇS bir bütün olarak (yol katsayısı anlamsız olan Yetiştirme Uygulaması çıkartılarak) AÖP'yi ($\beta=0.729, p<0.001$) anlamlı ve olumlu yönde ($\chi^2/df=3.987$; GFI=.904; CFI=.932; RMSEA=.068); H_4 hipotez testi kapsamında YPÇS bir bütün olarak finansal performans göstergelerinden ROE'yi ($\beta=0.182, p<0.001$) anlamlı ve olumlu yönde, NFM ($\beta= -0.142, p<0.01$) ve TOBIN's Q'yu ($\beta= -0.203, p<0.001$) olumsuz yönde etkilediği; ROS, ROA ve ROI, BPCI'ya bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Uyum iyiliği değerleri Tablo 36'dadır. Bu bulgulara göre H_3 hipotezi desteklenmekte; H_4 hipotezi kısmen (ROE bağımlı değişkeni için olumlu yönde) desteklenmektedir.

YPÇS bir bütün olarak NFM ve TOBIN'S Q'yu olumsuz yönde etkilediği sonucu ise ayrıca incelenmesi ve değerlendirilmesi gereken bir özellik taşımaktadır. ROS, ROA ve ROI, BPCI bağımlı değişkeni için oluşturulan modellerin uyum iyilik değerleri uygun olsa da YPÇS'nin bir bütün olarak söz konusu dört finansal performans göstergesine anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 35. YPÇS Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre Oluşturulan Yapısal Regresyon Modelinin Uyum İyiliği Değerleri ve Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları

	PERFORMANS GÖSTERGELERİ							
	AÖP	ROS	ROA	ROI	BPCI	ROE	NFM	TOBIN'S Q
χ^2	805,374	713,941	664,852	676,818	680,546	682,284	785,850	696,567
df	202	182	182	182	182	182	182	182
χ^2/df	3,987	3,923	3,653	3,719	3,739	3,749	4,318	3,827
GFI	,904	,908	,913	,912	,912	,910	,900	,909
CFI	,932	,932	,938	,937	,936	,936	,903	,934
NFI	,911	,911	,917	,915	,915	,915	,924	,913
IFI	,932	,932	,938	,937	,936	,936	,912	,935
TLI	,922	,922	,928	,927	,926	,926	,924	,924
SRMR	,0612	,0670	,0648	,0674	,0653	,0657	,0732	,0668
RMSEA	,068	,067	,064	,065	,065	,065	,071	,066
YPÇS		,075 ^a	055	,031	,062			
(β)	,729***	Anlamsız	Anlamsız	Anlamsız	Anlamsız	,182***	-,142**	-,203***
Std.Hata	,072	,006	,000	,100	,043	,001	,000	24,044
t değeri	10,530	1,631	1,196	,684	1,352	4,052	-3,038	-4,311
R ²	,531	-	-	-	-	,033	,020	,041
Mardia	4,89	4,06	4,48	3,80	3,81	6,47	4,45	3,57

N=654 * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$ ^a $p < 0.10$

Yapılan analizler neticesinde Hipotez H_3 kabul edilmiştir. Hipotez H_4 ise YPÇS'nin ROE'yu olumlu, NFM ve TOBIN's Q'ya olumsuz etkisi olduğu için kısmen kabul edilmiştir. YPÇS bir bütün olarak ROE'deki değişimin %3,3'ünü, NFM'deki değişimin %2.0'sini, TOBIN's Q'daki değişimin %4,31'ini, çalışanlarca AÖP'deki değişimin %53,1'ini açıkladığı belirlenmiştir.

10.2.2. Yüksek Performanslı Çalışma Sistemlerinin Örgüt Kültürüne Etkisine

Yönelik Hipotez Testleri

H_5 : Çalışanlarca algılanan YPÇS uygulamalarının örgütün kültürel özelliklerine anlamlı etkisi vardır.

H_5 hipotezinin testine yönelik birinci düzey DFA sonuçlarına dayanarak her bir YPÇS alt uygulamasının örgütün kültürel özelliklerine etkisine yönelik ayrı ayrı oluşturulan Ek-6 Şekil 50-53'deki yapısal regresyon modellerinin uyum iyilik değerleri ve anlamlı yol katsayıları, bağımlı değişkenler sütunlarda belirtmek üzere Tablo 37'de sunulmuştur.

Tablo 36. YPÇS Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre YPÇS-Örgüt Kültürü Bağıntısına Yönelik Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modellerinin Uyum İyiliği Değerleri ve Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları

YPÇS Uygulamaları	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALT BOYUTLARINA YÖNELİK MODEL UYUM İYİLİĞİ DEĞERLERİ VE REGRESYON KATSAYILARI (β)			
	Katılım	Tutarlılık	Uyumluluk	Misyon
χ^2	429,521	59441,273	466,675	465,249
df	157	159	160	158
χ^2/df	2,736	2,775	2,917	2,945
GFI	,943	,940	,939	,939
CFI	,967	,965	,963	,963
NFI	,949	,947	,945	,945
IFI	,967	,966	,963	,963
TLI	,956	,954	,951	,951
SRMR	,0443	,0445	,0446	,0445
RMSEA	,052	,052	,054	,055
UC_P (β) →		,188**		,279***
UCR_Y (β) →	,206***			,080*
TAS (β) →	,338***	,279***	,358***	182***
YET (β) →	-,216***			
SE_U (β) →	-,073*		-,173***	-,085**
SE_Y (β) →	,060**	,099**		,106***
GUV (β) →	,131***	,124***	,155***	
PERF (β) →	,231***	,110*	,210***	,168***
TER (β) →	,195***	,250***	,353***	,258***
UC_P/Std.Hata		,039		,046
UC_P/t değeri		3,237		4,857
UCR_Y/Std.Hata	033			,027
UCR_Y/t değeri	4,770			2,133
TAS/Std.Hata	,027	,020	,022	,025
TAS/t değeri	8,093	6,745	9,586	4,371
YET/Std.Hata	,040			
YET/t değeri	-5,672			
SE_U/Std.Hata	,038		,034	,035
SE_U/t değeri	-2,452		-5,550	-2,889
SE_U/R ²				
SE_Y/Std.Hata	,026	,021		,024
SE_Y/t değeri	2,026	3,192		3,669
GUV/Std.Hata	,041	,030		
GUV/t değeri	4,111	3,988	,033	
PERF/Std.Hata	,025	,026	,022	,030
PERF/t değeri	6,776	2,394	6,245	3,895
TER/Std.Hata	,028	,022	,025	,025
TER/t değeri	6,141	7,438	10,980	8,329
R²	,53	,45	,50	,54
<i>Mardia</i>	4,18	4,37	4,90	5,06

N=654 *= $p < 0.05$ **= $p < 0.01$ ***= $p < 0.001$

Bu sonuçlar incelendiğinde, Örgüt Katılım kültürünü (Ek-6, Şekil 50), Ücretlendirme-Yan Haklar ($\beta=0.206$, $p < 0.001$), İş ve Görev Tasarımı ($\beta=0.338$, $p < 0.001$), Personel İşe Alım Yönetimi ($\beta=0.060$, $p < 0.01$), İş Güvencesi ($\beta=0.131$, $p < 0.001$), Performans Yönetimi ($\beta=0.231$, $p < 0.001$), Terfi ($\beta=0.195$, $p < 0.001$)

uygulamaları olumlu yönde; Yetiştirme ($\beta = -0.216, p < 0.001$), Personel İşe Alım Uygulamaları ($\beta = -0.073, p < 0.05$), negatif yönde etkilemektedir. Performansa Dayalı Ücretlendirme uygulamasının Katılım kültürüne anlamlı bir etkisi yoktur ($\chi^2/df=2.736$; GFI=.943; CFI=.967; RMSEA=.052). YPÇS alt uygulamaları Katılım kültüründeki değişimin %53'ünü açıklamaktadır.

Örgüt Tutarlılık kültürünü (Ek-6, Şekil 51), Performansa Dayalı Ücretlendirme ($\beta=0.188, p < 0.01$), İş ve Görev Tasarımı ($\beta=0.279, p < 0.001$), Personel İşe Alım Yönetimi ($\beta=0.099, p < 0.01$), İş Güvencesi ($\beta=0.124, p < 0.001$), Performans Yönetimi ($\beta=0.110, p < 0.05$), Terfi ($\beta=0.250, p < 0.001$) uygulamaları olumlu yönde etkilemektedir. Tutarlılık kültürüne Ücretlendirme-Yan Haklar, Yetiştirme ve Personel İşe Alım Uygulamalarının anlamlı bir etkisi yoktur ($\chi^2/df=2.775$; GFI=.940; CFI=.965; RMSEA=.052). YPÇS alt uygulamaları Tutarlılık kültüründeki değişimin %45'ini açıklamaktadır.

Örgüt Uyumluluk kültürünü (Ek-6, Şekil 52), İş ve Görev Tasarımı ($\beta=0.358, p < 0.001$), İş Güvencesi ($\beta=0.155, p < 0.001$), Performans Yönetimi ($\beta=0.210, p < 0.001$), Terfi ($\beta=0.353, p < 0.001$) uygulamaları olumlu yönde; Yetiştirme ($\beta = -0.173, p < 0.001$), negatif yönde etkilemektedir. Performansa Dayalı Ücretlendirme, Ücretlendirme-Yan Haklar, Yetiştirme ve Personel İşe Alım Yönetimi uygulamasının Uyumluluk kültürüne anlamlı bir etkisi yoktur ($\chi^2/df=2.917$; GFI=.939; CFI=.963; RMSEA=.054). YPÇS alt uygulamaları Uyumluluk kültüründeki değişimin %50'sini açıklamaktadır.

Örgüt Misyon kültürünü (Ek-6, Şekil 53), Performansa Dayalı Ücretlendirme ($\beta=0.279, p < 0.001$), Ücretlendirme-Yan Haklar ($\beta=0.080, p < 0.05$), İş ve Görev Tasarımı ($\beta=0.182, p < 0.001$), Personel İşe Alım Yönetimi ($\beta=0.106, p < 0.001$), Performans Yönetimi ($\beta=0.168, p < 0.001$), Terfi ($\beta=0.258, p < 0.001$) uygulamaları olumlu yönde; Personel İşe Alım Uygulamaları ($\beta = -0.085, p < 0.01$) negatif yönde etkilemektedir. Yetiştirme ve İş Güvencesi uygulamasının Misyon kültürüne anlamlı bir etkisi yoktur ($\chi^2/df=2.945$; GFI=.939; CFI=.963; RMSEA=.055). YPÇS alt uygulamaları Misyon kültüründeki değişimin %54'ünü açıklamaktadır.

Bu sonuçlara göre H_5 hipotezi çerçevesinde YPÇS alt uygulamalarının örgüt kültürünün dört türünü de etkilediği ve kültür boyutlarındaki değişimi %45 - %54 oranları arasında açıkladığı, bu etkide büyüklük sırasıyla İş ve Görev Tasarımı, Terfi, Performans Yönetiminin tüm örgüt kültürü tiplerini; İş Güvencesinin Katılım, Tutarlılık ve

Uyumluluk kültürünü; Personel İşe Alım Yönetiminin Katılım, Tutarlılık ve Misyon kültürünü; Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Tutarlılık ve Misyon kültürünü; Ücretlendirme-Yan Haklar Uygulamasının Katılım ve Misyon kültürünü olumlu yönde etkilediği; Yetiştirme Uygulamasının Katılım kültürünü, Personel İşe Alma Uygulamasının Katılım, Uyumluluk ve Misyon kültürünü olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu tespitler doğrultusunda H_5 hipotezi kabul edilmiştir.

H_6 : Çalışanlarca bir bütün olarak algılanan YPÇS'nin örgütün kültürel özelliklerine anlamlı etkisi vardır.

H_6 hipotezinin testine yönelik ikinci düzey DFA sonuçlarına dayanarak veya bir bütün olarak YPÇS'nin örgütün kültürel özelliklerine etkisine yönelik ayrı ayrı oluşturulan Ek-7 Şekil 54-57'deki yapısal regresyon modelleri uyum iyilik değerleri ve anlamlı yol katsayıları, bağımlı değişkenler sütunlarda belirtilmek üzere Tablo 38'de sunulmuştur.

Tablo 37. YPÇS Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre YPÇS-Örgüt Kültürü Bağıntısına Yönelik Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modellerinin Uyum İyiliği Değerleri ve Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları

PERFORMANS GÖSTERGELERİ				
	Katılım	Tutarlılık	Uyumluluk	Misyon
χ^2	484,700	934,907	562,409	536,154
df	146	182	146	146
χ^2/df	3,320	3,974	4,058	3,672
GFI	,929	,904	,917	,921
CFI	,956	,934	,942	,949
NFI	,938	,913	,924	,932
IFI	,956	,934	,942	,949
TLI	,948	,923	,932	,941
SRMR	,0541	,0683	,0620	,0596
RMSEA	,060	,075	,068	,064
YPÇS (β)	,790***	,734***	,753***	,814***
Std.Hata	,072	,054	,068	,057
t değeri	13,350	12,466	12,242	14,674
R²	,624	,539	,567	,663
Mardia	2,65	4,37	4,13	3,74

N=654 *= $p < 0.05$ **= $p < 0.01$ ***= $p < 0.001$

Bir bütün olarak YPÇS'nin Örgütün Katılım Kültürüne etkisinde anlamsız yol katsayısına sahip Yetiştirme alt uygulaması modelden çıkartılmıştır. YPÇS, Örgüt Katılım kültürünü ($\beta=0.790$, $p < 0.001$) olumlu yönde etkilemektedir ($\chi^2/df=3.320$;

GFI=.929; CFI=.956; RMSEA=.060). YPÇS, Katılım kültüründeki değişimin %62,4'ünü açıklamaktadır.

Bir bütün olarak YPÇS'nin Örgütün Tutarlılık Kültürüne etkisinde tüm yollar anlamlıdır ve model uyum iyilik değerleri kabul edilen eşik değer standartlarını karşılamaktadır. YPÇS, Örgüt Tutarlılık kültürünü ($\beta=0.734$, $p<0.001$) olumlu yönde etkilemektedir ($\chi^2/df=3.974$; GFI=.904; CFI=.934; RMSEA=.075). YPÇS, Tutarlılık kültüründeki değişimin %53,9'unu açıklamaktadır.

Bir bütün olarak YPÇS'nin Örgütün Uyumluluk Kültürüne etkisinde anlamsız yol katsayısına sahip Yetiştirme alt uygulaması modelden çıkartılmıştır. YPÇS, örgüt kültürü-Uyumluluk boyutunu ($\beta=0.753$, $p<0.001$) olumlu yönde etkilemektedir ($\chi^2/df=4.058$; GFI=.917; CFI=.942; RMSEA=.068). YPÇS, Uyumluluk kültüründeki değişimin %56,7'sini açıklamaktadır.

Bir bütün olarak YPÇS'nin Örgütün Misyon Kültürüne etkisinde anlamsız yol katsayısına sahip Yetiştirme alt uygulaması modelden çıkartılmıştır. YPÇS, Örgüt Misyon kültürünü ($\beta=0.814$, $p<0.001$) olumlu yönde etkilemektedir ($\chi^2/df=3.672$; GFI=.921; CFI=.949; RMSEA=.064). YPÇS, Uyumluluk kültüründeki değişimin %66,3'ünü açıklamaktadır.

YPÇS Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre YPÇS-Örgüt Kültürü alt boyutları bağıntısına yönelik oluşturulan yapısal regresyon modellerinde serbestlik derecesi, Tutarlılık boyutu haricinde değişmemiştir. Diğer bir ifade ile her ne kadar Yetiştirme, Personel İşe Alım ve İş Güvencesi Uygulamaları ile YPÇS üst yapısı arasındaki yol katsayıları düşük olsa da YPÇS alt boyutları ile YPÇS birleşik örtük yapısı arasında anlamsız yollar bulunmadığı ve uyum iyiliği eşik değerlerini olumsuz yönde aşmadığı için ölçüm modellerindeki dahiliyeti devam ettirilmiştir.

Bütünleşik bir yapı olarak YPÇS'nin dört ÖK boyutuna etkisini gösteren analiz modellerindeki sonuçlar incelendiğinde, Yetiştirme uygulamasının, YPÇS üst örtük yapısı içerisinde yer aldığı durumda, Tutarlılık kültürüne anlamlı nisbi etki yaptığı ($\beta=0.131$, $p<0.05$); Katılım, Uyumluluk ve Misyon kültürüne etki sağlamada, diğer İK uygulamalarının baskın etkilerinden de kaynaklandığı için anlamlı katkısının kaybolduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan bu tespit, sektördeki Yetiştirme Uygulamalarının Tutarlı bir örgüt kültürü yaratmada etkili olmadığını da bir işaretidir. Bu istisnai tespit haricinde, tüm YPÇS alt uygulamaları, YPÇS üst örtük yapısı içerisinde örgüt kültürü boyutları olan

Katılım, Tutarlılık, Uyumluluk ve Misyon kültürünü anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.

YPÇS'nin alt boyutlarındaki düşük veya negatif etki sağlayan alt uygulamaların bir üst örtük yapı içerisinde birleşik varlık göstermesi nedeniyle, birinci düzey DFA'ya göre oluşturulan modelle kıyaslandığında, YPÇS üst örtük yapısının (İkinci düzey DFA sonucunda elde edilmiş) uyum iyilik değerlerinin nisbi olarak kötüleştiği, fakat standartları koruduğu ve sonuçta bütünleşik bir sistem olarak YPÇS üst örtük yapısının örgüt kültürünün tüm boyutlarını olumlu yönde etkilediği belirlenmiş ve H_6 hipotezi kabul edilmiştir.

10.2.3. Örgüt Kültürünün Algılanan Örgütsel Performans ve Gerçekleştirilen Finansal Performans Göstergelerine Etkisine Yönelik Hipotez Testleri

H_7 : Örgütün kültürel özelliklerinin algılanan örgütsel performans üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_7 hipotezinin testi kapsamında örgüt kültürü boyutlarının algılanan örgütsel performansa etkisini tespiti yönelik Ek-8 Şekil 58-61'da gösterilen ve ayrı ayrı oluşturulan yapısal eşitlik modellerine ilişkin uyum iyilik değerleri ile anlamlı yol katsayıları, bağımsız değişkenler sütunlarda belirtilmek üzere Tablo 39'da sunulmuştur.

Tablo 38. Örgüt Kültürünün Algılanan Örgütsel Performansa Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modellerinin Uyum İyiliği Değerleri ve Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları

	Örgüt Kültürü Boyutları (Bağımsız Değişken)			
	Katılım	Tutarlılık	Uyumluluk	Misyon
χ^2	17,189	15,201	2,758	16,710
df	5	5	5	4
χ^2/df	3,438	3,040	,552	4,178
GFI	,990	,991	,998	,990
CFI	,991	,992	,999	,990
NFI	,987	,989	,998	,987
IFI	,991	,992	,999	,990
TLI	,982	,985	,999	,976
SRMR	,0202	,0182	,0078	,0203
RMSEA	,061	,056	,001	,070
AÖP'ye olan (β)	,627***	,636 ***	,641 ***	,617 ***
Std.Hata	,056	,047	,040	,039
t değeri	14,648	14,490	14,811	14,156
R ²	,394	,405	,410	,381
Mardia	6,31	5,99	5,67	6,07

N=654 *= $p < 0.05$ **= $p < 0.01$ ***= $p < 0.001$

Örgütün Katılım kültürünün ($\beta=0.627, p<0.001$), Tutarlılık kültürünün ($\beta=0.636, p<0.001$), Uyumluluk kültürünün ($\beta=0.631, p<0.001$), Misyon kültürünün ($\beta=0.617, p<0.001$) çalışanlarca algılanan örgütsel performansı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği (Uyum iyilik değerleri Tablo 39'dadır); AÖP'deki değişimi %38,1- %41,0 arasındaki değişen oranlarda açıkladığı belirlenmiş ve H_7 hipotezi kabul edilmiştir.

H_8 : Örgütün kültürel özelliklerinin GFP üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_8 hipotezinin testine yönelik örgüt kültürü boyutlarının gerçekleştirilen finansal performansa (GFP) etkisini tespit için yapılan regresyon analizleri bağımlı değişken olan GFP göstergeleri ayırımına göre Tablo 40-46'da sunulmuştur. %95 güven aralığında verilen en yüksek ve en düşük değerler, 1000 bootstrap örnekleme dayanmaktadır. Bootstrap Analizini içeren uygulama ile klasik regresyon analizi neticeleri karşılaştırılmış ve beta katsayılarının değişmediği, anlamlılık seviyelerinde ise sonucu değiştiren farklılıkların bulunmadığı belirlenmiş ve detaylı Bootstrap Analizi sonuçları 95% Güven Aralığında en düşük ve en yüksek sınır değerleri haricinde tablolara dahil edilmemiştir. Gerçekleştirilen finansal performans göstergelerinin tamamına yönelik yürütülen analizlerde, tolerans değerinin 0,2'den küçük ve VIF değerinin 5'den büyük olmaması ile birlikte Durbin-Watson katsayısının 2 değeri (2 ± 0.5) civarında (Kalaycı, 2009) olması nedeniyle çoklu doğrusallık varsayımının karşılandığına karar verilmiştir.

Tablo 40'daki örgüt kültürü boyutlarının ROS'a etkisine yönelik yapılan regresyon analizinde, Tutarlılık kültürünün ($\beta=0.408, p<0.001$) ROS'u anlamlı ve pozitif yönde; Uyumluluk kültürünün ($\beta= -0.242, p<0.001$) ROS'u anlamlı ve negatif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Tablo 39. Örgüt Kültürünün ROS'a Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	Katsayı		Std. Beta	T	Sig.	Doğrusallık İstatistiği		95% Güven Aralığı	
	B	Std. Hata				Tolerans	VIF	Düşük	Yüksek
(Sabit)	,382	,027		14,214	,000			,333	,437
KATILIM	,001	,008	,009	,110	,913	,239	4,179	-,013	,017
TUTARLILIK	,055	,010	,408	5,460	,000	,258	3,869	,034	,073
UYUMLULUK	-,028	,007	-,242	-4,105	,000	,416	2,405	-,043	-,011
MISYON	-,011	,007	-,097	-1,451	,147	,322	3,101	-,023	,003
R ² : ,064		Düz.R ² : ,059		F: 11,174***		Durbin-Watson:		1,830	

Bağımlı Değişken: ROS

Tablo 41'deki örgüt kültürü boyutlarının ROA'ya etkisine yönelik yapılan regresyon analizinde, Tutarlılık kültürünün ($\beta=0.475$, $p<0.001$) ROA'yı anlamlı ve pozitif yönde; Uyumluluk ($\beta= -0.334$, $p<0.001$) ve Misyon ($\beta= -0.152$ $p<0.05$) kültürünün ROA'yı anlamlı ve negatif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Tablo 40. Örgüt Kültürünün ROA'ya Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	Katsayı		Std. Hata	Beta	T	Sig.	Doğrusallık İstatistiği		95% Güven Aralığı	
	B	Std. Hata					Tolerans	VIF	Düşük	Yüksek
(Sabit)	,012	,001			19,064	,000			,011	,013
KATILIM	,000	,000	,051	,663	,508	,239	4,179	,000	,000	
TUTARLILIK	,002	,000	,475	6,465	,000	,258	3,869	,001	,002	
UYUMLULUK	-,001	,000	-,334	-5,761	,000	,416	2,405	-,001	-,001	
MISYON	,000	,000	-,152	-2,308	,021	,322	3,101	-,001	-9,14E-5	
R ² : ,094	Düz.R ² : ,089		F: 16,918***		Durbin-Watson:		1,543			

Bağımlı Değişken: ROA

Tablo 42'deki örgüt kültürü boyutlarının ROI'ya etkisine yönelik yapılan regresyon analizinde, Misyon kültürünün ($\beta=0.201$, $p<0.01$) ROI'yı anlamlı ve pozitif yönde; Katılım ($\beta= -0.171$, $p<0.05$) ve Uyumluluk ($\beta= -0.334$, $p<0.001$) kültürünün ROI'yı anlamlı ve negatif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Tablo 41. Örgüt Kültürünün ROI'ya Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	Katsayı		Std. Hata	Beta	T	Sig.	Doğrusallık İstatistiği		95% Güven Aralığı	
	B	Std. Hata					Tolerans	VIF	Düşük	Yüksek
(Sabit)	4,033	,459			8,791	,000			2,998	5,009
KATILIM	-,293	,135	-,171	-2,174	,030	,239	4,179	-,564	-,028	
TUTARLILIK	,215	,171	,095	1,253	,211	,258	3,869	-,176	,596	
UYUMLULUK	-,377	,117	-,193	-3,228	,001	,416	2,405	-,599	-,123	
MISYON	,369	,125	,201	2,955	,003	,322	3,101	,166	,588	
R ² : ,035	Düz.R ² : ,029		F: 5,808***		Durbin-Watson:		1,675			

Bağımlı Değişken: ROI

Tablo 43'deki örgüt kültürü boyutlarının BPCI'ya etkisine yönelik yapılan regresyon analizinde, Tutarlılık kültürünün ($\beta=0.378$, $p<0.001$) BPCI'yı anlamlı ve pozitif yönde; Uyumluluk kültürünün ($\beta= -0.297$, $p<0.001$) BPCI'yı anlamlı ve negatif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Tablo 42. Örgüt Kültürünün BPCI'ya Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	Katsayı		Std. Beta	T	Sig.	Doğrusallık İstatistiği		95% Güven Aralığı	
	B	Std. Hata				Tolerans	VIF	Düşük	Yüksek
(Sabit)	-,446	,191		-2,335	,020			-,774	-,113
KATILIM	-,031	,056	-,043	-,558	,577	,239	4,179	-,138	,070
TUTARLILIK	,361	,071	,378	5,052	,000	,258	3,869	,219	,494
UYUMLULUK	-,245	,049	-,297	-5,036	,000	,416	2,405	-,353	-,134
MISYON	-,014	,052	-,019	-,278	,781	,322	3,101	-,098	,070
R ² : ,062		Düz.R ² : ,056		F: 10,716***		Durbin-Watson:			1,749

Bağımlı Değişken: BPCI

Tablo 44'deki örgüt kültürü boyutlarının ROE'ye etkisine yönelik yapılan regresyon analizinde, Katılım ($\beta=0.155$, $p<0.05$) ve Tutarlılık ($\beta=0.356$, $p<0.001$) kültürünün ROE'yi anlamlı ve pozitif yönde; Uyumluluk kültürünün ($\beta= -0.274$, $p<0.001$) ROE'yi anlamlı ve negatif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Tablo 43. Örgüt Kültürünün ROE'ye Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	Katsayı		Std. Beta	T	Sig.	Doğrusallık İstatistiği		95% Güven Aralığı	
	B	Std. Hata				Tolerans	VIF	Düşük	Yüksek
(Sabit)	,108	,006		19,593	,000			,097	,120
KATILIM	,003	,002	,155	2,013	,044	,239	4,179	-3,3E-5	,007
TUTARLILIK	,010	,002	,356	4,802	,000	,258	3,869	,005	,014
UYUMLULUK	-,007	,001	-,274	-4,685	,000	,416	2,405	-,010	-,003
MISYON	-,003	,002	-,119	-1,793	,073	,322	3,101	-,006	7,6E-5
R ² : ,078,		Düz.R ² : ,073		F:13,775***		Durbin-Watson:			1,511

Bağımlı Değişken: ROE

Tablo 45'deki örgüt kültürü boyutlarının NFM'ye etkisine yönelik yapılan regresyon analizinde, Misyon ($\beta=0.155$, $p<0.05$) kültürünün NFM'yi anlamlı ve pozitif yönde; Tutarlılık ($\beta= -0.274$, $p<0.001$) kültürünün NFM'yi anlamlı ve negatif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Tablo 44. Örgüt Kültürünün NFM'ye Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	Katsayı		Std.		T	Sig.	Doğrusallık İstatistiği		95% Güven Aralığı	
	B	Std. Hata	Beta	T			Tolerans	VIF	Düşük	Yüksek
(Sabit)	,042	,001		38,019	,000			,039	,044	
KATILIM	,000	,000	-,101	-1,286	,199	,239	4,179	-,001	,000	
TUTARLILIK	-,001	,000	-,210	-2,779	,006	,258	3,869	-,002	,000	
UYUMLULUK	-6,8E-5	,000	-,015	-,244	,807	,416	2,405	-,001	,001	
MİSYON	,001	,000	,141	2,087	,037	,322	3,101	4,6E-6	,001	
R ² : ,045		Düz.R ² : ,039		F: 7,581***		Durbin-Watson:			1,830	

Bağımlı Değişken: NFM

Tablo 46'daki örgüt kültürü boyutlarının TOBIN's Q'ya etkisine yönelik yapılan regresyon analizinde, Misyon ($\beta=0.251$, $p<0.001$) kültürünün TOBIN's Q'yu anlamlı ve pozitif yönde; Katılım ($\beta= -0.253$, $p<0.001$) ve Uyumluluk ($\beta= -0.166$, $p<0.01$) kültürünün TOBIN's Q'yu anlamlı ve negatif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Tablo 45. Örgüt Kültürünün TOBIN's Q'ya Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	Katsayı		Std.		T	Sig.	Doğrusallık İstatistiği		95% Güven Aralığı	
	B	Std. Hata	Beta	T			Tolerans	VIF	Düşük	Yüksek
(Sabit)	1232,0	105,480		11,68	,000			1032,3	1444,5	
KATILIM	-102,492	30,957	-,253	-3,31	,001	,239	4,18	-161,709	-41,410	
TUTARLILIK	-49,449	39,416	-,092	-1,26	,210	,258	3,87	-129,279	31,724	
UYUMLULUK	-76,663	26,829	-,166	-2,86	,004	,416	2,41	-135,97	-13,56	
MİSYON	109,544	28,691	,251	3,82	,000	,322	3,10	57,04	161,70	
R ² : ,093		Düz.R ² : ,087		F:16,652***		Durbin-Watson:			1,558	

Bağımlı Değişken: TOBIN's

Örgüt kültürü boyutlarının performansa etkisine yönelik özet sonuçlar tablo 47'de sunulmuştur. Bu sonuçlara göre: Katılım kültürünün AÖP ve ROE'yi olumlu, ROI ve TOBIN's Q'yu olumsuz; Tutarlılık kültürünün AÖP, ROS, ROA, BPCI ve ROE'yi olumlu, NFM'yi olumsuz; Uyumluluk kültürünün AÖP'yi olumlu, ROS, ROA, ROI, BPCI, ROE ve TOBIN's Q' olumsuz; Misyon kültürünün AÖP, ROI, NFM, TOBIN's Q olumlu, ROA'yı olumsuz etkilediği; sonuç olarak, bankacılık sektörü özelinde tüm örgüt kültürü boyutlarının çalışanlarca algılanan örgütsel performansı farklı yönlerde ve şiddette etkilediği belirlenmiş; bu tespitler doğrultusunda H_8 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 46. Örgüt Kültürünün Performansa Etkisine Yönelik Özet Sonuçlar

Bağımlı Değişkenler	Örgüt Kültürü Boyutları (Bağımsız Değişken)			
	Katılım	Tutarlılık	Uyumluluk	Misyon
AÖP	+	+	+	+
ROS		+	-	
ROA		+	-	-
ROI	-		-	+
BPCI		+	-	
ROE	+	+	-	
NFM		-		+
TOBIN's Q	-		-	+

Tüm ÖK özelliklerinin AÖP'yi etkilediği bulgusu, H_9 hipotezi testi kapsamında başvurulan aracılık yönteminde ÖK-AÖP bağıntısının anlamsız çıkması sonucuyla uyuşmamaktadır. Bu durumun temel sebebinin, H_9 hipotezinin testinde başvurulan yapısal eşitlik modelinde, ÖK değişkenine hata terimi tanımlanması ve ÖK-AÖP yolunun YPÇS etkisinden veya YPÇS ile etkileşiminden kaynaklanan hatalardan arınmış bir şekilde ÖK-AÖP ilişkisini gösteriyor olmasıdır. YPÇS'nin ÖK üzerindeki etkisi ve bağlantılardaki/gözlenen değişkenlerdeki rassal hatadan arınlık gözetilmeden H_8 hipotezi kabul edilmiştir.

10.2.4. Yüksek Performanslı Çalışma Sistemlerinin Algılanan Örgütsel Performans ve Gerçekleştirilen Finansal Performans Göstergelerine Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolüne Yönelik Hipotez Testleri

H_9 : Çalışanlarca bir bütün olarak algılanan YPÇS'nin çalışanlarca AÖP üzerindeki etkisinde örgüt kültürü özellikleri aracılık eder.

H_9 hipotezinin testine yönelik ikinci düzey DFA sonuçlarına dayanarak veya bir bütün olarak YPÇS'nin çalışanlarca AÖP üzerindeki etkisine yönelik 5000 Bootstrap örnekleme ile aracı değişken olan örgüt kültürü özelliklerine göre ayrı ayrı oluşturulan yapısal regresyon modelleri Ek-9 Şekil 62-65'de, uyum iyilik değerleri ile anlamlı yol katsayıları, bağımlı ve aracı değişkenler sütunlarda belirtilmek üzere Tablo 48-51'de sunulmuştur.

Ek-9 Şekil 62'deki modelin YPÇS ile AÖP arasında Katılım kültürünün aracılığına yönelik bootstrapping sonuçları ve uyum iyiliği değerleri Tablo 48'de yer almaktadır. Doğrudan etkiler incelendiğinde, YPÇS'nin AÖP'yi ($\beta_{SH}=0.700_{118}$, $p<0.01$) ve Katılım kültürünü ($\beta_{SH}=0.808_{024}$, $p<0.01$) etkilerken; Katılım kültürünün AÖP'yi

($\beta_{SH}=0.062_{110}$, $p>0.05$) etkilemediği görülmüştür. Dolaylı etki incelendiğinde de Katılım kültürünün YPÇS ile AÖP arasında aracı özelliği olmadığı (*Sadece Doğrudan-Aracısız Etki*) belirlenmiştir (Bootstrap katsayısı =.050; SH =.089; %95% GA = -.110, .174) ($\chi^2/df=4.027$; GFI=.908; CFI=.937; RMSEA=.068).

Tablo 47. YPÇS'nin Algılanan Örgütsel Performansa Etkisinde Katılım Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi Sonuçları

Model	Yol Katsayıları		Bootstrap Dolaylı Etki			Sonuç	
	AÖP	Katılım	%95 GA				
	β (SH)	β (SH)	β (SH)	Alt Limit	Üst Limit		
YPÇS'den	.700** (.118)	.808** (.024)					
Katılım'dan	.062 (.110)					<i>Sadece Doğrudan- Aracısız Etki</i>	
YPÇS→Katılım→AÖP			.050 (.089)	-.110	.174		
YPÇS→AÖP'ye Toplam	.750** (.040)						
R²	.56						
Mardia	4,15						
χ^2/df	GFI	CFI	NFI	IFI	TLI	SRMR	RMSEA
4,027	,908	,937	,918	,937	,926	,0569	,068

GA : Güven Aralığı *= $p<0.05$ **= $p<0.01$ ***= $p<0.001$

Ek-9 Şekil 63'deki modelin YPÇS ile AÖP arasında Tutarlılık kültürünün aracılığına yönelik bootstrapping sonuçları ve uyum iyiliği değerleri Tablo 49'da yer almaktadır. Doğrudan etkiler incelendiğinde, YPÇS'nin AÖP'yi ($\beta_{SH}=0.646_{102}$, $p<0.01$) ve Tutarlılık kültürünü ($\beta_{SH}=0.758_{030}$, $p<0.01$) etkilerken; Tutarlılık kültürünün AÖP'yi ($\beta_{SH}=0.146_{095}$, $p>0.05$) etkilemediği görülmüştür. Tutarlılık kültürünün AÖP'ye doğrudan etkisi bootstrap tekniğini uygulamadan önce ($\beta_{SH}=0.146_{075}$, $p<0.05$) olarak tespit edilmiş, bootstrap analizi sonrasında standart hatası artmış ve etkinin katsayısı aynı olsa da anlamlılık düzeyi $p=.151$ düzeyine değiştiği için dolaylı etki (a x b yolu) anlamlılığını yitirmiştir. Bootstrap tekniğine göre dolaylı etki incelendiğinde de, Tutarlılık kültürünün YPÇS ile AÖP arasında aracı özelliği olmadığı (*Sadece Doğrudan-Aracısız Etki*) belirlenmiştir (Bootstrap katsayısı = .111; SH = .070; %95 GA = -.014, .208) ($\chi^2/df=4.189$; GFI=.904; CFI=.933; RMSEA=.070).

Tablo 48. YPÇS'nin Algılanan Örgütsel Performansa Etkisinde Tutarlılık Kültürünün Aracılık Testine Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi Sonuçları

Model	Yol Katsayıları		Bootstrap Dolaylı Etki			Sonuç	
	AÖP β (SH)	Tutarlılık β (SH)	%95 GA				
			β (SH)	Alt Limit	Üst Limit		
YPÇS'den	.646** (.102)	.758** (.030)					
Tutarlılık'dan	.146 (.095)						
YPÇS → Tutarlılık → AÖP			.111 (.070)	-,014	,208	<i>Sadece Doğrudan-Aracısız Etki</i>	
YPÇS → AÖP'ye Toplam	.756**						
R²	.574						
Mardia	4,79						
χ^2/df	GFI	CFI	NFI	IFI	TLI	SRMR	RMSEA
4,189	,904	,933	,914	,933	,922	,0580	,070

GA =Güven Aralığı *= $p<0.05$ **= $p<0.01$ ***= $p<0.001$

Ek-9 Şekil 64'deki modelin YPÇS ile AÖP arasında Uyumluluk kültürünün aracılığına yönelik bootstrapping sonuçları ve uyum iyiliği değerleri Tablo 50'de yer almaktadır. Doğrudan etkiler incelendiğinde, YPÇS'nin AÖP'yi ($\beta_{SH}=0.672_{120}$, $p<0.01$) ve Uyumluluk kültürünü ($\beta_{SH}=0.779_{030}$, $p<0.01$) etkilerken; Uyumluluk kültürünün AÖP'yi ($\beta_{SH}=0.117_{113}$, $p>0.05$) etkilemediği görülmüştür. Dolaylı etki incelendiğinde de Uyumluluk kültürünün YPÇS ile AÖP arasında aracı özelliği olmadığı (*Sadece Doğrudan-Aracısız Etki*) belirlenmiştir (Bootstrap katsayısı = .091; SH = .087; %95 GA = -.067, .208) ($\chi^2/df=4.395$; GFI=.902; CFI=.929; RMSEA=.072).

Tablo 49. YPÇS'nin Algılanan Örgütsel Performansa Etkisinde Uyumluluk Kültürünün Aracılık Testine Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi Sonuçları

Model	Yol Katsayıları		Bootstrap Dolaylı Etki			Sonuç	
	AÖP	Uyumluluk	%95 GA				
	β (SH)	β (SH)	β (SH)	Alt Limit	Üst Limit		
YPÇS'den	.672** (.120)	.779** (.030)					
Uyumluluk'dan	.117 (.113)					<i>Sadece Doğrudan- Aracısız Etki</i>	
YPÇS → Uyumluluk → AÖP			.091 (.087)	-,067	.208		
YPÇS → AÖP'ye Toplam	.763*** (.041)						
R²	.607						
Mardia	5,69						
χ^2/df	GFI	CFI	NFI	IFI	TLI	SRMR	RMSEA
4,395	,902	,929	,910	,929	,918	,0590	,072

GA =Güven Aralığı *= $p<0.05$ **= $p<0.01$ ***= $p<0.001$

Ek-9 Şekil 65'deki modelin YPÇS ile AÖP arasında Misyon kültürünün aracılığına yönelik bootstrapping sonuçları ve uyum iyiliği değerleri Tablo 51'de yer almaktadır. Doğrudan etkiler incelendiğinde, YPÇS'nin AÖP'yi ($\beta_{SH}=0.822_{143}$, $p<0.01$) ve Misyon kültürünü ($\beta_{SH}=0.830_{025}$, $p<0.01$) etkilerken; Misyon kültürünün AÖP'yi ($\beta_{SH}= -0.084_{139}$, $p>0.05$) etkilemediği görülmüştür. Dolaylı etki incelendiğinde de Uyumluluk kültürünün YPÇS ile AÖP arasında aracı özelliği olmadığı (*Sadece Doğrudan-Aracısız Etki*) belirlenmiştir (Bootstrap katsayısı = -.069; SH = .118; %95 GA = -.293, .086) ($\chi^2/df=4.398$; GFI=.899; CFI=.929; RMSEA=.072).

Tablo 50. YPÇS'nin Algılanan Örgütsel Performansa Etkisinde Misyon Kültürünün Aracılık Testine Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi Sonuçları

Model	Yol Katsayıları		Bootstrap Dolaylı Etki			Sonuç	
	AÖP	Misyon	%95 GA				
	β (SH)	β (SH)	β (SH)	Alt Limi t	Üst Limit		
YPÇS'den	.822** (.143)	.830** (.025)					
Misyon'dan	-.084 (.139)					<i>Sadece Doğrudan</i>	
YPÇS → Misyon → AÖP			-.069 (.118)	-.293	.086	<i>-Aracısız Etki</i>	
YPÇS → AÖP'ye	.752*** (.040)						
Toplam							
R ²	.568						
Mardia	5,16						
χ^2/df	GFI	CFI	NFI	IFI	TLI	SRMR	RMSEA
4,398	.899	.929	.911	.929	.918	.0598	.072

GA =Güven Aralığı *= $p<0.05$ **= $p<0.01$ ***= $p<0.001$

H₁₀: Çalışanlarca bir bütün olarak algılanan YPÇS'nin GFP üzerindeki etkisinde örgüt kültürü özellikleri aracılık eder.

H₁₀ hipotezinin testine yönelik ikinci düzey DFA sonuçlarına dayanarak veya bir bütün olarak YPÇS'nin GFP göstergelerinden ROS üzerindeki etkisine yönelik 5000 Bootstrap örnekleme ile aracı değişken olan örgüt kültürü özelliklerine göre ayrı ayrı oluşturulan yapısal regresyon modelleri Ek-10 Şekil 66-71'de, uyum iyilik değerleri ile anlamlı yol katsayıları, bağımlı ve aracı değişkenler sütunlarda belirtilmek üzere Tablo 52-55'de sunulmuştur.

Ek-10 Şekil 66'daki modelin YPÇS ile ROS arasında Katılım kültürünün aracılığına yönelik bootstrapping sonuçları ve uyum iyiliği değerleri Tablo 52'de yer almaktadır. Doğrudan etkiler incelendiğinde, YPÇS'nin ROS'u ($\beta_{SH}=0.024_{097}$, $p>0.05$) etkilemediği, Katılım kültürünü ($\beta_{SH}=0.803_{024}$, $p<0.01$) etkilediği; Katılım kültürünün ROS'u ($\beta_{SH}=0.073_{091}$, $p>0.05$) etkilemediği görülmüştür. Dolaylı etki incelendiğinde de Katılım kültürünün YPÇS ile ROS arasında aracı etkisi olmadığı (*Etkisiz Aracısızlık*) belirlenmiştir (Bootstrap katsayısı = .059; SH = .074; %95 GA = -.066, .175) ($\chi^2/df=3.717$; GFI=.926; CFI=.951; RMSEA=.065).

Tablo 51. YPÇS'nin ROS'a Etkisinde Katılım Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi Sonuçları

Model	Yol Katsayıları		Bootstrap Dolaylı Etki			Sonuç	
	ROS	Katılım	%95 GA				
	β (SH)	β (SH)	β (SH)	Alt Limit	Üst Limit		
YPÇS'den	.024 (.097)	.803** (.024)					
Katılım'dan	.073 (.091)						
YPÇS → Katılım → ROS			.059 (.074)	-.066	.175	<i>Etkisiz Aracısızlık</i>	
YPÇS → ROS Toplam	.083 (.048)						
R²	.009						
Mardia	2,40						
χ^2/df	GFI	CFI	NFI	IFI	TLI	SRMR	RMSEA
3,717	,926	,951	,934	,951	,941	,0534	,065

GA : Güven Aralığı *= $p<0.05$ **= $p<0.01$ ***= $p<0.001$

Ek-10 Şekil 67'deki modelin YPÇS ile ROS arasında Tutarlılık kültürünün aracılığına yönelik bootstrapping sonuçları ve uyum iyiliği değerleri Tablo 53'de yer almaktadır. Doğrudan etkiler incelendiğinde, YPÇS'nin ROS'u ($\beta_{SH} = -0.097077$, $p > 0.05$) etkilemediği, Tutarlılık kültürünü ($\beta_{SH} = 0.748030$, $p < 0.01$) etkilediği; Tutarlılık kültürünün ROS'u ($\beta_{SH} = 0.239070$, $p < 0.01$) etkilediği görülmüştür. Dolaylı etki incelendiğinde de Tutarlılık kültürünün YPÇS ile ROS arasında aracı etkisi (Sadece Dolaylı Aracılık) olduğu belirlenmiştir (Bootstrap katsayısı = .178; SH = .053; %95 GA = .098, .270) ($\chi^2/df = 3.949$; GFI=.922; CFI=.946; RMSEA=.067). Bu modelde YPÇS'nin ROS'a doğrudan etkisi olumsuz olsa da anlamlı değildir.

Tablo 52. YPÇS'nin ROS'a Etkisinde Tutarlılık Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi Sonuçları

Model	Yol Katsayıları		Bootstrap Dolaylı Etki			Sonuç	
	ROS	Tutarlılık	%95 GA				
	β (SH)	β (SH)	β (SH)	Alt Limit	Üst Limit		
YPÇS'den	-.097 (.077)	.748** (.030)					
Tutarlılık'dan	.239** (.070)						
YPÇS → Tutarlılık → ROS			.178** (.053)	.098	.270	Sadece Dolaylı Aracılık	
YPÇS → ROS	.010						
Toplam	(.006)						
R²	.032						
Mardia	2,69						
χ^2/df	GFI	CFI	NFI	IFI	TLI	SRMR	RMSEA
3,949	,922	,946	,929	,946	,936	,0563	,067

GA : Güven Aralığı *= $p < 0.05$ **= $p < 0.01$ ***= $p < 0.001$

Ek-10 Şekil 68'deki modelin YPÇS ile ROS arasında Uyumluluk kültürünün aracılığına yönelik bootstrapping sonuçları ve uyum iyiliği değerleri Tablo 54'de yer almaktadır. Doğrudan etkiler incelendiğinde, YPÇS'nin ROS'u ($\beta_{SH}=0.258_{097}$, $p<0.01$) ve Uyumluluk kültürünü ($\beta_{SH}=0.777_{031}$, $p<0.01$) etkilediği; Uyumluluk kültürünün ROS'u ($\beta_{SH}= -0.209_{085}$, $p<0.01$) negatif etkilediği görülmüştür. Dolaylı etki incelendiğinde de Uyumluluk kültürünün YPÇS ile ROS arasında aracı etkisi (Rekabetçi Aracılık) olduğu belirlenmiştir (Bootstrap katsayısı = -.163; SH = .070; %95% GA = -.286, -.061) ($\chi^2/df=4.365$; GFI=.916; CFI=.939; RMSEA=.072).

Tablo 53. YPÇS'nin ROS'a Etkisinde Uyumluluk Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi Sonuçları

Model	Yol Katsayıları		Bootstrap Dolaylı Etki			Sonuç	
	ROS	Uyumluluk	%95 GA				
	β (SH)	β (SH)	β (SH)	Alt Limit	Üst Limit		
YPÇS'den	.258** (.097)	.777** (.031)					
Uyumluluk'dan	-.209** (.085)						
YPÇS → Uyumluluk → ROS			-.163** (.070)	-.286	-.061	Rekabetçi Aracılık	
YPÇS → ROS	.096* (.048)						
Toplam							
R²	.026						
Mardia	3,56						
χ^2/df	GFI	CFI	NFI	IFI	TLI	SRMR	RMSEA
4,365	,916	,939	,923	,939	,927	,0598	,072

GA : Güven Aralığı *= $p<0.05$ **= $p<0.01$ ***= $p<0.001$

Ek-10 Şekil 69'daki modelin YPÇS ile ROS arasında Misyon kültürünün aracılığına yönelik bootstrapping sonuçları ve uyum iyiliği değerleri Tablo 55'de yer almaktadır. Doğrudan etkiler incelendiğinde, YPÇS'nin ROS'u ($\beta_{SH}=0.120_{123}$, $p<0.01$) ve Misyon kültürünü ($\beta_{SH}=0.826_{025}$, $p<0.01$) etkilediği; Misyon kültürünün ROS'u ($\beta_{SH}=-0.035_{116}$, $p>0.05$) etkilemediği görülmüştür. Dolaylı etki incelendiğinde de Misyon kültürünün YPÇS ile ROS arasında aracı etkisi (*Sadece Doğrudan-Aracısız Etki*) olmadığı belirlenmiştir (Bootstrap katsayısı = -.029; SH = .097; %95% GA = -.205, .112) ($\chi^2/df=4.079$; GFI=.919; CFI=.945; RMSEA=.069).

Tablo 54. YPÇS'nin ROS'a Etkisinde Misyon Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi Sonuçları

Model	Yol Katsayıları		Bootstrap Dolaylı Etki			Sonuç	
	ROS	Misyon	%95 GA				
	β (SH)	β (SH)	β (SH)	Alt Limit	Üst Limit		
YPÇS'den	.120** (.123)	.826** (.025)					
Misyon'dan	-.035 (.116)					<i>Sadece Doğrudan</i>	
YPÇS → Misyon → ROS			-.029 (.097)	-.205	.112	<i>-Aracısız Etki</i>	
YPÇS → ROS Toplam	.091* (.047)						
R²	.009						
Mardia	3,41						
χ^2/df	GFI	CFI	NFI	IFI	TLI	SRMR	RMSEA
4,079	,919	,945	,928	,945	,934	,0578	,069

GA : Güven Aralığı *= $p<0.05$ **= $p<0.01$ ***= $p<0.001$

H_{10} hipotezinin testine yönelik ikinci düzey DFA sonuçlarına dayanarak veya bir bütün olarak YPÇS'nin GFP göstergelerinden ROA üzerindeki etkisine yönelik 5000 Bootstrap örnekleme ile aracı değişken olan örgüt kültürü özelliklerine göre ayrı ayrı oluşturulan yapısal regresyon modelleri Ek-11 Şekil 70-73'de, uyum iyilik değerleri ile anlamlı yol katsayıları, bağımlı ve aracı değişkenler sütunlarda belirtilmek üzere Tablo 56-59'da sunulmuştur.

Ek-11 Şekil 70'deki modelin YPÇS ile ROA arasında Katılım kültürünün aracılığına yönelik bootstrapping sonuçları ve uyum iyiliği değerleri Tablo 56'da yer almaktadır. Doğrudan etkiler incelendiğinde, YPÇS'nin ROA'yı ($\beta_{SH} = -0.015089$, $p > 0.05$) etkilemediği, Katılım kültürünü ($\beta_{SH} = 0.802024$, $p < 0.01$) etkilediği; Katılım kültürünün ROA'yı ($\beta_{SH} = 0.092081$, $p > 0.05$) etkilemediği görülmüştür. Dolaylı etki incelendiğinde de Katılım kültürünün YPÇS ile ROA arasında aracı etkisi olmadığı (*Etkisiz Aracısızlık*) belirlenmiştir (Bootstrap katsayısı = .074; SH = .066; %95 GA = -.034, .182) ($\chi^2/df = 3.431$; GFI = .936; CFI = .956; RMSEA = .061).

Tablo 55. YPÇS'nin ROA'ya Etkisinde Katılım Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi Sonuçları

Model	Yol Katsayıları		Bootstrap Dolaylı Etki			Sonuç	
	ROA	Katılım	%95 GA				
	β (SH)	β (SH)	β (SH)	Alt Limit	Üst Limit		
YPÇS'den	-.015 (.089)	.802** (.024)					
Katılım'dan	.092 (.081)						
YPÇS → Katılım → ROA			.074 (.066)	-.034	.182	<i>Etkisiz Aracısızlık</i>	
YPÇS → ROA	.083 (.048)						
Toplam							
R²	.006						
Mardia	2,90						
χ^2/df	GFI	CFI	NFI	IFI	TLI	SRMR	RMSEA
3,431	,936	,956	,939	,956	,947	,0503	,061

GA : Güven Aralığı *= $p < 0.05$ **= $p < 0.01$ ***= $p < 0.001$

Ek-11 Şekil 71'deki modelin YPÇS ile ROA arasında Tutarlılık kültürünün aracılığına yönelik bootstrapping sonuçları ve uyum iyiliği değerleri Tablo 57'de yer almaktadır. Doğrudan etkiler incelendiğinde, YPÇS'nin ROA'yı ($\beta_{SH} = -0.145072$, $p > 0.05$) etkilemediği, Tutarlılık kültürünü ($\beta_{SH} = 0.749030$, $p < 0.01$) etkilediği; Tutarlılık kültürünün ROA'yı ($\beta_{SH} = 0.268065$, $p < 0.01$) etkilediği görülmüştür. Dolaylı etki incelendiğinde de Tutarlılık kültürünün YPÇS ile ROA arasında aracı etkisi olduğu (*Sadece Dolaylı Aracılık*) belirlenmiştir (Bootstrap katsayısı = .201; SH = .050; %95% GA = -.034, .182) ($\chi^2/df = 3.697$, GFI=.927; CFI=.950; RMSEA=.064).

Tablo 56. YPÇS'nin ROA'ya Etkisinde Tutarlılık Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi Sonuçları

Model	Yol Katsayıları		Bootstrap Dolaylı Etki			Sonuç	
	ROA	Tutarlılık	%95 GA				
	β (SH)	β (SH)	β (SH)	Alt Limit	Üst Limit		
YPÇS'den	-.145 (.072)	.749** (.030)					
Tutarlılık'dan	.268** (.065)						
YPÇS → Tutarlılık → ROA			.201*** (.050)	.126	.289	<i>Sadece Dolaylı Aracılık</i>	
YPÇS → ROA	.056 (.046)						
Toplam							
R ²	.035						
Mardia	3,34						
χ^2/df	GF I	CFI	NFI	IFI	TLI	SRMR	RMSEA
3,697	,927	,950	,934	,951	,941	,0534	,064

GA : Güven Aralığı *= $p < 0.05$ **= $p < 0.01$ ***= $p < 0.001$

Ek-11 Şekil 72'deki modelin YPÇS ile ROA arasında Uyumluluk kültürünün aracılığına yönelik bootstrapping sonuçları ve uyum iyiliği değerleri Tablo 58'de yer almaktadır. Doğrudan etkiler incelendiğinde, YPÇS'nin ROA'yı ($\beta_{SH}=0.258_{081}$, $p<0.001$) etkilediği, Uyumluluk kültürünü ($\beta_{SH}=0.774_{030}$, $p<0.01$) etkilediği; Uyumluluk kültürünün ROA'yı ($\beta_{SH}= -0.258_{073}$, $p<0.001$) negatif etkilediği görülmüştür. Dolaylı etki incelendiğinde de Uyumluluk kültürünün YPÇS ile ROA arasında aracı etkisi olduğu (*Rekabetçi Aracılık*) belirlenmiştir (Bootstrap katsayısı = -.200; SH = .061; %95 GA = -.303, -.109) ($\chi^2/df=4.030$; GFI=.922; CFI=.945; RMSEA=.068).

Tablo 57. YPÇS'nin ROA'ya Etkisinde Uyumluluk Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi Sonuçları

Model	Yol Katsayıları		Bootstrap Dolaylı Etki			Sonuç	
	ROA	Uyumluluk	%95 GA				
	β (SH)	β (SH)	β (SH)	Alt Limit	Üst Limit		
YPÇS'den	.258*** (.081)	.774** (.030)					
Uyumluluk'dan	-.258*** (.073)						
YPÇS → Uyumluluk → ROA			-.200*** (.061)	-.303	-.109	<i>Rekabetçi Aracılık</i>	
YPÇS → ROA	.058 (.046)						
R²	.030						
Mardia	4,00						
χ^2/df	GFI	CFI	NFI	IFI	TLI	SRMR	RMSEA
4,030	,922	,945	,928	,945	,934	,0569	,068

GA : Güven Aralığı *= $p<0.05$ **= $p<0.01$ ***= $p<0.001$

Ek-11 Şekil 73'deki modelin YPÇS ile ROA arasında Misyon kültürünün aracılığına yönelik bootstrapping sonuçları ve uyum iyiliği değerleri Tablo 59'da yer almaktadır. Doğrudan etkiler incelendiğinde, YPÇS'nin ROA'yı ($\beta_{SH}=0.125_{105}$, $p>0.05$) etkilemediği, Misyon kültürünü ($\beta_{SH}=0.826_{025}$, $p<0.01$) etkilediği; Misyon kültürünün ROA'yı ($\beta_{SH}= -0.070_{100}$, $p>0.05$) etkilemediği görülmüştür. Dolaylı etki incelendiğinde de Misyon kültürünün YPÇS ile ROA arasında aracı etkisi olmadığı (*Etkisiz Aracısızlık*) belirlenmiştir (Bootstrap katsayısı = -.058; SH = .084; %95 GA = -.205; .070) ($\chi^2/df=3.786$; GFI=.924; CFI=.950; RMSEA=.065).

Tablo 58. YPÇS'nin ROA'ya Etkisinde Misyon Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi Sonuçları

Model	Yol Katsayıları		Bootstrap Dolaylı Etki			Sonuç	
	ROA	Misyon	%95 GA				
	β (SH)	β (SH)	β (SH)	Alt Limit	Üst Limit		
YPÇS'den	.125 (.105)	.826** (.025)					
Misyon'dan	-.070 (.100)						
YPÇS → Misyon → ROA			-.058 (.084)	-.205	.070	<i>Etkisiz Aracısızlık</i>	
YPÇS → ROA	.058 (.046)						
Toplam							
R²	.006						
Mardia	3,88						
χ^2/df	GFI	CFI	NFI	IFI	TLI	SRMR	RMSEA
3,786	,924	,950	,933	,950	,940	,0550	,065

GA : Güven Aralığı *= $p<0.05$ **= $p<0.01$ ***= $p<0.001$

H_{10} hipotezinin testine yönelik ikinci düzey DFA sonuçlarına dayanarak veya bir bütün olarak YPÇS'nin GFP göstergelerinden ROS üzerindeki etkisine yönelik 5000 Bootstrap örnekleme ile aracı değişken olan örgüt kültürü özelliklerine göre ayrı ayrı oluşturulan yapısal regresyon modelleri Ek-12 Şekil 74-77'de, uyum iyilik değerleri ile anlamlı yol katsayıları, bağımlı ve aracı değişkenler sütunlarda belirtilmek üzere Tablo 60-63'da sunulmuştur.

Ek-12 Şekil 74'deki modelin YPÇS ile ROI arasında Katılım kültürünün aracılığına yönelik bootstrapping sonuçları ve uyum iyiliği değerleri Tablo 60'da yer almaktadır. Doğrudan etkiler incelendiğinde, YPÇS'nin ROI'yı ($\beta_{SH}=0.288_{109}$, $p<0.01$) ve Katılım kültürünü ($\beta_{SH}=0.802_{024}$, $p<0.01$) etkilediği; Katılım kültürünün ROI'yı ($\beta_{SH}=-0.307_{091}$, $p<0.01$) negatif etkilediği görülmüştür. Dolaylı etki incelendiğinde de Katılım kültürünün YPÇS ile ROI arasında aracı etkisi olduğu (*Rekabetçi Aracılık*) belirlenmiştir (Bootstrap katsayısı = -.0246; SH = .076; %95% GA = -.0382, -.133) ($\chi^2/df=3.542$; GFI=.930; CFI=.954; RMSEA=.062).

Tablo 59. YPÇS'nin ROI'ya Etkisinde Katılım Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi Sonuçları

Model	Yol Katsayıları		Bootstrap Dolaylı Etki			Sonuç	
	ROI	Katılım	%95 GA				
	β (SH)	β (SH)	β (SH)	Alt Limit	Üst Limit		
YPÇS'den	.288** (.109)	.802** (.024)					
Katılım'dan		-.307** (.091)					
YPÇS → Katılım → ROI			-.246*** (.076)	-.382	-.133	<i>Rekabetçi Aracılık</i>	
YPÇS → ROI	.085 (.109)						
Toplam							
R²	.035						
Mardia	1,89						
χ^2/df	GFI	CFI	NFI	IFI	TLI	SRMR	RMSEA
3,542	,930	,954	,937	,954	,945	,0548	,062

GA : Güven Aralığı *= $p<0.05$ **= $p<0.01$ ***= $p<0.001$

Ek-12 Şekil 75'deki modelin YPÇS ile ROI arasında Tutarlılık kültürünün aracılığına yönelik bootstrapping sonuçları ve uyum iyiliği değerleri Tablo 61'de yer almaktadır. Doğrudan etkiler incelendiğinde, YPÇS'nin ROI'yı ($\beta_{SH}=0.128093$, $p>0.05$) etkilemediği, Tutarlılık kültürünü ($\beta_{SH}=0.748030$, $p<0.01$) etkilediği; Tutarlılık kültürünün ROI'yı ($\beta_{SH}= -0.125078$, $p>0.05$) etkilemediği görülmüştür. Dolaylı etki incelendiğinde de Tutarlılık kültürünün YPÇS ile ROI arasında aracı etkisi olmadığı (*Etkisiz Aracısızlık*) belirlenmiştir (Bootstrap katsayısı = -.094; SH = .059; %95 GA = -.199, - .003) ($\chi^2/df=3.796$; GFI=.925; CFI=.949; RMSEA=.065).

Tablo 60. YPÇS'nin ROI'ya Etkisinde Tutarlılık Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi Sonuçları

Model	Yol Katsayıları		Bootstrap Dolaylı Etki			Sonuç	
	ROI	Tutarlılık	%95 GA				
	β (SH)	β (SH)	β (SH)	Alt Limit	Üst Limit		
YPÇS'den	.128 (.093)	.748** (.030)					
Tutarlılık'dan	-.125 (.078)						
YPÇS → Tutarlılık → ROI			-.094 ^a (.059)	-.199	-.003	<i>Etkisiz Aracısızlık</i>	
YPÇS → ROI Toplam	.035 (.054)						
R²	.035						
Mardia	1,89						
χ^2/df	GFI	CFI	NFI	IFI	TLI	SRMR	RMSEA
3,796	,925	,949	,932	,949	,939	,0573	,065

GA : Güven Aralığı *= $p<0.05$ **= $p<0.01$ ***= $p<0.001$ ^a= $p<0.10$

Ek-12 Şekil 76'daki modelin YPÇS ile ROI arasında Uyumluluk kültürünün aracılığına yönelik bootstrapping sonuçları ve uyum iyiliği değerleri Tablo 62'de yer almaktadır. Doğrudan etkiler incelendiğinde, YPÇS'nin ROI'yı ($\beta_{SH}=0.299_{097}$, $p<0.01$) ve Uyumluluk kültürünü ($\beta_{SH}=0.770_{030}$, $p<0.01$) etkilediği; Uyumluluk kültürünün ROI'yı ($\beta_{SH}= -0.346_{078}$, $p<0.001$) negatif etkilediği görülmüştür. Dolaylı etki incelendiğinde de Uyumluluk kültürünün YPÇS ile ROI arasında aracı etkisi olduğu (*Rekabetçi Aracılık*) belirlenmiştir (Bootstrap katsayısı = -.266; SH = .065; %95 GA = -.0391, - .175) ($\chi^2/df=4.162$; GFI=.920; CFI=.943; RMSEA=.070).

Tablo 61. YPÇS'nin ROI'ya Etkisinde Uyumluluk Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi Sonuçları

Model	Yol Katsayıları		Bootstrap Dolaylı Etki			Sonuç	
	ROI	Uyumluluk	%95 GA				
	β (SH)	β (SH)	β (SH)	Alt Limit	Üst Limit		
YPÇS'den	.299** (.097)	.770** (.030)					
Uyumluluk'dan							
YPÇS → Uyumluluk → ROI			-.266*** (.065)	-.391	-.175	<i>Rekabetçi Aracılık</i>	
YPÇS → ROI Toplam	.085 (.109)						
R²	.050						
Mardia	3,39						
χ^2/df	GFI	CFI	NFI	IFI	TLI	SRMR	RMSEA
4,162	,920	,943	,926	,943	,931	,0607	,070

GA : Güven Aralığı *= $p<0.05$ **= $p<0.01$ ***= $p<0.001$

Ek-12 Şekil 77'deki modelin YPÇS ile ROI arasında Misyon kültürünün aracılığına yönelik bootstrapping sonuçları ve uyum iyiliği değerleri Tablo 63'de yer almaktadır. Doğrudan etkiler incelendiğinde, YPÇS'nin ROI'yı ($\beta_{SH}=0.144_{115}$, $p>0.05$) etkilemediği, Misyon kültürünü ($\beta_{SH}=0.825_{025}$, $p<0.01$) etkilediği; Misyon kültürünün ROI'yı ($\beta_{SH}= -0.109_{099}$, $p>0.05$) etkilemediği görülmüştür. Dolaylı etki incelendiğinde de Misyon kültürünün YPÇS ile ROI arasında aracı etkisi olmadığı (*Etkisiz Aracısızlık*) belirlenmiştir (Bootstrap katsayısı = $-.090$; SH = $.083$; %95 GA = $-.236$, $.038$) ($\chi^2/df=3.906$; GFI=.922; CFI=.947; RMSEA=.067).

Tablo 62. YPÇS'nin ROI'ya Etkisinde Misyon Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi Sonuçları

Model	Yol Katsayıları		Bootstrap Dolaylı Etki			Sonuç	
	ROI	Misyon	%95 GA				
	β (SH)	β (SH)	β (SH)	Alt Limit	Üst Limit		
YPÇS'den	.144 (.115)	.825** (.025)					
Misyon'dan	-.109 (.099)						
YPÇS → Misyon → ROI			-.090 (.083)	-.236	.038	<i>Etkisiz Aracısızlık</i>	
YPÇS → ROI	.054 (.053)						
Toplam							
R ²	.007						
Mardia	2,81						
χ^2/df	GFI	CFI	NFI	IFI	TLI	SRMR	RMSEA
3,906	,922	,947	,931	,948	,937	,0589	,067

GA : Güven Aralığı *= $p<0.05$ **= $p<0.01$ ***= $p<0.001$

H_{10} hipotezinin testine yönelik ikinci düzey DFA sonuçlarına dayanarak veya bir bütün olarak YPÇS'nin GFP göstergelerinden BPCI üzerindeki etkisine yönelik 5000 Bootstrap örnekleme ile aracı değişken olan örgüt kültürü özelliklerine göre ayrı ayrı oluşturulan yapısal regresyon modelleri Ek-13 Şekil 78-81'de, uyum iyilik değerleri ile anlamlı yol katsayıları, bağımlı ve aracı değişkenler sütunlarda belirtmek üzere Tablo 64-67'de sunulmuştur.

