

**T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ VE İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARININ İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ**

**Emel BURAK
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**GEBZE
2017**

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ VE
İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARININ İŞLETME
PERFORMANSINA ETKİSİ

Emel BURAK
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Oya ERDİL

GEBZE

2017

DOKTORA TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun tarih ve/..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından/.../20... tarihinde tez savunma sınavı yapılan Emel BURAK'ın tez çalışması işletme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) :

Prof. Dr. Oya Ersel

ÜYE :

Doç. Dr. Erkan Altındag

ÜYE :

Prof. Dr. Cemal Zehir

ÜYE :

Prof. Dr. Hakan Kitapçı Hülî

ÜYE :

Doç. Dr. Meral ELGİ U. Uli

ONAY

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../20... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

İşletmelerin başarılı bir şekilde sürdürülebilirliğini sağlaması, rakiplerine göre ulusal ve uluslararası platformda kabul edilen prosedür ve standartlara daha fazla uyum sağlamaları ile mümkün olmaktadır. Bu noktada kurumsal yönetim ilkelerinin, işletme başarısının sürekliliği açısından, detaylı olarak ele alınması gerekmektedir. Kurumsal yönetimde, işletmenin iç paydaş grubu olan insan kaynakları uygulamaları işletmenin sürdürülebilir başarısında en önemli bileşen olmaktadır. Bu tez çalışmasında ilk olarak kurumsal yönetim ilkeleri detaylı bir şekilde ele alınarak işletmenin mali ve büyüme performansına etki edip etmediğini araştırılmaktadır. Daha sonra insan kaynakları uygulamalarının, kurumsal yönetim ilkeleri ve işletmenin mali ve büyüme performansına aracılık etkisi olup olmadığı test edilmektedir.

Keşifsel bir araştırma olan bu tez çalışması, Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerde, yönetici pozisyonundaki katılımcılar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ayrıca tüm Türkiye’ den daha geçerli bir örneklem evreni oluşturabilmek için farklı bölgelerdeki işletmelerin yönetim pozisyonlarına anket ulaştırılarak veri toplanmaya çalışılmıştır. Çeşitli aşamalar sonucunda elde edilen 304 anketin sağladığı veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Yapılan analizde, şeffaflık, adillik/eşitlik, sorumluluk, hesap verilebilirlik, sosyal farkındalık, bağımsızlık ve disiplin değişkenlerinden oluşan kurumsal yönetim ilkelerinin işletme performansı arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yapılan analizde, işletmenin iç paydaş grubuna yönelik oluşturulan insan kaynakları uygulamaları, kurumsal yönetim ilkeleri ve işletmenin mali ve büyüme performansı arasında kısmen aracılık etkisine sahip olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçları literatürdeki araştırmaları kısmen desteklemektedir. Araştırma bulguları yorumlanmış, yönetsel uygulamalara ilişkin öneriler detaylı bir şekilde sunulmuştur. Bu çalışma ile Türkiye’ de ve dünyadaki işletmeler için, kurumsal yönetim ilkeleri kapsamının genişletilmesi ihtiyacına yönelik bir kaynak oluşturmak hedeflenmektedir. Aynı zamanda bu tez çalışması, literatürde bu alanda yapılacak olan bilimsel çalışmalara basamak oluşturabilecek niteliktedir.

Anahtar Kelimeler : Kurumsal Yönetim, Kurumsal Yönetim İlkeleri, İnsan Kaynakları Uygulamaları, Mali Performans, Büyüme Performansı

SUMMARY

Ensuring the sustainability of businesses successfully, it is possible to adapt more to the national and internationally agreed procedures and standards, compared to their competitors. At this point, in terms of the sustainability of the business success, corporate governance principles need to be considered in detail. In terms of corporate governance, the human resources practices, which are the internal stakeholder group of the business, are the most important component in the sustainable success of the business. In this thesis study, firstly, corporate governance principles are examined in detail and it is investigated whether it affects the financial and growth performance of the business. Later, human resource practices are tested to determine whether corporate governance principles and the company's financial and growth performance are mediated.

This exploratory research thesis study was carried out on participants in managerial positions in businesses operating in the Marmara Region. In addition, an attempt to collect data was made by delivering questionnaires to the management positions of the businesses in different regions in order to form a more valid sampling population from the whole of Turkey. The data which were provided by 304 questionnaires obtained as a result of various stages were analyzed by SPSS program. In the analysis performed, it was concluded that there is a relationship between the corporate governance principles consisting of the variables of transparency, fairness, accountability, responsibility, social awareness, independence and discipline and business performance. Furthermore, in the analysis, it is seen that the human resources practices created for the internal stakeholder of the business have a partial mediation effect between corporate governance principles and the financial and growth performance of the business. Research results partially support studies in the literature. The research findings were interpreted, and the suggestions about managerial practices were presented in detail. With this study, for businesses in Turkey and in the world, it is aimed to create a resource for the need to expand the scope of corporate governance principles. This dissertation study will also provide a basis for the scientific studies to be carried out in this field in the literature.

Key Words : Corporate Governance, Corporate Governance Principles, Human Resources Practices, Financial Performance, Growth Performance

TEŞEKKÜR

İlk olarak tez çalışmamın başarıyla tamamlanabilmesi için bana rehberlik ederek süreç içerisinde yaşadığım zorluklarda yardımcı olan, saygıdeğer danışmanım Sn Prof. Dr. Oya ERDİL' e en içten teşekkürlerimi sunarım. Tezin meşakkatli sürecinde bana her zaman vakit ayıran, motivasyonumu yükselten, yol gösteren, akademik süreçte nasıl ilerlemem gerektiğini özveri ile bana anlatan kıymetli hocam Sn Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ' a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Doktora eğitimi sürecinde değerli fikirleri ile bana destek veren ve her zaman yanımda olduğunu hissettiren değerli hocam Sn Prof. Dr. Cemal ZEHİR' e teşekkür ederim. Tez çalışmamın tamamlanmasına önemli katkıda bulunan ve beni bu süreçte teşvik eden değerli hocam Sn Prof. Dr. Nurullah GENÇ' e teşekkürlerimi sunarım. Bu süreçte destekleri ile bana daima yardımcı olan arkadaşlarım Sn Yrd. Doç. Dr. İhsan AYTEKİN' e, Sn Arş. Gör. Hamide SELÇUK ve Sn Arş. Gör. Ufuk AY' a teşekkürlerimi sunarım. Tezime yapıcı eleştirileri ile katkıda bulunan Sn Prof. Dr. Hakan Kitapçı ve Doç. Dr. Meral ELÇİ hocalarıma teşekkürlerimi sunarım. Doktora eğitimim boyunca ihtiyaç duyduğum her anda bana vakit ayırarak yardımcı olan ve eğitimime katkıda bulunan tüm Gebze Teknik Üniversitesi akademik ve idari kadrosuna sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Doktora sürecinde desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, her noktada yardımcı olan başta çok değerli hocam Sn Yrd. Doç. Dr. Nihat Kamil ANIL ve mensubu olduğumdan mutluluk duyduğum Kırklareli Üniversitesi Vize Meslek Yüksekokulu' nun tüm akademik ve idari kadrosuna teşekkürlerimi sunarım.

Süreç boyunca her zaman yanımda olan, destek veren ve yardımcı olan tüm ailem, sevdiklerim ve arkadaşlarıma teşekkür ederim. Son olarak sevgisi, saygısı ve desteği ile bana her zaman güç veren, çok değerli hayat arkadaşım Mehmet Emin BURAK' a en derin teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
TABLolar DİZİNİ	xi
1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR	3
2.1. Kurumsal Yönetim	3
2.2. Kurumsal Yönetim İlkeleri	5
2.2.1. Şeffaflık İlkesi	7
2.2.2. Eşitlik/Adillik İlkesi	7
2.2.3. Hesap Verebilirlik İlkesi	8
2.2.4. Sorumluluk İlkesi	8
2.2.5. Sosyal Farkındalık İlkesi	9
2.2.6. Bağımsızlık İlkesi	9
2.2.7. Disiplin İlkesi	10
2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	10
2.3.1. İnsan Kaynakları İşe Alma Ve Seçme	10
2.3.2. İnsan Kaynakları Eğitim Ve Geliştirme	11
2.3.3. Kariyer Yönetimi (Örgüt İçi Yükselme)	12
2.3.4. Ödüllendirme ve Performans Değerleme	13
2.3.5. Performans Geri Bildirimi	14
2.3.6. Ücret Sistemi	14
2.3.7. Yazılı Politika ve Dokümantasyon	15
2.4. İşletme Performansı	15
3. HİPOTEZ GELİŞTİRME	17

3.1.	Kurumsal Yönetim İlkeleri ve İşletme Performansı	17
3.2.	İnsan Kaynakları Uygulamaları ve İşletme Performansı	20
3.3.	Kurumsal Yönetim İlkeleri ve İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi	25
4.	METOD	30
4.1.	Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	30
4.2.	Ana Kütle ve Örneklem	31
4.3.	Araştırma Yöntemi	31
4.4.	Araştırma Modeli ve Hipotezleri	34
5.	ANALİZ VE BULGULAR	37
5.1.	Örnekleme Ait Demografik Veriler	37
5.2.	Araştırmanın Geçerlilik Ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	40
5.3.	Faktör Analizi Sonuçları	42
5.3.1.	Kurumsal Yönetim İlkeleri Ölçeği Faktör Yapısı ve Güvenilirlik Analizleri	44
5.3.2.	İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Faktör Yapısı ve Güvenilirlik Analizleri	46
5.3.3.	İşletme Performansı Ölçeği Faktör Yapısı ve Güvenilirlik Analizleri	50
5.4.	Korelasyon Analizi	53
5.5.	Regresyon Analizi Ve Hipotezlerin Testi	57
6.	DEĞERLENDİRME VE SONUÇLAR	73
6.1.	Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	74
6.2.	Çalışmanın Kısıtları ve İleriye Dönük Çalışmalar İçin Öneriler	79
6.3.	Yöneticilere Öneriler	80
	KAYNAKLAR	82
	ÖZGEÇMİŞ	95
	EKLER	96
	Ek 1: Anket Formu Örneği	96

KISALTMALAR DİZİNİ

<u>Kısaltmalar</u>	<u>Açıklamalar</u>
BİST	: Borsa İstanbul
CLSA	: Credit Lyonnais Securities Asia
İK	: İnsan Kaynakları
İKU	: İnsan Kaynakları Uygulamaları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
KY	: Kurumsal Yönetim
KYİ	: Kurumsal Yönetim İlkeleri
LLSV	:Rafael La Porta, Florencio Lopezde-Silanes, Andrei Shleifer and Robert Vishny
OECD	: Organization for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
TKYD	: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil No:</u>	<u>Sayfa</u>
4.1: H ₁ Hipotezine ait araştırma modeli	34
4.2: H ₂ Hipotezine ait araştırma modeli	35
4.3: H ₃ Hipotezine ait araştırma modeli	35
5.1: Bir bağımsız değişkenin (X) bağımlı değişken (Y) üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli	58
5.2: H ₃ için önerilen aracılık rolüne ilişkin çoklu regresyon modeli	58

TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo No:</u>	<u>Sayfa</u>
4.1: KYİ Alt değişkenleri ve soru sayısı	32
4.2: İKU Alt değişkenleri ve soru sayısı	33
4.3: İşletme Performansı Alt değişkenleri ve soru sayısı	34
4.4: Araştırmada Geliştirilen Hipotezler	36
5.1: Araştırma grubunun (örneklem) demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları (N=304)	38
5.2: Güvenilirlik Analizi Sonuçları	41
5.3: Kurumsal Yönetim İlkeleri Ölçeğine ilişkin KMO ve Bartlett Testi (N=304)	43
5.4. Kurumsal Yönetim İlkeleri Ölçeği faktörlerine (alt boyutlarına) ilişkin açıklanan toplam varyans (N=304)	45
5.5: Kurumsal Yönetim İlkeleri Ölçeği faktörlerine yönelik güvenilirlik analizi	45
5.6: İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğine ilişkin KMO ve Bartlett Testi (N=304)	47
5.7: İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği faktörlerine (alt boyutlarına) ilişkin açıklanan toplam varyans (N=304)	49
5.8: İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği faktörlerine ilişkin güvenilirlik analizi	49
5.9: İşletme Performansı Ölçeğine ilişkin KMO ve Bartlett Testi (N=304)	51
5.10: İşletme Performansı Ölçeği faktörlerine (alt boyutlarına) ilişkin açıklanan toplam varyans (N=304)	52
5.11: İşletme Performansı Ölçeği faktörlerine ilişkin güvenilirlik analizi	52
5.12: Pearson Korelasyon Katsayısı Aralıkları	54
5.13: Ana Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi Sonuçları	54
5.14: Tüm Faktörlere Ait Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları	55
5.15: Kurumsal yönetim ilkelerinin işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi	59
5.16: Kurumsal yönetim ilkeleri alt boyutlarının işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi	60

5.17: İnsan Kaynakları Uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi	61
5.18: İnsan Kaynakları Uygulamaları alt boyutlarının işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi	62
5.19: İnsan kaynakları Uygulamalarının, Kurumsal Yönetim İlkeleri (KYİ) ve İşletme Performansı arasındaki aracı rolüne ilişkin çoklu regresyon analizi	64
5.20: İnsan kaynakları Uygulamalarının, Şeffaflık ve İşletme Performansı arasındaki aracı rolüne ilişkin çoklu regresyon analizi	65
5.21: İnsan kaynakları Uygulamalarının, Hesap Verilebilirlik ve İşletme Performansı arasındaki aracı rolüne ilişkin çoklu regresyon analizi	66
5.22: İnsan kaynakları Uygulamalarının, Sorumluluk ve İşletme Performansı arasındaki aracı rolüne ilişkin çoklu regresyon analizi	67
5.23: İnsan kaynakları Uygulamalarının, Eşitlik-adillik ve İşletme Performansı arasındaki aracı rolüne ilişkin çoklu regresyon analizi	68
5.24: İnsan kaynakları Uygulamalarının, Sosyal farkındalık ve İşletme Performansı arasındaki aracı rolüne ilişkin çoklu regresyon analizi	69
5.25: İnsan kaynakları Uygulamalarının, Bağımsızlık ve İşletme Performansı arasındaki aracı rolüne ilişkin çoklu regresyon analizi	70
5.26: İnsan kaynakları Uygulamalarının, Disiplin ve İşletme Performansı arasındaki aracı rolüne ilişkin çoklu regresyon analizi	71
5.27: Araştırma Hipotezleri Kabul Çizelgesi	72

1. GİRİŞ

Çalışmanın Amacı: Kurumsal yönetim veya yönetişim kavramı, herhangi bir işletmede hissedarlar dahil, firmanın yürüttüğü faaliyetler ile doğrudan veya dolaylı ilgili olan menfaat sahiplerinin haklarını korumayı ve işletme yönetiminin yükümlülüklerini ortaya koymayı amaçlayan bir yönetim felsefesidir (Shleifer ve Vishny, 1997). Bu noktada işletmeler çok fonksiyonlu düşünme yapısının aktif uygulayıcısı konumundadır. Kurumsal yönetim, işletmenin kontrol altında tuttuğu iç paydaşını oluşturun insan kaynağı başta olmak üzere ilişkili olduğu tüm tarafların kazancını korumayı amaçlayan bir yönetim anlayışıdır. Bu sürecin işletme bünyesine oturtulması, ulusal veya uluslararası belirli prosedürlerin işletme tarafından benimsenmesi ile mümkündür. Çalışmanın amacı sürdürülebilir bir başarı için gerekli olan işletme performansına, kurumsal yönetim ilkelerinin etki edip etmediğini ortaya koymaktır. Ayrıca kurumsal yönetim anlayışının temelini oluşturan kurumsallaşmanın, işletmedeki insan faktörü ile doğrudan ilişkisi olduğundan, çalışmada insan unsuru kapsamında insan kaynakları uygulamaları da çalışmaya dahil edilmektedir. Bu doğrultuda insan kaynakları uygulamalarının, kurumsal yönetim ilkeleri ve işletmenin mali ve büyüme performansına aracılık etkisi olup olmadığının tespit edilmesi de amaçlanmaktadır.

Çalışmanın Önemi: Yapılan araştırmalar sonucunda işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri noktasında 'Kurumsal Yönetim İlkeleri' ne uyum sağlamaları stratejik öneme sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Kurumsal yönetim ilkelerine yön veren ulusal ve uluslararası otoritelerin söz konusu ilkeler üzerinde, tüm işletme seviyelerince benimsenmesi açısından, çalışmalar yapmaktadır. Bu çalışmalara, ulusal veya uluslararası bazda yapılan bilimsel araştırmalar büyük oranda yön vermektedir. Bu çalışmada evrensel olarak kabul edilen ve ulusal düzeyde de benimsenen; şeffaflık, hesap verilebilirlik, adillik/ eşitlik ve sorumluluk ilkelerinin tabanı genişletilerek bağımsızlık, sosyal farkındalık ve disiplin ilkeleri, işletme performansı açısından değerlendirilmektedir. Ayrıca hazırlanan tez çalışmasında, insan kaynakları uygulamalarının, kurumsal yönetim ilkeleri ve işletme performansı arasında bir aracı rol üstlenip üstlenmediği araştırılmaktadır. Bu sonuç ise kurumsal yönetim ilkelerini benimsemeye çalışan işletmelerin insan kaynakları uygulamalarını yeniden yapılandırması açısından büyük önem taşımaktadır.

Çalışmanın Planı: Bu çalışma altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışma ile ilgili özet bilgi veren kısa bir giriş yapılırken, ikinci bölümde kurumsal yönetim ilkeleri, insan kaynakları uygulamaları ve işletme performansı konuları detaylandırılmaktadır. Üçüncü bölümde, çalışmaya ait hipotezler geliştirilerek kavramsal çerçeve oluşturulmaktadır. Dördüncü bölümde, metodoloji ortaya konulmaktadır. Beşinci bölümde hipotezler test edilmektedir. Bulguların değerlendirildiği altıncı bölümde, çalışmanın kısıtlarına yer verilerek ileriye dönük çalışmalara ve yöneticilere yönelik öneriler sunulmaktadır.

Kullanılan Metot ve Teknikler: Çalışmada veri toplama metodu olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Çeşitli büyüklükteki işletmelerin, yönetim kademelerindeki yöneticilerine ulaşılmıştır. Hazırlanan ankette yöneticilere, kurumsal yönetim ilkeleri, insan kaynakları uygulamaları, işletmenin mali ve büyüme performansına yönelik sorular sorulmuştur. Yüz yüze, telefon ve e-mail aracılığıyla ulaşılan anketlerden, çalışmaya dahil edilebilecek nitelikte olan 304 anketin sağladığı veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir.

Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar: Çalışmanın en önemli kısıtı yönetici pozisyonunda bulunan kişilere ulaşılmasının zorluğu ve yöneticilerin araştırma için zaman ayırmaya isteksiz olmalarıdır. Bu durum, yöneticilerin anketi doldururken acele etmelerine, soruların anlaşılması noktası gerekli özeni gösterememesine sebep olmuştur. Bir diğer kısıt ise araştırmanın çoğunlukla Marmara Bölgesinde bulunan işletmelere yönelik yapılmasıdır.

Çalışmanın Başlıca Varsayımları: Hazırlanan tez çalışmasında, literatür detaylı olarak incelenmiş ve aşağıdaki hipotezler geliştirilerek analiz edilmiştir;

H₁ : Kurumsal Yönetim İlkeleri (KYİ), işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H₂ : İnsan Kaynakları Uygulamaları, işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H₃ : İnsan kaynakları Uygulamalarının, Kurumsal Yönetim İlkeleri (KYİ) ve İşletme Performansı arasında aracılık etkisi vardır.

2. LİTERATÜR

2.1. Kurumsal Yönetim

Kurumsal yönetim yaklaşımı ve bu yaklaşımla bağlantılı olarak oluşturulan kurumsal yönetim ilkelerinin temeli, kurumsalcılık veya kurumsallaşma olarak adlandırılan kurumsal teorilere dayanmaktadır. Kavramsal olarak kurum, devamlı sürekli yeniden üretilen, varlığını, nispeten kendi kendine harekete geçiren veya otomatik sosyal süreçlere borçlu olan, sosyal bir düzen olarak ifade edilmektedir (Boons ve Strannegard, 2000). Ayrıca sosyal olarak örgütlenmiş, kurallara bağlı, prosedür ve standartları olan, sosyal uygulamaların bir araya geldiği kurulu bir düzen olarak da tanımlanmaktadır (Painter, 2002). Kurumsallaşma kurumdaki daha kapsamlı bir kavramdır (Boons ve Strannegard, 2000). Kurumsallaşmanın temellerini kurumsal teori oluşturmaktadır (Apaydın, 2009). Kurumsal teori kurumsal çevrenin varlığını dikkate alarak işletmelere, çevresel kurumlara uyumlu ve çevrenin parçası olmasını sağlayarak yasal bir kimlik kazandırmaktadır (Lawrence vd, 2001). İşletmeler faaliyette buldukları çevre ile daima etkileşim kurmaktadır. Ayrıca bu çevreden etkilenmekte ve çevrenin beklenti ve baskılarına cevap vermeleri gerekmektedir (Fox-Wolfgramm vd, 1998). Bunun sebebi işletmelerin, devamlılıklarını sağlamak için çevrelerindeki çeşitli paydaşlarca kabul edilebilir yollarla, çevreleri ile iletişim halinde bulunma zorunluluğudur (Dillard vd, 2004). Endüstri sonrası toplumdaki işletmelerin birçoğunun biçimsel yapısı; verimlilik, etkinlik gibi işe dönük ölçütler ve örgüt içi eşgüdümleme ve kontrol gereklerinden ziyade kurumsal çevrelerinin dolaylı etkisini yansıtmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977).

Örgütsel analiz anlamında kurumsallık teorisinin kökleri, Merton'un 1940'larda bürokrasi ve bürokratikleşme üzerine yaptığı çalışmasına dayanmaktadır (Painter, 2002). Merton' un oluşturduğu alt yapının üzerine kurumsallık teorisinin oturtulması, Philip Selznick'in 1948'de geliştirdiği "Doğal sistem modeli" ile görülmektedir. Bu modele göre, organizasyonların en önemli amacı, çeşitli unsurlar aracılığıyla örgütün iç ve dış çevresine verdiği yanıtlar ile hayatta kalarak, sürdürülebilirliğin sağlanmasıdır (Selznick, 1996). Kurumsallaşma teorilerinin temelini dayandırdığı ve kuramın şekillenmesine yardımcı olan bir başka çalışma ise Meyer ve Rowan'ın 1977'de yayınladığı "Kurumsallaşmış Örgütler: Bir Mit Ve

Merasim Olarak Formal Yapı” adlı eserleridir. Bu esere göre; kurumsal mantıklar içinde mitler oluştuğunda ve bu mitler işletme tarafından benimsendiğinde homojenleşme sağlanacaktır. Bu sayede örgütler, çevresiyle etkileşen sınırlı aktörler olarak görülmek yerine çevrede yerleşik aktörler olarak kabul edilecektir (Meyer ve Rowan, 1977).

Bir işletmenin doğması ve gelişmeye başlaması ile kurumsallaşma süreci başlamaktadır (Kimberly, 1979). Kurumsallaşma neyin doğru olduğu konusunda ortak bir anlayış ve anlamlı davranışlar geliştirme (Zucker, 1977), örgütlerin yapısal öğelerinin dış öğelere sahip oldukları, meşruluk için özel yapıları benimsedikleri bir süreç (DiMaggio ve Powell, 1983) olarak tanımlanmaktadır.

Kurumsallaşma yaklaşımı, belli bir çerçevede faaliyet gösteren organizasyonların yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında bir benzeşme, paralellik öngörmektedir. Eşbiçimlilik veya eş-şekillilik olarak adlandırılan bu benzerlik, organizasyon ile çevresi arasındaki ilişkiyi kuran en önemli faktördür (Koçel, 2011). Örgütlerde homojenleşme sürecini en iyi biçimde anlatan kavram izomorfizm (eş biçimlilik) kavramıdır (DiMaggio ve Powell, 1983). İzomorfizm, aynı çevresel koşulları içerisinde örgüt popülasyonundaki bir örgütü diğer birimlere benzemeye iten baskı sürecidir (Oliver, 1988). İzomorfizm, rekabet yaklaşımlarında belirsizlikten kurtulma çabası olarak görülürken, kurumsallaşma yaklaşımında işletmelerin meşruluk kazanma çabası olarak değerlendirilmektedir (Selznick, 1996; DiMaggio ve Powell, 1983). Kurumsallaşmanın temel ve birincil amacı olan meşruluk kazanma, pazar çevresindeki aktörlerce oluşturulan normlar ve düzenlemelere uygun eylemler ve yapı geliştirerek, işletmelerin yasal bir kurum olmasını sağlamasını ve işletme eylemlerinin bulunduğu çevrede kabullenilmesini ifade etmektedir (Boons ve Strannegard, 2000). Normlar prosedürlerden oluşan kurallardır ve uygulayıcıların yaptıklarının mantıklı olduğunu, kendilerine ve etrafındaki kişilere göstermek için kullanılmaktadır (Handelman ve Arnold, 1999). İşletmeler, bu normlara uydukları takdirde pazar çevresinin bir parçası olup diğer kurumlarca ilişki kurulabilen bir örgüt haline gelmekte ve belirli bir norm oluşturan işletme örgüt kültürü yaratarak kurumsallaşmayı güçlendirmektedir (Apaydın, 2009). Ayrıca işletmelerde eylemlerin, davranışların ve performansın kontrolü

sağlandığında ve bu ortam ödül-ceza sistemi ile desteklendiğinde kurumsallaşmanın sağlanması hızlanmaktadır (Scott,1987).

Kurumsal yönetim veya yönetişim kavramı, herhangi bir işletmede hissedarlar dahil, firmanın yürüttüğü faaliyetler ile doğrudan veya dolaylı ilgili olan menfaat sahiplerinin haklarını korumayı ve işletme yönetiminin yükümlülüklerini ortaya koymayı amaçlayan bir yönetim felsefesidir (Shleifer ve Vishny, 1997). Kurumsal yönetimin temel unsurlarını, kurumsal yönetim veya yönetişim teorileri oluşturmaktadır (Dereköy, 2015). Kurumsal yönetim, tüm paydaş kesimleri arasında ortaya çıkabilecek çıkar çatışmalarını uyumlu hale getirmeye yönelik olarak geliştirilen mekanizmaların bütünü olarak da tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010). Kurumsal yönetimin temel amacı, bir işletmenin gerçek finansal durumuna ilişkin tam ve doğru açıklamaların zamanında yapılmasını sağlamak, yönetimin özellikle hissedarların çıkarlarını gözetecek tarzda çalışmasını sağlamaktır (Koçel, 2011).

Kurumsal yönetimin temelini oluşturan fikirlere dayanılarak yapılan araştırmalar öncelikle 1970 ve 80'lerde Amerika Birleşik Devletleri ile ilgili olmuştur. 90'ların başında ise öncelikle İngiltere, Japonya ve Almanya gibi diğer gelişmiş ekonomilerde başladıktan sonra son yıllardaki araştırmalar gelişmekte olan ülkelere de yayılmıştır (Denis ve McConnell, 2002). Kurumsal yönetim, kurumsal fayda sağlayan grupların kurumdaki haklarını (Konzelmann vd, 2006) ve şirketlerin sermayeyi verimli bir şekilde kullanmalarını garanti altına almalarını sağlayan (TÜSİAD, 2005) uygulamalardan oluşmaktadır.

2.2. Kurumsal Yönetim İlkeleri

Çeşitli global finansal krizler ile yönetim yaklaşımları arasında yer almaya başlayan kurumsal yönetim anlayışı, uluslararası ticareti düzenleyen bir üst kuruluş olan OECD tarafından 1998 yılında değerlendirilerek detaylı bir şekilde rapor edilmiştir. Gönüllülük esasına dayanan ve işletmelere kurumsallaşma yolunda ışık tutan kurumsal yönetim anlayışı raporda şu şekilde tanımlanmaktadır; "Kurumsal yönetim, bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer menfaat sahipleri arasındaki bir dizi ilişkiyi kapsamaktadır. Kurumsal yönetim, makroekonomik politikalardan, ürün ve faktör piyasalarındaki rekabet düzeyine

kadar firmaların faaliyetlerini biçimlendiren bir dizi unsurdan oluşan daha geniş bir ekonomik çerçevenin içinde yer almaktadır. Kurumsal yönetimin çerçevesi, aynı zamanda yasal, düzenleyici ve kurumsal faktörlere dayanır." (OECD, 1999, s.9).

