

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI, REKABETÇİ
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ORYANTASYONLARI İLE FİRMA VE ÇALIŞAN
PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ: TÜRKİYE’DE FAALİYET GÖSTEREN
KATILIM BANKALARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

DOĞAN BAŞAR
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE
2016

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARI, REKABETÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
ORYANTASYONLARI İLE FİRMA VE ÇALIŞAN
PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ: TÜRKİYE’DE
FAALİYET GÖSTEREN KATILIM BANKALARI
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

DOĞAN BAŞAR
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. CEMAL ZEHİR

GEBZE
2016

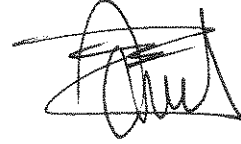
DOKTORA TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

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

JÜRİ

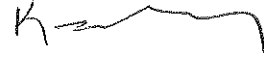
ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Prof. Dr. Cemal ZEHİR



ÜYE

: Prof. Dr. Halit KESKİN



ÜYE

: Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU



ÜYE

: Doç. Dr. V. Denizhan KALKAN



ÜYE

: Yrd. Doç. Dr. Meral ELÇİ



ONAY

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

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

Teknolojinin her geçen gün kurumlar üzerindeki etkisinin artarak devam ettiği bu yüz yılda, pazarda rekabet farklılığını oluşturan etkenler bu duruma bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Türkiye’de bankacılık sektöründe giderek pazar payını artıran katılım bankalarında bu durumun ne yönde olduğunu araştırmak birçok açıdan literatüre önemli katkılar sağlayacaktır. Ayrıca gerek devlet bankalarının gerekse de diğer konvansiyonel bankaların bu alana girecek olması nedeniyle çalışma pazarda ki büyük resmi görebilmemiz açısından da önemli olacaktır.

Türkiye’de faaliyet gösteren katılım bankalarında stratejik insan kaynakları yönetimi ve uygulamaları, rekabetçilik oryantasyonları ve firma-çalışan performansı arasında pozitif ilişki olduğu ön görülmektedir. Anket yönteminin kullanıldığı araştırma, katılım bankalarında görev yapan 283 çalışan üzerinde yapılmıştır. Elde edilen veriler, SPSS 11.00 İstatistik paket programı kullanılarak tanımlayıcı analiz, faktör analizi, güvenilirlik analizine, korelasyon analizi ve regresyon analizine tabi tutulmuştur. Ayrıca AMOS programı ile de yapısal eşitlik modeli uygulanarak aracı değişken etkisi analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda Rekabetçi örgüt kültürü oryantasyonlarından olan pazar odaklılık SİKY ile aracı değişken etkisi oluşturmamakta, SİKYU ile de kısmi aracı değişken etkisi oluşturarak firma performansını pozitif yönde etkilemektedir. Öğrenme odaklılık ve girişim odaklılık ise firma performansı ile hem SİKY hem de SİKYU aracı değişken vasıtasıyla pozitif yönde etkilemiştir. Yapılan ikili regresyonlarda rekabetçi örgüt kültürü oryantasyonları alt boyutları ile ele alınmış olup, bunların kurumsal performans ile ilişkilendirildiği hipotezler büyük oranda reddedilmiştir. Ancak aracı değişken etkisinde rekabetçi örgüt kültürü oryantasyonları alt boyutları ile değil 3 ana boyut ile analiz edilmiştir. Sonuç olarak rekabetçi örgüt kültürü oryantasyonları pazar odaklılık düşük olmak üzere SİKY ve SİKYU vasıtası ile firma performansını pozitif yönde etkilemiştir.

Anahtar Kelimeler: Starejik İnsan Kaynakları Yönetimi-Uygulamaları, Rekabetçilik Oryantasyonları, Firma Performansı, İslami Bankacılık

SUMMARY

As continuously growing impact of technology on companies in this century, diversifying factors of the competition show change dependent on this situation. To explore in what extend the participation banks which are increasing their market share in Turkish Banking Sector are affecting from this situation will contribute to literature in many aspects.

It is observed that there is a positive relation among strategic human resource management, competitiveness orientations, and company-employee performance over the participation banks in business in Turkey. The study which was used in survey method, was examined on 283 employees who are working in participation banks in Turkey. The acquired data were subjected to descriptive analyses, factor analyses, reliability analyses, correlation analyses, regression analyses and structural equation modeling by using the statistic pack programs SPSS 11.00 and Amos. The results of the analyses are showed that market orientation which is one dimension of a competitive organizational culture orientation is not forming a median variable with SHRM, on the other hand, by impacting company performance positively, it forms a partial median variable with SHRMA. Ultimately, learn orientation and enterprise orientation are affecting company performance positively by forming a median variable with both SHRM and SHRMA. In the binary regressions, competitive organizational culture orientations are approached with its subdimensions and the hypothesis which are relating this subdimensions with organizational performance are almost refused. However, in the median variable effect, competitive organizational culture orientations are analyzed with its 3 main dimensions rather its subdimensions. Consequently, competitive organizational culture orientations is positively impacting on company performance via SHRM and SHRMA nevertheless low effect of market orientation.

Key Words: Strategic Human Resource Management-Applications, Competitiveness Orientations, Company Performance, Islamic Banking

TEŞEKKÜR

Gerek yüksek lisans gerekse de doktora eğitimlerim süresince bana her türlü desteği sağlayan, yanımda olan ve bu başarılarımda en büyük paya sahip Sayın Prof. Dr. Cemal ZEİR hocama; çalışmamın tamamında fikir alış verişinde bulunduğum ve gerekli düzeltmeleri ile çalışmamın tamamlanmasına katkıda bulunan Sayın Doç. Dr. Veli Denizhan KALKAN ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Meral ELÇİ hocalarıma; görüş ve önerileri ile bilimsel katkı sağlanan Sayın Prof. Dr. Halit KESKİN, Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU ve Arş. Görevlisi Mahmut KÖLE hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma anketi çalışmalarım ve bu çalışmamın ilerlemesinde bana sağladıkları desteklerden dolayı arkadaşlarım Mahmut VURAL ve Emre GİZLENCİ' ye, ayrıca katılım bankalarında görev yapan çalışanlara teşekkürü bir borç bilirim.

Bu çalışmalarımı gerçekleştirmemde bana maddi ve manevi desteği olan Çamlıca Kültür ve Yardım Vakfı'na teşekkürlerimi sunarım.

Beni her anımda destekleyen ve dualarını eksik etmeyen biricik Annem Sevgi BAŞAR, babam Cahit Mehmet BAŞAR, ablam Duygu ÖKSÜZ ve kardeşim Ahmet Burak Başar'a en kalbi duygularıyla teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca tüm stresli anlarımda beni yeniden çalışmaya tutunduran, üzerimde ki yükü en aza indirip bana çalışma ortamı hazırlayan ve destek sağlayan değerli eşim Merve BAŞAR, oğlum Mehmet Berke Başar ve annesinin karnında hayatımıza yeni katılacak olan evladına sonsuz teşekkür ederim.

Ve son olarak mensubu olmakla iftihar ettiğim YÜCE TÜRK MİLLETİNE teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
SUMMARY	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR	ix
TABLolar	x
ŞEKİLLER	xii
1. GİRİŞ	1
2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YAKLAŞIMI	3
2.1. Strateji Kavramı, Tanımları	3
2.2. Stratejik Yönetim	5
2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	6
2.3.1. Stratejik İnsan Kaynaklarının Tarihçesi ve Gelişimi	7
2.3.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	8
2.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Nedenler	10
2.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Aşamaları	12
2.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yaklaşımları	13
2.6.1. Evrenselci Yaklaşım (Universalistic Approach)	13
2.6.2. Durumsalcı Yaklaşım (Contingent Approach)	18
2.6.3. Biçimlendirme Yaklaşımı (Configurational Approach)	20
2.6.4. Bağlamsal Yaklaşım (Contextual Approach)	22
2.7. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	25
2.7.1. İşgücü Planlaması	25

2.7.2. Eğitim ve Geliştirme	26
2.7.3. Performans Değerlendirme	26
2.7.4. Ödüllendirme	27
2.7.5. Elde Tutma	27
3. REKABETÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	28
3.1. Pazar Odaklılık	30
3.1.1. Pazar Odaklılığın Boyutları	31
3.2. Öğrenme Odaklılık	35
3.2.1. Öğrenme Kavramı ve Tanımı	36
3.2.2. Organizasyonlarda Öğrenmenin Önemi	37
3.2.3. Öğrenme Odaklılığın Boyutları	38
3.3. Girişim Odaklılık	41
3.3.1. Girişim Odaklılığın Boyutları	42
4 FİRMA VE ÇALIŞAN PERFORMANSI	45
4.1. Performans	45
4.2 Performans Ölçümü	46
4.2.1. Performans Ölçüm Nedenleri	47
4.3. Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri	50
4.3.1. Lynch-Cross Performans Piramidi Yaklaşımı	51
4.3.2. Balanced Scorecard	53
4.3.3. Paydaş Temelli Performans Ölçüm Yaklaşımı	58
4.3.4. Performans Prizması Yaklaşımı	59
4.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları ile Firma Performansı İlişkisi	65

4.5. Rekabetçi Örgüt Kültürü Oryantasyonları ile Firma Performansı Arasındaki İlişki	66
5. KATILIM BANKACILIĞI VE UYGULAMALARI	69
5.1. Tarihçe	70
5.2. Katılım Bankacılığının Dünyadaki Rolü	71
5.3. Katılım Bankacılığının Türkiye'deki Rolü	72
5.4. Katılım Bankacılık Enstrümanları	74
5.4.1. Katılım Hesapları ve Fon Toplama	74
5.4.2. Murabaha	75
5.4.3. İcar (Finansal Kiralama)	77
5.4.4. Mal Karşılığı Vesaiki	78
5.4.5. Müşaraka (Kâr - Zarar Ortaklığı)	78
5.4.6. Mudaraba (Emek - Sermaye Ortaklığı)	79
5.4.7. Salam ve İstisna	80
5.4.8. Sukuk (İslamî Bono)	81
5.4.9. Tekafül (İslamî Sigorta)	82
6. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE UYGULAMA	83
6.1. Araştırmanın Amacı	83
6.2. Araştırma Örneklem Kitlesinin Seçilmesi	84
6.3. Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Toplanması	84
6.4. Kullanılan Ölçekler	84
6.4.1. Bireysel ve Demografik Faktörler	84
6.4.2. Pazar Odaklılık	85
6.4.3. Öğrenme Odaklılık	86
6.4.4. Girişim Odaklılık	86

6.4.5. SİKY ve Uygulamaları	86
6.4.6. Firma Performansı	86
7. ANALİZLER VE SONUÇLARI	88
7.1. Verilerin Analizleri	88
7.2. Tanımlayıcı Analizler	88
7.3. Faktör Analizi	90
7.4. Güvenilirlik Analizi	95
7.4.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	96
7.4.2. Öğrenme Odaklılık	96
7.4.3. Pazar Odaklılık	96
7.4.4. Girişim Odaklılık	96
7.4.5. Kurumsal Performans	97
7.4.6. Çalışan Performansı	97
7.4.7. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	97
7.5. Korelasyon Analizi	97
7.6. Öngörülen Hipotezler ve Regresyon Analizleri	100
7.6.1. Rekabetçi Örgüt Kültürü Unsurlarının Firma Performansı Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması	100
7.6.2. Rekabetçi Örgüt Kültürü Unsurları ile Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması	102
7.6.3. Rekabetçi Örgüt Kültürü Unsurlarının, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması	104
7.6.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamalarının, Firma Performansı Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması	106
7.6.5. Rekabetçi Örgüt Kültürü Oryantasyonları ve Firma Performansı Arasındaki Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Aracı Değişken Etkisi ve Sonuçları	108

7.6.6. Regresyon Analiz Sonuçlarına Göre Desteklenen ve Desteklenmeyen Hipotezler	115
8. DEĞERLENDİRME VE SONUÇLAR	118
8.1. Rekabetçi Örgüt Kültürü Oryantasyonları İle Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları Arasındaki İlişki ve Sonuçları	118
8.2. Rekabetçi Örgüt Kültürü Oryantasyonları İle Firma Performansı Arasındaki İlişki ve Sonuçları	119
8.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları İle Firma Performansı Arasındaki İlişki ve Sonuçları	120
8.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamalarının Aracı Değişken Etkisi ile Rekabetçi Örgüt Kültürü Oryantasyonları ve Firma Performansı Arasındaki İlişki	121
8.5. Araştırmacılara Yönelik Değerlendirmeler	122
8.6. Yöneticilere Yönelik Değerlendirmeler	122
KAYNAKÇA	124
ÖZGEÇMİŞ	137
ARAŞTIRMA ANKETİ (EK-1)	138

KISALTMALAR

<u>Kısaltmalar</u>	<u>Açıklamalar</u>
SİKY	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
SİKYU	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları
SY	: Stratejik Yönetim
İKU	: İnsan Kaynakları Uygulamaları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İK	: İnsan Kaynakları
S:	: Sayfa
pp.	: Sayfalar
vd.	: Ve diğerleri
et al	: Ve diğerleri
SHRM	: Strategic Human Resource Management
SHRMA	: Strategic Human Resource Management Applications