Ek-13 Şekil 78'deki modelin YPÇS ile BPCI arasında Katılım kültürünün aracılığına yönelik bootstrapping sonuçları ve uyum iyiliği değerleri Tablo 64'de yer almaktadır. Doğrudan etkiler incelendiğinde, YPÇS'nin BPCI'yi ($\beta_{SH}=0.280_{108}$, $p<0.01$) ve Katılım kültürünü ($\beta_{SH}=0.802_{024}$, $p<0.01$) etkilediği; Katılım kültürünün BPCI'yi ($\beta_{SH}= -0.293_{091}$, $p<0.01$) negatif etkilediği görülmüştür. Dolaylı etki incelendiğinde de Katılım kültürünün YPÇS ile BPCI arasında aracı etkisi olduğu (*Rekabetçi Aracılık*) belirlenmiştir (Bootstrap katsayısı = -.235; SH = .076; %95% GA = -.373, - .124) ($\chi^2/df=3.543$; GFI=.930; CFI=.954; RMSEA=.062).

Tablo 63. YPÇS'nin BPCI'ya Etkisinde Katılım Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi Sonuçları

Model	Yol Katsayıları		Bootstrap Dolaylı Etki			Sonuç	
	BPCI	Katılım	%95 GA				
	β (SH)	β (SH)	β (SH)	Alt Limit	Üst Limit		
YPÇS'den	.280** (.108)	.802** (.024)					
Katılım'dan	-.293** (.091)						
YPÇS → Katılım → BPCI			-.235** (.076)	-.373	-.124	<i>Rekabetçi Aracılık</i>	
YPÇS → BPCI	.045 (.053)						
Toplam							
R^2	.033						
Mardia	1,74						
χ^2/df	GFI	CFI	NFI	IFI	TLI	SRMR	RMSEA
3,543	,930	,954	,937	,954	,945	,0544	,062

GA : Güven Aralığı *= $p<0.05$ **= $p<0.01$ ***= $p<0.001$

Ek-13 Şekil 79'daki modelin YPÇS ile BPCI arasında Tutarlılık kültürünün aracılığına yönelik bootstrapping sonuçları ve uyum iyiliği değerleri Tablo 65'de yer almaktadır. Doğrudan etkiler incelendiğinde, YPÇS'nin BPCI'yı ($\beta_{SH}=0.118_{093}$, $p>0.05$) etkilemediği, Tutarlılık kültürünü ($\beta_{SH}=0.748_{030}$, $p<0.01$) etkilediği; Tutarlılık kültürünün BPCI'yı ($\beta_{SH}= -0.107_{077}$, $p>0.05$) etkilemediği görülmüştür. Dolaylı etki incelendiğinde de Tutarlılık kültürünün YPÇS ile BPCI arasında aracı etkisi olmadığı (*Etkisiz Aracısızlık*) belirlenmiştir (Bootstrap katsayısı = -.080; SH = .059; %95% GA = -.183, .011) ($\chi^2/df=3.799$; GFI=.925; CFI=.949; RMSEA=.065).

Tablo 64. YPÇS'nin BPCI'ya Etkisinde Tutarlılık Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi Sonuçları

Model	Yol Katsayıları		Bootstrap Dolaylı Etki			Sonuç	
	BPCI	Tutarlılık	%95 GA				
	β (SH)	β (SH)	β (SH)	Alt Limit	Üst Limit		
YPÇS'den	.118 (.093)	.748** (.030)					
Tutarlılık'dan	-.107 (.077)						
YPÇS → Tutarlılık → BPCI			-.080 (.059)	-.183	.011	<i>Etkisiz Aracısızlık</i>	
YPÇS → BPCI Toplam	.038 (.053)						
R²	.006						
Mardia	2,28						
χ^2/df	GFI	CFI	NFI	IFI	TLI	SRMR	RMSEA
3,799	,925	,949	,932	,949	,939	,0569	,065

GA : Güven Aralığı *= $p<0.05$ **= $p<0.01$ ***= $p<0.001$

Ek-13 Şekil 80'deki modelin YPÇS ile BPCI arasında Uyumluluk kültürünün aracılığına yönelik bootstrapping sonuçları ve uyum iyiliği değerleri Tablo 66'da yer almaktadır. Doğrudan etkiler incelendiğinde, YPÇS'nin BPCI'yı ($\beta_{SH}=0.304_{096}$, $p<0.01$) ve Uyumluluk kültürünü ($\beta_{SH}=0.770_{030}$, $p<0.01$) etkilediği; Uyumluluk kültürünün BPCI'yı ($\beta_{SH}= -0.347_{077}$, $p<0.001$) negatif etkilediği görülmüştür. Dolaylı etki incelendiğinde de Uyumluluk kültürünün YPÇS ile BPCI arasında aracı etkisi olduğu (*Rekabetçi Aracılık*) belirlenmiştir (Bootstrap katsayısı = -.267; SH = .065; %95 GA = -.391, - .176) ($\chi^2/df=4.167$; GFI=.920; CFI=.942; RMSEA=.070).

Tablo 65. YPÇS'nin BPCI'ya Etkisinde Uyumluluk Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi Sonuçları

Model	Yol Katsayıları		Bootstrap Dolaylı Etki			Sonuç	
	BPCI	Uyumluluk	%95 GA				
	β (SH)	β (SH)	β (SH)	Alt Limit	Üst Limit		
YPÇS'den	.304** (.096)	.770** (.030)					
Uyumluluk'dan	-.347*** (.077)						
YPÇS → Uyumluluk → BPCI			-.267*** (.065)	-.391	-.176	<i>Rekabetçi Aracılık</i>	
YPÇS → BPCI	.037						
Toplam	(.054)						
R²	.050						
Mardia	3,21						
χ^2/df	GFI	CFI	NFI	IFI	TLI	SRMR	RMSEA
4,167	,920	,942	,926	,943	,931	,0604	,070

GA : Güven Aralığı *= $p<0.05$ **= $p<0.01$ ***= $p<0.001$

Ek-13 Şekil 81'deki modelin YPÇS ile BPCI arasında Misyon kültürünün aracılığına yönelik bootstrapping sonuçları ve uyum iyiliği değerleri Tablo 67'de yer almaktadır. Doğrudan etkiler incelendiğinde, YPÇS'nin BPCI'yi ($\beta_{SH}=0.147_{114}$, $p>0.05$) etkilemediği, Misyon kültürünü ($\beta_{SH}=0.825_{025}$, $p<0.01$) etkilediği; Misyon kültürünün BPCI'yi ($\beta_{SH}= -0.108_{099}$, $p>0.05$) etkilemediği görülmüştür. Dolaylı etki incelendiğinde de Misyon kültürünün YPÇS ile BPCI arasında aracı etkisi olmadığı (*Etkisiz Aracısızlık*) belirlenmiştir (Bootstrap katsayısı = -.089; SH = .083; %95 GA = -.236, .038) ($\chi^2/df=3.906$; GFI=.922; CFI=.947; RMSEA=.067).

Tablo 66. YPÇS'nin BPCI'ya Etkisinde Uyumluluk Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi Sonuçları

Model	Yol Katsayıları		Bootstrap Dolaylı Etki			Sonuç	
	BPCI	Misyon	%95 GA				
	β (SH)	β (SH)	β (SH)	Alt Limit	Üst Limit		
YPÇS'den	.147 (.114)	.825** (.025)					
Misyon'dan	-.108 (.099)						
YPÇS → Misyon → BPCI			-.089 (.083)	-.236	.038	<i>Etkisiz Aracısızlık</i>	
YPÇS → BPCI	.037 (.054)						
Toplam							
R²	.007						
Mardia	2,68						
χ^2/df	GFI	CFI	NFI	IFI	TLI	SRMR	RMSEA
3,906	,922	,947	,931	,948	,937	,0586	,067

GA : Güven Aralığı *= $p<0.05$ **= $p<0.01$ ***= $p<0.001$

H_{10} hipotezinin testine yönelik ikinci düzey DFA sonuçlarına dayanarak veya bir bütün olarak YPÇS'nin GFP göstergelerinden ROE üzerindeki etkisine yönelik 5000 Bootstrap örnekleme ile aracı değişken olan örgüt kültürü özelliklerine göre ayrı ayrı oluşturulan yapısal regresyon modelleri Ek-14 Şekil 82-85'de, uyum iyilik değerleri ile anlamlı yol katsayıları, bağımlı ve aracı değişkenler sütunlarda belirtilmek üzere Tablo 68-71'de sunulmuştur.

Ek-14 Şekil 82'deki modelin YPÇS ile ROE arasında Katılım kültürünün aracılığına yönelik bootstrapping sonuçları ve uyum iyiliği değerleri Tablo 68'de yer almaktadır. Doğrudan etkiler incelendiğinde, YPÇS'nin ROE'yi ($\beta_{SH}=0.167_{088}$, $p<0.05$) ve Katılım kültürünü ($\beta_{SH}=0.803_{024}$, $p<0.01$) etkilerken; Katılım kültürünün ROE'yi ($\beta_{SH}=0.021_{080}$, $p>0.05$) etkilemediği görülmüştür. Dolaylı etki incelendiğinde de Katılım kültürünün YPÇS ile ROE arasında aracı özelliği olmadığı (*Sadece Doğrudan-Aracısız Etki*) belirlenmiştir (Bootstrap katsayısı = .017; SH = .064; %95% GA = -.091, .118) ($\chi^2/df= 3.922$; GFI=.923; CFI=.947; RMSEA=.067).

Tablo 67. YPÇS'nin ROE'ye Etkisinde Katılım Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi Sonuçları

Model	Yol Katsayıları		Bootstrap Dolaylı Etki			Sonuç	
	ROE	Katılım	%95 GA				
	β (SH)	β (SH)	β (SH)	Alt Limit	Üst Limit		
YPÇS'den	.167* (.088)	.803** (.024)					
Katılım'dan	.021 (.080)					<i>Sadece Doğrudan</i>	
YPÇS→Katılım→ROE			.017 (.064)	-.091	.118	<i>-Aracısız Etki</i>	
YPÇS→ROE'ye Toplam	.184** (.045)						
R²	.041						
Mardia	4,27						
χ^2/df	GFI	CFI	NFI	IFI	TLI	SRMR	RMSEA
3,922	,923	,947	,930	,947	,936	,0518	,067

GA : Güven Aralığı *= $p<0.05$ **= $p<0.01$ ***= $p<0.001$

Ek-14 Şekil 83'deki modelin YPÇS ile ROE arasında Tutarlılık kültürünün aracılığına yönelik bootstrapping sonuçları ve uyum iyiliği değerleri Tablo 69'da yer almaktadır. Doğrudan etkiler incelendiğinde, YPÇS'nin ROE'yi ($\beta_{SH}=0.078071$, $p<0.10$) ve Tutarlılık kültürünü ($\beta_{SH}=0.749030$, $p<0.01$) etkilerken; Tutarlılık kültürünün ROE'yi ($\beta_{SH}=0.137065$, $p<0.05$) pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Dolaylı etki incelendiğinde de Tutarlılık kültürünün YPÇS ile ROE arasında aracı etkisi olduğu (*Tamamlayıcı Aracılık*) belirlenmiştir (Bootstrap katsayısı = .103; SH = .045; %95% GA = .023, .183) ($\chi^2/df=3.649$; GFI=.928; CFI=.952; RMSEA=.064).

Tablo 68. YPÇS'nin ROE'ye Etkisinde Tutarlılık Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi Sonuçları

Model	Yol Katsayıları		Bootstrap Dolaylı Etki			Sonuç	
	ROE	Tutarlılık	%95 GA				
	β (SH)	β (SH)	β (SH)	Alt Limit	Üst Limit		
YPÇS'den	.078 ^a (.071)	.749** (.030)					
Tutarlılık'dan	.137* (.065)						
YPÇS→Tutarlılık→ROE			.103** (.045)	.023	.183	<i>Tamamlayıcı Aracılık</i>	
YPÇS→ROE'ye Toplam	.181** (.045)						
R²	.034						
Mardia	3,71						
χ^2/df	GFI	CFI	NFI	IFI	TLI	SRMR	RMSEA
3,649	,928	,952	,935	,952	,942	,0549	,064

GA : Güven Aralığı *= $p<0.05$ **= $p<0.01$ ***= $p<0.001$ ^a: $p<0.10$

Ek-14 Şekil 84'deki modelin YPÇS ile ROE arasında Uyumluluk kültürünün aracılığına yönelik bootstrapping sonuçları ve uyum iyiliği değerleri Tablo 70'de yer almaktadır. Doğrudan etkiler incelendiğinde, YPÇS'nin ROE'yi ($\beta_{SH}=0.432082$, $p<0.01$) ve Uyumluluk kültürünü ($\beta_{SH}=0.773030$, $p<0.01$) etkilerken; Uyumluluk kültürünün ROE'yi ($\beta_{SH}= -0.318077$, $p<0.01$) negatif yönde anlamlı etkilediği görülmüştür. Dolaylı etki incelendiğinde de Uyumluluk kültürünün YPÇS ile ROE arasında aracı etkisi olduğu (*Rekabetçi Aracılık*) belirlenmiştir (Bootstrap katsayısı = -.246; SH = .066; %95 GA = -.360, -.150) ($\chi^2/df=4.228$; GFI=.919; CFI=.941; RMSEA=.070).

Tablo 69. YPÇS'nin ROE'ye Etkisinde Uyumluluk Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi Sonuçları

Model	Yol Katsayıları		Bootstrap Dolaylı Etki			Sonuç	
	ROE	Uyumluluk	%95 GA				
	β (SH)	β (SH)	β (SH)	Alt Limit	Üst Limit		
YPÇS'den	.432** (.082)	.773** (.030)					
Uyumluluk'dan	-.318** (.077)						
YPÇS→Uyumluluk→ROE			-.246*** (.066)	-.360	-.150	<i>Rekabetçi Aracılık</i>	
YPÇS→ROE'ye Toplam	.186** (.045)						
R²	.034						
Mardia	3,71						
χ^2/df	GFI	CFI	NFI	IFI	TLI	SRMR	RMSEA
4,228	,919	,941	,925	,942	,930	,0582	,070

GA : Güven Aralığı *= $p<0.05$ **= $p<0.01$ ***= $p<0.001$

Ek-14 Şekil 85'deki modelin YPÇS ile ROE arasında Misyon kültürünün aracılığına yönelik bootstrapping sonuçları ve uyum iyiliği değerleri Tablo 71'de yer almaktadır. Doğrudan etkiler incelendiğinde, YPÇS'nin ROE'yi ($\beta_{SH}=0.351102$, $p<0.001$) ve Misyon kültürünü ($\beta_{SH}=0.825025$, $p<0.01$) etkilerken; Misyon kültürünün ROE'yi ($\beta_{SH}= -0.194077$, $p<0.05$) negatif etkilediği görülmüştür. Dolaylı etki incelendiğinde de Misyon kültürünün YPÇS ile ROE arasında aracı etkisi olduğu (*Rekabetçi Aracılık*) belirlenmiştir (Bootstrap katsayısı = -.160; SH = .066; %95% GA = -.360, -.150) ($\chi^2/df=3.982$; GFI=.921; CFI=.946; RMSEA=.068).

Tablo 70. YPÇS'nin ROE'ye Etkisinde Misyon Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi Sonuçları

Model	Yol Katsayıları		Bootstrap Dolaylı Etki			Sonuç	
	ROE β (SH)	Misyon β (SH)	β (SH)	%95 GA Alt Limit Üst Limit			
YPÇS'den	.351*** (.102)	.825** (.025)					
Misyon'dan	-.194* (.100)						
YPÇS → Misyon → ROE			-.160*** (.066)	-.308	-.031	<i>Rekabetçi Aracılık</i>	
YPÇS → ROE'ye	.191** (.045)						
Toplam							
R²	.034						
Mardia	3,71						
χ^2/df	GFI	CFI	NFI	IFI	TLI	SRMR	RMSEA
3,982	,921	,946	,930	,946	,936	,0563	,068

GA : Güven Aralığı *= $p<0.05$ **= $p<0.01$ ***= $p<0.001$

H_{10} hipotezinin testine yönelik ikinci düzey DFA sonuçlarına dayanarak veya bir bütün olarak YPÇS'nin GFP göstergelerinden NFM üzerindeki etkisine yönelik 5000 Bootstrap örnekleme ile aracı değişken olan örgüt kültürü özelliklerine göre ayrı ayrı oluşturulan yapısal regresyon modelleri Ek-15 Şekil 86-89'daki uyum iyilik değerleri ve anlamlı yol katsayıları, bağımlı ve aracı değişkenler sütunlarda belirtilmek üzere Tablo 72-75'de sunulmuştur.

Ek-15 Şekil 86'daki modelin YPÇS ile NFM arasında Katılım kültürünün aracılığına yönelik bootstrapping sonuçları ve uyum iyiliği değerleri Tablo 72'de yer almaktadır. Doğrudan etkiler incelendiğinde, YPÇS'nin NFM'yi ($\beta_{SH} = -0.022_{105}$, $p > 0.05$) etkilemediği, Katılım kültürünü ($\beta_{SH} = 0.803_{024}$, $p < 0.01$) pozitif etkilediği; Katılım kültürünün NFM'yi ($\beta_{SH} = -0.157_{096}$, $p > 0.05$) etkilemediği görülmüştür. Dolaylı etki incelendiğinde de Katılım kültürünün YPÇS ile NFM arasında aracı etkisi olduğu (*Sadece Dolaylı Aracılık*) belirlenmiştir (Bootstrap katsayısı = -0.126 ; SH = 0.077 ; %95 GA = -0.242 , -0.008) ($\chi^2/df=4.237$; GFI= 0.915 ; CFI= 0.942 ; RMSEA= 0.070).

Tablo 71. YPÇS'nin NFM'ye Etkisinde Katılım Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi Sonuçları

Model	Yol Katsayıları		Bootstrap Dolaylı Etki			Sonuç	
	NFM	Katılım	%95 GA				
	β (SH)	β (SH)	β (SH)	Alt Limit	Üst Limit		
YPÇS'den	-.022 (.105)	.803** (.024)					
Katılım'dan	-.157 (.096)						
YPÇS → Katılım → NFM			-.126*** (.077)	-.242	-.008	<i>Sadece Dolaylı Aracılık</i>	
YPÇS → NFM'ye	-.148** (.053)						
Toplam							
R^2	.031						
Mardia	2,90						
χ^2/df	GFI	CFI	NFI	IFI	TLI	SRMR	RMSEA
4,237	,915	,942	,925	,942	,930	,0639	,070

GA : Güven Aralığı *= $p < 0.05$ **= $p < 0.01$ ***= $p < 0.001$

Ek-15 Şekil 87'deki modelin YPÇS ile NFM arasında Tutarlılık kültürünün aracılığına yönelik bootstrapping sonuçları ve uyum iyiliği değerleri Tablo 73'de yer almaktadır. Doğrudan etkiler incelendiğinde, YPÇS'nin NFM'yi ($\beta_{SH} = -0.015090$, $p > 0.05$) etkilemediği, Tutarlılık kültürünü ($\beta_{SH} = 0.749030$, $p < 0.01$) pozitif etkilediği; Tutarlılık kültürünün NFM'yi ($\beta_{SH} = -0.183096$, $p < 0.05$) negatif etkilediği görülmüştür. Dolaylı etki incelendiğinde de Tutarlılık kültürünün YPÇS ile NFM arasında aracı etkisi olduğu (*Sadece Dolaylı Aracılık*) belirlenmiştir (Bootstrap katsayısı = -137; SH=.059; %95 GA=-.232,-.039) ($\chi^2/df=4.448$; GFI=.912; CFI=.938; RMSEA=.073).

Tablo 72. YPÇS'nin NFM'ye Etkisinde Tutarlılık Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi Sonuçları

Model	Yol Katsayıları		Bootstrap Dolaylı Etki			Sonuç	
	NFM	Tutarlılık	%95 GA				
	β (SH)	β (SH)	β (SH)	Alt Limit	Üst Limit		
YPÇS'den	-.015 (.090)	.749** (.030)					
Tutarlılık'dan	-.183* (.078)						
YPÇS→Tutarlılık→NFM			-.137*** (.059)	-.232	-.039	<i>Sadece Dolaylı Aracılık</i>	
YPÇS→ NFM'ye Toplam	-.152** (.054)						
R²	.038						
Mardia	3,25						
χ^2/df	GFI	CFI	NFI	IFI	TLI	SRMR	RMSEA
4,448	,912	,938	,921	,938	,925	,0661	,073

GA : Güven Aralığı *= $p < 0.05$ **= $p < 0.01$ ***= $p < 0.001$

Ek-15 Şekil 88'deki modelin YPÇS ile NFM arasında Uyumluluk kültürünün aracılığına yönelik bootstrapping sonuçları ve uyum iyiliği değerleri Tablo 74'de yer almaktadır. Doğrudan etkiler incelendiğinde, YPÇS'nin NFM'yi ($\beta_{SH} = -0.185_{120}$, $p > 0.05$) etkilemediği, Uyumluluk kültürünü ($\beta_{SH} = 0.779_{032}$, $p < 0.01$) pozitif etkilediği; Uyumluluk kültürünün NFM'yi ($\beta_{SH} = -0.00_{104}$, $p > 0.05$) etkilemediği görülmüştür. Dolaylı etki incelendiğinde de Uyumluluk kültürünün YPÇS ile NFM arasında aracı etkisi olmadığı (*Etkisiz Aracısızlık*) belirlenmiştir (Bootstrap katsayısı = .000; SH = .083; %95 GA = -.116, .145) ($\chi^2/df=4.815$, GFI=.907; CFI=.932; RMSEA=.076).

Tablo 73. YPÇS'nin NFM'ye Etkisinde Uyumluluk Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi Sonuçları

Model	Yol Katsayıları		Bootstrap Dolaylı Etki			Sonuç	
	NFM	Uyumluluk	%95 GA				
	β (SH)	β (SH)	β (SH)	Alt Limit	Üst Limit		
YPÇS'den	-.185 (.120)	.779** (.032)					
Uyumluluk'dan	.000 (.104)						
YPÇS→Uyumluluk→NFM			.000 (.083)	-.116	.145	<i>Etkisiz Aracısızlık</i>	
YPÇS→ NFM'ye Toplam	-.148** (.053)						
R²	.034						
Mardia	4,31						
χ^2/df	GFI	CFI	NFI	IFI	TLI	SRMR	RMSEA
4,815	,907	,932	,915	,932	,918	,0682	,076

GA : Güven Aralığı *= $p < 0.05$ **= $p < 0.01$ ***= $p < 0.001$

Ek-15 Şekil 89'daki modelin YPÇS ile NFM arasında Misyon kültürünün aracılığına yönelik bootstrapping sonuçları ve uyum iyiliği değerleri Tablo 75'de yer almaktadır. Doğrudan etkiler incelendiğinde, YPÇS'nin NFM'yi ($\beta_{SH} = -0.186_{152}$, $p > 0.05$) etkilemediği, Misyon kültürünü ($\beta_{SH} = 0.828_{026}$, $p < 0.01$) etkilediği; Misyon kültürünün NFM'yi ($\beta_{SH} = 0.042_{138}$, $p > 0.05$) etkilemediği görülmüştür. Dolaylı etki incelendiğinde de Misyon kültürünün YPÇS ile NFM arasında aracı etkisi olmadığı (*Etkisiz Aracısızlık*) belirlenmiştir (Bootstrap katsayısı = .035; SH = .059; %95 GA = -.127, .250) ($\chi^2/df=4.622$; GFI=.908; CFI=.935; RMSEA=.074).

Tablo 74. YPÇS'nin NFM'ye Etkisinde Misyon Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi Sonuçları

Model	Yol Katsayıları		Bootstrap Dolaylı Etki			Sonuç	
	NFM	Misyon	%95 GA				
	β (SH)	β (SH)	β (SH)	Alt Limit	Üst Limit		
YPÇS'den	-.186 (.152)	.828** (.026)					
Misyon'dan	.042 (.138)						
YPÇS → Misyon → NFM			.035 (.059)	-.127	.250	<i>Etkisiz Aracısızlık</i>	
YPÇS → NFM'ye Toplam	-.151** (.054)						
R²	.023						
Mardia	4,07						
χ^2/df	GFI	CFI	NFI	IFI	TLI	SRMR	RMSEA
4,622	,908	,935	,919	,936	,923	,0675	,074

GA : Güven Aralığı *= $p < 0.05$ **= $p < 0.01$ ***= $p < 0.001$

H_{10} hipotezinin testine yönelik ikinci düzey DFA sonuçlarına dayanarak veya bir bütün olarak YPÇS'nin GFP göstergelerinden TOBIN's Q üzerindeki etkisine yönelik 5000 Bootstrap örnekleme ile aracı değişken olan örgüt kültürü özelliklerine göre ayrı ayrı oluşturulan yapısal regresyon modelleri Ek-16 Şekil 90-93'de, uyum iyilik değerleri ile anlamlı yol katsayıları, bağımlı ve aracı değişkenler sütunlarda belirtilmek üzere Tablo 76-79'da sunulmuştur.

Ek-16 Şekil 90'daki modelin YPÇS ile TOBIN's Q arasında Katılım kültürünün aracılığına yönelik bootstrapping sonuçları ve uyum iyiliği değerleri Tablo 76'da yer almaktadır. Doğrudan etkiler incelendiğinde, YPÇS'nin TOBIN's Q'yu ($\beta_{SH} = -0.014_{105}$, $p > 0.05$) etkilemediği, Katılım kültürünü ($\beta_{SH} = 0.802_{024}$, $p < 0.01$) pozitif etkilediği; Katılım kültürünün TOBIN's Q'yu ($\beta_{SH} = -0.242_{096}$, $p < 0.01$) negatif etkilediği görülmüştür. Dolaylı etki incelendiğinde de Katılım kültürünün YPÇS ile TOBIN's Q arasında aracı etkisi olduğu (*Sadece Dolaylı Aracılık*) belirlenmiştir (Bootstrap katsayısı = -0.194 ; SH = $.073$; %95 GA = $-0.327, -0.084$) ($\chi^2/df = 3.676$; GFI = $.928$; CFI = $.952$; RMSEA = $.064$).

Tablo 75. YPÇS'nin TOBIN's Q'ya Etkisinde Katılım Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi Sonuçları

Model	Yol Katsayıları		Bootstrap Dolaylı Etki			Sonuç	
	TOBIN's Q Katılım		%95 GA				
	β (SH)	β (SH)	β (SH)	Alt Limit	Üst Limit		
YPÇS'den	-.014 (.105)	.802** (.024)					
Katılım'dan	-.242** (.088)						
YPÇS → Katılım → TOBIN's Q			-.194** (.073)	-.327	-.084	<i>Sadece Dolaylı Aracılık</i>	
YPÇS → TOBIN's Q Toplam	-.208** (.052)						
R²	.064						
Mardia	1,79						
χ^2/df	GFI	CFI	NFI	IFI	TLI	SRMR	RMSEA
3,676	,928	,952	,935	,952	,942	,0517	,064

GA : Güven Aralığı *= $p < 0.05$ **= $p < 0.01$ ***= $p < 0.001$

Ek-16 Şekil 91'deki modelin YPÇS ile TOBIN's Q arasında Tutarlılık kültürünün aracılığına yönelik bootstrapping sonuçları ve uyum iyiliği değerleri Tablo 77'de yer almaktadır. Doğrudan etkiler incelendiğinde, YPÇS'nin TOBIN's Q'yu ($\beta_{SH}=-0.096_{091}$, $p>0.05$) etkilemediği, Tutarlılık kültürünü ($\beta_{SH}=0.748_{030}$, $p<0.001$) etkilediği; Tutarlılık kültürünün TOBIN's Q'yu ($\beta_{SH}= -0.153_{073}$, $p<0.05$) negatif etkilediği görülmüştür. Dolaylı etki incelendiğinde de Tutarlılık kültürünün YPÇS ile TOBIN's Q arasında aracı etkisi olduğu (*Sadece Dolaylı Aracılık*) belirlenmiştir (Bootstrap katsayısı = -.115; SH = .056; %95% GA = -.208, -.026) ($\chi^2/df=3.891$; GFI=.924; CFI=.947; RMSEA=.067).

Tablo 76. YPÇS'nin TOBIN's Q'ya Etkisinde Tutarlılık Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi Sonuçları

Model	Yol Katsayıları		Bootstrap Dolaylı Etki			Sonuç	
	TOBIN's Q	Tutarlılık	%95 GA				
	β (SH)	β (SH)	β (SH)	Alt Limit	Üst Limit		
YPÇS'den	-.096 (.091)	.748*** (.030)					
Tutarlılık'dan	-.153* (.073)						
YPÇS→Tutarlılık→ TOBIN's Q			-.115* (.056)	-.208	-.026	<i>Sadece Dolaylı Aracılık</i>	
YPÇS→ TOBIN's Q Toplam	-.208** (.052)						
R²	.055						
Mardia	2,16						
χ^2/df	GFI	CFI	NFI	IFI	TLI	SRMR	RMSEA
3,891	,924	,947	,931	,947	,937	,0546	,067

GA : Güven Aralığı *= $p<0.05$ **= $p<0.01$ ***= $p<0.001$

Ek-16 Şekil 92'deki modelin YPÇS ile TOBIN's Q arasında Uyumluluk kültürünün aracılığına yönelik bootstrapping sonuçları ve uyum iyiliği değerleri Tablo 78'de yer almaktadır. Doğrudan etkiler incelendiğinde, YPÇS'nin TOBIN's Q'yu ($\beta_{SH} = -0.035_{092}$, $p > 0.05$) etkilemediği, Uyumluluk kültürünü ($\beta_{SH} = 0.771_{031}$, $p < 0.01$) etkilediği; Uyumluluk kültürünün TOBIN's Q'yu ($\beta_{SH} = -0.221_{071}$, $p < 0.01$) negatif etkilediği görülmüştür. Dolaylı etki incelendiğinde de Uyumluluk kültürünün YPÇS ile TOBIN's Q arasında aracı etkisi olduğu (*Sadece Dolaylı Aracılık*) belirlenmiştir (Bootstrap katsayısı = -.171; SH = .057; %95 GA = -.271, -.084) ($\chi^2/df=4.323$; GFI=.918; CFI=.940; RMSEA=.071).

Tablo 77. YPÇS'nin TOBIN's Q'ya Etkisinde Uyumluluk Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi Sonuçları

Model	Yol Katsayıları		Bootstrap Dolaylı Etki			Sonuç	
	TOBIN's Q	Uyumluluk	%95 GA				
	β (SH)	β (SH)	β (SH)	Alt Limit	Üst Limit		
YPÇS'den	-.035 (.092)	.771** (.031)					
Uyumluluk'dan	-.221** (.071)						
YPÇS → Uyumluluk → TOBIN's Q			-.171** (.057)	-.271	-.084	<i>Sadece Dolaylı Aracılık</i>	
YPÇS → TOBIN's Q	-.208** (.052)						
Toplam							
R²	.062						
Mardia	3,31						
χ^2/df	GFI	CFI	NFI	IFI	TLI	SRMR	RMSEA
4,323	,918	,940	,909	,940	,928	,0581	,071

GA : Güven Aralığı *= $p < 0.05$ **= $p < 0.01$ ***= $p < 0.001$

Ek-16 Şekil 93'deki modelin YPÇS ile TOBIN's Q arasında Misyon kültürünün aracılığına yönelik bootstrapping sonuçları ve uyum iyiliği değerleri Tablo 79'da yer almaktadır. Doğrudan etkiler incelendiğinde, YPÇS'nin TOBIN's Q'yu ($\beta_{SH} = -0.303_{103}$, $p < 0.01$) negatif, Misyon kültürünü ($\beta_{SH} = 0.823_{025}$, $p < 0.01$) pozitif etkilediği; Misyon kültürünün TOBIN's Q'yu ($\beta_{SH} = -0.221_{071}$, $p < 0.01$) negatif etkilediği görülmüştür. Dolaylı etki incelendiğinde de Misyon kültürünün YPÇS ile TOBIN's Q arasında anlamlı aracı etkisinin olmadığı (*Sadece Doğrudan-Aracısız Etki*) belirlenmiştir (Bootstrap

katsayısı = .097; SH = .073; %95 GA = -.027, .214) ($\chi^2/df=3.947$; GFI=.921; CFI=.947; RMSEA=.067).

Tablo 78. YPÇS'nin TOBIN's Q'ya Etkisinde Misyon Kültürünün Aracılığı Testinde Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Bootstrap Analizi Sonuçları

Model	Yol Katsayıları		Bootstrap Dolaylı Etki			Sonuç	
	TOBIN's Q Misyon		%95 GA				
	β (SH)	β (SH)	β (SH)	Alt Limit	Üst Limit		
YPÇS'den	-.303** (.103)	.823** (.025)					
Misyon'dan	.118 (.088)					Sadece Doğrudan	
YPÇS → Misyon → TOBIN's Q			.097 (.073)	-.027	.214	-Aracsız Etki	
YPÇS → TOBIN's Q Toplam	-.206** (.053)						
R²	.047						
Mardia	2,59						
χ^2/df	GFI	CFI	NFI	IFI	TLI	SRMR	RMSEA
3,947	,921	,947	,930	,947	,937	,0562	,067

GA : Güven Aralığı * = p < 0.05 ** = p < 0.01 *** = p < 0.001

Hipotez H_9 (Çalışanlarca bir bütün olarak algılanan YPÇS'nin AÖP üzerindeki etkisinde örgüt kültürü özelliklerinin aracılığı) ve Hipotez H_{10} (Çalışanlarca bir bütün olarak algılanan YPÇS'nin GFP üzerindeki etkisinde örgüt kültürü özelliklerinin aracılığı) testine yönelik ulaşılan bulgular özet şekilde hazırlanarak Tablo 80'de verilmektedir. Sonuç olarak **Hipotez H_9 reddedilmiştir**, çalışanlarca bir bütün olarak algılanan YPÇS'nin çalışanlarca AÖP üzerindeki etkisinde örgüt kültürü özelliklerinin aracılık etkisinin olmadığı; **Hipotez H_{10} kabul edilmiştir**, çalışanlarca bir bütün olarak algılanan YPÇS'nin GFP üzerindeki etkisinde örgüt kültürü özelliklerine göre farklılık gösterecek şekilde aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 79. Aracılık Testi Özet Tablosu

Yol Adı	Bağımsız	Aracı	Bağımlı	Bootstrap Analizi Sonucu				BULGU	SONUÇ	
				Uyum İyiliği	(c) Doğrudan Etki (BK'da c')	Dolaylı Etki (axb)	(c') Toplam Etki (BK'da c)			
4.1a	YPÇS→	Katılım→	AÖP	Var	Var (+)	Yok	Var (+) ¹	Doğrudan-Aracısız Etki	Ho kabul H _{9a} red	Ho kabul H ₉ red
4.1b		Tutarlılık→		Var	Var (+)	Yok	Var (+) ¹	Doğrudan-Aracısız Etki	Ho kabul H _{9b} red	
4.1c		Uyumluluk→		Var	Var (+)	Yok	Var (+) ¹	Doğrudan-Aracısız Etki	Ho kabul H _{9c} red	
4.1d		Misyon→		Var	Var (+)	Yok	Var (+) ⁰	Doğrudan-Aracısız Etki	Ho kabul H _{9d} red	
4.2a1	YPÇS→	Katılım→	ROS	Var	Yok	Yok	Yok	Etkisiz Aracısızlık	Ho kabul H _{10a1} red	H _{10a} kabul
4.2a2		Tutarlılık→		Var	Yok	Var(+)	Yok	Sadece Dolaylı Aracılık	Ho red H _{10a2} kabul	
4.2a3		Uyumluluk→		Var	Var (+)	Var(-)	Var (+) ⁰	Rekabetçi Aracılık	Ho red H _{10a3} kabul	
4.2a4		Misyon→		Var	Var (+)	Yok	Var (+) ⁰	Doğrudan-Aracısız Etki	Ho kabul H _{410a4} red	
4.2b1	YPÇS→	Katılım→	ROA	Var	Yok	Yok	Yok	Etkisiz Aracısızlık	Ho kabul H _{10b1} red	H _{10b} kabul
4.2b2		Tutarlılık→		Var	Yok	Var(+)	Yok	Sadece Dolaylı Aracılık	Ho red H _{10b2} kabul	
4.2b3		Uyumluluk→		Var	Var(+)	Var(-)	Yok	Rekabetçi Aracılık	Ho red H _{10b3} kabul	
4.2b4		Misyon→		Var	Yok	Yok	Yok	Etkisiz Aracısızlık	Ho kabul H _{10b4} red	
4.2c1	YPÇS→	Katılım→	ROI	Var	Var(+)	Var(-)	Yok	Rekabetçi Aracılık	Ho red H _{10c1} kabul	H _{10c} kabul
4.2c2		Tutarlılık→		Var	Yok	Yok	Yok	Etkisiz Aracısızlık	Ho kabul H _{10c2} red	
4.2c3		Uyumluluk→		Var	Var(+)	Var(-)	Yok	Rekabetçi Aracılık	Ho red H _{10c3} kabul	
4.2c4		Misyon→		Var	Yok	Yok	Yok	Etkisiz Aracısızlık	Ho kabul H _{10c4} red	
4.2d1	YPÇS→	Katılım→	BPCI	Var	Var(+)	Var(-)	Yok	Rekabetçi Aracılık	Ho red H _{10d1} kabul	H _{10d} kabul
4.2d2		Tutarlılık→		Var	Yok	Yok	Yok	Etkisiz Aracısızlık	Ho kabul H _{410d2} red	
4.2d3		Uyumluluk→		Var	Var(+)	Var(-)	Yok	Rekabetçi Aracılık	Ho red H _{10d3} kabul	
4.2d4		Misyon →		Var	Yok	Yok	Yok	Etkisiz Aracısızlık	Ho kabul H _{10d4} red	

()⁰ : Doğrudan etkiye göre olumsuz/negatif yönde değişim

()¹ : Doğrudan etkiye göre olumlu/pozitif yönde değişim

Tablo 80 (Devamı). Aracılık Testi Özet Tablosu

Yol Adı	Bağımsız	Aracı	Bağımlı	Bootstrap Analizi Sonucu				BULGU	SONUÇ	
				Uyum İyiliği	(c)	(c')	Toplam Etki (BK'da c)			
					Doğrudan Etki (BK'da c')	Dolaylı Etki (axb)				
4.2e1		Katılım→		Var	Var (+)	Yok	Var (+) ¹	Doğrudan-Aracısız Etki	<i>Ho kabul H_{10e1} red</i>	
4.2e2	YPÇS→	Tutarlılık→	ROE	Var	Var (+)	Var(+)	Var (+) ¹	Tamamlayıcı Aracılık	<i>Ho red H_{10e2} kabul</i>	H_{10e} kabul
4.2e3		Uyumluluk→		Var	Var (+)	Var(-)	Var (+) ⁰	Rekabetçi Aracılık	<i>Ho red H_{10e3} kabul</i>	
4.2e4		Misyon→		Var	Var (+)	Var(-)	Var (+) ⁰	Rekabetçi Aracılık	<i>Ho red H_{10e4} kabul</i>	
4.2f1		Katılım→		Var	Yok	Var(-)	Var (-) ⁰	Sadece Dolaylı Aracılık	<i>Ho red H_{10f1} kabul</i>	
4.2f2	YPÇS→	Tutarlılık→	NFM	Var	Yok	Var(-)	Var (-) ⁰	Sadece Dolaylı Aracılık	<i>Ho red H_{10f2} kabul</i>	H_{10f} kabul
4.2f3		Uyumluluk→		Var	Yok	Yok	Var (-) ¹	Etkisiz Aracısızlık	<i>Ho kabul H_{10f3} red</i>	
4.2f4		Misyon→		Var	Yok	Yok	Var (-) ¹	Etkisiz Aracısızlık	<i>Ho kabul H_{10f4} red</i>	
4.2g1		Katılım→		Var	Yok	Var(-)	Var (-) ⁰	Sadece Dolaylı Aracılık	<i>Ho red H_{10g1} kabul</i>	
4.2g2	YPÇS→	Tutarlılık→	Q	Var	Yok	Var(-)	Var (-) ⁰	Sadece Dolaylı Aracılık	<i>Ho red H_{10g2} kabul</i>	H_{10g} kabul
4.2g3		Uyumluluk→		Var	Yok	Var(-)	Var (-) ⁰	Sadece Dolaylı Aracılık	<i>Ho red H_{10g3} kabul</i>	
4.2g4		Misyon→		Var	Var (-)	Yok	Var (-) ¹	Doğrudan-Aracısız Etki	<i>Ho kabul H_{10g4} red</i>	

()⁰ : Doğrudan etkiye göre olumsuz/negatif yönde değişim

()¹ : Doğrudan etkiye göre olumlu/pozitif yönde değişim

H₁₁: AÖP ile GFP arasında anlamlı ilişki vardır.

H₁₁ hipotezinin testine yönelik yapılan Pearson Korelasyon analizi sonuçları Tablo 81'dedir. Bu sonuçlara göre çalışanlarca algılanan örgütsel performansın gerçekleştirilen finansal performans göstergelerinden ROS, ROA, BPCI, ROE ile düşük düzeyde anlamlı pozitif; NFM ve TOBIN'S Q ile düşük düzeyde anlamlı negatif ilişkisi bulunduğu, ROI ile ilişkili olmadığı belirlenmiş ve *H₁₁* hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 80. AÖP ve GFP Arasındaki İlişkiler

Değişken Adı	Ort.	Std. Sap. (ss)	AÖP	ROS	ROA	ROI	BPCI	ROE	NFM
AÖP	4,738	1,157							
ROS	,477234	,12159	,176**						
ROA	,014026	,00291	,139**	,880**					
ROI	3,81329	2,0412	,050	,489**	,480**				
BPCI (Z skoru)	0,00000	,86271	,141**	,915**	,912**	,761**			
ROE	,128976	,02512	,197**	,732**	,882**	,431**	,790**		
NFM	,036785	,00489	-,272**	-,809**	-,522**	-,232**	-,604**	-,488**	
TOBIN'S Q	694,999	484,12	-,136**	,480**	,271**	,564**	,508**	,034	-,386**

AÖP'nin ROI ile ilişkisinin bulunmamasının; AÖP ile NFM ve TOBIN'S Q arasındaki olumsuz anlamlı ilişkinin bulunmasının; bu göstergelerin, diğer GFP göstergelerinden, global ve ulusal seviyede konjonktürel etkilere daha açık olması ve daha örtük, fark edilmesi daha zor gösterge özelliği taşıması nedenleriyle çalışanlarca kolayca anlaşılamayacağına bir işareti olarak değerlendirilebilir. Bu bulgular alan yazın doğrultusunda, algılanan örgütsel performansın, örgüt performansının objektif ölçümleri ile pozitif (orta ve güçlü ilişkilere) korelasyonunun olduğu (Dollinger ve Golden, 1992; Powell, 1992); Türk bankacılık sektörü özelinde de Yıldız (2011) tarafından İMKB'ye kote 8 özel sermayeli mevduat bankasının 421 yöneticisi üzerinde yapılan araştırmada da nesnel ve öznel performans arasında orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu sonuçlarıyla da örtüşmektedir.

Araştırma kapsamında tespit edilen tüm hipotezlere yönelik sonuçlar Tablo 82'dedir.

Tablo 81. Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez Nu.	Hipotez	Sonuç
<i>H₁</i> :	Çalışanlarca algılanan YPÇS uygulamalarının algılanan örgütsel performans (AÖP) üzerinde anlamlı etkisi vardır.	<i>H₁ kısmen kabul</i>
<i>H₂</i> :	Çalışanlarca algılanan YPÇS uygulamalarının GFP üzerinde anlamlı etkisi vardır.	<i>H₂ kısmen kabul</i>
<i>H₃</i> :	Çalışanlarca bir bütün olarak algılanan YPÇS'nin çalışanlarca AÖP üzerinde anlamlı etkisi vardır.	<i>H₃ kabul</i>
<i>H₄</i> :	Çalışanlarca bir bütün olarak algılanan YPÇS'nin GFP üzerinde anlamlı etkisi vardır.	<i>H₄ kısmen kabul</i>
<i>H₅</i> :	Çalışanlarca algılanan YPÇS uygulamalarının örgütün kültürel özelliklerine anlamlı etkisi vardır.	<i>H₅ kabul</i>
<i>H₆</i> :	Çalışanlarca bir bütün olarak algılanan YPÇS'nin örgütün kültürel özelliklerine anlamlı etkisi vardır.	<i>H₆ kabul</i>
<i>H₇</i> :	Örgütün kültürel özelliklerinin algılanan örgütsel performans üzerinde anlamlı etkisi vardır.	<i>H₇ kabul</i>
<i>H₈</i> :	Örgütün kültürel özelliklerinin GFP üzerinde anlamlı etkisi vardır.	<i>H₈ kabul</i>
<i>H₉</i> :	Çalışanlarca bir bütün olarak algılanan YPÇS'nin çalışanlarca AÖP üzerindeki etkisinde örgüt kültürü özellikleri aracılık eder.	<i>H₉ red</i>
<i>H₁₀</i> :	Çalışanlarca bir bütün olarak algılanan YPÇS'nin GFP üzerindeki etkisinde örgüt kültürü özellikleri aracılık eder.	<i>H₁₀ kabul</i>
<i>H₁₁</i> :	AÖP ile GFP arasında anlamlı pozitif ilişki vardır.	<i>H₁₁ kabul</i>

10.3. GÖRÜŞME YÖNTEMİ İLE ELDE EDİLEN BULGULAR

Bulguların Değerlendirilmesi aşamasında dokuz banka yöneticisi ile yarı yapılandırılmış mülakatlar icra edilmiştir. Her yönetici, tüm sorulara cevap vermemiştir. Bulgular ışığında hazırlanan sorulara verilen cevaplar aşağıda sunulmuştur.

Soru 1. İK uygulamaları, Örgüt Kültürünün performansına etkisi çıktığında doğrudan AÖP, ROS, ROI, BPCI, ROE'yi etkileyebilirken NEDEN NFM ve TOBIN's Q'ya etkisiz kalmaktadır?

- NFM ve piyasa değerini belirlemede, bankanın sahiplik yapısından kaynaklı farklı etkiler gerçekleşebilmektedir.

- NFM hesaplanırken faiz gideri kaleminin baskın etkisi vardır. Bu gider kalemi, İK uygulamalarından bağımsız bir alandır.

- TOBIN's Q'ya esas hisse senedi değeri, çalışanlardan ziyade dış yatırımcı sayısı, pazar payı, sermaye yeterlilik rasyosu, sorunlu kredi oranları, dijital bankacılık potansiyeli, teknolojiye yatırımı gibi İK dışı şartlardan daha fazla etkilenmektedir.

Soru 2. Tutarlılık kültürü ROS, ROA ve ROE'yi İnsan Kaynakları Uygulamaları ile birlikte olumlu yönde etkilerken; **NEDEN** ROI, BPCI' ya etkisi olmamakta; **NFM ve TOBIN'S 'yu olumsuz** etkilemektedir?

- Çalışanlar, verilen sözlerin tutulduğu bir çalışma ikliminden hoşlanmaktadır.
- Ücret düşük olsa da çalışanlarına verdiği taahhütlerin arkasında duran tutarlı ve ilkeli bir bankada herhangi bir kriz yaşansa da personelin işten atılmayacağını bilmesi, işe karşı motivasyonu destekler.

- ROI üst düzey kararlarla şekillenmektedir.
- Tutarlılık iş yerine güveni ve samimiyeti getirir. İşi sahiplenmeyi sağlar.
- NFM ve TOBIN's Q'da piyasa koşulları daha etkilidir.

Soru 3. Uyumluluk kültürü, **İK ile birlikte** ROS, ROI, BPCI, ROE'yi olumsuz etkilemekte, tek başına bunlarla birlikte ROA'yı da olumsuz etkilemekte ve NFM VE TOBIN'S 'ya etkisiz kalmaktadır. NEDEN?

- Hareketli ve zor piyasa şartlarında sürekli değişen uygulamalara yönelmekten öte istikrarlı olmanın (Genel olarak, güneşte şemsiye açıp yağmurda kapatmamak deyimi ile özetlenmiştir) itibar kazandırdığı, tercih edilme nedeni olduğu için marka değerini artırmaktadır.

- Özellikle yerli (özel/kamu) bankaları, bazı zamanlarda riske edilebilir zararları bile göze alarak müşterinin zararını tazmin etmekte ve bu yolla müşteri sadakati sağlamaktadır.

- Kamu bankalarında öncelikle hizmet müteakiben kâr hedeflenmektedir.
- Türk müşterisi, kredi faizi yüksek olsa bile ikili ilişkileri önemsemesi nedeniyle banka tercihi yapabilmektedir.

- Yabancı sermayeli özel bankalarda bireysel performans odaklı performans hedefleri öncelikli olmakla birlikte, yerli (özel/kamu) bankalarda bireysel performans

odaklı rakamsal hedeflere ulaşmanın yanında ekip yönetimi, problem çözme, ekip içi uyumlu çalışma gibi grup performansına yönelik yetkinlikler ön planda tutulmaktadır.

- Kurumsal müşterilere karşı esneklik gösteriliyor olsa da dış çevreye yönelik tepkilerin üst yönetim kararları ile şekillenmesi ve teknolojinin getirdiği kolaylıklar ile banka şubesi yetkilerinde/inisiyatifinde azalma, merkeziyetçilikte artış sağlamaktadır.

- Esnek, değişime açık, değişiklik yapılmasına izin verici, risk almayı teşvik edici özellikleri içinde barındıran Uyumluluk kültürü, performans düzeyi yüksek bankalarda istikrar bozucu olarak algılanır.

- Özellikle 2008 krizinden sonra batık kredilerin şube kökenli (Eksik mali tahliller, risk analizi yapılmaması vb.) yoğunluğunun da etkisiyle esneklikte azalma ve merkezi karar vermeye yönelenmiştir.

- Şubelere verilen yetkilerin aşımı durumunda veya en küçük hatada bile zararın çalışandan/gruptan rücu edilmesi veya cezalandırılmasına ilave olarak, sürekli denetleme ve mevzuat kısıtlarından çekinen çalışanlar, müşteri memnuniyetini ikinci plana iterek bireysel risk alma düzeyini düşürmektedir.

- TOBIN's Q değerinin hesaplanmasında kullanılan hisse senedi değeri için borsanın nasıl algılandığına bakmak gereklidir. Halkın borsayı algılamasının bankacılık performansından öte sermaye yeterlilik rasyosu, risk algısını gösteren ülke ve banka değerlendirmeleri gibi genel sektör değerlendirmeleri üzerinden gerçekleşmektedir.

- Bankanın piyasa değeri, çalışanlardan ziyade dış yatırımcı sayısı, pazar payı, sermaye yeterlilik rasyosu, sorunlu kredi oranları, dijital bankacılık potansiyeli, teknolojiye yatırımı gibi dışsal şartlardan etkilenmektedir.

- BIST indeksi politik risklerden etkilendiği için piyasa değerinin belirlenmesinde kullanılan hisse senedi değeri, performans göstergesi açısından uygun olmayabilir.

- Bankanın üç aylık kârı açıklandığında sonuçlar iyi olsa bile anlık politik riskler ve kur artışı gibi nedenlerle hisse senedi değeri düşebilmektedir.

- Bankaya sahip sermaye grubunun uluslararası para piyasalarındaki imajının da hisse senedi değeri ve sendikasyon kredisi oranını etkilemesi nedeniyle dikkate alınması gereklidir.

- BIST indeksi yabancı yatırımcının spekülatif hareketlerine karşı hassas olduğu için ilgili bankanın hisse senedi değeri gerçekçi bir performans göstergesi olmayabilir.

- Bazı bankalar, müşterinin ana bankası olma stratejisini tercih etmektedir. Bu anlamda, büyük miktarda kredi kullanacak müşteriye öncelik verebilmektedir. Bir çok bankadan küçük krediler alacak müşteri için ise büyük payı (en az %30) almak hedeflendiği için müşteri-banka ilişkisi başladıktan sonra piyasa şartlarına uyum gerekçesi ile müşterisini mağdur etmemeye öncelik vermektedir. Bu kapsamda, derhal icra takibine başlama, ihtarname gönderme vb. yerine borcun yeniden yapılandırılması veya krizde bile kredi verilmesi yoluna gidilmektedir.

Soru 4. Misyon kültürü ROE'yi olumsuz etkilemekte iken, diğer göstergelere de İK ile birlikte neden etkisiz kalmaktadır?

- Bankalar başarı düzeyi arttıkça çalışanlarına örgüt seviyesinde hedefleri içselleştirmeleri konusunda yeterli destek ve yönlendirmeyi sağlamayabilmektedir.

- Kamu ve özel bankaların hedef öncelikleri değişebilir.

Soru 5. Örgüt Kültürü –Performans doğrudan ilişkileri özet tablosu aşağıdadır? Tabloyu bir çalışan veya yönetici olarak, sizdeki mesleki tecrübeleriniz/yaşanmışlıklarınıza dayanarak yorumlar mısınız?

Bağımlı Değişkenler	Örgüt Kültürü Boyutları (Bağımsız Değişken)			
	Katılım	Tutarlılık	Uyumluluk	Misyon
AOP	+	+	+	+
ROS		+	-	
ROA		+	-	-
ROI	-		-	+
BPCI		+	-	
ROE	+	+	-	
NFM		-		+
TOBIN's Q	-		-	+

- Yatırım ve kredi onay kararları bölge ve genel müdürlük seviyesinde verilmeye başlanmıştır. Şubelerde çalışanlar daha çok veri girişi, müşteriye bilgi verme işlemleri ve daha küçük seviyeli kredi verme gibi işlemleri gerçekleştirmektedir. Bu durum, sahiplenme ve bireysel sorumluluk hissetme seviyesini düşürür. Yaşanan finansal krizler sonucunda, teknolojinin getirdiği otomasyon yardımı da karar verme yetkisinin merkezileşmesini sağlamıştır. Sözü edilen gelişmelerden dolayı Katılım kültürünün gelişmemesi veya yüksek düzeyde olmaması sonucu doğabilir.

- Uyumluluk, sürekli değişkenlik anlamında algılandığı için başarılı bir bankanın kurumsal duruşu ile uyuzmaz.

- Özellikle kamu bankalarının hizmet odaklılığı ön plandadır.

- Yatırım kararlarının üst kadrolarca verilmesi ile stratejik yönelimin vurgulandığı misyon kültürünün aynı doğrultuda yürümesi beklenen bir durumdur.

- Tutarlı, ortak inanç ve değerler üzerinde hareket eden, iş yerini aile ortamı gibi oluşturan kurumsal bir bankanın, Türk kültürü içinde başarılı sonuçlar elde etmesi, sonuçların elde edilmesinde çalışanların aktif olarak yer aldığı başarı göstergeleri açısından değer taşır.

- Terfi, prim, yer değiştirme gibi özlük işlerinde kendi ilkelerini çiğneyen, tutarsız bir kurumda kimse çalışmak istemez.

Soru 6. Finansal Performans göstergelerinden **ROS, ROA, BPCI, ROE, TOBIN's Q** (piyasa değeri/ defter değeri) **birbiri ile ilişkili (korelasyon var) iken**, bu değişkenlerin tamamının **NFM (Net Faiz Marjı) göstergesi ile neden ters ilişkili olduğu** (NFM yükselirken diğer göstergeler düşüyor veya diğer göstergeler yükselirken NFM düşüyor) hakkında neler söylersiniz?

- Kamu bankaları, hizmet odaklılığı ön plana aldığı için diğer bankalardan daha düşük kâr marjli kredi sunabilmektedir.

- Sermaye rasyosu büyük olmayan bankaların BIST'daki hisse senedi değerlerinde dalgalı hareket görülmektedir.

- 2008'den itibaren global kriz ile birlikte dolar kurunda artış yaşanması istikrar bozucu para hareketlerine yol açmaktadır.

- ABD'nin tahvil alım programının sonlanması neticesinde faizlerin yükselmesi, doların anavatanına yönelmesi ve artan ülke riski sonucunda sendikasyon kredilerinin yükselmesi ile dışarıdan daha yüksek faiz ile para bulunmaktadır.

- Banka sahiplik yapısına göre de sendikasyon kredi oranı değişebilmektedir. Yabancı sermayeli bankalar daha ucuz kredi bulma şansına sahiptir.

- Düşük enflasyonist ortam, diğer göstergelerden farklı olarak NFM'yi azaltır. Araştırmada kullanılan 2012-2017 yılları verileri, düşük enflasyonist döneme aittir.

- Siyasetin finansmanında bankacılık sistemi üzerinde artan baskılar, bankaların aldığı kararlarda rasyonellikten uzaklaşmasını sağlayabilmektedir.

- Sendikasyon kredisi oranını Standart & Poor's belirlemektedir. Bu karar politik temelli değerlendirmeleri içerdiği için yurt dışından para bulmayı zorlaştırmaktadır.

- Yüksek sendikasyon kredisi ile bulunan paranın üzerine kredi satışı yapabilmek için düşük enflasyonist ortamda faiz marjını da düşük tutarak kredi satışı yapılmaktadır.

- Bazı zaman, sırf nakit döngüsünü sağlamak için düşük faiz marjı tercih edilerek satışların artırılması yoluyla kârlılık sağlanır.

10.4. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE TARTIŞMA

H_1, H_2, H_3, H_4 Hipotezleri:

İKY alanında çalışan araştırmacılar, İKY-örgütsel performans arasında genellikle pozitif bağlantı bulunduğunu göstermektedirler. Bu araştırma sonucunda da, kısmen kabul edilen H_1 “Çalışanlarca algılanan YPÇS uygulamalarının AÖP üzerinde anlamlı etkisi”; kısmen kabul edilen H_2 “Çalışanlarca bir bütün olarak algılanan YPÇS’nin GFP üzerinde anlamlı etkisi”; kabul edilen H_3 “Çalışanlarca bir bütün olarak algılanan YPÇS’nin AÖP üzerinde anlamlı etkisi” ve kısmen kabul edilen H_4 “Çalışanlarca bir bütün olarak algılanan YPÇS uygulamalarının GFP üzerinde anlamlı etkisi” hipotezleri, YPÇS kullanımının sonuç değişkenleri olan performansı (algılanan örgütsel performans ve gerçekleştirilen finansal performans) olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Tarih sırasına göre aynı alanda yapılan diğer araştırmalar incelendiğinde Dyer ve Reeves (1995), İK uygulama gruplarının veya yapılandırılmalarının tek bir etkinlikten daha önemli olabileceğini belirtmiştir. Huselid (1995), YPÇS’yi kullanma, aralarında sinerji geliştirme ve bu uygulamaları rekabet stratejisiyle bütünleştirme durumlarını belirlemeyi amaçlayan araştırmasında verimliliğin personelin motivasyonundan; finansal performansın personel becerilerinden, motivasyonundan ve örgütsel yapıdan etkilendiğini belirlemiştir. Huselid ve Becker (1996), YPÇS kurma derecesini belirlemek için bir İK sistemleri indeksi oluşturmuş ve bu indekste yüksek değerleri olan işletmelerin örgütsel performans düzeylerinin daha yüksek olduğunu saptamıştır. Becker vd. (1997), YPÇS’nin hissedar değeri üzerindeki stratejik etkisini analiz etmiş; YPÇS’nin ancak yönetimin altyapısına nüfuz etmiş olmaları durumunda bir etki yaptıklarını tespit etmiştir. İlhan (2005), uluslararası ortak girişimlerde benimsenen İKY uygulamalarının bağlamsal etmenlerin bir işlevi olduğuna işaret etmektedir. Macky ve Boxall (2008:50), çalışanın refahı açısından, yüksek çalışan katılımını teşvik eden yönetim uygulamalarının, çalışmayı yoğunlaştıran uygulamalardan bağımsız olarak hareket ettiklerini belirlemiştir.

Farklı sektörlere yönelik çalışmalarda araştırmacılar, çalışan üretkenliği (productivity) (Arthur 1994; Bartel 1994; Datta vd., 2005; Koch ve McGrath, 1996) ve ekipman/malzeme güvenilirliği (Ichniowski vd., 1997; Youndt vd., 1996) gibi İK uygulamalarının verimlilik (efficiency) ve üretim kalitesi (MacDuffie, 1995), hasta ölüm oranı (West vd., 2002) ve işletmenin gelişimi (Bartel, 2004) ve finansal performans (Collins ve Smith 2006; Delery ve Doty 1996; Huselid 1995; Wright vd., 2005) gibi

sonuçlar üzerindeki etkisini belgelemişlerdir. Bu araştırmalar genel olarak YPS ile örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (rneğin, Arthur, 1994; Batt, 2002; Huselid, 1995; Way, 2002; Zacharatos vd., 2005).

Daha güncel çalışmalar kapsamında Bae vd., (2011) Kore ve Japonya'daki elektrik, elektronik ve enformasyon endüstrilerinde, bazı YPS uygulamalarının gereksiz olabileceğini öne sürmüşlerdir. Nzuve ve Omolo da (2012:50) araştırmasında, takım çalışması, örgütsel öğrenme, iletişim ve sinerji çemberinin sağlandığı organizasyonlardaki örgütsel performansın arttığını gözlemlemiştir. Bu bulgular, sinerjik İKY paketlerine ve tamamlayıcı uygulamalara firma düzeyinde yatırım yapılmasının önemini doğrulamakta ve vurgulamaktadır.

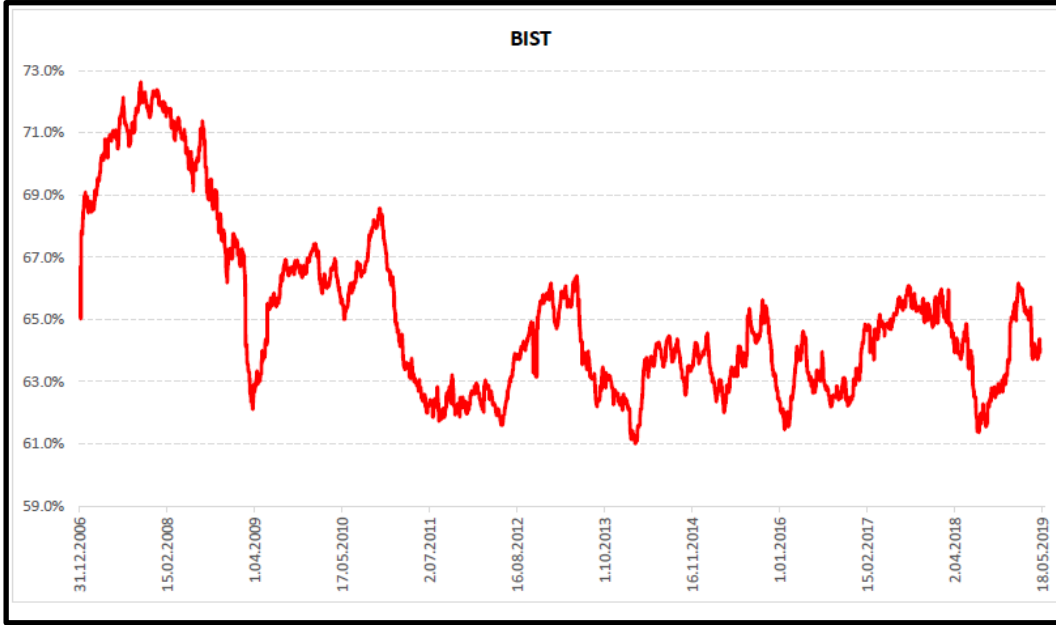
İKY uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi inceleyen ve Stratejik İKY kavramının geliştirildiği Batı'daki diğer çalışmalarda (Alkalha vd., 2012; Bloom ve Van Reenen, 2010; Delery ve Doty, 1996; Kurt, 2008; zutku ve etinkaya, 2012; Paauwe ve Boselie, 2005; Triguero vd., 2012; Tzafrir ve Gur, 2007; Wright vd., 2005) seçilen farklı İKY uygulamalarının doğrudan veya dolaylı olarak örgütsel performansın çeşitli yönlerini etkiledikleri, Stratejik İKY ve İK uygulamalarının doğru uygulandığında ve dikey/yatay olarak entegre edildiklerinde örgütsel performansı arttırdıkları (rn.: MacDuffie 1995; Becker vd., 1997; Guthrie 2001; Wright vd., 2005; Akhtar vd., 2008) belirlenmiştir.

Türkiye'de ise bağımlı değişken/çıktı değişkeni olarak finansal performansın incelendiği 25 araştırmanın (Tablo 9 ve Tablo 10) sadece nde gerçekleştirilen finansal performansa etki incelenmiş ve ikisinde (Ağdelen vd., 2010; Bozkurt, 2011) GFP'ye etki ile ilgili anlamlı sonuçlar tespit edilmiştir.

Bu doğrultuda, araştırmada alan yazınla benzer sonuçlara ulaşılmakla birlikte, sektör zeline Net Faiz Marjı olarak tanımlanan performans göstergesine daha özel alana yönelik sadece faiz gelirleri odaklı bir gösterge olması nedeniyle daha bütüncül uygulamalar seti olan YPS'nin etkisinin olmaması ilk planda anlaşılabilmektedir. Bununla birlikte, YPS'nin TOBIN's Q göstergesine negatif etkisinin bulunması bu sektördeki entelektüel sermayeye gereken özenin gösterilmediği, piyasa değeri yükselen bankaların YPS uygulamalarına gereken önemi göstermediği veya bu banka çalışanlarının, gereken uygulamaların hayata geçirilmediği şeklinde bir algıya sahip oldukları yönünde bir işarettir. Bu sonucun alt nedenleri incelendiğinde, Performansa

Dayalı Ücretlendirme, İş ve Görev Tasarımı ile Yetiştirme uygulamalarının yetersizliğinin baskın etki yarattığı belirlenmiştir. Bununla birlikte, BIST’da 2012-2019 yılları arasında Grafik 1’de sunulan sahiplik oranları dikkate alındığında, yabancı payının yüksek olması (%60-67 bandı) ile birlikte spekülative karakterde seyir izlemesi, finans sektörü hisselerinin İK katma değerinden ziyade konjonktürel etkiler nedeniyle TOBIN’s Q’nun diğer performans göstergelerinden ayrılmasına yol açtığı değerlendirilmesinde bulunulabilir.