İşletmelerin ağır rekabet koşulları içerisinde faaliyetlerinde başarılı olmaları, ülkelerin ise uluslararası alanda iyi bir imaja sahip olmaları, krizleri kolayca atlattıkları, kaynaklarını etkin kullanmaları ve refah düzeyini arttırmaları kurumsal yönetim ile mümkün olmaktadır (Dereköy, 2015). Kurumsal yönetim ile kurumsallaşan işletmelere, diğer örgütler güven duymakta ve onlarla uzun süreli ilişkilere girmektedir (Ruerkert vd, 1985). Kurumsal yönetim, mevcut veya potansiyel yatırımcıya güven vererek, şeffaf ve doğru açıklamalarla, sermaye maliyetini düşürmek ve kişisel veya kurumsal yatırımcıları istikrarlı bir finans kaynağı haline getirmektedir (Koçel, 2011).

Temel ilkeleri eşitlik/adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olan ve uluslararası kaynakta sosyal farkındalık, bağımsızlık ve disiplin ilkelerinin de olduğu savunulan (CLSA, 2001) kurumsal yönetimin hayata geçirilmesi devletler, sektörler, birlikler ve sivil toplum kuruluşları tarafından teşvik edilmektedir. Kurumsal yönetim ilkeleri, düzenleyici bir kamu otoritesinin dışında yasal bir yaptırım gücü olmayan sivil toplum kuruluşları tarafından da belirlenebilir (Şen, 2013). Belirlenen ilkeler aracılığıyla, işletmelerin istikrarlı bir yüksek performansa ulaşacağı, hissedarların güvenliğinin sağlanacağı ve paydaşların haklarının güvence altına alınacağı düşünülmektedir. Kurumsal yönetim, işletmelerin süreç uygulamalarını ve piyasadaki hareket kabiliyetini düzenleyen, iç ve dış çevre bileşenlerine aynı önem, tavır ve prosedürle yaklaşmayı öneren kaidelerden oluşmaktadır. Bu bağlamda kurumsal yönetim uygulamalarının, işletmelerin iş yapış şeklini değiştirdiği (Fox-Wolfgramm vd, 1998), piyasadaki tutumlarına ve hareketlerine nüfuz ettiği net bir biçimde görülmektedir.

Kurumsal yönetim şirkete fon sağlayan yatırımcıların korunmasına yönelik gerçekleştirilen uygulamaları da kapsadığından (Kula, 2006) şirket değerini maksimize eden kararlar verilmesini teşvik edecek hem kurumsal ve hem de piyasa temelli mekanizmaların bütününden oluşmaktadır (Denis ve Mc Connell, 2002). Temelde şeffaflık, adillik-eşitlik, hesap verebilirlik ve sorumluluk olarak dört temel

ilkeden oluşan kurumsal yönetim ilkelerinin tabanı genişletilerek sosyal farkındalık, disiplin ve bağımsızlık faktörlerinin eklenerek çalışmaya dahil edilmiştir.

2.2.1. Şeffaflık İlkesi

Birleşmiş milletlere üye ülkeler şeffaflık kavramını, kamu sektöründe performans ve kararlarda, uygun ve güvenilir bilgi için erişimin kamu tarafından engellenmemesi olarak tanımlamaktadır (Armstrong, 2005). Şeffaflık ilkesi, firmanın finansal performansı, kurumsal yönetişimi, hissedarlık yapısı, iş ve faaliyetleri hakkında yeterli doğru bilginin zamanında açıklanmasıdır (TÜSİAD, 2002). Ayrıca şeffaflık, ticari sır niteliğindeki ve henüz kamuya açıklanmamış bilgiler hariç olmak üzere, şirket ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulması olarak da ifade edilmektedir (SPK, 2005). Şeffaflık ilkesi ile kredilerin yatırımcılarca kullanımı, kredi kullananların kredibilitesi, hükümetlerin kamu hizmetlerini sunumu ve uluslararası kuruluşların faaliyetleri hakkında doğru, güvenilir, tam ve zamanında, ekonomik, sosyal ve politik bilginin akışı sağlanmaktadır (Vishwanath ve Kaufman, 1999). Bu durum, hem işletmenin sorumlu olduğu üst merciler tarafından daha kolay takibinin yapılmasını sağlayacak, hem de içinde bulunduğu toplum tarafından güven kazandıracaktır. İşletme açısından sürdürülebilir bir performans için gerekli olan faktörlerden biri de toplumsal kabulün ve güvenin sağlanmasıdır.

2.2.2. Eşitlik/Adillik İlkesi

Şirket yönetiminin tüm faaliyetlerinde pay ve menfaat sahiplerine eşit davranmasını ve bu şekilde ortaya çıkabilecek çeşitli olumsuzluk ve muhtemel çıkar çatışmalarının önüne geçilmesini ifade etmektedir (TÜSİAD, 2002). Adil davranma ilkesi, şirket yönetimin tüm faaliyetlerinde pay ve menfaat sahiplerine eşit davranılmasını ve olası çıkar çatışmalarının önüne geçilmesini ön görmektedir (SPK, 2005). Eşitlik/ Adillik ilkesi, birbirinden bağımsız çıkar sahiplerinin, farklı ve birbirini dışlayacak nitelikteki çıkarları arasında bir denge sağlamaktadır. Bu ilke, işletme yöneticilerinin alınacak kararlardan etkilenecek tüm kesimlere eşit uzaklıkta olmasını ve sadece belirli bir kesimin değil, firmanın varlığını sürdürmesi için gerekli tüm tarafların haklarının gözetilmesine olanak tanımaktadır (Doğan, 2007).

2.2.3. Hesap Verebilirlik İlkesi

Hesap verebilirlik, yönetime ilişkin kural ve sorumlulukların açıkça tanımlanması, firma yönetimi ve hissedar menfaatlerinin yönetim kurulu tarafından gözetilmesini ifade eder (TÜSİAD, 2002). Ayrıca hesap verebilirlik, yönetim rollerinin ve sorumluluklarının açıklanması, hissedar ve yöneticilerin taleplerinin uyumunu sağlamak için gönüllü desteğin sağlanması ve bunların nesnel yargı yeteneğine sahip yönetim kurulu tarafından izlenmesidir (Millstein, 2000). Hesap verebilirlik ile işletmeler meşruluk kazanmak için, çeşitli kurumların baskıları sonucunda, eylemleri ile ilgili doğru, tam ve önyargısız bilginin topluma ve ilgili kişilere akışını sağlayarak, işletme topluma açık hale gelmekte ve eylemlerinden kaynaklanan sonuçlarının sorumluluğunu üstlenmektedir (Apaydın, 2007). Bu sayede, yöneticilerin beklenmedik kararlar alma eğilimlerinin azalması; temsil sorunları içerisinde önemli bir yer tutan, yöneticilerin kendi çıkarlarını şirket çıkarlarının önünde tutmaları eğiliminin ve hissedarlarla yöneticiler arasında yaşanan çıkar çatışmalarının azalması beklenmektedir (Doğan, 2007). İşletmeler çeşitli kurumlar üzerinde anlaşılan standartlara ve ilkelere uyarak hesap verebilir olmaktadır (Apaydın, 2009). Hesap verebilirlik şeffaflığın nihai koruyucusu olarak nitelendirilmekte, şeffaflık da, hesap verebilirliğin tamamlayıcı bir unsuru olarak gösterilmektedir (Samsun, 2003). İşletmeler prensipleri, standartları ve kuralları ile eylemleri konusunda hesap verebilir olmaları gerekmektedir.

2.2.4. Sorumluluk İlkesi

Sorumluluk, şirket faaliyeti ve davranışlarının ilgili mevzuata, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunun sağlanmasıdır (TÜSİAD, 2002). Sorumluluk ilkesi, şirket yönetiminin şirket adına yaptığı tüm faaliyetlerinin mevzuata, şirket esas sözleşmesine ve şirket içi düzenlemelere uygunluğunu ve bunun denetlenmesini ifade etmektedir (SPK, 2005). Hesap verebilirlik; yetki kullananlara yaptığı eylemleri ve gerekçelerini açıklama olanağı verirken, sorumluluk; görev verenlerin bakış açısıyla verilen görevlerin gerektiği gibi yerine getirilip getirilmediğinin, sorumlulukların uygun biçimde kullanılıp kullanılmadığının sorgulanmasına olanak tanımaktadır (Doğan, 2007). Kurumsal sorumluluk kavramı, işletme ve toplum arasındaki karşılıklı bağımlı ilişkinin güçlendirilmesi için, işletmeler tarafından toplumsal beklentilere cevap verebilmesini ön gören uygulamaları işaret etmektedir

(Witherell, 2002). Bu tanımlar doğrultusunda; işletmenin, kurum içine ve dışına karşı sorumluluklarını bilmeli, kendi içerisinde açık rol dağılımları yapmalı ve yönetim organları arasındaki ilişkileri kurallara bağlamalıdır.

2.2.5. Sosyal Farkındalık İlkesi

Şirketin toplum üzerindeki etkisini vurgulayan girişimleri ifade etmekte ve çoğunlukla bir şirketin paydaşlarına ve hissedarlarına karşı yükümlülükler olarak düşünülmektedir. Kurumsal yönetimin sağlam temellere oturtulması ve bu yönetim anlayışının sürekliliğinin sağlanması, toplumsal bir kabulü ön gören sosyal farkındalığın işletme tarafından benimsenmesi ile mümkündür. İşletmeler açısından sosyal sorumluluk, uygulamaların gerçekleştirilirken toplum yararını gözetme ve işletme yönetiminin ve çalışanlarının bu eylemlerin sonuçlarını üstlenmesidir (Apaydın, 2008). Kurumsal şeffaflık, kamuya açıklama ve beraberinde sosyal bir farkındalık olmadan paydaşların ihtiyaçlarının dengeli olarak gözetilmesinde başarılı olunmayacaktır (Robertson ve Nicholson, 1996). İşletmelerin sosyal sorumluluk yükümlülüğünü yerine getirmesi için çevresel aktörlerden gelen baskılar bulunmaktadır ve işletmelerin sosyal sorumluluk göstermesi, bu aktörlerin beklentilerine cevap vermelerini sağlamak ve toplumsal kabullerini artırmaktadır (Greening ve Gray, 1994). Sosyal farkındalık ilkesi, özellikle işletmenin paydaş modeli için doğrudur ve gereklidir.

2.2.6. Bağımsızlık İlkesi

Yönetim Kurulu Üyelerinin ve üst yönetimin tüm faaliyetlerinde ve alınan kararlarda yatırımcı haklarını gözetecek yönde herhangi bir kurum, kuruluş, grup veya bireye bağlı olmaksızın hareket etmesini ifade etmektedir. Kurumsal yönetim bağlamında bağımsızlık ilkesi, işletmenin tarafsızlığının, bir kişi veya grubun faydasından ziyade tüm paydaşların yararının gözetilmesine karşılık gelmektedir. Bağımsızlık, herhangi bir yöneticinin firma ile veya yönetim ile mesleki veya kişisel bir bağının bulunmamasını gerektirmektedir. Bu noktada, yönetim kurulu ve denetim komitesi üyeleri firma yönetiminden bağımsız olmalıdır (Şen, 2013). Bağımsız ve etkin dış üyelere yönetimde yer verilmeli ve her kademedeki katılımı yaygınlaştırılmalıdır.

2.2.7. Disiplin İlkesi

Kurumsal Yönetim ilkeleri açısından disiplin faktörü değerlendirildiğinde, kurumsal yönetimin ana unsurlarından sayılmaktadır. Bunun sebebi ilgili yasa ve mevzuat uygulamaları piyasalarda kurumsal yönetim seviyesinin önemli bir makro belirleyicisi olarak kabul edilmesidir (CLSA, 2001). Bu durum kurumsal yönetim muhtevasında tüm paydaşlar adına yarar sağlayabilecek prosedür ve uygulamaların aktif olarak hayata geçirilmesini içermektedir. Bu noktada, kurumsal yönetim ile işletme prosedürleri ve uygulamaları arasında disiplin ilkesi bir bağ oluşturmaktadır. Kurumsal yönetim ilkeleri, yönetim kurulunun etkin gözetimi ve yönetim kurulunun firma ve pay sahiplerine karşı sorumluluğu konusunda firmaya stratejik bir rehber olma özelliğindedir (Şen, 2013).

2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

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

2.3.1. İnsan Kaynakları İşe Alma Ve Seçme

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

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

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

2.3.2. İnsan Kaynakları Eğitim Ve Geliştirme

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

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

Mevcut Pazar şartlarında rekabet genel itibariyle, örgütlere rakipleri karşısında üstünlük sağlayan, bilgi ve uzmanlık olarak nitelenen yeteneklere dayanmaktadır. Birçok işletme temel yeteneklerini sürdürebilecek insan kaynaklarını

oluşturabilmek için stratejilerinde ana faktör olarak eğitim ve geliştirmeyi öne çıkarmaktadır. Eğitim ve geliştirme gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının oluşturduğu, işletmeye özgü insan sermayesi yatırımları rekabet üstünlüğü sağlayabilen kaynaklar olmaktadır (Hester, 2005).

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

2.3.3. Kariyer Yönetimi (Örgüt İçi Yükselme)

Kariyer, kelime anlamı olarak bireyin başlangıç yaptığı, yaşamının üretken yıllarını kullanarak geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna dek sürdürdüğü iş veya pozisyon olarak tanımlanmaktadır (Bilge, 2010). Yetişmiş ve yetenekli iş gücünü işletmede tutabilmek ciddi bir sorun olarak görülmektedir. Bu sebeple nitelikli iş gücünün, gelişmeye açık bir kariyer yönetimi ile elde tutulması daha kolay hale gelmektedir. Bu uygulama ile işletme daha nitelikli iş gören istihdam etme olanağı bulmaktadır (Uzun, 2003).

Kariyer Yönetimi, kişinin kendisi ve çevresi ile ilgili farkındalığını artırarak kariyer amaçları belirlemesini, belirlediği kariyer hedefleri ile ilgili geribildirim almasını ve kariyerindeki somut ilerlemeyi ele alan bir süreci kapsamaktadır. Kariyer yönetiminin aşamalarından olan ve örgütler açısından hayati önem taşıyan kariyer planlama ise çalışanların değerleri ve ihtiyaçları ile iş deneyimleri ve fırsatları arasında en uygun ilişkiyi kurmayı amaçlayan bir sorun çözme ve karar alma sürecidir. Bu nitelikli süreç, çalışanların bireysel olarak daha mutlu ve işlerinde daha

verimli olmalarını sağlamaktadır. Ayrıca geleceğini tahmin edebilen, kendisini neyin beklediğini bilen, amacını ona göre belirleyen, yüksek motivasyona sahip, kendini işine adayan çalışanlar meydana getirmektedir (Bilgin, 2008).

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

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

2.3.4. Ödüllendirme ve Performans Değerleme

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

Performans değerlendirme sistemleri, çalışanın verimliliğine etki eden, kısmen yükselten ve belirlenen amaçlar doğrultusunda örgüte en çok katkı sağlayacak araçlardan biri olarak kabul edilmektedir. Performans değerlendirme uygun şekilde

kullanıldığında, çalışanların performanslarını geliştirmeleri için teşvik eden bir unsur olmaktadır. Performans üzerinden yapılan değerlendmeler; geribildirim, beklenti ve gerçekleştirilen performans arasındaki farkın belirlenmesini sağlamaktadır (Hester, 2005). Performans değerlemeden elde edilen bilginin doğru uygulanmasıyla birlikte çalışanlara yönelik somut bir geribildirim, çalışan performansının objektif olarak ortaya konulmasına yardımcı olacaktır. Performans değerlendirme fonksiyonunun, müşteriler ve çalışanların farklılaşan ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılarken değişen çevreyle uyum içinde olması gerekmektedir (Jain, 2005). Performans değerlendirme; çalışanların işe yönelik sarf ettikleri enerji ile ilgili geri bildirimde bulunarak gelişme gerektiren performans ihtiyaçlarını ortaya koymak, ödüllendirme gerektiren uygulamaları tespit etmek, sonuçlara ilişkin kararları vermek ve sonuç itibarıyla işletmenin insan kaynakları seçme ve yerleştirme kararlarına ilişkin nitelikli bilgileri üretmek adına stratejik öneme sahiptir (Akın, 2002).

2.3.5. Performans Geri Bildirimi

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

2.3.6. Ücret Sistemi

Emeğin fiyatı olarak değerlendirilen ücret, insan kaynakları için yapılan bütün ödeme biçimlerini kapsamaktadır. Genel itibarıyla iş görenin ortaya koymuş olduğu gücün parasal karşılığı olarak tanımlanmaktadır. Ücret; saat, hafta ve aylık olarak ödenebileceği gibi ödeme yapılan çalışan kümelerine göre farklı şekillerde

adlandırılabilir (Ataay, 1996). Ücret yönetimi kapsamında işletmeler birçok ücret sisteminden yararlanmaktadır. Ücret sisteminin nitelikli olarak bir fayda/kazanç mantığı gözetmesi, ücretlerin yüksek olması, teşvik sisteminin uzmanlığa/yeteneğe dayalı olması, teşvik sisteminin grup tabanlı olması (kazanç paylaşımı, vb.), teşviklerin maaşlarda yıllık artışları içermesi ve teşvik sisteminin performansa dayalı olması gerekmektedir (Takeuchi, 2003).

2.3.7. Yazılı Politika ve Dokümantasyon

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

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

2.4. İşletme Performansı

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

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

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

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

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

3. HİPOTEZ GELİŞTİRME

3.1. Kurumsal Yönetim İlkeleri ve İşletme Performansı

Kurumsal yönetim, ekonomik ve sosyal amaçların yanı sıra kişisel ve toplumsal amaçlar arasında denge oluşturmaktadır. Bu anlayış çerçevesinde işletmeler çevreyle uyumlu hale gelmektedir ve çevreyle uyum ise performansı artırmaktadır (Scott, 1987). Kurumsal yönetim uygulamalarının en büyük gözlemlenen etkilerinin şirket performansı üzerinde olacağı ileri sürülmektedir (Nelson, 2005). Kurumsal yönetim şirkete fon sağlayan yatırımcıların korunmasına yönelik gerçekleştirilen uygulamaları da kapsadığından (Kula, 2006) şirket değerini maksimize eden kararlar verilmesini teşvik edecek hem kurumsal ve hem de piyasa temelli mekanizmaların bütününden oluşmaktadır (Denis ve Mc Connell, 2002).

Kurumsal yönetim teorisi, kurumsal yönetim ile şirket performansı arasında pozitif ilişkinin bulunduğunu öne sürmektedir. Değişik ülkelerde yapılan pek çok ampirik çalışmalarla kurumsal yönetim ile şirket performansı arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. (La porta vd., 1996; CLSA, 2001; La porta vd., 2002; Fremont ve Capaul, 2002; Klapper ve Love, 2003; Krishnamurti vd., 2005; Durnev ve Kim, 2003; Şen, 2013).

Kurumsal yönetim mekanizması ile ilgili yapılan çalışmaların başında Rafael La Porta, Florencio Lopezde-Silanes, Andrei Shleifer ve Robert Vishny' den (LLSV) oluşan dörtlü grubun bir araya gelerek yapmış oldukları ülkelerarası kurumsal yönetim uygulamalarını açıklamada hissedarların yasal korunmasını en önemli kurumsal yönetim mekanizması olarak ifade ettikleri çalışma gelmektedir. Bu dörtlü akademisyen grubunun 1996 yılında yaptıkları çalışmadan sonra kurumsal yönetim araştırmaları yeni bir aşamaya girmiştir. Bu durum ise kurumsal yönetim alanı için yeni bir dönüm noktası oluşturduğu ifade edilmektedir (Kula, 2006).

La Porta ve diğerleri tarafından 1996 yılında yayımlanan, 49 ülkeyi kapsayan araştırmada kurumsal yönetim sistemlerindeki farklılıkları açıklamaya çalışılmıştır. Bu çalışmada kurumsal yönetim adına hissedar yoğunlaşması ve yatırımcıların yasal korunması değişkenlerini ele almışlardır. Bu kapsamda yazarların geliştirdikleri LLSV ölçeği aracılığıyla hissedar yoğunlaşması ile yatırımcıların yasal korunması

arasında önemli bir negatif ilişki bulmuşlardır. Bir başka deyişle işletmelerin, faaliyet gösterdikleri yasal sistemin kısıtlamalarına uyum gösterdiklerini belirtilmiştir. Yazarlar hissedarların yasal korunması eksikliğini yoğunlaşmış ortaklık ile ikame edildiğini savunmuşlardır. Prensip olarak güçlü bir yasal uygulama sisteminin yasaların zayıf olma olumsuzluğunu ikame edeceğini ifade edilmiştir. Bu durumun yanı sıra, aktif ve iyi işleyen yargı sisteminde ise yöneticiler tarafından suiistimal edilen yatırımcıların korunabileceği belirtilmiştir. (La porta vd., 1996). Ayrıca yazarlar 2002 yılında başka bir çalışmada 27 gelişmiş ülkeden elde ettikleri verilerde daha iyi hissedar korunması ile işletme değeri arasında pozitif ilişki bulmuşlardır (La porta vd., 2002). Fremond ve Capaul 2002 yılında beş kıtadan 15 ülkede OECD kurumsal yönetim ilkelerini baz alarak yaptıkları bir çalışmada, araştırmacılar bu kriterlere uyum derecesini ölçmüştür. Sonuç olarak, söz konusu ülkelerden hiçbirinin OECD ilkelerine tüm boyutları ile uymadığını rapor edilmiştir. Buna rağmen tüm ülkelerde yasal sistem ve mevzuat yapılarını OECD ilkeleri ile uyumlu hale getirmek için reformlar yapıldığı ya da yapılmakta olduğu ileri sürülmüştür. İncelenen ülkelerin çoğunda kurumsal yönetim uygulamalarını geliştirmeye yönelik artan bir ilginin olduğu ifade edilmiştir (Fremond ve Capaul, 2002).

Kurumsal Yönetim ilkelerini temel alan önemli bir diğer ölçek Credit Lyonnais Securities Asia 'nın tarafından geliştirilen CLSA ölçeğidir. 2001 yılında geliştirilen CLSA kurumsal yönetim ilkeleri ölçeği yedi alt gruptan oluşmaktadır. Bu değişkenler; Yönetimin disiplini (Dokuz madde), şeffaflık (On madde), bağımsızlık (Sekiz madde), hesap verebilirlik (Sekiz madde), sorumluluk (Altı madde), adillik-eşitlik (On madde) ve sosyal farkındalık (Altı madde) olmak üzere 57 maddeden oluşmaktadır. Çalışma, aralarında Türkiye' nin de bulunduğu 25 gelişmekte olan ülkeden 495 şirkete uygulanmıştır. Bu çalışmada söz konusu ölçek ile değişik finansal oranlar hakkında önemli pozitif ilişki bulunmuştur. Ayrıca çalışmada kurumsal yönetimi etkileyen makro faktörler beş ana grupta toplanmıştır: 1. Açık şeffaf ve kapsayıcı kural ve regülasyonlar 2. Kural ve regülasyonun etkin uygulanmaması 3. Değer maksimize etmeyi sağlayan kurumsal yönetim ve şirketlerin yeteneğini etkileyen politik ve regülatör çevre 4. Uluslararası kabul görmüş muhasebe ilkelerinin kabulü 5. İyi kurumsal yönetim kültürü ve farkındalığını yaygınlaştırmak için kurumsal mekanizmaların kullanımı. Bu

çalışmada kurumsal yönetim uygulamalarını şekillendiren makro çerçeve açısından Türkiye' nin zayıf karneye sahip olduğunu vurgulanmaktadır (CLSA, 2001).

Klapper ve Love tarafından 2003 yılında CLSA ölçeğini kullanarak 14 ülkeden 374 işletme üzerinde yapılan araştırmada, iyi kurumsal yönetimin, iyi piyasa değerlemesi (Tobin' s Q) ve faaliyet performansı (Net Gelir/Toplam Varlıklar) gösterdiği ortaya konulmuştur. Bu pozitif ilişkinin daha zayıf yasal sisteme sahip ülkelerde daha güçlü olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacılar bu durumu; firma seviyesinde iyi bir yönetimin çatışmaları çözmek için yasal sisteme daha az ihtiyacı olacağından, kurumsal yönetim uygulamalarının zayıf hissedar koruması olan ve zayıf yargı sistemine sahip ülkelerde daha önemli olduğu şeklinde yorumlamışlardır (Klapper ve Love, 2003). CLSA ölçeğini dikkate alarak 2003 yılında yapılan bir başka çalışmada; 8 asya ülkesinden (Hong kong, Endonezya, Kore, Malezya, Filipinler, Singapur, Tayvan ve Tayland) 97 işletme incelenmiştir. Uygulanan regresyon analizi sonucunda CLSA ölçüsünün şirket değeri üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamıştır. Ancak CLSA' nın alt değişkenleri dikkate alındığında, sadece şeffaflık ve sosyal farkındalık alt endeksi ile şirket değeri arasında pozitif bir ilişkinin varlığından söz edilebileceği ifade edilmiştir (Krishnamurti vd, 2003). Yine 2003 yılında Art Durnev ve Han Kim, CLSA ölçeği ile 27 ülkeden 859 şirket üzerine yaptıkları analizde, CLSA ölçeğindeki sosyal farkındalık dışındaki alt ölçekler ile Tobin' s Q arasında pozitif bir ilişki çıkmıştır. Bu analiz ile araştırmacılar Tobin' s Q ile hem yönetim kurulunu kısıtlayan haklar hem de yönetim kurulunu kısıtlayan hakların hukuk düzeni ile etkileşimi arasında pozitif ilişki saptamışlardır. Ayrıca daha çok dış finansmana ihtiyacı olan şirketlerin daha iyi kurumsal yönetime sahip olduğu ileri sürülmüştür (Durnev ve Kim, 2003).

2013 yılında İstanbul Ticaret Odasına kayıtlı 153 firma üzerinden yapılan çalışmada kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve ileri kurumsal yönetişimin alt boyutlarıyla birlikte firma performansına etkileri incelenmiştir. Çalışma; kurumsallaşma ile firma performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeyi ve kurumsal yönetişimin bu ilişki üzerindeki etkisini farklı kurumsal yönetişim düzeyi anlayışlarına göre nasıl etkilendiği araştırmayı amaçlamıştır. Yapılan çalışmada kurumsal yönetim ve ileri kurumsal yönetişim adına CLSA ölçeğinin disiplin alt boyutu dışında diğer alt boyutları dikkate alınmıştır. Kurumsallaşma değişkeninin alt

değişkenleri olarak formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç ve tutarlılık temel ilkeleri kabul edilmiştir. Çalışma sonucunda kurumsallaşma, temel kurumsal yönetim ve ileri kurumsal yönetim değişkenlerinin firma performansını arttırdığı rapor edilmiştir (Şen, 2013). Sonuç olarak mükemmel bir kurumsal yönetim sisteminin kurulup devam ettirilmesinin üç seviyesi olduğu ileri sürülmektedir. Bunlar; Kurumsal yönetimin ele alınması gereken bir konu olduğuna inanmak, Daha iyi kurumsal yönetim standartları için kuralları oluşturmak, Kuralları uygulamak (Krishnamurti vd., 2003).

Literatür incelenerek kurumsal yönetim ilkeleri ve işletme performansı ilişkisi çatısı altında geliştirilen hipotez şu şekildedir;

H₁ : Kurumsal Yönetim İlkeleri (KYİ), işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.

3.2. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve İşletme Performansı

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

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

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

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

etkilediği tespit edilmiştir. Buna göre, İKY fonksiyonunu etkinlikle yürüten örgütlerin işgücü devir oranları düşmekte, verimlilik ve finansal performansları ise yükselmektedir (Huselid, 1995).

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

1997 yılında Amerika’da 17 şirketten 36 adet çelik üretim hattında gerçekleştirilen çalışmada İKY uygulamalarının verimlilik üzerindeki etkileri incelenmiştir. Üç yıllık dönem süresince çelik üretimi yapan işletmelerden performans bilgisi alınmıştır. İK uygulamalarını üç yıllık dönem içerisinde farklı noktalardaki İKY sistemleri incelenmiş ve sonuçları değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçları, insan kaynakları uygulamalarının (performans dayalı ücretlendirme, eğitim, takım kurma) üretim hattı çalışanlarının verimliliklerinde artış sağladığını göstermiştir. Ayrıca çalışan motivasyonuna yönelik teşvik edici ücret ve iş güvenliğinin örgütsel performansı yükselttiği sonucuna ulaşılmıştır (Ichniowsky vd., 1997).

1997 yılında yapılan bir çalışmada elde edilen bulgular; Stratejik İKY ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki olduğunu kabul etmektedir.