TABLÖLAR

<u>Tablo No:</u>		<u>Sayfa</u>
2.1	İKY ile Örgüt Stratejisi Modelleri	8
2.2	İnsan Kaynaklarında "En İyi Uygulamaların" Özeti	17
2.3	SİKY Yaklaşımları Özeti	24
4.1	Firmadaki Paydaş Gruplarına Yönelik Temel ve İkincil Performans Göstergeleri	59
4.2	Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları ve Boyutları	63
7.1	Katılımcıların Demografik Özelliklerine Dair Tanımlayıcı Analiz Sonuçları	89
7.2	SİKY ve Uygulamaları Faktör Analizi Sonuçları	90
7.3	Öğrenme Odaklılık, Pazar Odaklılık ve Girişim Odaklılık Faktör Analizi Sonuçları	92
7.4	Faktörlerin Güvenilirlik (α) Değerleri	95
7.5	Değişkenlere ait Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları	99
7.6	Rekabetçi Örgüt Kültürü Unsurları ile Firma Performansı Arasındaki İlişkilerin Regresyon Analizleri	102
7.7	Rekabetçi Örgüt Kültürü Unsurları ile Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkilerle ilgili Regresyon Analizleri	103
7.8	Rekabetçi Örgüt Kültürü Unsurları ile Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişkilerle ilgili Regresyon Analizleri	105

7.9	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Firma Performansı Arasındaki İlişkilerle ilgili Regresyon Analizleri	106
7.10	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile Firma Performansı Arasındaki İlişkilerle ilgili Regresyon Analizleri	107
7.11	Pazar Odaklılığın Kurumsal Performansı SİKY vasıtasıyla Etkilediği Aracı Değişken Analizi	109
7.12	Pazar Odaklılığın Kurumsal Performansı SİKYU vasıtasıyla Etkilediği Aracı Değişken Analizi	110
7.13	Girişim Odaklılığın Kurumsal Performansı SİKY vasıtasıyla Etkilediği Aracı Değişken Analizi	111
7.14	Girişim Odaklılığın Kurumsal Performansı SİKYU vasıtasıyla Etkilediği Aracı Değişken Analizi	112
7.15	Öğrenme Odaklılığın Kurumsal Performansı SİKY vasıtasıyla Etkilediği Aracı Değişken Analizi	113
7.16	Öğrenme Odaklılığın Kurumsal Performansı SİKYU vasıtasıyla Etkilediği Aracı Değişken Analizi	114
7.17	Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu	116

ŞEKİLLER

<u>Şekil No</u>		<u>Sayfa</u>
2.1	İKU ve Performans İlişkisi	15
2.2	İKY ve Örgüt Performansı İlişkisi	19
2.3	Çoklu Değişkenler Kalıbı	21
2.4	İKY Stratejisine Etki Eden Unsurlar	23
3.1	Rekabetçi Örgüt Kültürü ve Örgüt Performansı	35
4.1	Performans Piramidi	52
4.2	Balanced Scorecard Yaklaşımı	55
4.3	Performans Piramidi	61
6.1	Araştırma Modeli	83
7.5	Araştırma Modeli ve Hipotezler	98
7.6	Regresyon Analizleri Sonuçları ile Araştırma Modeli	107
7.7	Regresyon Analizleri Sonuçları ile Araştırma Modeli 2	108
7.8	Aracı Değişken Araştırma Modeli	109
7.9	Yol/Path Analizi Sonuçları ile Aracı Değişken Araştırma Modeli	115
7.10	Yol/Path Analizi Sonuçları ile Aracı Değişken Araştırma Modeli 2	115

1. GİRİŞ

2005 yılına kadar finans kuruluşu olarak görev yapan, sonrasında yapılan düzenlemeler ile banka hüviyetine kavuşan ve Türkiye’de giderek yaygınlaşmaya başlayan İslami bankacılık, bulunduğu sektör içerisinde rekabetten aldığı payı giderek artırmaya başlamıştır. Türkiye’de yaygın olarak Katılım Bankacılığı adı ile anılan bu bankacılık sistemine kayıtsız kalmayan Türkiye Cumhuriyeti Devleti’nin de, sahip olduğu devlet bankalarının İslami bankacılık alanında faaliyet göstermelerine olanak sağlaması, Türk Bankacılık sisteminde dengeleri değiştirecek önemli bir hamle olarak gözükmektedir. Hristiyan dünyasında da Vatikan’a kadar uzanan ve yorum konusu haline gelen bu bankacılık sistemi, birçok Arap ülkesinde konvansiyonel bankalar tarafından faaliyet konusu olmaktadır. Katılım bankacılığının mal alım satımını finanse etmesi ve İslami kurallara göre faaliyet göstermesi piyasada açığa para süspanse etmenin önüne geçmekte, kara paranın aklanmasını engellemekte ve ekonomilerde ki çalkantılı dönemlerde piyasaların bankacılık sektörü üzerinden yara almasını önüne geçmektedir. Buradan hareketle bu çalışmada gerçekleştirilen tüm saha araştırmaları Türkiye’de faaliyet gösteren katılım bankaları üzerinde yapılmıştır.

Modern yönetim teknikleri önemini giderek artırdığı günümüzde, kurumların sahip olduğu insan kaynağı, onların piyasa değerlerinde büyük pay oluşturmaktadır. Bununla birlikte, İnsan Kaynakları Yönetiminin, organizasyonlarda üst yönetimin stratejik ortağı olduğu yadsınamaz bir gerçek haline gelmektedir. Bankacılık sektöründe en alt kademede işe alınan yeni mezun bir gişe yetkilisi görev yaptığı kurumun SİKY Uygulamaları ile birlikte, bir kariyer haritası doğrultusunda kurumun rekabetçilik oryantasyonlarını da sahiplenerek hem kendisini üst unvanlara taşımakta hem de kurumunun performansını artırmak için bu stratejik döngüde görev yapmaktadır.

Stratejik ortak olarak kurumda faaliyetlerini sürdüren İnsan Kaynakları Yönetiminin örgütsel öğrenmeyi tetikleyecek yönetim faaliyetlerini göz önünde bulundurarak hareket etmesi, üst yönetimin belirlediği orta-uzun vadeli ve rekabet açısından zorlu stratejik hedeflere yönelinmesi için gereklidir. Rekabetin giderek

kızıştığı bankacılık sektöründe pazar odaklılık, üst yönetimlerin en önemli silahlarıdır. Bunu kuruma aşılatabilecek bir SİKY Uygulaması, hedefe ulaşma yolunda organizasyonu tek bir vücut haline getirecektir. Ancak stratejik olarak iyi bir insan kaynakları yönetimi ile örgütsel öğrenmenin ve pazar odaklılığın mümkün kılındığı bir ortam başarılı bir firma performansı için yeterli görülmeyebilir. Bunun için kurumda girişimcilik uygulamalarının geliştirilmesi, mevcut ve potansiyel pazarlardaki fırsatları keşfederek bu fırsatlardan azami faydayı elde etmeye yönelik stratejiler doğrultusunda kurum içi girişimci bir kültür oluşturma gerekmektedir. SİKY Uygulamaları, çevredeki fırsatları değerlendirmek üzere proaktif, risk alan ve yeniliğe bağlı kurumsal davranış oluşturma çabası içerisinde olacak faaliyetleri ortaya koymakladır.

Rekabetçi örgüt kültürü oryantasyonlarının amacı, çalışanların yeni fikir üretmelerini, yaratıcılıklarını ve yenilikçiliklerini destekleyerek sonuçta yenilikçi ve üstün performans sağlayacak firma stratejisine uygun bir kültür oluşturmaktır. Tanım olarak, rekabetçi örgüt kültürü oryantasyonları bir firmada uzun vadeli rekabet avantajı kazanılması arzusuyla, çalışanların değerlerini, inançlarını, normlarını etkilemek üzere firma stratejisine uygun bir firma davranışının oluşturulması çabalarıdır. (Zhou et al. 2005).

Bu bilgiler ışığında Türkiye’de faaliyet gösteren katılım bankalarında stratejik insan kaynakları yönetimi ve uygulamaları, rekabetçi örgüt kültürü oryantasyonları ve firma-çalışan performansı arasında pozitif ilişki olduğu ön görülmektedir.

Bu çalışma şu şekilde gerçekleştirilmiştir. Giriş bölümünden sonra, stratejik insan kaynakları ve uygulamalarının, rekabetçi örgüt kültürü oryantasyonlarının ve firma-çalışan performansının teorik gelişimi, yapısı ve operasyonel tanımları yapılarak önemleri tartışılacak birbirleri ile olan ilişkilerine değinilecektir. Araştırma modeli kapsamında bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler incelenerek, metodolojisi ve uygulaması anlatılacaktır. Sonraki bölümde tez araştırmasının analizleri ve bulguları verilecektir. Bu bulgular ışığında son bölümde ise araştırmanın sonuçları tartışılacak olup hem yöneticiler hem de araştırmacılar için öneriler sunulacaktır.

2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YAKLAŞIMI

2.1. Strateji Kavramı, Tanımları

Strateji kavramı yüzyıllar boyunca askeri bir sözcük olarak kullanılmıştır. Askeri bağlamda strateji, düşmanın ne yapabileceğini veya ne yapamayacağını belirleyerek, bu doğrultuda genel bir plan yapmak, kendi güçlerini yerleştirerek gerektiğinde harekete geçirmek demektir. Kavram yönetim alanında ise XX. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır (Fidan, 1998).

Örgütsel açıdan; örgütün içinde bulunduğu çevreye duyarlılığını pozitif yönde geliştirmek ve adaptasyonu optimum seviyeye getirmek için ve rekabet içerisinde başarılı olmayı sağlamak amacıyla oluşturulmuş toplamsal bir planlar bütünü olarak tanımlanabilir. Örgütsel strateji, başarılı bir örgütsel performansa ulaşmak için yönetim tarafından tasarılan hareket tarzları ve yaklaşımlardan oluşmaktadır.

Yönetimsel açıdan ise; örgütün başarmak istediği uzun vadeli amaçları şeklinde tanımlanabilir (David, 2007). Burada kavram hedeften ziyade hedefe varış yöntemi ile alakalıdır (Armstrong, 2006). Özetle, strateji yönetimsel olarak, bir örgütün nereye ulaşmak istediği ve bu isteği nasıl gerçekleştireceği proseslerinin planlanmasıdır. Strateji, yönetimsel işler için bir oyun planıdır. Yöneticiler; örgütün, işlerini nasıl yürüteceği ve hedeflerine nasıl ulaşacağını belirlemek için stratejiler üretirler. Esasen; optimal strateji ve uygulama, optimal yönetimin en doğru göstergeleridir (Thompson et al., 1992).

Strateji, amaçları oluşturmayı ve bu amaçları gerçekleştirmeyi yöneten ve planlayan bir sanattır. Chandler'in (1967) ifadesi ile "... bir kurumun uzun dönemli temel amaçlarını ve hedeflerini belirlemesi, bu amaçlara ulaşmak için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis etmesi ve harekete geçirmesi..." şeklinde de ifade edilmiştir.

Strateji, örgütsel yaklaşımla yapılan tanımına benzer bir yaklaşımla, "... işletmenin çevresiyle ilişkilerini düzenleyen ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir teknik anlamındadır..." (Fidan, 1998) şeklinde de tanımlanmıştır. Strateji, örgütün uzun-vadeli amaçlarına ulaşmada

kullandığı en önemli yoldur (Hussey, 1996). Bu bağlamda, strateji, üst düzey yönetimin, örgütün kendi misyon ve amaçlarıyla tutarlı olan sonuçlara ulaşma planları olarak tanımlanabilir (Wright et al., 1998). Clayton (2002)'a göre ise strateji, geçmişten yararlanarak planlar geliştirip, gelecekteki ilerleme ve başarılar için yol belirleme çalışmalarıdır. Bu tanımlar doğrultusunda stratejiyi, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların örgütlenmesi biçiminde tanımlamak mümkündür (Dinçer, 1996).

Öte yandan insanlık tarihi incelendiğinde, başlangıcından bugüne karşılaştırmalar yapıldığında görülecek temel özellik değişim ve gelişimdir. Tekerleğin icadından Ay'a ayak basılmasına kadar insanlığın hızlı bir değişim ve gelişim süreci içerisinde bulunduğu ve bu gelişim ve değişimin hızının zaman içerisinde artarak bugünlere geldiği konusu yadsınamaz bir gerçek olarak karşımızda durmaktadır (Tosun 1990a). Dünya her geçen gün daha çok küreselleşerek insanlar açısından, ulaşılmayacak bilgi ve yer kalmamakta, teknolojik açıdan şaşkınlık verici gelişmeler yaşanmakta ve bu gelişmeler hemen her insana ulaşmakta ve toplumlar zamanla bilgi toplumu haline dönüşmektedir. Bu hızlı değişim, örgütler açısından ele alındığında, bir takım krizler, rekabetçi baskılar, fırsatlar ve riskleri de beraberinde getirmekte, örgütleri yeni stratejiler üreterek bu değişim ve gelişime adapte olmaya zorlamaktadır. Örgütlerin, var olmaya devam edebilmeleri ve rekabetçiliklerini sürdürülebilir hale getirmeleri; rekabetçi baskıların ve değişimle gelen krizlerin tehditlerinden korunmasına ve ortaya çıkan fırsatlardan da yararlanmalarına bağlıdır (Akdoğan, 2009). Bu adaptasyonda temelde, oluşturulacak stratejileri zorunlu kılar. Stratejik hatalar, geri dönüşü imkânsız sorunlar ortaya çıkarırken, doğru stratejiler de örgütleri başarıya hızla yaklaştırmaktadır. Burada, küresel boyuttaki teknolojik ve ekonomik gelişmelere bağlı olarak örgütsel ölçekler büyümekte ve daha karmaşık yapı ve faaliyet sistemlerine yönelinmektedir. Bu gelişmeler sonucunda, yöneticilerin başarılı olabilmeleri için, karşılaşılabilecek tehditlere ve fırsatlara ilişkin önceden bilgi sahibi olmaları, öngörülerde bulunarak rasyonel stratejiler belirlemeleri ve bu stratejileri etkin bir şekilde uygulamaları gerekmektedir. Bu nedenle tüm dünyada SY'in önemi giderek artmaktadır (Birdal vd., 1992).