Grafik 1. Yıllara Sari BIST’da Yabancı Payı



Kaynak: www.akyatirim.com.tr

Personel işe alım yönetiminin ve ücretlendirme-yan haklar uygulamalarının finansal performansa hiçbir etkisinin olmadığı, hatta personel işe alım yönetiminin bazı performans göstergesini (ROI) olumsuz yönde etkilediği, diğer bir ifade ile finansal performansın artışı ile çalışanların personel işe alım yönetiminin yetersizliğinin, çalışanlarca algılanan performans düzeyi arttıkça Ücretlendirme-Yan Haklar uygulamalarının yetersizliğinin veya yapılmadığının vurgulandığı belirlenmiştir. Bu bağlamda, banka yönetimlerince ücretlendirme-yan haklar uygulamalarının özel olarak ele alınması ve üzerinde durulması (Banka finansal performansı arttıkça ücretlendirme-yan haklar uygulamalarının iyileştirilmesi) gereken bir İK uygulama alt seti olduğu ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, performansa dayalı ücretlendirme ve ücretlendirme-yan haklar uygulamalarının faktöriyel analiz çalışmasını teyit eder şekilde farklı özellikler bütünü olduğu ve sonuç değişkenlerine etkilerinin de birbirinden farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir.

Personel işe alım uygulamalarının bazı finansal performans göstergelerini (ROS, ROA) anlamlı ve olumlu yönde etkilediği tespit edilmekle birlikte, çalışanlarca algılanan örgütsel performans düzeyi arttıkça çalışanlarca algılanan personel işe alım uygulamalarının yetersizliğine vurgu yapıldığı belirlenmiştir. bu durum, çalışan personelin 'yeni işe alınan personelin yetersiz olduğu' yönünde algıya sahip olmaları nedeniyle seçim aşamalarının da yetersizliği yönünde kanaate sahip oldukları şeklinde açıklanabilir.

YPÇS kapsamında yer alan bazı uygulamaların çalışanlarca algılan örgütsel performansı ve firma tarafından gerçekleştirilen finansal performans göstergelerinin çoğunluğunu etkilediği; YPÇS'nin tek boyut olarak değerlendirildiği modellerde ise, çalışanlarca algılan örgütsel performansı ve firma tarafından gerçekleştirilen finansal performans göstergelerinden ROE'yi pozitif etkilediği; NFM ve TOBIN'S Q'yu negatif yönde etkilediği ROS, ROA, ROI, BPCI'ya bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, bu etkilerin tüm YPÇS alt uygulamalarını ve tüm performans göstergelerini içermediği; bazı uygulamaların beklenenin aksine negatif yönde etki yaptığı, bazı uygulamaların ise hiçbir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile YPÇS en fazla çalışanlarca algılanan örgütsel performansı ve ROE'yi etkilemektedir. Alt uygulamalar düzeyinde ise, finansal göstergelerdeki en yoğun etkiyi Performansa Dayalı Ücretlendirmenin sağladığı belirlenmiştir.

Bu bilgiler ışığında mevcut çalışmada H_1 ile ilgili elde edilen en temel bulgu, YPÇS kapsamındaki uygulamaların tamamının örgütsel performansı etkilemediği, aralarındaki girift ilişkiler nedeniyle finansal performans göstergelerine göre değişmekle birlikte, alan yazın ile aynı doğrultuda bazı uygulamaların olumlu etki yaptığı fakat bazı uygulamaların etkisinin olmadığı hatta olumsuz etki yaptığı; YPÇS'nin finansal performans göstergelerindeki değişimi %3,5-21,2 arasında; çalışanlarca algılanan örgütsel performanstaki değişimi % 53,1 düzeyinde açıkladığı belirlenmiştir.

Algılanan örgütsel performans ve gerçekleşen finansal performans (ROS, ROA, BPCI, ROE) arasındaki ilişkiler H_{11} hipotezi kapsamında pozitif anlamlı bulunmuş ve kabul edilmiştir. Değişim oranları arasındaki farkın, çalışanlarca yapılan performans kıyaslamalarının sadece finansal değil hizmet kalitesi, adayları firmaya çekme/tutundurma yeteneği gibi algısal temelli diğer alanları da içermesinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

YPÇS'nin farklı performans göstergelerini farklı yönde ve şiddette etkilediği sonucu, çevresel bağlama uygun olması durumunda İK uygulamalarının örgüt performansını artıracığı (Örn.: Boxall ve Purcell, 2000; Kim ve Wright, 2011; Bae vd., 2011) yönündeki Durumsallık Yaklaşımı ile örtüşmektedir. Fakat burada değişen bağlam, aracı veya düzenleyici etki sağlayan çevresel değişkenler değil, performans türündeki farklılıktır. Bununla birlikte bu araştırma kapsamında değişkenler arasındaki ilişkilerin nedenselliği hakkında müteakip hipotezlerin analiz sonuçlarının değerlendirilmesi gerektiği anlaşılmıştır. Genel olarak H_1 ve H_2 ile ilgili sonuçlar, performansın sadece bir yerine bir dizi İK uygulamasından etkilendiği için, İK uygulamaları paketinin, sinerjistik etki yaratma potansiyeli nedeniyle performans için uygun olduğu şeklindeki görüşleri (Wright ve Boswell, 2002; Paauwe, 2009) desteklemektedir.

H_5 ve H_6 Hipotezi:

Kabul edilen H_5 “Çalışanlarca algılanan YPÇS uygulamalarının örgütün kültürel özelliklerine anlamlı etkisi”; kabul edilen H_6 “Çalışanlarca bir bütün olarak algılanan YPÇS'nin örgütün kültürel özelliklerine anlamlı etkisi” hipotezleri, YPÇS kullanımının DÖKM Modeline göre tanımlanmış örgüt kültürü özelliklerini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

H_6 kapsamında YPÇS bir bütün olarak örgüt kültürünün dört türünü de etkilemektedir. H_5 kapsamında YPÇS uygulamalarının örgüt kültürünün dört türünü de etkilediği, bu etkide büyüklük sırasıyla iş ve görev tasarımı, terfi, performans yönetiminin tüm örgüt kültürü özelliklerini; iş güvencesinin katılım, tutarlılık ve uyumluluk kültürünü; personel işe alım yönetiminin katılım, tutarlılık ve misyon kültürünü; performansa dayalı ücretlendirmenin tutarlılık ve misyon kültürünü; ücretlendirme-yan haklar uygulamasının katılım ve misyon kültürünü olumlu yönde etkilediği; yetiştirme uygulamasının katılım kültürünü, personel işe alım uygulamasının katılım, uyumluluk ve misyon kültürünü olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir.

İş ve görev tasarımı, terfi, performans yönetimi başta olmak üzere iş güvencesi, personel işe alım yönetimi, ücretlendirme-yan haklar ve performansa dayalı ücretlendirmenin örgüt kültürünün gücünü artıran uygulamalar olduğu; yetiştirme ve personel işe alım uygulamalarının, örgütün kültür gücü arttıkça çalışanlarca olumsuz yönde değerlendirildiği ve memnuniyetsizliği işaret ettiği ifade edilebilir. YPÇS alt uygulamalarının örgüt kültürü özelliklerine olumsuz etkisi daha detaylı

değerlendirildiğinde, katılım kültürü arttıkça yetiştirme ve personel işe alım uygulamalarından; uyumluluk kültürü arttıkça personel işe alım uygulamalarından, misyon kültürü arttıkça personel işe alım uygulamalarından memnuniyetsizliğin arttığı saptanmıştır.

Bununla birlikte her YPÇS alt uygulamasının örgüt kültürüne aynı yönde ve şiddette etki gücünün bulunmadığı ve daha girift ilişkiler bütünü sergilediği; yöneticiler tarafından güçlü örgüt kültürü yaratmak için çalışanlarca olumlu değerlendirilmeyen YPÇS alt uygulamalarının diğer uygulamalarla yatay uyumunun sağlanması yönünde tekrar ele alınması ve örgüt kültürüne olumlu katkı sağlayacak şekilde geliştirilmesi gerektiği yönünde bulgular belirlenmiştir.

Bu tespitlere ilave olarak, Katılım kültürünü geliştirmek için performansa dayalı ücretlendirmenin; tutarlılık kültürünü geliştirmek için ücretlendirme-yan haklar, yetiştirme ve personel işe alım yönetimi uygulamalarının; uyumluluk kültürünü geliştirmek için performansa dayalı ücretlendirme, ücretlendirme-yan haklar, yetiştirme ve personel işe alım yönetimi uygulamalarının; misyon kültürünü geliştirmek için yetiştirme ve iş güvencesi uygulamalarının geliştirilmesine ihtiyaç olduğu tespit edilmiştir.

H_6 hipotezi kapsamında daha önceki araştırmalar incelendiğinde, Deal ve Kennedy'nin (1982:15), güçlü bir organizasyon kültürü oluşturmanın, çalışanların davranışlarını geliştirmek ve performansı artırmada güçlü bir araç olduğunu;

Evans'ın (1986), örgüt kültürünün aslında İKY uygulamaları aracılığıyla yönetildiğini;

Calori ve Sarnin (1991) ile Foo'nun (1992) örgüt kültürünün İKY ile ilişkili olduğunu;

Guest'in (1994), seçim, sosyalleşme ve eğitim prosedürleri aracılığıyla İKY'nin, kurumlar içindeki normlar, değerler ve gayri resmi kuralların paylaşılan kalıplarının ortaya çıkmasına ve korunmasına katkıda bulunabileceğini;

Huselid'in (1995) YPÇS'nin iyi iş sonuçları sağlayabilmeleri için uzun bir süre boyunca makul bir *tutarlılık* (consistency) derecesine de sahip olmaları gerektiğini;

Dessler'in (1997), Katılımı teşvik eden bir kültürün desteklediği performans değerlendirme sisteminin çalışanların işine ve örgüte bağlılığı artırdığını, üstler ve astlar

arasındaki açık bir şekilde tartışılan performans değerlendirmelerinin sadece iki tarafın sahipliğinde bir mülkiyet duygusu oluşturmakla kalmayıp aynı zamanda astlarının performansını da arttıracaklarını, beceri geliştirme, çalışan iletişimi-katılımı ve iç kariyer fırsatları alanlarındaki tutarlı uygulamalar ile hem işveren hem de çalışanların performans için daha elverişli bir ortamın oluştuğunu, Tutarlılığın genellikle performans değerlendirme sistemlerinin kritik başarı faktörü olduğunu ve etkin bir şekilde uygulandığında performans değerlendirmelerinin, üst-ast ilişkisini güçlendirerek performans yönetim sistemine bağlılığı teşvik edebildiğini;

Appelbaum'un (2000), YPÇS'nin çalışanların *katılımını*, beceri geliştirme ve motivasyonunu kolaylaştırdığını;

Armstrong ve Baron'un (2002), izlenen yollar birbirinden farklı olsa da İK'nın genel amacının firmaya özgü biçimde tavırları, davranışları ve değerleri biçimlendirmek olduğunu, İK stratejilerinin temel bileşenlerinden birinin de "bir performans kültürü oluşturmak" olduğunu;

Lisman vd.nin (2004:22), örgütlerin *uyumluluk/uyarlanabilirlik* (adaptability) özelliklerini geliştirmede beceri gelişimi gibi YPÇS uygulamalarının, değişen iş talebini karşılamak için kritik öneme sahip olduğunu, performans değerlendirme sistemlerinin etkin bir iş performansı elde etmek için tutarlı bir şekilde uygulanması gerektiğini, performans yönetim sistemlerinde algılanan esneklik ve adaletin daha iyi motive olmuş çalışanlara ve iyileştirilmiş iş sonuçlarına neden olacağını; Cawood'un (2008), örgüt kültürünün İKY ile ilişkili olduğunu;

Gerhart ve Fang'ın (2005: 979), İKY uygulamalarının uygulanabilirliğinin belirlenmesinde ülke farklılıklarının düşünülenden daha küçük olduğunu;

Zhang ve Jia'nın (2010), YPİK uygulamalarının etkinliği için örgütsel kültür faktörlerinin (rekabet ve takım odaklılık) önemli olduğunu;

Florea vd.nin (2011), örgüt kültürünün, örgütsel gelişimi sağlamak için çalışanları takım halinde çalışmaya ve koordinasyon sağlamaya teşvik edebildiğini,

Mao'nun (2013), bireysel performansın – ve dolayısıyla örgütsel performans – örgüt tarafından belirtilen yüksek performanslı politikalarla ziyade YPÇS'ne çalışan bakışı ile şekillendiğini;

Alvesson ve Sveningsson'un (2015:50), kültürel değişimin sağlanmasında yaygın olarak kullanılan YPÇS kapsamında uygulama kombinasyonu önerisinde bulunduğunu;

Armstrong ve Taylor'un (2014), örgüt kültürü/performans kültürünün, YPÇS tarafından oluşturulduğunu ve ayrı varlık olarak uygulanmasına kıyasla bir bütün olarak performans üzerinde çok daha güçlü bir etki yapacak tamamlayıcı uygulama demetleri geliştirip uygulamakla ilgili olduğunu (2014:59), yüksek performanslı bir kültürün YPÇS uygulamaları ile destekleneceği ve geliştirileceğini (2014:58);

DeCenzo vd.nin (2017:198), örgütün çekirdek değerlerini destekleyen kariyer gelişim faaliyetlerinin örgüt kültürünü kuvvetlendirdiğini tespit ettikleri sonuçlara benzer şekilde bu araştırmada da benzer bulgulara ulaşılmış ve alan yazın desteklenmiştir. Fakat, Wei vd.nin (2008), kurumsal kültürün YPÇ uygulamalarını etkilediğini ve etkinin kültürden performansa doğru olduğunu, grup ve gelişim kültürünün İK uygulamaları üzerinde pozitif anlamlı etkisi bulunurken hiyerarşi kültürünün anlamlı bir etkisinin olmadığını belirttiği çalışması ile tezat bir durum oluşmaktadır.

Farklı ülkelerde yapılan yukarıdaki çalışmalara, Türk Bankacılık Sektörü özelinde yapılan bu çalışma da eklendiğinde, İK-Kültür etkileşimine Tsai (2006) ile Zhang ve Jia,'nın (2010) YPÇS uygulamalarının kültürel görecelikten etkilenmediği tespitlerine H_6 hipotezi testi bulguları sonucunda (Bir bütün olarak YPÇS-ÖK ilişkisi) ilave bulgular ilk planda sunulmuştur. Fakat müteakip hipotezlerin testinde ÖK türünün farklı sonuçlar doğurduğu gösterilecektir.

H_5 hipotezi kapsamında daha önceki araştırmalar incelendiğinde,

French ve Bell'in (1990), şirketlerin bilgi paylaşımını, katılımcı yönetimini ve resmi şikâyet prosedürlerini vurgulayan İK uygulamaları ile gerekli iç değişim girişimlerini kolaylaştırmaya yardımcı olacağını;

Earl'ün (2003), işe alma, eğitim, ücret ve performans değerlemenin örgütsel kültüre etki ettiğini;

Condrey'in (2010), işe alım, seçim ve yerleştirme sürecinin örgüt kültürünü etkilerken örgüt kültürünün de eş zamanlı işe alım süreçlerini etkilediğini;

Kosa'nın (2011) örgütlerde kalite kültürünün yaratılmasında, kültürün değişiminde İKY işlevlerinin (planlama, eğitim, ücretlendirme, performans değerlendirme) etkin ve belirleyici bir rolü olduğunu tespit ettikleri çalışmalara benzer şekilde bu araştırmada da alt İK uygulamalarının kültür ile etkileşim gösterdiği yönünde bulgulara ulaşılmış ve alan yazın Türk Bankacılık Sektörü özelinde farklılık gösterecek şekilde desteklenmiştir.

Fakat, H_5 ve H_6 hipotez testi bulguları birlikte incelendiğinde, bazı İK alt uygulamalarının örgüt kültürüne etki etmeyebileceği, hatta negatif etki edebileceği tespitinden hareketle, aslen Ngo vd.nin (1998), kültürel değerlerdeki benzerlik ve farklılıkların İK uygulamaları açısından fark yarattığı; Horgan ve Mühla (2005) ile Peltokorpi'nin (2011) kültürel göreceliğin etkili olduğunu bulgulayan çalışmalarını destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır. Söz konusu farkın, genel anlamda İK uygulamaları seti veya bütünü yerine alt uygulamaların incelenmesi gerektiği, her alt uygulamanın kültürel ayrımlara göre değiştiği, bireysel/örgütsel/sektörel algılama farklılıkları nedeniyle de farklı etkilerde bulunabileceği ifade edilebilir.

Bu tespit, Lertxundi ve Landeta'nın (2011), bireyciliğin grup sadakatine ve normlarına saygıya, kolektif faaliyetlere katılıma, sosyal uyum ve yüksek bir sosyalleşme derecesine karşı olarak, otonomi ve kişisel mahremiyetin derecesini amaçlayan sosyal değerlerle ilgili olduğu imasını; Kirkman ve Shapiro (2001) ile Steensma vd.nin (2000), performansa bağlı ödülün yüksek derecedeki bireycilikle daha fazla ilgili olacağı, yüksek bir kolektivizmin takım çalışmasına yönelik daha fazla işbirliği ve olumlu tutumla ilişkili olduğu, kolektivist değerlerin baskın olduğu toplumdaki çalışanların takım çalışması yapmalarının daha mümkün olacağı kabulünü; Rhoades ve Eisenberger'in (2002), işgörenlerin işlerine ilişkin tutum ve davranışları üzerinde 'ilk üstün algılanan desteğinin' pozitif yöndeki etkisinin işgörenlerin sosyo-duygusal (socioemotional) ihtiyaçlarının karşılanmasına bağlı olduğunu; Zhang vd.nin (2018), hat yöneticisi-örgüt hedefinin uyumlu olmasının, kurumsal düzeydeki YPÇS ile çalışanın deneyimlediği YPÇS arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği; Gerhart ve Fang'ın (2005:981), örgüt kültürünün İKY uygulamaları yapısına ilişkin olarak ülke bazlı ayrımlardan iki kat daha fazlasını açıkladığı tespitini, sonuç olarak başka bir ifade ile kültürel bağlama göre etkileşimin değişebileceği bulgusunu desteklemektedir.

Türkiye özelinde yürütülen araştırmalar incelendiğinde, Aycan vd.nin (2000) İKY'nde kültürler arası farklılıklar araştırmasında Türkiye'nin paternalizm düzeyi yüksek, orta düzeyde ortaklaşacı, hiyerarşik iş kültürüne sahip olduğunu ve İKY uygulamalarında ise iş zenginleştirme ve personel güçlendirmede yüksek, performansa dayalı ödüllendirmede düşük puanlandığı; Otluoğlu'nun (2014), algılanan yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin iş performansına etkisinde, algılanan "ilk üstünden destek görmenin" biçimlendirici değişken rolü oynadığı; Soran vd.nin (2016), İKY süreçlerinin (seçim uygulamaları, eğitim ve geliştirme, performans ölçümü ve iş-aile desteği)

algılanan örgütsel performans üzerindeki etkisinde, örgütsel öğrenmenin aracı rol oynadığı bulgularına bu araştırma sonuçlarını ekleyerek şu yorumda bulunulabilir.

Özelde İK uygulama tarzının, genelde kültürel farklılıkların (örn. kolektivizm) YPÇS'nin oluşturulmasını destekleyeceği; daha genel bir anlatımla da, toplum/örgüt kültürünün YPÇS kapsamında geçen uygulamalardan her biri ile farklı derecede ve farklı yönde etkileşimde bulunduğu/etkilediği, sonuçta YPÇS'nin kabulü, desteklenmesi, uygulanması ve kültür ile etkileşiminin bağlamsal olduğu vurgulanabilir. Bu tespitlerle benzer yönde Hofstede (1991), ülkelerin kültürel değerlerinin hem yerel koşullara uyum hem de kullanılan İK uygulamaları tipini etkilediğini ifade etmektedir. Ülkelerin kültürel değerleri, belirli ülkelerin firmalarının kontrolü merkezden bırakacakları ve bağlı şirketlerin yerel koşullara uyarlanmış olan İK uygulamalarını tasarlamalarına izin vereceklerinden hareketle farklılaşacaktır.

H₇ ve H₈ Hipotezi:

Kabul edilen *H₇* “Örgütün kültürel özelliklerinin algılanan örgütsel performans üzerinde anlamlı etkisi”; kabul edilen *H₈* “Örgütün kültürel özelliklerinin GFP üzerinde anlamlı etkisi” hipotezleri, örgüt kültürünün performansı, kültürün alt boyutları ayırımına göre olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Bu tespitle birlikte, Türk Bankacılık Sektörü özelinde ÖK'nün (Katılım, Tutarlılık, Uyumluluk, Misyon) somut/gerçekleştirilen finansal performansa etkisi incelendiğinde, örgütün dışsal uyum yeteneğinde *Misyon*, içsel bütünleşme yeteneğinde *Tutarlılık* kültürü ile daha baskın özellikler sergilediği; diğer bir ifade ile, finansal performansı geliştirmede çalışanların Durağanlık/İstikrar odaklı bir örgütsel kültür eğiliminin önemine işaret ettiği belirlenmiştir. ROS, ROA ve BPCI için sadece Tutarlılık kültürünün, ROE için içsel bütünleşme boyutları olan Katılım ve Tutarlılık kültürünün, ROI için sadece Misyon kültürünün, NFM ve TOBIN's Q için sadece Misyon kültürünün olumlu yönde anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir.

Buna ilave olarak Uyumluluk kültürünün NFM göstergesine etki etmemekle birlikte diğer tüm finansal performans göstergelerine olan negatif etkisi dikkat çekmektedir. Bu tespit, performansın artmasının Uyumluluk özelliklerinde azalmaya yol açması gibi ters nedensellik bağı kurulmasını da düşündürmektedir. Diğer taraftan ironik olarak, iyi entegre oldukları için çoğunlukla en az tepkiselliğe sahip oldukları, risk almadıkları, ülkesel bağlam dikkate alındığında dışsal uyum sağlamada belirsizlikten

kaçınma eğiliminin etkisiyle dış çevreye karşı esneklikten ziyade istikrarı tercih ettikleri, bu nedenle de performansa etkisi olduğu beklenen Uyumluluk özelliğinin Türk Bankacılık Sektöründe işlevsiz olduğu; hatta bozucu etki yarattığı yönünde işaret verdiği değerlendirilmektedir.

DÖKM çerçevesinde içsel odaklılıkta Tutarlılık özelliğinin, dışsal odaklılıkta Misyon özelliğinin GFP'ye etkisinde ön planda olduğu Türk Bankacılık Sektörü, amaçları ve stratejik hedeflerini tanımlamış, geleceğe yönelik bir vizyon ifade eden net bir amaç ve yön duygusuna sahip olma eğiliminin performans elde ederek karşılık bulduğu bir sektör olmakla birlikte, 'performansı yükseldikçe risk alan ve hatalarından öğrenerek değişim yaratma eğiliminde' azalmanın görüldüğü özelliklere sahip olduğu belirlenmiştir. İçsel Bütünleşme kapsamında dış güçlükler ve beklenmedik durumlarla başa çıkmada esas olan iç direnci sağlayabilen, hedef başarısı ve sorun çözümü için birleşik yaklaşıma sahip olmanın finansal performansla karşılık bulduğu bu sektör, çalışanların örgüt içinde yer alan süreçlere yeterince dâhil olmadığı, çalışanların güçlü bir sahiplik hissinde yetersizliklerin olduğu yapıda bir resim çizmektedir. Nitekim İş ve Görev Tasarımı Uygulamalarının performans göstergeleri ile negatif anlamlı ilişkileri ile Yetiştirme Uygulamalarının performansa etkisinde bir varlık gösterememesi de Katılım kültürü düzeyinin düşüklüğünü teyit eden bulgulardır.

Kültür ve performans arasındaki ilişkilere yönelik araştırmalara bakıldığında, Peters ve Waterman (1982), yüksek performanslı örgütlerin, belirli kültürel niteliklere ve 'güçlü kültürlerle' sahip oldukları için düşük performanslı örgütlerden ayırt edilebileceğini; Gordon ve DiTomaso (1992), güçlü bir kültürün kısa vadeli şirket performansını öngördüğüne dair destekleyici bulgular elde ettiğini; Deal ve Kennedy'nin (1982), örgütsel performansın güçlü paylaşılan değerlerle geliştirilebileceğini; fakat, Deal ve Kennedy'nin önerilerinin Reynolds (1986) ve Saffold (1988) tarafından eleştirilerek örgüt kültürünün performansla ilişkilendirilmesine yönelik öne sürülen modelin artık kültür ve performans arasındaki bağın daha karmaşık bir anlayışla ele alınıp geliştirilmesi gerektiği için yeterli açıklamada bulunamadığını; Flamholtz'un (2001), kültürün bilanço sonuçlarını da etkilediğini bulgulayan Batı bağlamında çalışmalar bulunmaktadır.

ABD ve Avrupa dışındaki çalışmalara bakıldığında ise, Shahzad, vd.nin (2013) Pakistan'da örgüt kültürü ve çalışanın iş performansı arasında pozitif anlamlı ilişki bulunduğunu; Ahmad, vd.nin (2017) Pakistan'da örgüt kültürünün örgütsel performans üzerinde güçlü olumlu bir etkiye sahip olduğunu; Wei vd.nin (2014), Çin'de örgütsel

kültürün (adhokrazi ve klan), gelişmekte olan ekonomide rekabet üstünlüğü ve üstün performansın öncülleri olduğunu, organik kültürlerin pazar tepkisini etkilediğini, üstün performansın üretilmesinde pazar tepkisinin ve ürün stratejisinin değişmesinin kritik rolleri olduğunu tespit eden çalışmalar da bulunmaktadır.

Örgüt kültürü ile performansı arasında anlamlı ilişki tespit etmekle birlikte farklı örgüt kültürü tiplerinin örgütsel performansı farklı şekilde etkiledikleri sonucuna ulaşıldığı (Denison ve Mishra, 1995) tespitinden hareketle, Türkiye’de örgüt kültürü ve performansı ilişkisini DÖKM ile inceleyen beş araştırma vardır. Türkiye gibi toplulukçu (Sargut, 2010), paternalist ve dışıl özelliklerin egemen olduğu, belirsizlikten kaçınan ve görece yüksek güç mesafesine sahip (Böyükaslan vd., 2016:81) toplumsal kültür yapısı unutulmadan, bankacılık sektörü özelinde Denison Modeline dayanan araştırmaya rastlanmamakla birlikte, bu modeli içeren diğer sektörlerdeki araştırma sonuçları dikkate alındığında:

Eren vd.nin (2003), üretim sektöründen 124 işletme üzerinde örgüt kültürünün içsel bütünleşme ve dışsal odaklanma boyutlarının ROS, ROA, ROE, satışlardaki artış ve pazar payına etkisini inceledikleri araştırmada, içsel bütünleşmenin işletme performansı üzerinde etkisi olmadığını, dışsal odaklanmanın işletme performansı ile doğrudan olumlu ilişki içerisinde olduğunu; Eren vd. (2003:56), katılım boyutunun finansal performans üzerinde etkisi olmadığını belirtmişlerdir.

Zehir ve Özşahin’in (2006) Türkiye’de imalat sektöründeki araştırmasında, katılımcılık ile örgüt performansının ilişkili olduğunu; Yılmaz ve Ergun (2008), 18 farklı endüstriden 100 üretim firmasının DÖKM çerçevesinde dört büyük örgütsel kültür özelliğinin örgüt performansı ile ilişkili olduğunu; finansal performans üzerinde etkisi bulunmayan katılım boyutunun sadece subjektif performans ölçütü olan çalışan memnuniyetinin belirleyicisi olduğunu; örgüt performansının, satış büyümesinin, pazar payı büyümesinin ve ROA’nın desteklenmesi açısından misyon özelliğinin en belirgin olduğunu; bir firmanın başarılı yeni ürünler geliştirme yeteneğinin öncelikle uyumluluk ve tutarlılık özelliklerinden etkilendiğini, diğer kültürel boyutlar kontrol altında tutulduğunda tutarlılık boyutunun pazar payı artışı üzerindeki etkisinin negatif anlamlılık düzeyinde sonuç verdiğini belirlemiştir.

Böyükaslan (2018) tarafından, BIST Kimya, Petrol, Kauçuk ve Plastik Ürünler Sektöründe yer alan 33 işletmeden 322 katılımcı üzerinde yürütülen araştırmada, örgüt kültürünün katılım, tutarlılık, uyumluluk özelliklerinin ROE üzerinde herhangi bir

anlamli etki gostermediği, misyon ozelliginin ise %90 guven duzeyinde sınırlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Söz konusu beş araştırmanın da üretim sektöründe yapıldığı unutulmamalıdır. Bu araştırma özelinde, toplumsal kültürden de beslendiği bilinen Türk Bankacılık Sektörü, Tutarlılık ve Misyon kültürünü koruyucu/geliştirici, Katılım ve Uyumluluk kültürünü tekrar ele alarak dönüştürücü/iyileştirici öncelikle varsayım, devamında inanç, değer ve artifaktlara/mekanizmalara yönelmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Kültür-Performans bağlantısına yönelik son dönemde farklı ÖK modelleriyle Türkiye’de yapılan çalışmalar incelendiğinde:

Yılmaz vd. (2009), kültür ve performans boyutlarına etkileri ile ilgili araştırmasında, genel işletme performansları (kârlılıkları) ile ilişkili en önemli kültürel özelliğin “Girişimcilik Oryantasyonu” olduğunu; Leblebici ve Karasoy (2009), örgüt kültürünün algılanan hizmet kalitesi üzerinde etkili olduğunu; Yeşil ve Kaya (2013), Gaziantep’te 54 KOBİ üzerinde yürütölen araştırmada ise, örgütsel kültür boyutlarının finansal performans üzerinde hiçbir etkisinin olmadığını; Bayazıt ve Koçaş (2010), bir holdinge bağlı 14 farklı şirkette yaptığı çalışmada örgütsel kültürün pazar odaklılık performansı algısını etkilediğini; bu modele göre pazar odaklılık performansını artırmak isteyen örgütlerin öncelikle adhokrasi kültürünü (girişimciliği) ön plana çıkarırken, bir yandan da klan kültür tipinin özelliklerini (dayanışma, güven ve takım çalışmasını) de barındırması gerektiğini; Erkmen ve Bozkurt (2011), sağlık ve telekomünikasyon sektörlerindeki araştırmasında örgüt kültürü ile örgütsel bağlılığın ilişkili olduğunu; Özer vd. (2013), destekleyici bir örgüt ikliminin, psikolojik sermaye düzeyinin iş doyumuna yansımada önemli bir belirleyici faktör olduğunu bulgulamışlardır.

Kaya ve Kesen (2014), Kayseri imalat ve hizmet sektöründeki 78 firmada çalışan 425 kişi üzerinde yürüttükleri araştırmada, örgüt kültürü tiplerinden pazar kültürünün çalışan performansını arttırdığını vurgulamaktadır.

DÖKM odağında, Denison ve Mishra (1995) ile Fey ve Denison (2003) tarafından yürütölen araştırmalarda da, DÖKM’nin dört boyutu (*uyumluluk, misyon, tutarlılık ve katılım*) ile ROA, ROI, satışlardaki artış, pazar payı ile kalite, çalışan tatmini, ürün/hizmet gelişimi olarak adlandırılan örgütsel verimlilik göstergeleri arasında anlamlı ilişki bulunduğunu belirleyen bu çalışmalarda, araştırmacıların örgüt performansının örgüt kültürüne atfedebileceğine yönelik bulgular ifade edilmektedir. Denison (2000) Modeline dayanarak Uyumluluk ve Misyon şeklinde dışsal odaklanma temelli örgüt

kültürünün algılanan finansal performansı etkilediğinin belirlendiğini; aynı doğrultuda Schein (1992), Kotter ve Heskett (1992) yapmış oldukları çalışmalarda dışsal odaklı kültürel yapının örgüt performansı üzerine önemli etkileri olduğunu vurgulamaktadırlar (Kundu ve Gahlawat, 2016:1600). “Strateji, misyon ve vizyon ekonomik mantığı açıklar, değerler ise duygusal ve moral yönünü tanımlar” diyen Campbell ve Yeung’un (1991), vizyonun “hem gündelik hem de stratejik kararlarda etkili olması firmanın olumlu performansını etkiler” görüşü çalışmamızca kısmen teyit edilmiş/edilmemiştir. Çünkü Batı bağlamında yapılan bu tespitler, Türk Bankacılık Sektöründe doğrudan ilişkinin analiz edildiği H_7 “Örgütün tüm Kültürel özelliklerinin algılanan örgütsel performans üzerinde anlamlı etkisi vardır” hipotezi ile aynı; fakat H_8 “Örgütün kültürel özelliklerinin GFP üzerinde anlamlı etkisi vardır.” hipotezi ile kısmen benzer sonuçları göstermiştir.

ÖK-GFP ilişkisi, kültürün alt boyutlarına ayrıştırılarak incelendiğinde GFP göstergesi türüne göre farklılıklar sergilemektedir. H_8 hipotezinin testi sonucunda, örgüt kültürü-işsel bütünleşme odağındaki *Tutarlılık* kültürünün, yedi GFP göstergesinin dördünü (ROS, ROA, BPCI, ROE) pozitif etkilediği, ikisine (ROI, TOBIN’s Q) etkisi olmadığı, NFM’yi negatif etkilediği; Dışsal Uyum odağında *Misyon* kültürünün yedi GFP göstergesinin üçünü (ROI, NFM, TOBIN’s Q) pozitif etkilediği, üçüne (ROS, BPCI, ROE) etkisi olmadığı; ROA’yı negatif etkilediği tespitleriyle Batı bağlamında yürütülen araştırmalardan farklılık sergilemektedir.

Bu araştırmada, ÖK-Performans ilişkisinde H_9 ve H_{10} hipotezleri kapsamında kurulan Aracılık Modellerinde, YPÇS’nin örgüt performansına doğrudan etkisi çıkartıldığındaki ÖK-Performans direkt ilişkisinde (*b* yolu) ;

- Tüm örgüt kültürü özelliklerinin AÖP’ye pozitif etkisinin kaybolduğu,
- Katılım kültürünün ROE’ye pozitif etkisinin kaybolduğu,
- Katılım kültürünün BPCI’ye etkisizliğinin negatife döndüğü,
- Katılım kültürünün ROI ve TOBIN’s Q’ya negatif etkisinin devam ettiği,
- Katılım kültürünün ROS, ROA ve NFM’ye etkisizliğinin devam ettiği,
- Tutarlılık kültürünün BPCI’ya pozitif etkisinin kaybolduğu,
- Tutarlılık kültürünün TOBIN’s Q’ya etkisizliğinin negatife döndüğü,
- Tutarlılık kültürünün ROS, ROA ve ROE’ye *pozitif etkisinin devam ettiği*,

- Tutarlılık kültürünün NFM'ye negatif etkisinin devam ettiği,
- Tutarlılık kültürünün ROI'ya etkisizliğinin devam ettiği,
- Uyumluluk kültürünün ROS, ROA, ROI, BPCI, ROE ve TOBIN's Q'ya negatif etkisinin devam ettiği,
- Uyumluluk kültürünün NFM'ye etkisizliğinin devam ettiği,
- Misyon kültürünün, ROI, NFM ve TOBIN's Q'ya pozitif etkisinin kaybolduğu,
- Misyon kültürünün ROE'ye etkisizliğinin negatife döndüğü,
- Misyon kültürünün ROA'ya negatif etkisinin kaybolduğu,
- Misyon kültürünün ROS ve BPCI'ya etkisizliğinin devam ettiği belirlenmiştir.

Örgüt kültürü ile ilgili bu bulgular ışığında, Türk Bankacılık sektörü özelinde Örgüt Kültürü-Performans bağlantısına yönelik, ÖK'nün çalışanlarca AÖP'ye etkisi olduğu ilk planda belirlenmiş olsa da bu etkinin YPÇS uygulamaları kaynaklı olduğu; Uyumluluk kültürünün GFP'ye negatif etkisinin daha baskın olduğu; Sadece Tutarlılık kültürünün performansa (ROS, ROA, ROE) etkisinin olduğu ve YPÇS etkisi olmadan da bu olumlu etkinin değişmediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu tespitler ile Türk Bankacılık sektörünün performansa etki sağlamada stratejik bir kaynak olan örgüt kültüründen Tutarlılık kültürü haricinde yeterince istifade etmediği/edemediği belirtilebilir. Örgüt kültürü ile ilgili akıl yürütme zinciri aşağıdaki Aracılık Modeli bulguları ile daha detaylı hale getirilecektir.

H₉ ve H₁₀ Hipotezi:

Hipotez testleri için aracı etkilerin aynı zamanda incelenebildiği bir yol analizinden yararlanılmıştır (Preacher vd., 2007:195).

YPÇS-Performans doğrudan bağlantısına yönelik H₉ ve H₁₀ hipotezleri için yapılan aracılık testlerinde;

- YPÇS'nin AÖP'yi ÖK'nün etkisi olmadan, doğrudan olumlu yönde etkilediği (Şekil 62-65; Tablo 48-51),
- YPÇS'nin ROS'u Uyumluluk ve Misyon kültüründen etkilenmeden doğrudan ve olumlu yönde etkilediği (Şekil 68, 69; Tablo 54,55),
- YPÇS'nin ROA'yı Uyumluluk kültüründen etkilenmeden doğrudan etkilediği (Şekil 72; Tablo 58),

- YPÇS'nin ROI'yi Katılım ve Uyumluluk kültüründen etkilenmeden doğrudan ve olumlu yönde etkilediği (Şekil 74,76; Tablo 60,62),

- YPÇS'nin BPCI'yı Katılım ve Uyumluluk kültüründen etkilenmeden doğrudan ve olumlu yönde etkilediği (Şekil 78,80; Tablo 64,66),

- YPÇS'nin ROE'yi tüm ÖK boyutlarından etkilenmeden doğrudan ve olumlu yönde etkilediği (Şekil 82-85, Tablo 68-71),

- YPÇS'nin NFM'ye tüm ÖK boyutlarından etkilenmeden doğrudan hiçbir etkisinin (olumlu veya olumsuz yönde anlamlı) olmadığı (Şekil 86-89; Tablo 72-75),

- YPÇS'nin TOBIN's Q'yu Katılım, Tutarlılık, Uyumluluk kültürü özelliklerinden etkilenmeden doğrudan hiçbir etkisinin (olumlu veya olumsuz yönde anlamlı) olmadığı (Şekil 90-92; Tablo 76-78); YPÇS'nin TOBIN's Q'yu Misyon kültürü özelliklerinden etkilenmeden doğrudan anlamlı ve olumsuz yönde etkilediği (Şekil 93; Tablo 79) tespit edilmiştir.

Test edilen 32 modelin 15'inde (NFM ve TOBIN's Q hariç) örgüt kültürünün etkisi çıkartıldığında, YPÇS'nin AÖP ve GFP'ye doğrudan anlamlı pozitif etkisi belirlenmiştir. Böylece H_3 "Çalışanlarca bir bütün olarak algılanan YPÇS'nin çalışanlarca AÖP üzerinde anlamlı etkisi" hipotezi bir kez daha doğrulanmıştır.

H_4 "Çalışanlarca bir bütün olarak algılanan YPÇS'nin GFP üzerinde anlamlı etkisi" hipotezi kapsamında kısmen kabul edilen; sadece ROE'ye anlamlı pozitif, NFM ve TOBIN's Q'ya anlamlı negatif etkisi olduğu, diğer GFP göstergelerine etkisi olmadığı bulguları, H_{10} hipotezi kapsamında tekrar test edildiğinde ROE için bir kez daha doğrulanmaktadır. Bununla birlikte, YPÇS'nin NFM'ye negatif etkisi ile YPÇS'nin TOBIN's Q'ya negatif etkisi Misyon kültürü hariç ortadan kalkmıştır.

Bununla birlikte, H_4 hipotezi kapsamında YPÇS'nin etkisinin anlamsız bulunduğu ROS, ROA, ROI ve BPCI göstergelerinin, H_{10} hipotezi için yapılan aracılık testlerinde ÖK türüne göre farklı sonuçlar verdiği anlaşılmaktadır. Devamında;

YPÇS'nin, H_{10} "YPÇS'nin GFP üzerindeki etkisinde örgüt kültürü özellikleri aracılık eder" hipotezinin testinde örgüt kültürü özelliğine göre, ROS (Uyumluluk ve Misyon kültürü etkisinden arındırıldığında), ROA (Uyumluluk kültürü etkisinden arındırıldığında), ROI (Katılım ve Uyumluluk kültürü etkisinden arındırıldığında), BPCI'yı (Katılım ve Uyumluluk kültürü etkisinden arındırıldığında) anlamlı pozitif

etkilediği belirlenmiştir. Bu tespit YPÇS-Performans bağlantısında Durumsallık Yaklaşımını doğrulayan, aynı zamanda, bu bağlantının örgüt kültürü kaynaklı olarak değiştiği yönündeki bulgudur. Diğer taraftan etkinin yönünün ve şiddetinin değişken olması da (nonlinear) sektörel bazlı farklılıkları akıl zincirine dahil ettiği için Konfigürasyonel Yaklaşımın desteklendiği yönünde ilk işaretlerdir.

NFM ve TOBIN's Q ayrı olarak incelendiğinde;

- YPÇS'nin NFM'ye tüm örgüt kültürü özelliklerinden etkilenmeden doğrudan anlamlı etkisinin olmadığı,

- YPÇS'nin TOBIN's Q'ya Katılım, Tutarlılık ve Uyumluluk kültürü özelliklerinden etkilenmeden doğrudan anlamlı etkisinin olmadığı, fakat Misyon kültürünün bulunduğu modelde negatif anlamlı etkisini devam ettirdiği belirlenmiştir.

Bu bilgiler, YPÇS'nin finansal performansına da doğrudan etki sağlayabilen güçlü bir bağımsız değişken olduğunu, fakat örgüt kültürü ile etkileşim halinde iken farklı sonuçlara ulaşabildiği yönünde diğer işarettir. Hatta, H_4 hipotezi kapsamında ilişkisi araştırılan NFM ve TOBIN's Q göstergelerini negatif anlamlı etkileyen YPÇS'nin, H_{10} hipotezi için yapılan aracılık testlerindeki YPÇS-GFP doğrudan etkisi dikkate alındığında, H_4 hipotezinin testi sonucundaki olumsuz anlamlı etkinin kalktığı ve bu olumsuz etkinin örgüt kültürü üzerinden dolaylı ilişkiler ile açıklanması durumunu ortaya çıkarmıştır. Bu durum ise, aynı tespiti doğrulama yönünde bir başka işaret olmakla birlikte farklı açıklamalara ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

Bu tespit, YPÇS-NFM, YPÇS-TOBIN's Q bağlantısında farklı aracı değişkenlerin etkisinin incelenmesi gerektiğini gösterdiği gibi; NFM ve TOBIN's Q'nun ROS, ROA, ROI, BPCI, ROE göstergelerinden bağımsız bir özellikler bütünü olduğunu ve farklı tedbir/uygulamaların hayata geçirilmesi/yönlendirilmesi gerektiğini, ülke/sektör/örgüt bazlı farklı özellikler sergilediğini de göstermektedir. Bu doğrultuda, 'Bulguların Değerlendirilmesi' aşamasında dokuz Banka yöneticisi ile yarı yapılandırılmış mülakatlar icra edilmiştir. Mülakat sonuçlarında, Bankacılık sektöründeki muteber göstergelerden biri olan NFM'yi etkileyen değişkenler ve durumlar için ;

- 2008'den itibaren global kriz ile birlikte dolar kurunda artış yaşanması,

- ABD'nin tahvil alım programının sonlanması neticesinde faizlerin yükselmesi ve doların anavatanına yönelmesi ve artan ülke riski sonucunda sendikasyon kredilerinin yükselmesi,

- Banka sahiplik yapısına göre de sendikasyon kredi oranının değişebildiği,
- Düşük enflasyonist ortam,
- Siyasetin finansmanında bankacılık sistemi üzerinde artan baskı,
- Sendikasyon kredisi oranını Standart & Poor's'un belirlediği ve politik temelli değerlendirmeleri içerdiği için Türkiye'nin dış kaynaktan para bulmasının zorlaştığı,
- İK üzerinden geçmeyen faiz gideri kaleminin baskınlığı

ifade edilmiş ve araştırmadaki performans göstergelerini kapsayan bu dönemde Türk Bankacılık Sektörünün yukarıdaki etkilerden kaynaklı yüksek sendikasyon kredisi ile para bulabildiği; bu oranların üzerine ekleyeceği yüksek faiz marjı nedeniyle yurt içinde kredi müşterisi bulmakta zorlandığı, neticede bankaların nakit döngüsünü sağlayamama riski nedeniyle düşük faiz marjını tercih edip satışları artırarak kârlılık sağlamayı tercih ettikleri vurgulanmıştır.

Hem kârlılığa hem de yönetim etkinliğine ilişkin bir ölçüt olarak değerlendirilen NFM ile ilgili alan yazın taramasında ise;

- 2001 yılındaki yeniden yapılanma ile güçlenen sektörün düzenleyici ve denetleyici kurumların faaliyete geçerek toksik finansal ürünlere (mali zafiyet yaratıcı/sorunlu) yer vermemesi nedeniyle 2008 krizinde toplam faktör verimliliğinin artış hızında azalma olmakla birlikte artışını devam ettirdiği (Akın vd., 2009),

- 1990-2005 yılları arasında Net Faiz Marjının yüksek olduğu fakat Net Faiz Marjının bileşenleri incelendiğinde, karşılık giderlerinin marjdaki etkisinin AB ülkelerine göre daha fazla olduğunun görüldüğü (Atasoy, 2007:47),

- Demirgüç-Kunt ve Huizinga (1999) tarafından ülkedeki yasal altyapının iyileşmesinin, bankacılık sektörü net faiz marjlarının daralmasına yol açtığı (Atasoy ve Aydoğan, 2007:6) belirlenmiştir.

YPÇS'nin odağındaki insan kaynağının önemini ortaya çıkaracağı değerlendirilen, diğer bir anlatımla, entelektüel sermayesinin değerini belirleyici TOBIN's Q göstergesinin;

- Halkın borsayı algılamasının bankacılık performansından öte genel sektör değerlendirmeleri (Sermaye yeterlilik rasyosu, risk algısını gösteren ülke ve banka değerlendirmeleri) üzerinden gerçekleştiği,

- İç dinamiklerin bir ögesi olan çalışanlardan ziyade dışsal şartlardan (dış yatırımcı sayısı, pazar payı, sermaye yeterlilik rasyosu, sorunlu kredi oranları, dijital bankacılık potansiyeli, teknolojiye yatırımı) etkilendiği,

- BIST indeksinin politik risklerden etkilendiği,

- Bankanın üç aylık kârı açıklandığında sonuçlar iyi olsa bile anlık politik riskler ve kur artışı gibi nedenlerle hisse senedi değerinin düşebildiği, bu nedenle de TOBIN's Q değerinin gerçekçi hesaplanmadığı,

- Bankaya sahip sermaye grubunun uluslararası para piyasalarındaki imajının önemli olduğu,

- BIST'ın yabancı yatırımcının spekülatif hareketlerine karşı hassas olduğu nedenleriyle diğer performans göstergeleri ile benzer yönde, geçerli ve anlamlı bulgular sunamayacağı değerlendirilmiştir.

Nitekim bu tespite yönelik yürütülen alan taramasında, Atay (2018), makroekonomik göstergeler ile hisse değeri arasındaki ilişkileri 2006-2017 yıllarındaki (dahil) göstergeler üzerinden araştırdığı çalışmada, Garanti Bankasına ait hisse senetlerinin döviz kuru ve ABD faiz oranı ile negatif, S&P 500 Endeksi ile pozitif, Türkiye Halkbankasına ait hisse senetlerinin ABD faiz oranı ile ve sanayi üretim endeksi ile negatif, S&P 500 endeksi ile pozitif, Yapı ve Kredi Bankasına ait hisse senetlerinin ise sanayi üretim endeksindeki değişimlerden negatif yönde etkilendiği, döviz kuru ile negatif, S&P 500 endeksi ile pozitif yönde ilişkili olduğunu belirlemiştir.

Bu tespitlerden yola çıkarak, Türk Bankacılık sektöründe YPÇS'nin performansa etkisinde, performans göstergeleri olarak NFM ve TOBIN's Q'nun diğer performans göstergelerinden ayrı ve hatta ters hareket etmesi sonucunun ülke ve sektör odaklı farklılıktan, makroekonomik etkenlerin baskınlığından kaynaklandığı; bu nedenle de YPÇS-NFM, YPÇS-TOBIN's Q negatif ilişkisinin farklı araştırmalarla incelenmesi gerektiği neticesine ulaşılmıştır.

Örgüt Kültürü-Performans bağlantısına yönelik H_9 ve H_{10} hipotezleri için yapılan aracılık testlerinde:

- Katılım kültürünün ROI, BPCI, TOBIN's Q'ya doğrudan anlamlı negatif etkisi,

- Tutarlılık kültürünün ROS, ROA, ROE'ye *doğrudan anlamlı pozitif etkisi*,
- Tutarlılık kültürünün TOBIN's Q'ya doğrudan anlamlı negatif etkisi,
- Uyumluluk kültürünün ROS, ROI, BPCI, ROE, NFM, TOBIN's Q'ya doğrudan anlamlı negatif etkisi,
- Misyon kültürünün ROE'ye doğrudan anlamlı negatif etkisi olduğu yönünde bulgular elde edilmiştir.

Misyon özelliği, stratejik yön ve niyet, ortak hedefler ve uzun vadeli bir vizyon olarak adlandırılan değer boyutlarından oluşmaktadır. Bu boyutlar üretkenliği ve hedef uyumunu vurgulamakta ve genel olarak örgüt üyelerinin istikrar, paylaşılan bir anlama yönelik çalışma ve dış koşullara karşı uyanıklık vurgusu gibi davranışsal yönlerinde ortaya çıkar. Bu nedenle, özellikle Misyon kültürünün etkin örgütsel işleyiş için en önemli kültür bileşeni olduğunu gösteren baskın ampirik kanıtlar bulunması beklenirken ortaya çıkan bulgular şaşırtıcıdır.

Bulgular, H_8 hipotezine yönelik yapılan regresyon analizleri sonuçları ile bire bir örtüşmemektedir. Bunun nedeninin regresyon analizlerinde değişkenlerin hata terimi barındırmaması ve öncül değişkenin (YPCŞ) etkisini de içinde barındırmasıdır.

Örgüt Kültürünün YPCŞ ile etkileşim halinde (Dolaylı Etki) performansa etkisine yönelik H_9 ve H_{10} hipotezleri için yapılan aracılık testlerinde:

- Katılım kültürünün AÖP, ROS, ROA, ROE'ye anlamlı dolaylı etkisinin olmadığı,
- Katılım kültürünün ROI, BPCI, NFM, TOBIN's Q'ya anlamlı dolaylı negatif etkisinin olduğu,
- Tutarlılık kültürünün AÖP, BPCI'ya anlamlı dolaylı etkisinin olmadığı,
- Tutarlılık kültürünün NFM, TOBIN's Q'ya anlamlı dolaylı negatif etkisinin olduğu,
- Tutarlılık kültürünün ROS, ROA, ROE'ye *anlamlı dolaylı pozitif etkisinin olduğu*,
- Uyumluluk kültürünün AÖP, NFM'ye anlamlı dolaylı etkisinin olmadığı,

- Uyumluluk kültürünün ROS, ROA, ROI, BPCI ve ROE, TOBIN's Q'ya anlamlı dolaylı negatif etkisinin olduğu,

- Misyon kültürünün AÖP, ROS, ROA, ROI, BPCI, NFM, TOBIN's Q'ya anlamlı dolaylı etkisinin olmadığı,

- Misyon kültürünün ROE'ye anlamlı dolaylı negatif etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Aracı değişken olarak dört örgüt kültürü boyutunun, YPÇS-AÖP etkileşimine ayrı ayrı dahil edilen ve Yapısal Eşitlik Modellemesinde 5000 Bootstrap örnekleme ile yapılan analizler neticesinde, dört örgüt kültürü boyutunun da aracılık özelliği taşımadığı belirlenmiştir. YPÇS'nin AÖP'ye etkisine yönelik nedensellik araştırmasında, Türk Bankacılık Sektörü özelinde YPÇS'nin AÖP'ye etkisinin örgüt kültürü üzerinden gerçekleşmediği tespit edilmiştir. YPÇS'nin çalışanlarca algılanan örgütsel performansa etkisi bizzat kendisi kaynaklı olduğu gibi, örgüt kültürü yerine araştırma kapsamında olmayan diğer aracı değişkenler üzerinden de gerçekleşebileceği belirlenmiş; örgüt kültürü boyutları kontrol edildiğinde YPÇS-AÖP arasındaki doğrudan etkinin varlığı da alan yazın bulgularına uyumlu bir şekilde tespit edilmiş ve doğrulanmıştır. Çalışanların örgüt performansını değerlemesinde Katılım, Tutarlılık, Uyumluluk kültürleri üzerinden YPÇS'nin toplam etkisinde kısmi artışlar görülmekle birlikte Misyon kültürü üzerinden kısmi bir azalış tespit edilmiştir.

Söz konusu diğer aracı değişkenlere yönelik, yönetimin önemli olduğu, hatta Zhang vd. tarafından (2018) yürütülen araştırmada, hat yöneticisi-örgüt hedefinin uyumlu olmasının, kurumsal düzeydeki YPÇS ile çalışanın deneyimlediği YPÇS arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini, yani, hat yöneticilerinin hedef uyumu yüksek olduğunda, yönetici-ast ilişkisinin önemli ve karşılıklı olarak faydalı sonuçlar ortaya çıkaracağı (Ozcelik, 2013) bulgularından bahsedilebilir.

Bu sonuçlar doğrultusunda, örgüt kültürünün YPÇS ile etkileşim halinde performansa dolaylı anlamlı etkisi, ÖK-Performans doğrudan anlamlı ilişkisinin oluştuğu modellere ilave olarak oluşabilmektedir. Örgüt kültürü özellikleri ile performans arasında anlamlı olmayan doğrudan yollar, YPÇS-ÖK ilişkisinin etkisiyle anlamlı hale gelebilmektedir. Çünkü ilgili modelin ÖK-Performans ilişkisindeki standart hata, YPÇS-ÖK ilişkisinin katkısıyla dolaylı ilişkide azalmakta ve dolaylı ilişki anlamlı hale gelmekte veya YPÇS-ÖK ilişkisindeki anlamsız da olsa mevcut negatif ilişki, ÖK-Performans

ilişkisindeki negatif ilişki ile birleşerek dolaylı ilişkiyi anlamlı düzeye getirmektedir. Bu tespitler YPÇS-NFM aracılık modelinde örgüt kültürünün Katılım ve Tutarlılık özelliklerinin NFM'ye dolaylı etkisinin negatif anlamlı hale gelmesinde gerçekleşmiştir.

Bununla birlikte örgüt kültürünün performansa doğrudan anlamlı negatif etkisinin, YPÇS'nin katkısıyla dolaylı etkide anlamsız hale geldiği veya etki katsayısının azaldığı da tespit edilmiştir. Bu tespit, YPÇS'nin performansa olumlu etki sağlamada güçlü bir bağımsız değişken olduğunun diğer işareti olduğuna ilave olarak Türk Bankacılık Sektörü özelinde YPÇS'nin performansa etkisinde Tutarlılık kültürünün sinerjik etki yaratma potansiyeli olduğunu da göstermektedir.

YPÇS-Örgüt Kültürü-Performans Modelinde performanstaki toplam etkiye yönelik H_9 ve H_{10} hipotezleri için yapılan aracılık testlerinde;

- Tüm örgüt kültürü özelliklerinin, YPÇS'nin AÖP'yi doğrudan anlamlı pozitif etkileme gücüne ilave anlamsız pozitif etki yaratarak daha büyük bir toplam anlamlı pozitif etkinin oluştuğu,

- Uyumluluk kültürünün, YPÇS'nin ROS'u doğrudan anlamlı pozitif etkileme gücüne ilave anlamlı negatif etki yaratarak daha küçük bir toplam anlamlı pozitif etkinin oluştuğu,

- Misyon kültürünün, YPÇS'nin ROS'u doğrudan anlamlı pozitif etkileme gücüne ilave anlamsız negatif etki yaratarak daha küçük bir toplam anlamlı pozitif etkinin oluştuğu,

- Katılım kültürünün, YPÇS'nin ROE'yi doğrudan anlamlı pozitif etkileme gücüne ilave anlamsız pozitif etki yaratarak daha büyük bir toplam anlamlı pozitif etkinin oluştuğu,

- *Tutarlılık kültürünün, YPÇS'nin ROE'yi doğrudan anlamlı pozitif etkileme gücüne ilave anlamlı pozitif etki yaratarak daha büyük bir toplam anlamlı pozitif etkinin oluştuğu,*

- Uyumluluk ve Misyon kültürünün, YPÇS'nin ROE'yi doğrudan anlamlı pozitif etkileme gücüne ilave anlamlı negatif etki yaratarak daha küçük bir toplam anlamlı pozitif etkinin oluştuğu,

- Katılım ve Tutarlılık kültürünün, YPÇS'nin NFM'yi doğrudan anlamsız negatif etkisine ilave anlamlı negatif etki yaratarak toplamda anlamlı negatif etkinin oluştuğu,

- Uyumluluk ve Misyon kültürünün, YPÇS'nin NFM'yi doğrudan anlamsız negatif etkisine ilave anlamsız negatif etki yaratarak toplamda anlamlı negatif etkinin oluştuğu,

- Katılım, Tutarlılık ve Uyumluluk kültürünün, YPÇS'nin TOBIN's Q'yu doğrudan anlamsız negatif etkisine ilave anlamlı negatif etki yaratarak toplamda daha büyük anlamlı negatif etkinin oluştuğu,

- Misyon kültürünün, YPÇS'nin TOBIN's Q'yu doğrudan anlamlı negatif etkisine ilave anlamsız pozitif etki yaratarak toplam daha küçük anlamlı negatif etkinin oluştuğu belirlenmiştir.

H_9 ve H_{10} hipotezlerinin testleri sonucundaki bulgular değerlendirildiğinde, Hofstede'in "yönetim teorilerinde kültürel kısıtlamalar" olduğunu belirtmesi (1993:81), "sadece uygulamaların değil, aynı zamanda teorilerin geçerliliğinin de ulusal sınırlarda durabileceği" anlamına gelmektedir (1993:82). Benzer bir şekilde, Brewster (1995), ABD'de işe yarayan bir uygulamanın Avrupa'daki kurumsal (özellikle daha büyük yasal/düzenleyici) baskılardaki farklılıklar nedeniyle işe yaramayacağını ifade etmektedir. Nitekim küresel ekonomideki önemli sorulardan biri de, bir ülkede çalışan İK uygulamalarının diğer ülkelerde aynı şekilde çalışıp çalışmadığıdır. Bu çalışma özelinde söz konusu sınırların sadece ulusal değil sektörel olarak da gerçekleşebileceği ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak, YPÇS'nin ülke kültüründen etkilenme düzeyi dikkate alınsa/alınmasa da örgüt kültürü ile ilişkili olduğu; bu ilişkide öncül ve ardıl etkileşim konusunda farklı bakış açıları ve bulguların olduğu; ama bütünleşik olarak ele alınması gereken ve birlikte performansı etkileyen özel güç kaynakları olduğu konusunda sağlanan uzlaşmaya, aralarındaki ilişkinin düalist bir karakteristiğe sahip oldukları tespitiyle destek sağlanmaktadır.

İK uygulamalarının kültür normlarına uygunluğunun her zaman kaçınılmaz olduğu ya da her zaman mutlaka en etkili strateji olduğu da bilinmelidir. Örgüt kültürü ve İK uygulamalarının birbirini destekleyen, uyumlu çalışan mekanizmalar olduğu takdirde algılanan örgütsel performansı ve finansal performansı (YPÇS-Tutarlılık kültürü üzerinden ROS, ROA,ROE) etkilemede sinerji yarattığı, fakat AÖP'de ÖK'nün değil

YPÇS'nin baskın niteliğinin bulunduğu belirlenmiştir. Benzer tespitler Rabl vd.nin (2014) bulgularıyla da uyuşmaktadır. Bununla birlikte, “örgütlerin, çevre ve/veya rekabetçi durumdaki değişikliklere (dinamik) uyum sağlamak için gereken esnekliği zayıflatacak kadar güçlü olan eylemsizlikten de sakınılması gerekliliği unutulmamalıdır” (Teece vd., 1997; Wright ve Snell, 1998) tespiti de dile getirilmektedir. Araştıma sonucunda Banka yöneticileri ile yürütülen yarı yapılandırılmış mülakatlar ve alan yazın taraması neticesinde, Türk Bankacılık Sektöründe;

- Hareketli ve zor piyasa şartlarında sürekli değişen uygulamalara yönelmekten öte istikrarlı olmanın (Genel olarak, güneşte şemsiye açıp yağmurda kapatmamak deyimi ile özetlenmiştir) itibar kazandırdığı, tercih edilme nedeni olduğu için marka değerini artırdığı,

- Bazı bankaların, müşterinin ana bankası olma stratejisini tercih ettiği [Bu anlamda, büyük miktarda kredi kullanacak müşteriye öncelik verdiği, bir çok bankadan küçük krediler alacak müşteri için ise büyük payı (en az %30) almayı hedeflediği] için müşteri-banka ilişkisi başladıktan sonra piyasa şartlarına uyum gerekçesi ile müşterisini mağdur etmemeye (derhal icra takibine başlama, ihtarname gönderme vb. yerine borcun yeniden yapılandırılması yoluna gidilmesi veya krizde bile kredi verilmesi) öncelik verdiği,

- Özellikle yerli (özel/kamu) bankaların bazı zamanlarda riske edilebilir zararları bile göze alarak müşterinin zararını tazmin edebildiği ve müşteri sadakati sağladığı,

- Kamu bankalarında öncelikle hizmet müteakiben kârın hedeflendiği,

- Türk müşterisinin kredi faizi yüksek olsa bile ikili ilişkileri önemsemesi nedeniyle banka tercihi yapabildiği,

- Yabancı sermayeli özel bankalarda bireysel performans odaklı performans hedefleri öncelikli olmakla birlikte, yerli (özel/kamu) bankalarda bireysel performans odaklı rakamsal hedeflere ulaşmanın yanında ekip yönetimi, problem çözme, uyumlu çalışma gibi grup performansına yönelik yetkinliklerin de ön planda tutulduğu,

- Kurumsal müşterilere karşı esneklik gösteriliyor olsa da dış çevreye yönelik tepkilerin üst yönetim kararları ile şekillenmesi ve teknolojinin getirdiği kolaylıklar ile banka şubesi yetkilerinde/inisiyatifinde azalma, merkeziyetçilikte artış yaşandığı,

- Uyumluluk olarak ifade edilen örgüt kültürü türünün (Esnek, değişime açık, değişiklik yapılmasına izin verici, risk almayı teşvik edici) performans düzeyi yüksek bankalarda istikrar bozucu olarak algılandığı, özellikle 2008 krizinden sonra batık kredilerin şube kökenli (Eksik mali tahliller, risk analizi yapılmaması vb.) yoğunluğunun da etkisiyle esneklikte azalmaya ve merkezi karar vermeye yönelindiği,

- Şubelere verilen yetkilerin aşımı durumunda veya en küçük hatada bile zararın çalışandan/gruptan rücu edilmesi veya cezalandırılmasına ilave olarak sürekli denetleme ve mevzuat kısıtlarından çekinen çalışanların müşteri memnuniyetini ikinci plana itebilmesi ve risk alma düzeyinin düşüklüğü,

nedenleriyle DÖKM kapsamında performans artırıcı özelliği vurgulanan Uyumluluk kültürünün Türk Bankacılık Sektörü bağlamında işlevsiz olduğu, hatta olumsuz algılanması nedeniyle rekabetçi/bozucu etki yarattığı, katılım ve misyon kültürünün ise beklenen sinerjiyi yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma bulguları, performansa odaklı strateji, stratejiye uyumlu ve doğal olarak da performansa odaklı İKU (konu özelinde bir genel İK stratejisi olan YPÇS ve uygulamaları) arasında o örgütün kültürünün rolünün yadsınmadığı yönündedir. Çünkü örgüt kültürü ve yüksek performanslı İK uygulamaları, örgütün dinamik yetenek ihtiyacını karşılayan potansiyel olarak bütünleşik olan özel kaynaklardır. Her ne kadar insan sermayesi önemli olsa da, üstün performans için itici güç, insan sermayesinin etkin ve verimli yönetimi ile buna uygun/destekleyici örgütsel kültürün birleşimidir. Çalışanlarca Tutarlılık özelliği yüksek olan Bankaların gerek YPÇS ile birlikte, gerekse tek başına Örgütsel performansı yükselttiği bulgusu bu sonuçları desteklemektedir.

Ayrıca, YPÇS'nin işleyişi hakkında daha derin bir bilgi edinmek amacıyla YPÇS'nin bazı bileşenlerinin diğerlerinden daha etkili olup olmadığını tespit etmek için yapılan analizler incelendiğinde; Performansa Dayalı Ücretlendirmenin tüm sonuç değişkenleri için etkili olduğu bulunmuştur. Diğer uygulamaların etkisi ise performans türüne göre farklılıklar sergilemektedir. Kuşkusuz bu analiz, YPÇS'nin sektör bağlamında nasıl çalıştığı konusundaki anlayışımızı geliştirmiştir, belirli bir uygulamanın etkisi paketdeki mevcut diğer uygulamaların varlığına veya yokluğuna çok bağlı olduğu için (Way, 2002) sonuçlar çok temkinli bir şekilde yorumlanmalıdır. H_{10} hipotezi için yürütülen analizler her bir alt İK uygulamasının örgüt kültürü etkisinde ve bağımsız olarak finansal performansa etkisi farklı çalışmalarla incelenebilecektir.

Starbuck ve Mezias'a (1996) göre, cevaplayıcıların çalışma alanı algılanan değişken ile ilişkili ise algılama hatasının daha düşük olma eğilimi bulunmaktadır. Batı bağlamında yapılan çalışmalarda da, YPÇS-Performans ilişkisini güçlendirmede önemli bir pozitif rol oynayan YPÇS'nin çok önemli bir unsuru olarak "ücret" işaret edilmektedir (Becker ve Huselid, 1998; Guthrie, 2001). Bu bulgunun arkasındaki olası sebep, Performansa Dayalı Ücretlendirme uygulamasının Türk Bankacılık Sektöründeki çalışanlar tarafından doğrudan performansa etki edecek ölçüde yüksek önemde değerlendirilmesi ve bu algının gerçekleşen performans göstergelerindeki anlamlı etkisi ile teyit edilmesidir.