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

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

2006 yayımlanan makalede iç işe alım, seçme ve yerleştirme, ücret, iş gören katılımı gibi İKY uygulamalarının performansa etkisini belirlemek üzere iki aşamalı bir araştırma sonuçlarına yer verilmiştir. 1996 yılında 230, 2000 yılında da 275

örgütün katılımıyla bir araştırma gerçekleştirmiştir. İki farklı dönemde aynı popülasyon üzerinde yapılan çalışmada elde edilen bulgulara göre; İKY uygulamaları ve örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Bu çalışma ile İKY ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin zaman faktöründen etkilenmediği ortaya konmuştur (Tzafir, 2006). 2006 yılında yapılan bir başka çalışmada ise insan kaynakları uygulamaları ve kurumsal girişimciliğin firma performansı üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Türkiye’ de bulunan farklı sektörlerden oluşan 124 firmada elde edilen veriler sonucu İKY uygulamalarının firma performansı üzerinden önemli bir etkisinin olduğu kabul edilmiştir (Kaya, 2006).

2009 yılında yapılan, Türkiye’nin büyük işletmelerinden oluşan örneklem üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarında; seçici eleman alma, kapsamlı eğitim, çalışanların işletmede tutulması, örgüt içinden yükseltme, insan kaynağını güçlendirme, takım çalışması, iş güvencesi, performans değerlendirme, ücret sistemi, performansa dayalı-teşvik edici ücret uygulamalarının algılanan örgütsel performansla pozitif ilişkili olduğu saptanmıştır. Bu uygulamaların örgütsel performansı artırdığını ortaya konulmuştur. Bunun yanı sıra, insan kaynakları ile ilgili konularda katılımcı karar alma, teknik konularda katılımcı karar alma, iş güvencesi, gelişimle ilgili performans değerlendirme, kar paylaşımı, çalışanların işletmeye ortak olması uygulamalarının, şikâyet prosedürü ve sendikanın varlığının ve çalışanların sendikalı olma oranının algılanan örgütsel performansla ilişkisi saptanamamıştır (Genç, 2009).

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

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

H₂ : İnsan Kaynakları Uygulamaları, işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.

3.3. Kurumsal Yönetim İlkeleri ve İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi

Kurumsal yönetim, işletmelerin süreç uygulamalarını ve piyasadaki hareket kabiliyetini düzenleyen, iç ve dış çevre bileşenlerine aynı önem, tavır ve prosedürle yaklaşmayı öneren bir kaideler dizisinden oluşmaktadır. Bu bağlamda kurumsal yönetim uygulamalarının, işletmelerin iş yapış şeklini değiştirdiği, piyasadaki tutumlarına ve hareketlerine nüfus ettiği kaçınılmaz bir gerçektir. Temel ilkeleri eşitlik/adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olan ve uluslararası kaynakta sosyal farkındalık, bağımsızlık ve disiplin ilkelerinin de olduğu savunulan (CLSA, 2001) kurumsal yönetimin hayata geçirilmesi devletler, sektörler, birlikler ve sivil toplum kuruluşları tarafından teşvik edilmektedir. Bu sayede işletmelerin istikrarlı bir yüksek performansa ulaşacağı, hissedarların güvenliğinin sağlanacağı ve paydaşların haklarının güvence altına alınacağı düşünülmektedir.

İKY' nin rolü; ürün, süreç gelişimi ve üretim inovasyonu için gerekli sorumlulukları dağıtarak örgütsel performansı arttırmaktır. Bu amaca ulaşmak için iş gücü işbirliği; hem örgütsel hedeflere bağlılıklarını korumak hem de bilgi beceri ve tecrübelerinden tam olarak yararlanmak adına önemlidir. Ancak çalışan iş birliğinin muhafaza edilmesi, yöneticilerin çalışan çıkarlarını ön planda tutabilme seviyesine ve yöneticilerin dikkate alarak idareyi sağladığı kurumsal yönetim formuna bağlıdır (Konzelmann vd., 2006).

Kurumsal yönetim uygulamalarının örgüt kültürü haline getirilmesi için çalışanlar ile işbirliği sağlamanın, aynı zamanda yöneticilerin paydaşların çıkarlarına önem ve öncelik vermelerinin önemi büyüktür. Çalışanların da bir paydaş olduğu ve kurumsal yönetim anlayışının başarısı için katılımlarının payı düşünüldüğünde, kurumsal yönetim uygulamalarının İKY uygulamaları ile bir etkileşim içinde olacağı düşünülmektedir. Kronolojik olarak incelendiğinde de, İKY' nin stratejik rol

üstlenmesi ile stratejik İKY kavramları ve kurumsal yönetim kavramlarının 1990' lı yıllarda hemen hemen aynı dönemlerde ortaya çıktıkları bilinmektedir. Bu ilgi çekici benzerlikte yine kurumsal yönetim ve İKY' nin birbirleri ile etkileşim/ ilişki içinde olabileceği olasılığını kuvvetlendirmektedir (Ulusal, 2010).

Kurumsal yönetim ile pay sahiplerinin uzun vadeli çıkarları gözetilmektedir. Örgütün öğrenme ve büyüme perspektifini içeren, insan-bilgi-örgütsel sermayesi örgütün stratejileri ile uyumlaştırılarak, örgütün iç perspektifinin gelişimine ve bu yolla da müşteri perspektifi ve finansal perspektifteki gelişimi sağlamaktadır. Bu durum sonuç olarak da uzun vadeli hissedar değerine katkıda bulunmaktadır (Kaplan ve Norton, 2006). Bu durum değerlendirildiğinde; kurumsal yönetim ve İKY paydaş memnuniyeti, iç paydaş verimliliği, işletme stratejileri ve uzun vadeli hissedar değeri vb. gibi konularda aynı amaca hizmet etmede ortak paydada buluşmaktadırlar.

Kurumsal yönetimin, yöneticilerin hedeflerini önceliklendirmede önemli bir rol oynadığı ve neticede de İKY' ne etki ettiği belirtilmektedir (Konzelmann vd., 2006). Genel olarak işletmelerde hissedar güçlü paydaştır. Baskın hissedar varlığı da yöneticilerin önceliğinin ve kendilerinden yasal olarak beklenenin, hissedar risklerini yönetmeleri olduğu sonucunu doğurmaktadır. Bu ise zaman zaman çalışanlara olan sorumluluklarını göz ardı etmeleri anlamına gelmektedir. Böylesi bir yapıda insan kaynakları azaltılması gereken bir maliyet veya daha fazla verimlilik ve hatta sömürü için bir kaynak olarak görülecektir. Bu durumda İKY' nin daha katı uygulamalara kayması ve kısa dönemli finansal getiriye odaklanması beklenmektedir (Konzelmann vd., 2006). Böyle bir uygulama tercihi, işletmenin sürdürülebilirliğine uzun vadede olumsuz yansiyabilir. Bu evrede kurumsal yönetim anlayışı, hissedar ve çalışan beklentileri arasındaki dengeyi kurmada önemli bir rol üstlenmektedir. Çalışanların çalıştıkları işletmeye bağlılıkları İKY' nin amaçladığı temel çıktılardan ve İKY' nin performans göstergelerinden biridir. Kurumsal yönetim uygulamaları sonucu sunulan etkili iletişim ve olumlu ilişkilerin de, performansa dayalı kariyer imkânları ve açık bilgi paylaşımının da çalışanların bağlılığı üzerinde olumlu etki yarattığı bilinen bir olgudur (Barutçugil, 2004).

Çalışanların işbirliğini sağlamak, yöneticilerin çalışan çıkarlarını önceliklendirebilme derecelerine bağlıdır. Bu ise işletme yapısına uygun kurumsal yönetim anlayışı ile bağlantılıdır. Benimsenen anlayış, yöneticilerin paydaşların

çıkarlarına ne şekilde öncelik vereceklerini ve bu çıkarların nasıl tanımlandığını öngörmektedir. Çalışanlar açısından İKY uygulamalarının olumlu etkisi, çalışanın iş üzerindeki performansından ziyade, danışmanlık kalitesi ve personel politikalarıdır. Bunun sağlanması için kurumsal yönetimin önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir (Konzelmann vd., 2006) Bu sebeple kurumsal yönetimin ve İKY uygulamalarının çift taraflı bir etkileşimden beslendiği söylenebilir.

2006 yılında insan kaynaklarının sürdürülebilir bir rekabet avantajında önemli bir bileşen olduğunu ifade eden bir araştırma yayımlanmıştır. Araştırma konu itibarıyla insan kaynaklarının sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada yapılan çalışmalar için temel bir basamak olarak niteliğindedir. Bu çalışmada yazar, kurumsal yönetim mekanizması yapısı içerisinde insan kaynakları yönetimi bağlantıları arasındaki organik ilişkiyi detaylı bir şekilde beyan etmektedir (Supangco, 2006).

2006 yılında kurumsal yönetim ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki etkileşim açısından önemli bir diğer çalışmada; yazarlar, paydaş ilişkilerinin doğası ve yapısı içerisinde kurumsal yönetimin farklı formlarının, insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Bu analizden elde edilen sonuç şu şekilde ifade edilmektedir; çalışanın bağlılığını ön gören İKY sistemlerinden performans avantajı elde edilirken, dış paydaşlara imtiyaz tanıyan bir kurumsal yönetim rejimi, bu sistemler üzerine bir kısıt olarak etki edebilir. Kurumsal yönetim, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi üzerindeki nihai etkisini sürdürmesi için gerek duyulan hedeflere öncelik vermesini önermektedir. İnsan kaynakları çıktılarının, kurumsal yönetim tarafından kabul edilen form ile ilişkili olabileceği tartışılmaktadır. Örgüt kapsamında İKY uygulamalarının tasarımı ve hayata geçirilmesi üzerinde kurumsal yönetimin etkisi, baskın paydaşların gereksinimlerinden elde edilmektedir. Araştırmada, kurumsal yönetim anlayışının paydaşların isteklerine göre düzenlendiğini ve İKY' nin katkısının bu gereksinimler doğrultusunda şekillenebileceği saptanmıştır. ideal olarak/ tercihen, İKY' nin ana amacı ve rolü örgütsel performansı arttırmaktır. Bu sebeple kurumsal yönetim modeli, İKY uygulamalarının etkililiğini kabul etmekte ve pekiştirmektedir. (Konzelmann vd., 2006).

2007 yılında Türkiye’ de yapılan bir çalışmada; ana hipotez olarak, kurumsal yönetim uygulamalarının var olduğu işletmelerdeki yönetim uygulamalarının çalışanların bağlılığına olumlu yönde katkı sağladığı hipotezi istatistikî açıdan anlam ifade edecek şekilde kabul edilmiştir. Ana hipotezin kabulüne en fazla etki eden faktörlerden, yönetim uygulamalarında gerek kurum içi gerekse de kurum dışı tüm paydaşların düşünülmesi ve çalışma prensiplerinin bu yönde düzenlenmiş olması, gözetim, denetim ve kontrollerin etkin bir şekilde yapılması, çalışan bilgilerinin gizli tutulması ve haklarına saygı duyulması konuları etkili olmuştur. Ayrıca kurumsal yönetim uygulaması olan işletmelerin yönetsel etik ve paydaşlar konusu ile daha yakından ilgilendikleri görülmektedir. Bu ilginin çalışanların paydaş konusuna verdikleri önem ve bilinç düzeyini arttırdığı ve son olarak da İKY uygulamaları ile çalışanların katılımı, yönetsel etik ve kurumsal yönetişimin örgüt içi iletişimi gibi konularda bir etkileşim olduğu görülmektedir (Ayvaz, 2007).

2010 yılında Türkiye’ de yapılan bir çalışmada kurumsal yönetim uygulamaları sonucu şirketlerde yaşanan değişimler ve kurumsal yönetişim uygulamalarının İKY uygulamaları ile ilişkileri ve çalışanların İKY ile ilgili kurumsal yönetişim uygulamaları konusuna verdikleri önem ve kendi şirketlerindeki uygulamaların başarı düzeyi ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda; kurumsal yönetim uygulamaları, çalışanların haklarını ve haklarının ihlali durumunda uğrayabileceği zararı belirten yazılı düzenlemelerle ilgili olarak, çalışanların konuya verdikleri önem ile ilgili uygulamaların başarısı hakkındaki algılarını ve tatmin düzeylerini yükseltebilmektedir. Kurumsal yönetim uygulamaları çalışanların yönetime katılımının teşvik edilmesi ve performans geliştirmeye yönelik teşvik sistemleri uygulamaları konularına verdikleri önem düzeyini yükseltebilmekte, uygulamaların var olma olasılığını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Uygulamaların varlığı ise, çalışanların çalıştıkları işletmedeki ilgili uygulamalar hakkındaki başarı algılarını ve tatminlerini yükseltebilmektedir (Ulusal, 2010).

2013 yılındaki çalışma ise, kurumsal yönetim yapısı ile oluşturulan örgütsel bağlam tarzını analiz etmektir. Bu kapsamda kurumsal yönetimin, firmalara rekabet avantajı sağlayan insan kaynaklarının ayırt edici yeteneklerinin gelişimini ve işbirliğini oluşturduğu savunulmaktadır (Pelayo-Maciel ve Sanchez- Gurierrez, 2013).

2016 yılında yayımlanan bir makalede stratejik insan kaynakları ve kurumsal yönetim arasındaki bağlantı ele alınmıştır. Makale de öncelikli olarak organizasyon içerisindeki insanların nasıl yönetildikleri ve yönetilme tercihlerinin kurumsal yönetim üzerindeki etkisi ele alınmaktadır. Ayrıca stratejik insan kaynakları yaklaşımındaki İK bileşenlerinin / oyuncularının firmanın kurumsal yönetim modeli ile yeniden nasıl yapılandırılacağını, firmanın yapılandırılma tarzı dikkate alarak İK üzerindeki etkisi incelenmektedir. Makaleye göre; müzakere ve iletişim süreci aracılığıyla, sembolik uygulamalar, materyaller dizisi ve örgütsel stratejik insan kaynakları yaklaşımları olarak yasalaştırılan bireysel kararlar; İK yöneticileri tarafından oluşturulmaktadır. Firma düzeyindeki kurumsal yönetim anlayışı, insan kaynakları yönetimi alanında, örgütsel bazdaki uygulama ve yaklaşımlar adına yeniden yapılandırmaya yardım ettiğinde kurumsal bütünlük gerçekleşmektedir. Dolayısıyla çalışmada, benzer stratejik insan kaynakları yaklaşımları ve firma uygulamaları kavramsal olarak ve hatta sosyal noktada kurumsal yönetim mantığını yeniden oluşturabileceği ileri sürülmektedir (Martin vd., 2016).

Kurumsal yönetim ilkeleri, insan kaynakları uygulamaları ve işletme performansı başlıklarının birbirleri ile olan ilişkisi/etkileşimine literatür dikkate alınarak kapsamlı bir şekilde yer verilmiştir. Bu üç ana başlığın birbirleriyle organik bağı olduğu keşfedilerek, üç başlığın birlikte değerlendirilerek elde edilen sonuçlara ilişkin literatürde bir boşluk olduğu fark edilmiştir. Bu sebeple literatüre katkı sağlamak ve bu alanda yapılacak olan çalışmalara basamak oluşturmak adına geliştirilen hipotez şu şekildedir;

H₃ : İnsan kaynakları Uygulamalarının, Kurumsal Yönetim İlkeleri (KYİ) ve İşletme Performansı arasında aracılık etkisi vardır.

4. METOD

Bu bölümde tüm araştırma boyunca kullanılan yöntem ve uygulamaya, ölçeklerin oluşturulmasına yönelik bilgiye, araştırmadan elde edilen veriler ve bunların değerlendirilmesine yer verilmiştir. Ayrıca araştırma ölçeğinin güvenilirlik analizleri, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri tek tek ele alınarak değerlendirilmiştir.

Araştırmanın konusunu işletmelerde Kurumsal Yönetim İlkeleri ve İnsan Kaynakları Uygulamalarının işletme performansı üzerine etkisi oluşturmaktadır. Bu bağlamda ilk olarak kurumsal yönetim ilkeleri ve insan kaynakları uygulamalarının ayrı ayrı işletme performansı üzerinde etkili olup olmadığı ölçülmüştür. İkinci olarak kurumsal yönetim ilkelerinin işletme performansı üzerinde etkisinde insan kaynakları uygulamalarının aracılık rolünün etkisi ölçülmeye çalışılmıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Çağdaş yönetim yaklaşımlarından olan Kurumsal Yönetim ilkeleri, işletmecilik anlamında hem İnsan Kaynakları Uygulamaları hem de işletme performansı açısından önemli bir modeldir. Birçok işletme Kurumsal Yönetim ilkelerine entegre olma adına çeşitli uygulamalarla çaba göstermektedir. Kurumsal Yönetim ve İnsan Kaynakları uygulamalarının birbirleri ile ve işletme performansı ile etkisine yönelik çalışmalara bir önceki bölümde yer verilmiş, bu bulgulara yönelik tartışmalar üzerine değinilmiştir. Yapılan çalışmalarda genel hatları ile Kurumsal yönetimin işletme performansına çeşitli oranlarda etkisinin olduğu, bu etkinin yöneticiler, pay sahipleri, paydaşlar ve etkilenen tüm taraflar açısından nasıl yorumlanacağını gösterilmektedir.

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

4.2. Ana Kütle ve Örneklem

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

4.3. Araştırma Yöntemi

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

Araştırmada Kurumsal Yönetim İlkelerine ile ilgili sorular Kurumsal yönetim ilkelerini değişkenler bazında ele alan en gelişmiş ölçek CLSA (Credit Lyonnais Securities Asia) tarafından geliştirilen CLSA ölçeğinden alınmıştır (CLSA, 2001). Ölçeğin Türkçe' ye çevrilerek özetlenmiş haline Veysel Kula' nın 2006 yılında piyasaya sunduğu 'Kurumsal Yönetim, Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği' kitabından ulaşılmıştır (Kula, 2006). CLSA tarafından yayınlanan ölçeğin orijinaline Gilbert E. Arce ve Edgar A. Robles tarafından yayınlanan 'Corporate Governance In Costa Rika' çalışmasından ulaşılmıştır (Arce ve Robles, 2005). Veysel Kula tarafından 2006 yılında yayınlanan 'Kurumsal Yönetim, Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği' kitapta CLSA ölçeği Türkçe' ye çevrilmiştir. Kurumsal Yönetim İlkeleri Ölçeği hepsi de olumlu yükleme

sahip, 7 alt boyuttan oluşmaktadır. KYİ' ne Yönelik alt değişkenlere ve soru sayısına ait tablo, Tablo 4.1' de gösterilmektedir.

Tablo 4.1: KYİ Alt değişkenleri ve soru sayısı

KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ	İÇERDİĞİ SORU SAYISI
Şeffaflık	9
Hesap Verilebilirlik	8
Sorumluluk	6
Eşitlik-Adillik	10
Sosyal Farkındalık	6
Bağımsızlık	8
Disiplin	9

Ölçek toplamda 56 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin ifadeleri 5' li Likert Tipi Ölçekle sorulmaktadır. Sorulara ait değerlendirme seçenekleri şöyledir: 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum.

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

anket sorularından yararlanılmıştır (Genç, 2009). Oluşturulan İnsan Kaynakları uygulamaları soruları yedi alt boyuttan oluşmaktadır. İK uygulamalarına Yönelik alt değişkenlere ve soru sayısına ait tablo, Tablo 4.2’ de gösterilmektedir.

Tablo 4.2: İKU Alt değişkenleri ve soru sayısı

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI	İÇERDİĞİ SORU SAYISI
İşe Alma-Seçme	5
Eğitim-Geliştirme	6
Kariyer Yönetimi	7
Performans Değerleme-Ödüllendirme	10
Performans Geri Bildirim	4
Ücret Sistemi	6
Yazılı Politika ve Dokümantasyon	3

Ölçek toplamda 41 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin ifadeleri 5’ li Likert Tipi Ölçekle sorulmaktadır. Sorulara ait değerlendirme seçenekleri şöyledir: 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum.

Araştırmada İşletme performansına yönelik soruları; Antoncic ve Hisrich (2001), Zahra ve arkadaşları (2002), Chang ve arkadaşları (2003), King ve Zeithaml, (2001), Lynch ve arkadaşları (2000), Rozenzweig ve arkadaşları (2003), Venkatraman ve Ramanujan (1986), Baker ve Sinkula (1999), Vorhies ve arkadaşları (1999), Vorhies ve Morgan (2005) adlı araştırmacıların geliştirdiği ölçekler üzerinden finansal ve büyüme performansını ölçmek için oluşturduğunu aktaran ve kullanan Erkut Altındağ’ın (2011) ‘Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti ve Firma Performansı Üzerinde Etkisi’ başlıklı doktora tezinde kullanılan anket sorularından oluşturulmuştur. Oluşturulan İşletme performansı soruları mali ve büyüme performansı olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır (Altındağ, 2011). İşletme performansı alt değişkenlerine ve soru sayısına ait tablo, Tablo 4.3’ de gösterilmektedir.

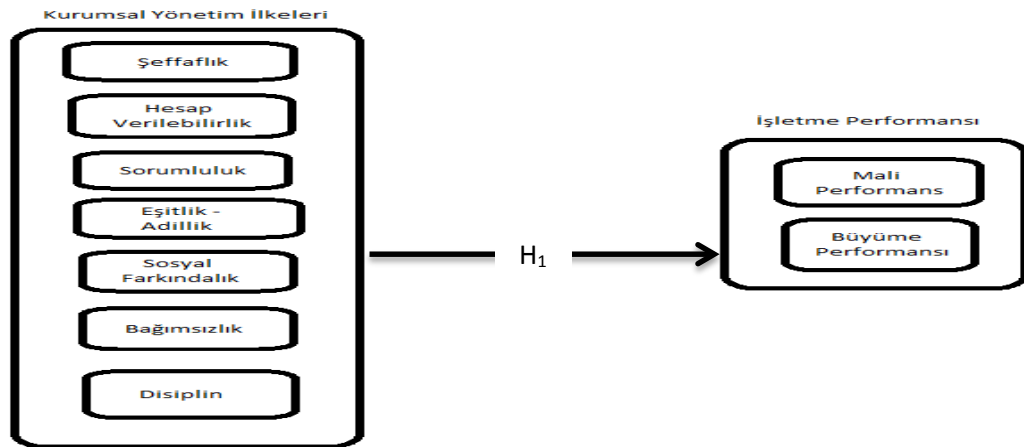
Tablo 4.3: İşletme Performansı Alt değişkenleri ve soru sayısı

İŞLETME PERFORMANSI	İÇERDİĞİ SORU SAYISI
Mali Performans	6
Büyüme Performansı	7

Ölçek toplamda 13 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin ifadeleri 5' li Likert Tipi Ölçekle sorulmaktadır. Soruların, işletmenin son üç yıl içerisindeki mali ve büyüme performansını rakipler ile kıyaslayarak değerlendirilmesi istenmiştir. Sorulara ait değerlendirme seçenekleri şöyledir: 1-Çok Düşük, 2-Ortalamanın Altı, 3-Ortalama, 4-Ortalamanın Üstü, 5-Çok Yüksek.

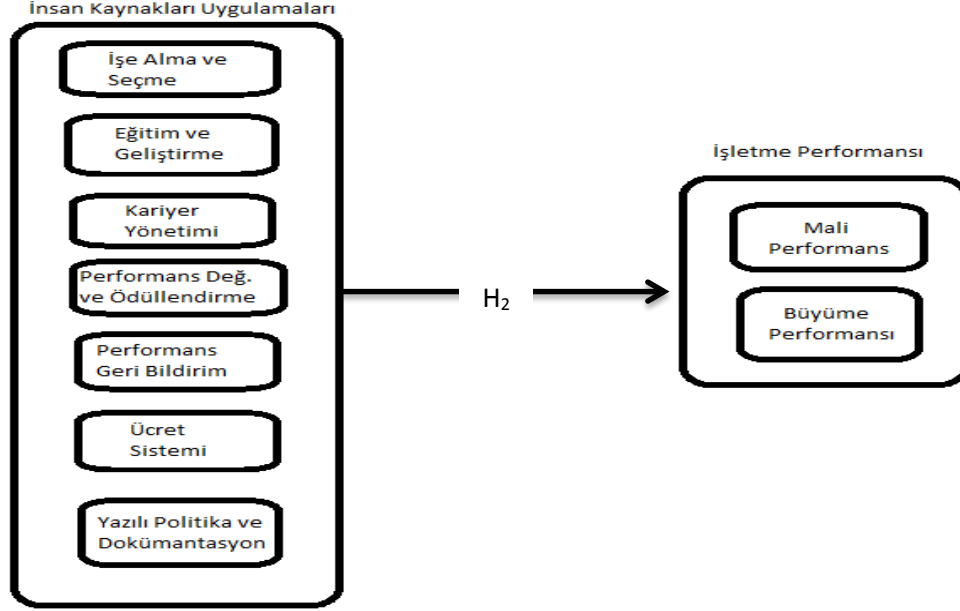
4.4. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırma temelde bağımsız değişkenlerin (Kurumsal Yönetim İlkeleri ve İnsan Kaynakları Uygulamalarının) alt değişkenlerinin, bağımlı değişken (İşletme Performansı) üzerindeki etkisi üzerine kurgulanmıştır. Ayrıca Kurumsal Yönetim ilkeleri ile İnsan Kaynakları uygulamaları üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Daha sonra İnsan Kaynakları Uygulamalarının ara değişken etkisine bakılmıştır. Bu doğrultuda H_1 için geliştirilen model Şekil 4.1' deki gibidir;



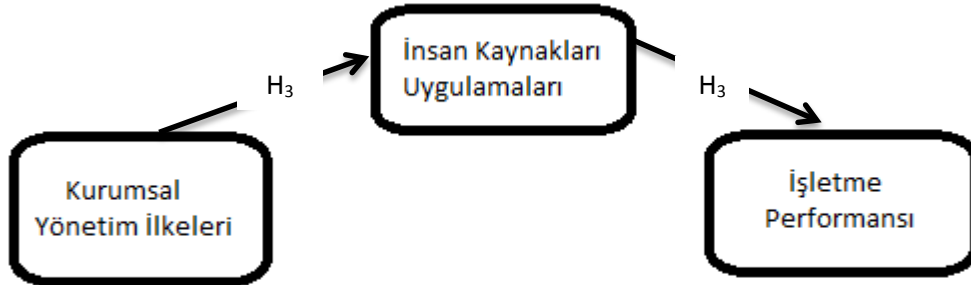
Şekil 4.1: H_1 Hipotezine ait araştırma modeli

İnsan kaynakları uygulamalarının işletme performansına etkisine yönelik geliştirilen hipotez H₂ hipotezi ile ifade edilmiştir. Bu doğrultuda H₂ için geliştirilen model Şekil 4.2' deki gibidir;



Şekil 4.2: H₂ Hipotezine ait araştırma modeli

İnsan kaynakları uygulamalarının, kurumsal yönetim ilkeleri ve işletme performansı arasından aracılık etkisi (mediation effect) yarattığına dair ileri önerilen hipotez H₃ hipotezi olarak ifade edilmiştir. Buna göre H₃ hipotezi Şekil 4.3' teki gibidir:



Şekil 4.3: H₃ Hipotezine ait araştırma modeli

Araştırma için geliştirilen modele bağlı kalarak oluşturulan hipotezlere Tablo 4.4' de yer verilmiştir.

Tablo 4.4: Araştırmada Geliştirilen Hipotezler

H₁	Kurumsal Yönetim İlkeleri (KYİ); işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.
H _{1a}	Şeffaflık; işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.
H _{1b}	Hesap verilebilirlik; işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.
H _{1c}	Sorumluluk; işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.
H _{1d}	Eşitlik-Adillik; işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.
H _{1e}	Sosyal farkındalık; işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.
H _{1f}	Bağımsızlık; işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.
H _{1g}	Disiplin; işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.
H₂	İnsan Kaynakları Uygulamaları; işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.
H _{2a}	İşe Alma ve Seçme; işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.
H _{2b}	Eğitim ve Geliştirme; işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.
H _{2c}	Kariyer Yönetimi; işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.
H _{2d}	Performans Değerleme ve ödüllendirme; işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.
H _{2e}	Performans Geri Bildirim; işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.
H _{2f}	Ücret Sistemi; işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.
H _{2g}	Yazılı Politika ve Dokümantasyon; işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.
H₃	İnsan kaynakları Uygulamalarının, Kurumsal Yönetim İlkeleri (KYİ) ve İşletme Performansı arasında aracılık etkisi vardır.
H _{3a}	İnsan kaynakları Uygulamalarının, Şeffaflık ve İşletme Performansı arasında aracılık etkisi vardır.
H _{3b}	İnsan kaynakları Uygulamalarının, Hesap Verilebilirlik ve İşletme Performansı arasında aracılık etkisi vardır.
H _{3c}	İnsan kaynakları Uygulamalarının, Sorumluluk ve İşletme Performansı arasında aracılık etkisi vardır.
H _{3d}	İnsan kaynakları Uygulamalarının, Eşitlik- Adillik ve İşletme Performansı arasında aracılık etkisi vardır.
H _{3e}	İnsan kaynakları Uygulamalarının, Sosyal Farkındalık ve İşletme Performansı arasında aracılık etkisi vardır.
H _{3f}	İnsan kaynakları Uygulamalarının, Bağımsızlık ve İşletme Performansı arasında aracılık etkisi vardır.
H _{3g}	İnsan kaynakları Uygulamalarının, Disiplin ve İşletme Performansı arasında aracılık etkisi vardır.