2.2. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlama bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonrada stratejilerin uygulanmadan önce ve uygulandıktan sonra amaçlara uygunluk açısından kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçlerin toplamıdır (Eren, 1990). Kavramın daha genel olarak Rainer Feurer'in ifadesi ile "... SY, bir işletmenin hedef ve amaçlarını tanımlayarak bu amaçlara ulaşabilmek için kaynaklarını bu yönde kullanmasıdır..." şeklindedir. Yani SY, örgütlerin hedeflerine ulaşmak amacı ile detaylı ve planın alt kısımlarda olası durumlara göre opsiyonel planlar ile hataları minimize ederek, örgütleri hedefe en yakın noktaya götüren bir planlar bütünü oluşturularak yönetilmesidir.

Bir başka yaklaşımda ise SY, etkin stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür (Dinçer, 1996). Bu bağlamda tanımları özetleyerek birleştirecek, SY, stratejilerin planlanması için tüm gerekliliklerin sağlanması; bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü önlemin alınarak yürürlüğe konulması; daha sonra da yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesi ve sorun oluşturan noktaların tespit edilerek süreçlerin daha iyi hale getirilmesi ile ilgili faaliyetleri kapsayan, bütünsel bir süreçtir.

Bir örgütte SY'in uygulanmasının amacı, örgütün fiziksel, örgütsel, beşeri ve teknolojik kaynaklarının örgüte bir rekabet üstünlüğü sağlayacak biçimde organize edilmesidir. SY, hem kamusal örgütlere, hem özel örgütlere, hem gönüllü teşekküllere ve hem de hayır kurumlarına kendine özgü modellerle uygulanabilmektedir (Byars, 1992).

Daha büyük bir pencereden bakılırsa SY, işletmenin kendisini revize etmesini, rakipleri ile arasındaki farklılıkları belirlemesini, eksik yönlerine göre önlemler almasını ve güçlü olduğu alanlarda yetkinlik kazanmasını sağlamaktadır. SY

konseptinden yoksun işletmeler, finansal sermayelerini ve İK'nı etkin bir biçimde kullanamamakta, kararlarını vizyon gereklilikleri yerine günlük politikalar üzerinde temellendirmekte ve konjonktürel dalgalanmalardan olumsuz yönde etkilenmektedirler (Başar, 1998).

Son yirmi yıl içerisinde büyük bir hızla yaşanmaya başlanan ve giderek etkisini arttıran küreselleşme sürecinde, uluslararası boyutta rekabet üstünlüğü yakalayan örgütlerin insan unsurunu farklı yorumladıkları ve başarılarının temelinde “insan kaynağının artan önemini ön plana çıkarmalarının yattığı” görülmektedir (Akdemir vd., 2002). Bu süreçte İKY, fazlasıyla karmaşıklaşan çevresel koşullardan dolayı giderek daha önemli hale geldiğinden, çoğu yönetici, İKY'nin örgüt açısından çok önemli stratejik açımları olduğunu algılamaya başlamıştır. Bu stratejik açımların odak noktasını ise, keşfetmeye, yeniden keşfetmeye ve geleceği yaratmaya yönelik olan, örgütlerde stratejik yenilikçilik ve yaratıcılığın tüm çalışanlar tarafından içselleştirildiği ve tüm çalışanların strateji yaratma sürecine katılımları ile ortaya çıkan bir anlayış olan SİKY oluşturmaktadır (Akmehmet vd., 2003).

2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Modern işletmelerde İK ile ilgili konuların stratejik bir yaklaşımla ele alınması bir zorunluluk haline gelmiş; değişen çevre koşulları, ortaya çıkan kapsamlı karmaşık sorunlar ve yeni yönetim-işletme anlayışları, örgüt için en önemli rekabetçi üstünlük olan insan kaynağına stratejik bir önem vermeyi kaçınılmaz kılmıştır (Barutçugil, 2004).

1980'lerin başından itibaren kullanılmaya başlanmış olan bu kavram, zaman içerisinde sunduğu imkânlar ve önemi nedeni ile hızlı gelişim göstermiştir (Meshoulam, 1987). Bu gelişim süreci içerisinde İnsan Kaynakları ve Uygulamalarının bu bağlamda örgütsel amaç ve stratejilerle ilişkilendirilmesi gereklilik arz etmiştir. Bu arz, hususiyle insan kaynağının örgüt açısından stratejik başarı için önemi nedeni ile birçok İKY uygulamalarının strateji sonuçları ile alakalandırılması yönünde örgütleri yönlendirmiştir. Buradan hareketle örgüt içerisinde İKY makro-örgütsel bir yaklaşımla

fonksiyon ve rol açısından incelenmiş, sonuç itibarı ile SİKY ortaya çıkmıştır (Wright et al, 1998).

SİKY'nin birçok tanımı bulunmakta ve dolayısı ile de konu üzerinde ciddi görüş ayrılıkları olduğu ortaya çıkmaktadır. Buna rağmen, SİKY, yukarıda detaylıca sunulan SY ile İKY'nin bütünleşmesi ile oluşan iki boyutlu olarak bir yönetim şeklidir. Bu iki yönetimin birleşmesi ve uyuşması ile daha geniş bir vizyonla örgütler yönetilmekte ve örgütlerin var olma amaçları, hedefleri, faaliyet alanları ve örgütü var eden en temel kaynağı olan insan bazlı risklerin minimize edilmesi sağlanmış, örgütün hedeflerine daha hızlı gidebilmesi, faaliyetlerini daha net bir şekilde yapabilmesi var oluş amacını ortaya koyabilmesi sağlanmış olur.

Burada SY ve İK arasında bir uyuşma olmasının önemini vurgulamak gerekirse; "...SİKY literatüründe stratejik uyum örgütsel yeteneklerin, politikaların ve kaynakların dış çevrelerin talep ettiği gereksinimlerle bütünleşmesi..." olarak tanımlanmaktadır (Neilson, 1992).

2.3.1. Stratejik İnsan Kaynaklarının Tarihçesi ve Gelişimi

80'li yılların başına kadar örgütler, işgücünü daha verimli hale getirmek, belirli ölçütler dâhilinde doğru yetkililerdeki personelin istihdamı gibi konularda personel dairelerini İnsan Kaynakları Departmanlarına dönüştürmüş ve dünyada yaşanan gelişmelere uyum sağlamaya çalışmıştır. Ancak 80'li yılların başında İnsan Kaynakları yöneticileri örgütün stratejik planlama süreçlerine de dâhil edilmeye başlanmış ve günümüzdeki SİKY vizyonu ortaya çıkmıştır (Bamberger, 1991). Örgütler artık İK politikalarını ve uygulamalarını örgütün amaçları doğrultusunda stratejilerle ilişkilendirmeye başlamış ve SİKY kavramı ortaya çıkmıştır (Bratton 2007). Böylece İK kısıtlı bir takım operasyonel işlemler, dar politikalar ve süreçlerden sıyrılarak örgütler açısından daha stratejik politikalar üretmeye matuf bir konuma geçmiştir (Roos, 2004).

Tamer Keçecioğlu tarafından düzenlenen aşağıdaki tabloda İKY ile örgüt stratejisi modellerinin yıllara göre araştırmacılar tarafından incelenmesi ve gelişimi gösterilmiştir (Keçecioğlu 2007).

Tablo – 2.1 İKY ile Örgüt Stratejisi Modelleri

Araştırmacılar ve Araştırmaları/Bo yutlar (Parametreler)	Poter'in 5 Güç Modeli (Five-Forces Model) (1980)	Hamel ve Prahalad'ın Temel Yeterlilikler Modeli (Core Competency Model) (1990)	Brown ve Eisenhardt'ın Rekabette Üstünlük Modeli (Competing on the Edge Model) (2000)
Perspektif	Kararlı bir yapı olarak sanayi görülmekte	Yeterlik demeti olarak firma görülmekte	Hızlı ve öngörülme yen değişim olarak sanayi değerlendirilmekte
Hedef	Savunulabilir pozisyonu geliştirmek	Sürdürülebilir avantajı geliştirme	Sürekli olarak avantaj ve fırsat akışı ile ilgilenme
Yürütücü	Sanayi yapısındaki baskın koşullar	Örgüte özgü yeterlikler başarıda temel	Değişme yeteneği çoğunlukla önemli bir faktör
Strateji	Sanayi koşullarını ve stratejik pozisyonu örgüt içerisinde bütünleştirmek	Vizyon yaratmak ve yapılandırmak, daha sonra bu vizyonu gerçekleştirecek yeterlikleri araştırmak	Çalışanların stratejik vizyonunu örgüt stratejilerine uygun hale senkronize ederek avantaj kazanma
Başarı Ölçüsü	Kar	Uzun vadeli üstünlük	Sürekli yeniden icat

Kaynak: Tamer Keçecioğlu, “İnsan Kaynakları Profesyonellerinin Gelecekteki Rollerine Farklı Bakış Açıları”, Ege Akademik Bakış, Cilt 7, Sayı 2, Temmuz.

2.3.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Günümüzde stratejik İK, örgüt yönetimine sağladığı katkılar ile bu konuda uzmanlaşmış ve SİKY’ni bir örgüt kültürü haline getirebilen örgütlerin bu konuda pasif kalmış örgütlere göre oluşturduğu farklılıklar zaman içerisinde artmaktadır. Bu

konuda birçok çalışma yapılmış ve stratejik İK'nın örgütler açısından önemi net bir şekilde ortaya konmuştur.

SİKY'nin firmaya katkıları ve önemi üzerine Ulrich tarafından yapılan araştırmada şu maddelere yer verilmiştir (Taştan, 2006):

- **İşletme Performansını Arttırması:** "Bir örgütün faaliyetlerindeki başarı ortaya koyduğu ürünler ve bu ürünlerin sunumundaki başarısıdır." şeklinde tanımlanabilir. Burada üretim ve sunum örgütlerde insan kaynağı tarafından ortaya konulan bir performans olup, bu konuda İnsan Kaynakları yöneticileri, geniş yelpazede işletme performansını doğrudan etkileyecek stratejileri üretme ve uygulaması açısından kritik öneme sahiptir.
- **Stratejik Planlamada Yer Alması:** Örgüt tarafından oluşturulan stratejilerin belirlenmesi aşamasında bu stratejilerin gerçekleştirilebilirliği ve planlanması konularında İK'nın da katılımı gerekmektedir. Bu bağlamda stratejilerin oluşturulmasında kritik önem sahiptir.
- **Birleşme, Satın Alma ve Küçülme Süreçlerinde Yer Alması:** Günümüzde örgütler, başka örgütlerle faaliyetlerini birleştirmekte ve ortaklıkları kurmakta, yeni faaliyet alanlarına atılmak amacı ile başka firmaları satın almakta ve yaşanan krizler neticesinde küçülme kararı alıp faaliyetlerin sürdürülebilirliğini devam ettirebilmek için üretim miktarını azaltmakta, pazar alanlarını daraltmakta ve çalışan sayılarını düşürmektedirler. Bu gibi örgüt açısından son derece kritik kararların uygulanmaya konulmadan önce örgüt üst düzey yöneticileri tarafından İK yöneticilerinin de fikri alınmakta bazı durumlarda verilen karara dair tüm strateji İK'nın önerileri doğrultusunda değişmektedir.
- **Organizasyonu ve Çalışma Biçimlerini Yeniden Düzenlemesi:** Örgütlerde rekabetçiliği arttırmak ve örgüt faaliyetlerinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için, örgüt insan kaynağının güçlü ve zayıf yönlerini bilerek yeni stratejiler üretir. Bu noktada İK yöneticileri çalışan profillerinin belirlenmesinde ve bu doğrultuda oluşturulacak rekabetçilik ve faaliyetlerin daha üst düzey hale getirilmesi süreçlerinde son derece kritik öneme sahiptir.
- **İnsan Kaynaklarının Yeni Roller ve Görevler ile Örgüt Yönetimine Katılması:** Geçmiş dönemlerde, örgütlerde İnsan Kaynakları yalnızca belirli standart

görevleri dışında örgüt içerisinde faaliyetin devamı ve insan kaynağının firma iç kurallarına uyumu gibi konularda görevleri varken günümüzde, örgüt yönetiminde stratejik bir katılımcı konumundadır. Çalışan performansı, iş verimliliği ve sürekliliği, maaş bütçesinin verimli yönetimi ve hatta insan kaynağına yapılacak yatırımın yönetilmesine kadar birçok ek görev ile örgüt yönetiminde daha fazla söz sahibi hale gelmişlerdir. Burada İK'nın vazife edindiği konuların örgütün: misyon, vizyon, rekabetçilik, karlılık, varlığının devamı, topluma entegrasyonu, yasalar uyumu gibi konularında önemli bir nokta bulunmakta ve oluşturdıkları stratejilerle örgüt yönetiminde son derece kritik bir yönetim odağı oluşturmaktadırlar.