Sonuçlar, Türk Bankacılığının YPÇS gibi Batılı bir İKY stratejisini, kültürel özelliklerine bakılmaksızın çalışanların ve örgütün performansını artırmak için gelişmiş İK sistemini benimsemeye ve geliştirmeye hazır olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Türk uygulayıcıları ve karar alıcılar için dikkate değer bazı sonuçlara bakıldığında temel olarak bu çalışma, uyumlu ve tutarlı yüksek performanslı İK uygulamaları demetleri yaratma ile ilgili yapılacak yatırımların, performans elde etmede güçlü bir gösterge olduğunu göstermektedir ve insan sermayesinin değerini arttırmaya yardımcı olacaktır. Bu nedenle de Türk Bankacılık Sektörü için faydalı olacak; benzer sektörlerdeki yöneticiler de başarılı olan İK uygulamaları türlerinin genel bir görünümünü elde edeceklerdir. Çalışma ayrıca, örgütsel performansı artırma yollarını araştıran İK yöneticilerinin, bazı YPÇS uygulamalarını ayrı tutarak örgütlerinde YPÇS'nin geliştirilmesi ve stratejik uygulanmasına odaklanmaları gerektiğini ima etmektedir. Çünkü YPÇS paketi kapsamında bazı uygulamaların (Yetiştirme, İş ve Görev Tasarımı) yetersiz kaldığı görülmektedir. Hem akademisyen hem de uygulayıcıların İK alt uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkinliğini araştırmak ve İK paketi içindeki dinamikleri öğrenme sorumlulukları ve ihtiyacı devam etmektedir. Uygulayıcıların, olumlu çalışan tepkilerine yol açmak için belirli İK uygulamaları sisteminin tasarlanması ve uygulanmasının ötesine geçerek bu sistemleri öncelik verilen performans türüne göre veya dengeli, örgüt kültürü özellikleri ile de uyumlu bir şekilde yapılandırması gerekmektedir.

Paradoksal sorunların çözümünde herhangi bir tarafı seçmekten öte zayıf/olumsuz unsurları geliştirici, kuvvetli/olumlu unsurları muhafaza edici bir yaklaşım önerilmektedir. Aracılık etkisi olan örgüt kültürü özelliklerinin muhafaza edilmesi kadar aracılık etkisi olmayanların güçlendirilmesi ile YPÇS'nin performansa etkisinin artırılacağı söylenebilir. Tutarlılık kültürünün YPÇS'nin Performansa (ROE) etkisinde

tamamlayıcı, hatta bazı GFP göstergeleri (ROS,ROA) için vazgeçilmez olduğu ilk dikkat çeken bulgudur. Bu tespit, tutarlılığı yüksek, ortak bir anlayıştan kaynaklanan istikrar ve içsel bütünlüğü yüksek olan örgütlerin YPÇS-Performans bağlantısında etken olduğuna işaret etmektedir. Araştırmada öncelikle Uyumluluk müteakiben Misyon ve Katılım kültürünün daha yerel bir kavrayış ile ele alınarak geliştirilmesi gerektiği belirlenmiştir. Özellikle piyasa değeri ile net faiz marjı yüksek olan bankaların gerek YPÇS gerekse örgüt kültürünün performansa katkısından yararlanmadığı; hatta, sergiledikleri kültürel özelliklerin YPÇS-Performans ilişkisini zayıflatıcı mahiyette olduğu tespit edilmiştir. Her ne kadar söz konusu performans göstergelerinin (NFM, TOBIN's Q) makroekonomik ve politik riskler olarak ifade edilebilecek konjonktürel değişkenlerden olumsuz etkilendiği tespit edilse de bu etkinin sürekli olmayacağı aksiyom olarak esas alınmalı ve paradoksal sorunların çözüm yöntemlerine başvurmaya devam edilmelidir.

Türk Bankacılık Sektörü çalışanlarınca, odağı iç veya dış olsa da esneklikten ziyade istikrar ve durağanlık yönünde örgüt kültürü özelliğinin sergilediği belirlenmiştir. Bulgu, sadece içsel bütünleşme ile değil dışsal odaklanmanın da sağlanması gerekliliğini vurgulamaktadır. Sektörde Misyon kültürünün sadece “adı var” gözükmemesinin yanı sıra Uyumluluk kültürünün rekabetçi/bozucu etkisi, gerçekleşen finansal performansın insan veya insan odağındaki kültürel mekanizmalardan tam olarak geçmediği yönünü vurgulamaktadır.

Stratejik karar vermede katılımcılığın yüksek olmasının, başka bir deyişle, ademi merkezileşmenin yüksek olmasının astları karar vermeye teşvik ederek onların motivasyonunu, bağlılığını ve yaratıcılığını yükselttiği; karar verme sorumluluğunun tüm organizasyon genelinde etkin dağılımını gerçekleştirdiği ve organizasyonun çevresindeki değişikliklere derhal, hızlı bir şekilde tepki vermesine imkân sağladığı (Morris, 1968:176-177) için örgüt performansını bir bütün olarak artırdığı vurgulanmaktadır. Araştırma kapsamındaki bulgular, bu doğrultudaki beklentiye karşılamamaktadır. Bulgular, performans yükseldikçe daha merkezi hale geldiğine yönelik çalışan algısı oluştuğunu; yani ters yönlü etkileşimle, örgüt performansının artması ile güç paylaşımının kabul edilmemesi yöneliminin arttığına işaret etmektedir. ‘Bulguların değerlendirilmesi’ aşamasında banka yöneticileri ile yürütülen yarı yapılandırılmış mülakat neticesinde öğrenilen ‘sektörde yaşanan finansal krizden alınan dersler kapsamında, teknolojik gelişimden istifade ile karar verme yetkilerinin üst düzeye aktarılmasının banka şubelerinin inisiyatifini azalttığı’ bilgisi ile söz konusu bulgular doğrulanmaktadır.

Bu bulgular doğrultusunda, Türk Bankacılık sektörünün, performansını artırmak için İKY'nin bir stratejisi olan YPÇS'nin hayata geçirilmesinde sorunlar yaşadığı (dikey uyum yetersizliği); uygulamaların etkisinin aynı yönde olmaması nedeniyle yatay/içsel uyumu sağlamakta zorlandığı, öncelik vereceği performans göstergelerini belirleyerek İKY'ne stratejik bakışını (dikey ve yatay uyumu sağlayarak) geliştirmesi gerektiği ifade edilebilir.

YPÇS alan yazınında taksonomi veya indeks şeklinde yer alsa da, aynı alana yönelik uygulamaların faktöriyel bir yapı oluşturarak ve ölçüm hatalarını da dikkate alan teknikler ile ölçülmesinin daha geçerli ve gerçekçi sonuçlar vereceği söylenebilir. Çünkü her ne kadar farklı maksatları taşısa da bir İK uygulamasının, sadece güdülen maksada yönelik sonuçlar getirmediği; diğer alanlara da sirayet ettiği (Örneğin, iletişim odaklı bir İK uygulaması, performans yönetimi, terfi yönetimi veya iş-görev tasarımı altında yer alabilmekte veya ücretlendirmeye yönelik bir uygulama performans yönetimi içinde yer alabilmektedir), bu nedenle de faktöriyel bir yapı tespit etmenin zorlaştığı anlaşılmaktadır. Nitekim Shih vd. (2006) tarafından Tayvan'da farklı sektörlerde yapılan araştırmada, tüm İK uygulamaları için alt yapısı adıyla tek boyut altında toplanmış, sadece iş güvencesinin farklı bir boyut olduğu belirlenmiştir. Bu araştırmada, söz konusu temel kaygı ile hareket edilmiş, birçok İK uygulamasının taksonomi mantığıyla sorulmasından ziyade aynı uygulamanın aynı yönde algılandığı faktöriyel tanımlama ve ölçüm hatalarını da dikkate alan analiz yöntemlerine başvurma yoluna gidilmiştir.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi çerçevesinde, hangi performans için hangi İK uygulamaları, hangi performans için hangi örgütsel kültür özelliği, hangi performans için hangi örgütsel kültür özelliği ile birlikte uygulamaya alınacak İK paketleri sorularının cevaplanması gerekmektedir. Diğer bir ifade ile Stratejik Yönetim ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin geçerli ve güvenilir yöntem ve çareler ile içsel ve dışsal uyumu sağlamanın önemi, örgüt kültürünün de sorunsala katılması gereken, sinerjistik etki yaratan önemli bir durumsal değişken olduğunu tespit ile YPÇS-Performans bağlantısında kara-kutunun içinde örgüt kültürünün de yer aldığı ve işlevi olduğu bulgularına ulaşılarak Türk Bankacılık Sektörü özelinde ispatlanmıştır.

Bu tespit, STİKY alan yazınında doğrusal ve basit ilişkiler yerine, daha ayrıntılı ve daha bütünleştirici uygulamaların benimsenmesini savunan Konfigürasyonel Bakış Açısına işaret etmektedir. Bu anlamda, örgütlerin/ sektörlerin konfigürasyonlarının, ideal tiplerinin doğasına yönelik teorilerin geliştirilmesi gerekliliği öne çıkmaktadır.

Konfigürasyonel Bakışta örgütle ilgili stratejiler hazırlanırken sürece dâhil edilmesi gereken çalışan üzerindeki vurgu (Bayat, 2008:79;Öznur, 2004:19), bu araştırma özelinde de vasat örgütsel Katılım kültürü düzeyinin tespit edilmesi ve YPÇS ile yüksek düzeyde anlamlı ilişkisi olan Katılım kültürünün, sadece AÖP ve ROE'ye anlamlı düşük etkisi (diğer göstergelere anlamlı etkisinin olmaması ile birlikte) sonuçları ile bir kez daha dile getirilebilir. En bariz bulgulardan biri olarak;

- AÖP ile ters etkileşimli Ücretlendirme-Yan Haklar ve Personel İşe Alım alt uygulamaları,

- Performans göstergelerinin tamamına yakını ile ters etkileşimli olan İş ve Görev Tasarımı alt uygulaması,

- Satışların geri dönüş oranı (ROS) arttıkça Personel Yetiştirme Uygulamalarındaki yetersizlik vurgusu,

- Batı alan yazını ile uyumlu olarak, performans sağlayıcı örgüt kültürü özelliklerinden Tutarlılık kültürünün baskın olumlu etkisi tespit edilmişken, Uyumluluk kültürünün negatif etkisinin bulunması, Katılım ve Misyon kültürlerinin performansa kabul edilebilir etki yaratmaması,

- Aracılık testleri yardımıyla YPÇS-Performans bağlantısında örgüt kültürü özelliklerinin farklı etkilerde (Doğrudan-Aracısız etki, Tamamlayıcı Aracılık, Rekabetçi Aracılık, Sadece Dolaylı Aracılık, Etkisiz Aracısızlık) bulunması,

örgüt özelinde öncelik verilecek performans türüne göre her alt İKY uygulamasının her yerde deva olmadığı ve fakat yeniden düzenlenmesi (konfigürasyon tasarımı) gerekliliğini öne çıkarmaktadır.

Böylece, kuramın temel eleştirisinde yer alan, “öne sürülen modelin birçok değişkeni içermesi nedeniyle karmaşık olduğu ve bu karmaşıklığın altında yatan yapıların birkaçından fazlasının yapılandırılma ve test edilmesinin oldukça zor olduğu” (Colbert, 2004:345) iddia edilse de; konfigürasyon perspektifinin, “küçük bir girdinin büyük sonuçları tetikleyebileceği lineer olmayan bir ilişki varlığı” (Chenevert ve Tremblay, 2009) iddiası bu araştırma özelinde desteklenmiş ve geleceğin çok boyutlu, küreselleşmiş, teknolojik değişim hızından doğrudan etkilenen, rekabetçi ve dinamik finans sektöründe daha geçerli ve gerçekçi, sonuçta sürdürülebilirlik temelli İKY'ne stratejik konum sağlayacağı ifade edilebilir.

Konfigürasyon teorisinde eşsonuçluluk varsayımının, uyumu ve verimliliği en üst düzeye çıkararak çok sayıda ideal örgüt tipini tanımladığı (Chenevert ve Tremblay, 2009); konfigürasyonların, ortak olarak gözlemlenen kavramsal olarak farklı özelliklerin herhangi birçok boyutlu takımyıldızı olarak tanımlanması (Meyer vd., 1993); ideal tipin, örgütsel faktörlerin bütünsel bir konfigürasyonunu temsil etmek için kullanılabilir bir yapı olduğu (Doty vd.,1993) tespitlerinden hareketle Türk Bankacılık sektörü özelinde yürütülen bu araştırmadaki bulguların Konfigürasyonel Bakışı desteklediği sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim bulguyu destekler tarzda, Elmas vd. (2013) tarafından kamu ve özel sektör çalışanlarının YPİS ve alt boyutlarına yönelik algılarının karşılaştırıldığı çalışmada, başta sektörel olmak üzere farklı demografik özelliklere göre çalışanların YPİS algılarının değiştiği belirlenmiştir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yıllardaki tüm araştırmaların yaygın giriş cümlelerinden olan "Günümüzün giderek yükselen dinamizmi/rekabeti/karmaşıklığı/tepki hızı/küreselleşme/kaotik yapı" gibi dikkat çekici tespitler, araştırmalarda da tek değişken yerine insan doğasının karmaşık, hareketli, dinamik yapısını anlamada/tahmin etmede çok değişkenli modeller kullanmanın gerekliliğini dayatmaktadır. Bununla birlikte, araştırmalardaki boylamsal ve deneysel tasarımlar, daha büyük oranda nedensel kavrama sonucunu doğurur ve YPÇS'nin genel performans üzerindeki dinamik etkisini ortaya çıkarır.

Türk organizasyonlarının rekabetçi kalması için yüksek performanslı İK uygulamalarını kendilerine uyarlamada artan bilinçliliği, YPÇS'nin çeşitli örgütsel performans ve çalışan sonuçlarına etkisini incelemek zorunluluğunu doğurmuştur.

Araştırma, öncelikle Türk Bankacılık Sektörü ayırımında YPÇS'nin etkililiğinin araştırıldığı, Türkiye'de faaliyet gösteren ve toplam mevduatın %92'sine, toplam özkaynakların %84,3'üne, toplam çalışan sayısının %89,5'ine sahip 16 bankanın 654 çalışanından oluşan bir örneklem üzerinde, yapısal eşitlik ve yapısal regresyon modeli kullanılarak yürütülmüştür. Mevcut çalışma, YPÇS'nin performans üzerindeki olumlu etkilerini göstermek suretiyle "evrensel uygulanabilirliğini" güçlendirmekle birlikte, Durumsallık Yaklaşımı, devamında Konfigürasyonel Bakış çerçevesinde daha geçerli sonuçlar elde edildiğinin altını çizmektedir. Diğer bir anlatımla, yaygın bulguların aksine tüm YPÇS alt uygulamalarının performansla aynı yönde ve şiddette etki etmediği, performans sağlayıcı örgüt kültürü türlerinin tamamının YPÇS-Performans bağlantısında aracı etkisi olmadığı tespitlerinden yola çıkarak, doğrusal ilişkilere vurgu yapan Durumsal Yaklaşımdan ziyade Konfigürasyonel Bakışın Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde daha geçerli sonuçlara ulaşılmasını sağlayacağı yönünde temel bulguya ulaşılmıştır. Diğer bir vurgu ile, "Sadece yönetsel uygulamaların değil, aynı zamanda teorilerin geçerliliğinin de ulusal sınırlarda durabileceği"(Hofstede,1993:81-82) tespitine sektörel sınırlar da dahil edilmiştir.

Sosyal değişim teorisinin gerekçesi (Blau, 1964) ile uyum içerisinde, bu çalışmanın diğer temel bulgusu; özellikle performansla dayalı ücretlendirme, ücretlendirme-yan haklar, iş ve görev tasarımı, yetiştirme (eğitim ve geliştirme), personel işe alım yönetimi, personel işe alım uygulamaları, iş güvencesi, performans yönetimi ve terfi uygulamaları şeklinde, bir organizasyonda YPÇS'ne yapılan yatırım düşüncesini desteklemekle birlikte; önceliklendirilecek performans türüne göre örgüt kültürü ile

desteklenecek şekilde, çalışanlarca işle ilgili olumlu tutum ve davranışların gösterilmesi yoluyla karşılık alınarak örgütsel performans artışını teşvik etmektedir.

Araştırmada YPÇS kapsamında yola çıkılan ve dünya çapında tespit edilen tüm güncel uygulamaları içeren 75 uygulama, yürütülen AFA, DFA, Birleşme ve Ayrılma Geçerliliği ile güvenilirlik analizleri neticesinde 9 alt uygulama türü ve içerdiği 20 alt uygulamaya indirilerek YPÇS-ÖK-Performans ilişkileri ve ÖK'nün aracılık etkileri analiz edilmiştir. Söz konusu İK uygulamalarının birçoğu, birbiri ile iç içe geçmiş yapısı (Bir İK uygulamasının aynı zamanda birden fazla boyut içinde yer alması, birbirinden bağımsız olmaması) kaynaklı etkiler nedeniyle, istatistiki analiz gücünü artırmak, böylece daha geçerli ve güvenilir bulgulara ulaşmak amacıyla analiz süreçlerinde elenmiştir. Çünkü İK uygulamalarını sınıflandırmak için yetenek, motivasyon ve fırsat şeklinde üç farklı boyut önerilmekle birlikte, alt uygulamalar düzeyinde tanımlamalar yapılsa da bu boyutların sınırlarının sıklıkla dağınık/geçirgen olması nedeniyle tüm güncel İK uygulamalarının içinde yer aldığı faktöriyel bir yapı tespit edilememiştir.

Bankaların üst ve İK yöneticilerine, sektör odaklı önem verilecek İK uygulamaları setinin (YPÇS) tespit edilmesi suretiyle yol gösterilmiş; örgütün öncelikle stratejik müteakiben sürdürülebilir yönetim (sürdürülebilirliği artırıcı etkenlerin ve alanların tespit edilmesine yardımcı değişkenlerin işaret edilmesi suretiyle) temelinde yeniden yapılandırılması, örgütün tutarlılığı veya değişim yönetimi çalışmalarına katkı sağlayacak tespitler ifade edilmiştir. Bu doğrultuda; YPÇS en fazla çalışanlarca algılanan örgütsel performansı ve ROE'yi etkilemektedir. Örgüt kültürü dikkate alındığında ise rekabetçi/bozucu etki yapan ÖK boyutları (Katılım, Uyumluluk, Misyon) kontrol edildiğinde ROE'ye ilave olarak ROS,ROA, ROI ve BPCI'da anlamlı etki yarattığı; böylece, YPÇS'nin finansal performansa doğrudan etkisi olan güçlü bir bağımsız değişken olduğu; alt İK uygulamaları düzeyinde ise, finansal göstergelerdeki en yoğun olumlu etkiyi Performansa Dayalı Ücretlendirme uygulamasının sağladığı belirlenmiştir. İş ve Görev Tasarımı (iş rotasyonu çapraz fonksiyonel yararlanma kendi kendini yöneten görev takımları, yapılan iş zenginleştirme ve iş genişletme) uygulamasının birçok performans türüne (ROS, ROA, ROI, BPCI, ROE ve TOBIN's Q) olan negatif etkisi de sektörde performans arttıkça merkezileşme eğiliminin olduğunu göstermiştir.

Devamında, YPÇS-ÖK ilişkisinde İş ve Görev Tasarımı, Terfi, Performans Yönetimi başta olmak üzere İş Güvencesi, Personel İşe Alım Yönetimi, Ücretlendirme-Yan Haklar ve Performansa Dayalı Ücretlendirmenin örgüt kültürünün gücünü artıran

uygulamalar olduğu; Yetiştirme ve Personel İşe Alım Uygulamalarının, örgütün kültür gücü arttıkça çalışanlarca olumsuz yönde değerlendirildiği ve memnuniyetsizliği işaret ettiği belirlenmiştir. YPÇS-ÖK ilişkisinde büyüklük sırasıyla İş ve Görev Tasarımı, Terfi, Performans Yönetiminin tüm örgüt kültürü tiplerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte her YPÇS alt uygulamasının örgüt kültürüne aynı yönde ve şiddette etki gücünün bulunmadığı ve daha girift ilişkiler bütünü sergilediği; yöneticiler tarafından güçlü örgüt kültürü yaratmak için çalışanlarca olumlu değerlendirilmeyen YPÇS alt uygulamalarının diğer uygulamalarla yatay uyumunun sağlanması yönünde tekrar ele alınması ve örgüt kültürüne olumlu katkı sağlayacak şekilde geliştirilmesi gerektiği yönünde bulgulara ulaşılmıştır.

ÖK-Performans doğrudan ilişkisi incelendiğinde, ÖK'nün AÖP'ye etkisinde tüm ÖK boyutlarının; somut/gerçekleştirilen finansal performansa etkisinde, örgütün dışsal uyum yeteneğinde *Misyon kültürü*, içsel bütünleşme yeteneğinde *Tutarlılık kültürü* ile daha baskın özellikler sergilediği; diğer bir ifade ile, finansal performansı geliştirmede çalışanların Duranırlık/İstikrar odaklı bir örgütsel kültür eğiliminin önemine işaret ettiği; böylece, örgütsel performansın güçlü paylaşılan değerlerle geliştirilebileceği belirlenmiştir.

Bununla birlikte, Türk Bankacılık sektörü özelinde Örgüt Kültürü-Performans bağlantısına yönelik, ÖK'nün çalışanlarca AÖP'ye etkisi olduğu ilk planda belirlenmiş olsa da, bu etkinin YPÇS uygulamaları kaynaklı olduğu; ÖK'nün finansal performansa etkisinde YPÇS'nin dahil edildiği analizler sonucunda, sadece Tutarlılık kültürünün finansal performansa (ROS, ROA, ROE) doğrudan etkisinin olduğu ve YPÇS etkisi olmadan da bu olumlu etkinin devam ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu tespitler ile Türk Bankacılık sektörünün performansa etki sağlamada stratejik bir kaynak olan örgüt kültüründen Tutarlılık kültürü haricinde yeterince istifade etmediği/edemediği ortaya çıkmıştır.

Aslında iyi eğitilmiş ve yetenekli bir çalışan, motive edilir ve çalışma ortamı yeterli fırsatlar sunarsa, uygun kültürel şartlarda yüksek performans gösterecektir. Bununla birlikte, birçoğ başka faktör, YPÇS'nin olumlu sonuçlarını etkileyebilecektir. Nitekim, sadece bağlamsal faktörler değil, aynı zamanda bireysel inançlar, kişisel yakınlık (affinities) ya da kişisel koşullar (circumstances) (diğerlerinin arasındaki) bu uygulamaların hayata geçirilmesini ve sonuçlarını etkileyebilir. Bu nedenle, herhangi bir duruma mükemmel uyan bir İKY modelinin geliştirilmesi, imkânsız olmasa da çok

karmaşık bir görevdir. YPÇS alanı, örgütün maksadı tartışmaya açık olmakla birlikte çalışanlarına yatırım yaptığının ve desteklemeye gayretli olması gerektiğinin bir kanıtıdır.

Çalışanların İKY stratejilerini/uygulamalarını deneyimleme veya algılama biçimi, çalışan tutum ve davranışlarını, algılanan örgütsel performansı ve gerçekleştirilen finansal performansı etkilemektedir. Bir organizasyonun İKY uygulamaları üzerindeki çalışan algılamalarında gerçekleşen bireysel farklılıklar, geçmiş deneyim, değerler ve inançlar veya bireysel beklentiler gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır (Den Hartog, Boselie, ve Paauwe, 2004). Dolayısıyla, aynı İKY sistemi, farklı ya da ters yönde ve bireylerin tutumsal ve davranışsal sonuçları ile en alakalı olan sistem hakkındaki bireysel algılar olarak yorumlanabilir (Gerhart vd., 2000; Gratton ve Truss, 2003). Performans için ödeme veya resmi bir ödül sistemi gibi belirli motivasyon artırıcı uygulamaları kullanarak; zorluk düzeyi yüksek işler, karar verme ve bilgi paylaşımı süreçlerine çalışanların dahil edilmesiyle fırsatlar sağlanarak; resmi eğitim veya uygun işe alım uygulamaları, takım içindeki diğer çalışma arkadaşlarından öğrenme imkânı yoluyla, kendini yöneten çalışma takımları gibi katılımcı görev tasarımları ile beceri ve yetenekler artırılarak çalışanlar geliştirilebilir ve performans elde edilebilir. Bu gerçeklerin YPÇS ile ilgili sinerjik sonuçlar vermesini beklemek doğaldır, lakin İKY stratejilerini deneyimleme veya algılama biçimini, çalışan tutum ve davranışlarını etkileyen bağlam, salt uygulamanın adından öte nasıl algılandığını öne çıkarmaktadır. Bu algılama süreçlerinde etkisi olduğu bilinen, yöneticilerin kişiliği, ast-üye etkileşimi, bireysel farklılıklar (kişilik, beklentiler, inançlar, değerler) önemli olsa da Türk toplumsal kültürünün güç kültürü odaklı baskın etkisiyle kısmen geri plana düşebilmektedir. İşte bu noktada, bir diğer etki kaynağı olarak o örgütün kültürünün devreye girmesi, toplulukçu bir kültürde doğal bir akışa işaret etmektedir.

Araştırmada, geliştirilen temel ve yardımcı hipotezlerin kabul/red durumuna göre STİKY alanına yönelik ampirik bulgularla destekli bir model ortaya konmuş, İKY-Performans bağlantısının nedenselliğini temsilen kullanılan kara kutunun (black-box) açılması yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Bu kapsamda; örgüt kültürünün YPÇS-ÖP ilişkisinde, performans ve ÖK türüne göre değişen farklı aracılık etkilerinin (Doğrudan-Aracısız etki, Tamamlayıcı Aracılık, Rekabetçi Aracılık, Sadece Dolaylı Aracılık, Etkisiz Aracısızlık) olduğu belirlenmiştir. Türk Bankacılık Sektörü özelinde YPÇS-Performans bağlantısında örgüt kültürünün niteliği (özelliği, türü), etkisi, yönü ve şiddeti belirlenerek ayırıştırıcı yapısı ortaya konmuştur. Bu doğrultuda, Türk Bankacılık Sektöründe YPÇS-

Performans bağlantısına olumlu katkı sağlayan baskın örgüt kültürü türünün içsel bütünleşmeyi vurgulayan “Tutarlılık” özelliğidir.

Araştırmanın genel mahiyetteki diğer temel bulgusu, YPÇS uygulamalarının daha karmaşık bağlamsal etmenlerin bir işlevi olduğudur. YPÇS'nin AÖP ve finansal performans göstergelerine etkisinde aracı değişken olarak örgüt kültürü dikkate alınmadığında tespit edilen değişken olumlu etkiler (performans türüne göre ilişkisiz olması ve hatta negatif etkinin bulunması dahil) YPÇS-Performans bağıntısında Durumsallık Bakışını destekleyici bulguların ilk işaretleri olmakla birlikte; aracı değişken olarak bu etkileşimde örgüt kültürünün dahil edilmesi ile ilişkilerin şiddeti ve yönünün değişebildiği anlaşılmaktadır. Bulgular, kolektivist ve güç mesafesi yüksek özellikli toplumsal kültür olmasına bakılmaksızın, Türk Bankacılık Sektöründe YPÇS'nin benimsenmesinin kesinlikle etkili olduğunu göstermektedir. Bankalar, Batı İKY sistemlerini örgüt kültürüne uyarladığı takdirde öncelik verilen performans türüne göre benzersiz kaynaklar yaratabilirler.

DÖKM, en etkin organizasyonların dört özelliğın (Katılım, Tutarlılık, Uyumluluk, Misyon) hepsinde üst düzeyde olduğunu gösteren "tam" profiller sergilediğı (Denison, 1990) savunmasından yola çıkarak, araştırma kapsamındaki Türk Bankacılık Sektöründe YPÇS-Performans bağlantısında aracılık etkisi yaratan Tutarlılık kültürünün muhafazasına, yaratmayan diğer örgüt kültürü boyutlarının (Katılım, Uyumluluk ve Misyon) iyileştirilmesine/geliştirilmesine ihtiyaç olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Söz konusu temel bulgulardan hareketle, başta İK yöneticileri olmak üzere, örgüt ve yöneticilerin, örgüt kültürünün İKY-Performans bağıntısında etkisini, farklılıklarını, yönünü anlayabilmesine, etkileşimi yönetebilmesine ve yönetim teknik/uygulamaların geliştirilmesine katkı sağlayacağı beklenebilir. İK ile ilgili sürdürülebilirliğe ulaşmak için YPÇS uygulamalarının örgütsel performansı artırmada örgüt kültürü ile bütünleştirilmesinin gerekli olduğu, YPÇS'nin finansal performansla birlikte finansal olmayan performans göstergelerini de etkilediğı için insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliğine katkı sağlayacağı vurgulanabilir.

Çıkara dayalı davranışın, fırsatçılığın ve çıkar çekişmelerinin üzerinde yoğunlaşan bir eğitimin, bu eğitime ve bu fikirleri anlatmak için kullanılan dile maruz kalan kişilerin işbirliğine yatkın olmamalarına yol açması hiç şaşırtıcı değildir. Rekabette üstünlük kazanma amacımızda karşımıza çıkacak engelleri alt etmekte gerçekten kararlı olunacaksa, istihdam ilişkisini yönetme konusunda ideolojik ya da kuramsal olmak yerine

pragmatik olmak bir çare olabilir. Konfüçyüs'ün tavsiyesini dinleyip dili düzeltmek gereklidir. Dil önemli bir sosyal etki aracı olmanın ötesinde, davranışı etkilemekte atılacak ilk ve çok önemli bir adımdır. Genellikle, kanıtlardan çok inançlara dayanarak tepki verdiğimiz gerçeği, yüksek bağlılığa veya yüksek performansa dayalı çalışma sistemlerinin uygulanması için değiştirilmesi gereken bir ideoloji ve inanç sisteminin var olduğunu işaret etmektedir.

Çalışan, önceden üzerinde anlaşılmış miktarda işgücü değil, belli bir zaman içinde çalışma gücüdür. İşverenin satın aldığı şey potansiyelde sınırsız, uygulamada ise çalışanların öznel durumları, çalışırken karşı karşıya kaldıkları genel sosyal şartlar ve teknik özelliklerle sınırlıdır.

İstihdam ilişkisinde işgücünün yönetilmesine ve denetlenmesine gerek vardır ve tüm yönetim sistemlerinin temel kavramıdır. Denetim, insanların nasıl yönetildiklerine bağlı olarak sağlanabilir ya da sağlanamayabilir; ama örgüt sınırları içindeki şeylerin dışarıda kalanlara göre daha güvenilir olduğu iddia edilebilir. Nedeni ne olursa olsun, istihdam ilişkisi yirminci yüzyılın başlarında en yaygın iş organizasyon modeli haline gelmiştir ve hala olmaya da devam etmektedir. Öyleyse, *asıl önemli soru*, bu ilişkinin en iyi nasıl yönetilebileceğidir. *Cevabı* ise, işgücünü yatırımdan ziyade 'maliyet' olarak gösteren paradigma ve insanlar sayesinde rekabette üstünlüğe ulaşma konusunu sistematik olarak düşünen örgütlerin/yönetimlerin azlığı gibi nedenlerle, istihdam ilişkisinde kısa vadeli düşünmekten kurtulmak pek kolay olmamakla birlikte, Taylorist ilkelerin uygulanması ve yönetim gücü sayesinde kazanılan zaferlerin yanıltıcı olduğu; işbirliği ve güvene dayalı bir kavrayış ve davranış sisteminin oluşturulması gerekliliği gerçeğinin nasıl (hangi mekanizmalarla) hayata aktarılacağıdır.

Bir kuvvet çarpanı olan (yönetim denkleminin sonucunu büyük oranda değiştirme kapasitesine sahip olan) yöneticinin, kısa vadeli bütçelerin ya da gider raporlarının verdiği hatalı uyarıları göz önüne alarak sadece bedenini değil duygu, düşünce ve beklentilerini de iş yerine getiren çalışanı ve yaptıkları işi anlamaması; etkin bir çalışma sistemi (YPÇS) oluşturacak zekâyâ, öngörüye ve cesarete sahip olmaması; yönetim/yönetici felsefesinin olmadığına da işaret eder. Çalışanların eleman değil, ortak olma zamanı gelmektedir; çünkü 21 yy. kaotik yapısı ayakta kalmak için artık herkese (asimetrik güç) ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Çünkü her küçük parça, denklemin sonucunu kökten değiştirebilme yetisine kavuşmaya başlamıştır. Her çalışan, sahip olduğu örtük bilgi/beceri ile ikame edilebilirliğini zorlaştırmaktadır.

Pfeffer (1998), finansal piyasalardan iletilen bazı yanılgılardan bahsederken, öncelikle finansal piyasalarda yüksek performans yönetimi uygulamalarına hiç değinilmediğini, müteakiben finansal piyasalarda kısa vadeli ekonomik odaklanma eğilimi bulunduğunu ve örnek yönetim becerilerinin bu pazarlar tarafından büyük oranda göz ardı edildiğini vurgulamakta; hükümet politikasının, yüksek performans yönetimi uygulamalarının teşvik edilerek aslında örgütsel rekabet gücünü artırılabildiğini iddia etmektedir.

YPÇS'nin verimliliğini ve örgütsel mükemmelliğini genel olarak anlamak için ekonomistler, bilinen motivasyon anlayışının ötesine geçmeli ve teorik çerçevelerine derin sahiplik (iş ve işyerini) motivasyonu kavramını dahil etmelidir. Nitekim YPÇS alt uygulamaları (Ücretlendirme-Yan Haklar, Yetiştirme, İş ve Görev Tasarımı) ile algılanan ve gerçekleştirilen performans arasındaki olumsuz ilişkilere (beklenen olumlu ilişkilerin tespit edilmemesi dahil) yönelik bulgular, söz konusu alandaki probleme işaret etmektedir.

Araştırma bulgularıyla desteklenen Konfigürasyonel Bakış doğrultusunda YPÇS'nin tüm potansiyelini gerçekleştirmek, diğer ülkelerin/ sektörlerin /örgütlerin en iyi yönetim uygulamalarının taklit edilmesinin ötesine geçilmesini, örgüt kültürü ile desteklenen ve içsel olarak tutarlı bir sistem kurulması gerektiğini öne çıkarmıştır. Örgütsel performans ve kazançlar, örgütsel sermayeye yapılan böyle bir yatırım nedeniyle çok iyi olabilir, fakat YPÇS, geçmiş uygulamalardan kopmalara ve derin değişikliklere neden olduğu ve birçok hat yöneticisinin kendine yönelik tereddütsüz adımlar atmaya isteksizliği beklenen bir tepki olacağı için örgütsel değişim/dönüşüm çabalarında dikkate alınmalıdır.

Bu tür araştırmaların, sınırlı kitleler üzerinde araştırılması gibi kısıtlılıklarına rağmen Stratejik İKY alan yazınına yönelik bazı katkılarından söz edilebilir. Bir bütün olarak ve ayrı ayrı uygulamalar şeklinde YPÇS'nin, çalışanlarca algılanan örgütsel performansı ve finansal performansı etki katsayıları (yol katsayısı) düşük ve orta düzeyde de olsa etkilediği tespit edilmiştir. Bu nedensel bağlantının Bankacılık gibi beyaz yakalı çalışan yoğunluğuna sahip sektörlerde daha yüksek derecede olması beklenebilir olmakla birlikte, Türk Bankacılık Sektörü özelinde istenen ve beklenen yoğun etkinin gerçekleşmediği ortaya çıkmıştır. Başta para piyasalarında son yıllarda yaşanan dalgalanmalar, ülke kredi notunun düşüklüğü, sendikasyon kredisinin yüksekliği, kur artışı gibi makroekonomik ve konjonktürel etkiler bankacılık sektörünün performans

göstergelelerinde baskın etken olsa da, bizzat YPÇS'nin performansa düşük ve orta düzeydeki manidar etkisi, insan kaynağına verilmesi gereken önem doğrultusunda gereken dikkati çekmelidir. Zira Türk Bankacılık Sektöründe aritmetik ortalaması ortanın biraz üzerinde bulunan YPÇS'nin uygulanma seviyesinin, finansal performanstaki değişimi %3,5-21,2 oranları arasında, algılanan örgütsel performanstaki değişimi %53,1 oranında açıklaması, YPÇS uygulamalarındaki gelişmenin örgütsel performansı lineer etki yaratmasa da geliştireceğine yönelik bir işarettir.

Sektör ve örgüt bazında İKY uygulamalarının içsel uyumunun sağlanmasının YPÇS uygulamalarından elde edilecek faydayı artıracacağı; örgütsel performansı yükselten YPÇS uygulamalarının devam ettirilmesi ve geliştirilmesinin, ön plana alınacak performans göstergesi doğrultusunda önceliklendirilmesinin, negatif etki yaptığı belirlenen uygulama alanlarının iyileştirilmesinin örgütsel performansı olumlu yönde etkileyeceğine; sinerjik etkilerin artırılmasına yardımcı olacağına vurgu yapılabilir.

Bu çalışma aynı zamanda, örgüt kültürünün İK-Performans ilişkisine aracılık etkisini ekleyerek, aracılık mekanizmasını inceleyerek ve İK sistemlerinin gerçekte örgütsel performansı nasıl etkilediğini belirleyerek nedensellik zincirinin bir halkası olduğunu ortaya koymuştur. Bulgular, İK uygulayıcılarının İK-Performans ilişkisinde örgüt kültürünün aracı olarak uygulanmasının temel rolünü anlamalarına yardımcı olmaya da katkıda bulunmaktadır. Yöneticilerin, daha yüksek performans seviyeleri elde etmek için YPÇS'nin etkili bir şekilde uygulanmasında daha önlemeci (proaktif) rol almaları gerekmektedir. Kıdemli İK yöneticileri, tasarlanan ve uygulanan İK, özellikle de bir firmanın YPÇS'ni başarılı bir şekilde uygulaması (Tutarlılık kültürünün dolaylı ve doğrudan örgütsel performansa katkısının tespit edildiği dikkate alındığında), İKY-Performans arasındaki tutarlılığa da odaklanmalıdır. Örgütsel performansın iyileştirilmesi umuduyla YPÇS'nin taklit edilerek uygulanması, bu araştırmadaki bağlamsal farklılıkların etkilerinin farklı sonuçlar doğurduğu tespitinden hareketle, çok az değer yaratacaktır. Diğer bir ifade ile, yöneticiler kendi sektörel/örgütsel bağlamlarına özgü konfigürasyonlar (ideal tip) yaratmalıdırlar.

Örgütsel olarak gömülü varsayımlar ve değerler olan örgüt kültürü, bu araştırmada, Denison'un (1996) belirttiği gibi, hem İKY sisteminin öncülü olarak, hem İK uygulamaları üzerinden biçimlenen ardılı olarak, hem de örgütsel performansa olan etkinin aracısı olarak işlev görmektedir. Alan yazında tüm örgüt kültürü boyutlarının örgütsel performansı etkilediği dikkate alınrsa, Türk Bankacılık Sektöründe önem ve

öncelik verilmesi gereken ÖK boyutlarının öncelikle Tutarlılık müteakiben Misyon kültürü olduğu belirlenmiştir. Paradoksların çözümü, zayıf yönleri güçlendirmek ile kuvvetli yönleri pekiştirmekten geçmektedir. İşte bu boyutlar üzerinde YPÇS ile uyumlu tarzda pekiştirme, Katılım ve Uyumluluk kültüründe iyileşme sağlanırsa örgütsel performansta da artış sağlanabileceği ve performansın pekiştirileceği vurgulanabilir.

Örgüt kültürü, hem YPÇS uygulamaları ile hem de örgütsel performansla etkileşim kurarak İKY-Performans bağlantısında nedensellik niteliği taşımakla birlikte, çalışanlarca algılanma biçimine göre değişerek ve İK uygulamaları sayesinde şekillenerek örgütsel performansa etki etmektedir. YPÇS'nin performans sonuçlarını etkilemesi için nedensel mekanizmalar ile ilgili olarak çok az mutabakat olduğu; iki hâkim argümanın, birincisinin insan sermayesine ve beceriye, diğeri için ise motivasyona ve fırsatlara dayandığı alan yazın bulgularından hareketle, YPÇS'nin performans sonuçlarını etkilediği; üçüncü nedensel mekanizmayı, çalışanlar arası ilişkilerinin oluşturduğu yönünde görüş olduğu da (Delery ve Shaw, 2001) bilinmektedir. İleri dönemde yürütülen araştırmalarda bu yönde yapılan uygulamalar da YPÇS kapsamına dâhil edilmiştir (Posthuma vd., 2013). Bu doğrultuda (çalışanlar arası ilişkiler) işleyen mekanizmaları ve bu işleyişteki ardıl nedenleri araştırma kapsamında, örgüt kültürünün tüm örgüte yönelik bütüncül etkisi (Bozkurt, 1996; Hofstede vd., 1990) dikkate değer bir konu olarak öne çıkmaktadır. Örgüt kültürünün ana boyutlarından biri olan 'tutarlılık' yüksek değilse 'politika ve uygulamalar hizalanamıyor' anlamına gelir. Diğer bir anlatım ile strateji/politika ile İKY uygulamaları hizalanamıyor demektir. İKY uygulamaları ve örgüt kültürünün uyumu, bir örgüt için amaçlara ulaşmak ve istenen sonuçları elde etmek için önemli ve sinerji yaratıcıdır.

Örgüt kültürü ve YPÇS gibi bütünleşik kaynakların dinamik olan doğası, YPÇS uygulamalarının örgüt için "gerekli kültürün" etkisini pekiştirme yeteneğinde, araştırmada tespit edilen bulgular sayesinde, açıkça görülmektedir. Huselid'in özetlediği gibi, bu performans artırıcı İK uygulamaları, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmek ve böylece çalışanların rollerini yerine getirirken bu özellikleri kullanabilecekleri bir mekanizma sağlayacak (1995: 645) ve kültürel etkileşimle işlevi artacaktır. Bu uygulamalarla örgütler, çalışanlarının yetkinliklerini ve işverenlerine olan bağlılıklarını (Dessler, 1993) ve performanslarını geliştirmektedirler. Bu nedenle, örgüt kültürü ve YPÇS arasındaki ilişki, bir firmanın rekabet avantajını sürdüren ve hatta

güçlendiren bir pekiştirici helezona/sarmala veya etki-tepki zincirini andıran karşılıklı tetikleyici (düalist) bir mekanizmaya benzetilebilir.

Örgütler kendilerine uyarladıkları iş sistemleri yoluyla sürekli yüksek performans elde ederler veya gayretinde olurlar. Ancak bu sistemler, insanlar tarafından yönetilmekte ve işletilmektedir. Yüksek performanslı çalışma, performansı kişilere göre arttırmaktır. Bu artış ise, çalışanın iş hayatı ÖK üzerinden algılandığı ve değerlendirildiği için, YPÇS'ni içeren yüksek performanslı bir kültürün geliştirilmesi ve uygulanması yoluyla yapılabilir. Yönetimin de mevcut çalışma düzeneğinde doğal olarak önemli bir rol oynadığı unutulmamalıdır.

Sorunları çözmek için önce tespit etmek; tespiti için görmeyi istemek; görmek için farkındalık sahibi olmak, farkındalık için bilgi sahibi olmak; bilgi sahibi olmak için ise emek, çaba ve araştırma yeteneği olmalıdır. Aksi takdirde, 'sorun yok' diyen işveren/yönetici, faaliyetine devam eder ama yıkıma uğradığında nerede hata yapıldığını sormasının artık anlamı kalmayacaktır ve artık, sadece 21.yy. iş hayatının dayattığı bilginin değil gücün, yetkinin, refahın da paylaşılması gerektiği, daha kuvvetli sinerjik sonuçlara ulaşıldığı için fark edilmeli veya anlaşılmalıdır.

YPÇS'nin tasarlanması ve uygulanmasının zaman ve maliyet gerektirmesi, Türk örgütlerinin çoğunun YPÇS'ni uygulamaktan kaçmak için geçerli bir bahane olabilir. Örgütler işlerini kolaylaştırıcı ve engelleyiciler konusunda dikkatli olmadıkça, tüm yatırımların bir atık olacağı da bilinen bir gerçektir. Bu nedenle, Türkiye'de YPÇS'nin başarılı bir şekilde uygulanması için uygun bir örgüt kültürünün oluşturulması/desteklenmesi olmazsa olmazdır (gerek şart-sine qua non).

En dinamik örgütsel ve kurumsal yenilik alanlarından biri olan ve şiddetli rekabetin yer aldığı finansal piyasalarda yeni banka ürünleri bularak, ittifak sistemlerini düzenleyerek, hizmet biçimini yeniden tanımlayarak tasarrufları çekmek zorunda olan (Freeman ve Louça, 2013:390) bu sektörde rekabet eden bankalar, benzer kültürlere sahip oldukları halde, farklı iş modeli (iş mantığı: iş planında yer alan unsurların bütünü) benimseyebilirler (Stanford, 2010:99); bu nedenle de, aynı başarı düzeyine ulaşamayabileceği de unutulmamalıdır.

Çalışma, ağırlıklı olarak 'gelişmekte olan ekonomi' olarak nitelendirilen Türkiye'nin Bankacılık Sektörü bağlamında, YPÇS ve örgüt kültürü çalışmalarının yetersizliğine yönelik boşluğu ele almak için yapılmıştır. Bununla birlikte, YPÇS'nin performans üzerindeki etkilerinden yola çıkarak, YPÇS'nin rekabet avantajı elde etmek

için Türkiye'deki organizasyonlar tarafından yegâne kaynak olarak kullanılabileceğini düşünmek de açıklanan düşük değişim oranları (R^2) dikkate alındığında aşırı iddialı olacaktır.

Araştırmada tespit edilen sonuçlar, örnek kütle ile sınırlıdır. Araştırmalarda kullanılan metodoloji çeşitliliği, farklı verilerin kullanılmasını içermekte ve bu nedenle de farklı sonuçlar vermektedir. Diğer yandan bu çeşitlilik, modeli uygulamayı zenginleştirir ve geniş kapsamlı bağlamlardan sonuçlar çıkarır. Bununla birlikte, aksine, sürekli olarak yeni yaklaşımlar geliştirme eğilimi, bilimsel onay eksikliğine yol açabileceği için modelin geçerliliği ile ilgili kesin sonuçları ifade etmeyi zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, araştırmalar arasında daha fazla tutarlılığa ihtiyaç olacaktır. Yani, daha karşılaştırılabilir ve kesin sonuçlar çıkarmak için, çalışmalarını farklı bağlamlarda tekrarlamak gereklidir.

Son derece karmaşık bir yapı şeklinde küresel ölçekte cereyan eden ekonomik ve finansal faaliyetlerden etkilenen Türk Bankacılık sektörüne yönelik bundan sonra çalışma yapacak araştırmacılar, çalışma kültürünün ve hayatının gerçeklerine uygun yönetim uygulamalarını tespit etmeye çalışmalıdırlar. Bu kapsamda gelecekte yapılacak çalışmalarda;

- YPÇS'nin bankacılık sektörü için finansal performans kapsamında öncelikle çalışan etkisinin daha belirgin olacağı beklenen 'Faiz Dışı Gelirlere' (Havale, Eft masrafları, hizmet karşılığı komisyonu, kredi komisyonu vb.), müteakiben 'Aktif kalitesi, likidite, gelir gider yapısı, büyüme oranına' etkisine odaklanmanın;

- YPÇS-ÖP bağlantısındaki nedenselliğin, sektör özelinde ayırt edilmesini ve anlaşılmasını sağlayan diğer örgütsel özelliklerin (Örgüt iklimi, İK çıktıları gibi aracı ve düzenleyici değişkenler) yardımıyla tespit edilmesinin,

- Yeni/genç çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemede baskın İK uygulamalarının belirlenerek sürdürülebilir İKY araştırmalarına katkı sağlanmasının,

- Bu araştırmaların nedensel ilişkileri incelemek için boylamsal (longitudal) nitelikte de yapılmasının

teorik temeller (Başta Kaynak Tabanlı Bakış, Sosyal Değişim Teorisi, Genel Sistem Teorisi, Davranışsal Yaklaşım vd.) çerçevesinde Stratejik İKY'nin anlaşılmasında daha bütüncül, açıklama gücü yüksek, pratiğe aktarılabilir, geçerli çözümler sağlayan sonuç ve

reçetelere ulaşılması maksadıyla önem taşıdığı ve fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Üstelik Türkiye, bölgesel farklılıklara sahip, makroekonomik şartlardaki değişkenliğe karşı kırılğan özelliğini devam ettiren ama iktisadi güç açısından dünyanın ilk yirmisinde yer alan dinamik ve büyük bir ülkedir. Gelecekteki çalışmalar, sonuçların genellenebilirliğini ve geçerliliğini arttırmak için diğer sektörleri ve o sektöre özgü farklı performans göstergelerini içermeli ve çok değişkenli ölçüm modellerini esas almalıdır.



KAYNAKÇA

- Abrahamson, E., & Eisenman, M. (2008). Employee-Management Techniques: Transient Fads or Trending Fashions? *Administrative Science Quarterly*, 53(4), 719-744.
- Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N. & Nikbin, D. (2010). A Review Paper On Organizational Culture and Organizational Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3).
- ACAS. (1990). *Appraisal Related Pay* (Vol. 14). London.
- Açıklalın, A. (1999). *İnsan Kaynağının Yönetimi-Geliştirilmesi*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Adelson, J. L., & McCoach, D. B. (2010). Measuring The Mathematical Attitudes of Elementary Students: The Effects of a 4-point or 5-point Likert-type scale. *Educational and Psychological Measurement*, 70(5), 796-807.
- Ağca, V. (2015). Türk İmalat İşletmelerinde Çok Boyutlu Performans Değerleme (PD) Modellerine Dayalı Performans Göstergelerinin Kullanılabilirliği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (23), 51-66.
- Ağdelen, Z. ve Erkut, H. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminin Firma Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi. *İTÜ Dergisi/d*, 2(4).
- Ait Razouk, A. (2011). High-Performance Work Systems and Performance of French Small-and Medium-sized Enterprises: Examining Causal Order. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(02), 311-330.
- Akal, Z. (1994). *İmalatçı Kamu ve Özel Kesim Kuruluşlarında İşletmeler Arası Toplam Performans. Verimlilik, Kârlılık ve Maliyet Karşılaştırmaları*. Ankara: MPM Yayınları.
- Akal, Z. (1998). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri* (Vol. 473). Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları.
- Akalın, M. (2015). *Örnek Açıklamalarıyla Sosyal Bilimlerde Araştırma Tekniği Anket*. Ankara: Seçkin.
- Akdemir, B. (2017). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Akgüç, Ö. (1998). *Finansal Yönetim* (7. Baskı). İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Akhtar, S., Ding, D. Z., & Ge, G. L. (2008). Strategic HRM Practices and Their Impact on Company Performance in Chinese Enterprises. *Human Resource Management*, 47(1), 15-32.
- Akın, A., Kılıç, M. ve Zaim, S. (2009). Temel Göstergeler Işığında Türkiye’de Yaşanan 1994-2001 ve 2008 Finansal Krizlerinin İncelenmesi, 13. Ulusal *Finans Sempozyumu*, Afyonkarahisar, https://www.researchgate.net/publication/256992957_Kuresel_Finansal_Krizin_Tuk_Bankacilik_Sektorunun_Verimlilikine_Etkileri (Erişim Tarihi: 20.05.2019).
- Akın, Ö., ve Erdost Çolak, H. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 85-114.
- Aksu, G., Eser, M. T., ve Güzeller, C. O. (2017). *Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Yapısal Eşitlik Modeli Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(28).
- Alagaraja, M. (2012). HRD and HRM Perspectives on Organizational Performance: A Review of Literature. *Human Resource Development Review*, 12(2), 117-143.
- Alcázar, F. M., Fernández:M. R., & Gardey, G. S. (2005). Researching on SHRM: An Analysis of The Debate Over The Role Played by Human Resources in Firm Success. *Management Revue*, 213-241.
- Alkalha, Z., Al-Zu'bi, Z., Al-Dmour, H., Alshurideh, M., & Masa'deh, R. (2012). Investigating The Effects of Human Resource Policies on Organizational Performance: An Empirical Study on Commercial Banks Operating in Jordan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 51(1), 44-64.
- Allen, D. G., Shore, L. M. & Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in The Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Allred, B. B., & Swan, K. S. (2005). The Mediating Role of Innovation on The Influence of Industry Structure and National Context on firm performance. *Journal of International Management*, 11(2), 229-252.
- Alsubaie, M. (2016). High Performance Working. *Global Journal of Management and Business Research*, 16(9).
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., veYıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. Adapazarı:Sakarya Yayıncılık.
- Alumran, A., Hou, X.-Y., Sun, J., Yousef, A. A., & Hurst, C. (2014). Assessing the Construct Validity and Reliability of the Parental Perception on Antibiotics (PAPA) scales. *BMC Public Health*, 14(1), 73.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2015). *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress*. London and NY: Routledge.
- Alvesson, M. (2009). Critical perspectives on strategic HRM. In J Storey, P. M. Wright, D. Ulrich. (Eds.). *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*, Abingdon, 52-67.
- Amir, E., & Lev B. (1996). Value-relevance of nonfinancial information: The wireless communications industry. *Journal of Accounting and Economics*, 22 (1): 3–30.
- Amit, R., & Schoemaker:J. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. NJ: Prentice Hall.
- Ansoff, H. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Irwin.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. B., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca,USA: Cornell University Press.

- Appelbaum, E., & Batt, R. (1993). *High-Performance Work Systems: American Models of Workplace Transformation*: ERIC.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2001). Do High Performance Work Systems Pay Off? in Steven Vallas (ed.) *The Transformation of Work (Research in the Sociology of Work, Volume 10, 85-107*. Emerald Group Publishing Limited.
- April Chang, W. J., & Chun Huang, T. (2005). Relationship Between Strategic Human Resource Management and Firm Performance: A Contingency Perspective. *International Journal of Manpower, 26(5)*, 434-449.
- Argon, T., & Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Argyris, C. & Schon, D.A. (1996). *Organizational Learning Vol. II* Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C., Putman, R., & McLain-Smith, D. (1985). *Action Science: Concepts, Methods and Skills for Research and Innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Armstrong, C., Flood, C., Guthrie, J. P., Liu, W., MacCurtain, S., & Mkamwa, T. (2010). The Impact of Diversity and Equality Management on Firm Performance: Beyond High Performance Work Systems. *Human Resource Management, 49(6)*, 977-998.
- Armstrong, M. & Baron, A. (2002). *Strategic HRM: The Route to Improved Business Performance*. London: CIPD Publishing.
- Armstrong, M. (2002). *Employee Reward*. Wimbledon: CIPD Publishing.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action (3 ed.)*. London and Philadelphia: Kogan Page Ltd.
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong'un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı*, Ankara: Nobel.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, London and Philadelphia: Kogan Page Publishers.
- Arslan, N. T. (2004). " Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak" Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(1)*.
- Arthur Jr, W., Woehr, D. J., Akande, A., & Strong, M. H. (1995). Human Resource Management in West Africa: Practices and Perceptions. *International Journal of Human Resource Management, 6(2)*, 347-367.
- Arthur, J. B. (1992). The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills. *ILR Review, 45(3)*, 488-506.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal, 37(3)*, 670-687.
- Arthur, J. B., & Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review, 17(1)*, 77-92.
- Aryee, S., Budhwar:S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior, 23(3)*, 267-285.

- Ashforth, B. K., & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39(1), 149-178.
- Ashton, D. N., & Sung, J. (2002). *Supporting Workplace Learning for High Performance Working*. Geneva: International Labour Organization.
- Askenazy, P. (2001). Innovative workplace practices and occupational injuries and illnesses in the United States. *Economic and Industrial Democracy*, 22(4), 485-516.
- Atasoy, H., ve Aydoğan, K. (2007). *Türk Bankacılık Sektöründe Gelir-Gider Analizi ve Kârlılık Performansının Belirleyicileri*. (Uzmanlık Yeterlilik Tezi), TCMB, Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar Genel Müdürlüğü, Ankara
- Athos, A. G. & Pascale, R. T. (1981). *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*: New York: Simon and Schuster.
- Avgar, A. C., Givan, R. K., & Liu, M. (2011). Patient-centered but employee delivered: Patient care innovation, turnover intentions, and organizational outcomes in hospitals. *ILR Review*, 64(3), 423-440.
- Aybas, M., ve Acar, A. C. (2015). “İKY Uygulamalarının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı ve Düzenleyici Rolü”, 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*. Muğla, 414-419.
- Aycan, Z. (2001). Human resource management in Turkey-Current issues and future challenges. *International Journal of Manpower*, 22(3), 252-260.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., vd. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied Psychology*, 49(1), 192-221.
- Aydın, İ. (2012). *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik* (5. bs.). Ankara: PegemA Yay.
- Bach, S. (2005). Personnel management in transition. *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition*. Malden, MA : Blackwell Publishing Professional, 3-44.
- Bacharach, S. B. (1989). Organizational theories: Some criteria for evaluation. *Academy of Management Review*, 14(4), 496-515.
- Bae, J., & 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.
- Bae, J., Chen, S. J., David Wan, T. W., Lawler, J. J., & Walumbwa, F. O. (2003). Human resource strategy and firm performance in Pacific Rim countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1308-1332.
- Bae, K. S., Chuma, H., Kato, T., Kim, D. B., & Ohashi, I. (2011). High performance work practices and employee voice: A comparison of Japanese and Korean workers. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 50(1), 1-29.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bağcı, H. (2013). *Ticari Bankalar ile katılım Bankalarının Kârlılık Performanslarının Topsis Yöntemi ile Karşılaştırılması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

- Bailey, T. (1993). *Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne: Teachers College and Conservation of Human Resources*, Unpublished work, Columbia University.
- Bailey, T., Berg, P., & Sandy, C. (2001). The effect of high-performance work practices on employee earnings in the steel, apparel, and medical electronics and imaging industries. *ILR Review*, 54(2), 525-543.
- Bainbridge, H. T. J., Sanders, K., Cugin, J. A., & Lin, C. H. (2016). The Pervasiveness And Trajectory Of Methodological Choices: A 20-Year Review Of Human Resource Management Research. *Human Resource Management*, 56(6), 887-913.
- Baines, A., & Langfield-Smith, K. (2003). Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7), 675-698.
- Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13(1), 116-128.
- Bakan, İ., ve Büyükbeşe, T. (2004). Çalışanların iş güvencesi ve genel iş davranışları ilişkisi: Bir alan çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (23). Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 23, 35-59.
- Bakan, İ., Büyükmeşe, T. ve Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Alfa Akademi.
- Bal, Y., Bozkurt, S., ve Ertemsir, E. (2013). A study on determining the relationship between strategic HRM practices and innovation in organizations. In *Management, Knowledge and Learning International Conference Bildirileri*, Zadar-Croatia.
- Bal, Y., Bozkurt, S., ve Ertemsir, E. (2014). Determining the influence of HRM practices on increasing organizational commitment: an empirical research from Turkey. *Human Capital Without Borders, Knowledge and Learning For Quality Of Life*, 25-27.
- Banker, R. D., Potter, G., & Srinivasan, D.(2000). An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The Accounting Review* 75 (1): 65–92.
- Banker, R. D., & Mashruwala, R. (2007). The moderating role of competition in the relationship between nonfinancial measures and future financial performance. *Contemporary Accounting Research*, 24(3), 763-793.
- Banks, G. C., & Kepes, S. (2015). The influence of internal HRM activity fit on the dynamics within the “black box”. *Human Resource Management Review*, 25(4), 352-367.
- Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 408-437.
- Barnard, M. E. & Rodgers, R. A. (2000). How are internally oriented HRM policies related to high-performance work practices? Evidence from Singapore. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(6), 1017-1046.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1985). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.

- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press on Demand.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Bartel, A. P. (1994). Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 33(4), 411-425
- Bartel, A. P. (2004). Human resource management and organizational performance: Evidence from retail banking. *ILR Review*, 57(2), 181-203.
- Bartram, T., Casimir, G., Djurkovic, N., Leggat, S. G., & Stanton:(2012). Do perceived high performance work systems influence the relationship between emotional labour, burnout and intention to leave? A study of Australian nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 68(7), 1567-1578.
- Bartunek, J. M., & Rynes, S. L. (2014). Academics and practitioners are alike and unlike: The paradoxes of academic–practitioner relationships. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul:Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2011). *Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Baş, A. (2011). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans*. Retrieved from http://abdurrahmanbas.com/tur/docs/makaleler/Orgut_Kulturu&Performans_WithEnglishAbstract.pdf website (Erişim Tarihi: 10.04.2019).
- Başar, D. (2016). *STİKYU, Rekabetçi Örgüt Kültürü Oryantasyonları ile Firma ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki:Türkiye’de Faaliyet Gösteren Katılım Bankaları Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gebze Teknik Üniversitesi, Gebze.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Ekinoks
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-597.
- Batt, R., & Colvin, A. J. S. (2011). An employment systems approach to turnover: Human resources practices, quits, dismissals, and performance. *Academy of Management Journal*, 54(4), 695-717.
- Bayat, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 1-25.
- Bayazıt, M. ve Koçaş, C. (2010). Örgütsel kültür ve pazar odaklılık performansı: "kültür tipi" ve "güçlü kültür" önermelerinin Türkiye’de testi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 10(1-2), 35-70.
- Bayo-Moriones, A., & Galdon-Sanchez, J. E. (2010). Multinational companies and high-performance work practices in the Spanish manufacturing industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1248-1271.
- Bayrakdaroğlu, A. (2010). Mülkiyet yapısı ve finansal performans: İMKB örneği. *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 2(2).

- Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (3. bs.). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Bayraktaroğlu, S., ve Atay, E. (2016). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Kavramsal, Stratejik ve Kültürel Temeller*. İstanbul: Beta.
- Bayraktaroğlu, S., Uluköy, M., ve Akçi, Y. (2014). Kurumsal Kaynak Planlaması Başarısının Firmaların Algılanan ve Ölçülen Finansal Performansına Etkisinin İncelenmesi: Borsa İstanbul İmalat Sektörü Uygulaması. *Journal of Administrative Sciences/Yonetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 277-299.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, Sayı 59.
- Baysal, A. C. (1993). *Çalışma Yaşamında İnsan*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Yay.
- Bayyurt, N. (2007). İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi* (53).
- Bebchuk, L. A., Cohen, A., & Spamann, H. (2010). The wages of failure: Executive compensation at Bear Stearns and Lehman 2000-2008. *Yale J. on Reg.*, 27, 257.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Personnel and Human Resource Management*, Vol.16, 53-101.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston:Harvard Business Press.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus:S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36(1), 39-47.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Beechler, S., & Yang, J. Z. (1994). The transfer of Japanese-style management to American subsidiaries: Constraints, and competencies. *Journal of International Business Studies*, 25(3), 467-491.
- Beer, M. (2017). Developing strategic human resource theory and making a difference: An action science perspective. *Human Resource Management Review*, (forthcoming). (Pre-published online, December 8, 2017.).
- Beer, M. (Ed.) (2000). *Leading Organizational Change by Creating Dissatisfaction and Realigning the Organization with New Competitive Realities*. Oxford: Blackwell.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D., & Walton, R. (1984). A conceptual view of HRM. *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.
- Bello-Pintado, A. (2015). Bundles of HRM practices and performance: empirical evidence from a Latin American context. *Human Resource Management Journal*, 25(3), 311-330.
- Benligiray, S. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (R.Geylan Edt.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset.

- Benligiray, S. (2009). Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Yapılan Lisansüstü Tezler ve Bu Tezlerde İncelenen Temaların Analizi: 1983-2008 Dönemi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 167-197.
- Benligiray, S., Geylan, A., ve Duman, E. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Olarak Yönlendirilmesinin Finansal Performansı Etkileyip Etkilemediğinin Analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 61-84.
- Berg, P., Appelbaum, E., Bailey, T., & Kalleberg, A. L. (1996). The performance effects of modular production in the apparel industry. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 35(3), 356-373.
- Berg, P. (1999). The effects of high performance work practices on job satisfaction in the United States steel industry. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 111-135.
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. B., Wall, T. D., vd. (2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study. *Personnel Psychology*, 61(3), 467-501.
- Björkman, I., & Xiucheng, F. (2002). Human resource management and the performance of Western firms in China. *International Journal of Human Resource Management*, 13(6), 853-864.
- Blau, M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley
- Block, J., & Pickl, S. (2014). The Mystery of Job Performance: A System Dynamics Model of Human Behavior The Black-Box of HRM. In Proceedings of the 32nd International Conference of The System Dynamics Society, Delft, Netherlands, 20-24.
- Block, P. (1991). *The Empowered Manager*. San Francisco: Josey-Bass.
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2010). Why do management practices differ across firms and countries? *The Journal of Economic Perspectives*, 24(1), 203-224.
- Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 7(4), 560-569.
- Bollen, K., & Lennox, R. (1991). Conventional wisdom on measurement: A structural equation perspective. *Psychological Bulletin*, 110(2), 305.
- Bollinger, A. S. & Smith, R. D. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 8-18.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person-organisation and person-job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(01), 138-162.
- Boselie, P. (2010). High performance work practices in the health care sector: a Dutch case study. *International Journal of Manpower*, 31(1), 42-58.
- Boselie, P. (2011). *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. London: Tata McGraw-Hill Education.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.