5. ANALİZ VE BULGULAR

Araştırmaya katılan firma çalışanlarından hazırlanan anket (Kişisel Bilgi Formu, Kurumsal Yönetim İlkeleri Ölçeği, İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği ve İşletme Performansı Ölçeği) yoluyla elde edilen verilerin tümü SPSS 18.0 for Windows paket programı, LISREL 8.80 ve Excel Spreadsheet Macro for Sobel Test ile analize tabi tutulmuştur. Araştırmanın amacına uygun olarak, toplanan verilerle şu analizler yapılmıştır:

1. Örneklemi oluşturan katılımcıların demografik özelliklerini özetlemek açısından değişkenlerinin frekans (f) ve yüzdeleri (%) hesaplanmıştır.
2. Katılımcıların ölçeklerden aldıkları puanların ortalamaları (\bar{X}) ve standart sapma değerleri (ss) hesaplanmıştır.
3. Araştırma için oluşturulan hipotezlerin test edilmesi aşamasında, iki değişkenli (bağımlı-bağımsız) olanlar basit doğrusal regresyon analizi, ara değişken olarak mediatör (aracı etki) role bakıldığında ise hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır.
4. Aracılık rolüne ilişkin hipotezlere yönelik yapılan regresyon analizleri sonrası sonuçların kontrolüne (sağlaması) yönelik Sobel Test yapılmıştır.
5. Ölçekler arasındaki ilişkileri araştırmak üzere Pearson momentler çarpımı korelasyonu katsayıları hesaplanmıştır.

Tüm istatistiksel hesaplamalarda anlamlılık düzeyi .05 olarak kabul edilmiştir.

5.1. Örneklemeye Ait Demografik Veriler

Araştırmanın katılımcılarının demografik özelliklerine ait bazı tanımlayıcı bilgiler elde edilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerine yönelik tüm bilgiler Tablo 5.1’ de özetlenmiştir.

Tablo 5.1: Araştırma grubunun (örneklem) demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları (N=304)

Değişken	Grup	f	%	Birikimli %	
Cinsiyet	Erkek	246	80,9	80,9	
	Kadın	58	19,1	100,0	
Eğitim durumu	Orta Öğretim	27	8,9	8,9	
	Ön Lisans-MYO	26	8,6	17,4	
	Lisans	195	64,1	81,6	
	Yüksek Lisans	46	15,1	96,7	
	Doktora	10	3,3	100,0	
İşletmedeki statü	İşletme Sahibi	21	6,9	6,9	
	İşletme Ortağı	13	4,3	11,2	
	Üst Düzey Yönetici	90	29,6	40,8	
	Orta Düzey Yönetici	139	45,7	86,5	
	Alt Düzey Yönetici	41	13,5	100,0	
İşletmedeki birim	Genel Yönetim	107	35,2	35,2	
	İnsan Kaynakları	25	8,2	43,4	
	Üretim-ARGE	16	5,3	48,7	
	Muhasebe-Finans-Pazarlama	60	19,7	68,4	
	Diğer	96	31,6	100,0	
Yönetim kurulu üyesi olma	Evet	89	29,3	29,3	
	Hayır	215	70,7	100,0	
İşletmenin faaliyet alanı	Tekstil/Giyim/Deri	42	13,8	13,8	
	Gıda/İçecek	35	11,5	25,3	
	Kimya/Petrol/Plastik/Madencilik	31	10,2	35,5	
	Otomotiv/Makine Teçhizat	27	8,9	44,4	
	İlaç/Tıbbi Cihaz	2	0,7	45,1	
	Mobilya/Ağaç/Kağıt	12	3,9	49,0	
	Beyaz Eşya/Metal Eşya/Çelik Eşya	23	7,6	56,6	
	Telekomünikasyon/Bilişim/Elektrik-Elektronik	14	4,6	61,2	
	Bankacılık/Finans/Sigorta/Gayri Menkul	35	11,5	72,7	
	Turizm/Konaklama/Eğlence	29	9,5	82,2	
	Diğer	54	17,8	100,0	
	İşletmenin yönetim yapısı	Aile Bireyleri	121	39,8	39,8
		Aile Dışından Ortaklar	28	9,2	49,0
Profesyonel Yöneticiler		155	51,0	100,0	
İşletmenin kuruluş yaşı	1-5 yıl	40	13,2	13,2	
	6-10 yıl	43	14,1	27,3	
	11-15 yıl	48	15,8	43,1	
	16-20 yıl	46	15,1	58,2	
	21 yıl ve üzeri	127	41,8	100,0	

Tablo 5.1(devam): Araştırma grubunun (örneklemin) demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları (N=304)

Değişken	Grup	f	%	Birikimli %
İşletmenin personel sayısı	1-49 arası çalışan	67	22,0	22,0
	50-149 arası çalışan	45	14,8	36,8
	150-249 arası çalışan	70	23,0	59,9
	250-499 arası çalışan	32	10,5	70,4
	500 ve üzeri çalışan	90	29,6	100,0
İşletme borsada (BİST) işlem görüyor mu?	Evet	73	24,0	24,0
	Hayır	231	76,0	100,0
BİST Kurumsal Yönetim Endeksine dahil mi?	Evet	56	18,4	18,4
	Hayır	248	81,6	100,0
Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu alındı mı?	Evet	85	28,0	28,0
	Hayır	219	72,0	100,0
Kredi Derecelendirme Notu alındı mı?	Evet	95	31,3	31,3
	Hayır	209	68,8	100,0

Araştırmaya, toplam 304 kişi katılmıştır. Katılımcıların %80,9'u erkek ve %19,1'i kadındır. Bu kişilerin büyük kısmı, %64,1 ile bir lisans programından mezundur. En küçük eğitim grubunu %3,3 ile doktorasını yapanlar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların %6,9'u işletme sahibi, %4,3'ü işletme ortağı, %29,6'sı üst düzey yönetici, %45,7'si orta düzey yönetici ve kalan %13,5'i alt düzey yöneticidir. Katılımcıların büyük bir kısmı, %35,2 ile genel yönetim biriminde görev yapmakta olup %29,3 yönetim kurulu üyesidir. Çeşitli faaliyet alanlarında görev yapan katılımcılar arasında en küçük grubu, %0,7 ile ilaç/tıbbi cihazlar alanında çalışanlar oluşturmaktadır. En büyük grubu ise ('Diğer' hariç) %13,8 ile tekstil alanında çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanlara, işletmenin yönetim yapısı sorulduğunda, işletmelerin yönetim yapısının %39,8'inin aile bireylerinden, %9,2'sinin aile dışında ortaklardan ve %51,0'inin profesyonellerden oluştuğu belirtilmiştir. İşletmelerin büyük bir bölümü, %41,8 ile 21 yıl ve üstü bir kuruluş yaşına sahiptir. 1-5 yıllık kuruluş yaşına sahip işletmelerin oranı sadece %13,2'dir. İşletmelerde çalışan personel sayılarına bakıldığında, en büyük grubun %29,6 ile 500 ve üzeri personeli olduğu, en küçük grubun ise %10,5 ile 250-499 personeli olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin %24,0'ünün borsada (BİST-Borsa

İstanbul) işlem gördüğü, %18,4'ünün BİST Kurumsal Yönetim Endeksine dahil olduğu, %28,0'inin Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu aldığı ve son olarak %31,3'ünün Kredi Derecelendirme Notu aldıkları görülmektedir.

5.2. Araştırmanın Geçerlilik Ve Güvenilirlik Analizi

Sonuçları

Çalışmada daha önce yapılan araştırmalarda kullanılan ölçeklerden yararlanılmıştır. Ancak söz konusu ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği mevcut araştırmada da test edilmiştir. Güvenilirlik, bir ölçme aracının sistematik ve tutarlı olduğunu, ölçüm skorlarının rastgele hatalar içermediğini ifade etmektedir (Schwab, 2005). Araştırmada, ölçeklerin ve ölçeklerin alt boyutlarının güvenilirliğini ölçmek için içsel tutarlılık yöntemi kullanılmıştır. İçsel tutarlılık yöntemi, her bir ölçek sorusunun aynı fikri ölçüp ölçmediği ve bu şekilde ölçekte yer alan maddelerin içsel tutarlılığının olup olmadığı tespit etmektedir (Bryman ve Cramer 2005; Bayram, 2009). Araştırmada içsel tutarlılık yöntemlerinden ise, Cronbach (1951) tarafından geliştirilen Cronbach-Alfa güvenilirlik katsayısı metodu kullanılmıştır (Cronbach, 1951). Cronbach-Alfa, içsel güvenilirliği yani aynı boyutu ölçen ifadelerin birbirleriyle ne kadar tutarlı olup olmadığını ölçmektedir. Cronbach-Alfa yöntemine göre ifadelerin birbiri ile ilişkisi, yani korelasyonu ne kadar yüksekse o ifadeleri ölçen ölçek de o ölçüde tutarlıdır ve güvenilirdir (Field, 2009).

Araştırmada Kurumsal Yönetim İlkelerini değerlendirmek adına kullanılan ve 56 sorudan oluşan ölçeğin güvenilirlik analizinde genel değer 0,968; İnsan Kaynakları Uygulamalarında yer alan 41 soru ile oluşturulan ölçeğin güvenilirlik analizi için genel değer 0,969; işletme performansının tespitine yönelik 13 sorudan oluşan ölçeğin güvenilirlik analizi için genel değer ise 0,934 olarak tespit edilmiştir. Cronbach-Alfa değerinin 0.60'ın üzerinde çıkması ölçeğin güvenilirliği açısından yeterli bulunmaktadır (Nunnally ve Bernstein, 1994). Araştırmada ulaşılan rakamlar, eşik değer olarak kabul edilen oranın hayli üzerindedir. Yine de hiçbir şüpheye yer bırakmaksızın alt faktörlere de ayrı ayrı bakılmış ve güvenilirlik değerleri Tablo 5.2' de gösterilmiştir.

Tablo 5.2: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

ANA DEĞİŞKENLER	ALT FAKTÖRLER	ALFA (<i>a</i>) KATSAYISI
Kurumsal Yönetim İlkeleri		0,968
	Şeffaflık	0,872
	Hesap Verilebilirlik	0,856
	Sorumluluk	0,856
	Eşitlik	0,889
	Sosyal Farkındalık	0,821
	Bağımsızlık	0,876
	Disiplin	0,870
İnsan Kaynakları Uygulamaları		0,969
	İşe Alma ve Seçme	0,892
	Eğitim-Geliştirme	0,893
	Kariyer Yönetimi	0,878
	Performans Değerleme Ve Ödüllendirme	0,926
	Performans Geri Bildirim	0,853
	Ücret Sistemi	0,874
	Yazılı Politika ve Dokümantasyon	0,799
İşletme Performansı		0,934
	Mali Performans	0,886
	Büyüme Performansı	0,898

Bir ölçeğin güvenilir olması geçerli olduğu anlamına gelmemektedir. Bu sebeple çalışmanın geçerlilik analizi de test edilmiştir. Geçerlilik tanım olarak, ölçmenin doğruluk derecesidir ve ölçülen özelliklerin gözlenen ölçek puanlarındaki gerçek farklarını yansıtmaktadır. Araştırmada geçerlilik türlerinden yapısal geçerlilik kullanılmıştır. Yapısal geçerlilik, teorik bir yaklaşım olup, ölçeğin özelliklere uygun bir teorik yapı gösterip göstermediği konusu ele alır ve ölçeğin hangi karakteristiği ölçtüğünü belirlemektedir. Ayrıca aynı test içerisindeki değişkenleri sonuçlarını analiz eder (Cortina, 1993; Field, 2009).

Ortaya çıkan sonuçların genel güvenilirliği olan eşik değerin oldukça üzerinde olması araştırmanın ölçeğinin model olarak doğru bir şekilde oluşturulduğunun ve anketi yanıtlayanların benzer sorulara aynı doğrultuda anlam yükleyip cevap verdiklerini göstermektedir. Birbirinden bağımsız ve farklı yapıda gözükken birçok ölçeğin aynı anda kullanıldığı bu araştırmada soruların birbirleriyle uyum içinde olduğu ve her bir bölümün diğer bölümü desteklediği ortaya çıkmıştır. Anketlerin ana kütle ve buna bağlı örnekleme ulaştırılmasından önce yapılan keşifsel analizlerde de benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Güvenilirlik analizini müteakiben, araştırmada benzer soruların aynı amaca hizmet edip etmediğini ortaya koyan, ölçeğin yapısal geçerliliğini tespit etmek için faktör analizi yöntemi uygulanmış, ardından korelasyon analizi yapılmıştır.

5.3. Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizi birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni az sayıda anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir (Bryman ve Cramer 2005; Ho, 2006). Faktör analizi kendi içinde açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Açıklayıcı faktör analizinde araştırmacı araştırma yaptığı konuyla ilgili olarak değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik olarak herhangi bir fikrinin veya öngörüsünün olmaması sebebiyle değişkenler arasındaki muhtemel ilişkiyi ortaya çıkarmaya çalışır (Nunnally ve Bernstein, 1994). Doğrulayıcı faktör analizinde ise araştırmacı tarafından daha önceden belirlenen bir ilişkinin varlığını ve doğruluğunu test etmek amaçlanmaktadır (Nunnally ve Bernstein, 1994).

Araştırmada kullanılan anket üç ana bölümden ve 110 sorudan oluşmaktadır. Kurumsal Yönetim İlkeleri 56, İnsan Kaynakları Uygulamaları 41 ve İşletme performansı 13 soru ile ölçülmüştür. Araştırmada kullanılan ölçekler, geçerliliği ve güvenilirliği onaylanmış ve daha önce başka araştırmalarda da kullanılmış ölçeklerin geliştirilmesiyle oluşturulmuştur. Yine de söz konusu ölçeklerin daha önce farklı bir kültürde ve farklı bir örnekleme kullanılmasından dolayı verilerin faktör analizine tutulması ve ortaya çıkan faktörlere ilişkin güvenilirliklerin elde edilmesi gerekmiştir. Araştırmada kullanılan değişkenler göz önüne alındığında KYİ yedi, İKU yedi ve işletme performansı iki alt boyuttan oluştuğu görülmektedir. Anketi oluşturan 5' li Likert tipi 110 soru keşifsel faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi uygulanırken KYİ, İKU ve İşletme performansı soruları ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur. Yapılan araştırmada keşifsel faktör analizi yapılmıştır.

5.3.1. Kurumsal Yönetim İlkeleri Ölçeği Faktör Yapısı ve Güvenilirlik Analizleri

Kurumsal Yönetim İlkeleri Ölçeğinin, araştırmaya katılanlar tarafından bir veya birden fazla boyutlu algılanıp algılanmadığı ve bir bütün olarak tutarlı bir şekilde araştırmaya katılanların, kurumsal yönetim ilkelerini algılama düzeyine ilişkin görüşlerini ölçüp ölçmediği bir faktör analizi ile sınanmıştır.

Tablo 5.3: Kurumsal Yönetim İlkeleri Ölçeğine ilişkin KMO ve Bartlett Testi (N=304)

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklemin Uygunluğu Ölçümü		0,939
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare (X^2)	11196,726
	Serbestlik Derecesi (sd)	1540
	Anlamlılık (p)	0,000

Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. KMO örneklem yeterliliği test değerinin kabul edilebilir en alt sınırı 0,50'dir. Bu değer 0,50 ile 0,70 arasında olması orta, 0,70 ile 0,80 arasında olması iyi, 0,80 ile 0,90 arasında olması çok iyi, 0,90 ve yukarısı mükemmel olarak değerlendirilmektedir (Field, 2009). Bartlett küresellik testi, değişkenlerin arasında

yeterli oranda ilişki olup olmadığını göstermektedir. Bartlett testinin anlamlı olması ($p < .05$) değişkenler arasında yeterli derecede ilişki/korelasyon olduğunu ifade etmektedir (Hair vd, 2010).

Tablo 5.3'den de görüleceği üzere ölçek ile toplanan verilerin faktör analizine uygunluğu için yapılan *Kaiser Meyer Olkin (KMO)* testi, ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu ve ölçülen özelliğin, örneklemin seçildiği evrende çok boyutluluk özelliği taşıdığını göstermektedir [$KMO = .939$; $X^2 = 11196,726$; $sd = 1540$ ve $p < 0,001$]. Veri grubu için yapılan Bartlett Küresellik testi sonucu $p < ,001$ bulunduğundan, ölçeğin maddeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Kurumsal Yönetim İlkeleri Ölçeği daha sonra açımlayıcı faktör analizine (Exploratory Factor Analysis) tabi tutulmuştur. Temel bileşenler analizlerinden Principal Component Analysis, Varimax with Kaiser Normalization teknikleri kullanılmıştır.

Uygulanan ilk faktör analizi sonucu ölçeğin sekiz boyuttan meydana geldiği ve boyutların toplam varyansın %62,3'ünü açıkladıkları bulunmuştur. Ancak, ölçekte yer alan d5, d9, e6 ve f1 maddelerin (Dört madde) birden fazla (Üç ve Dört boyutta) faktör yükü aldığı görülmüştür. Sayılan maddelerin düşük yük değerleri ve birden çok faktörden yük almaları durumlarına bakılarak teker, teker ölçekten çıkarılarak faktör analizleri yenilenmiştir. Yapılan sonraki faktör analizi sonucunda ölçeğin yedi alt boyuttan oluştuğu ve toplam varyansın %58,6'sını açıkladıkları bulunmuştur. Ancak ölçekte yer alan b8 ve c2 maddelerinin dört alt boyutta birden faktör yükü almaları nedeniyle bu maddelerin de çıkarılmasına karar verilmiş ve faktör analizi yenilenmiştir. Üçüncü faktör analizinde de ölçeğin yedi alt boyuttan oluştuğu görülmüş ve toplam varyansın %59,4'ünü açıkladıkları anlaşılmıştır. Ancak, a7 maddesinin üç alt boyutta birden faktör yükü alması nedeniyle ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Son faktör analizi sonucu ölçeğin yine yedi boyuttan meydana geldiği ve boyutların toplam varyansın %59,9'unu açıkladıkları bulunmuştur (Tablo 5.4). Ölçeğin ilk alt boyutu toplam varyansın %10,1'ini, ikinci alt boyut toplam varyansın %9,7'sini, üçüncü boyut toplam varyansın %8,97'sini, dördüncü boyut toplam varyansın %8,86'sını, beşinci boyut toplam varyansın %8,44'ünü, altıncı boyut toplam varyansın %7,69'unu ve yedinci alt boyut toplam varyansın %6,10'unu açıklamaktadır.

Tablo 5.4: Kurumsal Yönetim İlkeleri Ölçeği faktörlerine (alt boyutlarına) ilişkin açıklanan toplam varyans (N=304)

Bileşen	Karesi Alınmış Yük Toplamlarının Döndürülmesi	
	Varyansın Yüzdesi	Birikimli Yüzde
1	10,142	10,142
2	9,721	19,863
3	8,968	28,831
4	8,858	37,689
5	8,436	46,125
6	7,687	53,812
7	6,096	59,908

Metot: Temel Bileşenler Analizi

Faktör analizleri sonrası ölçeğin ve elde edilen alt boyutlarda yer alan maddelerin tekrar güvenirlik analizleri için Cronbach - Alfa modeli ile maddeler arası korelasyona bağlı uyum değerleri hesaplanmıştır (Tablo 5.5).

Tablo 5.5: Kurumsal Yönetim İlkeleri Ölçeği faktörlerine yönelik güvenirlik analizi

Boyut	Madde	Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde α Katsayısı	Faktöre Ait α Katsayısı
Şeffaflık	a1	0,583	0,845	0,859
	a2	0,665	0,835	
	a3	0,700	0,831	
	a4	0,715	0,830	
	a5	0,703	0,832	
	a6	0,648	0,837	
	a8	0,432	0,862	
	a9	0,453	0,861	
	Hesap V.	b1	0,502	
b2		0,679	0,798	
b3		0,667	0,799	
b4		0,462	0,839	
b5		0,564	0,816	
b6		0,590	0,813	
b7		0,678	0,798	
Sorumluluk	c1	0,515	0,838	0,831
	c3	0,753	0,762	
	c4	0,627	0,799	
	c5	0,636	0,796	
	c6	0,661	0,794	
Eşitlik	d1	0,604	0,843	0,859
	d2	0,623	0,840	
	d3	0,691	0,832	
	d4	0,580	0,845	
	d6	0,676	0,834	
	d7	0,603	0,843	
	d8	0,538	0,851	
	d10	0,530	0,850	

Sosyal F.	e1	0,475	0,814	0,822
	e2	0,608	0,790	
	e3	0,669	0,772	
	e4	0,691	0,766	
	e5	0,666	0,774	
Bağımsızlık	f2	0,655	0,857	0,875
	f3	0,696	0,852	
	f4	0,774	0,841	
	f5	0,769	0,842	
	f6	0,728	0,847	
	f7	0,507	0,875	
	f8	0,472	0,881	
	Disiplin	g1	0,561	
g2		0,553	0,862	
g3		0,514	0,864	
g4		0,674	0,850	
g5		0,711	0,847	
g6		0,707	0,846	
g7		0,564	0,860	
g8		0,562	0,860	
g9		0,624	0,855	

Yapılan faktör analizi sonrası tespit edilen birinci boyut (şeffaflık) için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) $\alpha=0,859$; ikinci alt boyut (hesap verilebilirlik) için 0,835; üçüncü alt boyut (sorumluluk) için 0,831; dördüncü alt boyut (eşitlik-adillik) için 0,859; beşinci alt boyut (sosyal farkındalık) için 0,822; altıncı alt boyut (bağımsızlık) için 0,875 ve yedinci alt boyut (disiplin) için 0,870 olarak bulunmuştur. Bu değerler, tüm alt boyutlarda yer alan maddelerin arasında güvenilirliğin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Her hangi bir madde faktörden (alt boyuttan) silindiğinde α katsayısının (alt boyutun güvenilirlik katsayısının) yükselmeyeceği görüldüğünden (son sütun) hiçbir alt boyuttan madde çıkarılmasına gerek görülmemiştir. Yedi alt boyut için yapılan madde analizleri sonrası 49 maddelik ölçeğin bütünü için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) $\alpha=0,963$ olarak bulunmuştur. Bu değer, maddelerin tek bir boyut (ölçek) olarak da kullanılabilceğini, maddeleri arasında yüksek derecede güvenilirliğin olduğunu göstermektedir.

5.3.2. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Faktör Yapısı ve Güvenilirlik Analizleri

İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğinin, araştırmaya katılanlar tarafından bir veya birden fazla boyutlu algılanıp algılanmadığı ve bir bütün olarak tutarlı bir şekilde araştırmaya katılanların insan kaynakları uygulamalarına ilişkin görüşlerini ölçüp ölçmediği bir faktör analizi ile incelenmiştir.

Tablo 5.6: İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğine ilişkin KMO ve Bartlett Testi (N=304)

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

Tablo 5.6’da da görüleceği üzere İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği ile toplanan verilerin faktör analizine uygunluğu için yapılan *Kaiser Meyer Olkin* (*KMO*) testi, ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu ve ölçülen özelliğin, örneklemin seçildiği evrende çok boyutluluk özelliği taşıdığını göstermektedir [KMO=.953; $X^2=8914,279$; $sd=820$ ve $p<0,001$]. Veri grubu için yapılan Bartlett Küresellik testi sonucu anlamlı ($p<,001$) bulunduğundan, ölçeğin maddeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği daha sonra açımlayıcı faktör analizine (Exploratory Factor Analysis) tabi tutulmuştur. Temel bileşenler analizlerinden Principal Component Analysis, Varimax with Kaiser Normalization teknikleri kullanılmıştır.

Uygulanan ilk faktör analizi sonucu ölçeğin yedi boyuttan meydana geldiği ve boyutların toplam varyansın %67,2’sini açıkladıkları bulunmuştur. Ancak, ölçekte yer alan j2, j7, k1, k5 ve m5 maddelerin (Beş madde) aynı anda ve yüksek yük değerleri ile üç faktörde de yer almaları nedeniyle ölçekten çıkarılmalarına karar verilmiştir. Yeniden yapılan faktör analizinde ölçeğin yedi boyuttan meydana geldiği ve toplam varyansın %68,6’sını açıkladığı görülmüştür. Fakat ölçekte yer alan i2, j1 ve k3 maddelerinin birden fazla ve yüksek yük değeri almaları nedeniyle, bu üç maddenin de ölçekten çıkarılması gerektiğine karar verilmiş ve faktör analizi yenilenmiştir.

İkinci analizi sonrası çıkarılmalarına karar verilen üç maddenin ölçekten çıkarılması sonrası uygulanan üçüncü faktör analizi sonucu ölçeğin yine yedi boyuttan/faktörden meydana geldiği ve boyutların toplam varyansın %69,2’sini

açıkladıkları bulunmuştur (Tablo 5.7). Ölçeğin ilk alt boyutu toplam varyansın %14,4'ünü, ikinci alt boyut toplam varyansın %12,8'ini, üçüncü boyut toplam varyansın %11,6'sını, dördüncü boyut toplam varyansın %9,9'unu, beşinci boyut toplam varyansın %8,7'sini, altıncı boyut toplam varyansın %8,4'ünü ve yedinci alt boyut toplam varyansın %3,5'ini açıklamaktadır.

Faktör analizleri sonrası İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğinin ve elde edilen alt boyutlarda yer alan maddelerin güvenirlik analizleri için Cronbach - Alfa modeli ile maddeler arası korelasyona bağlı uyum değerleri hesaplanmıştır (Tablo 5.8).



Tablo 5.7: İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği faktörlerine (alt boyutlarına) ilişkin açıklanan toplam varyans (N=304)

Bileşen	Karesi Alınmış Yük Toplamlarının Döndürülmesi	
	Varyansın Yüzdesi	Birikimli Yüzde
1	14,4	14,4
2	12,8	27,2
3	11,6	38,8
4	9,9	48,7
5	8,7	57,4
6	8,4	65,8
7	3,5	69,2

Metot: Temel Bileşenler Analizi

Tablo 5.8. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği faktörlerine ilişkin güvenilirlik analizi

Boyut	Madde	Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde α Katsayısı	Faktöre Ait α Katsayısı
İşe alma-seçme	h1	0,708	0,875	0,892
	h2	0,757	0,864	
	h3	0,768	0,862	
	h4	0,756	0,865	
	h5	0,698	0,877	
Eğitim, geliştirme	i1	0,648	0,850	0,868
	i3	0,724	0,832	
	i4	0,711	0,835	
	i5	0,733	0,830	
	i6	0,641	0,852	
Kariyer yönetimi	j3	0,657	0,776	0,825
	j4	0,651	0,779	
	j5	0,682	0,768	
	j6	0,616	0,794	
Performans değerlendirme ve ödüllendirme	k2	0,663	0,882	0,894
	k4	0,692	0,878	
	k6	0,636	0,886	
	k7	0,730	0,874	
	k8	0,762	0,870	
	k9	0,697	0,878	
Performans geri bildirim	l1	0,676	0,822	0,853
	l2	0,715	0,803	
	l3	0,728	0,799	
	l4	0,662	0,826	
Ücret sistemi	m1	0,735	0,822	0,864
	m2	0,662	0,841	
	m3	0,735	0,822	
	m4	0,678	0,838	
	m6	0,614	0,852	
Yazılı politika ve dokümantasyon	n1	0,596	0,799	0,799
	n2	0,671	0,704	
	n3	0,689	0,685	

Yapılan faktör analizi sonrası tespit edilen birinci boyut (işe alma-seçme) için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) $\alpha=0,892$ olarak hesaplanmıştır. Bu değer, boyutu oluşturan maddelerin arasında güvenilirliğin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Her hangi bir madde boyuttan silindiğinde α katsayısının (alt boyutun güvenilirlik katsayısının) yükselmeyeceği görüldüğünden [son sütun (0,862 ile 0,877 arasında)] beş maddenin de bu boyut altında kalmasına karar verilmiştir. Boyutun maddelerine ait Madde-Toplam Korelasyon katsayıları da maddeler arasında yüksek derecede ilişki olduğunu göstermektedir.