2.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Nedenler

Günümüzde örgütler, daha etkin, daha hızlı ve daha rekabetçi olabilmek için yoğun bir baskı altındadırlar. Bu baskıların temelinde yatan etmenleri ve stratejik insan kaynaklarını yönetimini daha iyi kavramsallaştırmak için, onun gelişiminde etkili olan nedenleri ve arka planı anlamak oldukça yararlı olabilir (Dessler, 2000):

- **Küreselleşme:** Bu kavram, işletmelerin ürün ya da hizmetlerini yeni dış pazarlara açma ve her yerle ticaret yapabilme eğilimlerini ifade eder. Bu durum küresel rekabeti de büyük oranda arttırmaktadır.
- **Teknolojik gelişmeler:** Teknolojik ilerlemeler, hem örgütleri daha fazla rekabetçi olmaya zorlamakta hem de örgütlere rekabetçi üstünlük sağlamaktadır. Teknoloji, İKU'nın doğasını değiştirmektedir. Örgütlerin rekabetçiliklerini sürdürebilmek için yapı ve süreçlerini yeniden tasarlaması, motive edici faktörlerini ve tazminat planlarını değiştirmesi, iş tanımlarını yeniden yapması ve yeni eğitim ve değerlendirme programları oluşturması gerekmektedir.
- **Deregülasyon:** Daha etkin, daha hızlı ve daha rekabetçi olmak çok önemlidir. Çoğu endüstriyel sektörde devlet düzenlemeleri nedeniyle var olan sınırlamalar

kalkmakta ve mevzuat gevşetilmektedir. Bunun en önemli sonucu ise çeşitli pazarların ani bir şekilde rekabete açılması ve böylece nitelikli işgücüne olan gereksinimlerin artmasıdır.

- **İşin doğasındaki değişimler:** Küreselleşme, teknoloji ve deregülasyon üretim sürecinin doğasını değiştirmektedir. Bu gelişmeler sonucunda ürün odaklılıktan bütünsel anlamda hizmet odaklılığa doğru bir dönüşüm olduğu gözlemlenmektedir. Bu dönüşüm, “bilgi çalışanlarına” olan gereksinimi arttırmaktadır.
- **İşgücü çeşitliliği:** Irk, cinsiyet, yaş, değerler ve kültürel normlar gibi faktörler işgücü çeşitliliğini etkilemektedir. Kadınlar, azınlıklar, yaşlılar vb. aktif işgücüne girdikçe işgücü daha da çeşitlenmektedir. Artan çeşitlilik ise beraberinde İK’ndan en etkin şekilde yararlanma zorunluluğunu getirmektedir.

SİKY’ni etkili bir şekilde tanımlayabilmek için İKY ve SİKY kavramları arasındaki farklılıkları vurgulamak gerekmektedir. İKY’nde fonksiyonlar birbirlerinden ve işletme stratejisinden bağımsız olarak değerlendirilmektedir. Örneğin; performans değerlendirme sisteminin nasıl daha etkili bir şekilde gerçekleştirilebileceği tartışılırken bu sistemin personel seçme sistemi ile nasıl bütünleştirilebileceği ya da ilişkisi gibi konular göz ardı edilmiştir.

Bugünün rekabet ortamı sağlam, hızlı hareket edebilen ve proaktif olan organizasyonlara gereksinim duyurmaktadır. Bunun da sağlanması ancak iyi tasarlanmış stratejik bir planla mümkün olabilmektedir. Ancak stratejik planlama ve anlamlı olarak yapılan organizasyonel tasarımlar bunları uygulamaya istekli ve yetenekli insanlar olmadığı sürece değer taşımamaktadır. İnsan kaynakları için plan yapmayan bir işletme personelinin ihtiyaçlarının büyük oranda karşılanmadığını veya ana amaçlarının etkinlikle başarılamadığını görecektir.

İKY’nin bir strateji olmasının unsurları aşağıdaki şekilde ele alınabilir (Chan et al., 2005):

- Strateji formülasyonunda İKY yöneticileri rol oynarlar.
- Firmanın stratejik performansı İnsan Kaynakları sisteminin (iç uyum) operasyonel ve stratejik amaçlar (dış uyum) ile ayarlanmasını gerektirir.

- İKY planlamasının formaliteleri ve hat yöneticilerinin İKY etkinliklerine katılım kapsamı SİKY uygulamalarının üzerinde potansiyel etkileri bulunur.

Günümüz koşullarında bir firmanın İnsan Kaynakları stratejisinin belirlenmesi bu firmanın faaliyetlerinin ve uzun vadeli stratejilerinin desteklenmesi açısından zorunlu hale gelmiştir. Bunun için uzun vadeli örgütsel hedeflere ulaşmak açısından İnsan Kaynaklarının sağlayacağı potansiyel katkıyı saptamak gerekir. Bu stratejik bağ kurmak için örgütün kendisi için oluşturduğu hedefe ulaşmasını mümkün kılacak önemli is stratejilerini algılamalı ve bu iş stratejilerini destekleyecek İnsan Kaynakları stratejileri belirlenmelidir. (Smilansky, 2002). İnsan Kaynakları stratejilerinin doğru biçimde belirlenebilmesi gelecekteki örgütsel gereksinimler ve örgütün var olan yeteneklerinin karşılaştırmalı analizi ile olanaklıdır. Örneğin, iş stratejisi olarak "maliyetleri kısma" is stratejisi belirlendiğinde, İnsan Kaynakları stratejisi olarak "işgücü giderlerini azaltma" ön plana çıkacaktır. Bu nedenle iş stratejileri, Stratejik İnsan Kaynakları çabalarının odak noktasını oluşturmaktadır(Smilansky, 2002).

2.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Aşamaları

İş dünyasında özellikle son yıllarda yoğun bir biçimde yaşanan başkalaşım, İKY’nde de kayıt kontrolü ve muhasebeye yakın bir anlayıştan “stratejik ortaklık” a doğru giden evrimsel bir dönüşüm sürecine yol açmıştır. Bu süreci dört aşamada ele almak gerekmektedir (Akmehmet vd., 2003):

- İlk aşamada; stratejik planlama departmanı ve İKY grubu, birbirinden bağımsız ve eşgüdüksüz çaba göstermekte ve birbiriyle ilişki içinde olmadan organizasyon içinde yer edinmeye çalışmaktadırlar.
- İkinci aşamada ise, artık İKY ile planlama departmanları arasındaki bağlar gelişmeye başlamıştır. Organizasyonun İKY bölümü, işletme stratejisini belirleme “durumundaki stratejik planlama departmanına gereksinim duyduğu işgücü bilgilerini gerçek anlamda sağlamaktadır.
- Üçüncü aşamada, İKY ile stratejik planlama departmanı arasındaki ilişkiler yoğunlaşmıştır. Sürecin bu aşamasında İKY’nin, grubun strateji belirleme ve

özellikle strateji uygulama çalışmalarına katkıda bulunmaya başladığı görülmektedir. Burada etkin bir SİKY için gerekli olan strateji-İK bağlantılarının tamamlanması söz konusu olmaktadır.

- Son aşamada ise artık SİKY, organizasyonun beklenmedik örgütsel ve yönetsel olaylarla başa çıkma yeteneğini arttırmakta ve onun bu konudaki etkinliklerini kolaylaştırmaktadır. Organizasyonel ve çevresel değişimler doğrultusunda biçimlenen bir örgüt stratejisinin belirlenmesi ve uygulanması sürecine, İK fonksiyonu da aktif olarak katkıda bulunmaktadır.

2.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yaklaşımları

İKY'nin stratejik yapısı, özellikle 1980'li yıllardan itibaren birçok araştırmaya konu olmuş, birçok araştırmacı tarafından açıklanmaya çalışılmıştır (Bayat, 2008).

Literatürde İKU'nın farklı stratejik durumlar ile tutarlılığı ve bu uygulamaların firma performansı ile olan ilişkilerini ortaya koymak adına farklı çalışmalar yapılmıştır (Chan et al., 2005).

İKY yaklaşımının stratejik açıdan, maliyet performansı, işgücü devri ve çalışanlardan alınan verim gibi konularda ve örgüt performansında önemi vurgulamaktadır (Richard et al., 2001). Burada açıkça vurgulanan örgütün toplam performansı incelendiğinde en temel etki İKU'nın etkileri olduğudur.

2.6.1. Evrenselci Yaklaşım (Universalistic Approach)

Karşılaştırmalı uygulamalardan çok 'en iyi uygulamalar' SİKY ile firma performansı arasındaki ilişkiyi daha iyi açıklar (Chan et al., 2005). Bu yaklaşım, örgüt performansını artıran ve örgüte yayılan en iyi İKY uygulamalarını tanımlamaya ve yüksek performanslı çalışma sistemlerini açıklamaya gayret göstermiştir (Martin-Alcazar, Romero-Fernandezand Sanchez-Gardey, 2005). Bu yaklaşım, ilk önceleri, çalışanlarda kendilerini ve emeklerini sundukları örgütleri daha ileri taşıyacak gelişimleri göstermelerini teşvik edici bir şekilde değişken maaşlar, örgüt tarafından sunulan hizmetin - ürünün kalitesini ve rekabetçiliğini sektör içinde daha ileri götürmek için çalışanların yeteneklerini geliştirmeye yönelik eğitim ve geliştirme

programları ve çalışanlar arasında ücret pozisyon gibi konularda adaleti sağlamak, çalışanlar arasındaki iç rekabeti düzenlemek ve örgüt yönetiminin gerçek anlamda kontrol altında tutulması için performans değerlendirmeleri gibi uygulamalardı. Ancak zamanla bu perspektif değişti ve yerini çalışana odaklanarak, çalışan bağlılığı ve çalışanların daha çok yönetime katılımı, örgüt olarak problem çözmede uzmanlaşma ve çözüm odaklı yaklaşımın yaygınlaştırılması, takım çalışmasını teşvik, işin yeniden tasarımı gibi başka uygulamalara bırakmıştır. (Martin-Alcazar et al., 2005)

Evrenselci yaklaşım, her zaman diğerlerinden daha iyi olan İKY uygulamalarının var olduğunu ve bu neden ile örgütlerin bu uygulamaları kabul etmeleri gerektiğini ortaya koymuştur (Harel and Tzafrir, 1999). Ayrıca 'en iyi uygulama' da denen bu yaklaşım, insanları yönetme konusunda en iyi uygulamayı kabul eden firmaların başarılı olacaklarını savunmuştur (Youndt et al, 1996). Firma verimliliğine dayalı olarak SİKY'nin evrenselliği hakkında karşılaştırılabilir sonuçların olduğu savunulmaktadır (Chang et al., 2005).

Bu yaklaşım çalışanların kabiliyetlerini pekiştirmeyi hedefleyen belirli uygulamalar, belirli işe alma ve seçme yöntemleri, kapsamlı eğitim programları ve performans değerlendirmeleri üzerine odaklanmaktadır. Ayrıca çalışanların bağlılığı ve katılımı, sorunların çözümünde mutabakat arayışı, takım çalışması ve işe yönelik teşvikler, işe tasarımı ve ücretlendirmeye ilişkin geliştirilen yeni politikalar evrensel yaklaşım kapsamında irdelenmektedir (Martin-Alcazar, et al., 2005).

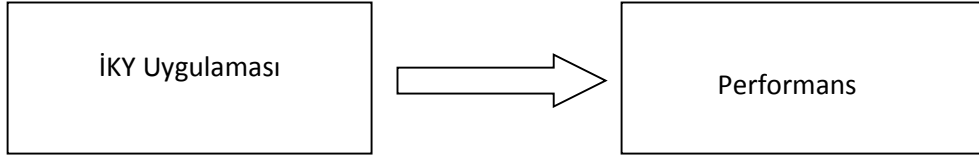
Bu yaklaşıma göre İKU performans üzerinde doğrudan etkilidir (Martin-Alcazar et al., 2005). Aşağıda gösterilen şekilde bu ilişki net bir şekilde ifade edilmiştir. Bu ilişkiyi birçok araştırmacı incelemiş ve destekleyici birçok veriler elde edilmiştir.

Artur yaptığı araştırmalarda; karar alma sorumluluğunun örgüt içerisinde dağıtılması, kapsamlı eğitim ve geliştirme, maaşlı ödeme sistemlerinde çalışan performansının hesaba katılması ve çalışan katılımı gibi çalışan bağlılığına yönelik İKU'nın yüksek performansta etkili olduğunu ortaya çıkartmış ve kontrol, verimlilik ve çalışan beceri ve isteklerini azaltmaya yönelik İKU'nın işe işgücü devrini hızlandırdığını göstermiştir (Youndt et al., 1996).

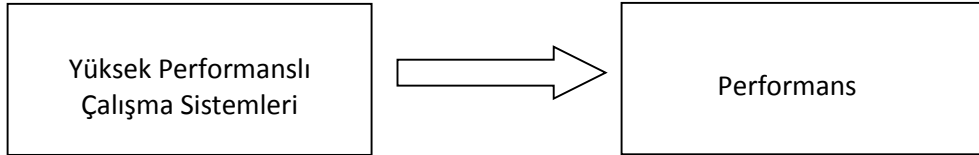
Öte yandan Hulis'e göre işe kapsamlı seçme ve yerleştirmeler, teşvik edici maaşlar, performans yönetimi sistemleri, çalışanların bağlılığı ve geliştirilmeleri gibi

İKU, örgütün mevcuttaki çalışanlarının ve müstakbel çalışanlarının bilgi beceri ve motivasyon gibi yüksek performans odaklarını iyileştirirken görevden kaçınmayı azaltır. Sonuç olarak yüksek performans sağlayan kaliteli çalışanların örgüt bünyesinde kalmaları sağlanırken verimlilik ve örgütsel performansta artar (Youndt et al., 1996).