- Boselie, P., Paauwe, J., & Jansen, P. (2001). Human resource management and performance: lessons from the Netherlands. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1107-1125.
- Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Kees Looise, J. (2013). Employee perceptions of line management performance: Applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human Resource Management*, 52(6), 861-877.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, M. (1996). Measuring intellectual capital: Learning from financial history. *CAHRS Working Paper Series*, 179.
- Boudreau, J. W., Ramstad, M., & Dowling, J. (2003). Global talentship: Toward a decision science connecting talent to global strategic success, in (ed.) *Advances in Global Leadership*, Vol.3., 63-99. Emerald Group Publishing Limited.
- Bowen, D. E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Bowles, M. L., & Coates, G. (1993). Image and substance: the management of performance as rhetoric or reality?. *Personnel Review*, 22(2), 3-21.
- Boxall, P.F. (1992). Strategic human resource management: Beginnings of a new theoretical sophistication? *Human Resource Management Journal*, 2(3), 60-79.
- Boxall, P., & Macky, K. (2007). High-performance work systems and organisational performance: Bridging theory and practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(3), 261-270.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23.
- Boxall, P.F., Purcell, J., & Wright: M. (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*: Oxford University Press on Demand.
- Boxall, P. (2012). High-performance work systems: what, why, how and for whom? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(2), 169-186.
- Boxall, P. (2013). Mutuality in the management of human resources: assessing the quality of alignment in employment relationships. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 3-17.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183-203.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management* (2nd ed.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management* (3rd ed.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

- Boxall, P., & Steeneveld, M. (1999). Human resource strategy and competitive advantage: A longitudinal study of engineering consultancies. *Journal of Management Studies*, 36(4), 443-463.
- Boyras, A. M. (2002). *Personel Seçim Sürecinde Psikoteknik Yöntemin Kullanılması: Askeri Organizasyonlara Dönük Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Bozkurt, S. (2011). İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Finansal Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, (70), 36.
- Bozkurt, T. (1996). İşletme Kültürü. S. Tevrüz,(der.) *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* içinde B, 2, 83-103, Ankara: Türk Psikologlar Derneği ve Kal-Der Yayını.
- Böyükaşlan, A. (2018), *Kurum Kültürünün İşletmelerin Finansal Performansına Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Böyükaşlan, H. D., Özkara, B., ve Özdemir, Ş. (2016). Kültürel Değerlerin Yöneticilerin Karar Verme Stiline Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(3 (Özel Sayı)), 64-84.
- Bratton, J., & Gold, J. (2012). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Brett, J. M. & Stroh, L. K. (2003). Working 61 plus hours a week: Why do managers do it? *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 67.
- Brewster, C. (1995). Towards a 'European' model of human resource management. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 1-21.
- Brewster, C. (1999). Strategic human resource management: the value of different paradigms *Management International Review*. (3), 45-64.
- Brewster, C. (2007). Comparative HRM: European views and perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 769-787.
- Brignall, S., & Modell, S. (2000). An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector'. *Management Accounting Research*, 11(3), 281-306.
- Brignall, T. J. (2007). A Financial Perspective on Performance Management. *Irish Accounting Review*, 14(1), 15-29.
- Brislin, R. W. Lonner, WJ & Thorndike, RM (1973). *Cross-Cultural Research Methods*, 32-54.
- Bruyere, U. L. (2013). Examining the link between organizational culture and performance in a high-hazard environment: A case study. Dissertations available from ProQuest. AAI3610061 , <https://repository.upenn.edu/dissertations/AAI3610061> (Erişim Tarihi: 11.05.2018).
- Budhwar, S., Chand, M., & Katou, A. A. (2007). The impact of HRM practices on organisational performance in the Indian hotel industry. *Employee Relations*, 29(6), 576-594.
- Bulut, Z. A. (2004). Etkin Takım Oluşturma ve Yönetme. *Mevzuat Dergisi*, Yıl (7)(77), <https://www.mevzuatdergisi.com/2004/05a/02.htm> (Erişim Tarihi: 22.11.2018).

- Burmaoğlu, S., Polat, M., ve Meydan, C. H. (2013). Örgütsel Davranış Alanında İlişkisel Analiz Yöntemleri ve Türkçe Yazında Aracılık Modeli Kullanımı Üzerine Bir İnceleme. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 13-26.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı* (10. bs.). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö., E, Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming*: Routledge.
- Calori, R. & Sarnin, P. (1991). Corporate culture and economic performance: A French study. *Organization Studies*, 12(1), 049-074.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading: Addison-Wesley.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework* (3rd ed.). NY: John Wiley & Sons.
- Campbell, A., & Yeung, S. (1991). Brief case: Mission, vision and strategic intent. *Long Range Planning*, 24(4), 145-147.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225-262.
- Capon, N., Farley, J. U., & Hoenig, S. (1990). Determinants of financial performance: a meta-analysis. *Management Science*, 36(10), 1143-1159.
- Cappelli, P., & Crocker-Hefter, A. (1996). Distinctive Human Resource are Firms Core Competencies. *Organizational Dynamics*, 24(3), 7-22.
- Cappelli, P., & Neumark, D. (2001). Do “high-performance” work practices improve establishment-level outcomes? *ILR Review*, 54(4), 737-775.
- Cappelli, P., & Rogovsky, N. (1994). New work systems and skill requirements. *International Labour Review*, 133, 205.
- Carmeli, A. (2004). Strategic human capital and the performance of public sector organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 20(4), 375-392.
- Carton, R. B., & Hofer, C. W. (2006). *Measuring Organizational Performance: Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Cascio, W. F. (1993). Downsizing: What do we know? What have we learned? *The Academy of Management Executive*, 7(1), 95-104.
- Caspersz, D. (2006). The ‘talk’ versus the ‘walk’: high performance work systems, labour market flexibility and lessons from Asian workers. *Asia Pacific Business Review*, 12(2), 149-161.
- Caspi, A., Ben-Hador, B., Weisberg, J., Uyargil, C., DüNDAR, G., & Tuzuner, V. L. (2007). Turkey and Israel: HRM as a Reflection of Society. *HRM in Europe*, 385.

- Cawood, S. (2008). Company culture: the intangible pathway to profitability. *Employment Relations Today*, 34(4), 27-35.
- Cercel, M. O. (2012). Considerations On The Intercultural Management Models Of Work Teams In The Context Of Globalization. *CrossCultural Management Journal*, (26), 19-25.
- Chan, J. W., Yung, K. & Burns, N. (2000). Environment-strategy fit: a study of Hong Kong manufacturing logistics. *Logistics Information Management*, 13(5), 286-300.
- Chang, C., & Chen, S. J. (2011). Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(04), 883-901.
- Chelliah, S., Sulaiman, M., & Yusoff, Y. M. (2010). Internationalization and performance: Small and medium enterprises (SMEs) in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 5(6), 27.
- Chen, C.C., & Chiu, S.-F. (2008). An integrative model linking supervisor support and organizational citizenship behavior. *Journal of Business and Psychology*, 23(1-2), 1-10.
- Chenevert, D., & Tremblay, M. (2009). Fits in strategic human resource management and methodological challenge: Empirical evidence of influence of empowerment and compensation practices on human resource performance in Canadian firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 738-770.
- Cho, S., Woods, R. H., Jang, S. S., & Erdem, M. (2006). Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 262-277.
- Choi, J.H. (2014). Who should be the respondent? Comparing predictive powers between managers' and employees' responses in measuring high-performance work systems practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2667-2680.
- Choo, C. W., & Bontis, N. (2002). *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. UK:Oxford University Press.
- Chow, I. H. S. (1995). An opinion survey of performance appraisal practices in Hong Kong and the People's Republic of China. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 32(3), 67-79.
- Chow, I. H.-S. (2012). The roles of implementation and organizational culture in the HR-performance link. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3114-3132.
- Chuang, C. H. & Liao, H. (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology*, 63(1), 153-196.
- Chung, K. H., & Pruitt, S. W. (1994). A simple approximation of Tobin's q. *Financial management*, 70-74.
- Cialdini, R. B. (2009). *Influence: Science and practice* (Vol. 4). Boston, MA: Pearson education.

- Cihangir, E. (2014). Kurumsal performans yönetimi ve yüksek performanslı organizasyonların özellikleri. *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5, 37-54.
- Cingöz, A. (2011). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Civelek, M. E. (2018). *Essentials of Structural Equation Modeling*. Lincoln, Nebraska: Lulu. com.
- Coff, R. W. (1999). When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power. *Organization Science*, 10(2), 119-133.
- Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341-358.
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. in M.H. Zack, (Ed.), *Knowledge and Strategy*. London and New York: Routledge.
- Combs, J. G., Crook, T. R., & Shook, C. L. (2005). The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. *Research Methodology in Strategy and Management*, 2(05), 259-286.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528.
- Condrey, S. E. (Ed.). (2010). *Handbook Of Human Resources Management in Government*. (3 rd ed.). NY:John Wiley & Sons.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Cook, S. D. N. & Yanow, D. (1993). Culture and organizational learning. *Journal of Management Inquiry*, 2(4), 373-390.
- Cooke, F. L. (2001). Human resource strategy to improve organizational performance: a route for firms in Britain? *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 321-339.
- Cooke, R. A. & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Studies*, 13(3), 245-273.
- Cooke, W. N. (1994). Employee participation programs, group-based incentives, and company performance: A union-nonunion comparison. *ILR Review*, 47(4), 594-609.

- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32(5), 605-622.
- Covey, S. (1998). Sürekli Yenilenme. *Executive Excellence Dergisi*, (18), 13-14.
- Cumby, J., & Conrod, J. (2001). Non-financial performance measures in the Canadian biotechnology industry. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 261-272.
- Çabuk, A., & Lazol, İ. (2009). *Mali Tablolar Analizi*, 9. Baskı, Bursa: Ekin Dağıtım.
- Çakmak-Otluoğlu, K. Ö. (2014). Algılanan Yüksek Katılım Sağlayan İş Sistemlerinin İş Performansına Etkisi: İlk Üstün Algılanan Desteginin Biçimlendirici Değişken Rolü. *Dumlupınar University Journal of Social Science/Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(41).
- Çavuş, Ş. & Gürdoğan, A. (2008). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Beş yıldızlı bir otel işletmesinde araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 18-34.
- Çekiçer-Atakan, S. A. (2014). *Yüksek Performansa Dayalı İKY Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Çelik, H. E., & Yılmaz, V. (2013). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Temel Kavramlar-Uygulamalar-Programlama*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çöl, G. & Ardiç, K. (2008). Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2).
- Daft, R. L. (2001). *Essentials of Organization Theory and Design*. London:South Western Educational Publishing.
- Daft, R. L., & Lewin, A. Y. (2008). Perspective—Rigor and relevance in organization studies: Idea migration and academic journal evolution. *Organization Science*, 19(1), 177-183.
- Daniels, J. D., & Bracker, J. (1989). Profit performance: do foreign operations make a difference? *Management International Review*, 46-56.
- Danner, D., Hagemann, D., & Fiedler, K. (2015). Mediation analysis with structural equation models: Combining theory, design, and statistics. *European Journal of Social Psychology*, 45(4), 460-481.
- Darwish, T. K. (2009). *The Impact of Strategic Human Resource Management Implementation on Firm Performance*. Paper presented at the BBS Doctoral Symposium.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright:M. (2005). Human resource management and labor productivity: does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1), 135-145.
- Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Day, D. V., & Silverman, S. B. (1989). Personality and job performance: Evidence of incremental validity. *Personnel Psychology*, 42(1), 25-36.
- De Brito, R. P., & De Oliveira, L. B. (2016). The Relationship Between Human Resource Management and Organizational Performance. *Brazilian Business Review*, 13(3), 90.

- De Dreu, C. K. & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741.
- De Menezes, L., & Wood, S. (2005). Identifying human resource management in Britain using the workplace employee relations survey. *International Journal of Human Resource Management*, 17(1),1-33.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate*. MA: Addison-Wesley.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. New York: Basic Books.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P. & Verhulst, S. L. (Eds.). (2017). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri*. Ankara: Nobel.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " what" and " why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- DeCicco, J., & Laschinger, H. (2006). Perceptions of empowerment and respect: effect on nurses' organizational commitment in nursing homes. *Journal of Gerontological Nursing*, 32(5), 49.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Delery, J. E. & Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension *Research in Personnel and Human Resources Management*, 165-197. Emerald Group Publishing Limited.
- Delery, J. E., Gupta, N., & Shaw, J. D. (1997). "Human Resource Management and Firm Performance: A Systems Perspective". Paper presented at the *Southern Management Association Meeting*, Atlanta, GA.
- Demirbag, M., Collings, D. G., Tatoglu, E., Mellahi, K., & Wood, G. (2014). High-performance work systems and organizational performance in emerging economies: evidence from MNEs in Turkey. *Management International Review*, 54(3), 325-359.
- Demirgüç-Kunt, A. & Huizinga, H. (1999). "Determinants of Commercial Bank Interest Margins and Profitability: Some International Evidence", *World Bank Economic Review*, XIII, 2, 379-408.
- Demirkaya, H. (2015). *Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışındaki Dönüşümlerin Organizasyonlardaki Yansımalarının Araştırması*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Demirtaş, Ö. (2014). Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel ve bireysel düzeyde etkileri. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2): 75-101.

- Demortier, A. L. P., Dniversitieselobbe, N., & El Akremi, A. (2014). *Opening the black box of hr practices-performance relationship: Testing a three pathways AMO model*. Academy of Management Proceedings. (Vol. 2014, No. 1). Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.
- Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied Psychology*, 53(4), 556-569.
- Denison, D. R. & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Denison, D. R. & Neale, W. (1996). *Denison Organizational Culture Survey*. Ann Arbor, MI: Aviat.
- Denison, D. R. & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5(1), 1-21.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and Organizational Effectiveness*. NY: John Wiley & Sons.
- Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change. *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*, 18(4), 347-372.
- Denison, D. R., Janovics, J., Young, J. & Hee, J. C. (2006). "Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method", *In Working Paper, International Institute for Management Development*, Lausanne.
- Denison, D., Lief, C. & Ward, J. L. (2004). Culture in family-owned enterprises: recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61-70.
- Deniz, Y. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Dessler, G. (1993). *Winning Commitment: How to Build and Keep a Competitive Workforce*. New York: McGraw-Hil.
- Dessler, G. (1997). *Human Resource Management* (7 ed.). NJ: Pearson Prentice Hall.
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management* (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Dessler, G. (2011). *Human Resources Management* (12 ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education
- DeVellis, R. F. (2016). *Scale Development: Theory and Applications* (Vol. 26). Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- DeVon, H. A., Block, M. E., Moyle-Wright, P., Ernst, D. M., Hayden, S. J., Lazzara, D. J., ... & Kostas-Polston, E. (2007). A psychometric toolbox for testing validity and reliability. *Journal of Nursing Scholarship*, 39(2), 155-164.
- Dicke, C., Holwerda, J. & Kontakos, A.-M. (2004). Global HR best practices: Maximizing innovation, Effectiveness and Efficiency in HR. *Center for Advanced Human Resource Studies*, New York.
- Dil, M. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

- DiMaggio, J., & Powell, W. W. (1991). *The new Institutionalism in Organizational Analysis*, (Vol. 17), Chicago: University of Chicago Press.
- DiMaggio, J., & Powell, W. W. (2000). The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields *Economics Meets Sociology in Strategic Management*, 143-166. UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Dinç, E. (2015). *Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. İstanbul: Beta.
- Dinçer, Ö. (2006). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (8 bs.). İstanbul:Alfa Basım.
- Doğan, B. (2012). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Doğan, E. Ş. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Dollinger, M. J., & Golden, P. A. (1992). Interorganizational and collective strategies in small firms: Environmental effects and performance. *Journal of Management*, 18(4), 695-715.
- Donate, M. J., Peña, I., & Sanchez de Pablo, J. D. (2016). HRM practices for human and social capital development: effects on innovation capabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(9), 928-953.
- Doty, D. H., & Glick, W. H. (1994). Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of Management Review*, 19(2), 230-251.
- Doty, D. H., Glick, W. H., & Huber, G. P. (1993). Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1196-1250.
- Drnevich, P. L., & Crino, M. (1996). Rethinking HRM. *Public Administration and Management*, 1(2).
- Drummond, I., & Stone, I. (2007). Exploring the potential of high performance work systems in SMEs. *Employee Relations*, 29(2), 192-207.
- Dunphy, D., & Bryant, B. (1996). Teams: panaceas or prescriptions for improved performance? *Human Relations*, 49(5), 677-699.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E., & Çinko, M. (2018). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi* (7.bs.). İstanbul: Beta.
- Dyer, L. (1985). Strategic human resources management and planning. *Research in personnel and human resource management*, 3(1), 30.
- Dyer, L., & Holder, G. W. (1998). Evolving roles and responsibilities,. In L. Dyer (Ed.), *Strategic human resource management and planning* (ss. 1-46). Washington DC: Bureau of National Affairs.
- Dyer, L., & Kochan, T. A. (1994). Is there a new HRM? Contemporary evidence and future directions. *CAHRS Working Paper Series*, 246.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656-670.
- Earl, L. M. (2003). *Assessment as learning: Using classroom assessment to maximize student learning*. Thousand Oaks,CA: Corwin Press.

- Edgar, F., & Geare, A. (2009). Inside the “black box” and “HRM”. *International Journal of Manpower*, 30(3), 220-236.
- Edwards, P., & Wright, M. (2001). High-involvement work systems and performance outcomes: the strength of variable, contingent and context-bound relationships. *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 568-585.
- Edwards, P., Collinson, M., & Rees, C. (1998). The determinants of employee responses to total quality management: six case studies. *Organization Studies*, 19(3), 449-475.
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: introduction to the special issue. *Management Revue*, 221-238.
- Ehrlich, C. J. (1994). Creating an employer-employee relationship for the future. *Human Resource Management*, 33(3), 491-501.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576.
- Ekin, N. (1994). *Endüstri İlişkileri*. İstanbul: Beta Dağıtım.
- Elmas Atay, S., Gerçek, M., & Uyargil, C. (2017). Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 22(2).
- Elmas, S., Kirbaşlar, M., & Uyargil, C. (2013). “Yüksek Performanslı İş Sistemleri ve Örgüte Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, 1. Örgütsel Davranış Kongresi, 15-16 Kasım 2013, Sakarya.
- Endo, K. (1994). Satei (personal assessment) and interworker competition in Japanese firms. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 33(1), 70-82.
- Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Erdil, O., Alpkın, L. H., & Biber, L. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 101-122.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletmelerde Kişi Değerlendirmede Psikoteknik*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Eren, E. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım .
- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (9.bs.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Eren, E., Alpkın, L. & Ergün, E. (2003). Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4(1), 55-70.
- Ericksen, J. (2007). "High-performance work systems, dynamic workforce alignment, and firm performance", in *Academy of Management Proceedings*, (Vol. 2007, No. 1). Briarcliff Manor, NY: Academy of Management..
- Ericksen, J., & Dyer, L. (2005). Toward a strategic human resource management model of high reliability organization performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 907-928.
- Erickson, C. L., & Jacoby, S. M. (2003). The effect of employer networks on workplace innovation and training. *ILR Review*, 56(2), 203-223.
- Erkmen, T. & Bozkurt, S. (2011). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 31(2), 197-227.
- Erkoç, D. (2009). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile İşletme Performans Değerlendirme Sistemi Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Eroğlu, A. (2010). *Çok Değişkenli İstatistik Tekniklerin Varsayımları. SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (Ed. Ş. Kalaycı). Beşinci Baskı. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Eşki, H. (2015). Stratejik yönetim ve örgüt kültürü: İlişkisel bir analiz. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (24).
- Evans, P. (1986). The Context of Strategic Human Resource Management Policy in Complex Firms. *Management Forum*, 6, 105-117.
- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management*, 31(5), 758-775.
- Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2015). Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit in Canadian organizations. *International Journal of Manpower*, 36(5), 772-790.
- Fabling, R., & Grimes, A. (2010). HR practices and New Zealand firm performance: What matters and who does it? *The International Journal of Human Resource Management*, 21(4), 488-508.
- Fairchild, A. J., MacKinnon, D. P., Taborga, M. P., & Taylor, A. B. (2009). R 2 effect-size measures for mediation analysis. *Behavior Research Methods*, 41(2), 486-498.
- Fareed, M., Noor, W. S. W. M., Isa, M. F. M. & Salleh, S. S. M. M. (2016). Developing Human Capital for Sustainable Competitive Advantage: The Roles of Organizational Culture and High Performance Work System. *International Journal of Economic Perspectives*, 10(4), 655-673.
- Farnham, D. (1990). *Personnel in Context*. London: IPM.
- Ferreira, P., Porto, N., & Portela, M. (2010). "Women's participation in high performance work practices: a comparative analysis of Portugal and Spain", Paper presented at the Conference paper presented at the *XIX International Conference AEDEM "Global Financial & Business Networks and Information Management Systems"*, Minsk

- (Belarus). Munich Personal RePEc Archive No:4., <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/36404/> (Erişim Tarihi: 10.12.2017).
- Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1998). Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8(3), 235-264.
- Fey, C. F. & Denison, D. R. (1998). *Organizational culture and effectiveness: The case of foreign firms in Russia*. Stockholm School of Economics in St Petersburg Working Paper from https://www.academia.edu/21411830/Organizational_Culture_and_Effectiveness_The_Case_Of_Foreign_Firms_in_Russia?auto=download (Erişim Tarihi: 11.02.2018).
- Fey, C. F. & Denison, D. R. (2003). Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia? *Organization Science*, 14(6), 686-706.
- Fey, C. F., Björkman, I., & Pavlovskaya, A. (2000). The effect of human resource management practices on firm performance in Russia. *International Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-18.
- Fichter, J. H. (2012). *Sosyoloji Nedir* (N. Çelebi, Çev.). Ankara: Anı Yayınları.
- Finch, H., French, B. F., & Immekus, J. C. (2016). *Applied psychometrics using SPSS and AMOS*: IAP.
- Fiol, C. M. & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Fiorito, J. (2001). Human resource management practices and worker desires for union representation. *Journal of Labor Research*, 22(2), 335-354.
- Flamholtz, E. (2001). Corporate culture and the bottom line. *European Management Journal*, 19(3), 268-275.
- Flannery, T., Hofrichter, D., & Platten:(1996). *People, pay and performance*: New York: Free Press.
- Fleetwood, S., & Hesketh, A. (2008). Theorising under-theorisation in research on the HRM-performance link. *Personnel Review*, 37(2), 126-144.
- Florea, N. V., Goldbach, I., & Goldbach, F. (2011). Relationships between human resources management and organizational culture. *Proceedings Conferința internațională ECMLG*, 486-496.
- Foo, C. (1992). Culture, productivity and structure: A Singapore study. *Organization Studies*, 13(4), 589-609.
- Franco, A. & Lyapina, L. (2016). Work-Related Factors that Affect Organizational Commitment: An Examination using Millennials in the Workforce of Thailand. *International Journal*, 3(11),33-42.
- Frank, R. H. (1988). *Passions within Reason: The Strategic Role of The Emotions*. NY:WW Norton & Co.
- Frazier, P. A., Tix, A. P., & Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 115.
- Freeman, C., & Louça, F. (2013). *Zaman Akıp Giderken. Sanayi Devrimlerinden Bilgi Devrimine*, (S.Binatlı, Çev.). İstanbul:İthaki yayınları.

- French, W.L. & Bell, C.H. (1990) *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Fried, V. H., & Hisrich, R. D. (1994). Toward a model of venture capital investment decision making. *Financial Management*, 23(3), 28-37.
- Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Scott, K. S. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a “great place to work” and firm performance. *Personnel Psychology*, 56(4), 965-993.
- Gabor, A., & Deming, W. E. (1990). *Man Who Discovered Quality*. Chicago:Times Books/Random House.
- Gagliardi, P. E. (1990). *Symbols and Artifacts: Views of The Corporate Landscape*. New York: Walter de Gruyter.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Galgali, P. (2017). Digital Transformation and its Impact on Organizations' Human Resource Management. *IOR and Stakeholder Management, School of Communication and Information*, Retrieved from https://www.academia.edu/35595152/Digital_Transformation_and_its_Impact_on_Organizations_Human_Resource_Management?auto=download&campaign=weekly_digest website (Erişim Tarihi:11.02.2018).
- Gallagher, S., Brown, C. & Brown, L. (2008). A strong market culture drives organizational performance and success. *Employment Relations Today*, 35(1), 25-31.
- Gamble, J. (2003). Transferring human resource practices from the United Kingdom to China: The limits and potential for convergence. *International Journal of Human Resource Management*, 14(3), 369-387.
- Ganli, L., Long, Y., & Ming, G. (2014). Effect of high performance work system on organizational citizenship behaviors from China new generation employees. *Pakistan Journal of Statistics*, 30(5).
- Gant, J., Ichniowski, C., & Shaw, K. (2002). Social capital and organizational change in high-involvement and traditional work organizations. *Journal of Economics & Management Strategy*, 11(2), 289-328.
- Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J., & Wright:M. (2001). Beginning to unlock the black box in the HR firm performance relationship: the impact of HR practices on employee attitudes and employee outcomes. *CAHRS Working Paper Series*, 75.
- Garg, V. K., Walters, B. A., & Priem, R. L. (2003). Chief executive scanning emphases, environmental dynamism, and manufacturing firm performance. *Strategic Management Journal*, 24(8), 725-744.
- Gefen, D., Straub, D., & Boudreau, M.-C. (2000). Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice. *Communications of The Association for Information Systems*, 4(1), 1-78.
- Gelade, G. A., & Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, 56(2), 383-404.
- Geller, E. S., Roberts, D. S., & Gilmore, M. R. (1996). Predicting propensity to actively care for occupational safety. *Journal of Safety Research*, 27(1), 1-8.

- Gerhart, B. & Fang, M. (2005). National culture and human resource management: Assumptions and evidence. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 971-986.
- Gerhart, B. (2005). Human resources and business performance: Findings, unanswered questions, and an alternative approach. *Management Revue*, 16(2), 174-185.
- Gerhart, B. A., Milkovich, G. T., & Murray, B. (1992). Pay, performance, and participation. *CAHRS Working Paper Series*. Retrieved from <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.com.tr/&httpsredir=1&article=1312&context=cahrswp> (Erişim Tarihi: 13.02.2017).
- Gerhart, B., Trevor, C. O., & Graham, M. E. (1996). New directions in compensation research: Synergies, risk and survival. In GR Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Gerhart, B., Wright, P. M., Mahan, G. C., & 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(4), 803-834.
- Geringer, J. M., Beamish, W., & DaCosta, R. C. (1989). Diversification strategy and internationalization: Implications for MNE performance. *Strategic Management Journal*, 109-119.
- Gezon, L. & Kottak, C. (2016). *Kültür*, (A. Gürsoy, 2. Basımdan Çev. Edt.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gibbert, M. (2006). Generalizing about uniqueness: An essay on an apparent paradox in the resource-based view. *Journal of management Inquiry*, 15(2), 124-134.
- Gibson, C. B., Porath, C. L., Benson, G. S., & Lawler III, E. E. (2007). What results when firms implement practices: The differential relationship between specific practices, firm financial performance, customer service, and quality. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1467.
- Gittell, J. H. (2000). Organizing work to support relational co-ordination. *International Journal of Human Resource Management*, 11(3), 517-539.
- Gittell, J. H. (2001). Supervisory span, relational coordination and flight departure performance: A reassessment of postbureaucracy theory. *Organization Science*, 12(4), 468-483.
- Gittell, J. H., Seidner, R., & Wimbush, J. (2010). A relational model of how high-performance work systems work. *Organization Science*, 21(2), 490-506.
- Godard, J. (2001a). Beyond the high-performance paradigm? An analysis of variation in Canadian managerial perceptions of reform programme effectiveness. *British Journal of Industrial Relations*, 39(1), 25-52.
- Godard, J. (2001b). High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work. *ILR Review*, 54(4), 776-805.
- Godard, J. (2004). A critical assessment of the high-performance paradigm. *British Journal of Industrial Relations*, 42(2), 349-378.
- Godard, J., & Delaney, J. T. (2000). Reflections on the “high performance” paradigm's implications for industrial relations as a field. *ILR Review*, 53(3), 482-502.

- Gollan, P. J. (2006). High involvement management and human resource line sustainability. *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 279-286.
- Gondo, M. B., & Amis, J. M. (2013). Variations in practice adoption: The roles of conscious reflection and discourse. *Academy of Management Review*, 38(2), 229-247.
- Gong, Y., Chang, S., & Cheung, S. Y. (2010). High performance work system and collective OCB: A collective social exchange perspective. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 119-137.
- Gong, Y., Law, K. S., Chang, S., & Xin, K. R. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 263.
- Gooderham: N., Nordhaug, O., & Ringdal, K. (1999). Institutional and rational determinants of organizational practices: Human resource management in European firms. *Administrative Science Quarterly*, 44(3), 507-531.
- Goodman: S., & Garber, S. (1988). Absenteeism and accidents in a dangerous environment: Empirical analysis of underground coal mines. *Journal of Applied Psychology*, 73(1), 81.
- Gordon, G. G. & DiTomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies*, 29(6), 783-798.
- Gould-Williams, J. (2007). HR practices, organizational climate and employee outcomes: Evaluating social exchange relationships in local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(9), 1627-1647.
- Gould-Williams, J. S., & Gatenby, M. (2010). The effects of organizational context and teamworking activities on performance outcomes: A study conducted in England local government. *Public Management Review*, 12(6), 759-787.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Gratton, L., & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *The Academy of Management Executive*, 17(3), 74-86.
- Green, K. W., Wu, C., Whitten, D., & Medlin, B. (2006). The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals' work attitude and work performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 559-579.
- Greenberg, J. & Baron, R. (1995). *Behavior in Organization*, Englewood Cliff. *New Jersey: Prentice-Hall.*
- Gronroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3-11.
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A. & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62(7), 673-679.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.

- Grunberg, L., Moore, S., & Greenberg, E. (1996). The relationship of employee ownership and participation to workplace safety. *Economic and Industrial Democracy*, 17(2), 221-241.
- Guchait, P., & Cho, S. (2010). The impact of human resource management practices on intention to leave of employees in the service industry in India: the mediating role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1228-1247.
- Guerci, M., Radaelli, G., Siletti, E., Cirella, S., & Shani, A. R. (2015). The impact of human resource management practices and corporate sustainability on organizational ethical climates: An employee perspective. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 325-342.
- Guest, D. (2000). "Human Resource Management, employee well-being and organizational performance", Paper presented at the *Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) Professional Standards Conference* (Vol.11).
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
- Guest, D. E. (1994). Organizational psychology and human resource management: Towards a European approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4(3), 251-270.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Guest, D. E. (1999). Human resource management-the workers' verdict. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 5-25.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
- Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 291-314.
- Guest, D., & Hoque, K. (1994). Yes, personnel does make a difference. *Personnel Management*, 26(11), 40-44.
- Guest, D., Conway, N., & Dewe, (2004). Using sequential tree analysis to search for 'bundles' of HR practices. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 79-96.
- Guest, D., Michie, J., Sheehan, M., & Conway, N. (2000). *Employment relations, HRM and business performance: An analysis of the 1998 Workplace Employee Relations Survey*. London: Institute of Personnel and Development.
- Gulzar, S., Moon, M. A., Attiq, S., & Azam, R. I. (2014). The darker side of high performance work systems: Examining employee psychological outcomes and counterproductive work behavior. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 8(3).

- Gurbuz, S., & Mert, I. S. (2011). Impact of the strategic human resource management on organizational performance: Evidence from Turkey. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1803-1822.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190.
- Guthrie, J. P., & Olian, J. D. (1991). Does context affect staffing decisions? The case of general managers. *Personnel Psychology*, 44(2), 263-292.
- Guthrie, J. P., Datta, D. K., & Wright: M. (2004). Peeling back the onion competitive advantage through people: Test of a causal model. *CAHRS Working Paper Series*, 15.
- Guthrie, J. P., Flood: C., Liu, W., & MacCurtain, S. (2009). High performance work systems in Ireland: human resource and organizational outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 112-125.
- Guthrie, J. P., Spell, C. S., & Nyamori, R. O. (2002). Correlates and consequences of high involvement work practices: the role of competitive strategy. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 183-197.
- Güler, M., Turgut, H., & Basım, H.N. (2018). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi: Sessizliğin ve Ayrımcılığın Düzenleyicilik Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi Journal of Business Research-Turk*, 10/3 (2018), 804-820.
- Gülesin, Z., Gürol, Y., Üzmez, A., & Mutlu, Z. P. (2015). “Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Borsa İstanbul Şirketlerinde Uygulanma Düzeyinin Belirlenmesi, Çalışan Verimliliği ve Organizasyonel Performansa Etkisinin Araştırılması”, 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi*, Muğla.
- Gümüştekin, G. E. (2004). Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(3-4).
- Gürbüz, G., & Aykol, S. (2009). The Impact of Human Resources and Capabilities: Evidence From Turkey. *Öneri*, 8(31), 9-22.
- Gürbüz, S. (2009). The effect of high performance HR practices on employees' job satisfaction. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 38(2), 110-123.
- Gürbüz, S. (2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 397-418.
- Gürbüz, S. (2013). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri: Evrenselci, Koşul Bağımlılık ve Yapısalcı Yaklaşımlar. *Gazi University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 15(1).
- Gürbüz, S., & Bekmezci, M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *Istanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 189-213.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem Analiz* (3.bs.). Ankara: Seçkin Yayın.
- Gürüş, S., & Astar, M. (2014). *SPSS ile İstatistik*. İstanbul: Der Yayınları.

- Gürol, Y. D. (2004). "Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri", 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 315-322.
- Gürüz, D., & Gürel, E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme*. İstanbul:Nobel Yayın Dağıtım.
- Güvenç, B. (1994). *İnsan ve Kültür*. İstanbul: Remzi.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7 ed.). NJ: Prentice hall.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning*, 46(1-2), 1-12.
- Hamel, G. & Prahalad, C. (1994). *Competing for the Future* Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Han, J. K., Kim, N. & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *The Journal of Marketing*, 30-45.
- Handel, M. J., & Gittleman, M. (2004). Is there a wage payoff to innovative work practices? *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 43(1), 67-97.
- Hansen, G. S., & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, 10(5), 399-411.
- Harel, G. H., & Tzafrir, S. S. (1999). The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management*, 38(3), 185-199.
- Harmon, J. I., Scotti, D. J., Behson, S., & Farias, G. (2003). Effects of high-involvement work systems on employee satisfaction and service costs in veterans healthcare. *Journal of Healthcare Management*, 48(6), 393.
- Harney, B., & Jordan, C. (2008). Unlocking the black box: line managers and HRM-performance in a call centre context. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(4), 275-296.
- Harrison, A. W., & Rainer Jr, R. K. (1996). A general measure of user computing satisfaction. *Computers in Human Behavior*, 12(1), 79-92.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth:L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305-325.
- Harrison, J. S. (2003). *Strategic Management of Resources and Relationships*, UK:Wiley.
- Hartog, D. N. & Verburg, R. M. (2004). High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 55-78.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2004). *Organizational Identity: A reader*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 25(12), 1155-1178.

- Hausknecht, J. P., & Trevor, C. O. (2011). Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues, and implications. *Journal of Management*, 37(1), 352-388.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408-420.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. NY: Guilford Publications.
- Haznedar, B. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansına Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İzmit.
- Heffernan, M. M., & Flood, C. (2000). An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organisational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organisations. *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4), 128-136.
- Helgesen, Ø. (2006). Are loyal customers profitable?: customer satisfaction, customer loyalty and customer profitability at the individual level. *Journal of Marketing Management*, 22(3-4), 245-266.
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1992). Patterns of strategic change in the development of human resource management. *British Journal of Management*, 3(3), 137-156.
- Herzberg, F. I. (1966). *Work and The Nature of Man*. Oxford, England: World.
- Heskett, J. L. & Kotter, J. P. (1992). Corporate culture and performance. *Business Review*, 2(5), 83-93.
- Hirsch, M., & Levin, D. Z. (1999). Umbrella advocates versus validity police: A life-cycle model. *Organization Science*, 10(2), 199-212.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of The Mind*. London. UK: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *The Academy of Management Executive*, 7(1), 81-94.
- Hofstede, G. (1998a). Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of Management Studies*, 35(1), 1-12.
- Hofstede, G. (1998b). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies*, 19(3), 477-493.
- Hofstede, G. H. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 286-316.
- Homburg, C. & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449-462.
- Hong, Y., Jiang, Y., Liao, H., & Sturman, M. C. (2017). High performance work systems for service quality: boundary conditions and influence processes. *Human Resource Management*, 56(5), 747-767.

- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Articles*, 53-60.
- Hoque, K. (1999). Human resource management and performance in the UK hotel industry. *British Journal of Industrial Relations*, 37(3), 419-443.
- Horgan, J. & Mühlau, P. (2005). Human resource management and performance: A comparative study of Ireland and the Netherlands. *Management Revue*, 242-258.
- Horst, P., Wallin, P. C., Guttman, L. C., Wallin, F. B. C., Clausen, J. A., Reed, R. C., & Rosenthal, E. C. (1941). The prediction of personal adjustment: A survey of logical problems and research techniques, with illustrative application to problems of vocational selection, school success, marriage, and crime. *Social Science Research Council Bulletin*, No:48, NY.
- Hox, J. J., Moerbeek, M., & van de Schoot, R. (2010). *Multilevel Analysis: Techniques and Applications*. London: Routledge.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424.
- Huang, H. J. (1999). Job rotation from the employees' point of view. *Research and Practice in Human Resource Management*, 7(1), 75-85.
- Hughes, J. (2007). The ability-motivation-opportunity framework for behavior research. in IS. *Paper presented at 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Hurley, R. F. & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *The Journal of Marketing*, 42-54.
- Huselid, M. A. (1994). Documenting HR's effect on company performance. *HR Magazine*, 39, 79-85.
- 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., & Becker, B. E. (1995). The strategic impact of high performance work systems. In *Academy of Management Annual Meeting*, Vancouver.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1996). Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 35(3), 400-422.
- Huselid, M. A., & Rau, B. L. (1997). The determinants of high performance work systems: Cross-sectional and longitudinal analyses. In *Academy of Management Annual Meetings*.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Ichniowski, C., & Shaw, K. (1999). The effects of human resource management systems on economic performance: An international comparison of US and Japanese plants. *Management Science*, 45(5), 704-721.

- Ichniowski, C., & Shaw, K. (2003). Beyond incentive pay: Insiders' estimates of the value of complementary human resource management practices. *The Journal of Economic Perspectives*, 17(1), 155-180.
- Ichniowski, C., Kochan, T. A., Levine, D., Olson, C., & Strauss, G. (1996). What works at work: Overview and assessment. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 35(3), 299-333.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prensushi, G. (1994). The Impact of Human Resources Management Practices on Productivity. *Columbia Business School Working Paper 015*, Columbia University, New York.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prensushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *The American Economic Review*, 87(3), 291-313.
- Inglehart, R. & Welzel, C. (2005). *Modernization, cultural change, and democracy: The human development sequence*: Cambridge University Press.
- Ingvaldsen, J.A., S. Johansen, T., & M. Aarlott, M. (2014). Emergent HPWS: why HRM may not be needed to build a high-performance work system. *Team Performance Management*, 20(7/8), 294-306.
- IRS. (1999). New ways to perform appraisal. *Employment Trends*, 676 (March), 7-16.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. (1998). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research* 36 (Supplement): 1-35.
- İlhan, T. (2005). Uluslararası Ortak Girişimlerde Şirket İçi Tutarlılık ve Yerel Eşbiçimlilik Baskılarını Yönetmede Farklılaşan Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Rolü. *Journal of Management Research/Yonetim Araştırmaları Dergisi*, 5(2).
- İlic, D., & Keçecioglu, T. (2008). Örgütsel Strateji ile İnsan Kaynakları Uygulamalarının Uyumlaştırılması Üzerine Bir Değerlendirme. *Review of Social, Economic & Business Studies*. (11/12),1-23.
- İpçioğlu, İ., & Uysal, G. (2009). İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki: İlaç Firmaları Satışgücü Üzerine Bir Analiz. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 11(3), 131-148.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46(1), 237-264.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Rivero, J. C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42(4), 727-786.
- Jaffee, D. (2001). *Organization Theory: Tension and Change*. NY: Mcgraw-Hill.
- James, L. R., Mulaik, S. A., & Brett, J. (2006). A tale of two methods. *Organizational Research Methods*, 9(2), 233-244.
- James, L. R. & Sells, S. B. (Eds.). (1981). *Psychological Climate: Theoretical Perspectives and Empirical Research*. Hillsdale,NJ: Erlbaum.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 219-229.

- Javier, N. (2002). A review paper on organizational culture and organizational performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 52-76.
- Jensen, J. B., Kletzer, L. G., Bernstein, J., & Feenstra, R. C. (2005). "Tradable services: Understanding the scope and impact of services offshoring [with comments and discussion]". In *Brookings Trade Forum*, (ss. 75-133). Brookings Institution Press.
- Jerez Gómez, P., Céspedes Lorente, J. J., & Valle Cabrera, R. (2004). Training practices and organisational learning capability: Relationship and implications. *Journal of European Industrial Training*, 28(2/3/4), 234-256.
- Jiang, J. Y., & Liu, C.-W. (2015). High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital. *Human Resource Management Review*, 25(1), 126-137.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. L. (2012a). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22(2), 73-85.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012b). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Jiang, K., Takeuchi, R., & Lepak, D. P. (2013). Where do We Go From Here? New Perspectives on the Black Box in Strategic Human Resource Management Research. *Journal of Management Studies*, 50(8).
- Jorgensen, M., Davis, K., Kotowski, S., Aedla, P., & Dunning, K. (2005). Characteristics of job rotation in the Midwest US manufacturing sector. *Ergonomics*, 48(15), 1721-1733.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*. Lincolnwood:Scientific Software International.
- Judge, W. Q., & Miller, A. (1991). Antecedents and outcomes of decision speed in different environmental context. *Academy of Management Journal*, 34(2), 449-463.
- Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A. (1982). *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases* (Vol. 24). Cambridge: Cambridge University press.
- Kalafat, B. (2016). *STİKY ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd.
- Kalleberg, A. L., & Moody, J. W. (1994). Human resource management and organizational performance. *American Behavioral Scientist*, 37(7), 948-962.
- Kalleberg, A. L., Marsden, V., Reynolds, J., & Knoke, D. (2006). Beyond profit? Sectoral differences in high-performance work practices. *Work and Occupations*, 33(3), 271-302.
- Kanter, R. M. (1984). *Change Masters*. NY: Simon and Schuster.
- Kaplan, R. S. (1984). Must CIM be justified by faith alone? *Harvard Business Review*, March-April, 87-95.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston:Harvard Business Press.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). Why does business need a balanced scorecard? *Journal of Cost Management*, 11, 5-11.
- Karadimas, N. V., & Papastamatiou, N. P. (2007). Tools for Job-Rotation Integrating Access to Vocational Training. *International Journal of Simulation: Systems, Science & Technology*, 8(2), 37-44.
- Karagöz, Y. (2017). *SPSS ve AMOS Uygulamalı İstatistiksel Analizler*. (Güncellenmiş 2. Basım), Ankara: Nobel Yayınevi.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karasar, N. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (21. bs.). Ankara: Nobel Yayın.
- Karatepe, O. M. & Vatankhah, S. (2014). The effects of high-performance work practices and job embeddedness on flight attendants' performance outcomes. *Journal of Air Transport Management*, 37, 27-35.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1972). General systems theory: Applications for organization and management. *Academy of Management Journal*, 15(4), 447-465.
- Katou, A. A., & Budhwar, S. (2006). Human resource management systems and organizational performance: a test of a mediating model in the Greek manufacturing context. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1223-1253.
- Katou, A. A., & Budhwar, S. (2007). The effect of human resource management policies on organizational performance in Greek manufacturing firms. *Thunderbird International Business Review*, 49(1), 1-35.
- Katou, A. A., & Budhwar, S. (2010). Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal*, 28(1), 25-39.
- Katz, D. & Kahn, R. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yay. No:167.
- Kaufman, B. E. (2012). Strategic human resource management research in the United States: A failing grade after 30 years?. *The Academy of Management Perspectives*, 26(2), 12-36.
- Kaufman, B. E. (2015). Market competition, HRM, and firm performance: The conventional paradigm critiqued and reformulated. *Human Resource Management Review*, 25(1), 107-125.
- Kaufman, B. E., & Miller, B. I. (2011). The firm's choice of HRM practices: Economics meets strategic human resource management. *ILR Review*, 64(3), 526-557.
- Kauhanen, A. (2009). The incidence of high-performance work systems: Evidence from a nationally representative employee survey. *Economic and Industrial Democracy*, 30(3), 454-480.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Maliye Dergisi*, 119-143.
- Kaya, N. (2006). The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: Evidence from Turkish firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(12), 2074-2090.

- Kaya, N., & Kesen, M. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *EKEV Akademi Dergisi*, 18(58), 97-122.
- Kaya, Y. T. (2001). Türk Bankacılık Sisteminde Net Faiz Marjının Modellenmesi. *Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu MSPD Çalışma Raporları*, 4.
- Kaya, Y. T. (2002). Türk Bankacılık Sektöründe Karlılığın Belirleyicileri. *MSPD Çalışma Raporları*, BDDK Yayınları, 1-16.
- Keats, B. W., & Hitt, M. A. (1988). A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance. *Academy of Management Journal*, 31(3), 570-598.
- Kehoe, R. R., & Wright: M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391.
- Kendirli, S., & Diker. (2016). Kağıt ve Ambalaj Sanayi İşletmelerinde Entelektüel Sermayenin Finansal Performansa Etkisi. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi (MUVU)/Journal of Accounting & Taxation Studies (JATS)*, 9(1).
- Kepes, S., & Delery, J. E. (2007). HRM systems and the problem of internal fit. In J. P. P. M. W. E. P. Boxall (Ed.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (ss. 385-404). London: Oxford University Press.
- Kesen, M. & Nihat, K. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *EKEV Akademi Dergisi*, 58(58), 97-122.
- Kessler, E. H., & Chakrabarti, A. K. (1996). Innovation speed: A conceptual model of context, antecedents, and outcomes. *Academy of Management Review*, 21(4), 1143-1191.
- Ketchen, D. J., Thomas, J. B., & Snow, C. C. (1993). Organizational configurations and performance: A comparison of theoretical approaches. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1278-1313.
- Ketkar, S., & Sett:(2009). HR flexibility and firm performance: Analysis of a multi-level causal model. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1009-1038.
- Khatri, N. (2000). Managing human resource for competitive advantage: a study of companies in Singapore. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 336-365.
- Khilji, S. E., & Wang, X. (2006). 'Intended'and 'implemented'HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1171-1189.
- Kızıldağ, D., & Özkara, B. (2016). Türkiye'de Örgütsel Davranış Araştırmalarındaki Yönelimler: Ulusal yönetim ve organizasyon kongresi örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 611-631.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J. & Serpa, R. (1986). Issues in understanding and changing culture. *California Management Review*, 28(2).

- Kim, K. Y., Pathak, S., & Werner, S. (2015). When do international human capital enhancing practices benefit the bottom line? An ability, motivation, and opportunity perspective. *Journal of International Business Studies*, 46(7), 784-805.
- Kim, S., & Wright, M. (2011). Putting strategic human resource management in context: A contextualized model of high commitment work systems and its implications in China. *Management and Organization Review*, 7(1), 153-174.
- Kim, S., Lee, J. & Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 340-359.
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., & Swart, J. (Eds.). (2006). *Human Resource Management and Organizational Performance*. (2 ed.). London: Prentice-Hall.
- Kirchhoff, B. A. (1977). Organization effectiveness measurement and policy research. *Academy of Management Review*, 2(3), 347-355.
- Kirkman, B. L. & Shapiro, D. L. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. *Academy of Management Journal*, 44(3), 557-569.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, E., & Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, 47(2), 175-192.
- Kitapçı, H., & Kaygısız, Ö. C. (2014). İKY Uygulamalarına Yönelik Algının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde İş Tatmininin Ara Değişken Olarak İncelenmesi. *Balikesir University Journal of Social Sciences Institute*, 17(31).
- Klein, J. A. (1991). A reexamination of autonomy in light of new manufacturing practices. *Human Relations*, 44(1), 21-38.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, (3rd ed.). NY: Guilford Publications.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, (4th ed.). NY: Guilford Publications.
- Kling, J. (1995). High performance work systems and firm performance. *Monthly Lab. Rev.*, 118, 29.
- Knies, E., & Leisink, P. (2014). Linking people management and extra-role behaviour: Results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 57-76.
- Koca, H. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kum Saati Yayın.
- Koch, M. J., & McGrath, R. G. (1996). Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, 17(5), 335-354.
- Kochan, T. A., & McKersie, R. B. (1992). Human resources, organizational governance, and public policy: Lessons from a decade of experimentation. *Transforming Organizations*. NY: Oxford Press.
- Koçak, O., & Erdoğan, Z. B. (2011). Bankacılık Sektöründe Yeni İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları Hakkında Bir Uygulama. *İktisat ve İçtimaiyat Enstitüsü. Sosyal Siyaset Konferansları*, (60), 259-283.

- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Koene, B. A. S. (1996). *Organizational Culture, Leadership and Performance in Context: Trust and Rationality in organizations*: Maastricht: Rijksuniversiteit Limburg.
- Konecnik, M., & Gartner, W. C. (2007). Customer-based brand equity for a destination. *Annals of Tourism Research*, 34(2), 400-421.
- Kosa, G. (2011). Örgüt Kültürünün Değişiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolüne İlişkin Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe University Journal of Social Sciences*, 13(2).
- Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45(1), 215-233.
- Kroon, B., Van De Voorde, K., & Timmers, J. (2013). High performance work practices in small firms: A resource-poverty and strategic decision-making perspective. *Small Business Economics*, 41(1), 71-91.
- Kruse, D. L. (1993). *Profit sharing: Does it make a difference?: The Productivity and Stability Effects of Employee Profit-Sharing Plans*. Kalamazoo, MI: W.E. Upjohn Institute for Employment Research, <https://doi.org/10.17848/9780585261614> (Erişim Tarihi:11.02.2018).
- Kuipers, B. S., & Stoker, J. I. (2009). Development and performance of self-managing work teams: a theoretical and empirical examination. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 399-419.
- Kundu, S. C., & Gahlawat, N. (2016). High performance work systems and employees' intention to leave: Exploring the mediating role of employee outcomes. *Management Research Review*, 39(12), 1587-1615.
- Kurt, D. (2008). *The Impact of High Performance Human Resources Management on Perceived Organizational Performance: Human Resources Flexibility as a Moderator*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Kurtuluş, K. (2010). *Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Kuzutürk, B. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Kürşad, M. Ş., & Nartgün, Z. (2015). Kayıp veri sorununun çözümünde kullanılan farklı yöntemlerin ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliği bağlamında karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 6(2).
- Kwantes, C. T. & Glazer, S. (2017). *Culture, Organizations, and Work: Clarifying Concepts*. NY:Springer.
- Kwiatkowski, R. (2003). Trends in organisations and selection: an introduction. *Journal of Managerial Psychology*, 18(5), 382-394.
- Lam, W., Chen, Z., & Takeuchi, N. (2009). Perceived human resource management practices and intention to leave of employees: the mediating role of organizational citizenship behaviour in a Sino-Japanese joint venture. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(11), 2250-2270.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J., & Wilk:(2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 527-545.

- Law, K. S., Tse, D. K., & 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.
- Lawler III, E. E. (1991). Participative Management Strategies. In J.W.Jones, B.D. Steffy & D.W. Brays (Eds.) *Applying Psychology in Business: The Handbook for Managers and Human Resource Professionals*, (ss. 578-586). Lexington,KY: Lexington Books.
- Lawler III, E. E., Levenson, A. R., & Boudreau, J. W. (2004). HR metrics and analytics: Use and impact. *People and Strategy*, 27(4), 27.
- Lawler, E. E. (1986). *High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco: Jossey Bass.
- Lawler, I., & Edward, E. (1992). *The Ultimate Advantage: Creating The High-Involvement Organization*. San Francisco:Jossey-Bass.
- Lawler, J. J., Jain, H. C. venkata Ratnam, C., & Atmiyanandana, V. (1995). Human resource management in developing economies: A comparison of India and Thailand. *International Journal of Human Resource Management*, 6(2), 319-346.
- Lazear, E. P. (1996). Performance pay and productivity. *American Economic Review*, 90(5), 1346-1361.
- Leblebici, D. N. & Karasoy, A. (2009). Örgüt Kültürünün Algılanan Hizmet Kalitesine Etkisi: Kamu ve Özel Öğrenci Yurtlarında Karşılaştırmalı BİR Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(1), 279-304.
- Lei, D., & Slocum, J. W. (2005). Strategic and organizational requirements for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, 19(1), 31-45.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-543.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. In (ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management*, 217-271. Emerald Group Publishing Limited.
- Lertxundi, A. & Landeta, J. (2011). The moderating effect of cultural context in the relation between HPWS and performance: An exploratory study in Spanish multinational companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(18), 3949-3967.
- Levine D. I. (2011). *Participation, Productivity, and the Firm's Environment* (A. S. Blinder Ed. Paying for productivity: A look at the evidence ed.). Washington,DC: Brookings Institution Press.
- Levine, D. (1995). *Reinventing The Workplace*. Washington:The Brookings Institution.
- Liao, Y.-S. (2005). Business strategy and performance: The role of human resource management control. *Personnel Review*, 34(3), 294-309.
- Limon, H. (2012). *Yüksek Başarılı Çalışma Sistemlerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Nevşehir Üniversitesi, Nevşehir.

- Lismen, L. M. C., Shaffer, M. A. & Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17-35.
- Liu, W., Guthrie, J. P., Flood:C., & MacCurtain, S. (2009). Unions and the adoption of high performance work systems: does employment security play a role? *ILR Review*, 63(1), 109-127.
- Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen, D. J., & Ireland, R. D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50(6), 503-511.
- Lorcu, F. (2015). *Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı*. Ankara: Detay Yayıncılık,.
- Lu, K., Zhu, J., & Bao, H. (2015). High-performance human resource management and firm performance: The mediating role of innovation in China. *Industrial Management & Data Systems*, 115(2), 353-382.
- Lucas, R. (1996). Industrial relations in hotels and catering: neglect and paradox? *British Journal of Industrial Relations*, 34(2), 267-286.
- Luján-García, D., Garrido-Vega, P., & Escobar, B. (2014). Advanced production practices and performance: Empirical evidence from Spanish plants. *SSRN Electronic Journal*, 2(1), 59-84.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior* (6 th ed.). Singapore: McGraw-Hill Book Company.
- Lynch, L. M., & Black, S. E. (1997). *How to Compete: the Impact of Workplace Practices and Information Technology on Productivity*. National Bureau of Economic Research Working Paper No.6120, Cambridge, MA.
- Lytras, M. D., & Pablos:O. (2008). The role of a “make” or internal human resource management system in Spanish manufacturing companies: empirical evidence. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 18(4), 464-479.
- Mabey, C., Salaman, G., & Storey, J. (1998). *HRM: A Strategic Introduction*. Oxford: Blackwell Publishing.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *ILR Review*, 48(2), 197-221.
- MacGregor, D. (1960). *The human Side of Enterprise* (Vol. 21). NY:McGraw-Hill.
- MacKinnon, D. (2008). *Introduction to Statistical Mediation Analysis*. New York:Lawrence & Erlbaum Associates.
- MacKinnon, D. P., Krull, J. L., & Lockwood, C. M. (2000). Equivalence of the mediation, confounding and suppression effect. *Prevention Science*, 1(4), 173-181.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128.
- Macky, K. & Boxall, P. (2008). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 38-55.

- MacInnis, D. J., & Jaworski, B. J. (1989). Information processing from advertisements: Toward an integrative framework. *The Journal of Marketing*, 1-23.
- Malhotra, N., Hall, J., Shaw, M., & Oppenheim, P. (2006). *Marketing Research: An Applied Orientation*. Australia: Pearson Education.
- Manoochehri, G. (1999). Overcoming obstacles to developing effective performance measures. *Work Study*, 48(6), 223-229.
- Mao, N., Song, H. & Han, Y. (2013). High-performance work systems and influence processes on employees' attitudes: Perspectives from China. *International Journal of Manpower*, 34(7), 736-752.
- Marangoz, M., & Biber, L. (2007). İşletmelerin pazar performansı ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik bir çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 202-217.
- Marcoulides, G. A. & Heck, R. H. (1993). Organizational culture and performance: Proposing and testing a model. *Organization Science*, 4(2), 209-225.
- Mariappanadar, S., & Kramar, R. (2014). Sustainable people management practices in the Asia Pacific region. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(3).
- Marin-Garcia, J. A., & Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: a systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040-1087.
- Martell, K., & Carroll, S. J. (1995). How strategic is HRM? *Human Resource Management*, 34(2), 253-267.
- Martell, K., Gupta, A., & Carroll, S. J. (1996). Human resource management practices, business strategies, and firm performance: A test of strategy implementation theory. *Irish Journal of Management*, 17(1), 18.
- Martin, J. & Frost, P. (Eds.). (1999). *The Organizational Culture War Games: A Struggle for Intellectual Dominance*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernandez:M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- Martin-Tapia, I., Aragon-Correa, J. A., & Guthrie, J. P. (2009). High performance work systems and export performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 633-653.
- Mathieu, J. E., Gilson, L. L., & Ruddy, T. M. (2006). Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 97.
- Maydeu-Olivares, A., & Steenkamp, J. B. E. M. (2018). *An integrated procedure to control for common method variance in survey data using random intercept factor analysis models*, 4(16). Retrieved from https://www.academia.edu/36641946/An_integrated_procedure_to_control_for_common_method_variance_in_survey_data_using_random_intercept_factor_analysis_models website (Erişim Tarihi: 01.12.2019).

- McClellan, E., & Collins, C. J. (2011). High-commitment HR practices, employee effort, and firm performance: Investigating the effects of HR practices across employee groups within professional services firms. *Human Resource Management, 50*(3), 341-363.
- McDermott, R. & O'dell, C. (2001). Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge. *Journal of Knowledge Management, 5*(1), 76-85.
- McGorry, S. Y. (2000). Measurement in a cross-cultural environment: survey translation issues. *Qualitative Market Research: An International Journal, 3*(2), 74-81.
- McKinlay, A., & Starkey, K. (1992). Strategy and human resource management. *International Journal of Human Resource Management, 3*(3), 435-450.
- McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources, 7*(2), 226-246.
- McMahan, G. C., Virick, M., & Wright, M. (1999). Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: Progress, problems, and prospects. *Research in Personnel and Human Resource Management, 4*(99), 122.
- Mellor, V. (2006). *Driving A High-Performance Corporate Culture*. London: Melcrum Publishing.
- Mendonca, M. (2002). Human resource management in the emerging countries. In M. Warner, (ed.) *International Encyclopedia of Business and Management, (2nd ed.)*. 2697-2703. London: Thomson Learning,
- Menon, S. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology, 50*(1), 153-180.
- Merron, K. (1995). *Riding the Wave-Designing Your Organization's Architecture for Enduring Success*. New York: Van Nostrand Reinhold Company.
- Merve, O., Fazil, K. & Çifci, İ. (2015). Evaluating the organizational culture types of the 5-star hotel's in Istanbul in terms of the Cameron & Quinn competing values model. *Journal of Yasar University, 10*(40), 6684-6691.
- Messersmith, J. G., & Guthrie, J. P. (2010). High performance work systems in emergent organizations: Implications for firm performance. *Human Resource Management, 49*(2), 241-264.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal, 36*(6), 1175-1195.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*(1), 20-52.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology, 83*(2), 340-363.

- Michie, J., & Sheehan, M. (2005). Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 445-464.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1995). Complementarities and fit strategy, structure, and organizational change in manufacturing. *Journal of Accounting and Economics*, 19(2), 179-208.
- Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7(3), 233-249.
- Miller, P. (1987). Strategic industrial relations and human resource management-distinction, definition and recognition. *Journal of Management Studies*, 24(4), 347-361.
- Minbaeva, D. B. (2013). Strategic HRM in building micro-foundations of organizational knowledge-based performance. *Human Resource Management Review*, 23(4), 378-390.
- Ming, G., Ganli, L., & Fulei, C. (2014). High-Performance Work Systems, Organizational Identification and Job Satisfaction: Evidence from China. *Pakistan Journal of Statistics*, 30(5), 751-766.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Mintzberg, H. (1987). *Crafting Strategy*. Boston, MA, USA: Harvard Business School Press.
- Mkamwa, T. F. (2009). *The Impact of High Performance Work Systems in Irish Companies: An Examination of Company and Employee Outcomes*. (Doctoral dissertation). Dublin City University, <http://doras.dcu.ie/15049/> (Erişim Tarihi: 06.10.2016).
- Moorehead, G. & Griffin, R. W. (2010). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. South-Western:Cengage Learning.
- Morgan, P. (2000). Paradigms lost and paradigms regained? Recent developments and new directions for HRM/OB in the UK and USA. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 853-866.
- Morris, W. T. (1968). *Decentralization in management systems: An Introduction to Design*. Columbus:Ohio State University Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Muduli, A. (2015). High performance work system, HRD climate and organisational performance: An empirical study. *European Journal of Training and Development*, 39(3), 239-257.
- Mueller, F. (1996). Human resources as strategic assets: an evolutionary resource-based theory. *Journal of Management Studies*, 33(6), 757-785.

- Murphy, G. D., & Southey, G. (2003). High performance work practices: perceived determinants of adoption and the role of the HR practitioner. *Personnel Review*, 32(1), 73-92.
- Nadler, D. A. & Nadler, M. (1998). *Champions of change. How CEOs and Their Companies Are Mastering the Skills of Radical Change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Nazir, N. A. & Lone, M. A. (2008). Validation of Denison's Model of Organisational Culture and Effectiveness in the Indian Context. *Vision*, 12(1), 49-58.
- Ndlovu, S. (2010). Non-Financial Performance Measures Within Public Companies-A Literature Review. *Advances in Accounting, Finance & Economics*, 3(1).
- Neely, A., & Adams, C. (2001). The performance prism perspective in practice. *Journal of Cost Management*, 15(1), 7-15.
- Ngo, H. Y., Lau, C. M., & Foley, S. (2008). Strategic human resource management, firm performance, and employee relations climate in China. *Human Resource Management*, 47(1), 73-90.
- Ngo, H.-Y., Turban, D., Lau, C.-M. & Lui, S.-Y. (1998). Human resource practices and firm performance of multinational corporations: Influences of country origin. *International Journal of Human Resource Management*, 9(4), 632-652.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545.
- Nzuve, S. N., & Omolo, E. A. (2012). A study of the practice of the learning organization and its relationship to performance among Kenyan commercial banks. *Problems of Management in the 21st Century*, 4(2), 45-56.
- Obeidat, M., Bray, M., & Mitchell, R. (2010). Examining the Link between High Performance Human Resource Practices (HPHRP) and Organisational Performance: Evidence from the Jordanian Manufacturing and Financial Sectors, https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdfmanager/809_AN_ZAM2010-293.PDF (Erişim Tarihi:22.1.2018).
- Ocal, H., & Veysel, A. (2010). Teknolojik Değişim Hızına Bağlı Olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri/ The Effects Of Different Industry Structures Depending on The Speed of Technological Change on The Organizational Culture and Business Performance. *Ege Akademik Bakış*, 10(1), 157.
- Ogbonnaya, C. N., & Valizadee, D. (2015). Participatory workplace activities, employee-level outcomes and the mediating role of work intensification. *Management Research Review*, 38(5), 540-558.
- Okka, O. (2009). *Analitik Finansal Yönetim*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Olive, L., & Cowling, A. (1996). *Strategic Human Resource Management*. Boston: International Thomson Business Press.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*: Lexington, MA, England: Lexington Books/D. C. Heath and Com.

- Orlitzky, M. (2001). Does firm size comfound the relationship between corporate social performance and firm financial performance? *Journal of Business Ethics*, 33(2), 167-180.
- Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *ILR Review*, 47(2), 173-188.
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations*. (ss.211–266). San Francisco: Jossey-Bass.
- Otluoğlu, K. Ö. Ç. (2014). Algılanan Yüksek Katılım Sağlayan İş Sistemlerinin İş Performansına Etkisi: İlk Üstün Algılanan Desteğinin Biçimlendirici Değişken Rolü. *Journal Of Social Sciences Dpujss*, (41),31-42.
- Ouchi, W. G. & Jaeger, A. M. (1978). Type Z Organization: Stability in the midst of mobility. *Academy of Management Review*, 3(2), 305-314.
- Ozelik, G., & Uyargil, C. (2015). A conceptual framework for line managers'hrm implementation effectiveness: Integrating social context and amo theories. *Journal of Business Economics and Finance*, 4(2), 289-301.
- Ozelik, H. (2013). An empirical analysis of surface acting in intra-organizational relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 291-309.
- Özcan, K. (2012). *Postmodern Örgüt Kuramı*. Gazi Kitapevi, Ekim, Ankara.
- Özçelik, Oya A., & Aydınlı, F. (2006). Strategic role of HRM in Turkey: a three-country comparative analysis. *Journal of European Industrial Training*, 30(4), 310-327.
- Özdamar, K. (2016). *Eğitim, Sağlık ve Davranış Bilimlerinde Ölçek ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Özer, P. S. I., Topaloglu, T. & Özmen, Ö. N. T. (2013). Destekleyici Örgüt İkliminin, Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 13(4), 437-447.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkalp, E. (2012). *Sosyolojiye Giriş*. Bursa: Ekin Yayın.
- Öznur, Y. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (5. Bs.). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özsoy, E. (2017). *STİKY Uygulamalarından Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin İşgücü Devir Oranına Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Öztürk, Z., & Teber, S. (2006). Kariyer yönetiminin çalışan motivasyonuna etkileri: Jandarma Havaçılık Komutanlığı Örneği. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19, 67-91.
- Özutku, H. (2010). *Örgütsel Performans Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Yayınevi.
- Özutku, H. (2018). Yüksek Performanslı Çalışma Uygulamaları Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlaması, Geçerlik ve Güvenirlik analizi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36(3), 141-164.

- Özutku, H., & Çetinkaya, M. (2012). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı Arasındaki İlişkide İçsel ve Dışsal Uyumun Moderatör Etkisi: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Alan Araştırması/The Moderating Effect of Internal and External Fit on Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance: A Study in Turkish Automotive Industry. *Ege Akademik Bakış*, 12(3), 351.
- Özutku, H., Çetinkaya, M., & Ağca, V. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kurumsal Sürdürülebilirlik: Bıst Sürdürülebilirlik Endeksindeki Firmalar Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3).
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving Long-term Viability*. Oxford:Oxford University Press on Demand.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-142.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and Performance: What next?. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83.
- Paauwe, J., & Richardson, R. (1997). Introduction. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 257-262.
- Paksoy, M. (2002). *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayınları No. 282.
- Palmer, I., Dunford, R., Akin, G. & Buchanan, D. A. (2009). *Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach* (2. ed.). Boston,MA: McGraw-Hill.
- Panayotopoulou, L., Bourantas, D., & Papalexandris, N. (2003). Strategic human resource management and its effects on firm performance: an implementation of the competing values framework. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 680-699.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636.
- Patterson, M. G., West, M. A., Lawthom, R., & Nickell, S. (1997). *Impact of People Management Practices on Business Performance*. London: Institute of Personnel and Development IPD House.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., vd. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379-408.
- Paul, A. K., & Anantharaman, R. N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1246-1266.
- Peccei, R., & Rosenthal:(2001). Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: An empirical test of HRM assumptions. *Journal of Management Studies*, 38(6), 831-857.
- Peltokorpi, V. (2011). Performance-related reward systems (PRRS) in Japan: Practices and preferences in Nordic subsidiaries. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(12), 2507-2521.

- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). *Insearch of Excellence- Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: New Row Publ.
- Pettigrew, A., Hendry, C., & Sparrow:(1988). Changing patterns of human resource management. *Personnel Management*, 20(11), 37-41.
- Petty, M., Beadles, N., Chapman, D. F., Lowery, C. M. & Connell, D. W. (1995). Relationships between organizational culture and organizational performance. *Psychological Reports*, 76(2), 483-492.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, 36(2), 9-28.
- Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *The Academy of Management Executive*, 9(1), 55-69.
- Pfeffer, J. (1996). When it comes to “best practices”—Why do smart organizations occasionally do dumb things? *Organizational Dynamics*, 25(1), 33-44.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston:Harvard Business Press.
- Pfeffer, J. (1999). *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*. (3. Bs.). İstanbul: Sabah.
- Pfeffer, J. (2007). A modest proposal: How we might change the process and product of managerial research. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1334-1345.
- Pichler, S., Varma, A., Yu, A., Beenen, G., & Davoudpour, S. (2014). High performance work systems, cultures and gender demography. *Employee Relations*, 36(6), 693-707.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., Lane, N., & Vorhies, D. W. (2006). Driving organizational citizenship behaviors and salesperson in-role behavior performance: The role of management control and perceived organizational support. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 244-262.
- Pil, F. K., & MacDuffie, J. P. (1996). The adoption of high-involvement work practices. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 35(3), 423-455.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Poole, M. (Ed.) (1999). *Human resource management: critical perspectives on business and management*. (Vol. 2). Comparative International and strategic Human Resources Management, London: Routledge.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competition*. New York:The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M. & Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39(5), 1184-1220.
- Powell, T. C. (1992). Organizational alignment as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13(2), 119-134.

- Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-37.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227.
- Punch, F. K. (2011). *Sosyal Araştırmalara Giriş*, (D. Bayrak, H.B. Arslan ve Z. Akyüz, Çev.). Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Pundzienė, A., Alonderienė, R., & Solveiga Buožiūtė, S. B. (2007). Managers' change communication competence links with the success of the organisational change. *Engineering Economics*, 54(4).
- Purcell, J. (1989). The impact of corporate strategy on human resource management. In J. Storey (Ed.), *New Perspectives on Human Resource Management (Revivals)*. London: Routledge
- Purcell, J. (2001). The meaning of strategy in human resource management. *Human Resource Management: A Critical Text*, (2nd ed.). London:Thompson Learning, 59-77
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.
- Purcell, J., Kinnie, K., Hutchinson, R., Rayton, B., & Swart, J. (2003). *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*. London, U. K.: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Purcell, J., & Kinnie, N. (2007). HRM and Business Performance [online]. In: P. Boxall, J. Purcell, P. Wright, *Oxford Handbook of Human Resource Management*, New York: Oxford University Press, 533-551.
- Quinn, R. E. & Spreitzer, G. M. (Eds.). (1991). *The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organisational Culture on Quality of Life*, (Vol. 5). Greenwich: JAI Press.
- Rabl, T., Jayasinghe, M., Gerhart, B. & Kühlmann, T. M. (2014). A meta-analysis of country differences in the high-performance work system–business performance relationship: The roles of national culture and managerial discretion. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1011.
- Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 501-531.
- Randa, F. (2002). *International Human Resource Management Practices for Swedish Companies in California: An Extension of The Multinational Best IHRM Practices Project*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Lund University Department of Education, İsveç.
- Rappaport, A. (1986). *Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance*. NY:The Free press.

- Rasool, B. N., & Nouman, M. (2013). Measuring the Extent of a High Performance Work System: A Mixed Methodology Approach. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 7(3).
- Raykov, T., & Marcoulides, G. A. (2006). On multilevel model reliability estimation from the perspective of structural equation modeling. *Structural Equation Modeling*, 13(1), 130-141.
- Redman, T., & Wilkinson, A. (2006). *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases*. Harlow: Pearson Education.
- Reynolds, P. D. (1986). Organizational culture as related to industry, position and performance: A preliminary report. *Journal of Management Studies*, 23(3), 333-345.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698.
- Ricardo de Souza Freitas, W., José Chiappetta Jabbour, C., & César Almada Santos, F. (2011). Continuing the evolution: Towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business Strategy Series*, 12(5), 226-234.
- Ricardo, R., & Wade, D. (2001). *Corporate performance management: How to build a better organization through measurement driven strategies alignment*. Boston, MA: Butterworth Heinemann.
- Richard, J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*. 35(3), 718-804.
- Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2001). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 299-310.
- Riggio, R. E. (2014). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş*, (B. Özkara, Çev. Edt.). Ankara: Nobel.
- Robbins, S.P. (1998) *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory: Structures, Designs and Applications*. NJ: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15 th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*, (İ. Erdem, Çev. Edt.). Ankara: Nobel Yay.
- Robinson, R. B., & Pearce, J. A. (1983). The impact of formalized strategic planning on financial performance in small organizations. *Strategic Management Journal*, 4(3), 197-207.
- Roethlisberger, F. J. & Dickson, W. J. (1975). *Management and The Worker: An Account of A Research Program*. conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago: Harvard Univ. Press.
- Rogers, E. W., & Wright: M. (1998). Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects and performance information markets. *Human Resource Management Review*, 8(3), 311-331.

- Rousseau, D. M. (1990). Normative beliefs in fund-raising organizations: Linking culture to organizational performance and individual responses. *Group & Organization Studies*, 15(4), 448-460.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511-541.
- Rumberger, R. W. (1987). High school dropouts: A review of issues and evidence. *Review of Educational Research*, 57(2), 101-121.
- Saane, N.V., Sluiter, J.K., Verbeek, J.H.A.M., & Frings-Dresen, M.H.W (2003), "Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction-a systematic review", *Occupational Medicine*, 53(3), 191-200.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Basım.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. V. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Aktüel Yayınları.
- Sackmann, S. A. (2011). *Success Factor: Corporate Culture: Developing a Corporate Culture for High Performance and Long-term Competitiveness, Six Best Practices*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Sadullah, Ö. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (6.bs.). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Saffold, G. S. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond "strong" culture. *Academy of Management Review*, 13(4), 546-558.
- Salih, G. (2000). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- San Ong, T., & Teh, B. H. (2009). The use of financial and non-financial performance measures in the malaysian manufacturing companies. *IUP Journal of Accounting Research & Audit Practices*, 8(1), 23.
- Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, 16(S1), 135-159.
- Sargut, A. S. (2010). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi
- Savaneviciene, A., & Stankeviciute, Z. (2011). Human resource management practices linkage with organizational commitment and job satisfaction. *Economics & Management*, 16.
- Savaneviciene, A., & Stankeviciute, Z. (2015). The models exploring the "black box" between HRM and organizational performance. *Engineering Economics*, 21(4).
- Sayılar, Y. (2008). Türkiye'deki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Açısından Stratejik Seçim ve Kurumsal Belirlenimin Olası Etkileri. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 63(2), 219-249.
- Schein, E. (1992). *Organisational Culture and Leadership*. (2nd edition). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 43(2), 109-119.

- Schein, E. H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. Chichester, United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (Vol. 2). Chichester, United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schneider, B., Bowen, D. E., Ehrhart, M. G., & Holcombe, K. M. (2000). Handbook of organizational culture and climate. In *The climate for service: Evolution of a construct* (ss. 21-36). Thousand Oaks (CA):Sage Publications,
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48(4), 747-773.
- Schneider, S. C. (1988). National vs. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management. *Human Resource Management*, 27(2), 231-246.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18-32.
- Schuler, R. S. (2000). The internationalization of human resource management. *Journal of International Management*, 6(3), 239-260.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive (1987-1989)*, 207-219.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1989). Determinants of human resource management priorities and implications for industrial relations. *Journal of Management*, 15(1), 89-99.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1999). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Strategic Human Resource Management*.(ss. 159-176). Oxford: Blackwell.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2007). Overview of SHRM In R. S. Schuler ve S. Jackson (Eds.), *Strategic Human Resource Management*. Oxford: Blackwell.
- Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. (2004). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Scott-Findlay, S. & Estabrooks, C. A. (2006). Mapping the Organizational Culture Research in Nursing: A Literature Review. *Journal of Advanced Nursing*, 56(5), 498-513.
- Seçer, İ. (2015). *SPSS ve LISREL İle Pratik Veri Analizi*, (2. bs.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Science of The Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- Shahzad, F., Iqbal, Z. & Gulzar, M. (2013). Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), 56.
- Shani, A. B., Mohrman, S. A., Pasmore, W. A., Stymne, B., & Adler, N. E. (2007). *Handbook of Collaborative Management Research*: Thousand Oaks, CA:Sage Publications.

- Sheppeck, M. A., & Militello, J. (2000). Strategic HR configurations and organizational performance. *Human Resource Management*, 39(1), 5-16.
- Sheridan, J. E. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal*, 35(5), 1036-1056.
- Shih, H., Chiang, Y., & Hsu, C. (2006). Can high performance work systems really lead to better performance? *International Journal of Manpower*, 27(8), 741-763.
- Shin, D., & Konrad, A. M. (2014). Causality between high-performance work systems and organizational performance. *Journal of Management*, 43(4), 973-997.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R.S. Cropanzano & K.M. Kacmar (Eds.) *Organizational Politics, Justice and Support: Managing The Social Climate of The Workplace*. (ss.149-164). Westport,CT:Quorum.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Taylor, M. S., Coyle Shapiro, J. A.-M., Liden, R. C., McLean Parks, J., et.al. (2004). The employee-organization relationship: A timely concept in a period of transition. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 23, 291-370.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422.
- Silverzweig, S. & Allen, R. F. (1976). Changing the corporate culture. *Sloan Management Review*, 17(3), 33.
- Sirri, E. R., & Tufano:(1998). Costly search and mutual fund flows. *The Journal of Finance*, 53(5), 1589-1622.
- Sisson, K. (1990). Introducing the human resource Management Journal. *Human Resource Management Journal*, 1(1), 1-11.
- Sisson, K. (1993). In search of HRM. *British Journal of Industrial Relations*, 31(2), 201-210.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 339-358.
- Snape, E., Thompson, D., Yan, F. K.-C., & Redman, T. (1998). Performance appraisal and culture: Practice and attitudes in Hong Kong and Great Britain. *International Journal of Human Resource Management*, 9(5), 841-861.
- Snell, S. A., & Dean, J. W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35(3), 467-504.
- Snell, S. A., & Youndt, M. A. (1995). Human resource management and firm performance: Testing a contingency model of executive controls. *Journal of Management*, 21(4), 711-737.
- Snell, S. A., Youndt, M. A., & Wright:(1999). Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning. *Human resource management: Critical Perspectives on Business and Management*, 2, 371-399.

- Sojka, L. (2017). A typology of human resource management practices in terms of their contribution to organizational performance. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(2), 249-260.
- Som, A. (2008). Innovative human resource management and corporate performance in the context of economic liberalization in India. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1278-1297.
- Soran, S., Serin, E. & Balkan, M. O. (2016). İnsan Kaynakları Yönetim Süreçlerinin Performansa Etkisi: Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Rolü ve Bir Uygulama. *Dogus University Journal*, 17(1). 1-14.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1997). Toward a common ground in defining empowerment *National Academy of Management Meetings, 1995*, Vancouver, BC, Canada; An earlier version was presented at the aforementioned conference.: Elsevier Science/JAI Press.
- Stanford, N. (Ed.) (2010). *Organizasyon Kültürü (Ü.Şensoy, Çev.)*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Starbuck, W. H., & Mezias, J. M. (1996). Opening Pandora's box: Studying the accuracy of managers' perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 17(2), 99-117.
- Steensma, H. K., Marino, L., Weaver, K. M. & Dickson, P. H. (2000). The influence of national culture on the formation of technology alliances by entrepreneurial firms. *Academy of Management Journal*, 43(5), 951-973.
- Stiles, P., Wright, P., Paauwe, J., Stahl, G., Trevor, J., Farndale, E., vd. (2006). Best practice and key themes in global human resource management: Project report. *Global Human Resource Research Alliance (GHRRA)*.
- Storey, C., & Hughes, M. (2013). The relative impact of culture, strategic orientation and capability on new service development performance. *European Journal of Marketing*, 47(5/6), 833-856.
- Storey, J. (1992). *Developments in the management of human resources: An Analytical Review*. Oxford: Blackwell.
- Storey, J. (2007). What is human resource management? In J. Storey (Ed.), *Human Resource Management: A critical text*. (ss. 3-19). London: Thompson Learning.
- Storey, J., & Sisson, K. (1993). *Managing Human Resources and Industrial Relations*. Managing work and organizations. Milton Keynes, U.K. and Philadelphia, U.S.: Open University Press.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745-768.
- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.
- Sung, J., & Ashton, D. (2005). *High Performance Work Practices: Linking strategy and skills to performance outcomes*. London: Department of Trade and Industry, https://www.researchgate.net/publication/258827763_High_Performance_Work_Practices_Linking_Strategy_and_Skills_to_Performance_Outcomes (Erişim Tarihi: 10.10.2018).

- Sweeney, P. B. & McFarlin, D. B. (2002). *Organizational Behavior: Solutions for Management*. USA: McGraw Hill International Edition.
- Syrén, S. (1998). *Human Resource Management*. Uppsala: Reproncentralen HSC.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Geçerlilik ve Güvenirlik*. Ankara: Seçkin Matbaası.
- Şendoğdu, A. A. (2014). *Bankalarda İnsan Kaynakları Yönetimi* (Vol. 19). Ankara: Nobel.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.
- Şimşek, M., & Nursoy, M. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*, 6th ed. Boston, Ma: Pearson.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Osterlind, S. J. (2001). *Using Multivariate Statistics*. New York: Statistics.
- Tailby, S., & Winchester, D. (2005). Management and Trade Unions: Partnership at Work?. *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition*, (4 th Edition). Oxford: Blackwell.
- Takeuchi, N., Wakabayashi, M., & Chen, Z. (2003). The strategic HRM configuration for competitive advantage: Evidence from Japanese firms in China and Taiwan. *Asia Pacific Journal of Management*, 20(4), 447-480.
- Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). Through The Looking Glass of A Social System: Cross-Level Effects Of High-Performance Work Systems On Employees' attitudes. *Personnel Psychology*, 62(1), 1-29.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069.
- Tatlıdil, H. (1996). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz*, Ankara: Cem Web Ofset Ltd.
- Taylor, F. W. & Akın, H. B. (1997). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*. İstanbul: Çizgi Kitabevi.
- Taylor, S., Levy, O., Boyacıgiller, N. A., & Beechler, S. (2008). Employee commitment in MNCs: Impacts of organizational culture, HRM and top management orientations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 501-527.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 509-533.
- Tekarslan, E., Kılınç, T., Şencan, H., & Baysal, A. C. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*. İstanbul: Dönence Basım.
- Terpstra, D. E., Mohamed, A. A., & Rozell, E. J. (1996). A model of human resource information, practice choice and organizational outcomes. *Human Resource Management Review*, 6(1), 25-46.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Theriou, G. N., & Chatzoglou, D. (2009). Exploring the best HRM practices-performance relationship: An empirical approach. *Journal of Workplace Learning*, 21(8), 614-646.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. London: Transaction publishers.
- Thompson, M. (1998). *What Works at Work in Aerospace?* London: Society of British Aerospace Companies.
- Thompson, P. (2011). The trouble with HRM. *Human Resource Management Journal*, 21(4), 355-367.
- Tokmak, İ., & Polat, M. (2010). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi: Yenilikçiliğin Aracılık Rolü”, Adana: XVIII. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, 94-102.
- Tomer, J. F. (2001). Understanding high-performance work systems: the joint contribution of economics and human resource management. *The Journal of Socio-Economics*, 30(1), 63-73.
- Tregaskis, O., Daniels, K., Glover, L., Butler, P., & Meyer, M. (2013). High performance work practices and firm performance: A longitudinal case study. *British Journal of Management*, 24(2), 225-244.
- Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Triguero, R., Peña-Vinces, J. C., González-Rendon, M., & Sánchez-Apellaniz, M. (2012). Human resource management practices aimed at seeking the commitment of employees on financial and non-financial (subjective) performance in Spanish firms: An empirical contribution. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 17(32), 17-30.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (2004). *Managing People Across Cultures*. Capstone: Chichester.
- Truss, C. (2001). Complexities and Controversies in Linking HRM with Organizational Outcomes. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1121-1149.
- Tsai, C. J. (2006). High performance work systems and organizational performance: an empirical study of Taiwan's semiconductor design firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(9), 1512-1530.
- Tseng, S.-M. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 269-284.
- Tsui, A. S., & 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.
- Tuna, K. (Ed.) (2007). *Dil ve Kimlik*. Ankara: Hece Yayınları.
- Turner, B. A. (1986). Sociological aspects of organizational symbolism. *Organization Studies*, 7(2), 101-115.
- Tuuli, M. M., & Rowlinson, S. (2009). Performance consequences of psychological empowerment. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(12), 1334-1347.

- Türen, U., Gökmen, Y., & Tokmak, İ. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi: İşletmelerin Sahip Oldukları Bilgi ve İletişim Teknolojileri Kabiliyetlerinin Aracılık Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 4(4), 103.
- Tüzün, İ. K. (2013). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının farklılıkları ve işgücü devir hızıyla ilişkileri. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 42(1).
- Tüzüner, L. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Ölçme ve Değerlendirme*. İstanbul:Beta Yayınları.
- Tzafir, S. S., & Gur, A. B. (2007). HRM practices and perceived service quality: The role of trust as a mediator. *Research and Practice in Human Resource Management*, 15(2), 1-20.
- Ulrich, D. (1997a). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivery Results*. Boston: Harvard Business School Press. Retrieved July, 23, 2017 from <https://books.google.com.tr/books> (Erişim Tarihi: 23.07.2017).
- Ulrich, D. (1997b). Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, 36(3), 303-320.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston:Harvard Business Press.
- Ulrich, D., & Lake, D. G. (1990). *Organizational capability: Competing from the Inside Out*: NY:John Wiley & Sons.
- Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ., Acar, A., Özçelik, O., Sadullah, Ö., vd. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (6. Baskı). Beta Yayınları, İstanbul.
- Uzay, Ş., & Savaş, O. (2003). Entelektüel sermayenin ölçülmesi: Mobilya Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama Örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (20), 163-181.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.
- Van Maanen, J. E., & Schein, E. H. (1977). *Toward a Theory of Organizational Socialization*. M.I.T. Alfred P. Sloan School of Management, <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/?sequence=1> (Erişim Tarihi: 10.10.2018).
- Van Maanen, J. E., & Schein, E. H. (Eds.). (1979). *Toward a theory of organizational socialization* (Vol. 1). Greenwich,CT: JAI Press.
- Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & Eastman, L. J. (1999). The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness a second-order latent variable approach. *Group & Organization Management*, 24(3), 300-339.
- Vatansever, Ç. (1994). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalara Yönelik Tutumların Örgüte Bağlılığına Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi İstanbul.

- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*, 14(3), 423-444.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1987). Measurement of business economic performance: An examination of method convergence. *Journal of Management*, 13(1), 109-122.
- Verweire, K., & Van Den Berghe, L. (2004). *Integrated Performance Management: a Guide to Strategy Implementation*. Thousand Oaks, CA:Sage.
- Vincent, L. H., Bharadwaj, S. G. & Challagalla, G. N. (2004). *Does Innovation Mediate Firm Performance?: A Meta-Analysis of Determinants and Consequences of Organizational Innovation*, <http://hdl.handle.net/1853/10731> (Erişim Tarihi: 10.10.2018).
- Von Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications* (Revised Edition). New York: George Braziller.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation* (Vol. 45). NY: John Wiley & sons.
- Vural, B. A. & Coşkun, G. (2007). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Vural, Z. B. A. (2003). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim.
- Wall, T. D., & Wood, S. J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations*, 58(4), 429-462.
- Wall, T. D., Wood, S. J., & Leach, D. J. (2004). Empowerment and performance. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 1-46.
- Walton, R. E. (1985a). *From Control to Commitment in the Workplace: In factory after factory, there is a revolution under way in the management of work*. US Dept. of Labor, Bureau of Labor-Management Relations and Cooperative Programs, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED339865.pdf> (Erişim Tarihi: 10.10.2018).
- Walton, R. E. (Ed.) (1985b). Toward a strategy of eliciting employee commitment based on policies of mutuality. *HRM Trends and Challenges*, (49), 35-65.
- Walton, R. E., Allen, C., & Gaffney, M. (1987). *Innovating to compete: Lessons for Diffusing and Managing Change in The Workplace*. San Francisco:Jossey-Bass.
- Wan, D., Ong, C. H., & Kok, V. (2002). Strategic human resource management and organizational performance in Singapore. *Compensation & Benefits Review*, 34(4), 33-42.
- Wang, S., Yi, X., Lawler, J., & Zhang, M. (2011). Efficacy of high-performance work practices in Chinese companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(11), 2419-2441.
- Warr, P. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress*, 8(2), 84-97.
- Wasti, S. A. (2000). "Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi", 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir, 401-410.
- Wattanasupachoke, T. (2009). Strategic human resource management and organizational performance: A study of Thai enterprises. *Journal of Global Business Issues*, 3(2), 139-148.

- Way, S. A. (2002). High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance Within the US Small Business Sector. *Journal of Management*, 28(6), 765-785.
- Weber, M. (1949). *Methodology of Social Sciences*. London:Routledge.
- Wei, L., Liu, J., Zhang, Y. & Chiu, R. K. (2008). The role of corporate culture in the process of strategic human resource management: Evidence from Chinese enterprises. *Human Resource Management*, 47(4), 777-794.
- Wei, Y. S., Samiee, S. & Lee, R. P. (2014). The influence of organic organizational cultures, market responsiveness, and product strategy on firm performance in an emerging market. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 42(1), 49-70.
- Weitzman, M., Kruse, D., & Blinder, A. (1990). Profit Sharing and Productivity. In: Blinder AS *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*. Washington, D.C. Brookings Institution. ss. 95-142.
- Werbel, J., & Demarie, S. M. (2001). "Aligning Strategic Human Resource Management And Person-Environment Fit: A Strategic Contingency Perspective", In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2001, No. 1, ss. G1-G6). Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.
- West, M. (2002). A matter of life and death. *People Management*, 8, 30–6.
- White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C. & Smeaton, D. (2003). 'High-performance' Management Practices, Working Hours and Work–Life Balance. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 175-195.
- Whitener, E. M. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27(5), 515-535.
- Wilderom, C. P. & Van den Berg, P. T. (1998). "A Test of the Leadership-Culture-Performance Model within a Large Dutch Financial Organization", In *Academy Of Management Proceedings* (Vol. 1998, No. 1, ss. B1-B5). Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: theory and practice. *Personnel Review*, 27(1), 40-56.
- Wilkinson, A., Marchington, M., Goodman, J., & Ackers:(1993). Refashioning industrial relations: The experience of a chemical company over the last decade. *Personnel Review*, 22(2), 22-38.
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *Machine that Changed The World*: NY:Simon and Schuster Inc.
- Wongrassamee, S., Simmons, J., & Gardiner:D. (2003). Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model. *Measuring Business Excellence*, 7(1), 14-29.
- Wood, S. (1996). High commitment management and unionization in the UK. *International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 41-58.

- Wood, S. (1999). Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews*, 1(4), 367-413.
- Wood, S. J., & Wall, T. D. (2007). Work enrichment and employee voice in human resource management-performance studies. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(7), 1335-1372.
- Wood, S., & De Menezes, L. M. (2008). Comparing perspectives on high involvement management and organizational performance across the British economy. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 639-683.
- Wood, S., & De Menezes, L. M. (2011). High involvement management, high-performance work systems and well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(07), 1586-1610.
- Wooldridge, J. M. (2002). *Introductory Econometrics A Modern Approach*, (2 ed.). Ohio: South-Western College Pub.
- Wortzel-Hoffman, N., & Boltizar, S. (2007). Performance and development planning: a culture shift perspective. *Organization Development Journal*, 25(2), 195-220.
- Wright, M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28(3), 247-276.
- Wright, M., & Edwards:(1998). Does teamworking work, and if so, why? A case study in the aluminium industry. *Economic and Industrial Democracy*, 19(1), 59-90.
- Wright, P. M., & Gardner, T. M. (2003). The human resource–firm performance relationship: Methodological and theoretical challenges. In 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*, (ss. 311–328). Chichester, England: Wiley.
- Wright, P., & Haggerty, J. (2005). Missing Variables in Theories of Strategic Human Resource Management: Time, Cause, and Individuals. *Management Revue*, 16(2), 164-173. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/41782037> (Erişim Tarihi: 08.08.2017).
- Wright, M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Wright, M., & Nishii, L. H. (2006). *Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis*, (Working Paper 06-05), CAHRS, Cornell University, Ithaca, NY: Cornell University, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Wright, M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1(3), 203-225.
- Wright, M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756-772.
- Wright, M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721.
- Wright, M., Dyer, L., & Takla, M. G. (1999). What's next? Key findings from the 1999 state-of-the-art & practice study. *People and Strategy*, 22(4), 12-20.

- Wright, M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2002). The Impact of Human Resource Practices on Business-Unit Operating and Financial Performance. *CAHRS Working Paper Series*, 53.
- Wright, M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21-36.
- Wright, M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005a). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58(2), 409-446.
- Wright, M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.
- Wright, M., McMahan, G. C., Snell, S. A., & Gerhart, B. (1997). Strategic human resource management: Building human capital and organizational capability. *Technical Report*. Cornell University.
- Wright, P. M. & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756-772.
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2012). Strategic human resource management and organizational behaviour: Exploring variance as an integrating framework. In J. Paauwe, D. Guest, & P. Wright (Eds.), *HRM and Performance: Achievements and Challenges*, (ss. 97–110). Chichester: Wiley.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721.
- Wright, P. M., Snell, S. A., & Dyer, L. (2005b). New models of strategic HRM in a global context. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 875-881.
- Wu, C., & Chaturvedi, S. (2009). The role of procedural justice and power distance in the relationship between high performance work systems and employee attitudes: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 35(5), 1228-1247.
- Wu, L., Wei, L. Q., Zhang, Y., & Han, T. (2011). Employee experienced HPWPs and job performance: Roles of person-job fit and intrinsic motivation. *Frontiers of Business Research in China*, 5(3), 344-363.
- Xi, M., Chen, Y., & Zhao, S. (2016). "The Role of Employees' Perceptions in the HPWS-Performance Relationship: A Multilevel Perspective". In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2016, No. 1). Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.
- Yağmurlu, A. (1997). Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 52(01), 717-724.
- Yahyagil, M. Y. (2006). The fit between the concepts of organizational culture and climate. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10(2), 77.
- Yalabik, Z. Y., Chen, S. J., Lawler, J., & Kim, K. (2008). High-Performance work system and organizational turnover in East and Southeast Asian countries. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 47(1), 145-152.

- Yanadori, Y., & Jaarsveld, D. D. (2014). The relationships of informal high performance work practices to job satisfaction and workplace profitability. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 53(3), 501-534.
- Yaşargil, M. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi* (47).
- Yavan, Ö. (2012). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı. *Akademik Bakış Dergisi*, 32, 1-21.
- Ye, Q., Hu, Q., & Li, Y. (2008). How Organizational Culture Shapes Competitive Strategies: A Comparative Case Study of Two Ecommerce Firms in China. *PACIS 2008 Proceedings*. Paper 102. Retrieved from <http://aisel.aisnet.org/pacis2008/102> (Erişim Tarihi: 06.08.2017).
- Yeşil, S. & Kaya, A. (2013). The effect of organizational culture on firm financial performance: Evidence from a developing country. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 81, 428-437.
- Yıldız, S. (2011). Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(3), 11-28.
- Yılmaz, C., Alpkan, L. & Bulut, Ç. (2009). Firmaların Kültürel Oryantasyonlarının Çeşitli Performans Boyutlarına Etkileri: Türk İmalat ve Hizmet İşletmeleri Üzerinde Bir Saha Çalışması. *Journal of Yasar University*, 4(16).
- Yılmaz, H. & Karahan, A. (2010). Yüksek Performans Kültürünün Geliştirilmesi ve Firma Başarısına Etkileri/Development of High Performance Culture and Its Effects to The Firm Success. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(23), 273.
- Yılmaz, H., & Karahan, A. (2011). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel güven ve iş tatmini üzerindeki etkilerinin araştırılması: Afyonkarahisar'da bir araştırma. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13(3), 95-118.
- Yılmaz, H., & Karahan, A. (2014). Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(4), 607-637.
- Yılmaz, T. (2012). *YPIKYU'nun Bireysel ve Örgütsel Performansa Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, V., & Varol, S. (2015). Hazır Yazılımlar İle Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS, EQS, LISREL. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 44(4), 28-44.
- Yiğit, İ. (2012). *Çeşitlendirme Stratejisi ve Örgütsel Performans İlişkisi*. İstanbul: Beta.
- Yılmaz, C. & Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, 43(3), 290-306.

- Yoon-Ho, K., Dong-One, K., & Ali, M. (2015). The effects of mutual trustworthiness between labour and management in adopting high performance work systems. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 70(1), 36-61.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.
- Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. D. (2005). High-performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 77-93.
- Zatzick, C. D., & Iverson, R. D. (2006). High-involvement management and workforce reduction: competitive advantage or disadvantage?. *Academy of Management Journal*, 49(5), 999-1015.
- Zeffane, R., & Connell, J. (2003). Trust and HRM in the new millennium. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 3-11.
- Zehir, C., & Acar, A. Z. (2005). Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansına Etkileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 1-20.
- Zehir, C., & Özşahin, M. (2006). Stratejik karar verme hızını etkileyen örgütsel, çevresel faktörler ve firma performansı ilişkisi: İmalat sektöründe bir saha çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 137-157.
- Zhang, B., & Morris, J. L. (2014). High-performance work systems and organizational performance: Testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 68-90.
- Zhang, J., Akhtar, M. N., Bal, P. M., Zhang, Y., & Talat, U. (2018). How do high-performance work systems affect individual outcomes: a multilevel perspective. *Frontiers in Psychology*, 9(586). Retrieved from http://eprints.lincoln.ac.uk/31562/1/327911_Zhang_Manuscript.PDF (Erişim Tarihi: 28.11.2019).
- Zhang, M., Di Fan, D., & Zhu, C. J. (2014). High-performance work systems, corporate social performance and employee outcomes: Exploring the missing links. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 423-435.
- Zhang, Y.-C., & Li, S.-L. (2009). High performance work practices and firm performance: evidence from the pharmaceutical industry in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(11), 2331-2348.
- Zhang, Z. & Jia, M. (2010). Using social exchange theory to predict the effects of high-performance human resource practices on Corporate Entrepreneurship: Evidence from China. *Human Resource Management*, 49(4), 743-765.
- Zhang, Z., Wan, D., & Jia, M. (2008). Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of organizational citizenship behavior. *The Journal of High Technology Management Research*, 19(2), 128-138.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.
- Zheng, W., Yang, B. & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771.

Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 96.



EKLER DİZİNİ

	Sayfa
EK-1 : Anket (Çalışan Formu).....	433
EK-2 : Etik Kurulu Kararı	441
EK-3 : Mülakat Formu.....	443
EK-4 : YPÇS Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modelleri	445
EK-5 : YPÇS Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre Örgütsel Performansa Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modelleri.....	449
EK-6 : YPÇS Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre Örgüt Kültürüne Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modelleri	453
EK-7 : YPÇS Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre YPÇS-Örgüt Kültürü Bağintısına Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modelleri	455
EK-8 : Örgüt Kültürünün Algılanan Örgütsel Performansa Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modelleri	457
EK-9 : YPÇS'nin Algılanan Örgütsel Performansa Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modelleri.....	458
EK-10 : YPÇS'nin ROS'a Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modelleri.....	460
EK-11 : YPÇS'nin ROA'ya Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modelleri.....	462
EK-12 : YPÇS'nin ROI'ya Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modelleri.....	464
EK-13 : YPÇS'nin BPCI'ya Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modelleri.....	466
EK-14 : YPÇS'nin ROE'ye Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modelleri.....	468
EK-15 : YPÇS'nin NFM'ye Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modelleri.....	470
EK-16 : YPÇS'nin TOBIN's Q'ya Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modelleri.....	472

EK-1 : Anket (Çalışan Formu)

Ekteki anketler, yürütülmekte olan “İnsan Kaynakları Uygulamaları-Örgüt Kültürü-Örgütsel Performans” isimli çalışmanın araştırma kısmı ile ilgilidir ve çalışanların düşüncelerini öğrenmek için **akademik amaçlı** olarak yapılmaktadır. Anketteki hiçbir ifadenin doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Bu yüzden vereceğiniz yanıtlar araştırmanın yönünü belirlemek bakımından çok büyük önem arz etmektedir. Bu iş yerinden **gerekli izin sağlanmıştır** ve çalışmanın sonuçları Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora programında yürütülen bir DOKTORA TEZİ çalışmasının araştırma kısmı kapsamında *toplucu* değerlendirilecektir. Bu anket sonuçları kişi bazında değerlendirilmeyeceği için ad-soyad talep edilmemektedir. **Araştırmacının sizden beklentisi sorulara kendi düşünceleriniz doğrultusunda samimi yanıtlar vermenizdir.** Vereceğiniz yanıtlar sadece bu araştırma için kullanılacak ve başka hiç kimse ile paylaşılmayacaktır. Katılımınız, ayırdığınız değerli zaman ve bilimsel çalışmaya verdiğiniz destek için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz. Saygılarımızla...

Doktora Tez Öğrencisi
Ali Murat BOYRAZ

Danışman Öğretim Üyesi
Prof.Dr. Hatice ÖZUTKU

BİRİNCİ BÖLÜM : **FİRMANIZDAKİ İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI**

Aşağıda yer alan İnsan Kaynakları uygulamalarının **işletmenizde var olup olmama durumuyla ilgili** düşüncelerinizi Kesinlikle Katılmıyorum’dan Kesinlikle Katılıyorum’a doğru uzanan değerlendirme aralığında hiçbir soruyu boş bırakmaksızın size en yakın olan seçeneklerden birine işaretleyiniz.

- 1= Kesinlikle katılmıyorum 2= Katılmıyorum
3= Kısmen Katılmıyorum 4= Ne katılıyorum ne katılmıyorum
5= Kısmen Katılıyorum 6= Katılıyorum
7= Kesinlikle Katılıyorum

		GERÇEKLEŞTİRİLEN						
İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
ÜCRETLENDİRME VE EK YARARLAR								
1.	Çalıştığım iş yerinde ücretler performansa göre belirlenir.	1	2	3	4	5	6	7

2.	Çalıştığım iş yerinde performansa göre ücreti belirlemek için biçimsel performans değerlendirme (belirli dönemlerde belirli norm ve kurallara bağlı kalınarak yapılan) yapılır.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Çalıştığım iş yerinde ücretler belirlenirken içinde bulunduğumuz sektörün ücret ortalaması dikkate alınır.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Çalıştığım işyerinde hedeflerin üzerinde gerçekleşen üretim ve/veya satış üzerinden prim sistemi uygulanır.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Çalıştığım iş yerinde kapsamlı yan haklar/ek yararlar (örn., servis, yemek, kreş, lojman, özel sağlık sigortası vb.) mevcuttur.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Çalıştığım iş yerinde dönem sonunda elde edilen kârdan ya da cirodan çalışanlara pay verilmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Çalıştığım iş yerinde takım bazında ücretlendirme uygulaması mevcuttur.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Çalıştığım iş yerinde çalışanların edindikleri yeni bilgi ve beceriler için ek ücret ödemesi yapılır.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Çalıştığım iş yerinde çalışanların işletmenin hisselerine sahip olabileme olanağı bulunmaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Çalıştığım iş yerinde yüksek performans gösteren çalışanlara parasal ödül/bonus ya da nakit ödeme yapılmaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Çalıştığım iş yerinde eşit işe eşit/adil ücret ödenmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Çalıştığım iş yerinde parasal olmayan ödül (takdir, teşekkür, sertifika, ayın elemanı, yılın elemanı, seyahat v.b.) uygulamaları mevcuttur.	1	2	3	4	5	6	7
72.	Çalıştığım iş yeri tarafından özel sağlık sigortası yapılmaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
73.	Çalıştığım iş yeri tarafından çalışanlar, bireysel emeklilik sistemine dahil edilmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
74.	Çalıştığım iş yeri, çalışanlarının kullanmadıkları yıllık ücretli izin parasını çalışana ödemektedir.	1	2	3	4	5	6	7
75.	Çalıştığım iş yerinde sağlık sigortası ve hayat sigortasının yerine checkup, tatil paketi ve spor yardımı veya BES, hayat sigortası ve alışveriş kartından faydalanma tercihleri gibi esnek yan hak uygulamaları vardır.	1	2	3	4	5	6	7
İŞ VE GÖREV TASARIMI								
13.	Çalıştığım iş yerinde kararlar, merkezi olmayan biçimde ve çalışanların katılımı ile alınır.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Çalıştığım iş yerinde proje ya da geçici görev takımları mevcuttur.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Çalıştığım iş yerinde iş analizleri (işin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşullarını tanımlama; çalışan özelliklerini belirleme) yapılır ve kullanılır.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Çalıştığım iş yerinde iş rotasyonu (belirli bir süre boyunca farklı görev veya pozisyonlarda çalışma) ya da çalışanların farklı departmanlarda görevlendirilmesi (çapraz fonksiyonel yararlanma) uygulaması mevcuttur.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Çalıştığım iş yerinde kendi kendini yöneten görev takımları (kalite çemberleri) mevcuttur.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Çalıştığım iş yerinde çalışanların inisiyatif kullanma ve karar verme özgürlüğü bulunmaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Çalıştığım iş yerinde çalışanlara mevcut işlerine ilave benzer başka işler de verilmektedir. (Çalışanların işle ilgili becerilerini ve iş tatminini artıran, işe anlam kazandırma amaçlı yapılan iş zenginleştirme ve iş genişletme uygulamaları mevcuttur.)	1	2	3	4	5	6	7
20.	Çalıştığım iş yerinde çalışanlara mevcut işleriyle ilgili daha fazla yetki verilmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
21.	Çalıştığım iş yerinde çalışanların iş sorumluluk alanları geniştir (İş tanımları geniş ve esnektir).	1	2	3	4	5	6	7

22.	Çalıştığım iş yerinde esnek çalışma programları (esnek çalışma saatleri, iş paylaşımı, evden çalışma vb.) mevcuttur.	1	2	3	4	5	6	7
YETİŞTİRME VE GELİŞTİRME								
23.	Çalıştığım iş yerinde eğitim programları tüm çalışanları kapsayacak biçimde uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
24.	Çalıştığım iş yerinde çalışanların performansını artırmak için eğitim programları uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
25.	Çalıştığım iş yerinde çalışanların işi daha iyi yapmasına yönelik eğitimler verilmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
26.	Çalıştığım iş yerinde firmaya özgü iş becerileri kazandırmaya yönelik eğitimler verilmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
27.	Çalıştığım iş yerinde çalışanların kariyer gelişimine yönelik eğitimler verilmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
28.	Çalıştığım iş yerinde çalışanlara verilen eğitimin yararlılığı/faydası değerlendirilmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
29.	Çalıştığım iş yerinde çalışanlara çapraz fonksiyonel (başka bir iş öğrenmeye yönelik) eğitimler verilmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
30.	Çalıştığım iş yerinde çalışanlara işe yönelik yeni beceriler kazandırmak için eğitimler verilmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
31.	Çalıştığım iş yerinde yeni işe alınan çalışanlara işe uyum eğitimleri verilmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
İNSAN KAYNAĞINI BULMA VE SEÇME								
32.	Çalıştığım iş yerinde işe /ilgili pozisyona aday arayışı sürecinde aday ile ilgili detaylı incelemeler yapılır.	1	2	3	4	5	6	7
33.	Çalıştığım iş yerinde işe almada işe özgü ve net/açık kriterler kullanılır.	1	2	3	4	5	6	7
34.	Çalıştığım iş yerinde işe başvuran adayların başvuruları çeşitli açılardan (geçmiş iş deneyimleri, önceki işlerde çalışma süreleri, vaka ve grup çalışmaları gibi çoklu seçim araçları) incelenir.	1	2	3	4	5	6	7
35.	Çalıştığım iş yerinde işe başvuran adaylara çeşitli testler ve sınavlar uygulanır.	1	2	3	4	5	6	7
36.	Çalıştığım iş yerinde, işe almada işe uygun kişiyi belirlemeye yönelik yapılandırılmış mülakatlar kullanılır.	1	2	3	4	5	6	7
37.	Çalıştığım iş yerinde aday seçme ve yerleştirme süreci planlı bir biçimde yerine getirilir.	1	2	3	4	5	6	7
38.	Çalıştığım iş yerinde işe alınacak adayların firmanın izlediği stratejiye uygunluğuna dikkat edilir.	1	2	3	4	5	6	7
39.	Çalıştığım iş yerinde işe almada yeni uygulamalardan (sosyal medya kanalları, sanal değerlendirme sistemleri, simülasyonlar, dijitalleşme vb.) yararlanır.	1	2	3	4	5	6	7
ÇALIŞANLARLA İLİŞKİLER								
40.	Çalıştığım iş yerinde iş güvencesi vardır.	1	2	3	4	5	6	7
41.	Çalıştığım iş yerinde sürekli statüdeki (kalıcı iş) işler çoğunluktadır.	1	2	3	4	5	6	7
42.	Çalıştığım iş yerinde yöneticilerle çalışanlar arasındaki statü farklılıkları düşüktür (örn. çalışma alanları, sosyal alanlar, giyim tarzı vb.).	1	2	3	4	5	6	7
43.	Çalıştığım iş yerinde çalışanların şikâyetlerini yönetime bildirmelerine ilişkin prosedürler mevcuttur.	1	2	3	4	5	6	7
44.	Çalıştığım iş yerinde yönetim-çalışan ilişkilerinin sonuçlarına dair veriler/bilgiler toplanır.	1	2	3	4	5	6	7
45.	Çalıştığım iş yerinde çalışanların görüşlerini, iş tatminini ve örgüte bağlılıklarını belirlemeye yönelik anketler uygulanır.	1	2	3	4	5	6	7
46.	Çalıştığım iş yerinde yönetim, çalışan sendikası ile işbirliği içindedir (eğer sendika yoksa bu soruyu boş bırakınız.).	1	2	3	4	5	6	7
47.	Çalıştığım iş yerinde çalışanların ailelerini kapsayan etkinlikler ve bunlara yönelik politikalar mevcuttur.	1	2	3	4	5	6	7

48.	Çalıştığım iş yerinde toplumsal etkinlikler (sosyal faaliyetler vb.) ve bunlara ilişkin politikalar mevcuttur.	1	2	3	4	5	6	7
49.	Çalıştığım iş yerinde farklılıklara (ırk, cinsiyet, etnik köken vb.) saygı gösterilir.	1	2	3	4	5	6	7
50.	Çalıştığım iş yerinde ırk, cinsiyet, etnik köken vb. farkı gözetilmeksizin eşit istihdam fırsatları uygulanır.	1	2	3	4	5	6	7
İLETİŞİM								
51.	Çalıştığım iş yerinde biçimsel bilgi paylaşımı (Yönetim zinciri ile yayımlanmış haberler, iş süreçleri hakkında resmi yazılar, haber bültenleri, mektuplar, vb.) programı mevcuttur.	1	2	3	4	5	6	7
52.	Çalıştığım iş yerinde çalışanlara; müşteriler, rakipler, firma performansı ve firma stratejisi ile ilgili bilgi verilir.	1	2	3	4	5	6	7
53.	Çalıştığım iş yerinde çalışan öneri süreçleri mevcuttur.	1	2	3	4	5	6	7
54.	Çalıştığım iş yerinde çalışanlarla sık ve düzenli toplantılar yapılır.	1	2	3	4	5	6	7
PERFORMANS YÖNETİMİ VE ÖLÇÜMÜ								
55.	Çalıştığım iş yerinde çalışanların performans değerlemesinde çalışanların sergilediği objektif sonuçlar esas alınır.	1	2	3	4	5	6	7
56.	Çalıştığım iş yerinde çalışanların performans değerlemesinde çalışanların davranışları esas alınır.	1	2	3	4	5	6	7
57.	Çalıştığım iş yerinde performans değerlemesi ile çalışanların gelişimi ve potansiyeli belirlenir.	1	2	3	4	5	6	7
58.	Çalıştığım iş yerinde çalışanlarla sık sık performans değerlendirme toplantıları yapılır.	1	2	3	4	5	6	7
59.	Çalıştığım iş yerinde çalışanlar performans hedeflerinin belirlenmesine katılırlar.	1	2	3	4	5	6	7
60.	Çalıştığım iş yerinde tanımlanmış hedefleri içeren yazılı performans planları yapılır.	1	2	3	4	5	6	7
61.	Çalıştığım iş yerinde performans değerlemeye amirler, çalışanın kendisi, çalışma arkadaşları, müşteriler katılır (çoklu değerlendirme).	1	2	3	4	5	6	7
62.	Çalıştığım iş yerinde çalışanların performans değerlemesinde işletmenin stratejik hedefleri esas alınır.	1	2	3	4	5	6	7
63.	Çalıştığım iş yerinde çalışanların performans değerlemesinde takım hedefleri esas alınır.	1	2	3	4	5	6	7
TERFİ								
64.	Çalıştığım iş yerinde boşalan üst pozisyonlar işletme içinden terfi ile doldurulur.	1	2	3	4	5	6	7
65.	Çalıştığım iş yerinde liyakata/başarıya dayalı objektif terfi uygulamaları geçerlidir.	1	2	3	4	5	6	7
66.	Çalıştığım iş yerinde çalışanların kariyer planlaması yapılır.	1	2	3	4	5	6	7
67.	Çalıştığım iş yerinde çalışanlar için terfi fırsatları mevcuttur.	1	2	3	4	5	6	7
68.	Çalıştığım iş yerinde çalışanlar için kariyer yolları ve merdivenleri mevcuttur.	1	2	3	4	5	6	7
69.	Çalıştığım iş yerinde çalışanlar için yedekleme (Kilit pozisyonlara ve yönetsel kadrolara ileride kimlerin gelebileceği) planlaması yapılır.	1	2	3	4	5	6	7
İŞTEN AYRILMANIN YÖNETİMİ								
70.	Çalıştığım iş yerinde gönüllü işten ayrılımların nedenlerini belirlemeye yönelik uygulamalar bulunmaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
71.	Çalıştığım iş yerinde işten ayrılma mülakatları (işten ayrılmak isteyenlerin caydırılması maksadıyla) vb. uygulanarak iş yerinde tutundurma çalışmaları yapılmaktadır.	1	2	3	4	5	6	7

İKİNCİ BÖLÜM : ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve TUTUMLAR

• Çalışmakta olduğum bu iş yerinde,

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.	Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
3.	İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	1	2	3	4	5	6	7
11.	İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	1	2	3	4	5	6	7
12.	İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.	1	2	3	4	5	6	7
13.	İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
17.	İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.	1	2	3	4	5	6	7
19.	İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	1	2	3	4	5	6	7
20.	Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
21.	İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
22.	Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
23.	Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.	1	2	3	4	5	6	7
24.	Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.	1	2	3	4	5	6	7

25.	Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	1	2	3	4	5	6	7
26.	Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
27.	Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	1	2	3	4	5	6	7
28.	Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	1	2	3	4	5	6	7
29.	Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	1	2	3	4	5	6	7
30.	İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.	1	2	3	4	5	6	7
31.	İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	1	2	3	4	5	6	7
32.	Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	1	2	3	4	5	6	7
33.	Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
34.	Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.	1	2	3	4	5	6	7
35.	Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	1	2	3	4	5	6	7
36.	Kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	1	2	3	4	5	6	7

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM : ALGILANAN ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÖLÇEĞİ

Firmanızın son 5 yıl içindeki performansını, aynı tür işi yapan RAKİP firmaların performansı ile karşılaştırarak kanaatinizi işaretleyiniz. (İlgili ifadeler için, 1= hiç tatminkâr olmayan durumu, 7 = çok tatminkâr edici durumu gösterir.)								
		Hiç tatminkâr değil	Tatminkâr değil	Kısmen tatminkâr	Kararsızım	Kısmen tatminkâr	Tatminkâr	Çok tatminkâr
1.	Firmanızın ürünlerinin, hizmetlerinin veya programlarının rakiplere kıyasla kalitesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
2.	Firmanızın YENİ ürünlerinin, hizmetlerinin veya programlarının rakiplere kıyasla geliştirilmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
3.	Rakiplere kıyasla firmanızın sürekli çalışan olacak adayları firmaya çekme yeteneği	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
4.	Rakiplere kıyasla firmanızın sürekli çalışanları işyerinde tutundurma (istifa etmemesi) yeteneği	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
5.	Rakiplere kıyasla müşterilerin firmanızdan memnuniyeti	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
6.	Rakiplere kıyasla firmanızın yönetimi ile çalışanları arasındaki ilişkiler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
7.	Rakiplere kıyasla genel olarak firmanızdaki çalışanlar arasındaki ilişkiler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
8.	Rakiplere kıyasla firmanızın toplumdaki imajı/itibarı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Cevaplarınızın gerçeği yansıtması için **kimlik bilgileriniz kesinlikle alınmayacaktır**. Sorulara vereceğiniz içten cevaplar ve yakın ilginize teşekkür ederiz.

4.1. Anketi dolduran yöneticinin/çalışanın yaşı:

4.2. Cinsiyetiniz:

Erkek Kadın

4.3. İş hayatında kaç yıldır çalışıyorsunuz? Yıl

4.4. Bu iş yerindeki çalışma süreniz: 1 yıldan az Yıl

4.5. Haftada ortalama kaç saat çalışıyorsunuz ? Saat

4.6. Eğitim durumunuz:

İlköğretim Lise Yüksekokul Fakülte Yüksek Lisans Doktora

4.7. Göreviniz: (Kısaca belirtiniz.)

4.17. Firmanızın Sektörü? Üretim Hizmet

4.18. **Firma Adı** (Şube yeri değil, Banka veya firma adını yazınız. Belirtmediğiniz takdirde doldurduğunuz formun hangi firmanın performansını etkilediği anlaşılamamakta, yani formu doldurmanızın bir anlamı olmamaktadır. Kimlik bilgileriniz araştırma için bir anlam taşımıyor.):

4.21. 2016 yılı içindeki işe devamsızlık oranınız nedir?

Yok Yılda 1-2 gün Üç ayda 1 gün Ayda 1 gün
Ayda 2-3 gün Haftada 1 gün Haftada 2-3 gün

AYIRDIĞINIZ DEĞERLİ ZAMAN VE BİLİMSEL BİR ÇALIŞMAYA VERDİĞİNİZ DESTEK İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

EK-2: Etik Kurulu Kararı

Yayın Tarihi ve Sayısı: 08/06/2017-E.26415



T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
Hukuk Müşavirliği

Sayı : 31731878-Q50.01.04-
Konu : Etik Kurul Kararları (02)

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 02/06/2017 tarihinde yapılan toplantısında biriminize ilişkin alınan karar ek'te gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-İmzalıdır
Prof. Dr. Mehmet KARAKAŞ
Etik Kurulu Başkanı

Ek: Etik Kurul Kararları (13 adet)

Dağıtım:

Eğitim Fakültesi Dekanlığına (Ek-1, Ek-2, Ek-3, Ek-4, Ek-5, Ek-6, Ek-7, Ek-8, Ek-9, Ek-10, Ek-11, Ek-12, Ek-13, Ek-14 konulmadı)
Fen Edebiyat Fakültesi Dekanlığına (Ek-1, Ek-2, Ek-3, Ek-4, Ek-5, Ek-6, Ek-7, Ek-8, Ek-9, Ek-10, Ek-11, Ek-12, Ek-13, Ek-14 konulmadı)
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne (Ek-1, Ek-2, Ek-3, Ek-4, Ek-5, Ek-6, Ek-7, Ek-8, Ek-9, Ek-10, Ek-11, Ek-12, Ek-13, Ek-14 konulmadı)
Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne (Ek-1, Ek-2, Ek-3, Ek-4, Ek-5, Ek-6, Ek-7, Ek-8, Ek-9, Ek-10, Ek-11, Ek-12, Ek-13, Ek-14 konulmadı)
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığına (Ek-1, Ek-2, Ek-3, Ek-4, Ek-5, Ek-6, Ek-7, Ek-8, Ek-9, Ek-10, Ek-11, Ek-12, Ek-13, Ek-14 konulmadı)
Güzel Sanatlar Fakültesi Dekanlığına (Ek-1, Ek-2, Ek-3, Ek-4, Ek-5, Ek-6, Ek-7, Ek-8, Ek-9, Ek-10, Ek-11, Ek-12, Ek-13, Ek-14 konulmadı)
Bayat Meslek Yüksekokulu Müdürlüğüne (Ek-1, Ek-2, Ek-3, Ek-4, Ek-5, Ek-6, Ek-7, Ek-8, Ek-9, Ek-10, Ek-11, Ek-12, Ek-13, Ek-14 konulmadı)
Devlet Konservatuvarı Müdürlüğüne (Ek-1, Ek-2, Ek-3, Ek-4, Ek-5, Ek-6, Ek-7, Ek-8, Ek-9, Ek-10, Ek-11, Ek-12, Ek-13, Ek-14 konulmadı)

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURUL
KARARLARI

TOPLANTI SAYISI:02

KARAR TARİHİ:02.06.2017

2017/19

Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora öğrencisi Ali Murat BOYRAZ'ın "Yüksek Performanslı Çalışma Sistemlerinin Örgütsel Performansa Etkisi ve Örgüt Kültürünün Aracılık Rolüne İlişkin Araştırma" başlıklı projesi kapsamında kullanılacağı veri toplama araçlarının, etik açıdan sakıncalı olmadığına, katılanların oy birliği ile karar verildi.

Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 02/06/2017 tarihinde yapılan toplantısında birgün süreliğine alınan karar ek ile gönderilmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.
Prof. Dr. Mehmet KARAKAŞ
Etik Kurulu Başkanı

Etik Kurul Kayıtları (13 adet)

İzmir Fakültesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Ek-1, Ek-2, Ek-3, Ek-4, Ek-5, Ek-6, Ek-7, Ek-8, Ek-9, Ek-10, Ek-11, Ek-12, Ek-13, Ek-14 konularında)

Fen Edebiyat Fakültesi Dekanlığına (Ek-1, Ek-2, Ek-3, Ek-4, Ek-5, Ek-6, Ek-7, Ek-8, Ek-9, Ek-10, Ek-11, Ek-12, Ek-13, Ek-14 konularında)

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü'ne (Ek-1, Ek-2, Ek-3, Ek-4, Ek-5, Ek-6, Ek-7, Ek-8, Ek-9, Ek-10, Ek-11, Ek-12, Ek-13, Ek-14 konularında)

Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürü'ne (Ek-1, Ek-2, Ek-3, Ek-4, Ek-5, Ek-6, Ek-7, Ek-8, Ek-9, Ek-10, Ek-11, Ek-12, Ek-13, Ek-14 konularında)

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığına (Ek-1, Ek-2, Ek-3, Ek-4, Ek-5, Ek-6, Ek-7, Ek-8, Ek-9, Ek-10, Ek-11, Ek-12, Ek-13, Ek-14 konularında)

Güzel Sanatlar Fakültesi Dekanlığına (Ek-1, Ek-2, Ek-3, Ek-4, Ek-5, Ek-6, Ek-7, Ek-8, Ek-9, Ek-10, Ek-11, Ek-12, Ek-13, Ek-14 konularında)

Dayanıklı Medikal Yükseköğretim Kurumuna (Ek-1, Ek-2, Ek-3, Ek-4, Ek-5, Ek-6, Ek-7, Ek-8, Ek-9, Ek-10, Ek-11, Ek-12, Ek-13, Ek-14 konularında)

Devlet Konservatuvarına (Ek-1, Ek-2, Ek-3, Ek-4, Ek-5, Ek-6, Ek-7, Ek-8, Ek-9, Ek-10, Ek-11, Ek-12, Ek-13, Ek-14 konularında)

ASLI GİBİDİR

Prof. Dr. Mehmet KARAKAŞ

Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Başkanı

EK-3: Mülakat Formu

Türk Bankacılık Sektörü üzerinde “YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACILIK ROLÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA” konulu Afyon Kocatepe Üniversitesinde yürütülen **Doktora Tezi alan araştırmasında** tespit edilen bulguları sektör çalışanı/yöneticisi olarak değerlendirmenize ihtiyaç duymaktayız. Destekleriniz için şimdiden çok teşekkür ederiz.

Giriş: Denison ve Spreitzer (1991)’in ileri sürdükleri örgüt kültürünün dört boyutu genel ve kısa tanımlama ile 1) katılım, 2) tutarlılık, 3) uyumluluk ve 4) misyon olarak gösterilmiştir.

1-) Katılım: İnsan kapasitesinin gelişmesini teşvik etme, bir sorumluluk duygusu yaratma ve her bir kurumun sorunsuz çalışmasının çalışanların yaşamını iyileştireceği fikri olup *sahiplenme ve bireysel sorumluluk duygusu* yaratır.

2-) Tutarlılık, organizasyondaki herkes tarafından anlaşılan ve *paylaşılan ortak inanç, değer ve sembol sistemini* geliştirmeye dayalı bir örgüt kültürünü karakterize eder.

3-) Uyumluluk: Organizasyonlar müşterileri tarafından yönlendirilir, risk alır ve hatalarından öğrenir ve değişim yaratmada yetenek ve tecrübeye sahiptir. Uyumluluk, bir kuruluşun *dış çevreden sinyal alma, bunları yorumlama ve kuruluşun duyarlılığını (tepki verme yeteneğini) artırmak için topluca davranış değişikliği yaratma yeteneğini* vurgular.

4-) Misyon: Stratejik vizyon ve yönelimin ne kadar olduğunu; özellikle, ilk çalışandan son çalışanına kadar ne ölçüde bilindiğini ve paylaşıldığını gösterir. *Çalışanların yaptıkları işi “neden” yaptıklarını, “ne” yaptıklarını bildiğini ve günlük çalışmalarının bu “neden yaptıklarına” nasıl katkıda bulduklarını bildiklerini* göstermektedir.

Araştırma Temel Bulguları:

1. İK uygulamaları Örgüt Kültürünün performansa etkisi çıktığında **doğrudan** Algılanan Örgütsel Performansı, ROS, ROI, BPCI, ROE’yi etkileyebilirken **NEDEN** NFM VE TOBIN’S Q’ya etkisiz kalmaktadır?

2. Tutarlılık kültürü ROS, ROA ve ROE’yi İnsan Kaynakları Uygulamaları ile birlikte olumlu yönde etkilerken; **NEDEN** ROI, BPCI’ ya etkisi olmamakta; NFM VE TOBIN’S ‘yu olumsuz etkilemektedir?

3. Uyumluluk kültürü, İK ile birlikte ROS, ROI, BPCI, ROE’yi olumsuz etkilemekte, tek başına bunlarla birlikte ROA’yi da olumsuz etkilemekte ve NFM VE TOBIN’S ‘ya etkisiz kalmaktadır. NEDEN?

4. **Misyon kültürü** ROE’yi olumsuz etkilemekte iken, diğer göstergelere de İK ile birlikte neden etkisiz kalmaktadır?

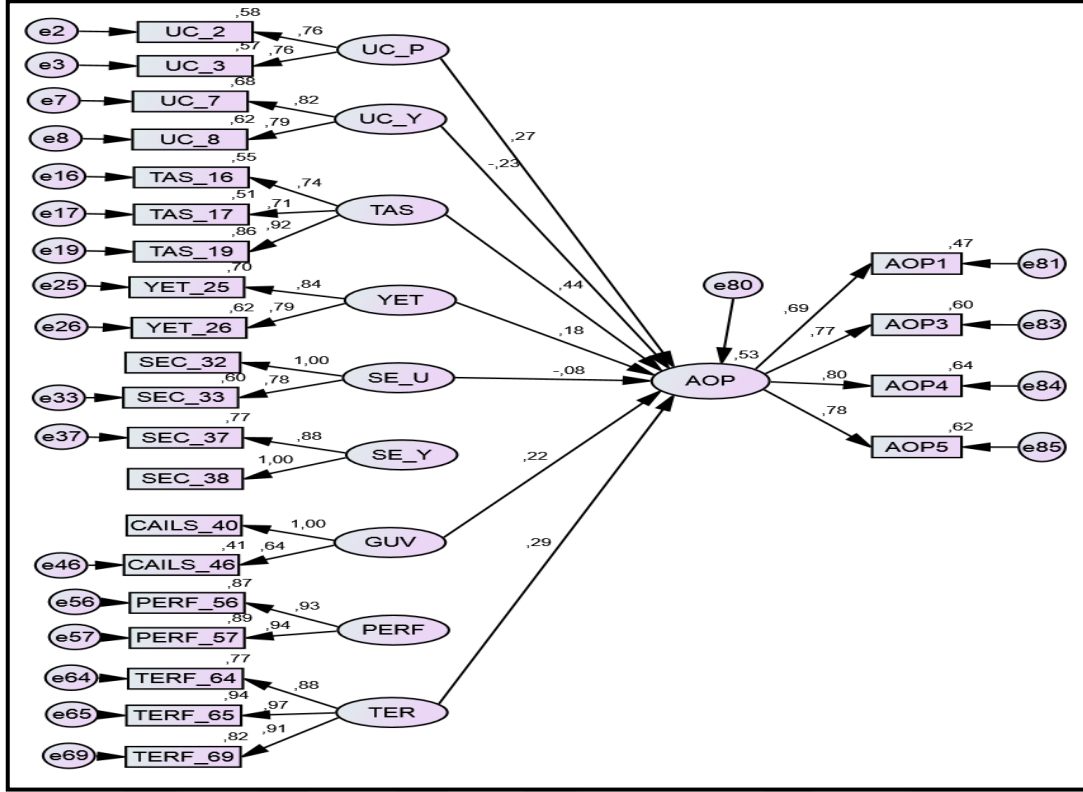
5. **Örgüt Kültürü –Performans doğrudan ilişkileri** özet tablosu aşağıdadır? Tabloyu bir çalışan veya yönetici olarak, sizdeki mesleki tecrübeleriniz/yaşanmışlıklarınıza dayanarak yorumlar mısınız?

Bağımlı Değişkenler	Örgüt Kültürü Boyutları (Bağımsız Değişken)			
	Katılım	Tutarlılık	Uyumluluk	Misyon
AOP	+	+	+	+
ROS		+	-	
ROA		+	-	-
ROI	-		-	+
BPCI		+	-	
ROE	+	+	-	
NFM		-		+
TOBIN’s Q	-		-	+

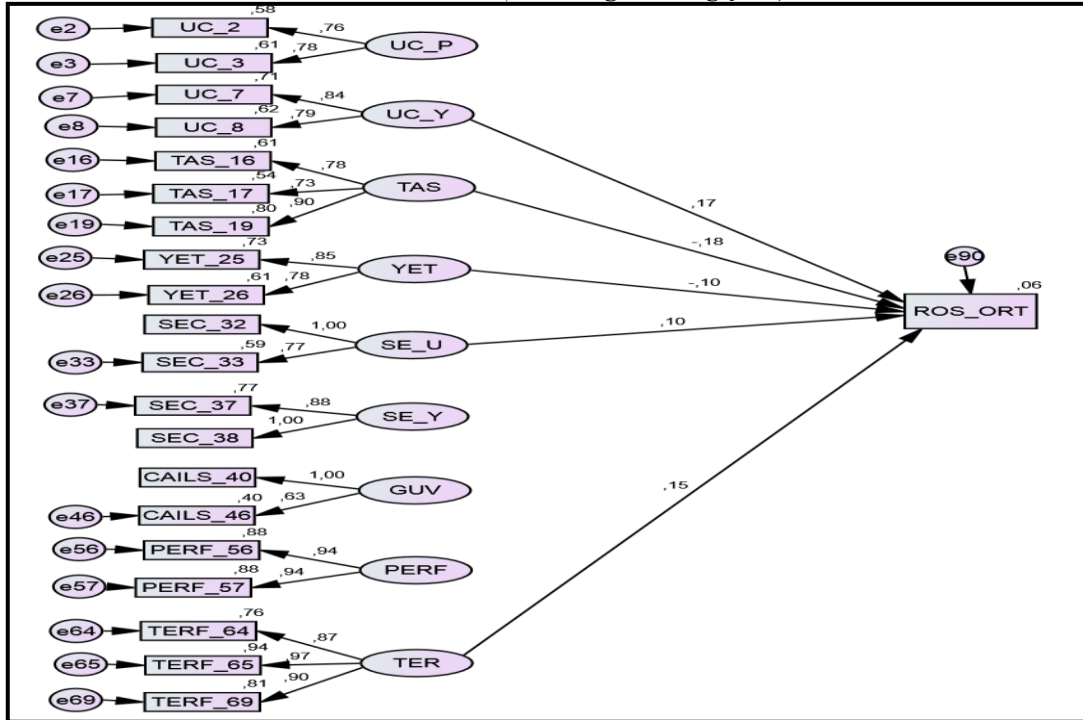
6. Finansal Performans göstergelerinden **ROS, ROA, BPCI, ROE, TOBIN’s Q** (piyasa değeri/ defter değeri) **birbiri ile ilişkili (korelasyon var) iken**, bu değişkenlerin tamamının **NFM (Net Faiz Marjı) göstergesi ile neden ters ilişkili olduğu** (NFM yükselirken diğer göstergeler düşüyor veya diğer göstergeler yükselirken NFM düşüyor) hakkında neler söylersiniz?