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

5.3.3. İşletme Performansı Ölçeği Faktör Yapısı ve Güvenilirlik Analizleri

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

Tablo 5.9: İşletme Performansı Ölçeğine ilişkin KMO ve Bartlett Testi (N=304)

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

Tablo 5.9’da da görüleceği üzere İşletme Performansı Ölçeği ile toplanan verilerin faktör analizine uygunluğu için yapılan *Kaiser Meyer Olkin (KMO)* testi, ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu ve ölçülen özelliğin, örneklemin seçildiği evrende çok boyutluluk özelliği taşıdığını göstermektedir [KMO=.936; $X^2=2471,721$; $sd=66$ ve $p<0,001$]. Veri grubu için yapılan Bartlett Küresellik testi sonucunun anlamlı ($p<,001$) çıkması, ölçeğin maddeleri arasında da anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

İşletme Performansı Ölçeği daha sonra açıklayıcı faktör analizine (Exploratory Factor Analysis) tabi tutulmuştur. Temel bileşenler analizlerinden Principal Component Analysis, Varimax with Kaiser Normalization teknikleri kullanılmıştır.

Uygulanan faktör analizi sonucu ölçeğin iki boyuttan meydana geldiği ve boyutların toplam varyansın %64,6’sını açıkladıkları bulunmuştur. Ancak bir maddenin (o6) her iki boyutta ve yüksek yük değeri ile yer aldığı görüldüğünden ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Tekrar yapılan faktör analizi sonrası ölçeğin yine iki boyuttan meydana geldiği ve boyutların toplam varyansın %65,1’ini açıkladıkları görülmüştür (Tablo 5.10). Ölçeğin ilk alt boyutu toplam varyansın %34,7’sini, ikinci alt boyut ise toplam varyansın %30,4’ünü açıklamaktadır.

Tablo 5.10: İşletme Performansı Ölçeği faktörlerine (alt boyutlarına) ilişkin açıklanan toplam varyans (N=304)

Bileşen	Karesi Alınmış Yük Toplamlarının Döndürülmesi	
	Varyansın Yüzdesi	Birikimli Yüzde
1	34,7	34,7
2	30,4	65,1

Metot: Temel Bileşenler Analizi

Faktör analizleri sonrası İşletme Performansı Ölçeği ve elde edilen alt boyutlarda yer alan maddelerin güvenilirlik analizleri için Cronbach - Alfa modeli ile maddeler arası korelasyona bağlı uyum değerleri hesaplanmıştır (Tablo 5.11).

Tablo 5.11: İşletme Performansı Ölçeği faktörlerine ilişkin güvenilirlik analizi

Boyut	Madde	Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde α Katsayısı	Faktöre Ait α Katsayısı
Mali performans	o1	0,732	0,841	0,875
	o2	0,746	0,838	
	o3	0,737	0,840	
	o4	0,628	0,867	
	o5	0,680	0,854	
Büyüme performansı	p1	0,618	0,893	0,898
	p2	0,715	0,881	
	p3	0,658	0,888	
	p4	0,751	0,877	
	p5	0,758	0,876	
	p6	0,748	0,877	
	p7	0,672	0,886	

Yapılan faktör analizi sonrası tespit edilen birinci boyut için (mali performans) güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) $\alpha=0,875$ olarak hesaplanmıştır. Bu değer, boyutu oluşturan maddelerin arasında güvenirliliğin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Her hangi bir madde boyuttan silindiğinde α katsayısının (alt boyutun güvenilirlik katsayısının) yükselmeyeceği görüldüğünden (0,838 ile 0,867 arasında) 5 maddenin de bu boyut altında kalmasına karar verilmiştir. Boyutun maddelerine ait Madde-Toplam Korelasyon katsayıları da maddeler arasında yeterli derecede ilişki olduğunu göstermektedir (0,628 ile 0,746 arasında değişmektedir).

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

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

5.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve gücü ile ilgili olarak bilgi vermektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994). Korelasyon katsayısı, bir değişkendeki değişimin diğer bir değişkendeki değişimi ne kadarını açıkladığını ve bu açıklamanın oransal değerini göstermektedir. Farklı durumlar için farklı korelasyon katsayıları geliştirilmiştir. Araştırmada, normal dağılıma sahip iki sürekli değişken arasındaki anlamlı bir ilişkinin derecesini belirleyen Pearson çarpım-moment korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Pearson korelasyon kat sayısı, aralıklı ölçekte ölçülmüş olan değişkenlerin arasındaki doğrusal ilişkinin derecesine ve yönüne bakılmak istendiğinde yaygın olarak kullanılan katsayıdır (Nunnally ve Bernstein, 1994). Pearson katsayısı "r" harfiyle sembolize edilerek, -1 ile +1 arasında değerler almaktadır. Bu değerler 0 ile +1 ; -1 arasında değişmektedir. Genel olarak 0' a yakın değerler iki değişken arasında doğrusal ve zayıf bir ilişki olduğunu, 1'e yakın değerler ise iki değişken arasında doğrusal ve güçlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Ho, 2006; Adams vd, 2007). Temel olarak iki değişken arasında Pearson Korelasyon katsayısının yorumu Tablo 5.12' deki gibi değerlendirilmektedir.

Tablo 5.12: Pearson Korelasyon Katsayısı Aralıkları

R	İlişki
0,00 - 0,20	Çok Zayıf
0,21 - 0,40	Zayıf
0,41 - 0,69	Orta
0,70 - 1,00	Güçlü

Karşılıklı ilişkiyi gösteren korelasyon, sebep-sonuç ilişkisini göstermediği için, bir bağımlı ve bir bağımsız değişken arasında aranabildiği gibi, iki bağımlı ya da iki bağımsız değişken arasında da aranabilmektedir. Kurumsal yönetim ilkeleri ve insan kaynakları uygulamalarının bağımsız değişken olarak, işletme performansının bağımlı değişken olarak ele alındığı araştırmada ilk olarak bu üç değişken arasındaki ilişkinin gücü ve yönüne bakmak adına korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analiz Tablo 5.13’ de rapor edilmektedir. Tablo 5.14’ de ise ana değişkenlerin tüm alt boyutlarına ilişkin ortalama, standart sapma ve Pearson Korelasyon kat sayıları rapor edilmiştir.

Tablo 5.13: Ana Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

ANA DEĞİŞKENLER	ORT	S.S	1	2	3
1. KY İlkeleri	3,87	,62	1		
2. İK Uygulamaları	4,04	,60	,679**	1	
3. İşletme Perf.	3,64	,65	,420**	,428**	1
**p< 0.01					

Tablo 5.14: Tüm Faktörlere Ait Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

FAKTÖRLER	ORT.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1. Şeffaflık	4,14	,67	1																		
2. Hesap Verilebilirlik	3,54	,83	,610**	1																	
3.Sorumluluk	3,82	,81	,630**	,707**	1																
4. Eşitlik	3,77	,75	,634**	,747**	,786**	1															
5. Sosyal Farkındalık	4,17	,72	,688**	,564**	,619**	,647**	1														
6.Bağımsızlık	3,64	,87	,455**	,695**	,633**	,678**	,489**	1													
7. Disiplin	4,03	,64	,585**	,630**	,613**	,659**	,570**	,619**	1												
8. KY İlkeleri	3,87	,62	,785**	,866**	,850**	,894**	,763**	,807**	,816**	1											
9. İşe Alma ve Seçme	4,31	,66	,509**	,330**	,382**	,391**	,585**	,362**	,559**	,528**	1										
10. Eğitim-Geliştirme	4,03	,72	,451**	,439**	,469**	,472**	,514**	,482**	,603**	,591**	,610**	1									
11. Kariyer Yönetimi	3,96	,77	,360**	,409**	,417**	,459**	,380**	,398**	,528**	,512**	,513**	,612**	1								
12. Perf. Değ. Ödüllendirme	3,96	,72	,456**	,467**	,470**	,489**	,465**	,492**	,613**	,599**	,550**	,764**	,681**	1							
13. Performans Geri Bildirim	4,08	,69	,417**	,425**	,402**	,409**	,467**	,419**	,523**	,528**	,495**	,548**	,491**	,685**	1						
14. Ücret Yönetimi	3,91	,77	,399**	,423**	,389**	,479**	,406**	,475**	,583**	,551**	,524**	,671**	,634**	,822**	,590**	1					
15. Yazılı Politika ve Dök.	4,04	,83	,402**	,462**	,455**	,421**	,402**	,454**	,496**	,535**	,392**	,587**	,417**	,639**	,427**	,571**	1				
16.İK Uygulamaları	4,04	,60	,528**	,519**	,525**	,553**	,566**	,546**	,693**	,679**	,722**	,859**	,774**	,931**	,744**	,870**	,699**	1			
17. Mali Perf.	3,62	,69	,357**	,333**	,279**	,313**	,322**	,285**	,371**	,391**	,306**	,317**	,247**	,345**	,354**	,314**	,355**	,392**	1		
18. Büyüme Perf.	3,66	,70	,319**	,342**	,315**	,351**	,301**	,334**	,305**	,393**	,249**	,376**	,311**	,380**	,295**	,316**	,371**	,406**	,738**	1	
19. İşletme Perf	3,64	,65	,358**	,362**	,321**	,359**	,332**	,336**	,356**	,420**	,292**	,376**	,304**	,391**	,342**	,337**	,390**	,428**	,906**	,954**	1

** p<0 .01

Toplam 304 anketin değerlendirmeye alındığı korelasyon tablosunda üç ana değişken ve bu ana değişkenlerin tam 16 alt faktörü karşılıklı olarak analiz edilmiş ve aralarındaki ilişkiler ortaya konulmuştur. Toplanan veriler korelasyon analizine tabi tutulduktan sonra ana değişken ve alt değişkenlerin birbirleri ile olan ilişki düzeyleri incelendiğinde tüm değişkenler arasında $p < .01$ anlamlılık düzeyinde korelasyonun olduğu görülmektedir.

Tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde ilk olarak cevap ortalamalarına bakıldığında ortalama 4,31 ile işe alma faktörü en yüksek değişken olarak dikkat çekmektedir. En düşük ortalama ise 3.54 ile hesap verilebilirlik faktörüdür. Standart sapmalara bakıldığında ise KYİ alt faktörleri açısından birbirlerine en yakın cevaplar disiplin faktörüne verilmiş olup, en uzak cevaplar bağımsızlık faktörü üzerinde toplanmıştır. Diğer bir deyişle bağımsızlık alt faktörüne verilmiş cevaplar daha geniş bir yatay düzlem üzerinde kümelenmiştir. Bağımsızlık ölçeğindeki yer alan sorular kurumlara göre farklılık gösterebileceği gibi anketi dolduran katılımcıların algı düzeyine de göre de değişebilmektedir. İKU alt faktörlerinin standart sapmalarında ise birbirine en yakın cevaplar işe alma ve seçme faktörüne verilirken, en uzak cevaplar yazılı politika ve dokümantasyon faktöründe olduğu görülmüştür. Bunun sebebi ise anketi cevaplayan yöneticilerin farklı sektörlerde ve farklı birimlerde çalışmalarından kaynaklı önceliklerinin farklılığı olarak ileri sürülebilir. Araştırmada işletme performansı tek bir faktör olarak ele alındığından ve iki alt boyutu olduğundan standart sapma ile ilgili herhangi bir yorum yapılmamıştır.

Korelasyon tablosunda yer alan faktörlerin sadece birebir ve karşılıklı ilişki olarak değerlendirilmesi gerektiği düşünülüğünde çoklu bir ilişkiden bahsetmek doğru olmayacaktır. Bununla birlikte, anlamsız çıkabilecek karşılıklı ilişkilerin çoklu bir nedensellik analizi olan regresyon analizi ile desteklenmesi gerekmektedir. Bu kıstaslar dahilinde Tablo 5.14' deki korelasyon değerlerine bakıldığında bazı alt faktörlerin birbirleri ile orta düzeyde anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu gözlemlenmektedir.

Analiz sonuçlarına bakıldığında ilk olarak kontrol edilen değişken işletme performansıdır. Bunun nedeni çalışma kapsamında performansın bağımlı değişken olarak seçilmesinden dolayı sebep-sonuç ilişkilerini en iyi kanıtlayabilecek gösterge olmasıdır. Bu bağlamda gerek kurumsal yönetim ilkeleri ve alt faktörleri, gerekse

insan kaynakları uygulamaları işletme performansını 0,200-0,400 Aralığında düşük ve orta kuvvette etkilemektedir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus çok sayıda bağımsız değişkenin analizde yer almasından dolayı en net ve en tutarlı tablonun bir sonraki analizde kurulacak olan regresyon modeli olacağını unutmamaktır. Faktörler kendi içlerinde değerlendirildiğinde önemli bir bulguya rastlanmıştır. Kurumsal yönetim ilkeleri ve insan kaynakları uygulamaları kendi içlerinde 0,400-0,600 aralığında korele olmuştur. Bir bakıma bağımlı değişken üzerindeki etkilerinden ziyade kendi alt faktörlerini daha güçlü bir şekilde etkilemektedir.

5.5. Regresyon Analizi Ve Hipotezlerin Testi

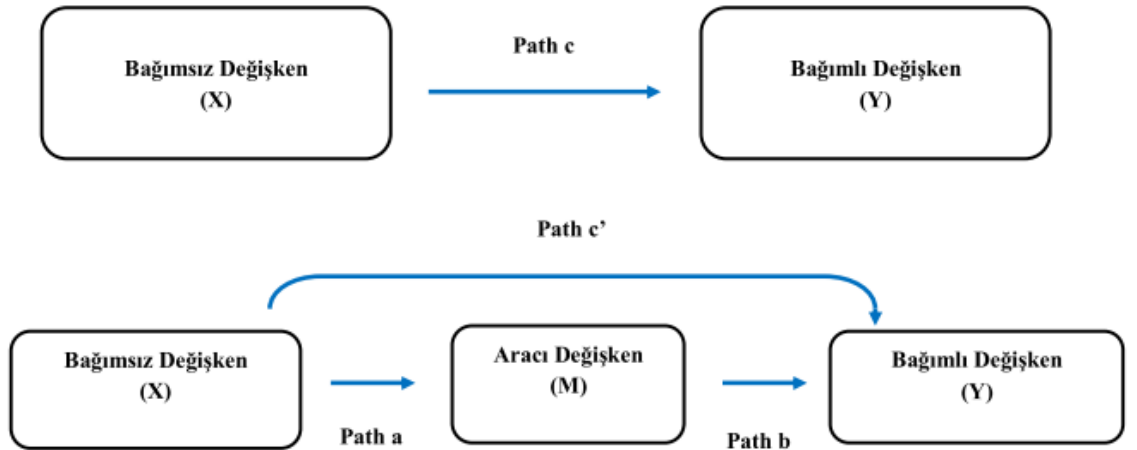
Regresyon analizi, bir bağımlı ile bir bağımsız (basit doğrusal regresyon) veya birden fazla bağımsız (çoklu doğrusal regresyon) değişken arasındaki ilişkileri açıklamaktadır (Nunnally ve Bernstein, 1994). Regresyon analizi, iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan analiz metodudur (Ho, 2006). Eğer tek bir değişken kullanılarak analiz yapılıyorsa buna basit doğrusal (tek değişkenli) regresyon, birden çok değişken kullanılıyorsa çoklu doğrusal (çok değişkenli) regresyon analizi olarak isimlendirilir (Büyüköztürk, 2007; Bayram, 2009; Kalaycı, 2010). Regresyon analizi ile değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisinin varlığı ve eğer ilişki varsa ilişkinin gücü hakkında bilgi edinilebilir (Adams vd, 2007). Birden fazla bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin tespit edilip ölçülmesi için gerçekleştirilen bir analiz olan regresyon analizi araştırmamızda önemli bir yer teşkil etmektedir. Tam anlamıyla bir nedensellik ilişkisini (illiyet bağının) ölçümleneceği ve analiz edileceği hesaba katıldığında çoklu sebep sonuç ilişkisinin ortaya çıkması araştırma sorusu ve buna bağlı hipotezleri cevaplandıracaktır.

Araştırma hipotezlerine ilişkin modeller aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 5.1: Bir bağımsız değişkenin (X) bağımlı değişken (Y) üzerindeki etkisine ilişkin regresyon modeli

Bir değişkenin diğer bir değişken üzerindeki etkisini sınamaya yönelik hipotezlere ilişkin model Şekil 5.1'deki gibi oluşturulmuş olup hipotez H_1 ve H_2 'nin (ve alt hipotezlerin) sınanmasında basit doğrusal regresyon testi yapılmıştır.



Şekil 4.2: H_3 için önerilen aracılık rolüne ilişkin çoklu regresyon modeli

Şekil 5.2' de bir bağımsız değişkenin (X), aracı bir değişken (M) vasıtasıyla bağımlı bir değişken (Y) etkili olup olmadığı, M'in aracı etkisi (mediation) Baron ve Kenny (1986)'nin ileri sürdüğü üç aşamalı çoklu doğrusal regresyon ile araştırılmıştır (Baron ve Kenny, 1986). Buna göre;

1. Bağımsız değişkenin (X), bağımlı değişken (Y) üzerindeki etkisine bakılır (Path c),

2. Bağımsız değişkenin (X), aracı değişken (M) üzerindeki etkisine bakılır (Path a),
3. İlk iki aşamada sonuçlar anlamlı ise son aşamada bağımsız değişken (X) ile aracı değişken (M) birlikte analize sokularak bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkiye bakılır (Path c). Eğer bağımsız değişkenin, bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi yok olmuşsa ve etkisi zayıflamış ise modeldeki değişkenin aracı (M) değişken olduğu kabul edilir.

H₁: Kurumsal Yönetim İlkeleri (KYİ); işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Tablo 5.15: Kurumsal yönetim ilkelerinin işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi

Model	Bağımsız Değişken	R	R ²	ANOVA		Katsayı Tablosu				
				F	p	B	Hata B	β	t	p
1 (H1)	Sabit	0,416	0,173	63,28	0,000**	1,986	0,211		9,39	0,000**
	KYİ					0,428	0,054	0,416	7,96	0,000**
<i>İşletme Performansı=1,986+0,428*KYİ</i>										

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

Katılımcıların, kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin algı düzeylerinin işletme performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre (Tablo 5.15);

ANOVA testi, firma çalışanlarının kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin algı düzeylerinin, işletme performansını anlamlı bir şekilde yordamada kullanılabileceğini göstermektedir (F=63,28 ve p<.001). Kurumsal yönetim ilkelerinin işletme performansı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu (β=0,416 ve p<.001) ve işletme performansını %17,3 (R²) oranında açıkladığı, p<.001 anlamlılık seviyesinde bulunmuştur. Bu nedenle, H₁ hipotezi doğru kabul edilmiş olup hipoteze ilişkin eşitlik şöyle kurulmuştur: İşletme Performansı=1,986+0,428*KYİ.

H_{1a-g}: Kurumsal yönetim ilkeleri alt boyutları, işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Tablo 5.16: Kurumsal yönetim ilkeleri alt boyutlarının işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi

Model	Bağımsız Değişken	R	R ²	ANOVA		Katsayı Tablosu				
				F	p	B	Hata B	β	t	p
1 (H _{1a})	Sabit	0,362	0,131	45,66	0,000**	2,193	0,218	0,362	10,07	0,000**
	Şeffaflık					0,350	0,052		6,76	0,000**
<i>İşletme Performansı=2,193+0,350*Şeffaflık</i>										
1 (H _{1b})	Sabit	0,362	0,131	45,66	0,000**	2,648	0,152	0,362	17,46	0,000**
	Hesap V.					0,282	0,042		6,76	0,000**
<i>İşletme Performansı= 2,648+0,282*Hesap V.</i>										
1 (H _{1c})	Sabit	0,319	0,102	34,14	0,000**	2,669	0,171	0,319	15,61	0,000**
	Sorumluluk					0,256	0,044		5,84	0,000**
<i>İşletme Performansı= 2,669+0,256*Sorumluluk</i>										
1 (H _{1d})	Sabit	0,345	0,119	40,69	0,000**	2,570	0,172	0,345	14,92	0,000**
	Eşitlik-Adillik					0,286	0,045		6,38	0,000**
<i>İşletme Performansı= 2,570+0,286*Eşitlik-Adillik</i>										
1 (H _{1e})	Sabit	0,334	0,112	38,04	0,000**	2,382	0,208	0,334	11,46	0,000**
	Sosyal Farkındalık					0,302	0,049		6,17	0,000**
<i>İşletme Performansı= 2,382+0,302*Sosyal Farkındalık</i>										
1 (H _{1f})	Sabit	0,332	0,110	37,42	0,000**	2,747	0,151	0,332	18,17	0,000**
	Bağımsızlık					0,247	0,040		6,12	0,000**
<i>İşletme Performansı= 2,747+0,247*Bağımsızlık</i>										
1 (H _{1g})	Sabit	0,362	0,131	45,65	0,000**	2,179	0,220	0,362	9,91	0,000**
	Disiplin					0,364	0,054		6,76	0,000**
<i>İşletme Performansı= 2,179+0,364*Disiplin</i>										

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

Katılımcıların, kurumsal yönetim ilkeleri alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin işletme performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizleri sonuçlarına göre (Tablo 5.16);

ANOVA testi, tüm kurumsal yönetim ilkeleri alt boyutlarının da, işletme performansını anlamlı bir şekilde yordamada kullanılabileceğini göstermektedir [F_{H1a}=45,66; F_{H1b}=45,66; F_{H1c}=34,14; F_{H1d}=40,69; F_{H1e}=38,04; F_{H1f}=37,42 ve F_{H1g}=45,65 (p<.001)]. Kurumsal yönetim ilkeleri alt boyutlarının hepsinin de işletme performansı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu bulunmuştur [β_{H1a}=0,362; β_{H1b}=0,362; β_{H1c}=0,319; β_{H1d}=0,345; β_{H1e}=0,334; β_{H1f}=0,332 ve β_{H1g}=0,362 (p<.001)].

İşletme performansının, kurumsal yönetim ilkeleri alt boyutları ile açıklanma oranlarına bakıldığında; R^2_{H1a} için %13,1; R^2_{H1b} için %13,1; R^2_{H1c} için %10,2; R^2_{H1d} için %11,9; R^2_{H1e} için %11,2; R^2_{H1f} için %11,0 ve R^2_{H1g} için %13,1. Bulgular birlikte değerlendirildiğinde H_{1a-g} hipotezlerinin hepsinin de doğrulandığı görülmektedir. Alt hipotezlere ilişkin eşitlikler ise şöyledir;

- İşletme Performansı= $2,193+0,350*\text{Şeffaflık}$
- İşletme Performansı= $2,648+0,282*\text{Hesap V.}$
- İşletme Performansı= $2,669+0,256*\text{Sorumluluk}$
- İşletme Performansı= $2,570+0,286*\text{Eşitlik-Adillik}$
- İşletme Performansı= $2,382+0,302*\text{Sosyal Farkındalık}$
- İşletme Performansı= $2,747+0,247*\text{Bağımsızlık}$
- İşletme Performansı= $2,179+0,364*\text{Disiplin}$

H₂: İnsan Kaynakları Uygulamaları (İKU); işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Tablo 5.17: İnsan Kaynakları Uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi

Model	Bağımsız Değişken	R	R ²	ANOVA		Katsayı Tablosu				
				F	p	B	Hata B	β	t	p
1 (H ₂)	Sabit	0,435	0,189	70,39	0,000**	1,716	0,232		7,38	0,000**
	İKU					0,477	0,057	0,435	8,39	0,000**
<i>İşletme Performansı=$1,716+0,477*\text{İnsan Kaynakları Uygulamaları}$</i>										

** $p < .001$

Katılımcıların, insan kaynakları uygulamalarına ilişkin algının işletme performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır (Tablo 5.17).

ANOVA testi, firma çalışanlarının insan kaynakları uygulamalarına ilişkin algı düzeylerinin, işletme performansını anlamlı bir şekilde yordamada

kullanılabileceğini göstermektedir (F=70,39 ve p<.001). Firma çalışanlarının, insan kaynakları uygulamalarına ilişkin algı düzeylerinin işletme performansı üzerinde pozitif yönde (olumlu) etkisi olduğu bulunmuştur ($\beta=0,435$ ve p<.001).

İşletme performansının, insan kaynakları uygulamaları ile açıklanma derecesi olan R²'nin değeri 0,189 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, insan kaynakları uygulamaları, işletme performansını %18,9 oranında açıkladığı, p<.001 anlamlılık seviyesinde bulunmuştur. Bu nedenle, bulgular birlikte değerlendirildiğinde H₂ hipotezinin doğrulandığı anlaşılmaktadır ve hipoteze ilişkin eşitlik aşağıdaki gibidir:

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

H_{2a-g}: İnsan Kaynakları Uygulamaları alt boyutları işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Tablo 5.18: İnsan Kaynakları Uygulamaları alt boyutlarının işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi

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

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

Çalışanların, insan kaynakları uygulamaları alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin işletme performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır (Tablo 5.18).

ANOVA testi, firma çalışanlarının insan kaynakları uygulamaları alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin hepsinin de, işletme performansını anlamlı bir şekilde yordadığını göstermektedir [$F_{H2a}=29,34$; $F_{H2b}=48,36$; $F_{H2c}=29,74$; $F_{H2d}=53,78$; $F_{H2e}=41,62$; $F_{H2f}=38,91$ ve $F_{H2g}=53,90$ ($p<.001$)]. İnsan kaynakları uygulamaları alt boyutlarının hepsi de işletme performansı üzerinde pozitif (olumlu) yönde etkilidir [$\beta_{H2a}=0,298$; $\beta_{H2b}=0,372$; $\beta_{H2c}=0,299$; $\beta_{H2d}=0,389$; $\beta_{H2e}=0,348$; $\beta_{H2f}=0,338$ ve $\beta_{H2g}=0,389$ ($p<.001$)].

İşletme performansının, İnsan kaynakları uygulamalarının alt boyutları ile açıklanma oranlarına bakıldığında; [R^2_{H2a} için %8,9; R^2_{H2b} için %13,8; R^2_{H2c} için %9,0; R^2_{H2d} için %15,1; R^2_{H2e} için %12,1; R^2_{H2f} için %11,4 ve R^2_{H2g} için %15,1].

Bulgular birlikte değerlendirildiğinde H_{2a-g} hipotezlerinin hepsinin de doğrulandığı görülmektedir. Etkilere ilişkin eşitlikler ise şöyledir;

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

H₃: İnsan kaynakları Uygulamalarının, Kurumsal Yönetim İlkeleri (KYİ) ve İşletme Performansı arasında aracılık etkisi vardır.

Tablo 5.19: İnsan kaynakları Uygulamalarının, Kurumsal Yönetim İlkeleri (KYİ) ve İşletme Performansı arasındaki aracı rolüne ilişkin çoklu regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R	R ²	ANOVA		Katsayı Tablosu				
				F	p	B	Hata B	β	t	p
İşletme Performansı	Sabit	0,416	0,173	63,28	0,000**	1,986	0,211		9,40	0,000**
	KYİ					0,428	0,054	0,416	7,96	0,000**
	<i>İşletme Performansı= 1,986+0,428*KYİ</i>									
İKU	Sabit	0,678	0,460	256,92	0,000**	1,581	0,156		10,15	0,000**
	KYİ					0,636	0,040	0,678	16,03	0,000**
	<i>İKU= 1,581+0,636*KYİ</i>									
İşletme Performansı	Sabit	0,465	0,216	41,54	0,000**	1,496	0,239		6,27	0,000**
	KYİ					0,231	0,071	0,225	3,24	0,001*
	İKU					0,310	0,076	0,282	4,07	0,000**
<i>İşletme Performansı= 1,496+0,231*KYİ+0,310*İKU</i>										

Sobel Test: Z=3,95** ve p<.001

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

Kurumsal yönetim ilkelerinin, insan kaynakları uygulamaları aracılığıyla işletme performansı üzerinde etkili olup olmadığı, yani insan kaynakları uygulamalarının aracı etkisi Baron ve Kenny (1986)' nin ileri sürdüğü çoklu doğrusal regresyon analizi ile araştırılmıştır (Tablo 5.19).