En İyi İKY Uygulaması



En İyi İKY Uygulamaları Grupları



Kaynak: Fernando Martin-Alcazar, Pedro M. Romero-Fernandez ve Gonzalo Sanchez-Gardey, 2000, s. 642.

Şekil – 2.1 İKU ve Performans İlişkisi

Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere İKU’nda yapılan değişiklikler örgüt performansını doğrudan etkilemektedir. Ancak en iyi uygulamanın ne olduğu konusunda bir görüş birliği olmadığı da göze çarpmaktadır. Arthur Bağlılık sisteminin önemini vurgularken değişen çalışan performansına göre maaşların etkisinin olmadığını düşünmüş, buna karşın Huselid ve MacDuffie performansa göre değişen maaşların etkili olduğu görüşünü de savunmuşlardır. Performansa bağlı ücreti Arthur ve Ichniowski verimliliği daha az indiren ve doğal seleksiyon ortamları yaratan katı bir uygulama olarak görmüşleridir. Aşağıdaki tabloda (Tablo – 2.2) farklı araştırmacıların önerdiği yüksek performansa duyarlı "en iyi İKU" aktarılmıştır.

Her ne kadar yüksek performansı tetikleyici İK üzerinde görüş ayrılıkları olsa da bazı uygulamalar noktasında neredeyse tüm araştırmacılar tarafından onay almıştır. Bunlar:

1. İş güvenliği

2. Seçici istihdam
3. Kendini yönetebilen takımlar
4. Firma performansına dayalı yüksek ücretler (Shareholding)
5. Yoğun eğitim
6. Statü ve makam farklılıklarının azaltılması (Equivalency)
7. Bilgi paylaşımı
8. Tutum değerlendirme

Tablo – 2.2 İnsan Kaynaklarında "En İyi Uygulamaların" Özeti

Freund & Espitain	Artur	Pfeffer	Delaney, Lewin Ichniowski & Huselid	MacDuffie
İş geliştirme, İş rotasyonu, İş tasarımı, Formel eğitim ve geliştirme, Kişiselleştirilmiş çalışma saatleri, Öneri sistemi, Kalite çemberi, Mavi yakalı işçiler için maaş, Tutum anketleri, Üretim takımları, İşgücü yönetim komiteleri, Grup verimliliğinin teşviki, Kar paylaşımı, Hisse satın alma planı,	Detaylı tanımlanan işler, Çalışan katılımı, Çatışmaların formel çözümü, Bilgi paylaşımı, Kalifiye çalışanlar, Kendi kendini yöneten takımlar, Kapsamlı beceri geliştirme, Kapsamlı hak ve yetkiler, Yüksek ücretler, Maaşlı işçiler, Hisse sahipliği,	İş güvenliği, Çalışan bulmada seçicilik, Yüksek ücretler, Teşvik edici ödemeler, Bilgi paylaşımı, Katılım, Güçlendirme, İşin yeniden tasarımı/ takımlar, Eğitim ve beceri geliştirme, Mutualizm, Karşılıklı eğitim, Sembolik eşitlikçilik, Ücret baskısı, İçeriden terfi,	Personel seçme, Performans değerleme, Teşvik edici ödeme, İş tasarımı, Şikayet mekanizması (Çözüm yöntemi), Bilgi paylaşımı, Tutum değerlendirme, İşgücü/yönetim katılımı, Çalışan bulma yoğunluğu, Eğitim/geliştirme, Yükselme kriterleri (terfi liyakat)	Çalışma takımları, Problem çözme grupları, Çalışan önerileri, İş rotasyonu, Sorumluluğun dağıtılması, Çalışan bulma ve seçme, Koşullu ödeme, Statü farklılaşması, Yeni çalışanların eğitimi/ gelişimi, Deneyimli çalışanların eğitimi/ gelişimi,

Kaynak: Mark A. Youndt, Scott A. Snell, James W. Dean Jr. ve David P. Lepak 1996. Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance, The Academy of Management Journal 39 (4) s. 840.

2.6.2. Durumsal Yaklaşım (Contingent Approach)

Evrensel yaklaşımda savunulan doğrusallığın aksine durumsal yaklaşımda geliştirilen Jenerik Durumsallık Modeli'nin temelinde ise "etkileşim" ön plana çıkmaktadır. Bu anlayışa göre bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki durağan kabul edilen ilişki artık durumsal değişkenlere göre farklılık göstermektedir. Bu yaklaşıma göre İKY ile performans arasındaki ilişki uzun süre durağan kalmaz ve durumsal değişkenler denem üçüncü değişkenlere bağlı olarak değişir (Martin-Alcazar et al., 2005). Bu bağlamda durumsal değişkenler İKU ile performans arasındaki ilişkide moderatör değişken rolü oynayarak daha yüksek performansı sağlayacak en iyi uygulamaların varlığını reddetmektedir (Delery et al., 1996).

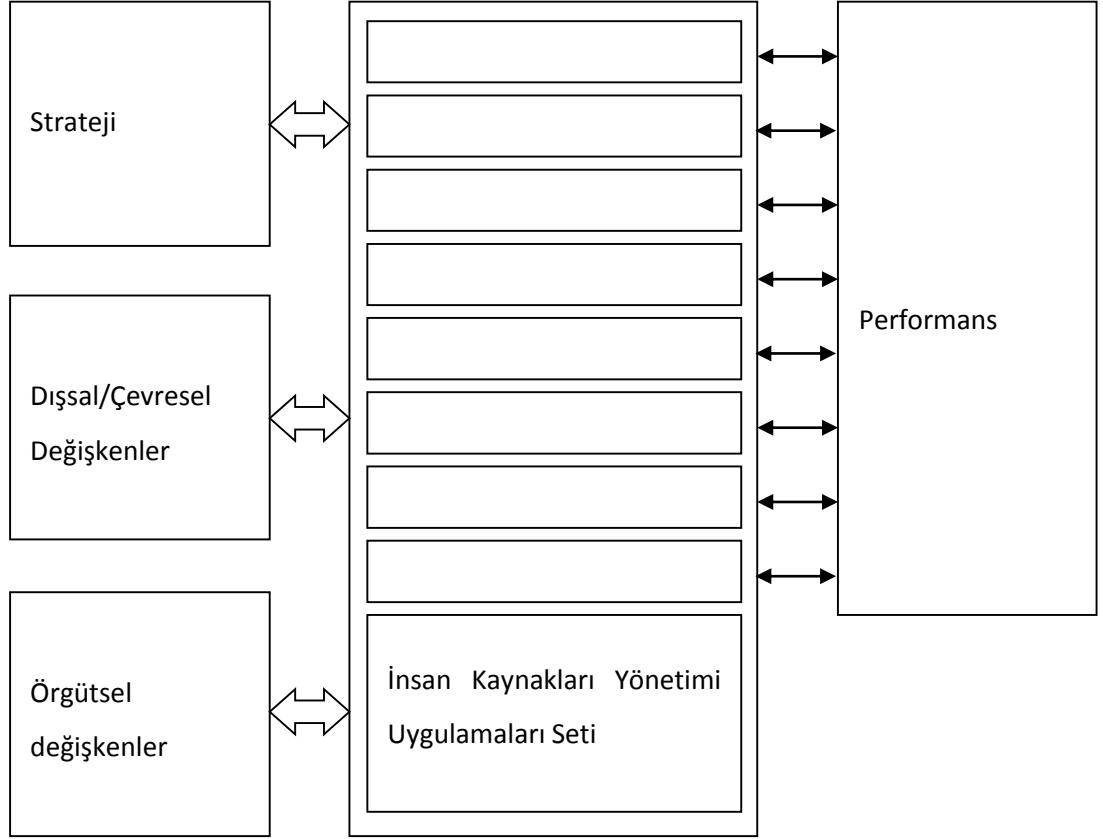
Durumsal değişkenler; stratejik, örgütsel, dışsal/çevresel olarak üç gruba ayrılmıştır. Stratejik değişkenler, örgüt stratejisine uygun olacak şekilde İKU'nın seçilmesi ile alakalıdır. Örgütsel değişkenler, örgütün büyüklüğü, varlık gücü, teknolojisi, faaliyet konusu ve alt yapısına bağlı olarak İKU'nın belirlenmesi ile alakalıdır. Çevresel yada dışsal değişkenler ise örgütün rekabet içerisinde olduğu sektöre, küresel anlamda teknolojiye adaptasyon yollarına, makro ekonomik faktörlere ve örgütün rekabetçiliğine bağlı olarak İKU'nın belirlenmesi ile alakalıdır (Martin-Alcazar et al., 2005).

Durumsal yaklaşım, davranışsal teoriden temellenmiş ve gelişmiştir. Davranışsal teori, yüksek performans için örgütün, benzersiz davranış ve rolleri önemle gereklilik arz etmektedir. Bu noktada ise İK, örgütün ihtiyacı olan çalışan davranışlarını oluşturmak, sürekliliğini sağlamak ve güçlendirmek faaliyetlerini yürütmesi gerekmektedir (Youndt et al., 1996). Yani örgüt hedeflerine uygun çalışan davranışlarını belirlemek ve bu gerekliliği yerine getirme sorumluluğu SİKY'ni oluşturmaktadır.

İKY ve örgüt performansı ile örgüt stratejisi ilişkisi, temel yetkinliklere dayalı rekabetçi üstünlükler ve örgüt stratejisi ile örgütün iç kaynakları ile alakalandıran kaynak bağımlılığı kuramı ile de açıklanmıştır. Bu kuram, insan unsurunu örgüt stratejisi ve rekabetçiliği için önemli bir kaynak olarak kabul ederek SY süreci içerisinde örgütsel strateji ile uyumlu bir İKY'nin varlığı arasında örgüt performansını

etkileyen mantıksal bir ilişki olduğunu ortaya koymakta ve bu minvalde temellenmektedir (Sayılar, 2008).

Martin-Alcazar ve arkadaşları tarafından gösterilen aşağıdaki şemada anlatıldığı üzere İKY ile örgüt performansı arasındaki ilişki illüstre edilmiştir.



Kaynak: Fernando Martin-Alcazar, Pedro M. Romero-Fernandez ve Gonzalo Sanchez-Gardey (2005). Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational, and Contextual Perspectives, International Journal of Human Resource Management, 2005.

Şekil – 2.2 İKY ve Örgüt Performansı İlişkisi

Durumsal önermeler üç jenerik sınıf bağlamında değerlendirilebilir (Martin-Alcazar, et al., 2005):

- Stratejik değişkenler: İKU'nın performans düzeyine katkısının söz konusu uygulamaların işletme stratejisiyle uyum düzeyi ile doğrudan bağlantılı olması durumu islenmektedir,
- Örgütsel değişkenler: Büyüklük, teknoloji ve yapı, içsel politik ilişkiler islenmektedir,

- İçsel faktörler: Rekabetçi, teknolojik, makro ekonomik ve işgücü bağlamı işlenmektedir.

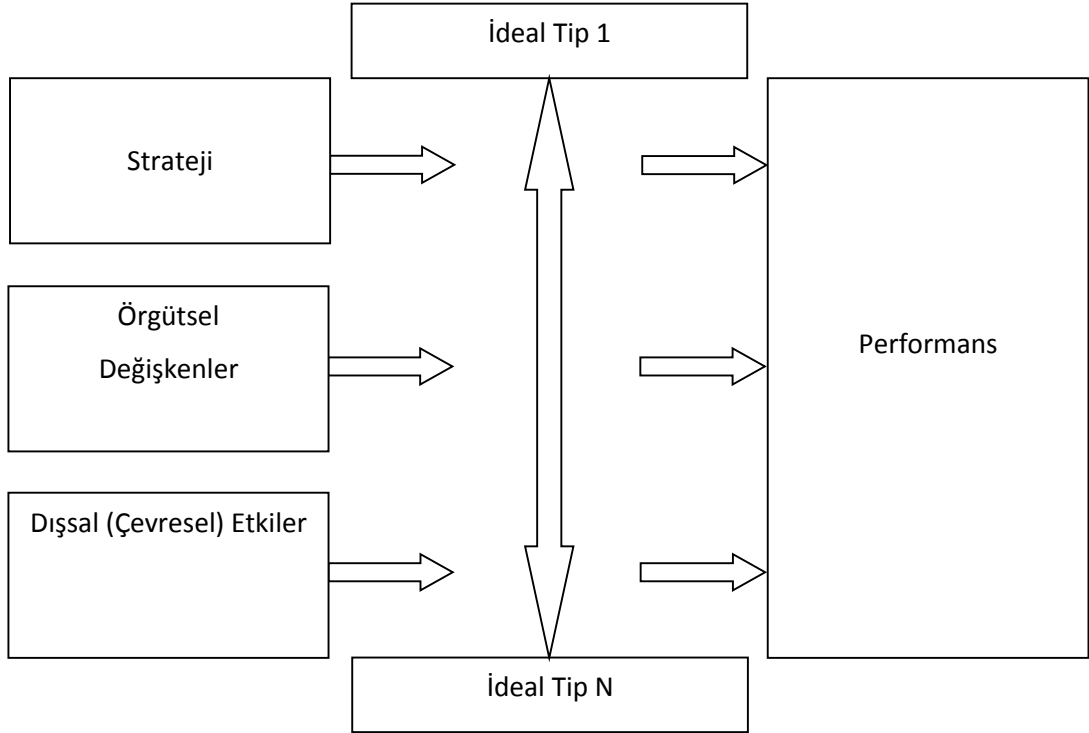
Davranışların odaklamanın yanı sıra yetkinlik yönetimi ile örgüt stratejisine uygun yetkinliklerde kişilerin istihdamı daha yüksek performansı da beraberinde getirdiği görülmüştür. Buna ilave olarak, örgütün mevcut çalışanlarının yetkinliklerine göre stratejiler oluşturan örgütler de yüksek performans göstermişlerdir (Youndt et al., 1996).