EK-4: YPÇS Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modelleri

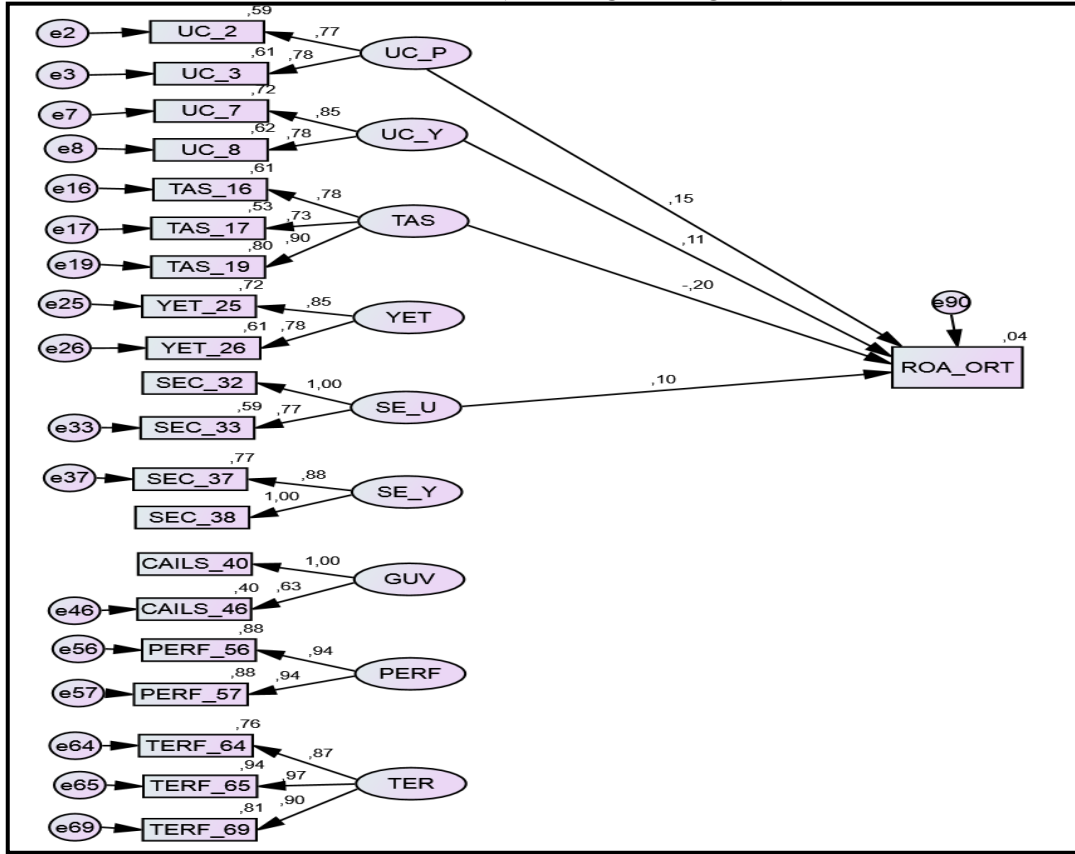
Şekil 34. YPÇS Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli (AÖP Bağımlı Değişken)



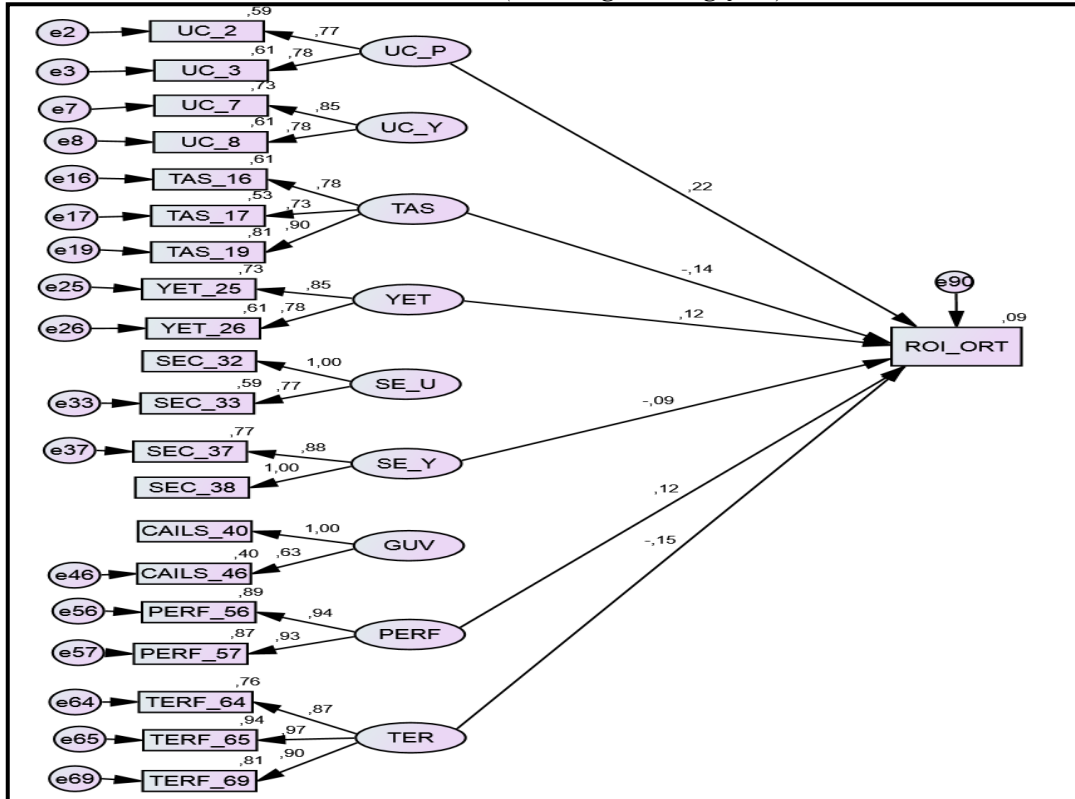
Şekil 35. YPÇS Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli (ROS Bağımlı Değişken)



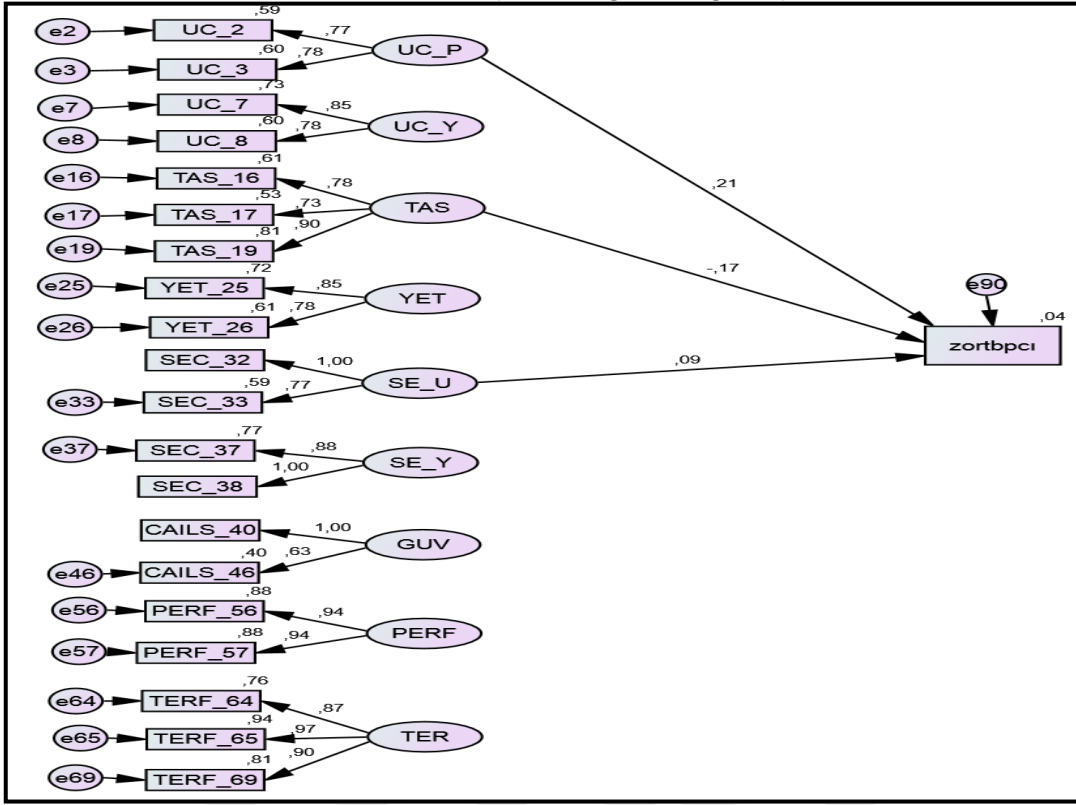
Şekil 36. YPÇS Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli (ROA Bağımlı Değişken)



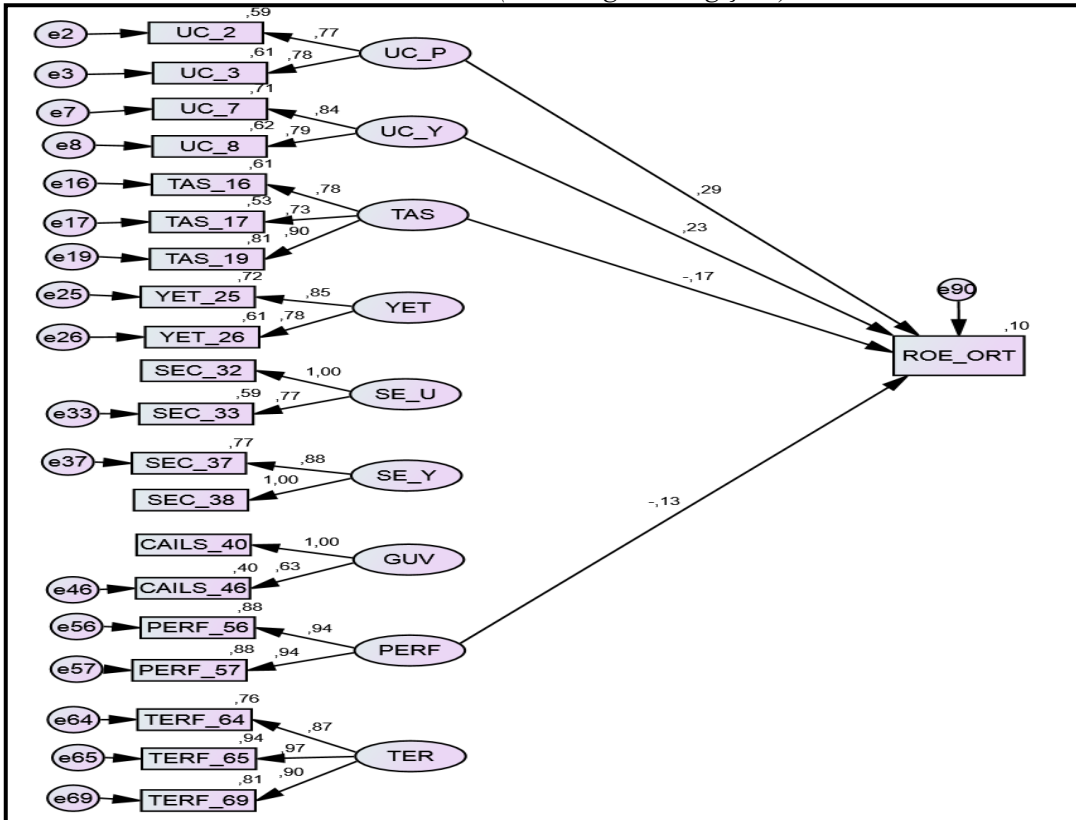
Şekil 37. YPÇS Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli (ROI Bağımlı Değişken)



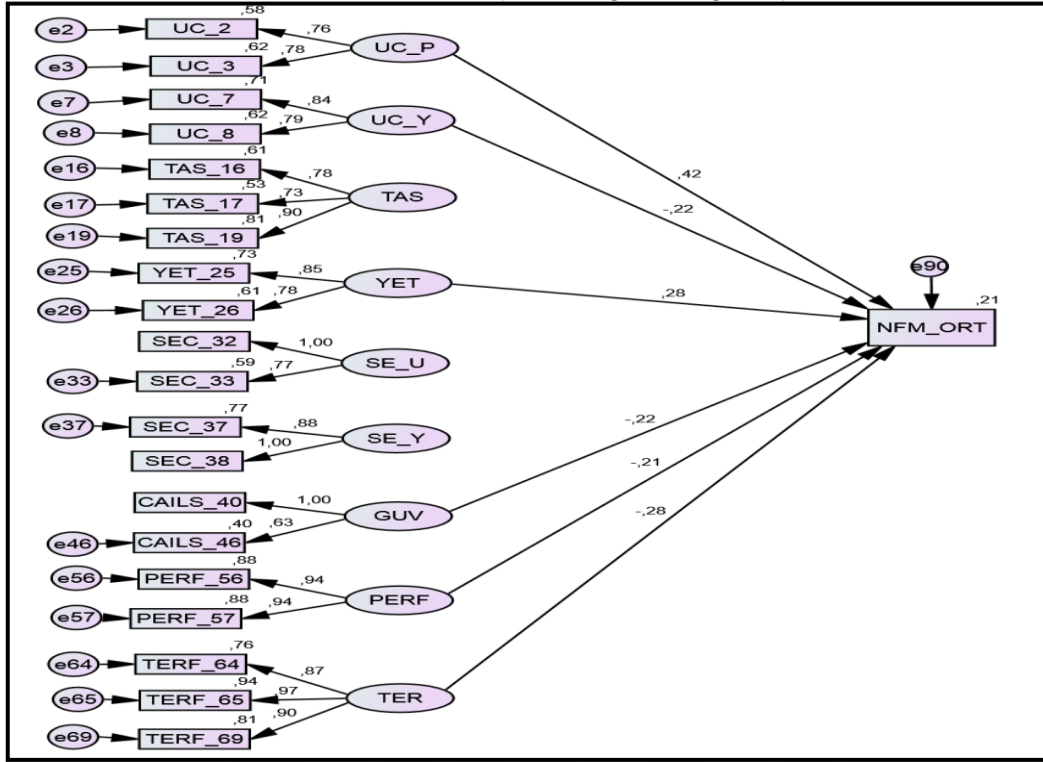
Şekil 38. YPÇS Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli (BPCI Bağımlı Değişken)



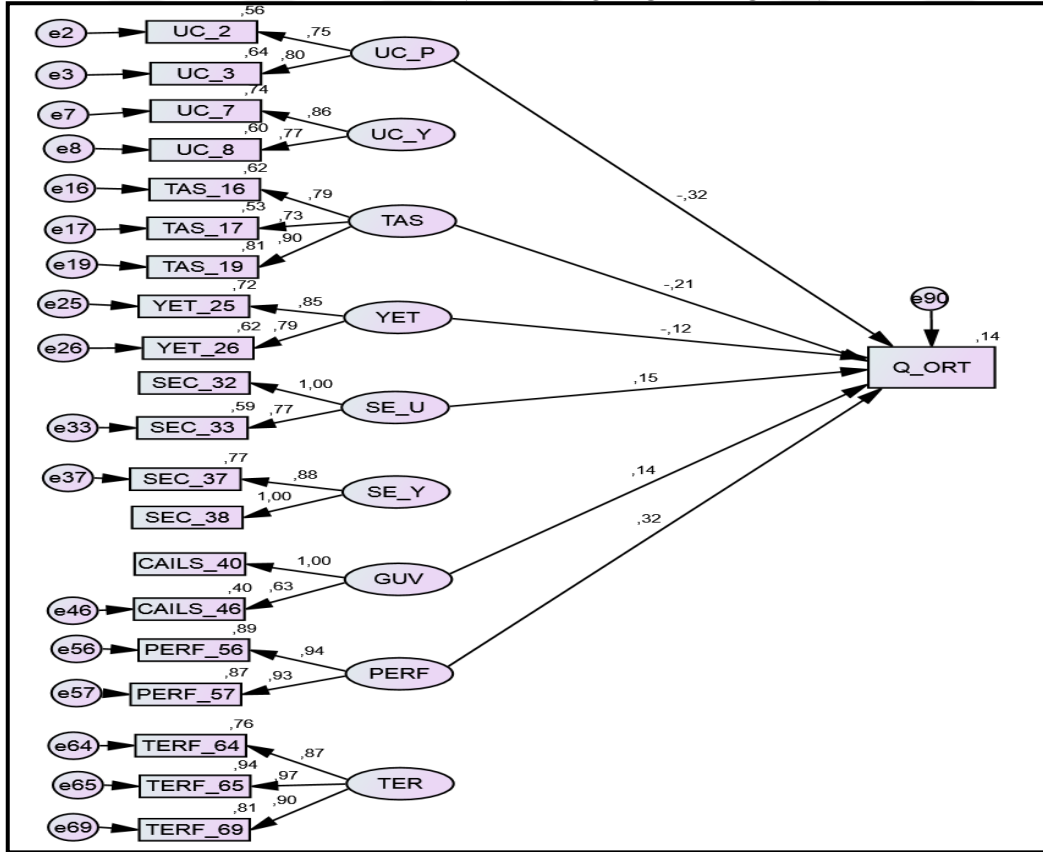
Şekil 39. YPÇS Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli (ROE Bağımlı Değişken)



Şekil 40. YPÇS Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli (NFM Bağımlı Değişken)

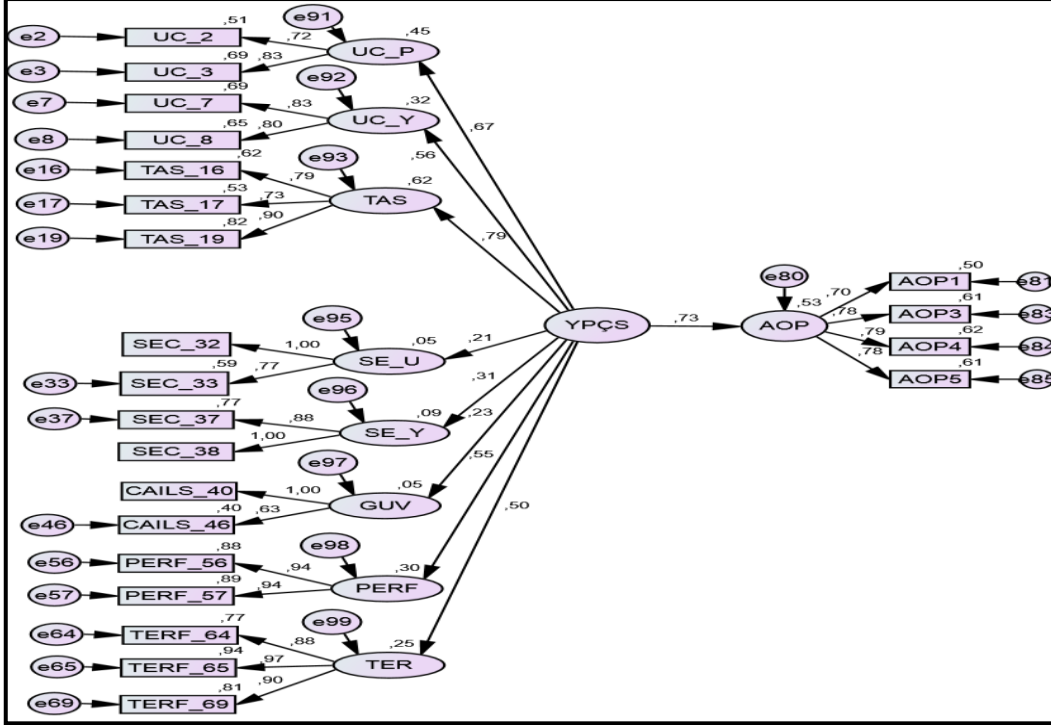


Şekil 41. YPÇS Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli (TOBIN's Q Bağımlı Değişken)

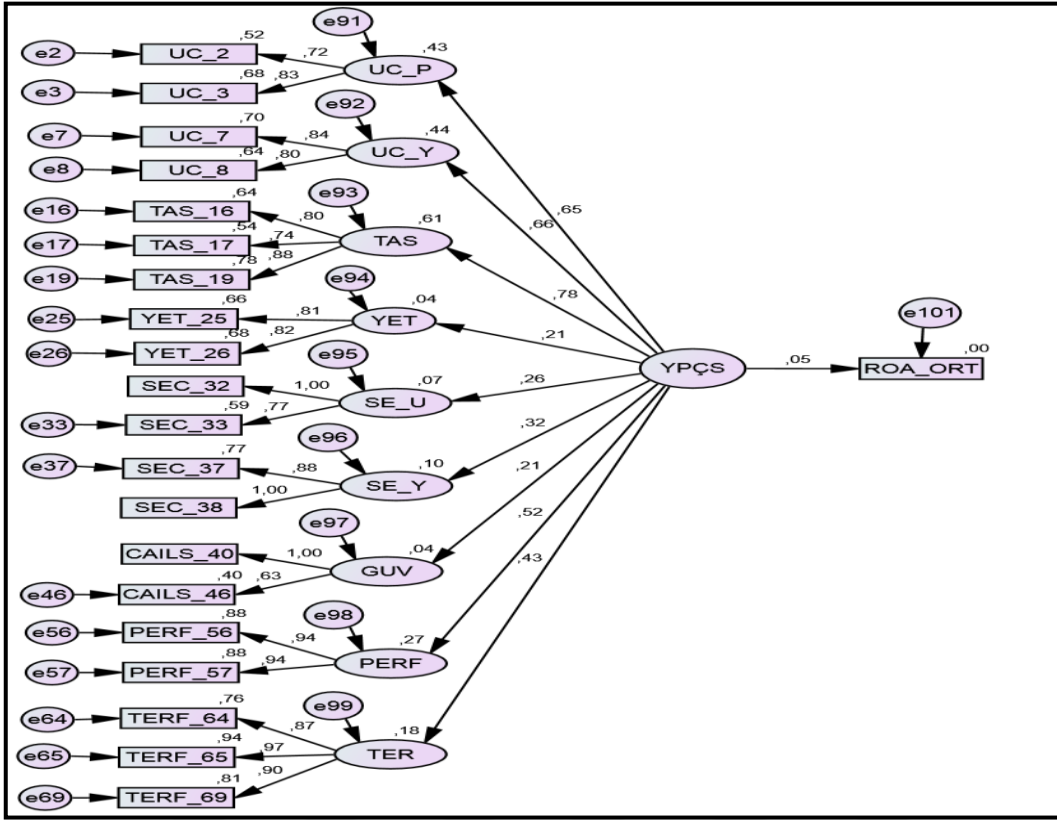


EK-5 : YPÇS Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre Örgütsel Performansa Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modelleri

Şekil 42. YPÇS Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre AÖP'ye Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli



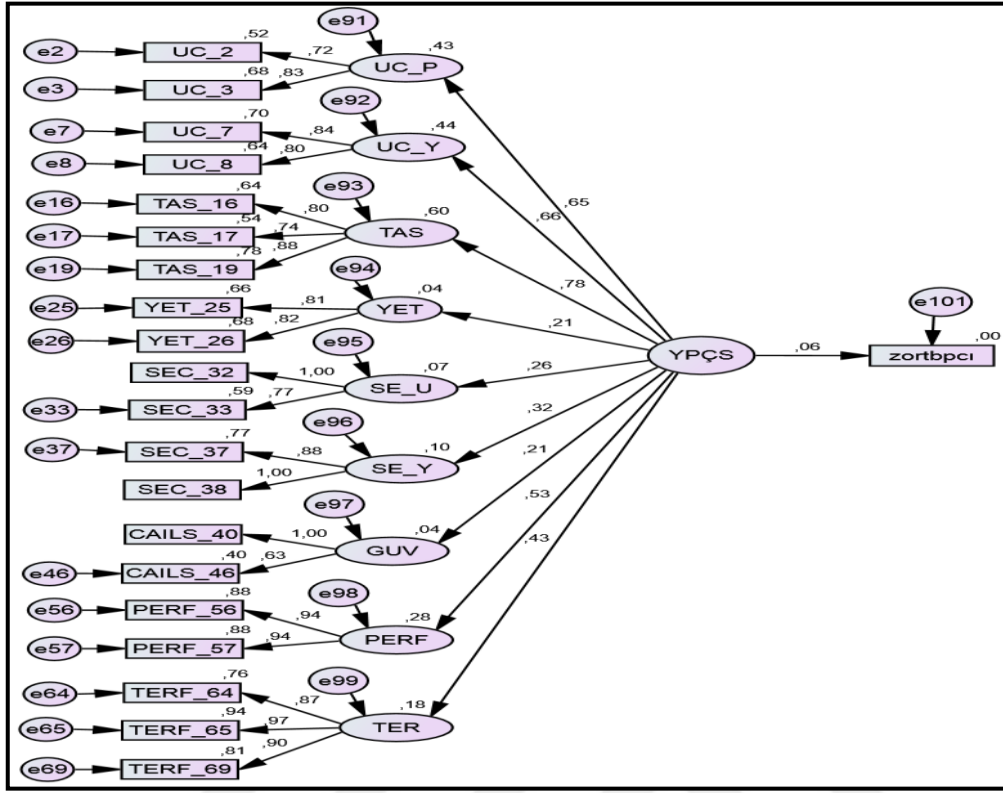
Şekil 44. YPÇS Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre ROA'ya Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli



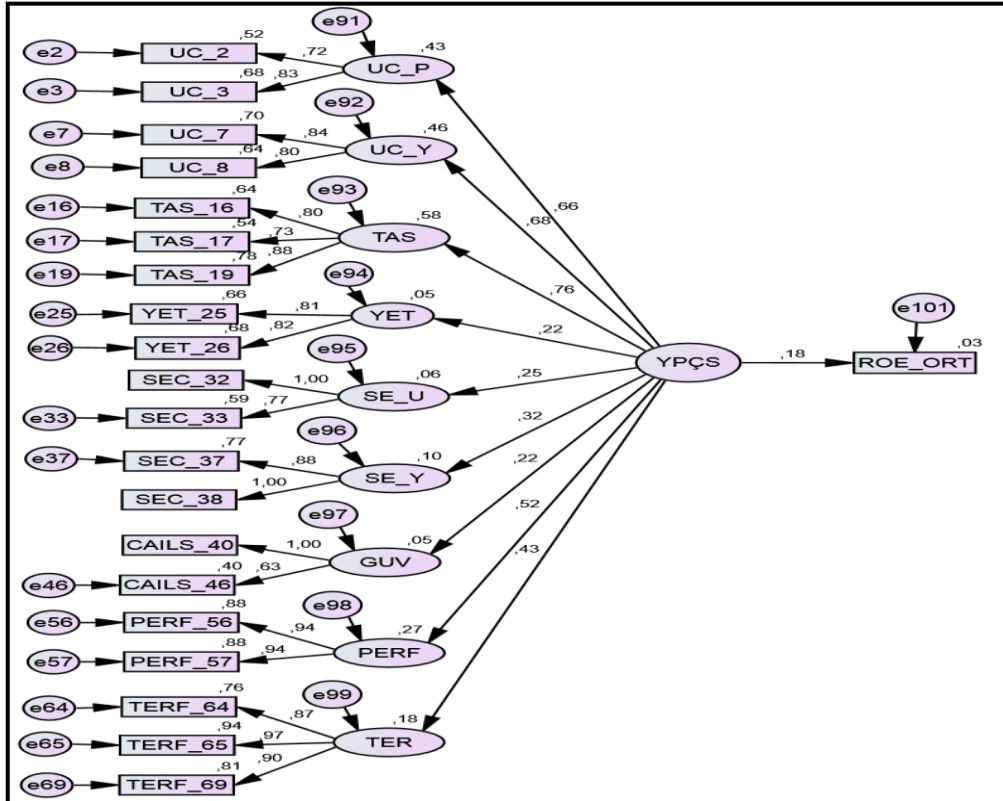
Şekil 45. YPÇS Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre ROI'ya Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli



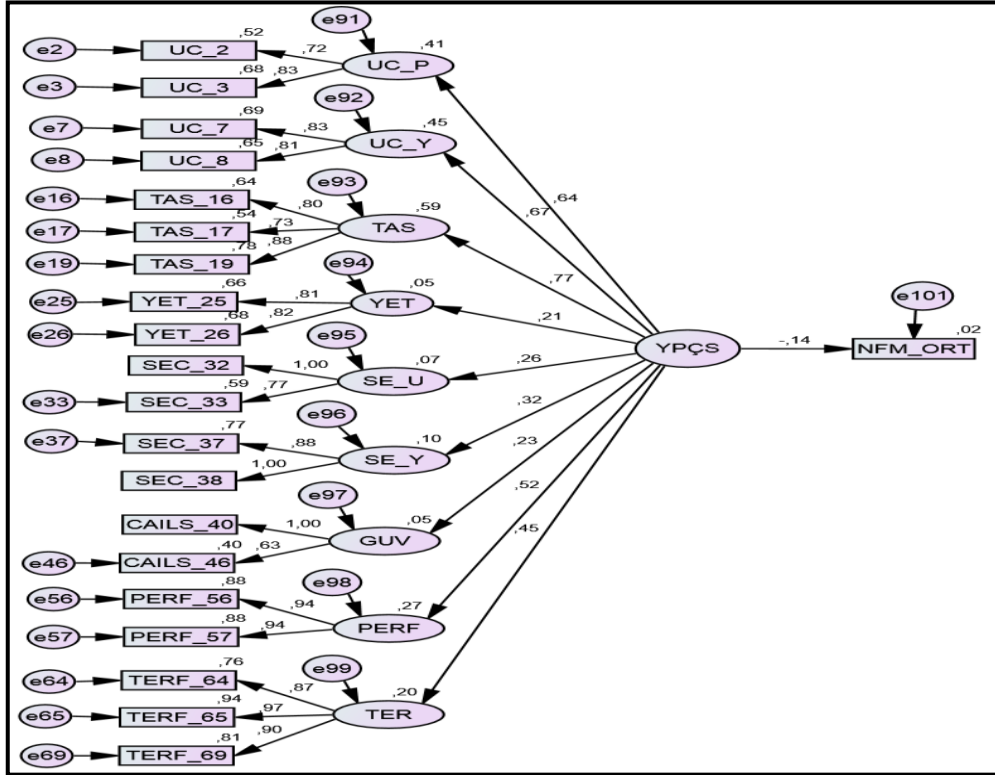
Şekil 46. YPÇS Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre BPCI'ya Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli



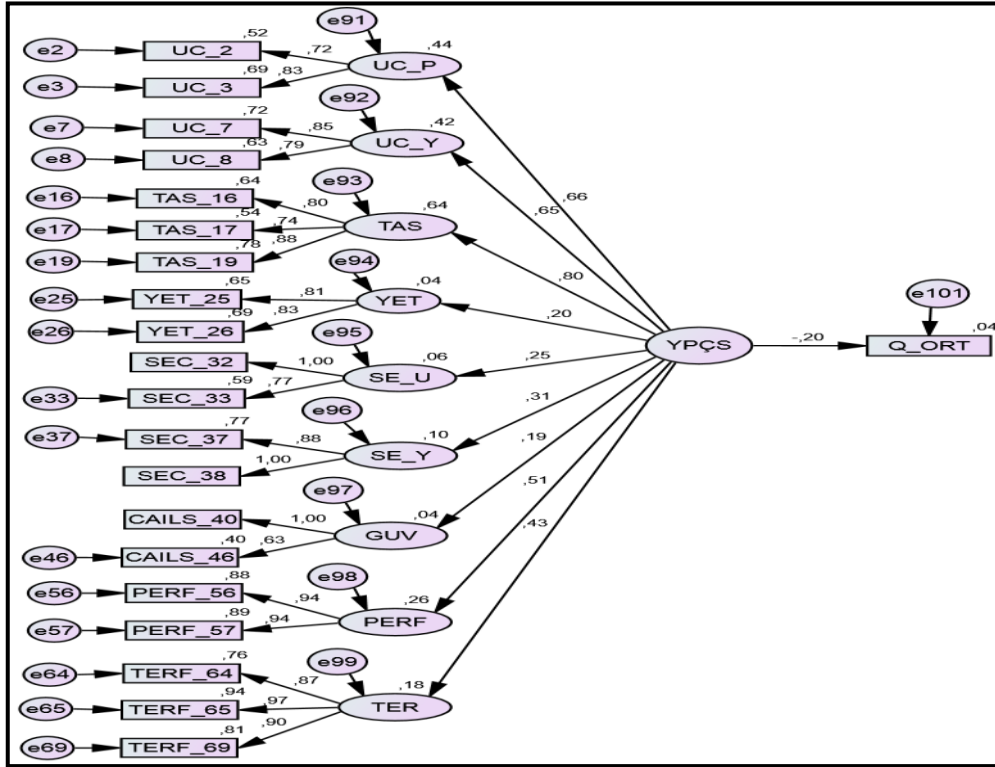
Şekil 47. YPÇS Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre ROE'ye Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli



Şekil 48. YPÇS Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre NFM'ye Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli

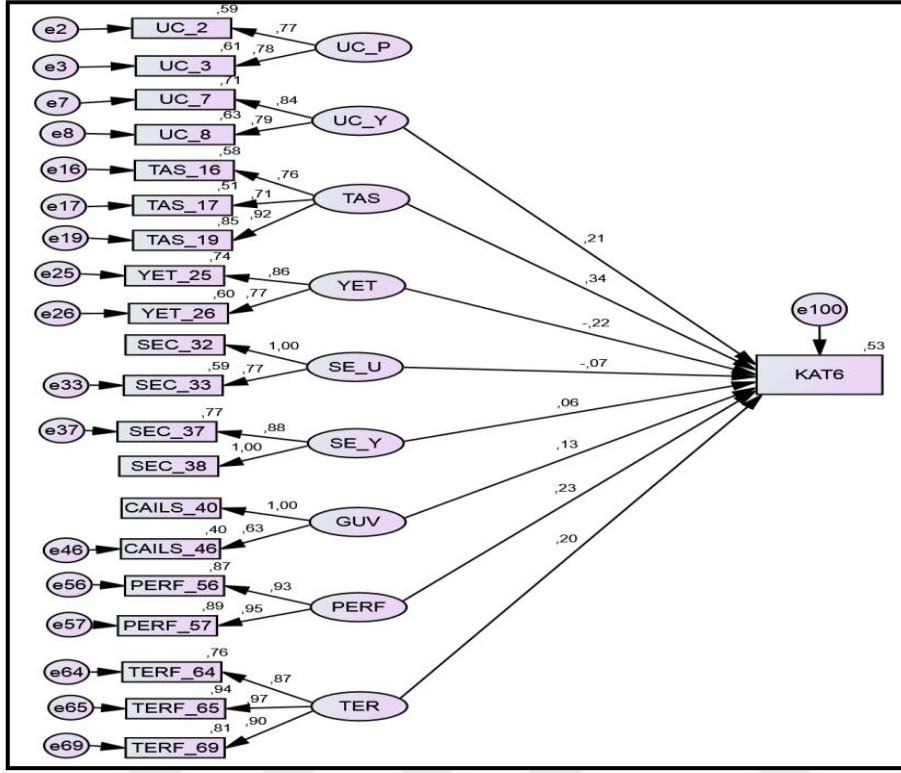


Şekil 49. YPÇS Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre TOBIN'S Q'ya Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli

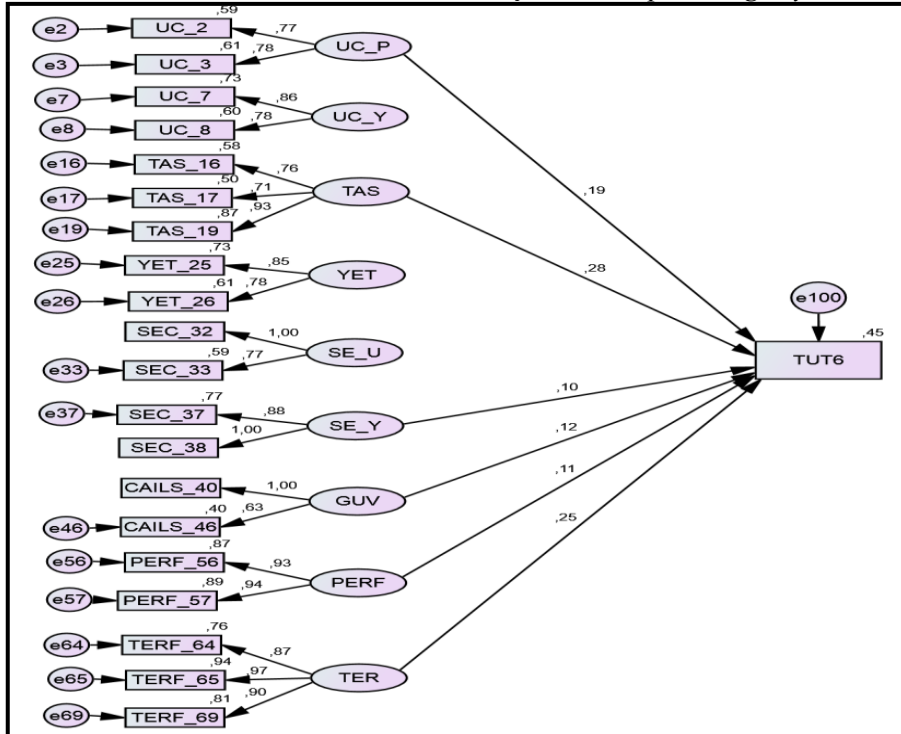


EK-6 : YPÇS Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre Örgüt Kültürüne Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modelleri

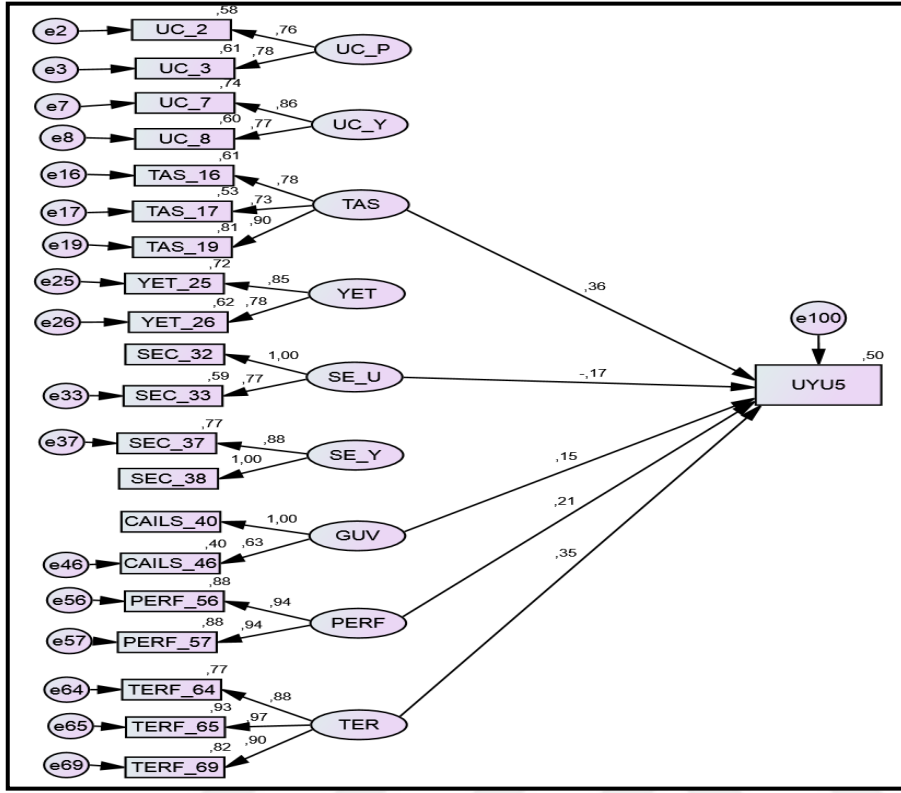
Şekil 50. YPÇS Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre Örgüt Katılım Kültürüne Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli



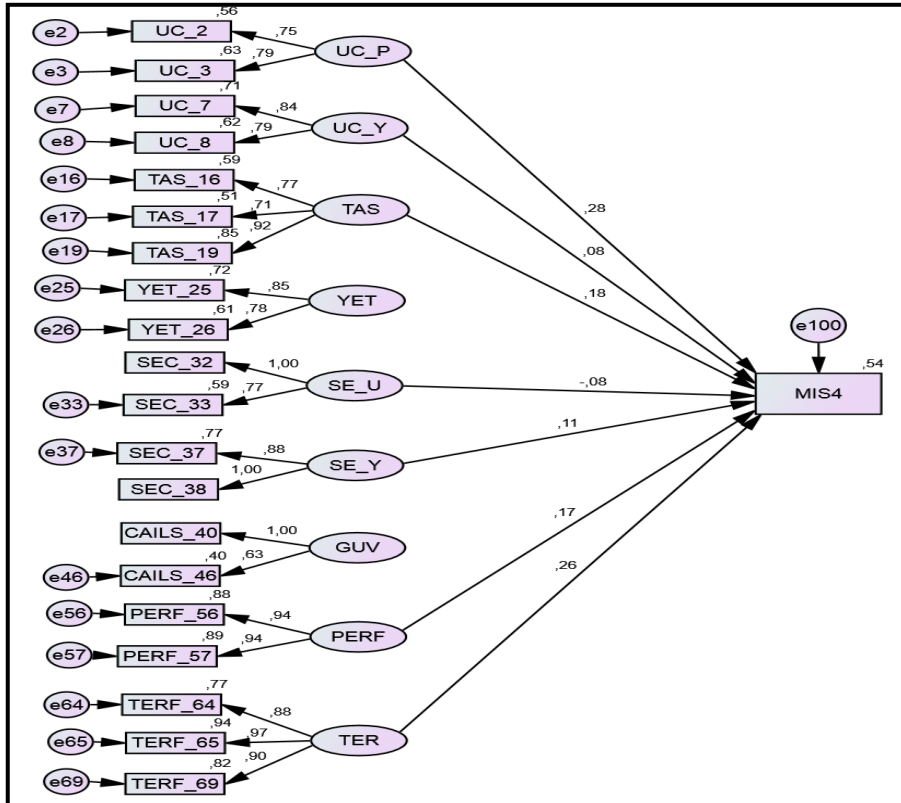
Şekil 51. YPÇS Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre Örgüt Tutarlılık Kültürüne Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli



Şekil 52. YPÇS Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre Örgüt Uyumluluk Kültürüne Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli

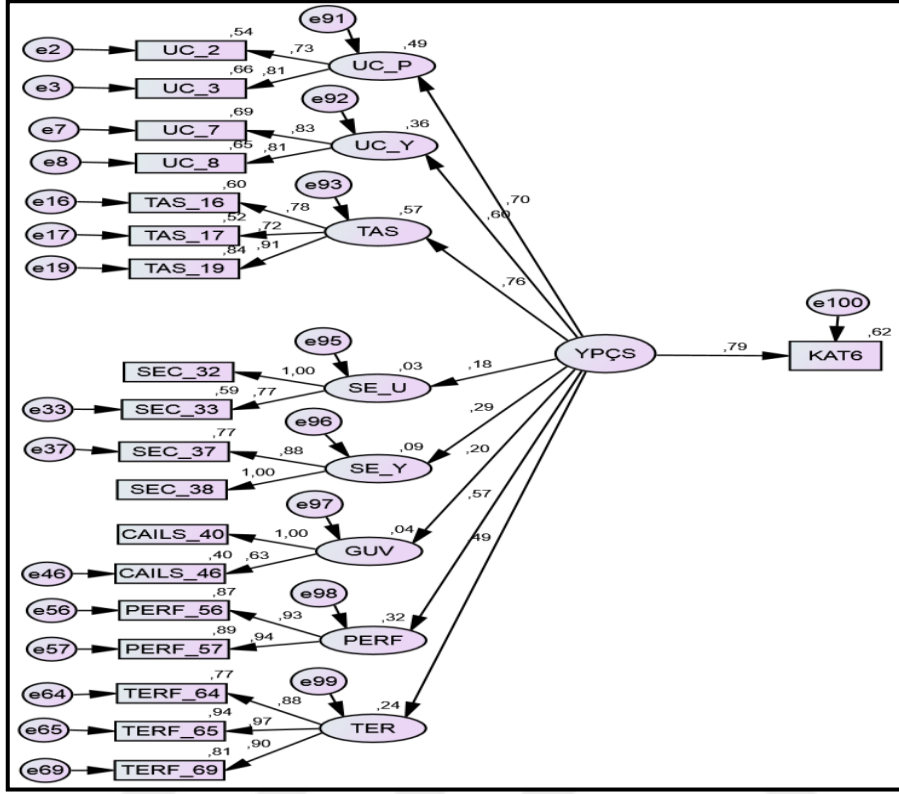


Şekil 53. YPÇS Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre Örgüt Misyon Kültürüne Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli

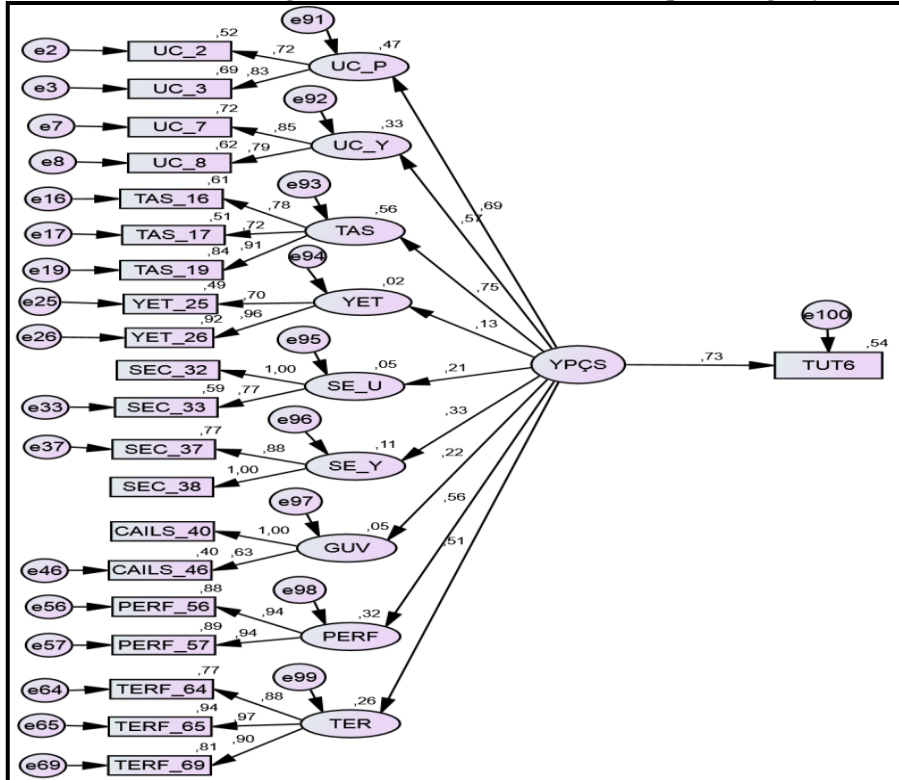


EK-7 : YPÇS Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre YPÇS-Örgüt Kültürü Bağlıntısına Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modelleri

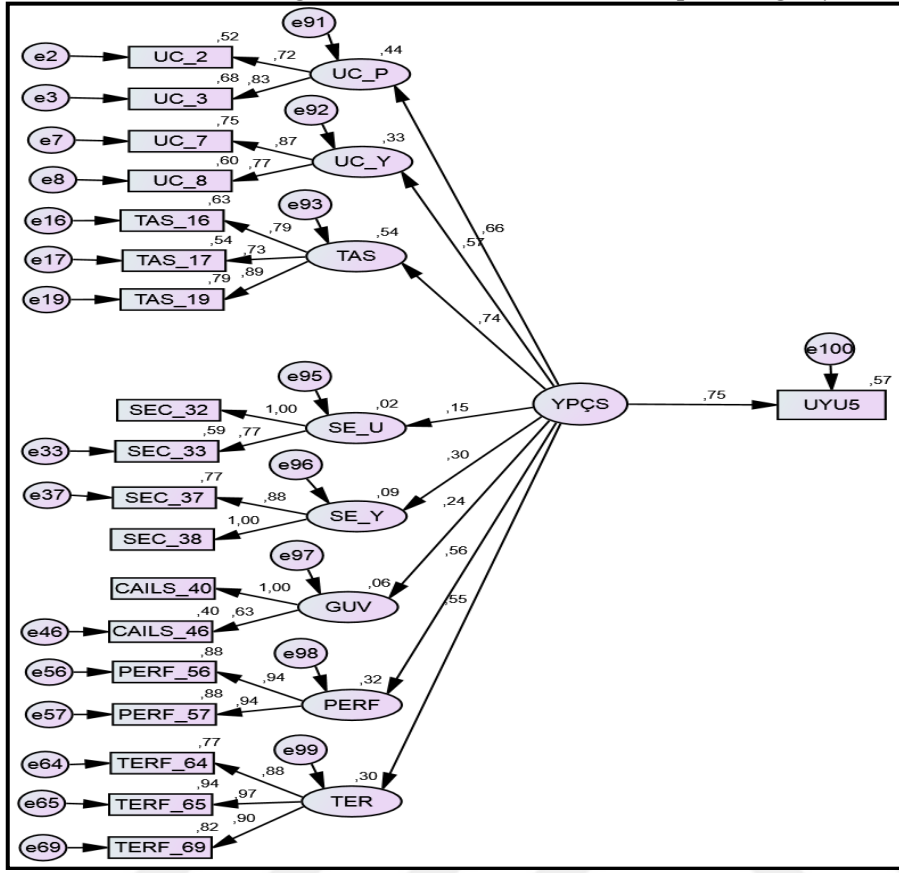
Şekil 54. YPÇS Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre YPÇS-Örgüt Katılım Kültürü Bağlıntısına Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli



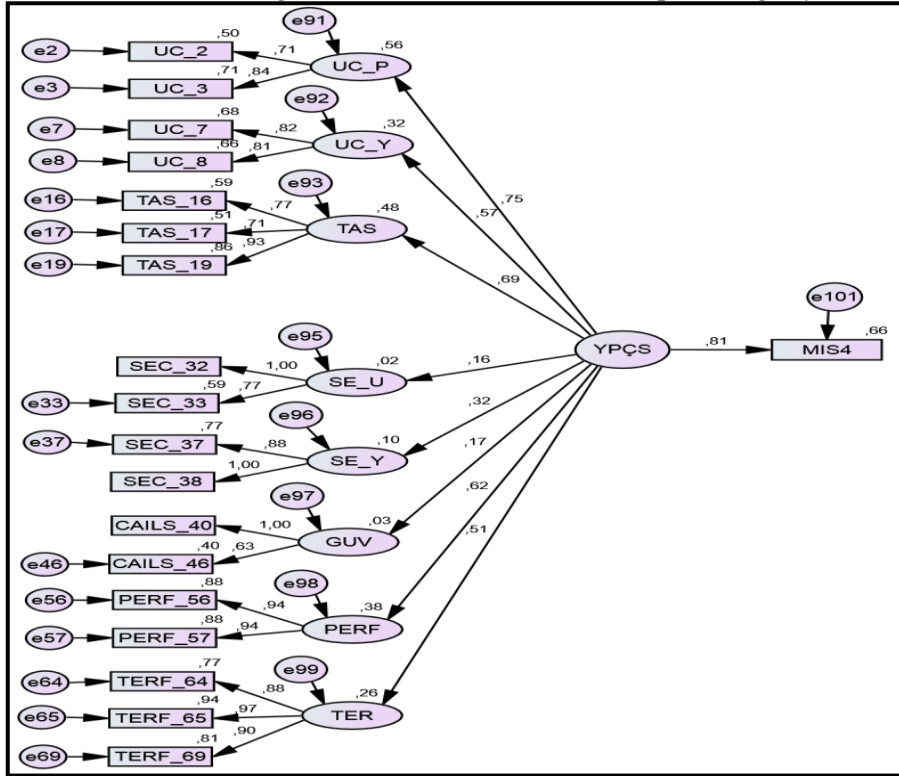
Şekil 55. YPÇS Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre YPÇS-Örgüt Tutarlılık Kültürü Bağlıntısına Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli



Şekil 56. YPÇS Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre YPÇS-Örgüt Uyumluluk Kültürü Bağıntısına Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli

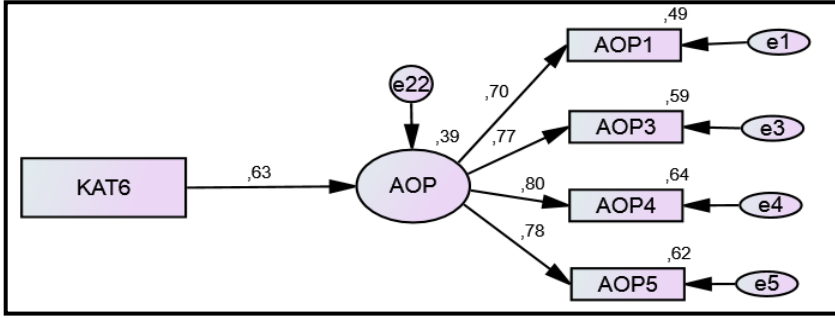


Şekil 57. YPÇS Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre YPÇS-Örgüt Misyon Kültürü Bağıntısına Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli

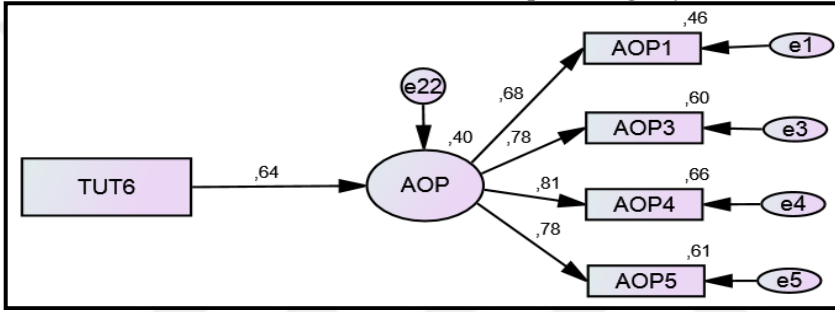


EK-8 : Örgüt Kültürünün Algılanan Örgütsel Performansa Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modelleri

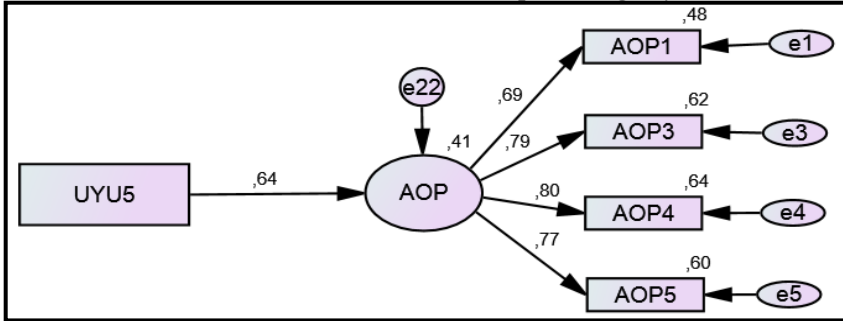
Şekil 58. Örgüt Katılım Kültürünün Algılanan Örgütsel Performansa Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli



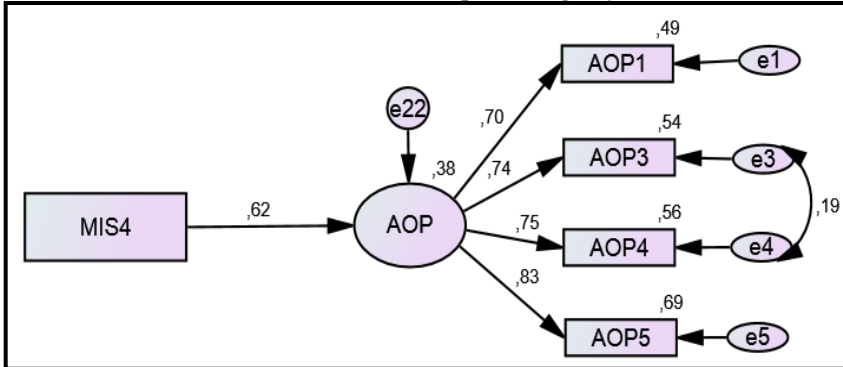
Şekil 59. Örgüt Tutarlılık Kültürünün Algılanan Örgütsel Performansa Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli



Şekil 60. Örgüt Uyumluluk Kültürünün Algılanan Örgütsel Performansa Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli

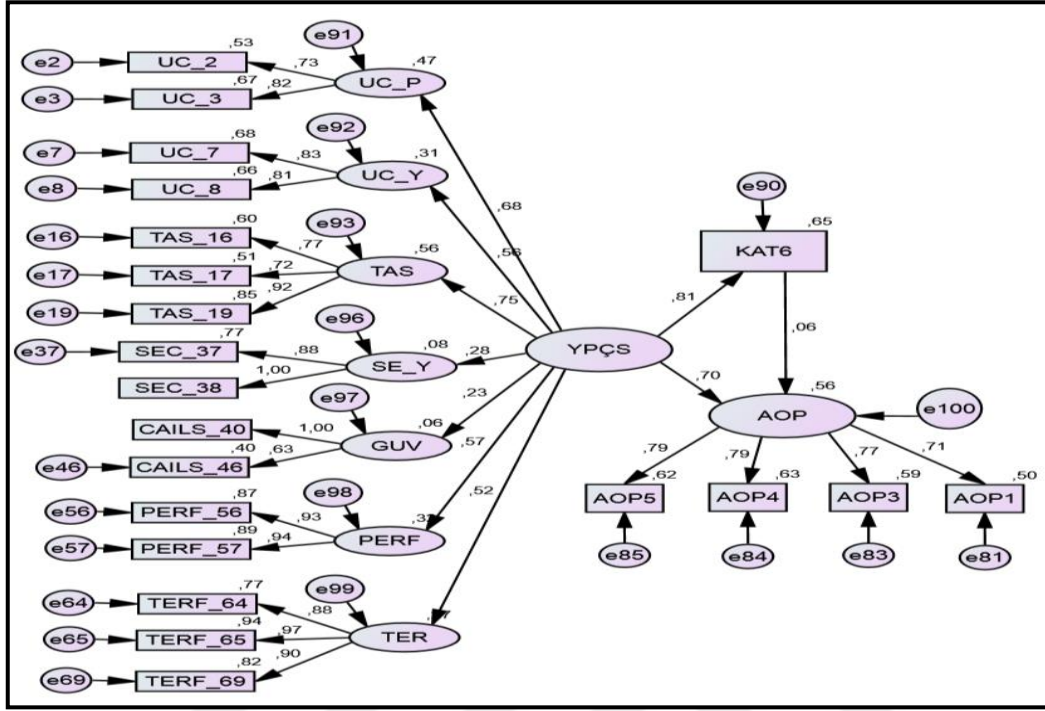


Şekil 61. Örgüt Uyumluluk Kültürünün Algılanan Örgütsel Performansa Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli

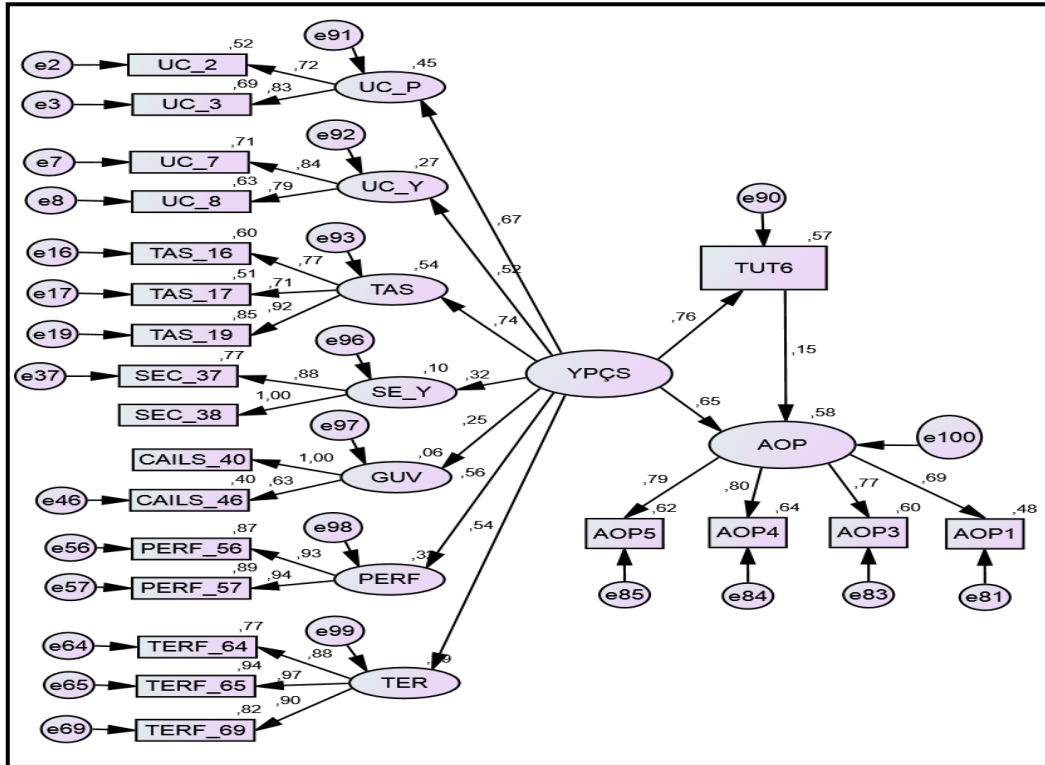


EK-9 : YPÇS'nin Algılanan Örgütsel Performansa Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modelleri

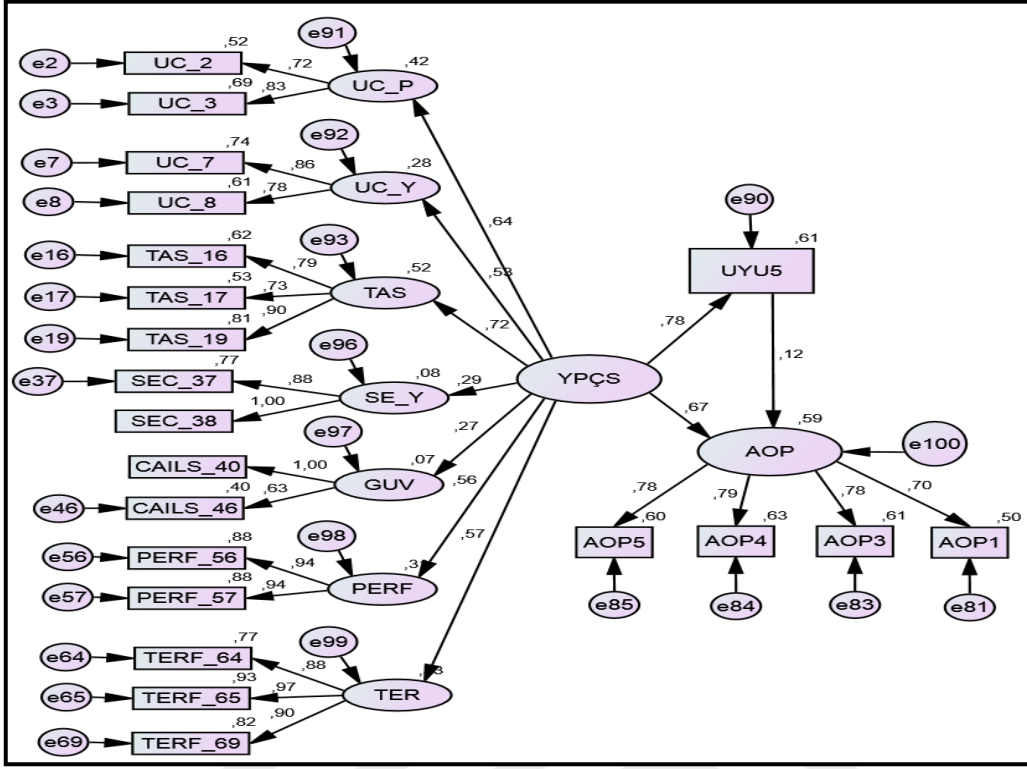
Şekil 62. YPÇS'nin Algılanan Örgütsel Performansa Etkisinde Katılım Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli



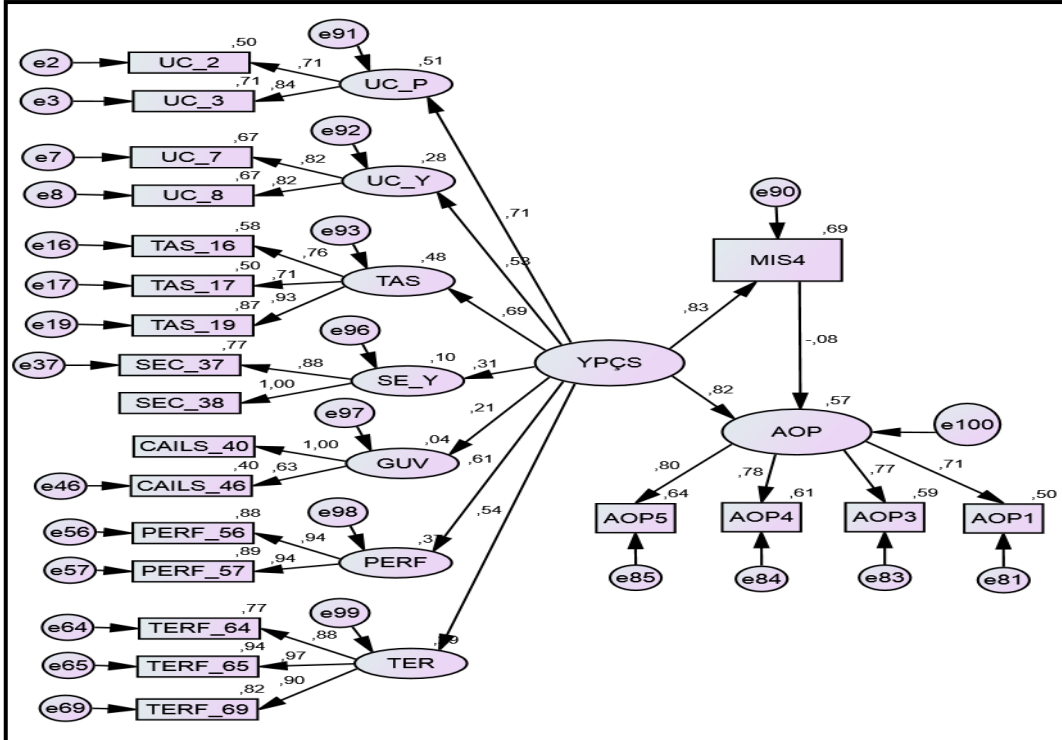
Şekil 63. YPÇS'nin Algılanan Örgütsel Performansa Etkisinde Tutarlılık Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli



Şekil 64. YPÇS'nin Algılanan Örgütsel Performansa Etkisinde Uyumluluk Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli

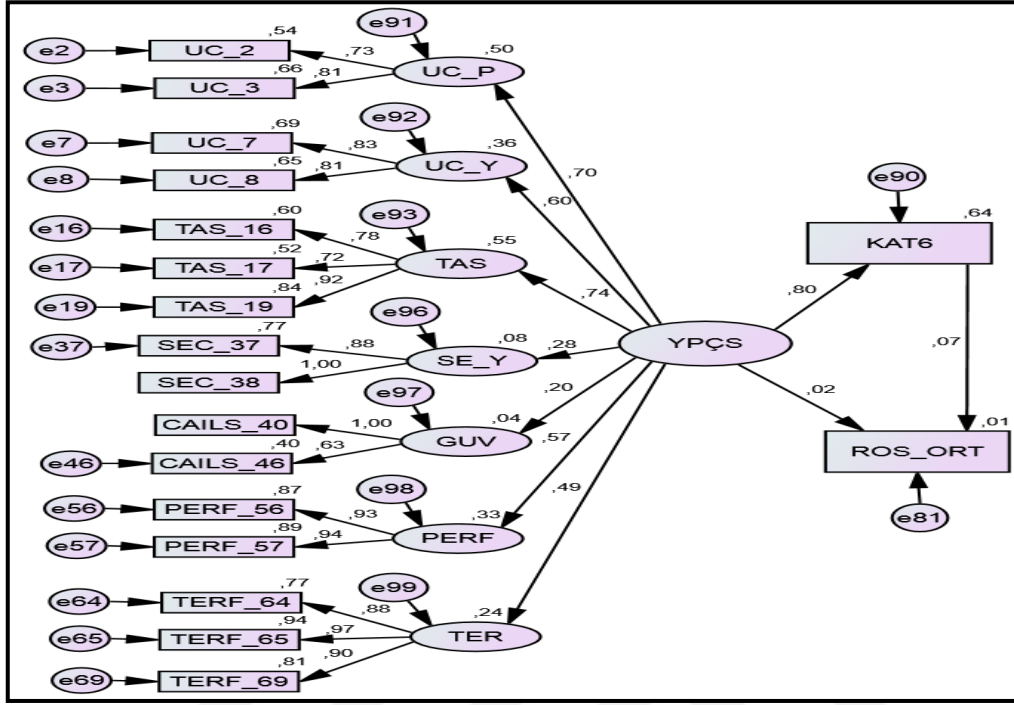


Şekil 65. YPÇS'nin Algılanan Örgütsel Performansa Etkisinde Misyon Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli

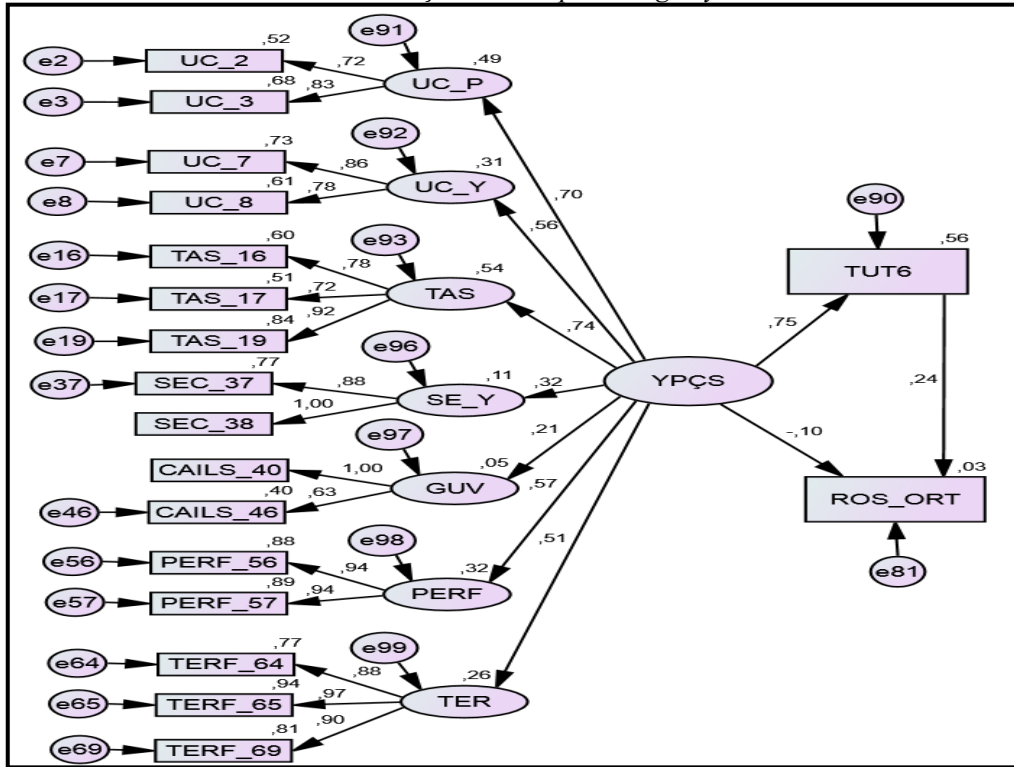


EK-10 : YPÇS'nin ROS'a Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modelleri

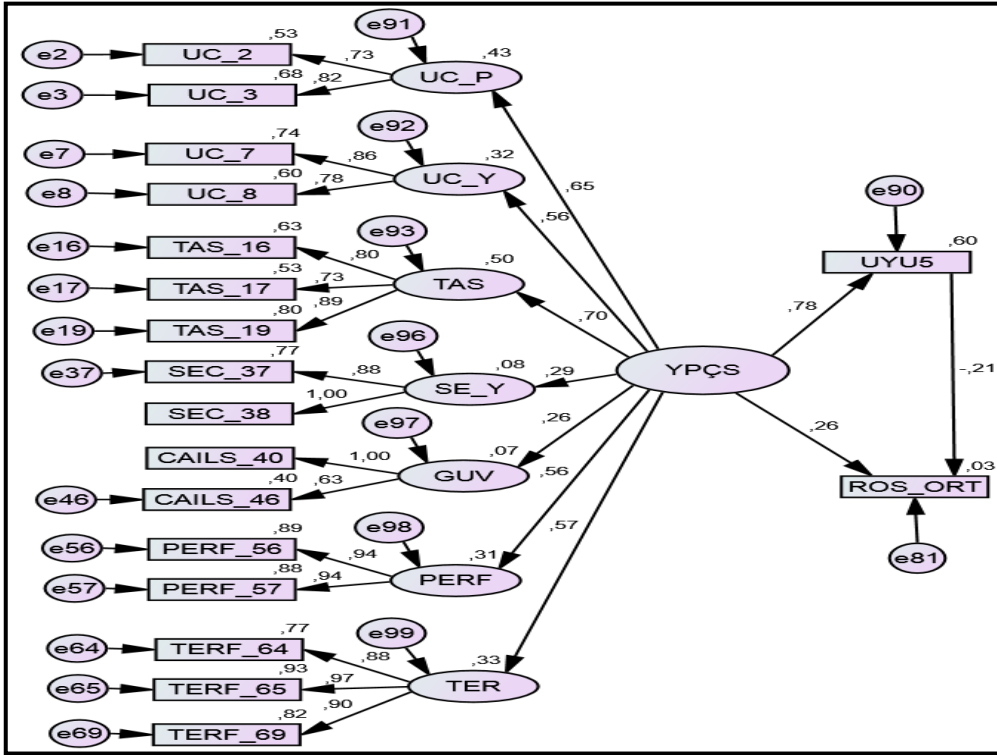
Şekil 66. YPÇS'nin ROS'a Etkisinde Katılım Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli



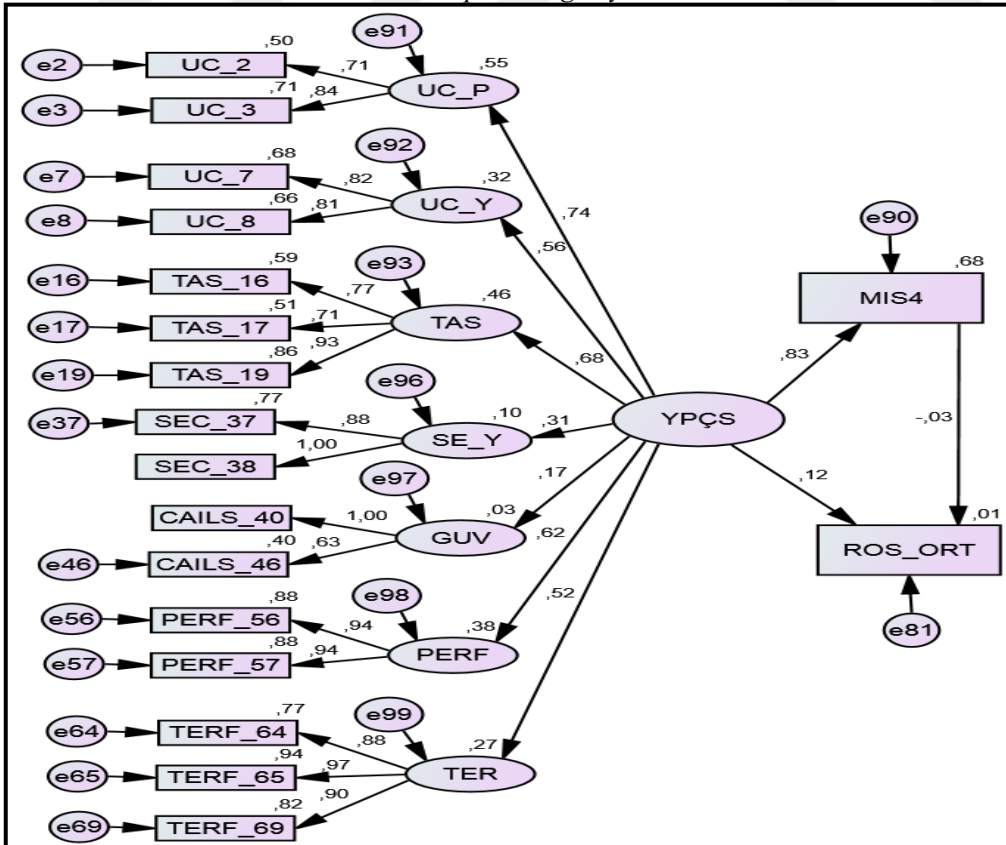
Şekil 67. YPÇS'nin ROS'a Etkisinde Tutarlılık Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli



Şekil 68. YPÇS'nin ROS'a Etkisinde Uyumluluk Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli

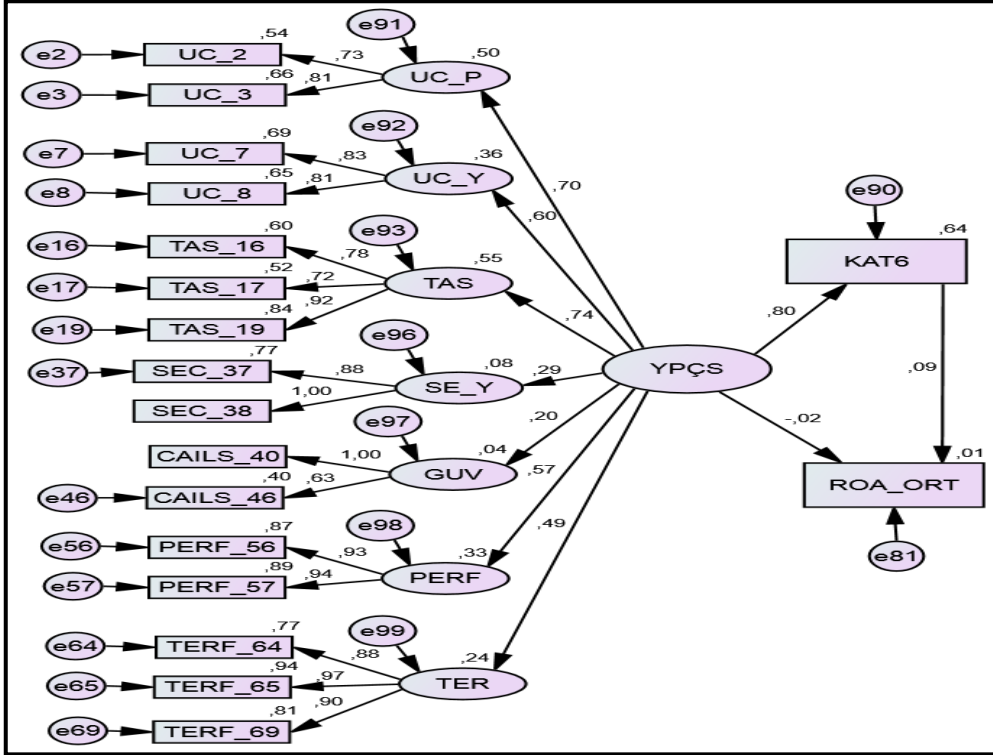


Şekil 69. YPÇS'nin ROS'a Etkisinde Misyon Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli

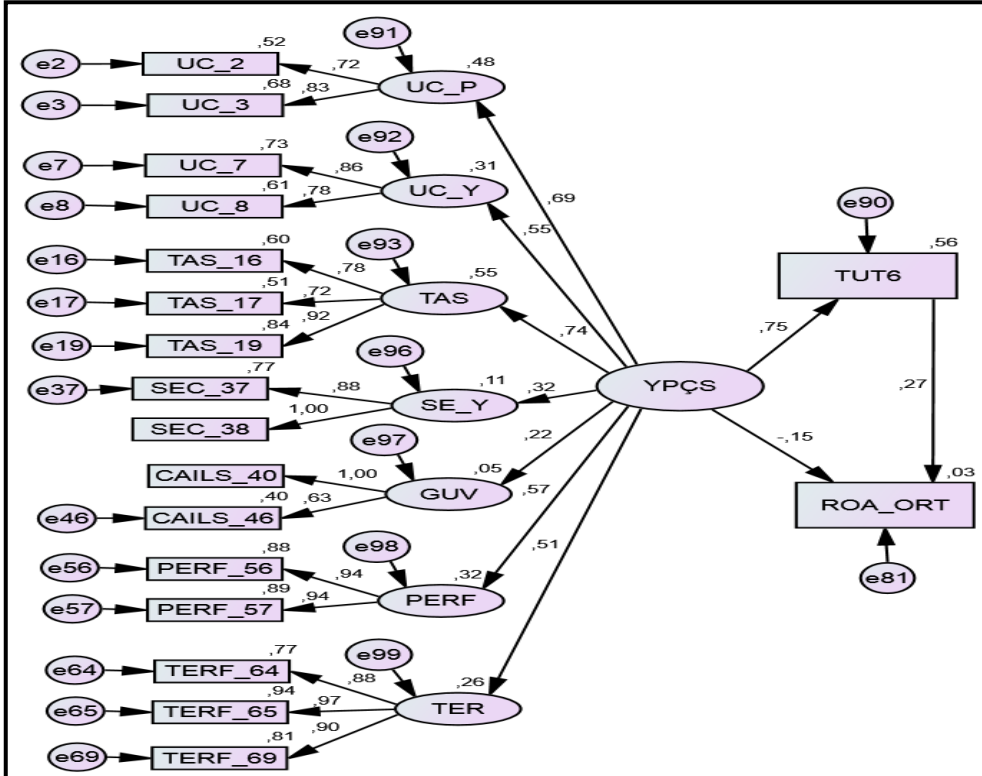


EK-11: YPÇS'nin ROA'ya Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modelleri

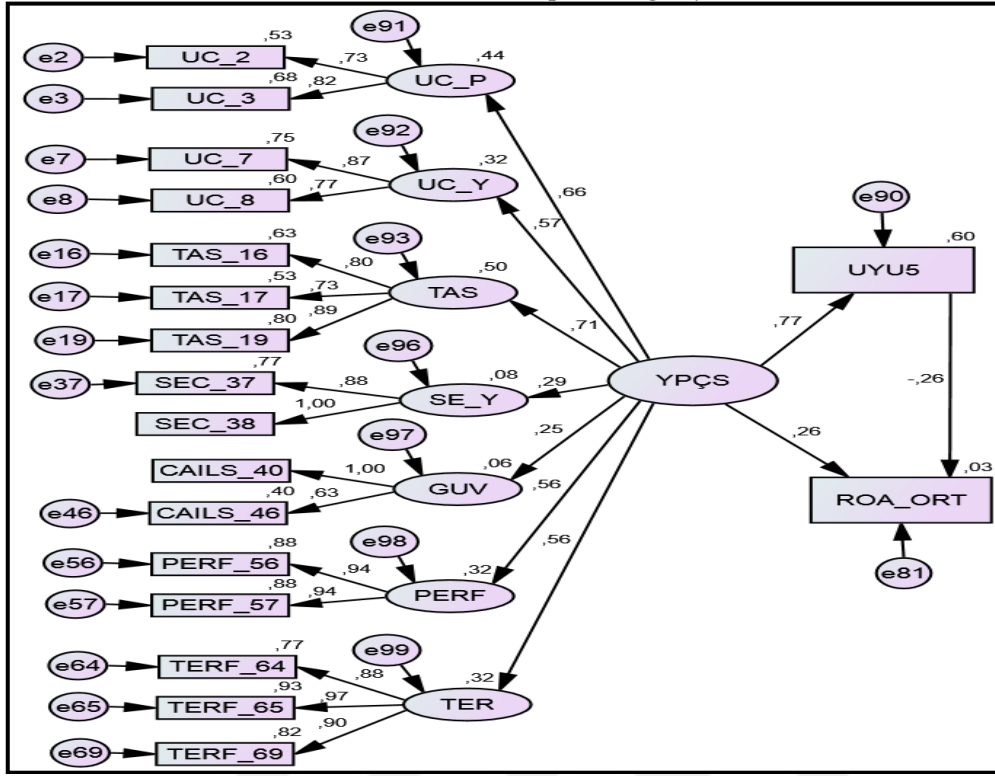
Şekil 70. YPÇS'nin ROA'ya Etkisinde Katılım Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli



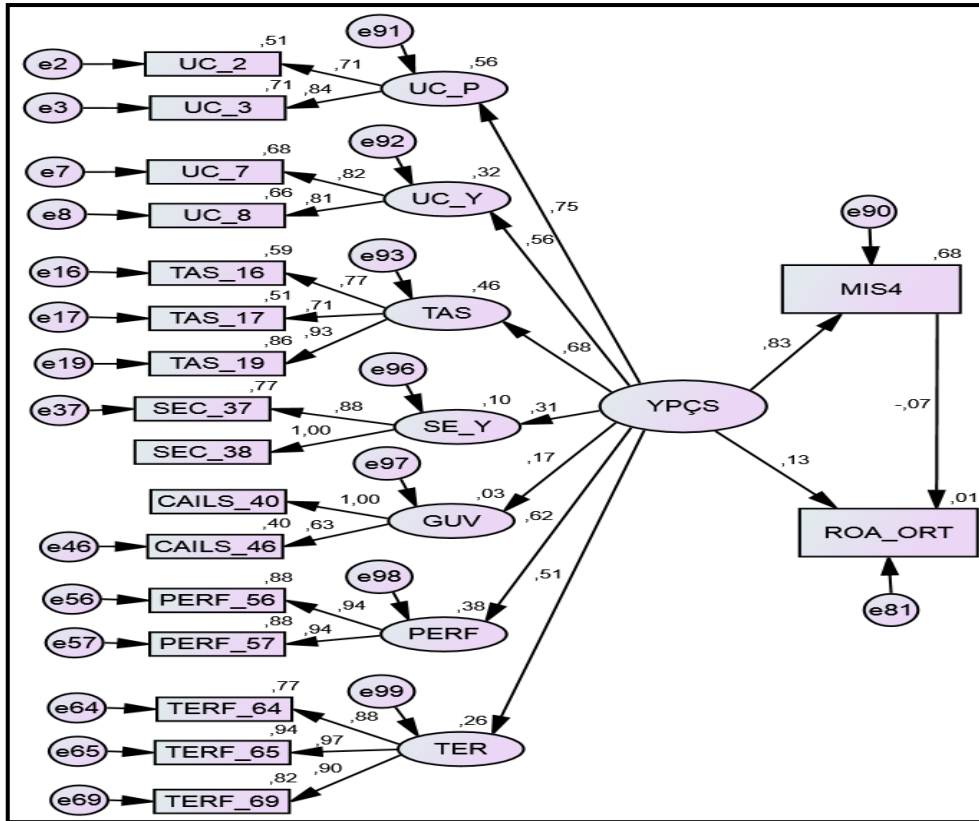
Şekil 71. YPÇS'nin ROA'ya Etkisinde Tutarlılık Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli



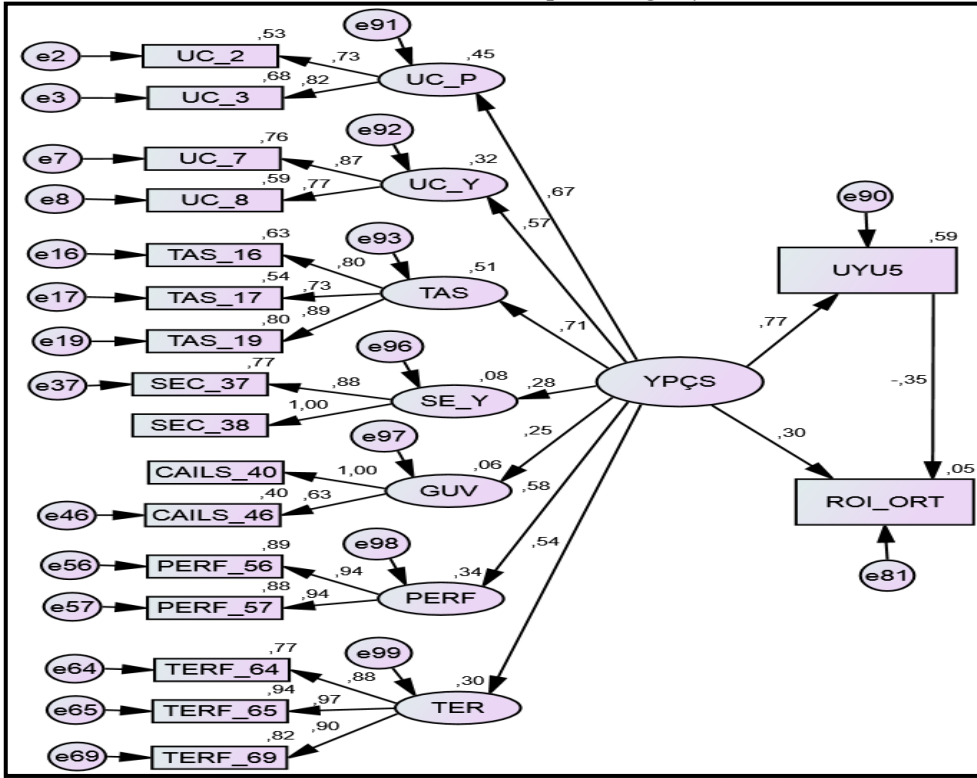
Şekil 72. YPÇS'nin ROA'ya Etkisinde Uyumluluk Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli



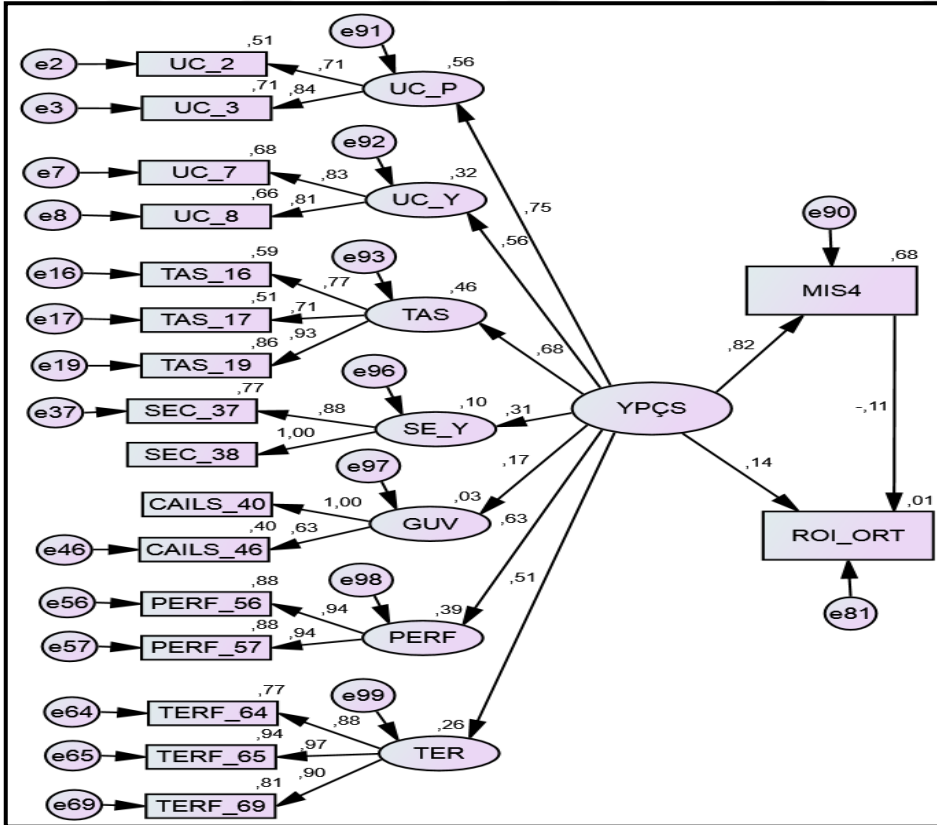
Şekil 73. YPÇS'nin ROA'ya Etkisinde Misyon Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli



Şekil 76. YPÇS'nin ROI'ya Etkisinde Uyumluluk Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli

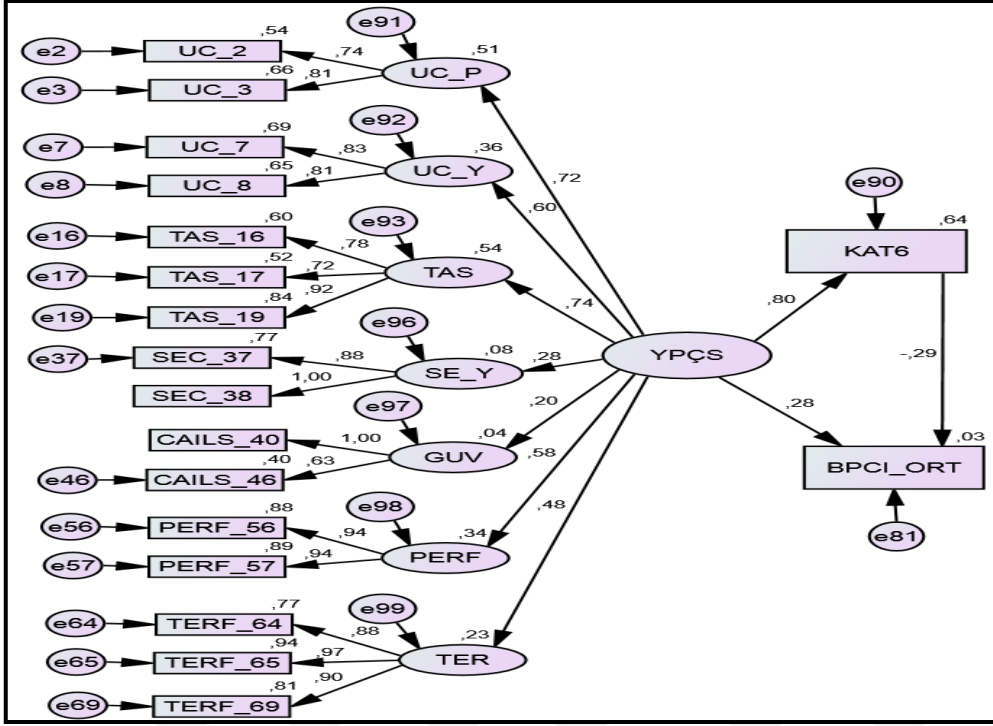


Şekil 77. YPÇS'nin ROI'ya Etkisinde Misyon Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli

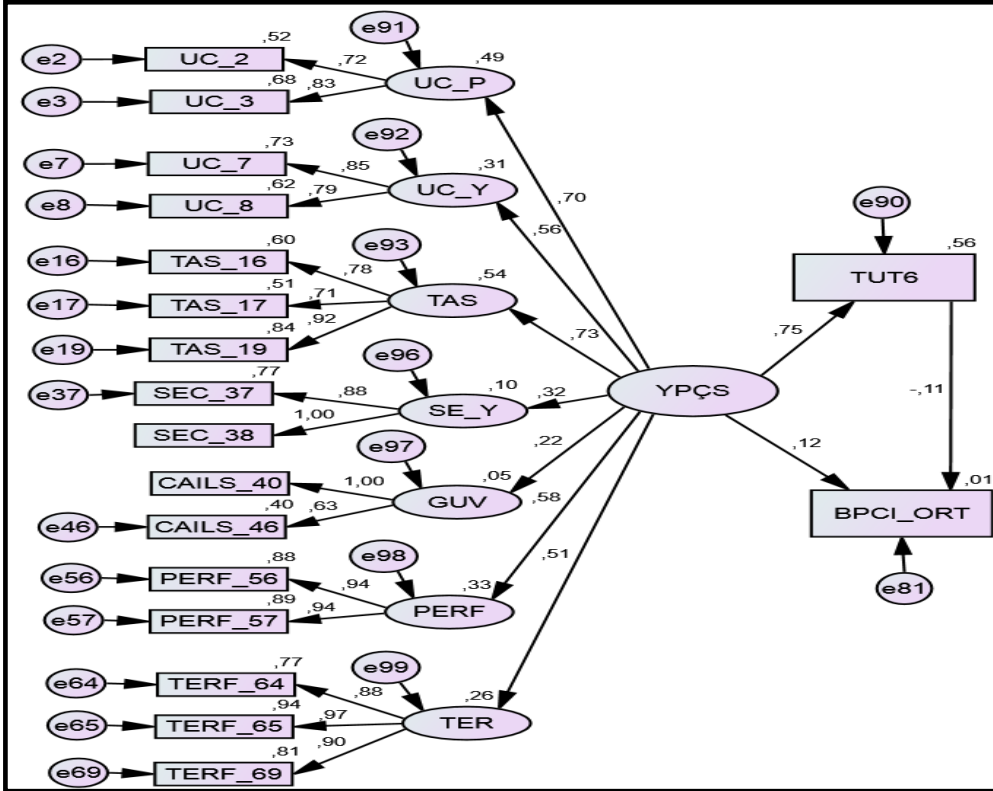


EK-13: YPÇS'nin BPCI'ya Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modelleri

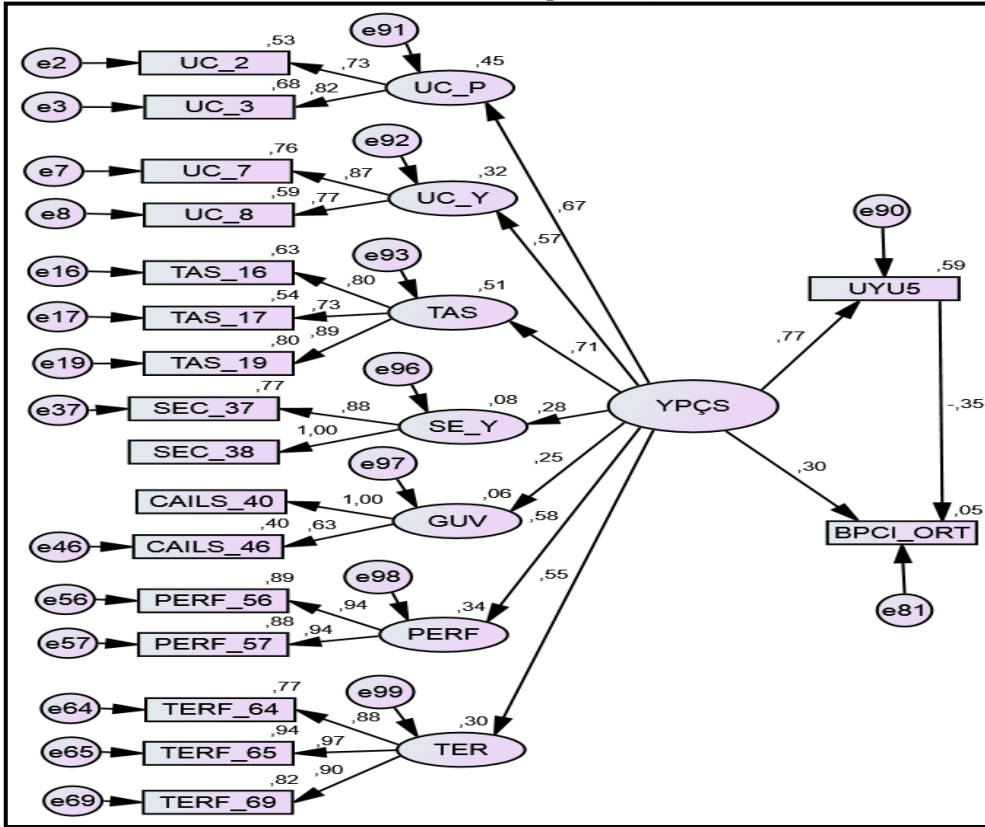
Şekil 78. YPÇS'nin BPCI'ya Etkisinde Katılım Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli



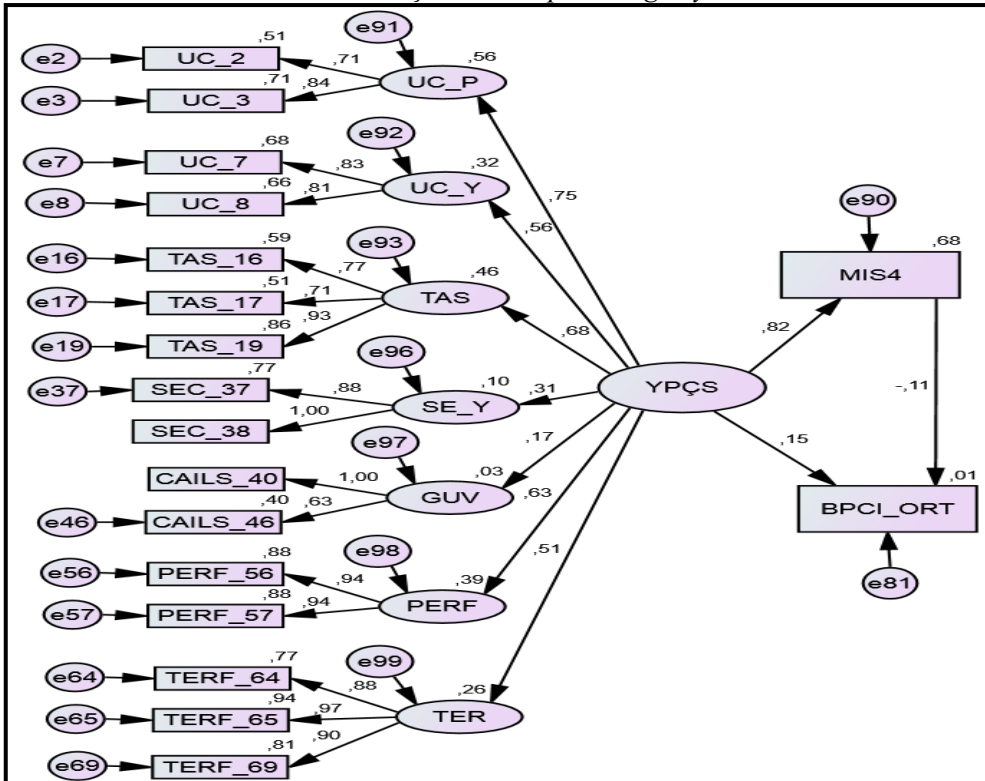
Şekil 79. YPÇS'nin BPCI'ya Etkisinde Tutarlılık Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli



Şekil 80. YPÇS'nin BPCI'ya Etkisinde Uyumluluk Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli

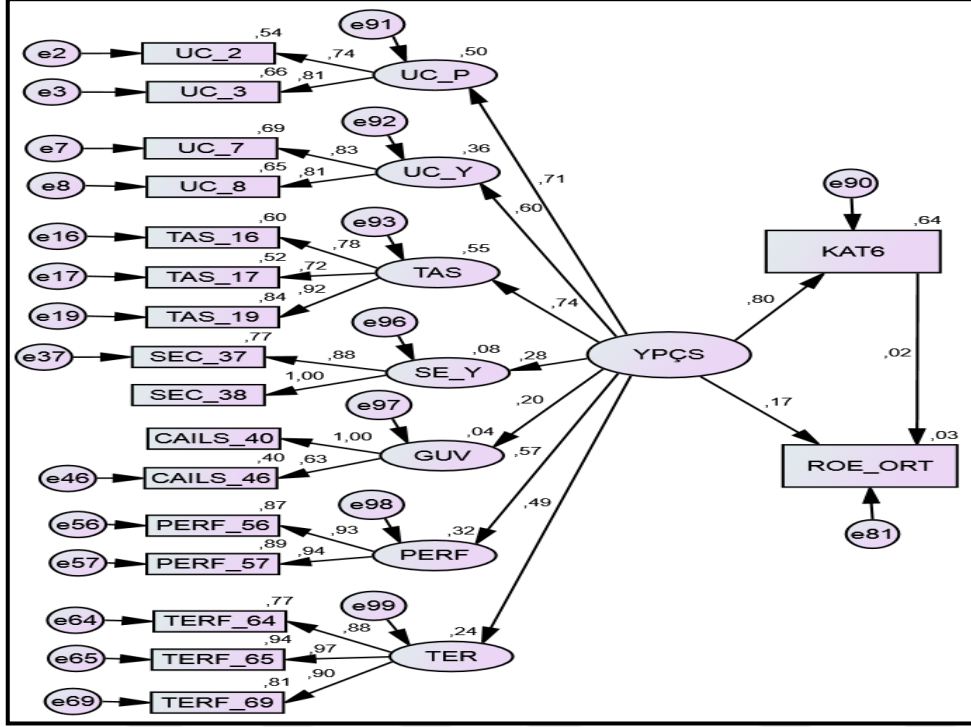


Şekil 81. YPÇS'nin BPCI'ya Etkisinde Misyon Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli

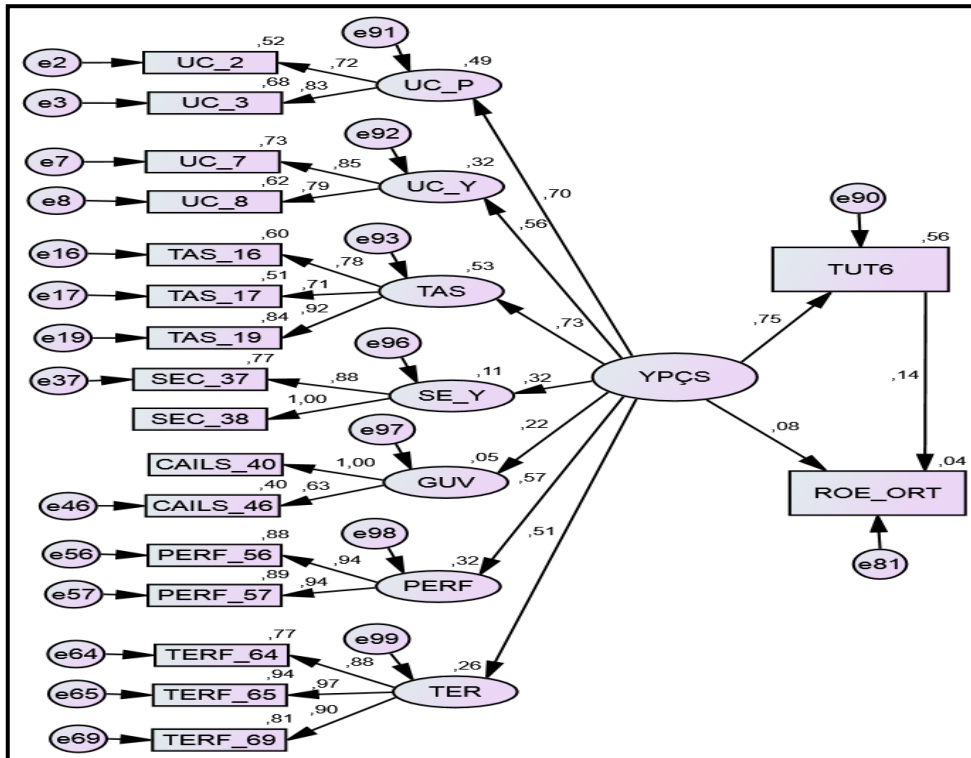


EK-14: YPÇS'nin ROE'ye Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modelleri

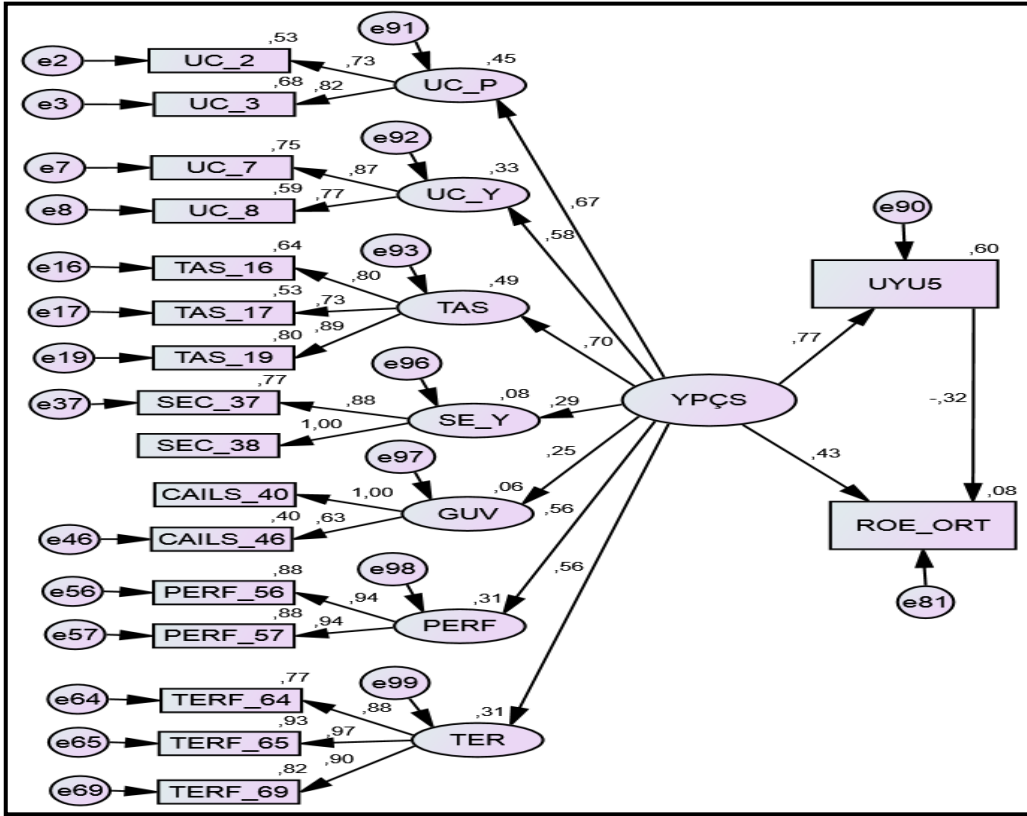
Şekil 82. YPÇS'nin ROE'ye Etkisinde Katılım Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli



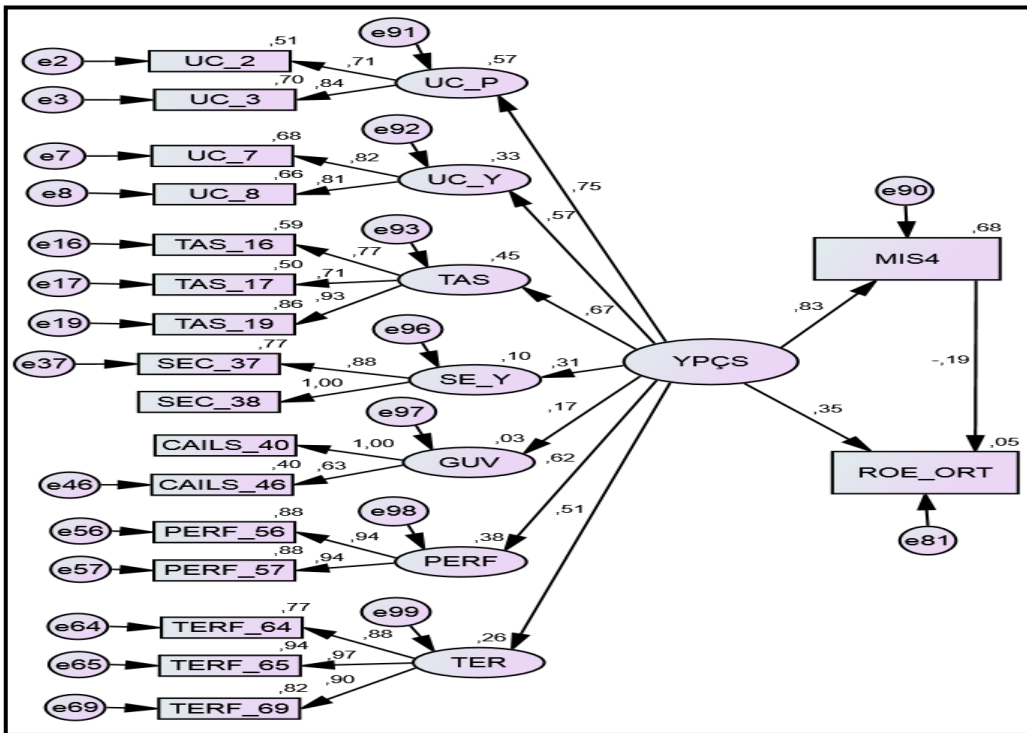
Şekil 83. YPÇS'nin ROE'ye Etkisinde Tutarlılık Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli



Şekil 84. YPÇS'nin ROE'ye Etkisinde Uyumluluk Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli

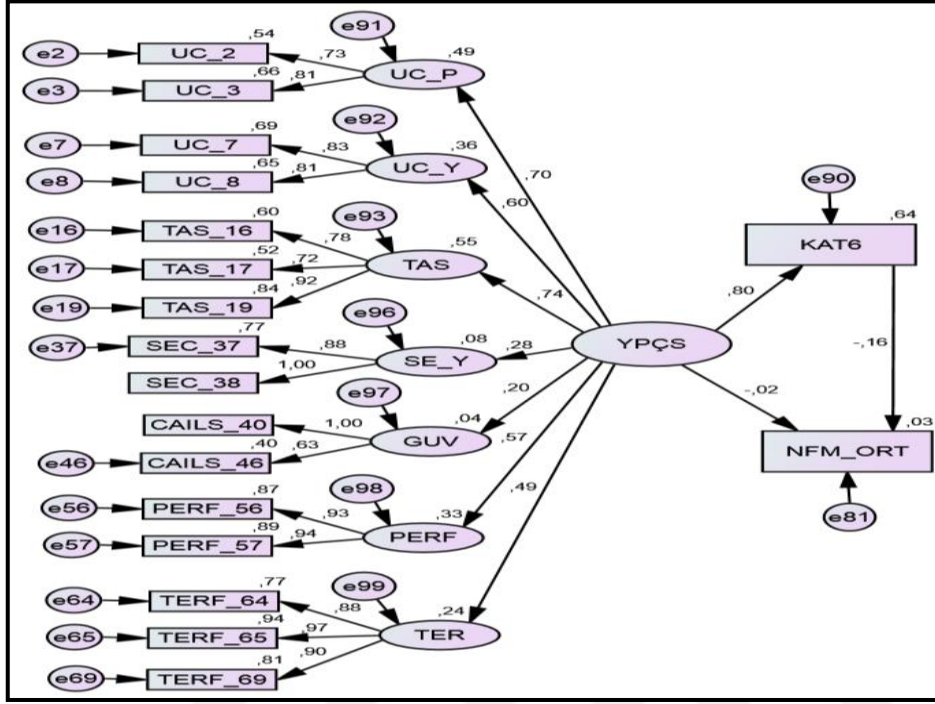


Şekil 85. YPÇS'nin ROE'ye Etkisinde Misyon Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli

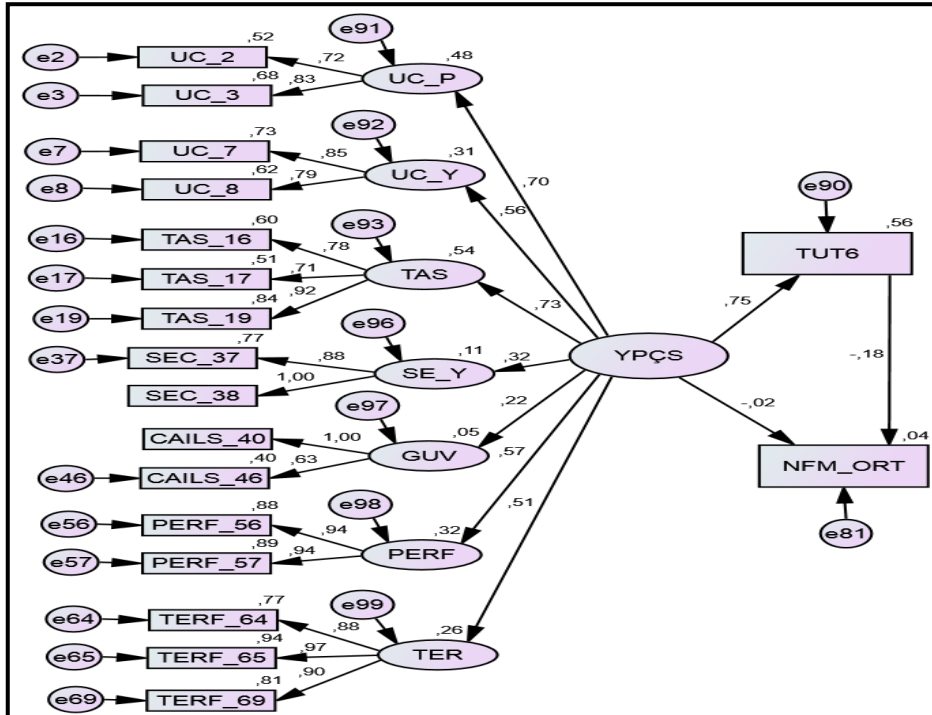


EK-15: YPÇS'nin NFM'ye Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modelleri

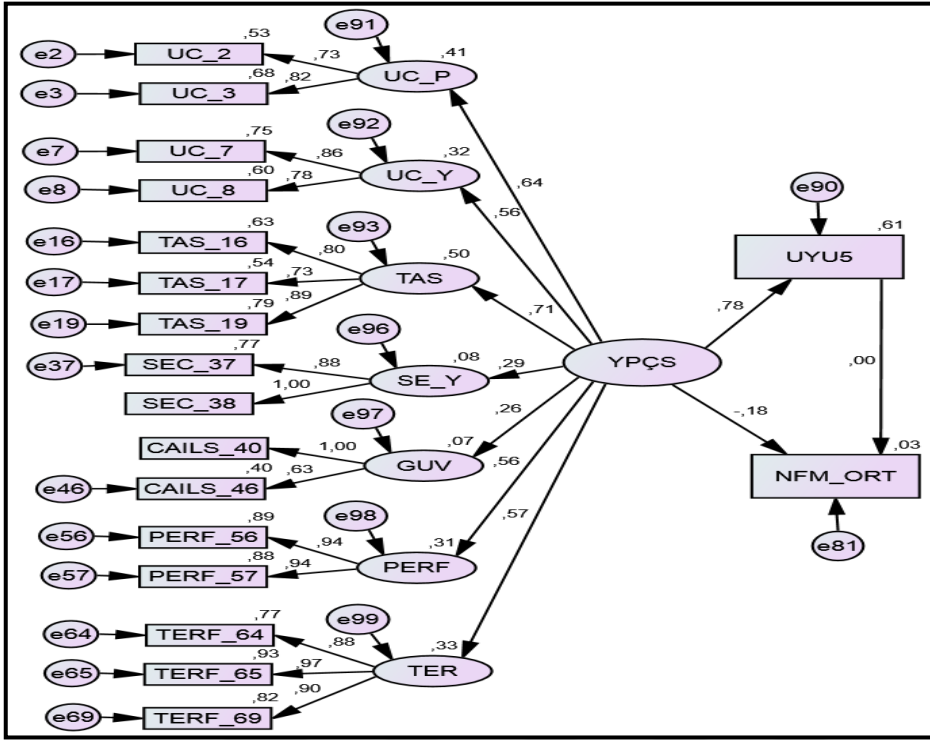
Şekil 86. YPÇS'nin NFM'ye Etkisinde Katılım Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli



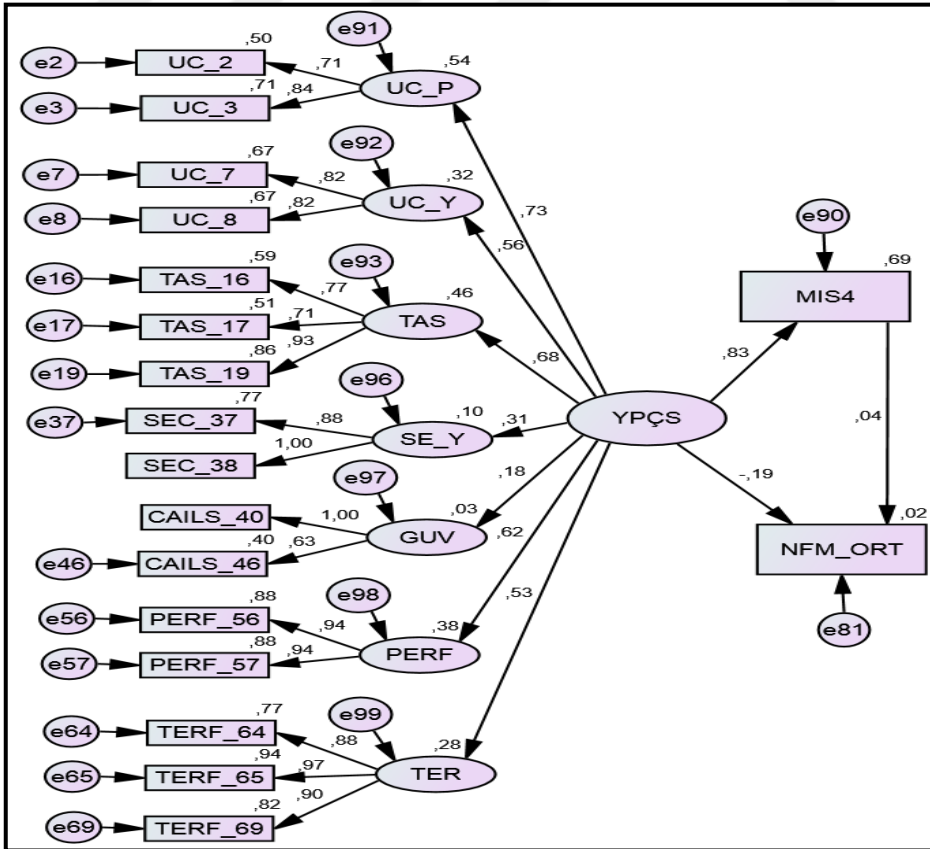
Şekil 87. YPÇS'nin NFM'ye Etkisinde Tutarlılık Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli



Şekil 88. YPÇS'nin NFM'ye Etkisinde Uyumluluk Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli

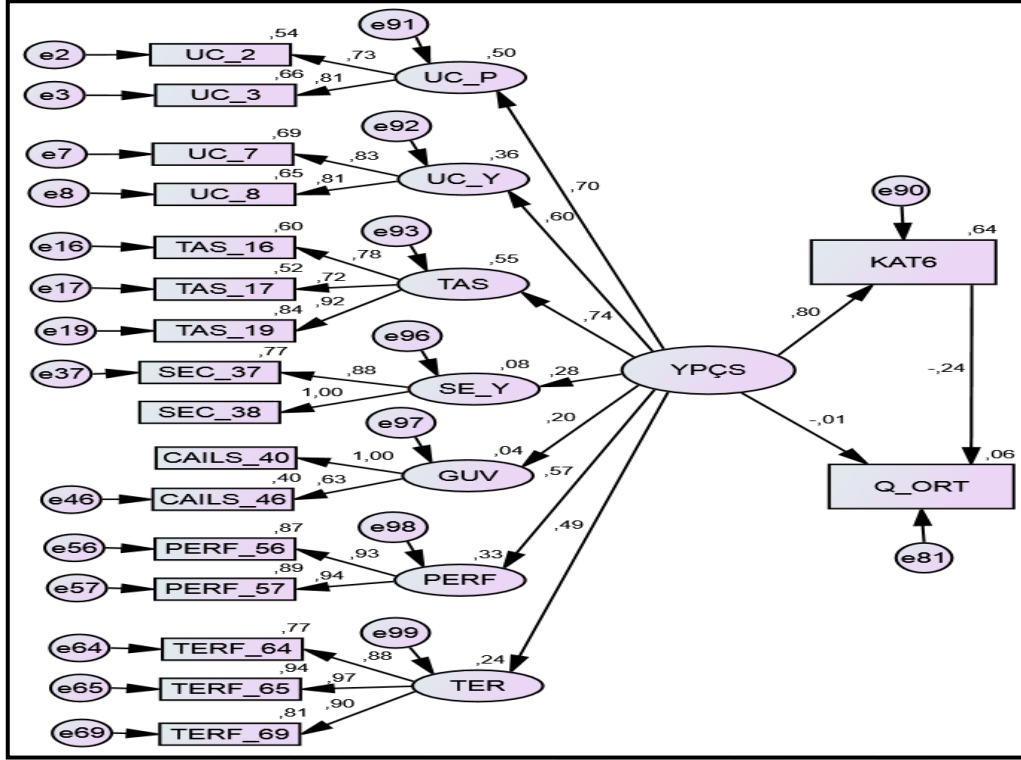


Şekil 89. YPÇS'nin NFM'ye Etkisinde Misyon Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli

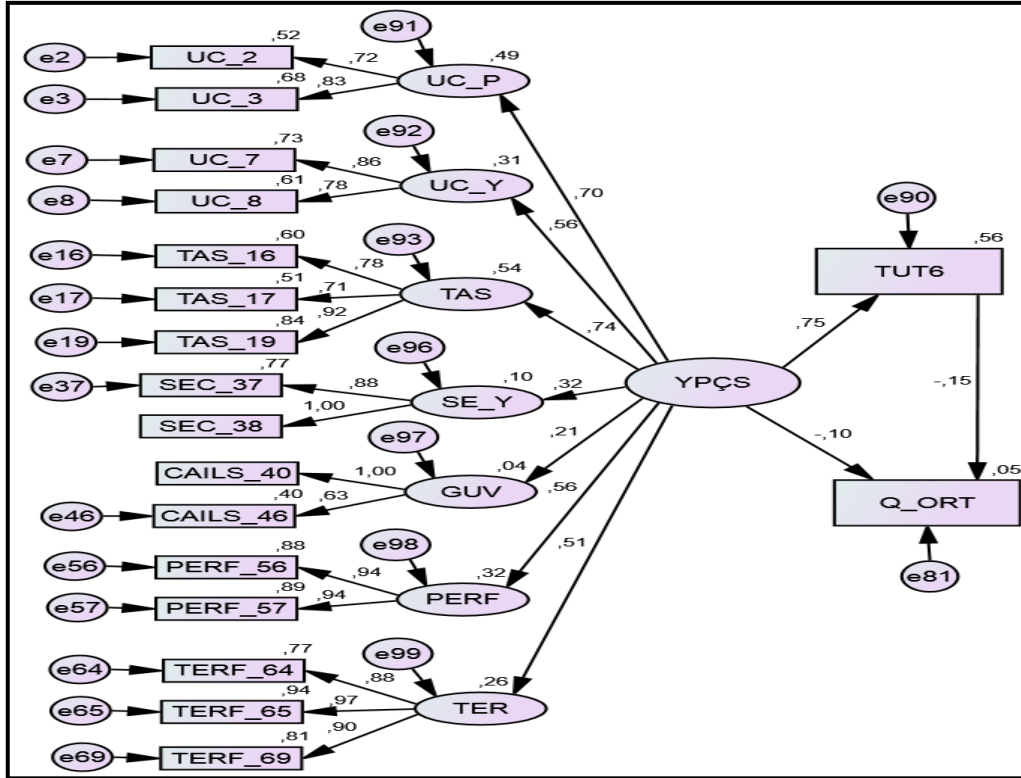


EK-16: YPÇS'nin TOBIN's Q'ya Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modelleri

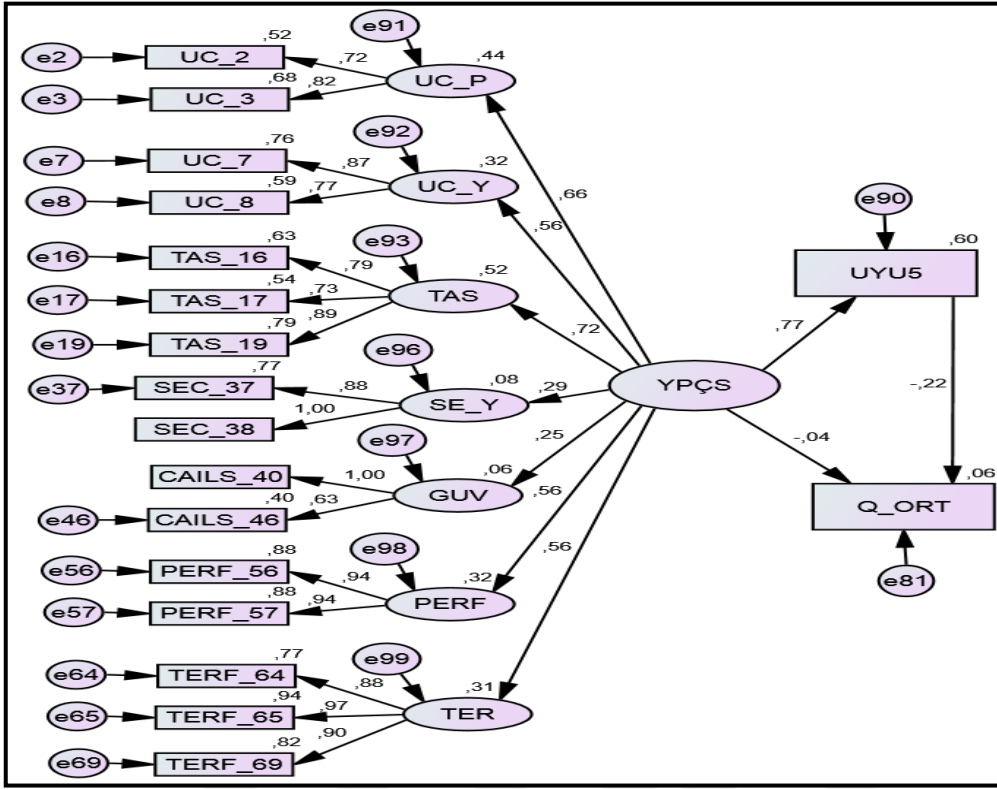
Şekil 90. YPÇS'nin TOBIN's Q'ya Etkisinde Katılım Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli



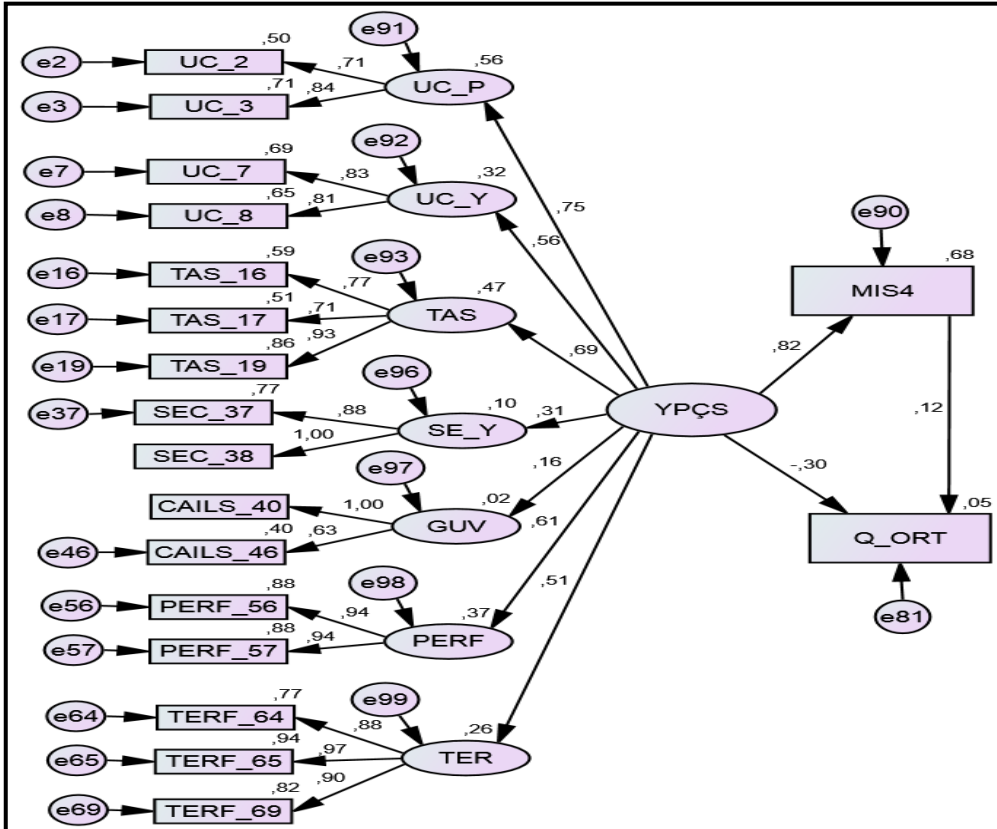
Şekil 91. YPÇS'nin TOBIN's Q'ya Etkisinde Tutarlılık Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli



Şekil 92. YPÇS'nin TOBIN's Q'ya Etkisinde Uyumluluk Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli



Şekil 93. YPÇS'nin TOBIN's Q'ya Etkisinde Misyon Kültürünün Aracılık Etkisine Yönelik Oluşturulan Yapısal Regresyon Modeli



ÖZGEÇMİŞ

Ali Murat BOYRAZ, 1974 yılında Sivas’da doğdu. İlköğretimini Kongre İlkokulu ve Danişmendgazi Orta Okulu’nda tamamladı. Eğitim hayatına Kuleli Askeri Lisesi’nde devam etmiştir. 1996 yılında Kara Harp Okulu’ndan Topçu Teğmen olarak mezun olmuştur. 2000 – 2002 eğitim öğretim yılında, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme-Davranış Bilimleri Anabilim Dalı’nda Kara Kuvvetleri Komutanlığı nam ve hesabına yüksek lisans yapmıştır. Çalıştığı kurum içinde yöneticilik, araştırma geliştirme, eğiticilik ve öğretmenlik de yapan, yüksek lisans ve doktora öğrenimi boyunca yaptığı akademik çalışmaları ulusal ve uluslararası kongrelerde sunulan ve ulusal dergilerde yayınlanan Boyraz’ın akademik çalışma/ilgi alanları; insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış, yönetim-organizasyon, yönetim felsefesi, liderlik, kültür, psikometri ve araştırma yöntemleri gibi konular üzerinde yoğunlaşmaktadır.