Birinci aşamada bağımsız değişken, kurumsal yönetim ilkelerinin işletme performansını anlamlı bir şekilde ve pozitif yönde ($\beta=0,416$ ve $p<.001$), ikinci aşamada ise kurumsal yönetim ilkelerinin insan kaynakları uygulamalarını anlamlı bir şekilde ve pozitif yönde yordadığı görülmektedir ($\beta=0,678$ ve $p<.001$). Üçüncü aşamada modele kurumsal yönetim ilkeleri ve aracı değişken insan kaynakları uygulamaları dâhil edildiğinde, kurumsal yönetim ilkelerinin işletme performansı üzerindeki etkisinin 0,225'e düştüğü görülmüştür ($\beta=0,225$ ve $p<.05$). Bu da, insan kaynakları uygulamaları değişkeninin (kısmi) aracılık rolünde olduğunu göstermektedir. Bu aynı zamanda aracı değişken insan kaynakları uygulamalarının bağımlı değişkeni (işletme performansını) anlamlı bir şekilde etkilediği anlamına gelmektedir. Beta değerindeki düşüşün istatistiki olarak anlamlı olup olmadığı Sobel testi aracılığıyla analiz edilmektedir. Sobel testi bağımsız ve aracı değişkenlerin Beta değerleri ve standart sapmaları aracılığıyla hesaplanmakta ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisinin (aracı değişken üzerinden iletilen

etkinin) sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olduğunu test etmektedir (Sobel, 1982). İnsan kaynakları uygulamaları değişkenin aracılık etkisine ilişkin ayrıca bir Sobel testi de yapılmış ve test sonucu anlamlı çıkmıştır ($z=3,95$ ve $p<.001$). Sobel testi ayrıca aracı değişkenin (İKU), işletme performansını etkileme oranının %46,0 olduğunu göstermiştir. Sonuçlar, insan kaynakları uygulamalarının aracılık etkisinin anlamlı olduğunu gösterdiğinden H_3 hipotezi doğru kabul edilmiştir.

H_{3a}: İnsan kaynakları Uygulamalarının, Şeffaflık ve İşletme Performansı arasında aracılık etkisi vardır.

Tablo 5.20: İnsan kaynakları Uygulamalarının, Şeffaflık ve İşletme Performansı arasındaki aracı rolüne ilişkin çoklu regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R	R ²	ANOVA		Katsayı Tablosu				
				F	p	B	Hata B	β	t	p
İşletme Performansı	Sabit	0,362	0,131	45,66	0,000**	2,193	0,218		10,07	0,000**
	Şeffaflık					0,350	0,052	0,362	6,76	0,000**
<i>İşletme Performansı = 2,193 + 0,350 * Şeffaflık</i>										
İKU	Sabit	0,531	0,282	118,52	0,000**	2,105	0,181		11,66	0,000**
	Şeffaflık					0,468	0,043	0,531	10,89	0,000**
<i>İKU = 2,105 + 0,468 * Şeffaflık</i>										
İşletme Performansı	Sabit	0,432	0,213	40,77	0,000**	1,413	0,250		5,65	0,000**
	Şeffaflık					0,177	0,058	0,183	3,04	0,003*
	İKU					0,370	0,066	0,337	5,59	0,000**
<i>İşletme Performansı = 1,413 + 0,177 * Şeffaflık + 0,370 * İKU</i>										

Sobel Test: $Z=4,98^{**}$ ve $p<.001$

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

Şeffaflığın, insan kaynakları uygulamaları aracılığıyla işletme performansı üzerinde etkili olup olmadığına ilişkin yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucuna göre (Tablo 5.20);

Birinci aşamada bağımsız değişken, şeffaflığın işletme performansını anlamlı ve pozitif yönde ($\beta=0,362$ ve $p<.001$), ikinci aşamada ise şeffaflığın insan kaynakları uygulamalarını anlamlı ve pozitif yönde yordadığı görülmektedir ($\beta=0,531$ ve $p<.001$). Üçüncü aşamada modele şeffaflık ve aracı değişken insan kaynakları uygulamaları dâhil edildiğinde ise şeffaflığın, işletme performansı üzerindeki etkisinin 0,183'e düştüğü görülmüştür ($\beta=0,183$ ve $p<.05$). Bu da, insan kaynakları uygulamaları değişkeninin (kısmi) aracılık rolünde olduğunu göstermektedir. İnsan kaynakları uygulamaları değişkeninin aracılık etkisine ilişkin ayrıca bir Sobel testi de

yapılmış ve test sonucu anlamlı çıkmıştır ($z=4,98$ ve $p<.001$). Sobel testi ayrıca aracı değişkenin (İKU), işletme performansını etkileme oranının %49,4 olduğunu göstermiştir. Sonuçlar, insan kaynakları uygulamalarının aracılık etkisinin anlamlı olduğunu gösterdiğinden H_{3a} hipotezi doğru kabul edilmiştir.

H_{3b}: İnsan kaynakları Uygulamalarının, Hesap Verilebilirlik ve İşletme Performansı arasında aracılık etkisi vardır.

Tablo 5.21: İnsan kaynakları Uygulamalarının, Hesap Verilebilirlik ve İşletme Performansı arasındaki aracı rolüne ilişkin çoklu regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R	R ²	ANOVA		Katsayı Tablosu				
				F	p	B	Hata B	β	t	p
İşletme Performansı	Sabit	0,362	0,131	45,66	0,000**	2,648	0,152		17,46	0,000**
	Hesap V.					0,282	0,042	0,362	6,76	0,000**
	<i>İşletme Performansı = 2,648 + 0,282 * Hesap V.</i>									
İKU	Sabit	0,529	0,280	117,36	0,000**	2,719	0,126		21,60	0,000**
	Hesap V.					0,375	0,035	0,529	10,83	0,000**
	<i>İKU = 2,719 + 0,375 * Hesap V.</i>									
İşletme Performansı	Sabit	0,462	0,213	40,82	0,000**	1,642	0,231		7,12	0,000**
	Hesap V.					0,143	0,047	0,184	3,05	0,002*
	İKU	0,370	0,066	0,338	5,60	0,000**				
<i>İşletme Performansı = 1,642 + 0,143 * Hesap V. + 0,370 * İKU</i>										

Sobel Test: $Z=4,97$ ** ve $p<.001$

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

Hesap verilebilirliğin, insan kaynakları uygulamaları aracılığıyla işletme performansı üzerinde etkili olup olmadığına ilişkin yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucuna göre (Tablo 5.21);

Birinci aşamada bağımsız değişken, hesap verilebilirliğin, işletme performansını anlamlı ve pozitif yönde ($\beta=0,362$ ve $p<.001$), ikinci aşamada ise hesap verilebilirliğin insan kaynakları uygulamalarını anlamlı ve pozitif yönde yordadığı görülmektedir ($\beta=0,529$ ve $p<.001$). Üçüncü aşamada modele hesap verilebilirlik ve aracı değişken insan kaynakları uygulamaları dâhil edildiğinde ise hesap verilebilirliğin, işletme performansı üzerindeki etkisinin 0,184'e düştüğü görülmüştür ($\beta=0,184$ ve $p<.05$). Bu da, insan kaynakları uygulamaları değişkeninin (kısmi) aracılık rolünde olduğunu göstermektedir. İnsan kaynakları uygulamaları değişkeninin aracılık etkisine ilişkin ayrıca bir Sobel testi de yapılmış ve test sonucu anlamlı çıkmıştır ($z=4,97$ ve $p<.001$). Sobel testi ayrıca aracı değişkenin (İKU),

işletme performansını etkileme oranının %49,3 olduğunu göstermiştir. Sonuçlar, insan kaynakları uygulamalarının aracılık etkisinin anlamlı olduğunu gösterdiğinden H_{3b} hipotezi doğru kabul edilmiştir.

H_{3c}: İnsan kaynakları Uygulamalarının, Sorumluluk ve İşletme Performansı arasında aracılık etkisi vardır.

Tablo 5.22: İnsan kaynakları Uygulamalarının, Sorumluluk ve İşletme Performansı arasındaki aracı rolüne ilişkin çoklu regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R	R ²	ANOVA		Katsayı Tablosu				
				F	p	B	Hata B	β	t	p
İşletme Performansı	Sabit	0,319	0,102	34,14	0,000**	2,669	0,171	0,319	15,61	0,000**
	Sorumluluk					0,256	0,044		5,84	0,000**
<i>İşletme Performansı = 2,669 + 0,256 * Sorumluluk</i>										
İKU	Sabit	0,533	0,284	119,90	0,000**	2,556	0,139	0,533	18,37	0,000**
	Sorumluluk					0,390	0,036		10,95	0,000**
<i>İKU = 2,556 + 0,390 * Sorumluluk</i>										
İşletme Performansı	Sabit	0,447	0,200	37,53	0,000**	1,631	0,235	0,121	6,94	0,000**
	Sorumluluk					0,097	0,049		1,99	0,047*
	İKU					0,406	0,067	0,370	6,07	0,000**
<i>İşletme Performansı = 1,631 + 0,097 * Sorumluluk + 0,406 * İKU</i>										

Sobel Test: $Z=5,29^{**}$ ve $p<.001$

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

Sorumluluğun, insan kaynakları uygulamaları aracılığıyla işletmenin performansı üzerinde etkili olup olmadığına ilişkin yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucuna göre (Tablo 5.22);

Birinci aşamada bağımsız değişken, sorumluluğun, işletme performansını anlamlı ve pozitif yönde ($\beta=0,319$ ve $p<.001$), ikinci aşamada ise sorumluluğun insan kaynakları uygulamalarını anlamlı ve pozitif yönde yordadığı görülmektedir ($\beta=0,533$ ve $p<.001$). Üçüncü aşamada, modele sorumluluk ve aracı değişken insan kaynakları uygulamaları dâhil edildiğinde ise sorumluluğun, işletme performansı üzerindeki etkisinin 0,121'e düştüğü görülmüştür ($\beta=0,121$ ve $p<.05$). Bu da, insan kaynakları uygulamaları değişkeninin (kısmi) aracılık rolünde olduğunu göstermektedir. İnsan kaynakları uygulamaları değişkeninin aracılık etkisine ilişkin ayrıca bir Sobel testi de yapılmış ve test sonucu anlamlı çıkmıştır ($z=5,29$ ve $p<.001$). Sobel testi ayrıca aracı değişkenin (İKU), işletme performansını etkileme oranının %62,1 olduğunu göstermiştir. Sonuçlar, insan kaynakları uygulamalarının

aracılık etkisinin anlamlı olduğunu gösterdiğinden H_{3c} hipotezi doğru kabul edilmiştir.

H_{3d}: İnsan kaynakları Uygulamalarının, Eşitlik-adillik ve İşletme Performansı arasında aracılık etkisi vardır.

Tablo 5.23: İnsan kaynakları Uygulamalarının, Eşitlik-adillik ve İşletme Performansı arasındaki aracı rolüne ilişkin çoklu regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R	R ²	ANOVA		Katsayı Tablosu				
				F	p	B	Hata B	β	t	p
İşletme Performansı	Sabit	0,345	0,119	40,69	0,000**	2,570	0,172		14,92	0,000**
	Eşitlik-Adillik					0,286	0,045	0,345	6,38	0,000**
	<i>İşletme Performansı = 2,570 + 0,286 * Eşitlik-Adillik</i>									
İKU	Sabit	0,534	0,295	126,10	0,000**	2,501	0,141		17,80	0,000**
	Eşitlik-Adillik					0,411	0,037	0,543	11,23	0,000**
	<i>İKU = 2,501 + 0,411 * Eşitlik-Adillik</i>									
İşletme Performansı	Sabit	0,454	0,206	38,99	0,000**	1,606	0,235		6,85	0,000**
	Eşitlik-Adillik					0,128	0,051	0,154	2,52	0,012*
	İKU	0,385	0,067	0,351	5,74	0,000**				
<i>İşletme Performansı = 1,606 + 0,128 * Eşitlik-Adillik + 0,385 * İKU</i>										

Sobel Test: $Z=5,10^{**}$ ve $p<.001$

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

Eşitliğin-adillğin, insan kaynakları uygulamaları aracılığıyla işletme performansı üzerinde etkili olup olmadığına ilişkin yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucuna göre (Tablo 5.23);

Birinci aşamada bağımsız değişken, eşitliğin-adillğin, işletme performansını anlamlı ve pozitif yönde ($\beta=0,345$ ve $p<.001$), ikinci aşamada ise eşitliğin-adillğin insan kaynakları uygulamalarını anlamlı ve pozitif yönde yordadığı görülmektedir ($\beta=0,543$ ve $p<.001$). Üçüncü aşamada, modele eşitlik-adillik ve aracı değişken insan kaynakları uygulamaları dâhil edildiğinde ise eşitliğin-adillğin, işletme performansı üzerindeki etkisinin azaldığı görülmüştür ($\beta=0,154$ ve $p<.05$). Bu da, insan kaynakları uygulamaları değişkeninin (kısmi) aracılık rolünde olduğunu göstermektedir. İnsan kaynakları uygulamaları değişkeninin aracılık etkisine ilişkin ayrıca bir Sobel testi de yapılmış ve test sonucu anlamlı çıkmıştır ($z=5,10$ ve $p<.001$). Sobel testi ayrıca aracı değişkenin (İKU), işletme performansını etkileme oranının %55,2 olduğunu göstermiştir. Sonuçlar, insan kaynakları uygulamalarının

aracılık etkisinin anlamlı olduğunu gösterdiğinden H_{3d} hipotezi doğru kabul edilmiştir.

H_{3e} : İnsan kaynakları Uygulamalarının, Sosyal farkındalık ve İşletme Performansı arasında aracılık etkisi vardır.

Tablo 5.24: İnsan kaynakları Uygulamalarının, Sosyal farkındalık ve İşletme Performansı arasındaki aracı rolüne ilişkin çoklu regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R	R ²	ANOVA		Katsayı Tablosu				
				F	p	B	Hata B	β	t	p
İşletme Performansı	Sabit	0,334	0,112	38,04	0,000**	2,382	0,208		11,46	0,000**
	Sosyal Farkındalık					0,302	0,049	0,334	6,17	0,000**
	<i>İşletme Performansı = 2,382 + 0,302 * Sosyal Farkındalık</i>									
İKU	Sabit	0,569	0,324	144,66	0,000**	2,086	0,165		12,61	0,000**
	Sosyal Farkındalık					0,469	0,039	0,569	12,03	0,000**
	<i>İKU = 2,086 + 0,469 * Sosyal Farkındalık</i>									
İşletme Performansı	Sabit	0,447	0,200	37,68	0,000**	1,555	0,244		6,37	0,000**
	Sosyal Farkındalık					0,116	0,057	0,129	2,05	0,041*
	İKU	0,397	0,069	0,362	5,77	0,000**				
<i>İşletme Performansı = 1,555 + 0,116 * Sosyal Farkındalık + 0,397 * İKU</i>										

Sobel Test: $Z=5,19^{**}$ ve $p<.001$

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

Sosyal farkındalığın, insan kaynakları uygulamaları aracılığıyla işletme performansı üzerinde etkili olup olmadığına ilişkin yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucuna göre (Tablo 5.24);

Birinci aşamada bağımsız değişken, sosyal farkındalığın, işletme performansını anlamlı ve pozitif yönde ($\beta=0,334$ ve $p<.001$), ikinci aşamada ise sosyal farkındalığın insan kaynakları uygulamalarını anlamlı ve pozitif yönde yordadığı görülmektedir ($\beta=0,569$ ve $p<.001$). Üçüncü aşamada, modele sosyal farkındalık ve aracı değişken insan kaynakları uygulamaları dâhil edildiğinde ise sosyal farkındalığın, işletme performansı üzerindeki etkisinin azaldığı görülmüştür ($\beta=0,199$ ve $p<.05$). Bu da, insan kaynakları uygulamaları değişkeninin (kısmi) aracılık rolünde olduğunu göstermektedir. İnsan kaynakları uygulamaları değişkeninin aracılık etkisine ilişkin ayrıca bir Sobel testi de yapılmış ve test sonucu anlamlı çıkmıştır ($z=5,19$ ve $p<.001$). Sobel testi ayrıca aracı değişkenin (İKU), işletme performansını etkileme oranının %61,6 olduğunu göstermiştir. Sonuçlar, insan

kaynakları uygulamalarının aracılık etkisinin anlamlı olduğunu gösterdiğinden H_{3e} hipotezi doğru kabul edilmiştir.

H_{3f}: İnsan kaynakları Uygulamalarının, Bağımsızlık ve İşletme Performansı arasında aracılık etkisi vardır.

Tablo 5.25: İnsan kaynakları Uygulamalarının, Bağımsızlık ve İşletme Performansı arasındaki aracı rolüne ilişkin çoklu regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R	R ²	ANOVA		Katsayı Tablosu				
				F	p	B	Hata B	β	t	p
İşletme Performansı	Sabit	0,332	0,110	37,42	0,000**	2,747	0,151		18,17	0,000**
	Bağımsızlık					0,247	0,040	0,332	6,12	0,000**
<i>İşletme Performansı = 2,747 + 0,247 * Bağımsızlık</i>										
İKU	Sabit	0,551	0,304	131,89	0,000**	2,685	0,122		22,02	0,000**
	Bağımsızlık					0,374	0,033	0,551	11,48	0,000**
<i>İKU = 2,685 + 0,374 * Bağımsızlık</i>										
İşletme Performansı	Sabit	0,449	0,201	37,93	0,000**	1,682	0,232		7,26	0,000**
	Bağımsızlık					0,099	0,046	0,133	2,15	0,033*
	İKU					0,397	0,068	0,362	5,86	0,000**
<i>İşletme Performansı = 1,682 + 0,099 * Bağımsızlık + 0,397 * İKU</i>										

Sobel Test: $Z=5,19^{**}$ ve $p<.001$

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

Bağımsızlığın, insan kaynakları uygulamaları aracılığıyla işletme performansı üzerinde etkili olup olmadığına ilişkin yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucuna göre (Tablo 5.25);

Birinci aşamada bağımsız değişken, bağımsızlığın, işletme performansını anlamlı ve pozitif yönde ($\beta=0,332$ ve $p<.001$), ikinci aşamada ise bağımsızlığın insan kaynakları uygulamalarını anlamlı ve pozitif yönde yordadığı görülmektedir ($\beta=0,551$ ve $p<.001$). Üçüncü aşamada, modele bağımsızlık ve aracı değişken insan kaynakları uygulamaları dâhil edildiğinde ise bağımsızlığın, işletme performansı üzerindeki etkisinin azaldığı görülmüştür ($\beta=0,133$ ve $p<.05$). Bu da, insan kaynakları uygulamaları değişkeninin (kısmi) aracılık rolünde olduğunu göstermektedir. İnsan kaynakları uygulamaları değişkeninin aracılık etkisine ilişkin ayrıca bir Sobel testi de yapılmış ve test sonucu anlamlı çıkmıştır ($z=5,19$ ve $p<.001$). Sobel testi ayrıca aracı değişkenin (İKU), işletme performansını etkileme oranının %59,9 olduğunu göstermiştir. Sonuçlar, insan kaynakları uygulamalarının aracılık etkisinin anlamlı olduğunu gösterdiğinden H_{3f} hipotezi doğru kabul edilmiştir.

H_{3g}: İnsan kaynakları Uygulamalarının, Disiplin ve İşletme Performansı arasında aracılık etkisi vardır.

Tablo 5.26: İnsan kaynakları Uygulamalarının, Disiplin ve İşletme Performansı arasındaki aracı rolüne ilişkin çoklu regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R	R ²	ANOVA		Katsayı Tablosu				
				F	p	B	Hata B	β	t	p
İşletme Performansı	Sabit					2,179	0,220		9,91	0,000**
	Disiplin	0,362	0,131	45,65	0,000**	0,364	0,054	0,362	6,76	0,000**
	<i>İşletme Performansı= 2,179+0,364*Disiplin</i>									
İKU	Sabit					1,481	0,155		9,58	0,000**
	Disiplin	0,695	0,483	282,28	0,000**	0,636	0,038	0,695	16,80	0,000**
	<i>İKU= 1,481+0,636*Disiplin</i>									
İşletme Performansı	Sabit					1,604	0,242		6,63	0,000**
	Disiplin	0,443	0,196	36,70	0,000**	0,117	0,072	0,116	1,62	0,107
	İKU					0,388	0,079	0,354	4,92	0,000**
<i>İşletme Performansı= 1,604+0,117*Disiplin+0,388*İKU</i>										

Sobel Test: Z=4,71** ve p<.001

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

Disiplinin, insan kaynakları uygulamaları aracılığıyla işletme performansı üzerinde etkili olup olmadığına ilişkin yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucuna göre (Tablo 5.26);

Birinci aşamada bağımsız değişken, disiplinin, işletme performansı performansını anlamlı ve pozitif yönde ($\beta=0,362$ ve $p<.001$), ikinci aşamada ise disiplinin insan kaynakları uygulamalarını anlamlı ve pozitif yönde yordadığı görülmektedir ($\beta=0,695$ ve $p<.001$). Üçüncü aşamada, modele disiplin ve aracı değişken insan kaynakları uygulamaları dâhil edildiğinde ise disiplinin, işletme performansı üzerindeki etkisinin yok olduğu/anlamsızlaştığı görülmüştür ($\beta=0,116$ ve $p>.05$). Bu da, insan kaynakları uygulamaları değişkeninin (tam) aracılık rolünde olduğunu göstermektedir. İnsan kaynakları uygulamaları değişkeninin aracılık etkisine ilişkin ayrıca bir Sobel testi de yapılmış ve test sonucu anlamlı çıkmıştır ($z=4,71$ ve $p<.001$). Sobel testi ayrıca aracı değişkenin (İKU), işletme performansını etkileme oranının %67,9 olduğunu göstermiştir. Sonuçlar, insan kaynakları uygulamalarının aracılık etkisinin anlamlı olduğunu gösterdiğinden H_{3g} hipotezi doğru kabul edilmiştir.

Tablo 5.27: Araştırma Hipotezleri Kabul Çizelgesi

H₁	Kurumsal Yönetim İlkeleri (KYİ); işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.	DESTEKLENDİ
H _{1a}	Şeffaflık; işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.	DESTEKLENDİ
H _{1b}	Hesap verilebilirlik; işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.	DESTEKLENDİ
H _{1c}	Sorumluluk; işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.	DESTEKLENDİ
H _{1d}	Eşitlik-Adillik; işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.	DESTEKLENDİ
H _{1e}	Sosyal farkındalık; işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.	DESTEKLENDİ
H _{1f}	Bağımsızlık; işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.	DESTEKLENDİ
H _{1g}	Disiplin; işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.	DESTEKLENDİ
H₂	İnsan Kaynakları Uygulamaları; işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.	DESTEKLENDİ
H _{2a}	İşe Alma ve Seçme; işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.	DESTEKLENDİ
H _{2b}	Eğitim ve Geliştirme; işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.	DESTEKLENDİ
H _{2c}	Kariyer Yönetimi; işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.	DESTEKLENDİ
H _{2d}	Performans Değerleme ve ödüllendirme; işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.	DESTEKLENDİ
H _{2e}	Performans Geri Bildirim; işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.	DESTEKLENDİ
H _{2f}	Ücret Sistemi; işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.	DESTEKLENDİ
H _{2g}	Yazılı Politika ve Dokümantasyon; işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.	DESTEKLENDİ
H₃	İnsan kaynakları Uygulamalarının, Kurumsal Yönetim İlkeleri (KYİ) ve İşletme Performansı arasında aracılık etkisi vardır.	DESTEKLENDİ (KISMİ ETKİ)
H _{3a}	İnsan kaynakları Uygulamalarının, Şeffaflık ve İşletme Performansı arasında aracılık etkisi vardır.	DESTEKLENDİ (KISMİ ETKİ)
H _{3b}	İnsan kaynakları Uygulamalarının, Hesap Verilebilirlik ve İşletme Performansı arasında aracılık etkisi vardır.	DESTEKLENDİ (KISMİ ETKİ)
H _{3c}	İnsan kaynakları Uygulamalarının, Sorumluluk ve İşletme Performansı arasında aracılık etkisi vardır.	DESTEKLENDİ (KISMİ ETKİ)
H _{3d}	İnsan kaynakları Uygulamalarının, Eşitlik- Adillik ve İşletme Performansı arasında aracılık etkisi vardır.	DESTEKLENDİ (KISMİ ETKİ)
H _{3e}	İnsan kaynakları Uygulamalarının, Sosyal Farkındalık ve İşletme Performansı arasında aracılık etkisi vardır.	DESTEKLENDİ (KISMİ ETKİ)
H _{3f}	İnsan kaynakları Uygulamalarının, Bağımsızlık ve İşletme Performansı arasında aracılık etkisi vardır.	DESTEKLENDİ (KISMİ ETKİ)
H _{3g}	İnsan kaynakları Uygulamalarının, Disiplin ve İşletme Performansı arasında aracılık etkisi vardır.	DESTEKLENDİ (KISMİ ETKİ)

6. DEĞERLENDİRME VE SONUÇLAR

Teknolojinin baş döndürücü bir hızla ilerleme kaydetmesi ve kaydetmeye devam etmesi, dünya işletmelerinin rekabetle baş edebilme noktasında tüm yaklaşımları denemeye sevk etmektedir. Yöneticilerin; çalışanların, hissedarların, müşterilerin ve dahi tüm işletme paydaşlarının çıkarlarını gözetmesine yönelik bir arayış içerisindeki tutumu, işletmeyi tüm çevrelerin menfaatlerini gözetilen uygulamaları benimseye zorlamaktadır. Literatüre bu noktada katkıda bulunmayı amaçlayan çalışmanın bu bölümünde; kurumsal yönetim ilkelerinin ve insan kaynakları uygulamalarının, işletme performansına olan muhtemel etkilerine yönelik yapılan analiz değerlendirilmektedir. Ayrıca analiz sonucu elde edilen bulgular doğrultusunda; ileride yapılacak bu ve benzeri çalışmalar için yöneticilere ve araştırmacılara öneriler sunulmaktadır.

Araştırma üç ana değişkenden oluşan; kurumsal yönetim ilkeleri, insan kaynakları uygulamaları ve işletme performansı başlıklarının birbirileri ile olan ilişkilerini ele almaktadır. Her bir değişkenin alt değişkenleri de ayrıntılı olarak analize dahil edilerek incelenmiştir. Literatür incelendiğinde bu ana değişken ve bu ana değişkenlerin her bir alt değişkenlerine ayrıntılı olarak yer veren herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple ayrıntılı bir analizin ürünü olan çalışmanın, konu ile doğrudan veya yakından ilgili olabilecek çalışmalara ışık tutması açısından önem taşıdığı düşünülmektedir.

Kurumsal yönetim ilkeleri ve insan kaynakları uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisini ele alan bu çalışmada literatür detaylı bir şekilde araştırılmıştır ve içeriğe yönelik tüm ilişkiler göz önüne alınarak hipotezler geliştirilmiştir. Veri toplama süreci Marmara Bölgesinde gerçekleştirilmiştir. 1000' e yakın işletme yöneticisine ulaştırılan 110 soruluk ankette, geri dönüş yapan ve geçerli sayılan 304 anket ile analiz gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışmada ilk olarak tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Ardından yararlanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri analiz edilmiştir. Daha sonra sırasıyla faktör analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiş ve bu analiz sonuçları ayrıntılı bir şekilde rapor edilmiştir.

Çalışmada geliştirilen hipotezlerin testi sonucunda kurumsal yönetim ilkeleri ve insan kaynakları uygulamalarının işletme performansına etkisine yönelik geliştirilen hipotezlerin tamamı öngörüldüğü gibi sonuçlanmıştır.

6.1. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

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

Literatür incelendiğinde hem kurumsal yönetim modelinin işletme performansına etki ettiğini ileri süren çalışmalar (La porta vd, 1996; CLSA, 2001; La porta vd, 2002; Fremond ve Capaul, 2002; Klapper ve Love, 2003; Krishnamurti vd, 2003; Durnev ve Kim, 2003; Şen, 2013) hem de insan kaynakları uygulamalarının işletme performansını etkilediğini ileri süren çalışmalar (Snell-Dean 1992; Huselid, 1995; Delaney ve Huselid, 1996; Delery ve Doty, 1996; Welbourne ve Andrews, 1996; Ichniowski vd, 1997, Huselid vd, 1997; Harel ve Tzafirir, 1999; Guthrie, 2001; Wan vd, 2002; Ahmad ve Schroeder, 2003; Chow, 2004; Singh, 2004; Tzafirir, 2006; Kaya, 2006; Genç, 2009; Akın, 2009) bulunmaktadır. Bu bulguların yanı sıra kurumsal yönetim modeli ile insan kaynakları uygulamaları arasında var olan bir ilişkiyi ampirik çalışmalarla destekleyen analizler de mevcuttur (Konzelmann vd, 2006; Supangco, 2006; Ayvaz, 2007; Ulusal, 2010; Pelayo-Maciel ve Sanchez- Gurierrez, 2013; Martin vd, 2016).