Sonuç olarak her zaman her yerde her koşulan uyan "**en iyi İKU'nın**" varlığının uygun ve mantıksal olmadığını farken durumsal yaklaşım araştırmacıları yukarıda detaylıca açıklanan örgütün iç ve dış etmelerden etkilendiğini ortaya çıkarmıştır. Buradan hareketle, örgütün yapısı, teknoloji, faaliyet, ekonomi ve etkileşim içerisinde olunan çevrenin de İK stratejisi ile birlikte düşünülmesi daha etkili sonuçlar alınacağını göstermiştir.

2.6.3. Biçimlendirme Yaklaşımı (Configurational Approach)

Biçimlendirmeci bakış açısı evrensel ve durumsal yaklaşımlara göre daha karmaşık niteliktedir (Delery et al., 1996). Biçimlendirmeci modeller durumsallık yaklaşımlarını inkâr etmemekle beraber İnsan Kaynakları fonksiyonunu karmaşık ve etkileşimli bir sistem olarak eşsonluluk ilkesi bağlamında tanımlamaktadırlar. Eşsonluluk ile bir sistemin aynı son duruma farklı ve özgün başlangıç noktalarından ulaşabileceği ve özgün konfigürasyonların maksimum performansa ulaşmayı sağlayabileceği bağlamında evrensel bakış açısının 'en iyi uygulama' varsayımı reddedilmektedir (Martin-Alcazar et al., 2005).

Biçimlendirme yaklaşım örgütü, çoklu değişkenler kalıbı içerisinde birbirine bağlı iç ve dış alt bileşenlerden oluşan karmaşık bir sistem olarak kabul eder. Bu karmaşık yapıyı hiç bir bileşenin tek başına sürükleyemeyeceği gerçeği neticesinde örgüt bir bütün olarak ele alınmaktadır (Sheppeck et al., 2005 ve Yüksel, 2004). Burada asıl anlatılmak istenen örgütsel ve çevresel koşulların birbirleri ile uyumlu ve örgütün iç bileşenlerinin tutarlı olması gereklilik arz etmektedir (Martin-Alcazar et al., 2005).



Kaynak: Fernando Martin-Alcazar, Pedro M. Romero-Fernandez ve Gonzalo Sanchez-Gardey (2005). Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational, and Contextual Perspectives, International Journal of Human Resource Management, 16 (5), s. 643.

Şekil – 2.3 Çoklu Değişkenler Kalıbı

Yukarıdaki şekilde belirtilen ideal Tip kavramı, örgüt kalıplarını ifade etmektedir. Bu, çoklu değişkenler kalıbı, birbirine bağlı iç ve dış değişkenlerin bileşiminden oluşan karmaşık bir sistem olarak ifade edilmektedir örgüt.

Öznur Yükselin ifadeleri ile konuyu başka bir açıdan bakarsak:

"... Bu yaklaşımın ileri sürdüğü en önemli görüşlerden bir diğeri de İK'nın, örgütle ilgili stratejiler hazırlanırken sürece dâhil edilmesi gerektiğidir. Bunun nedeni, örgütün görevini başarması için alt sistemler arasındaki çaba birliğini, yani bütünleşmeyi insan kaynağının sağlayacak olmasıdır..." (Yüksel, 2004)

Özetleyecek olursak; biçimlendirme yaklaşımı, İKY'ne, örgüt stratejilerinin hazırlaması aşamasında yer vermesi, örgüte, faaliyetlerine, örgüt yapısına, performansına ve hedeflerine bütüncül bir açıdan bakması ve diğer yaklaşımlara

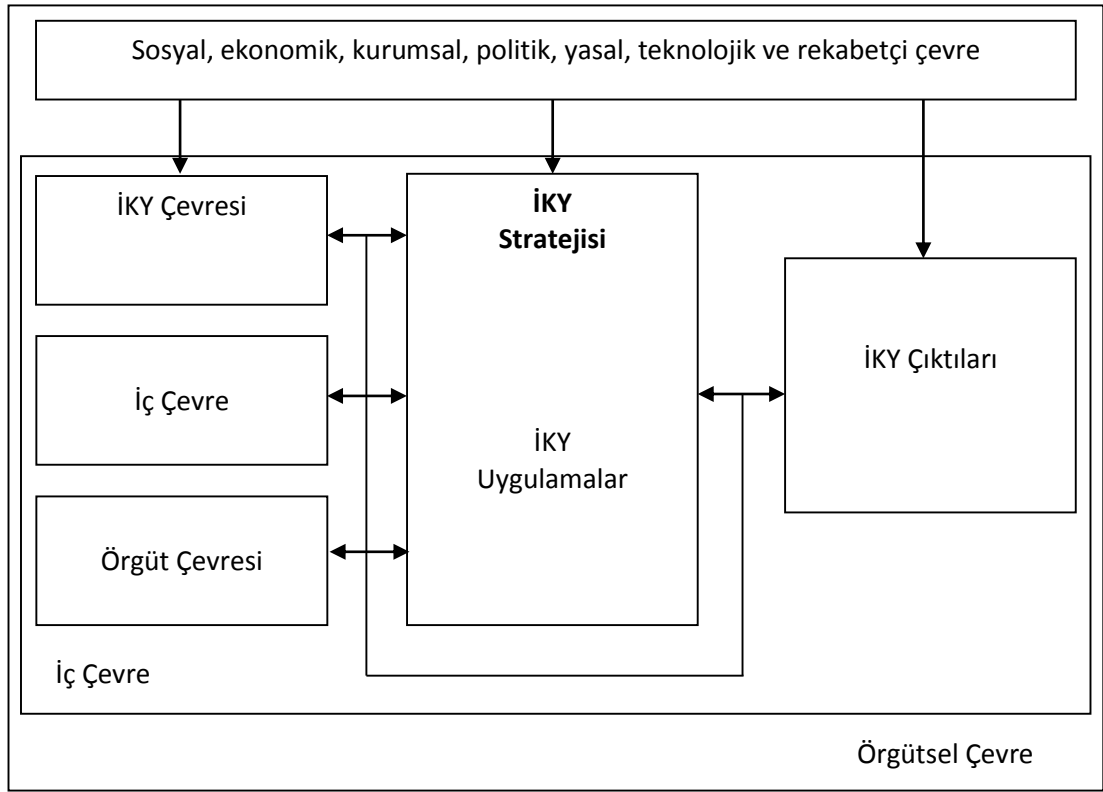
oranla daha esnek bir yapısının olması gibi nedenlerle öne çıkmaktadır. Bu minvalde SİKY’nde kendisine sağlam bir pozisyon sağlamıştır.

2.6.4. Bağlamsal Yaklaşım (Contextual Aproach)

Bağlamsal yaklaşım stratejik İK’na kapsamlı ve küresel bir açıklama getirerek, bütün farklı lokasyonel ve endüstriyel koşullara uygulanabilen geniş bir model ortaya koymayı önermiştir. Bu yaklaşımda SİKY’nin içsel isleyişi ve firma hedeflerine ulaşılmasına yaptığı katkının ortaya konulmasının yanında yönetsel kararların alındığı dışsal ve örgütsel koşullara (çevreye) olan etkisi açıklanmıştır (Martin-Alcazar et al., 2005).

Bağlamsal yaklaşım kuramının bakış açısı öncekilere göre daha kapsamlı bir model önererek Stratejik İnsan Kaynaklarını dış faktörler ile ilişkilendirerek çevreye odaklı tanımlayıcı, tüm sektörleri ve bölgeleri kapsayan küresel nitelikte bir açıklama getirmektedir. Bu düşüncedeki araştırmacılara göre Stratejik İKU’nın sadece içsel işleyişi ve işletme hedeflerine ulaşmadaki rolüne odaklanmak yeterli değildir. Diğer yaklaşımlar bağlamı en fazla koşulsal bir değişken olarak ele alırken bu bakış açısı örgütsel düzeyi asarak İnsan Kaynakları fonksiyonunu makro-sosyal bir çerçevede irdelemektedir. Bu bağlam hem koşulsal bir değişkendir hem de İnsan Kaynakları stratejisine göre değişen bir değişkendir. Bu noktada bir etkileşimden söz etmek mümkündür. Stratejiler sadece örgütsel performansa katkıları çerçevesinde açıklanmamalı, örgütün iç çevre unsurları ve dışsal çevresi üzerine etkileri de tartışılmalıdır (Martin-Alcazar et al., 2005).

Aşağıdaki şekilde yukarıda bahsi geçen makro sistemi etkileyen ve ondan etkilenen İKY stratejisinin nelerden etkilendiği şematize edilmiştir.



Kaynak: Fernando Martin-Alcazar, Pedro M. Romero-Fernandez ve Gonzalo Sanchez-Gardey (2005). Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational, and Contextual Perspectives, International Journal of Human Resource Management, 16 (5), s. 643.

Şekil – 2.4 İKY Stratejisine Etki Eden Unsurlar

Schuler ve Jackson'ın çıkar grupları modeli adını verdiği bir model ile beraber bağlamsal yaklaşım geliştirmeye çalışılmıştır (Martin-Alcazar et al., 2005). ABD'de geliştirilen ancak özellikle İngiltere başta olmak üzere Avrupa'da kabul gören bu model örgüt ve çalışan arasındaki ilişkiyi -ki bu ilişki modele göre çıkar ilişkisi olarak tanımlanmaktadır- etkileyecek tüm kararların ve aksiyonların içinde olduğu bir model olarak karşımıza çıkmaktadır (Erdut, 2002).

SİKY'ni farklı bakış açıları ile ele alan; evrensel, durumsal, biçimlendirmeci ve bağlamsal gibi yaklaşımlar İK'nın gelişmesine önemli etkilerde bulunmuştur. Martin-Alcazar ve arkadaşları tarafından düzenlenen aşağıdaki tabloda bu yaklaşımlar özetlenerek anlaşılabilirliği arttırılmaya çalışılmıştır.

Tablo – 2.3 SİKY Yaklaşımları Özeti

	Temel Varsayım	Değişkenler Arasındaki ilişkiler	Analiz Düzeyi
Evrensel	En iyi İKY uygulamaları vardır.	Doğrusal ve genellenebilir	Belirli bir uygulamalar seti üstün performansa götürür. (Sinerjik entegrasyon ve birbirine bağlı ilişkileri göz ardı eder.)
Durumsal	En iyi uygulamalar yoktur. İKY uygulamaları örgüt stratejisi veya çevre gibi üçüncü değişkenlere bağlıdır.	Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki durumsal değişkenlere bağlı olarak değişir.	Birçok durumsal çalışma sadece tek bir uygulamaya odaklanır.
Biçimlendirme	SİKY kalıpları, İKY sistemini kuran öğelerin kombinasyonundan yola çıkarak tanımlanır.	İKY kalıplarının bir bütün olarak örgüt performansını nasıl etkilediği üzerine odaklanır. Birbirine bağlı ilişkiler ve sinerjik entegrasyon	Her zaman sistematik bir analiz düzeyi
Bağlamsal	SİKY, yönetsel kararlardan daha geniş bir şeydir. Makro sistemin parçasıdır.	İKY değişkenleri önceki sistemle (uyumlaştırılmış) bütünleştirilmiştir.	Örgütler üstü bir analiz düzeyi

Kaynak: Fernando Martin-Alcazar, Pedro M. Romero-Fernandez ve Gonzalo Sanchez-Gardey (2005). Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational, and Contextual Perspectives, International Journal of Human Resource Management, 16 (5), s. 640-641.

2.7. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Örgüt çalışanlarının yönetimi için geliştirilmiş çok sayıda politika, uygulama ve örgüt yapısı bulunmakta ve bu sayısız politika ve uygulamalar örgütlerin rekabet edebilme yeteneklerini ön plana çıkarmayı sağlamaktadır. Yapılan çalışmalarda, 6 temel insan kaynakları yönetimi uygulamalarına değinilmektedir. Bunlar; işgücü planlaması, eğitim ve gelişme, performans uygulamaları, performans ödülleri, firma-çalışan ilişkileri ve iletişimdir (Ahmad ve Schroeder, 2003; Becker ve Huselid, 1998; Huang, 2001; Truss, 2001; Tzafrir, 2006). Her ne kadar bu insan kaynakları yönetimi uygulamaları örgütsel performansı pozitif yönde etkilese de Boselie vd. (2005), örgütlerin insan kaynaklarını yönetmek için kullandıkları en iyi politika ve uygulamaların ne olması gerektiğiyle ilgili bir görüş birliği sağlanamadığını belirtmektedirler.