Araştırmada ilk olarak kurumsal yönetim ilkelerinin işletme performansı üzerindeki etkisi analize tabi tutulmaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerinin işletme performansını pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediğine yönelik oluşturulan hipotez ($R^2= 0,173$, $F=63,28$ ve $p<.001$) kabul edilmektedir. Sonuçlar, çeşitli kurumsal yönetim değişkenleri ve işletme performans ölçümleri ile yapılan çalışmaları (La porta vd, 1996; CLSA, 2001; La porta vd, 2002; Fremond ve Capaul, 2002; Klapper ve Love, 2003; Durnev ve Kim, 2003; Şen, 2013) desteklemektedir. Ancak CLSA ölçeğini kullanarak sekiz Asya ülkesinden 97 firma ile yapılan analizin

sonucunda kurumsal yönetim ilkelerinin bir bütün olarak değerlendirilip işletme performansına etkisi yönünde herhangi bir ilişki bulamayan (Krishnamurti vd, 2003) çalışma ile farklılık göstermektedir. Aynı çalışmada kurumsal yönetim ilkelerinin alt ölçeklerinden; şeffaflık, hesap verilebilirlik, sorumluluk, eşitlik-adillik, sosyal farkındalık, bağımsızlık ve disiplin değişkenleri ayrı ayrı değerlendirildiğinde şeffaflık ve sosyal farkındalık alt değişkenlerinin pozitif yönde işletme performansına etki ettiği rapor edilmektedir. Bu doktora tez araştırmasında da benzer bir yol izlenerek şeffaflık, hesap verilebilirlik, sorumluluk, eşitlik-adillik, sosyal farkındalık, bağımsızlık ve disiplin değişkenlerinden oluşan kurumsal yönetim ilkeleri ayrı ayrı analize tabi tutularak her bir ilkenin işletme performansına etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Ve her bir ilkenin işletme performansına pozitif yönde anlamlı bir şekilde etki ettiği yönünde oluşturulan hipotezlerin hepsi kabul edilmektedir. İşletme performansı çeşitli zamanlarda farklı değişkenlerden etkilenmektedir. Ancak bu etkinin bağlı olduğu değişkene göre devamlılığı önem taşımaktadır. Daha önceden de değinildiği üzere işletme performansının devamlılığı, söz konusu işletmenin tüm çevreler tarafından kabul edilebilirliğine olanak tanıyan kurumsal bir yapıya geçiş yapması ile sağlanmaktadır. Bu da bazı ulusal veya uluslararası ilke ve düsturların işletme bünyesinde hayat bulması ile mümkün olmaktadır. Bu perspektiften bakılarak kurumsal yönetim ilkeleri algı düzeyinin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olması yadsınamamaktadır.

Araştırmada analize, insan kaynakları uygulamalarının işletme performansına etkisine yönelik geliştirilen hipotezler test edilerek devam edilmiştir. Literatürde bu yönde ilişkinin mevcudiyetini ve etkisini ortaya koymaya yönelik çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Temel sayılabilecek bazı çalışmalar incelendiğinde, insan kaynakları uygulamalarının işletme performansına etkisini savunan araştırmalara rastlanmaktadır (Snell-Dean 1992; Huselid, 1995; Delaney ve Huselid, 1996; Delery ve Doty, 1996; Welbourne ve Andrews, 1996; Ichniowski vd, 1997, Huselid vd,1997; Harel ve Tzafir, 1999; Guthrie, 2001; Wan vd, 2002; Ahmad vd Schroeder, 2003; Chow, 2004; Singh, 2004; Tzafir, 2006; Kaya, 2006; Genç, 2009; Akın, 2009). Yine yapılan çalışma, literatür incelenerek ele alınan söz konusu çalışmaları destekler niteliktedir. İnsan kaynakları uygulamalarına yönelik algı düzeylerinin işletme performansını pozitif yönde anlamlı bir biçimde etkilediğine yönelik oluşturulan hipotez ($R^2 = 0,189$, $F=70,39$ ve $p<.001$) kabul edilmektedir. İnsan

kaynakları uygulamaları bağlamında; İşe alma- seçme, eğitim- geliştirme, kariyer yönetimi, ödüllendirme ve performans değerlendirme, performans geri bildirim, ücret sistemi, yazılı politika ve dokümantasyon alt boyutlarının her birinin işletme performansına etki ettiği yönünde hipotezler geliştirilmiş ve her bir hipotez test edilerek anlamlı bir ilişkinin varlığı ifadeleri kabul edilmiştir. İşletme yönetiminden sorumlu olan taraflar, (üst düzey yöneticiler, yönetim kurulu üyeleri, hissedarlar, işletme sahipleri) işletme başarısını çoğunlukla dönemsel bazda finansal göstergelerle ilişkilendirmektedir. Bu durum ise sonuca etki eden sürecin işleyişini göz ardı ederek kısa zamanda maliyet düşüşü ve kar maksimizasyonunun artırımına odaklanmalarına sebep olmaktadır. Bu sebeple insan kaynakları uygulamaları zaman zaman bir maliyet unsuru görülmektedir. Ancak çalışmada; çeşitli düzeydeki yöneticilerin, insan kaynakları uygulamaları algı düzeylerinin işletme performansına etkisini ölçmeye yönelik yapılan analizlerde, söz konusu uygulamaların yöneticiler tarafından işletme performansı açısından olumlu etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, işletme performansı için iç paydaş unsurunun göz ardı edilmeyerek, stratejik bir bakış açısıyla değerlendirilmesi gerekliliğini bir kez daha kanıtlamıştır. Yöneticilerinde işletmenin varlığına hizmet eden çalışanlardan biri olduğu düşünüldüğünde; İşe alma- seçme, eğitim- geliştirme, kariyer yönetimi, ödüllendirme ve performans değerlendirme, performans geri bildirim, ücret sistemi, yazılı politika ve dokümantasyon alt başlıklarından oluşan insan kaynakları uygulamalarının, tüm işletme menfaati için hayati öneme sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Yapılan çalışmanın son kısmında yukarıda değinilen ilişkiler ışığında; literatürde kurumsal yönetim ilkelerinin insan kaynakları uygulamaları üzerinden işletme performansına etkisine yönelik bir boşluğu doldurmak ve bu yönde geliştirilecek olan çalışmalara bir basamak oluşturmak adına hipotezler geliştirilerek teste tabi tutulmuştur. Kurumsal yönetim anlayışı, tüm tarafların objektif ve ortak bir menfaatini ön gören bir sistemdir. Bu ortak menfaat algısının oluşumu işletme uygulamalarında tek bir kişi veya grubun isteklerinden ziyade işletmeden yarar sağlayan tüm tarafların haklarının gözetilmesinden meydana gelmektedir. Bu noktada tüm yararlıları koruyan kurumsal yönetim modeli için; öncelikli olarak işletmenin objektif bir insan kaynakları anlayışının işletme tabanını yerleştirilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede hazırlanan çalışma, literatürden de destek alarak

tasarlanmıştır. Bu kapsamda insan kaynakları uygulamalarının, kurumsal yönetim ilkeleri ve işletme performansı arasındaki ilişki üzerinde ara değişken (mediatör etki) etkisinin varlığının olup olmadığı test edilmiştir. Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki, modele bir başka bağımsız değişken eklendiğinde gölgeleniyorsa ara değişken etkisi söz konusudur. Ara değişken modele dahil edildikten sonra bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki zayıflıyorsa kısmi ara değişken etkisi, bağımsız-bağımlı değişken ilişkisi tamamen ortadan kalkarak yalnızca ara değişken üzerinden bir ilişki söz konusuysa tam ara değişken etkisinin olduğu söylenebilir (Baron ve Kenny, 1986). Ara değişken etkisinin tespiti için; Birinci aşamada bağımsız değişken, kurumsal yönetim ilkelerinin işletme performansını anlamlı bir şekilde ve pozitif yönde ($\beta=0,416$ ve $p<.001$), ikinci aşamada ise insan kaynakları uygulamalarının işletme performansını anlamlı bir şekilde ve pozitif yönde yordadığı görülmektedir ($\beta=0,435$ ve $p<.001$). Üçüncü aşamada modele kurumsal yönetim ilkeleri ve aracı değişken insan kaynakları uygulamaları dâhil edildiğinde, kurumsal yönetim ilkelerinin işletme performansı üzerindeki etkisinin 0,225'e düştüğü görülmüştür ($\beta=0,225$ ve $p<.05$). Bu da, insan kaynakları uygulamaları değişkeninin (kısmi) aracılık rolünde olduğunu göstermektedir. Bu aynı zamanda aracı değişken insan kaynakları uygulamalarının bağımlı değişkeni (işletme performansını) anlamlı bir şekilde etkilediği anlamına gelmektedir. İnsan kaynakları uygulamaları değişkeninin aracılık etkisine ilişkin ayrıca bir Sobel testi de yapılmış ve test sonucu anlamlı çıkmıştır ($z=3,95$ ve $p<.001$). Sobel testi ayrıca aracı değişkenin (İKU), işletme performansını etkileme oranının %46,0 olduğunu göstermiştir. Kurumsal yönetim ilkelerinin; insan kaynakları uygulamaları aracılığıyla işletme performansına pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etki ettiğine yönelik oluşturulan hipotez kabul edilmiştir. Çalışmada her bir kurumsal yönetim ilkeleri alt boyutu (şeffaflık, hesap verilebilirlik, sorumluluk, eşitlik-adillik, sosyal farkındalık, bağımsızlık ve disiplin) için aynı test tekrar edilmiş ve her bir ilkenin insan kaynakları uygulamaları aracılığıyla işletme performansını olumlu yönde etki ettiğini ön gören hipotezlerin tamamı kabul edilmiştir. Her bir ilke ile ilgili yapılan hipotez testinde, insan kaynakları uygulamalarının kısmi aracılık etkisi kabul edilmiştir.

Araştırma sürecinin başında yapılan literatür incelemesi, ulusal ve uluslararası piyasa otoriteleri yetkilileri (OECD araştırma birimi, SPK yönetim birimi, BİST

yönetim ve araştırma birimi, TKYD (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği) yönetim birimi ve çeşitli sivil toplum kuruluşları yönetim ve araştırma birimleri gibi) ile yüz yüze ve e-posta aracılığıyla yapılan görüşmeler ve toplantılar sonucunda araştırmanın iki temel noktaya hizmet etmesi amaçlanmıştır. Bu durum aynı zamanda araştırmanın özgünlüğünü oluşturmaktadır. Araştırmanın kurgulandığı bu temel dayanakların konu ile ilgili mevcut boşluğu gidermesi planlanmaktadır. Araştırmada ilk olarak, evrensel olarak kabul edilen şeffaflık, hesap verilebilirlik, eşitlik/adillik ve sorumluluk temel kurumsal yönetim ilkelerinin tabanı genişletilerek sosyal farkındalık, bağımsızlık ve disiplin ilkeleri eklenmiştir. Bu ilkelerin; bütün ve ayrı ayrı olarak işletme performansına etkisinin olup olmadığı analiz edilmiş ve bulgular detaylı olarak değerlendirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, bu doğrultuda geliştirilen hipotezlerin tamamı öngörüldüğü üzere kabul edilmiştir. Buna göre tabanı genişletilmiş kurumsal yönetim ilkeleri tek boyut olarak işletme performansına olumlu yönde etki etmektedir. Ayrıca kurumsal yönetim ilkelerinin alt boyutları ayrı ayrı olarak işletme performansına olumlu yönde etki etmektedir. Bunun sonucunda kurumsal yönetim ilkelerinin tabanının genişletilmesi gerekliliği, tüm işletme düzeylerinin kurumsal yönetim ilkelerine entegrasyonun sağlanması noktasında önemli bir adım olacağı düşünülmektedir. Ayrıca yapılan analiz, konu ile ilgili üst otoritelerin kurumsal yönetim ilkelerine yönelik hâlihazırda yürüttükleri ve/ veya yürütmeyi planladıkları çalışmalara ışık tutacağı ön görülmektedir.

Araştırmanın diğer önemli temel dayanağı, kurumsal yönetim ilkeleri ile işletme performansı arasındaki ilişkiye insan kaynakları uygulamalarının aracılık edip etmediğini tespit etmektir. Buradaki amaç; piyasada ve sektör bazında dış menfaat sahiplerine karşı olumlu izlenim yaratarak performansını artırmak ve bu artışı sürdürülebilir hale getirmek isteyen işletmenin bunu gerçekleştirebilmesi için önce iç kontrolü, huzuru ve başarıyı sağlayarak işletme performansını artırabileceğini göstermektir. Burada, dünyayı değiştirmek isteyen bireyin önce kendisini değiştirmesi gerektiği felsefesinden de esinlenerek, işletmenin dış paydaşlarının nazarında imajını artırmak ve güvenilirliğini sağlamak adına uyum sağlamaya çalıştığı kurumsal yönetim ilkelerine, iç paydaşlarına yönelik yapmış olduğu İK uygulamaları ile de entegrasyon sağlayabileceği ve böylece işletme performansını artırabileceği söylenebilir. Kurumsal yönetimin dayandırıldığı temel teorilerden olan kurumsallaşma anlayışı muhtevasında işletmenin başta insan unsuru olmak üzere tüm

düzeylerinde profesyonelleşmesini içermektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde işletmede insan kaynağı unsuruna yönelik yapılan tüm uygulamaların dolaylı olarak kurumsal yönetim ilkelerine etki edeceği ifade edilebilir. Yapılan çalışma ile işletme yöneticileri / sahipleri /hissedarlarının insan unsuruna ve bağlantılı olarak insan kaynakları uygulamalarına bakış açısının olumlu olarak değiştirilmesi planlanmaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları, işletme için bir maliyet faktörü olmaktan ziyade işletmeyi uzun soluklu bir performans artışına taşıyacak olan kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlamada stratejik bir önemi olan aracı unsur olmaktadır. Her bir insan kaynakları uygulamalarının, bu farkındalık ile yeniden değerlendirilmesi, bu uygulamalara hak ettiği önemin verilmesi gerekmektedir. Yapılan analiz sonucunda, bu doğrultuda geliştirilen hipotezlerin tamamı öngörüldüğü üzere kabul edilmiştir. Buna göre; insan kaynakları uygulamaları, kurumsal yönetim ilkeleri ve işletme performansı arasında aracılık etkisine sahiptir. Kurumsal yönetim ilkelerinin tabanı genişletilerek oluşturulan her bir ilke ayrı ayrı değerlendirilmiş ve her biri için insan kaynakları uygulamalarının aracı role sahip olduğu görülmüştür. Sonuç itibariyle kurumsal yönetim ilkelerinin işletme performansına olan etkisinin bir kısmının insan kaynakları uygulamaları aracılığıyla sağlandığı kabul edilmiştir. Bu bulgu ile literatüre bu alanda yapılacak olan çalışmalar için basamak niteliği oluşturacak bilgi ve/veya bilgiler üretilmiştir.

Çalışma, her bir ilke bazında ayrıntılı olarak ele alınarak analiz edilmiş ve bulgular detaylandırılmıştır. Yarar sağlayacak sektörel ve akademik çevrenin kullanabileceği nitelikli bilgiler üretilmeye ve / veya bu bulgular ışığında nitelikli bilgi üretilmesi adına yol gösterilmeye çalışılmıştır. Yapılan araştırma, işletmelerin hayat seyrinin nitelikli bir şekilde uzatılmasına ve performanslarının arttırılmasına yardımcı olacak ipuçlarını barındırmaktadır. Ayrıca çalışmanın, gelecekte konu ile ilgili yapılacak bilimsel araştırmalara ilham vereceği düşünülmektedir.

6.2. Çalışmanın Kısıtları ve İleriye Dönük Çalışmalar İçin Öneriler

Bilimsel nitelikte bilgi üretmeyi amaçlayan, uzun uğraş ve titizlikle hazırlanan bu doktora tezinde çeşitli faktörlerle bağlantılı ve doğal olarak bazı kısıtlar bulunmaktadır. Öncelikli olarak araştırmada yalnızca Marmara Bölgesine

yönelik yapılan veri toplama süreci gerçekleştirilmiştir. Aynı çalışmanın tüm Türkiye’ den seçilmiş bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmesi, bu alanda daha genellenebilir bir sonuca ulaşmak adına önem taşımaktadır. Ayrıca yöneticilere ulaşımın zorluğu sebebiyle 1000’ e yakın yöneticiye gönderilen anketlerden yalnızca 304 tanesi kullanılabilir içeriği sahip olarak araştırmaya dahil edilmiştir. Ulaşılan yönetici sayısındaki artış, analizin hem daha doğru sonuçlar vermesi hem de daha büyük bir kitleyi temsil etmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Bir diğer önemli bir kısıt ise cevaplayanların yönetici grubundan olması ve bu sebepten dolayı zaman kısıtlarının bulunmasıdır. Bu durum bazen yöneticilerin anketi doldururken acele etmelerine, soruların anlaşılması noktası gerekli özeni gösterememesine sebep olmaktadır. Bu sebeple gelecek araştırmalarda mümkün olduğu kadar kısa ve anlaşılır bir dille soruların hazırlanması, sektörde görev yapanların hızlı ve etkin bir şekilde soruları anlamasını sağlayacaktır.

Gelecek çalışmalarda farklı özelliklere sahip ülkelerinde araştırmaya dahil edilmesi; iki veya daha fazla ülkenin karşılaştırılarak yeni bilgilere ulaşılmasını sağlayacaktır. Ayrıca çalışmanın sektör bazında ele alınması da, bu alanda çalışacak olan araştırmacılar için, konunun makro boyuttan mikro boyuta indirgeyerek bilgi üretilmesi noktasında yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Söz konusu çalışmada, araştırma grubu olarak yöneticiler seçilmiş ve bu yönde bilgiler üretilmiştir. Gelecek araştırmalarda çalışanların kurumsal yönetim ilkeleri algı düzeyleri, insan kaynakları uygulamalarına bakış açısı ve bu değişkenlerin çalışan performanslarına etkisi tespit edilmesine yönelik bir araştırma gerçekleştirilmesi önerilmektedir. Bu sayede yönetici grubu ve çalışan grubu karşılaştırılarak konu ile ilgili yeni bilgiler üretilecektir.

6.3. Yöneticilere Öneriler

İşletmelerin; kendine özgü dinamikleri, içinde bulunduğu sektör, örgüt yapısı ve yönetim anlayışı nedeniyle oluşturacakları kurumsal yönetim ve insan kaynakları yönetim modeli kendi karakteristik yapılarına uygun olması gerekmektedir. Bunun belirleyicisi üst düzey yöneticiler, hissedarlar ve işletme sahipleri olmaktadır. Bu bağlamda yapılandırılacak olan yönetim modelinin hem kurumsallaşma hem de insan

kaynakları yaklaşımı açısından başarılı bir şekilde tasarlanması gerekmektedir. Çünkü işletmelerin sabit bir hayat eğrisi çizmediği bir gerçektir. Dönemsel bazda yaşanan finansal ve yönetsel sorunlar stratejik yol haritasının hayata geçirilmesinde olumsuzluklar yaşanmasına sebep olabilmektedir. Burada işletme yöneticileri, hissedarları, sahiplerinden oluşan üst düzey kadroya hayli iş düşmektedir. Bu kadronun yönetim modelini hayata geçirme yeteneklerine bağlı olarak, işletmeyi başarıya götüren stratejik enstrümanları iyi tanımlamalı ve işletme kültürüne uygun ve paydaşlar tarafından kabul edilebilirliği olan bir örgüt yapısını saptamalıdır.

Yapılan araştırmada işletmelerin, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama ve uluslararası bir platformda hayatına devam ettirebilmesi için global bazda bazı ilkeleri benimseyerek kurumsallaşma yoluna gitmesinin zorunluluk haline geldiği ön görülmektedir. Kurumsal yönetim anlayışı, tüm paydaşların çıkarlarını gözeten, uygulamaların şeffaf ve herkes tarafından anlaşılabilir nitelikte olması gerekliliğini savunan bir model olarak ifade edilebilir. Bu nedenle objektif bir tutumun işletme başarısını getirmesi ve bu başarının devamlılığına yardımcı olması açısından hem ulusal hem de uluslararası arenada önem taşımaktadır. Yöneticilerin bu gerçekliğin farkında olması ve işletmesinde bu mantalitenin yerleşmesi adına mücadele etmesi hem o işletme açısından hem de içinde bulunduğu sektör açısından bir değer ifade edeceği düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

Adams, J., Khan, H. T. A., Raeside, R., White, D., (2007), 'Research Methods for Graduate Business and Social Science Students', 1st ed., Sage Publications Inc., London.

Agus, A., Sagir, R. M., (2001), 'The Structural Relations Between Total Quality Management, Competitive Advantage and Bottom Line Financial Performance: An Empirical Study of Malasian Manufacturing Companies', *Total Quality Management*, 12 (7-8), 1018-1024.

Ahmad, S., Schroeder, R. G., (2003), 'The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences', *Journal of Operations Management*, 21, 19-43.

Akın, A., (2002), 'İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)', *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (1), 99.

Akın, Ö. (2009), 'İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans Üzerine Etkisinin İncelenmesi: İSO 500 Büyük İşletmede Yapılan Bir Araştırma, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Alpugan, O.; Demir, M. H., Oktav, M., Üner, N., (1993), 'İşletme Ekonomisi ve Yönetimi', 3.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Altındağ, E. (2011), 'Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti ve Firma Performansı Üzerinde Etkisi', Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Altındağ, E., Turnalı, D., (2015), 'İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Tekniklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi', *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3 (3), 1-20.

Altuntaş, G., Dönmez, D., (2010), ‘Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma’, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), 50-74.

Apaydın, F. (2007), ‘Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri’, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Apaydın, F., (2008), ‘Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkisi’, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7), 121-145.

Apaydın, F., (2009), ‘Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması’, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 1-22.

Arce, G. E., Robles, E. A., (2005), ‘Corporate Governance in Costa Rika’, Inter American Development Bank, December.

Argon, T., Eren, A., (2004), ‘İnsan Kaynakları Yönetimi’, Nobel Yayınları, Ankara.

Armstrong, E., (2005), ‘Integrity, Transparency and Accountability in Public Administration Recent Trends, Regional and International Developments and Emerging Issues’, *United Nations*, 1-10.

Ataay, İ. D., (Edit. Ramazan Geylan), (1996), ‘İnsan Kaynakları Yönetimi’, Yayın No: 968, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.

Ayvaz, S. (2007), ‘Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Bir İç Paydaş Olarak Çalışanların Bağlılığına Etkisi’, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Baron, R. M., ve 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), 1173-1182.

Barutçugil İ., (2004), 'Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi', 2. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Bayraktaroğlu, S., (2006), 'İnsan Kaynakları Yönetimi', Genişletilmiş 2.Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

Bayram, N., (2009), 'Sosyal Bilimler SPSS ile Veri Analizi', Ezgi Kitabevi, Bursa.

Bilge, H. (2010), 'Küçük ve Orta Boy İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Kurumsallaşma: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Ampirik Bir Çalışma', Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Bilgin, L., (Editör: Ramazan Geylan), (2008), 'İnsan Kaynakları Yönetimi', II.Baskı, Yayın No: 1747, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Bingöl, D., (2010), 'İnsan Kaynakları Yönetimi', 7. Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul.

Boons, F., Strannegard, L., (2000), 'Organizations Coping with Their Natural Environment', *International Studies of Management and Organization*, 30(3), 7-17.

Brockbank, W., (1999), 'If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage', *Human Resource Management*, 38, 337-352.

Brown, L. D., Caylor, M. L., (2004), 'Corporate Governance and Firm Performance', https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=586423, (Erişim Tarihi: 28.06.2015).

Bryman, A., Cramer, D., (2005), 'Quantitative Data Analysis with SPSS 12 and 13: A Guide for Social Scientists', Routledge, London.

Büyüköztürk, Ş., (2007), 'Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı', 7. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara.

Chow, I. H-S., (2004), 'An Empirical Investigation of Coherent Human Resource Practices and High Performance Work Systems', *International Journal of Employment Studies*, 12 (1), 125-143.

CLSA- Credit Lyonnais Securities Asia, (2001), 'Corporate Governance in Emerging Markets', CG Watch Report.

Cohen, J., (1988), 'Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences', Second Edition, Lawrence Erlbaum Associates, United States of America.

Cortina, J.M., (1993), 'What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications', *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98-104.

Cronbach, L. J., (1951), 'Coefficient Alpha and The Internal Structure of Tests' *Psychometrika*, 16 (3), 297-334.

Çınar, F., (2014), 'Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik İlkelerinin Özel ve Kamu Hastanelerinde Uygulanabilirliğinin Kurumsal Performans Üzerine Etkisi', Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Delaney, J. T., Huselid, M. A., (1996), The Impact of Human Resource Practices on Perceptions of Organizational Performance, *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.

Delery, J.E., Doty, D.H., (1996), 'Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions', *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835.

Denis, D.K., McConnell, J.J., (2002), 'International Corporate Governance', *The Journal Of Financial and Quantitative Analysis*, November, 1-36.

Dereköy, F., (2015), 'Kurumsal Yönetim Ve Temel Dinamikleri', *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4 (1), 31-51.

Dillard, J. F.; Rigsby, J. T., Goodman, C., (2004), 'The Making and Remaking of Organization Context: Duality and the Institutionalization Process', *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 17(4), 506-542.

Dimaggio, P. J., Powell, W. W., (1983), 'The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields', *American Sociological Review*, 48 (2), 146-160.

Doğan, M., (2007), Kurumsal Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Durnev, A., Kim, E. H., (2002), 'To Steal or Not to Steal: Firm Attributes, Legal Environment, and Valuation', *The Journal of Finance*, 60 (3), 1461 – 1493.

Ergün, E. (2003), 'İşletmelerde Kültürel Özelliklerinin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama', Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Field, A., (2009), 'Discovering Statistics Using Spss', 3rd ed., Sage Publications Inc., London.

Fox-Wolfgramm, S. J.; Boal, K. B., Hunt, J. G., (1998), 'Organizational Adaptation to Institutional Change: A Comparative Study of First-order Change in Prospector and Defender Banks', *Administrative Science Quarterly*, 43 (1), 87-126.

Fremont, O., Capaul, M., (2002), 'The State Of Corporate Governance: Experience From Country Assessments', *The World Bank Policy Research Working Paper*, 2858, 1-30.

Genç, K. Y., (2009), 'Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi-Örgütsel Performans İlişkisi ve Türkiye' nin Büyük İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama' Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

Greening, D. W., Gray B., (1994), 'Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues', *Academy of Management Journal*, 37(3), 467-498.

Guthrie, J. P., (2001), 'High-Involvement Work Practices, Turnover, And Productivity: Evidence From New Zealand', *Academy of Management Journal*, 44 (1), 180-190.

Hailey, V.H., Farndale, E., Truss, C., (2005), 'The HR Department's Role in Organizational Performance', *Human Resource Management Journal*, 15 (3), 49-66.

Hair, J. F.; Black, W. C., Babin, B. C., Anderson, R. E., (2010), 'Multivariate Data Analysis: A Global Perspective', 7th ed., Pearson Prentice Hall.

Handelman, J. M., Arnold, S. J., (1999), 'The Role of Marketing Actions with a Social Dimension: Appeals to the Institutional Environment', *Journal of Marketing*, 63(3), 33-48.

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.

Hester, L. J. (2005), 'The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance : A Perspective of The Resource-Based View of the Firm' PHD Dissertation, Nova Southeastern University, H.Wayne School of Business and Entrepreneurship, USA.

Ho, R., (2006), 'Handbook of Univariate and Multivariate Data Analysis and Interpretation With Spss', 1st ed., Chapman & Hall/CRC, London.

Huselid, M. A.; Jackson, S. E., Schuler, R. S. (1997), 'Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance', *Academy of Management Journal*, 40 (1), 171-188.

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.

Ichniowski, C.; Shaw, K., Prennushi, G. (1997), 'The Effects of HRM Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines', *The American Economic Review*, 87, (2), 336-365.

Jain, P., (2005), 'Strategic Human Resource Development in Public Libraries in Botswana', *Library Management*, 26 (6/7), 336-350.

Jaw, B. S., Liu, W., (2003), 'Promoting Organizational Learning and Self-Renewal in Taiwanese Companies: The Role Of HRM' *Human Resource Management*, 42(3), 223-241.

Kalaycı, Ş., (2010), 'SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri', 5. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.

Kaplan R. S., Norton, D. P., (2006), 'Strateji Haritaları- Gayrimaddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek', Yayın No:1719, Alfa Yayınları, İstanbul.

Kaya, N.; Koc, E., Topcu, D., (2010), 'An Exploratory Analysis of The Influence of Human Resource Management Activities and Organizational Climate on Job Satisfaction in Turkish Banks', *International Journal of Human Resource Management*, 21 (11), 2031 – 2051.