Örgütlerde çok sayıda İKY değişkenleri kullanılmakla beraber önemli olan diğer örgütlerden farklılık yaratabilecek ve başarı sağlayabilecek İKY uygulamalarının bir araya getirilmesidir. Bir örgüt rekabet avantajı kazanabilmek amacıyla en iyi insan kaynaklarını çekmeli ve örgütte tutmalıdır. Aşağıda çalışmamızda yer alan insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel performans değişkenlerine yer verilmiştir.

2.7.1. İşgücü Planlaması

Literatür incelendiğinde yapılan çalışmalar etkili işgücü planlamasının örgütsel performansla doğrudan doğruya ilişkisi olduğunu tespit etmiştir. İşgücü planlamasının personel devir hızını azalttığı görüşünü destekleyen çok sayıda çalışma vardır. İşgücü planlamasının işgücü verimliliğini arttırdığı, yoğun işe alma ve seçme prosedürlerinin kullanılmasının firma kârıyla pozitif yönde ilişkide olduğu çalışmalarda ortaya konulmuştur (Cho, 2004). İşgücü planlamasının satışları arttırdığı görüşünü destekleyen çalışmalar da bulunmaktadır (Ahmad ve Schroeder; Cho, 2004; Truss, 2001).

2.7.2. Eğitim ve Geliştirme

Kurumların eğitim programlarındaki artışın düşük verimliliğe sahip işletmelerde işletme amaçlarının başarılmasında ve işgücü verimliliğinin arttırılmasında önemli katkılar sağladığı görülmüştür(Bartel, 1994). Eğitim ve gelişme faaliyetleri yüksek performanslı iş sistemlerinin önemli bir parçası olarak görülmektedir (Huselid, 1995). Eğitim ve gelişme faaliyetlerinin personel devir hızını azaltacağı yönünde yapılmış çalışmalar bulunmaktadır (Cho, 2004, s.7; Truss, 2001, Ahmad ve Schroeder, 2003, s.21). Schuler (1998), bir örgütte eğitim ve gelişme faaliyetlerinin, örgüt değerlerinin, misyonunun ve amaçlarının örgüte yeni alınan çalışanlara benimsetilmesi, çalışanların yetenek ve performanslarını arttırmak için gerekli eğitim programlarının belirlenmesi ve uygulanması ve örgüt çalışanlarına sürekli öğrenme kültürünün yaratılması uygulamalarını kapsadığını ifade etmektedir (Schuler, 1998, s.17).

Literatürde Bartel (1994),’in yaptığı çalışma eğitim programlarındaki artışın düşük verimliliğe sahip işletmelerde işletme amaçlarının başarılmasında ve işgücü verimliliğinin arttırılmasında önemli katkılar sağladığını göstermiştir. Elde edilen sonuçlar eğitim ve verimlilik arasındaki ilişki yalnızca bireysel düzeyde değil aynı zamanda örgütsel düzeyde de incelendiği için önemli sonuçlar vermektedir (Bartel, 1994, s.411). Russell, Terborg ve Powers (1985), eğitilmiş çalışanlarla performansları arasında güçlü bir ilişki olduğunu saptamıştır (Cunha et al., 2003). Ayrıca bu alanda yapılan birçok çalışmada eğitim ve gelişme faaliyetleri yüksek performanslı iş sistemlerinin önemli bir parçası olarak görülmektedir. Bununla beraber eğitimin finansal ve davranışsal performans üzerinde önemli etkiye sahip olduğuna dair çok az deneysel çalışma vardır (Fey et al., 2000).

2.7.3. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, örgüt çalışanının görev ve sorumluluklarını etkin olarak yerine getirip getirmediğinin belirlenmesi sürecidir. Performans değerlendirmenin personel devir hızını azalttığı konusunda yapılan çalışmalar arasında Wright (2005), Cho (2004), Truss (2001)’in çalışmaları gelmektedir.

Performans değerlendirme uygulamalarının işgücü verimliliği ve satışlar üzerinde etkili olduğu kanıtlanmıştır (Huselid, 1995; Truss, 2001). Yapılan çalışmalara göre belirgin, zor fakat ulaşılabilir amaçlar ve standartlaştırılmış performans değerlendirme süreci çalışanların verimliliğini önemli ölçüde arttırmaktadır (Cho, 2004).

2.7.4. Ödüllendirme

Yöneticiler, rgt çalışanlarının davranışlarının, performansının ve etkinliğinin artmasında ödül sistemini önemli ve gelecekteki performans artışları açısından da ciddi bir motivasyon aracı olarak görmektedirler (Cho, 2004). Parasal ödüllerin çalışanların performansını imalat örgütlerinde %39, hizmet örgütlerinde de %14 arttırdığı tespit edilmiş; sosyal tanınma ve saygınlık faaliyetlerinin çalışanların performansını hizmet örgütlerinde %15 arttırdığı tespit edilmiştir (Cho, 2004, s.23). Ödüllendirme uygulamalarının personel devir hızını azalttığı, işgücü verimliliğini ve satışları arttırdığı ispatlanmıştır (Cho, 2004). Delaney ve Huselid tarafından (1996) 373 özel ve kamu işletmelerinde yapılan araştırmada ödüllendirme sistemiyle performans arasında pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Delaney ve Huselid (1996), prim sisteminin örgüt çalışanlarının performansı üzerinde önemli artışlar gösterdiğini tespit etmişlerdir. Ayrıca kar paylaşım sisteminin verimlilik artışı sağlaması ve çalışanların işe gelmeme sürelerinin azalması durumlarında önemli ilerlemeler kaydedildiğini göstermiştir.

2.7.5. Elde Tutma

Fryxell ve Gordon tarafından 1991 yılında yapılan çalışma, örgüt çalışanlarına işyerinde adil ve eşit davranılmasının örgütsel çıktılar üzerinde olumlu göstergelere yol açtığını açıklamıştır. Bu çalışmaya göre işyerinde yaratılan adil ve eşit davranışlar, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını, iş tatminini ve performansı olumlu yönde etkilemektedir (Cho, 2004, s.28)

3. REKABETÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Rekabet; üstünlük sağlama amacı ile rakiplere karşı yürütülen yarışma etkinliklerinin bütünüdür. Bu terim işletmecilik, iktisat, çevrebilim, spor ve sanat dallarını da içeren alanlarda sıkça kullanılır. Rekabet iki ya da daha çok güç, kuruluş, işletme, sistem, birey, ya da grup arasında yer alabilir. Rekabet, içsel ya da dışsal getirileri de içeren çeşitli sonuçlara yol açabilir. Bazı alanlardaki rekabet (ve sonuçları), bireylerin ya da toplumların yaşam savaşını ya da hayatta kalma ihtimalini doğrudan etkileyebilir (örneğin kaynak ya da toprak kazanımları). Diğer bazı alanlardaki (örneğin piyasa alanı ya da siyasi alandaki) rekabet (ve sonuçları) ise belirli bir tarihsel andaki toplumsal değerlerin sonucu olarak ortaya çıkmış olup, temel olarak bireysel ve toplumsal yaşamın niteliğini etkiler. Rekabetin sonuçları arasında kazanan tarafa sunulan armağan, ödül, plaket, kuşak, ve övgüler yer alabilir.

Rekabet günümüz dünyasında ileri gitmeyi teşvik eden yegâne lokomotif güçtür. Rusya ve A.B.D. arasında soğuk savaş yıllarında yaşanan rekabet insanların aya çıkmasına kadar birçok bilimsel gelişmeyi tetiklemiştir. Örgütsel açıdan ise varlığı devam ettirebilme mücadelesinde en kritik itici güç rekabettir. Rakipleri tarafından sürekli mağlubiyetlere uğrayan hiç bir örgüt varlığını devam ettiremez. Globalleşen dünyamızda örgütler faaliyette bulundukları sektörlerde rekabetçiliklerini sürekli hesaplamakta ve bu konuya ciddi önem vermektedirler. Örneğin bankalar dünya finans piyasasında ve ulusal finans piyasalarında ciddi manada rekabet içerisindeyler. Sürekli yeni ürünler ve hizmet kalitesini artırma çabaları rekabetçiliklerini sürdürülebilir bir yetenek haline getirme uğraşlarından kaynaklanmaktadır. Türkiye'de 90'lı yılların sonunda bugüne değin bankaların sunmuş oldukları hizmetlerin kaliteleri ve çeşitliliği göz önüne alındığında iki şey söylenebilir. Birincisi 90'lı yılların sonundaki anlayışla bugün Türkiye'de bankacılık yapmak imkânsızdır. İkincisi ise rekabetçilik bankaları çok üst düzey bir hale gelmeye zorlamış ve bugün Türkiye'de bankacılık tarihinin altın dönemini yaşamaktadır.

Öte yandan, örgüt kavramı, sosyal ve bilimsel bir kavramdır. Bireylerin gereksinimlerini karşılamak amacıyla kurulan örgütler yaşamlarını devam ettirmek zorundadır. Örgütün yaşamının devam etmesinde ise örgütün çalışanları önemli bir rol oynamaktadırlar.

Kültür, günlük yaşamda bireylerin davranış biçimlerini nitelendirmek amacıyla kullanılan bir kavramken, örgütsel anlamda ise örgütün çalışanlarının davranış biçimlerini örgütsel değerlere göre şekillendirme olarak kavramlaşır.

Örgütün yaşamını devam ettirmesi için, çalışanların belli bir kültürü özümsemesi gerekmektedir. Bu kültür de örgütün kendi öz kültürüdür. Örgüt, kültürü sürekli olduğu sürece yaşamı da sürekli olacaktır. Örgüt kültürünü yaşatanlar da devam ettirenler de örgütteki çalışanlardır. Örgüt kültürünün temel amacı, örgüt çalışanlarına bu kültürü aşılayarak örgüt içindeki değerlere uyum göstermesini sağlamak ve bu değerlere ne kadar uyulduğunun seviyesini belirlemektir.

Örgüt kültürü ile çalışanların bütünlük oluşturması için, örgüt kültürünün iyi anlaşılması gerekmektedir

Örgüt kültürü ise barındırdığı çeşitlilikler nedeni ile birçok araştırmacının dikkatini çekmiş ve üzerine çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Barney et al.,1986). Literatürde çok farklı şekillerde tanımlanan ve ölçümlenen örgüt kültürü hem çalışan performansı hem de örgüt performansı ile derinden alakalar içermektedir (Tsui et al., 2006).

Rekabetçi kültür unsurları olarak ise öğrenme odaklılık, pazar odaklılık ve girişim odaklılık sıralanabilir. Bu minvalde firmanın yönetsel ve performans unsurları arasındaki ilişkileri değerlendirmeye çalışacağız. Tez çalışmamızın bu aşamasında, SY literatüründen yola çıkarak, kültürel rekabetçiliği artıran örgüt kültürü unsurları olarak ele aldığımız öğrenme odaklılık, pazar odaklılık ve girişim odaklılığın firma performans unsurlarına olan etkisini araştıracağız.

3.1. Pazar Odaklılık

Pazar odaklılık, müşterilerin beklentilerini ve ihtiyaçlarını daha iyi analiz ederek anlama boyutlarını geliştirmeye dayalı, müşterileri tatmin etmeye yönelik olarak onlara verilen değeri azami kılmaya için dizayn edilmiş organizasyonel faaliyetlerin bütünüdür.

Günümüzde dünya her geçen gün daha global bir hale gelmektedir. Bu durum rekabet konusunda tüm coğrafi sınırları ortadan kaldırmaktadır. Yeni teknolojiler ile örgütler ihtiyaç duydukları pazarlara açılmaları rekabetçilik açısından zorunlu hale gelmiştir. Bu konuda hızlı davranmaları önem arz etmektedir. Örgütler, müşterilerinden gelen geri dönüşler, rakiplerinin pazar üzerindeki hamleleri ve pazarda öncelik arz eden ihtiyaçlara göre stratejilerini oluşturarak rekabet içerisindeki yerlerini korumaya çalışmaktadır. Bu süreçte pastadan daha fazla pay almak için oluşturulacak stratejiye temel oluşturulan bilgi ve aksiyona geçme hızı rekabetçilikte önem arz eden iki temel unsurdur. Pazar odaklılık olarak bilinen bu durumun işlerliği yönetimin hedef bazlı yaklaşımına ve yekünen hareket edebilmesine bağlıdır. Örgütler pazar odaklılığı ile alakalı özelliklerini derinlemesine sorgulayarak bu konudaki belirleyici etmenleri içsel pazarlama boyutları ile rekabet çevresinin güçlü ve zayıf yönlerine göre yeniden şekillendirerek rekabet güçlerini pazar odaklı bir yöne çevirmeleri kritik öneme sahiptir. Pazarlama kavramından yola çıkılarak “pazarlama odaklılık” kavramı “mevcut ve potansiyel müşteri ihtiyaçlarını karşılanmaya yönelik olarak örgüt genelinde pazar bilgisinin yaratılması, birimler arasında dağıtılması ve karşılık verilmesi (Kohli et al., 1990)” şeklinde tanımlanmaktadır.