Kaya, N., (2006), 'The Impact of Human Resource Management Practices And Corporate Entrepreneurship on Firm Performance: Evidence From Turkish Firms', *International Journal of Human Resource Management*, 17(12), 2074-2090.

Kimberly, John R., (1979), Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, Institutionalization, *Academy of Management Journal*, 22 (3), 437-457.

Klapper, L. F., Lover, I., (2003), 'Corporate Governance, Investor Protection, and Performance in Emerging Markets', *Journal Of Corporate Finance*, 10, 703- 728.

Koçel T., (2011), İşletme Yöneticiliği, 13. Baskı, Beta Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Konzelmann, S.; Conway N., Trenberth, L., Wilkinson F., (2006), 'Corporate Governance and Human Resource Management', *British Journal of Industrial Relations*, 44 (3), 541-567.

Krishnamurti, C.; Sevic, A., Sevic, Z., (2003), 'Legal Environment, Firm-level Corporate Governance and Expropriation of Minority Shareholders in Asia', *Economic Change and Restructuring*, 38 (1), 85–111.

Kula, V., (2006), 'Kurumsal Yönetim: Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği', Papatya Yayıncılık, İstanbul.

Küçükkancabaş, S.; Akyol A., Ataman B. M., (2006), 'İlişki Pazarlaması Bileşenlerinin Şirket Performansı Üzerindeki Etkileri: İçecek Sektöründe Uygulamalı Bir Araştırma', *MÜ SBE Öneri Dergisi*, 7 (25), 131-139.

La Porta, R., Lopez-de Silanes, F., Shleifer A., Vishny R.W., (1996), 'Law and Finance', *Journal of Political Economy*, 106 (6), 1113-1155.

La Porta, R., Lopez-de Silanes, F., Shleifer A., Vishny R.W., (2002), 'Investor Protection and Corporate Valuation', *The Journal of Finance*, 57 (3), 1147-1170.

Lawrence, Thomas B., Winn, Monika I., Jennings, P. Devereaux, (2001), The Temporal Dynamics of Institutionalization, *The Academy of Management Review*, 26 (4), 624-644.

Martin, G.; Farndale, E., Paauwe, J., Stiles, P.G., (2016), 'Corporate governance and strategic human resource management: Four archetypes and proposals for a new approach to corporate sustainability', *European Management Journal*, 1-14.

Meyer, J. W., Rowan, B., (1977), 'Institutionalized Organizaitons; Formal Structure as Myth and Ceremony', *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363.

Millstein, I. M., (2000), 'Corporate Governance: The Role of Market Forces, OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) Observer', 221/222, 27-28.

Nelson, J., (2005), 'Corporate Governance Practices Ceo Chracteristics and Firm Performance', *Journal of Corporate Finance*, 11, 197– 228.

Noe, R. A., (Çev. Canan Çetin), (2009), 'İnsan Kaynaklarının ve Eğitim ve Gelişimi', 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Nunnally, J. C., Bernstein, I. H., (1994), 'Psychometric Theory', 3nd ed., McGraw-Hill Inc., New York.

OECD-Organization for Economic Co-operation and Development, (1999), 'OECD Principles of Corporate Governance', Paris, France.

Oliver, C., (1988), 'The Collective Strategy Framework: An Application to Competing Predictions of Isomorphism', *Administrative Science Quarterly*, 33 (4), 543-561.

Özçelik, O., (Edit. Cavide Uyargil), (2015), 'İnsan Kaynakları Yönetimi', Yenilenmiş 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Özdemir, Y. (2005), 'Kariyer Devreleri İle Örgütsel Vatandaşlık Eğilimi Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Örneği', Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Painter, C. N. (2002), 'Early Leader Effects on the Process of Institutionalization Through Cultural Embedding: The Cases of William J. Donovan, Allen W. Dulles, and J. Edgar Hoover', PHD Dissertation, Polytechnic Institute and State University, Virginia: USA.

Peçen, Ü. (2012), 'İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Organizasyonel İklimin Firma Yenilikçilik Düzeyi Üzerine Etkileri: ABD Firmaları ve Türk Firmaları Karşılaştırması', Doktora Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Pelayo-Maciel, J., Sanchez- Gurierrez, J., (2013), 'The Institutional Context of Corporate Governance Structure That Generates Collaborative Practices And Distinctive Competencies in Human Resources: A Study of Mexico And Colombia, *Competition Forum*, 11(2), 102-109.

Pfeffer, J., (Çeviren: Sinem GÜL), (1995), 'Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan', 2. Baskı, Sabah Kitapları, İstanbul.

Robertson, D. C., Nicholson, N., (1996), 'Expressions of Corporate Social Responsibility in U.K. Firms', *Journal of Business Ethics*, 15 (10), 1095-1106.

Rogg, K.L.; Schmith, D.B., Shull, C., Schmitt, N., (2001), 'Human Resource Practices, Organizational Climate, And Customer Satisfaction', *Journal of Management*, 27, 431-449.

Ruerkert, R. W.; Walker, O. C. Jr., Roering, K. J., (1985), 'The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance', *Journal of Marketing*, 49 (1), 13-25.

Samsun, N., (2003), 'Hesap Verebilirlik ve İyi Yönetişim, TC. Maliye Bakanlığı AB ve Dış İlişkiler Dairesi İyi Yönetişimin Temel Unsurları', Ayrıntı Basımevi, Ankara.

Schuler, R. S., Jackson, S. E., (1987), 'Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices', *The Academy Of Management Executive*, 1 (3), 211.

Scott, W. R., (1987), 'The Adolescence of Institutional Theory', *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493-511.

Schwab, D. P., (2005), 'Research Methods for Organizational Studies', 2nd. Ed., Lawrence Erlbaum Associates Inc., New Jersey.

Selznick, P., (1996), 'Institutionalism 'Old' and 'New"', *Administrative Science Quarterly*, 41 (2), 270-277.

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), (2005), 'Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine Ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ', Seri: IV, No: 54.

Shleifer, A., Vishny R. W., (1997), 'A Survey of Corporate Governance', *Journal of Finance*, 52 (2), 737-783.

Singh, K., (2004), 'Impact of HR Practices on Perceived Firm Performance in India', *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42 (3), 301-317.

Smith, C. S., (1987), 'Strategic Human Resource Management in Texas Colleges and Universities, A Record Study', Texas A&M University.

Snell, S. A., Dean, JR. J. W., (1992), 'Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective', *Academy of Management Journal*, 35 (3), 467-504.

Sobel, M. E., (1982), 'Asymptotic Intervals for Indirect Effects in Structural Equations Models', *Sociological Methodology*, 13, 290-312.

Supangco, V. T., (2006), 'HR involvement in Corporate Governance' *Philippine Management Review*, 13, 101-116.

Şen, E. (2013), 'Kurumsallaşma İle Firma Performansı İlişkisinde Kurumsal Yönetişim Rolü', Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Takeuchi, R. (2003) 'How Do We Get From There To Here? Understanding The Black Box in Strategic HRM Research Resource-Based And Social Exchange Perspectives', PHD Dissertation, The University of Maryland, USA.

TÜSİAD - Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, (2002), 'Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi', TÜSİAD Yayınları, İstanbul.

TÜSİAD - Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, (2005), 'Sermaye Piyasaları İçin Örnek Şirket Yapısı', TÜSİAD Yayınları, İstanbul.

Tzafir, S. S., (2006), 'A Universalistic Perspective for Explaining the Relationship Between HRM Practices and Firm Performance at Different Points in Time', *Journal of Managerial Psychology*, 21 (2), 109-130.

Ulusal, C. (2010), 'Kurumsal Yönetişim Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma', Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Uzun, T., (2003), 'İnsan Kaynakları Yönetimi' nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması', *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5 (2), Sıra.11, No.149.

Ülgen, H., Mirze, S. K., (2010), 'İşletmelerde Stratejik Yönetim', 5. Baskı, Beta Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Vishwanath, T., Kaufman, D., (1999), 'Towards Transparency in Finance and Governance', The World Bank Draft, September 6th, 1-30.

Wan, D.; Ong, C. H.; Kok, V., (2002), 'Strategic Human Resource Management And Organizational Performance in Singapore', *Compensation Benefits*, 34 (33), 33-42.

Welbourne, T. M., Andrews, A. O., (1996), 'Predicting Performance of Initial Public Offerings: Should HRM be in the Equation?', *Academy of Management Journal*, 39, 891-919.

Witherell, B., (2002), 'Corporate Governance and Responsibility: Foundations of Market Integrity', *OECD Observer*, 234, 7-9.

Xiao, J., (1996), 'The Relationship Between Organizational Factors and The Transfer of Training in The Electronics Industry in Shenzhen, China' *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), 55-73.

Zucker, L. G., (1977), 'The Role of Institutionalization in Cultural Persistence', *American Sociological Review*, 42 (5), 726-743.

ÖZGEÇMİŞ

1986 yılında İstanbul’ da doğan Emel BURAK, 1999 yılında ilköğrenimini, 2003 yılında ise lise öğrenimini tamamlamıştır. 2006 yılında Anadolu Üniversitesi Eskişehir Meslek Yüksekokulu Büro Yönetimi ve Sekreterlik ön lisans programını birincilikle bitirerek, aynı yıl Anadolu Üniversitesi İşletme lisans programına geçiş yapmıştır. 2008 yılında lisans programını tamamlamış, 2010 yılında ise Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İşletmecilik yüksek lisans programından mezun olmuştur. 2011 yılında GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme doktora programına kabul almış, aynı yıl Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Pazarcık Meslek Yüksek Okulunda öğretim görevlisi olarak akademisyenliğe adım atmıştır. 2012 yılında Kırklareli Üniversitesi Vize Meslek Yüksekokulu’na öğretim görevlisi olarak kabul edilmiştir. Halen aynı kurumda öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır. Yabancı dil olarak İngilizce bilmektedir. 2013 yılından bu yana evlidir.

EKLER

Ek 1: Anket Formu Örneği

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi tarafından yürütülmekte olan “**Kurumsal Yönetim İlkeleri ve İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi**” başlıklı Doktora Tez çalışması için uygulanmaktadır. Anketteki soruların yapısı tamamen bilimsel, uluslararası akademik değerlere uygun biçimde hazırlanmıştır. Sizden elde edilen bilgiler sadece araştırma kapsamında kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. İsteğiniz doğrultusunda araştırmanın bilimsel sonuçları sizinle paylaşılacaktır. Anket formumuz, yaptığımız çalışmanın amacı doğrultusunda 4 temel bölümden oluşmaktadır. Soruların yetkili kişilerce yanıtlanması araştırmanın doğru ve güvenilir bulgular sunması bakımından büyük önem taşımaktadır. Değerli zamanınızı bu çalışmaya ayırdığınız ve bilime verdiğiniz destekten dolayı şimdiden teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dileriz.

A. GENEL BİLGİLER

1. Yaşınız : () 20-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üstü
2. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
3. Eğitim durumunuz: () Ortaöğretim () Önlisans –MYO () Lisans () Yüksek lisans () Doktora
4. Firmadaki pozisyonunuz: () Üst düzey yönetici () Orta düzey yönetici () Alt düzey yönetici
5. Firmadaki Departmanınız/Biriminiz/Bölümünüz:.....
6. Firmada Yönetim Kurulu Üyesi misiniz? : () Evet () Hayır
7. Kaç Yıldır Yöneticisiniz? : () 1yıldan az () 1-3 yıl arası () 4-6 yıl arası () 7-9 yıl arası () 10 yıl ve üstü
8. Kaç Yıldır Bu Firmada Yöneticisiniz? : () 1yıldan az () 1-3 yıl arası () 4-6 yıl arası () 7-9 yıl arası () 10 yıl ve üstü
9. Firmanızın ticari unvanı: () Anonim şirket () Limited şirket () Kolektif şirket () Komandit şirket () Diğer
10. Firmanızın Yönetim Yapısı: () Aile Bireyleri () Aile dışından ortaklar () Profesyonel Yöneticiler
11. Firmanızın Kuruluş Tarihi (Yaşı): () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üstü
12. Firmanızın Personel (Tam zamanlı) Sayısı: () 1-49 arası () 50-99 arası () 100-149 arası () 150-249 arası () 250-499 () 500 ve üstü
13. Çalışılan Endüstri Kolu: () Tekstil () Gıda () Çelik eşya () Madencilik () Kimya () Otomotiv () Plastik () Diğer belirtiniz.....
14. Firmanız BİST’ te İşlem Görüyor Mu? : () Evet () Hayır
15. Firmanız BİST Kurumsal Yönetim Endeksine Dahil Mi?: () Evet () Hayır
16. Firmanız Hiç Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu Aldı mı?: () Evet () Hayır
17. Firmanız Hiç Kredi Derecelendirme Notu Aldı mı?: () Evet () Hayır

B. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ ÖLÇEĞİ					
Lütfen tablo içindeki önermelerle ilgili görüşlerinizi aşağıdaki anahtarları esas alarak belirtiniz.					
Ölçek: <u>1</u> =Kesinlikle katılmıyorum <u>2</u> = Katılmıyorum <u>3</u> = Kararsızım <u>4</u> = Katılıyorum <u>5</u> = Kesinlikle katılıyorum					
B1.Şeffaflık İlkesi					
Kurumumda aktif karlılık (kar/aktifler) ve öz kaynak karlılığı (kar/öz sermaye) gibi 3-5 yıllık finansal hedeflemeler bildirilir	1	2	3	4	5
Kurumum yıllık faaliyet raporunu (3, 6, 9 ve 12 aylık) daima zamanında açıklar	1	2	3	4	5
Kurumumda Faaliyet raporları her zaman yönetim kurulu onayından hemen sonra açıklanır	1	2	3	4	5
Açıklanan Faaliyet raporları her zaman açık ve bilgilendirici niteliktedir	1	2	3	4	5
Kurumumda yapılan tüm hesaplar tamamıyla genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uyumludur	1	2	3	4	5
Kurumumda yapılan tüm hesaplar tamamıyla genel kabul görmüş muhasebe standartlarına uyumludur	1	2	3	4	5
Kurumum genel perspektifte piyasanın hassas olduğu bilgileri daima hemen açıklar	1	2	3	4	5
Mevcut ve muhtemel yatırımcılar üst yöneticilere her zaman kolaylıkla erişebilir	1	2	3	4	5
Kurumum bilgilendirmelerin sürekli güncel tutulduğu web sitesi kullanır	1	2	3	4	5
B2.Hesap Verilebilirlik İlkesi					
Kurumumda yönetim kurulunun icra rolünden ziyade çoğunlukla kontrol rolü vardır	1	2	3	4	5
Kurumumda yönetici olmayan yönetim kurulu üyelerinin bağımsız üyelere dönüşmesine azami dikkat gösterilir	1	2	3	4	5
Kurumumda yönetici olmayan bağımsız yönetim kurulu üyeleri, yönetim kurulunun en az yarısını oluşturmasına azami dikkat gösterilir.	1	2	3	4	5
Mevcut yönetim kurulumuzda yabancı ülkelere üyeler yer verilmeye çalışılır	1	2	3	4	5
Yönetim kurulu toplantılarının en geç üç ayda bir yapılmasına önem verilerek dikkat edilir	1	2	3	4	5
Yönetim kurulu üyelerine her zaman toplantı öncesi konuları incelemelerini sağlayacak nitelikli bilgiler (brifing) verilir	1	2	3	4	5
Denetim komitesi dış denetimcileri aday gösterip çalışmalarını sürekli gözden geçirir	1	2	3	4	5
Denetim komitesi iç denetim ve muhasebe prosedürlerini sürekli kontrol eder	1	2	3	4	5

Lütfen tablo içindeki önermelerle ilgili görüşlerinizi aşağıdaki anahtarları esas alarak belirtiniz.					
Ölçek: 1=Kesinlikle katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Kararsızım 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle katılıyorum					
B3. Sorumluluk İlkesi					
Hissedarlar aleyhine karar veren yöneticiler hakkında mutlaka işlem yapılır	1	2	3	4	5
Kötü yönetim durumlarında (Yönetim anlamında iyi performans sergilenmediği dönemlerde) yapılan işlemler ile ilgili daima kayıtlar bulunur	1	2	3	4	5
Kurumum azınlık hissedarlarını korumaya yönelik her zaman önlemler almaya gayret eder	1	2	3	4	5
İcra/yönetim komitelerinin kötü yönetim durumlarında (Yönetim açısından iyi performans sergilemediği durumda) cezalandırılmalarına ilişkin prosedürler mutlaka uygulanır	1	2	3	4	5
Yönetim kurulu üyelerimiz şirket hissesi alım satımında hakkaniyete ve tam açıklamaya uyar	1	2	3	4	5
Yönetim kurulumuz etkin ve etkili olacak kadar optimum (en uygun) büyüklüğü sağlamaya çalışır	1	2	3	4	5
B4. Eşitlik/Adillik İlkesi					
Kurumunda çoğunluk hissedarları azınlık hissedarlarına genel olarak adil davranmaktadır	1	2	3	4	5
Tüm hissedarlarının her zaman genel kurulu toplantıya çağırabilme hakkı vardır	1	2	3	4	5
Oylama yöntemlerine erişim her zaman kolaydır (Proxy ya da mektupla oy kullanma gibi)	1	2	3	4	5
Genel kurul öncesi sunulan bilgiler oldukça niteliklidir	1	2	3	4	5
Hisse senedi değerini etkileyen temel konular hissedarlarca her zaman paylaşılr	1	2	3	4	5
Oy hakkı olmayan hisse senetleri ve yeni hisse çıkarımları tüm hissedarlara hakkaniyetli bir şekilde dağıtmaya çalışılır	1	2	3	4	5
Kurumumda kontrol edici hissedarların şirket oylarının %40'ından azına sahip olması gerektiği inancı vardır	1	2	3	4	5
Kurumumda portföy yatırımcılarının şirket oylarının en az %20'sine sahip olması gerektiği inancı vardır	1	2	3	4	5
Kurumumda yatırımcı ilişkilerine her zaman çok önem verilir	1	2	3	4	5
Kurumumda kurul ücretlerinin net karlardan daha fazla artmamasına azami dikkat edilir	1	2	3	4	5
B5. Sosyal Farkındalık İlkesi					
Kurumum katı etik davranışını vurgulayan açık politikalar uygular	1	2	3	4	5
Kurumum küçük yaştakileri çalıştırmama ilkesine uyar	1	2	3	4	5
Kurumumda eşit koşullarda istihdam politikası açıkça ifade edilir	1	2	3	4	5
Kurumum malzeme temininde önceden belirlenmiş endüstri rehberlerine uymaya dikkat eder	1	2	3	4	5
Kurumumda çevresel sorumlulukla ilgili açık politikalar bulunmaktadır	1	2	3	4	5

Lütfen tablo içindeki önermelerle ilgili görüşlerinizi aşağıdaki anahtarı esas alarak belirtiniz.					
Ölçek: 1=Kesinlikle katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Kararsızım 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle katılıyorum					
Kurumum liderlerin meşruiyetinin olmadığı (politik belirsizliklerin olduğu) ülkelerle iş yapılmaması ilkesine uyar	1	2	3	4	5
Kurumumda yönetim kurulu üyeleri ve üst yönetimin hissedarlara davranışı daima olumludur	1	2	3	4	5
B6. Bağımsızlık İlkesi					
Kurumumda yönetim kurulu üyeleri ve üst yönetimin hissedarlara davranışı daima olumludur	1	2	3	4	5
Kurumumda yönetim kurulu başkanının yönetimden bağımsız kişilerden seçilmesine azami gayret gösterilir	1	2	3	4	5
Kurumumda yönetim kurulundan farklı bir yönetim komitesi oluşturmak temel hedeflerdendir	1	2	3	4	5
Kurumumda bağımsız bir üyenin başkanlık ettiği denetim komitesi oluşturmak temel hedeflerdendir	1	2	3	4	5
Kurul hak edişleri bağımsız bir üyenin başkanlık ettiği ücretlendirme komitesi aracılığıyla düzenlenmeye çalışılır	1	2	3	4	5
Kurumumda bağımsız bir üyenin başkanlık ettiği aday gösterme komitesi oluşturulmaya çalışılır	1	2	3	4	5
Kurumumdaki dış denetçilerin hiçbir zaman şirketim ile herhangi bir bağı bulunmamaktadır	1	2	3	4	5
Yönetim kurulunda banka ve diğer kreditorlerin temsilcilerinin bulunmamasına dikkat edilir	1	2	3	4	5
B7. Disiplin İlkesi					
Kurumsal yönetime öncelik veren kamuya yönelik bilgilendirme sürekli en güncel şekilde yapılır	1	2	3	4	5
Kurumumdaki yönetim ekibi hisse senedi değerini maksimize etmeye yönelik daima teşvik edilir	1	2	3	4	5
Kurumum faaliyette bulunduğu ana iş gurubuna her zaman bağlı kalmaya çalışır	1	2	3	4	5
Kurumumda hisse maliyeti tahmini her zaman doğru bir şekilde yapılır	1	2	3	4	5
Kurumumda sermaye maliyeti tahmini her zaman doğru bir şekilde yapılır	1	2	3	4	5
Kurumum hisse veya benzeri enstrüman çıkarımında hassas davranır	1	2	3	4	5
Kurumumun elde ettiği borç kalemleri, getirisi yeterli olan projelerde yönetilebilir düzeyde kullanılmasına azami gayret edilir	1	2	3	4	5
Faaliyetler sonucu oluşan nakit fazlası hissedarlara kar payı olarak dağıtılmasına özen gösterilir	1	2	3	4	5
Faaliyet raporunda kurumsal yönetim ilkelerine her zaman riayet edilir	1	2	3	4	5

C. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI ÖLÇEĞİ					
Lütfen tablo içindeki önermelerle ilgili görüşlerinizi aşağıdaki anahtarı esas alarak belirtiniz.					
Ölçek: 1=Kesinlikle katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Kararsızım 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle katılıyorum					
C1.İşe Alma ve Seçme					
Takım çalışmasına yatkınlık ile gayretli ve azimli olmak önemli bir seçim kriteridir.	1	2	3	4	5
Problem çözüme yeteneği bir seçim kriteri olarak kullanılır	1	2	3	4	5
İş değerlerine sahip olmak (ilkeli olmak) önemli bir seçim kriteridir	1	2	3	4	5
Hizmet sürecini iyileştirmek için, fikirler üretebilen kişiler tercih edilir.	1	2	3	4	5
İş gruplarında etkin ve verimli çalışabilen kişiler tercih edilir	1	2	3	4	5
C2. Eğitim-Geliştirme					
Uygulanan eğitim, tatmin edici sonuçlara yol açmaktadır.	1	2	3	4	5
Eğitim planları tüm çalışanlar için hazırlanır ve izlenir.	1	2	3	4	5
Eğitim programları sürekli bir şekilde geliştirilir	1	2	3	4	5
Çalışanlar önemli yeteneklere sahiptir	1	2	3	4	5
Çalışanlar, düzenli bir biçimde eğitilir, yetenekleri geliştirilir	1	2	3	4	5
Çalışanlar sektör ortalamasının üzerinde bir yetenek düzeyine sahiptir	1	2	3	4	5
C3.Kariyer Yönetimi					
Kariyer yönetim sistemi sürekli olarak geliştirilir	1	2	3	4	5
Kariyer yönetim sistemimizde, çalışanlar için kariyer yolları çizilmiştir	1	2	3	4	5
İşletmemde boş bulunan kadrolar için işletme içinden adaylara dışarıdan adaylara göre öncelik verilir.	1	2	3	4	5
Yönetim kadroları genel olarak işletme içinden gelen çalışanlardan oluşturulur	1	2	3	4	5
Kurumunda çalışanlar işletme içi yükselme olanakları konusunda bilinçlendirilir	1	2	3	4	5
Kurumunda bir çalışanın yükselebileceği birden çok olası konum vardır.	1	2	3	4	5
Kurumunun yedekleme planları mevcuttur	1	2	3	4	5
C4. Performans Değerleme – Ödüllendirme					
Kurumumuzun sahip olduğu özendirme ve ödüllendirme sistemi amaç ve hedeflerimizi gerçekleştirmek için önemli bir araç rolü oynar.	1	2	3	4	5
Kurum hedeflerini başaran çalışanları ödüllendirmede oldukça adildir.	1	2	3	4	5
Kurum olarak hedeflerimize ulaşmak açısından çalışanlar oldukça motive edilmektedir.	1	2	3	4	5
Kurumumuzda etkin bir çalışan performansını değerlendirme sistemi mevcuttur.	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme sürecimiz standardize edilmiş ve belgelenmiştir	1	2	3	4	5
Ödüllendirme ve ücret artış sistemimiz performans hedeflerini başarma üzerine yapılandırılmıştır.	1	2	3	4	5
Yöneticiler, iş performansını geliştiren standartlar hakkında çalışanlara bilgi	1	2	3	4	5

verirler.					
Lütfen tablo içindeki önermelerle ilgili görüşlerinizi aşağıdaki anahtarı esas alarak belirtiniz.					
Ölçek: 1= Kesinlikle katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Kararsızım 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle katılıyorum					
Performans değerlendirme sistemi, çalışanların gelişimine katkıda bulunur.	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme sistemi, çalışanların elde ettikleri sonuçlar üzerine odaklanır	1	2	3	4	5
C5. Performans Geri Bildirim					
Yöneticiler kurumun performansı hakkında çalışanlara bilgi verirler.	1	2	3	4	5
Kurumum çalışanlara işlerini iyi yapıp yapmadıkları hakkında geri bildirimde bulunulur.	1	2	3	4	5
Yöneticilerimiz çalışanlarımızın iş kalitesi hakkında onlarla görüşürler.	1	2	3	4	5
Yöneticiler bölümlerin performansları hakkında bölüm çalışanlarıyla görüşürler	1	2	3	4	5
C6. Ücret Sistemi					
Ücret sistemimiz kapsamlı bir fayda/kazanç paketi içerir.	1	2	3	4	5
Kurumumuzda ücretler piyasa ücret araştırmalarından yararlanılarak hazırlanır	1	2	3	4	5
Teşvik sistemimiz uzmanlığa/beceriye/yeteneğe dayalıdır.	1	2	3	4	5
Kurumumuzda iyi performansa dayalı ücretlendirme sistemi vardır	1	2	3	4	5
Ücret sistemimiz gayet basit ve anlaşılırdır	1	2	3	4	5
Ücret sistemimiz çalışanlarımız tarafından kabul görülür	1	2	3	4	5
C7. Yazılı Politika ve Dokümantasyon					
Kurumumuz el kitabı tüm çalışanlara dağıtılmış ve okumaları istenmiştir.	1	2	3	4	5
Kurumumuzda resmi ve yazılı bir disiplin politikası vardır.	1	2	3	4	5
Kurumumuzda yazılı talimat ve prosedürler çok önemlidir	1	2	3	4	5
D. İŞLETME PERFORMANSI ÖLÇEĞİ					
Aşağıdaki sorular şirketinizin performansı ile ilgilidir. Şirketinizin son üç yıl içerisindeki mali ve büyüme performansınızı rakiplerinize kıyasla değerlendiriniz. Lütfen tablo içindeki önermelerle ilgili görüşlerinizi aşağıdaki anahtarı esas alarak belirtiniz.					
Ölçek: 1= Çok düşük 2= Ortalamanın Altı 3= Ortalama 4= Ortalamanın Üstü 5= Çok yüksek					
D1. Mali Performans					
Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız	1	2	3	4	5
Faiz ve Vergi öncesi ortalama net karlılığınız (FVÖK)	1	2	3	4	5
Temel faaliyetlerinizle elde ettiğiniz net gelir	1	2	3	4	5
Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı	1	2	3	4	5
Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz	1	2	3	4	5
Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış	1	2	3	4	5

Aşağıdaki sorular şirketinizin performansı ile ilgilidir. Şirketinizin son üç yıl içerisindeki mali ve büyüme performansınızı rakiplerinize kıyasla değerlendiriniz. Lütfen tablo içindeki önermelerle ilgili görüşlerinizi aşağıdaki anahtarları esas alarak belirtiniz.

Ölçek: 1= Çok düşük 2= Ortalamanın Altı 3= Ortalama 4= Ortalamanın Üstü 5= Çok yüksek

D2. Büyüme Performansı

Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış	1	2	3	4	5
Önde gelen rakiplerinize oranla pazar payınızdaki artış	1	2	3	4	5
Çalışan sayınızdaki artış	1	2	3	4	5
Yeni müşteri sayınızdaki artış	1	2	3	4	5
Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz	1	2	3	4	5
Genel olarak karlılık düzeyiniz	1	2	3	4	5
Operasyonel etkinlik düzeyiniz	1	2	3	4	5