Bir başka açıdan konunun önemine değinmek gerekirse, müşteri beklentileri her geçen gün daha fazla çeşitlenmekte ve talepler de çok hızlı değişmektedir. Ürünlerin yaşam eğrilerinin kısaldığı -söz gelimi bir telefonun son teknoloji kalması 2000'lerin başında yaklaşık olarak 2 yıl iken bugün neredeyse 2-3 ay- günümüz ekonomilerinde firmaların varlıklarını devam ettirmesi de aynı ölçüde zorlaşmakta, yöneticiler üzerindeki bu konuda yapılan baskılar da artmaktadır. Özellikle hem mevcut rekabetin hem de makro ekonomik koşullardaki istikrarsızlığın yoğun olduğu günümüz pazar koşullarında,

taleplerdeki değişimi rakiplerinden daha önce fark edebilen örgütler diğerlerine göre rekabette avantaj kazanmaktadır (Porter, 1980). Yöneticiler başarılı olabilmek, örgütlerinin varlıklarını devam ettirebilmek ve rekabet avantajını koruyabilmek için hitap ettikleri pazarlardaki müşteri eğilimlerini ve pazar koşullarında yaşanan değişimleri sürekli takip etmek durumundadır (Kanter, 2006). Kanter'in önerisini gerçekleştirmeye yönelik olarak stratejileri belirlemek ve belirlenen aksiyon planlarında belirsizlikleri minimize etmek için pazardan sürekli veri toplanmalıdır. Bu durum, bir insanın vücudundaki sinirlerin beyne sürekli bilgi göndermesi gibi düşünölebilir.

Firmanın, pazar bilgisini maksimum seviyeye getirerek bunu oluşturacağı stratejilere entegre etmesi, bu stratejilerin gerçekleşme olasılığını arttıracak ve daha realist ve nokta atışı hedeflerin belirlenmesini sağlayacaktır.

3.1.1. Pazar Odaklılığın Boyutları

Pazar odaklılık üç temel boyuttan müteşekkildir. Bunlar pazarı oluşturan müşterilere odaklı olmak, pazarda faaliyet gösteren rakiplere odaklı olmak ve son olarak da pazarda rekabet koşullarında yenik düşmemek adına örgütlerin kendi iç fonksiyonları arasındaki koordinasyon şeklinde sıralanabilir.

3.1.1.1. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık, bir örgüt veya organizasyonun, müşteriyi en yüksek değeri olarak göreceğ şekilde kurum kültürünü şekillendirilmesi ile ilgili eğilim, karar ve uygulamaların toplamıdır (Slater et al., 1995). Pazarlama düşüncesinin en temel iki ilkesi müşteri değeri ve tatmini olarak düşünölebilir (Kotler et al., 1999). Bu minvalde hareket eden örgütler üretimi beklentiye göre sürekli yeniden şekillendirerek pazar talebine uygun bir arz ortaya koyar ve rekabetçiliklerini de bu ölçüde korumuş olurlar. Örgütlerin, üretim miktarını, pazara göre ayarlanması, örgütün üretim gücünü verimli kullanmasını ve boşa çıkması muhtemel iş gücünü de pazar taleplerine yönlendirerek bu noktada pazar ile

sürekli etki tepki çemberi içerisinde kalarak rekabetçiliğini koruyup varlığını devam ettirebilir.

Öte yandan örgütün farklılaşan müşteri arzularını karşılama çabası ilave maliyetler getirmekte ve karlılık endeksinde eksi hanesini şişirmektedir. Örgütler ortaya konulan ürünün katma değerini yükselterek ve yapılacak reklam tanıtım çalışmaları sonucu ürünün müşteri nezdinde farklılaştırılması ile ürün kar oranını arttırarak eklenen maliyetleri karşılama noktasında üzerindeki baskıları azaltacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken önemli bir unsur da ürün fiyatlamasında fiyat/kalite rasyosudur. Ürün kalitesinin artışı ve müşteri talebine hızlı senkronize olma maliyetleri arttırırken, firmanın ürün fiyatlama politikasında karlılığını da hesaba katarak rekabetçi bir fiyat kalite endeksini de yakalaması gerekmektedir. Ürünün katma değerini yükselten Ar-Ge çalışmalarının birim ürün üzerine düşen maliyetini minimize etmenin de yolu daha fazla pazara ve insana ürünü ulaştırarak satışları arttırmaktan geçmektedir. Bütün detaya ait bu unsurlar, pazardan elde edilen veriler ile müşteri beklentilerini karşılama amacı, başta Ar-Ge çalışmaları, müşteri ilişkileri ve tedarik zinciri yönetimi, örgüt iş gücünün yönetimi ve paydaşlarını yani örgüt performansını etkilemektedir.

Konuyu daha geniş bir pencereden ele alırsak, pazar odaklılık temelde müşteri odaklılık üzerine kurulmuştur. Müşteri, yalnızca bugün oluşturduğu değer değil, gelecekteki potansiyelini de anlayarak ilişkiyi sürekli hale getirmek için böyle bir odağı gerekli hale getirmeyi zorunlu kılar. Pazar odaklılığı yönetiminde önemle irdeleyen bir işletme bir yandan sadece mevcut müşterisini değil müşteri bulabileceği tüm pazarların maliyet - gelir analizlerini yaparken diğer yandan da en iyi müşteri değerinin oluşturulması için satış öncesi ve satış sonrası hizmete büyük önem vermektedir. Daha ileri safhada müşterilerinin bağlılığını arttırmak için müşterilerine sürekli eğitimler dahi düzenleyen işletmeler bilinmektedir. Pazar odaklı işletmelerin çalışanları mesailerinin önemli kısmını müşterileri ile geçirmekte, yöneticileri de müşteri arayarak ya da onları davet ederek, hem yaptıkları işleri anlatmakta hem de onların istek ve ihtiyaçlarını belirlemeye çalışmaktadır (Slater et al., 1994).

3.1.1.2. Rakip Odaklılık

Etkin rekabet analizleri müşteri bilgisiyle, onların beklenti ve taleplerine hızlı cevap verebilmesine fayda sağlarken, rakiplerin stratejik hamlelerini öngörebilmek ve rakiplerden farklılaşmak adına rakipler hakkında pazar bilgisi edinimi de stratejik kararlarının kapsamlılığını güçlendirecektir (Alpkan et al., 2005).

Diğer taraftan, örgütlerin rakiplerinin pazardaki durumu hakkında topladığı verilerden oluşturduğu analizler ile kendi durumuna göre kıyaslamasını oluşturduğu örgüt stratejilerine enjekte etmesi şeklinde de tanımlanabilir rakip odaklılık.

Rakip odaklılık konusuna yukarıdaki iki bakış açısını da aynı anda dikkate alırsak, rekabet avantajı için örgütlerin rakiplerini de dikkate alması zorunlu olacaktır. Söz gelimi, Katılım Bankacılığı piyasasında yeni bir ürünle müşterilerin ihtiyacına hitap etmek isteyen bir banka bu aksiyon planı ile müşteri odaklı görünürken, piyasadaki diğer Katılım Bankalarının bu ihtiyaca nasıl karşılık verdiğini bilmek ve bu noktada o ihtiyacın oluşturduğu pastadan pay alabilmek için rakiplerinden farklılaşarak daha avantajlı hale gelmek durumundadır. Stratejinin ikinci ayağına rakip odaklılık diyebiliriz.

Slater ve Narver'a (1994) göre en iyi müşteri değerini yaratmak için sadece müşteriye odaklanmak yeterli değildir. Rakipler, teknoloji ve hedef müşterilerin bunları bir alternatif olarak algılayıp algılamadıkları da büyük önem arz etmektedir. Üstün değer, prensip olarak rakiplerin kısa vadedeki güçlü ve zayıf yönleri ile uzun vadede yetenek ve stratejilerini tanımayı ve anlamayı gerektirir. İşletme mevcut ve potansiyel rakiplerini, satranç oyunu perspektifinden stratejik bir şekilde ele almalı, rakiplerin rekabetçi tehditlerini ve bu tehditlerin kasten mi olduğunu ya da değer yaratma yeteneklerinden mi kaynaklandığını sürekli bir şekilde incelemelidir. Böylelikle işletme, duruma göre rekabetçi stratejiler geliştirmesine imkân veren çok önemli bilgiye sahip olabilecektir. Pazar odaklı bir işletmede, tüm fonksiyonel birim çalışanları rakiplerle ilgili bilgileri birbirleriyle paylaşırken; üst yönetim rekabetçi tehditlerin olası kaynakları üzerinde ortak bir perspektif geliştirmek için sıklıkla rakiplerin stratejilerini tartışır. Bu bilgiyi kullanarak pazar odaklı işletme, rakiplerinin zayıflıklarını kendisi için fırsata dönüştürür ve rekabet

avantajı sağlar ve rakiplerine hızlı bir şekilde cevap vererek ya da onların faaliyetlerin önceden tahmin ederek bu avantajını devam ettirir (Slater, et al 1994).

Sonuç olarak tüm yukarıdaki ifadeleri tek bir bakış açısında birleştirmek için, bir örgütün, rakip odaklılığı, rakiplerinin ürün ve hizmetlerini en az onlar kadar iyi bir şekilde irdeleyebilme, sahip oldukları müşteri portföyünün genel özelliklerini araştırma, rekabet güçlerini ve sektördeki konumlarını belirleyebilme, geçmişteki konumlarını ve faaliyetlerini sürekli takip ederek gelecekte nasıl bir konumda olacakları ve ne gibi bir strateji ile hareket edeceklerini belirlemeye çalışma olarak değerlendirilebilir.

3.1.1.3. Fonksiyonlar Arası Koordinasyon

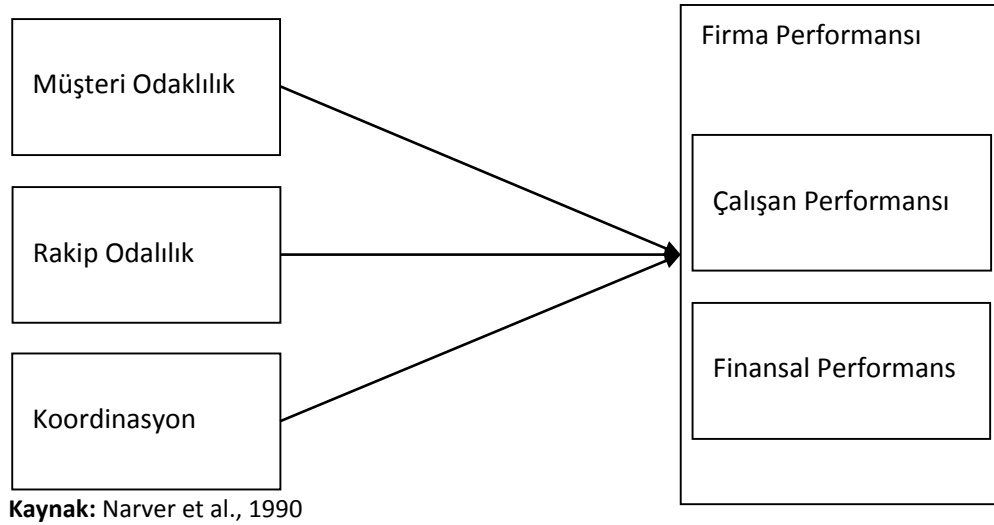
Pazar odaklılığı üçüncü bileşeni fonksiyonlar arası koordinasyon, müşteri artı değeri yaratmak için tüm işletme genelindeki insan ve kaynakların koordinasyonunu ifade etmektedir (Slater, et al., 1994). Müşteri değer zincirinin herhangi bir noktası, müşteri artı değeri yaratmak için fırsattır. Diğer bir ifadeyle herhangi bir fonksiyondaki herhangi bir çalışan müşteri değerine potansiyel katkı anlamını taşımaktadır.

Müşteri ve rakip odaklılık gibi pazar odaklı oryantasyonlar örgütteki tüm departmanlar tarafından içselleştirildiğinde bu oryantasyonların örgüte katacağı rekabetçilik çok daha güçlü olacaktır. Müşteri ihtiyacını ve hitap edilen kitlenin genel özelliklerini bilen, rakiplerinin ürün ve hizmetlerinden haberdar olan bir insan kaynağı orta ve uzun vadede firmanın ürün çeşitliliğini geliştirecek, rakiplerin zayıf ve güçlü yönlerini bilerek rekabet stratejisinin yönünü belirleyecek, sonuç itibarı ile ortaya konulan ürün veya hizmetin kalitesi bilinçli bir artış sürecine girecektir.

Fonksiyonları arasında koordinasyonu olmayan örgütlerde, örgütün zayıf yönlerinin ortaya çıkarılarak bu zayıflıkların ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmaların geliştirilmesi de zorlaşır. Bu zayıf yönler rakipler tarafından da irdelendiği zaman örgütün sektördeki rekabetçiliği olumsuz etkilenir ve pazar odaklı oryantasyonlarının oluşturacağı dezavantajlar nedeni ile konum kaybetmeye sonuç itibarı ile varlığının küçülmeye başlamasına doğru giden bir sürece gider. Bu anlamda da koordinasyon ciddi bir önem arz etmektedir.

Öte yandan koordinasyon yalnızca pazarlama ve yönetim arasında da olmamalı örgütün tüm fonksiyonel birimlerinin birbiri ile koordineli halde olması gerekmektedir. Nihai ürün veya hizmete etki eden tüm birimlerin birbirleriyle iletişim halinde olmaları, birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmaları, birbirleriyle karşılıklı uyum içinde olmaları ve özellikle de müşteriye sunulan değeri azami kılmak üzere, zaman içinde edinilen tecrübe ve ilgili bilgileri paylaşılır olmaları, departmanlar arası koordinasyonun, firma davranışı olarak benimsendiğinin en büyük kanıtıdır (Narver et al., 1990; 1995).

Her birim kendi profesyonel bilgi ve yetkinliklerine göre müşteri ve rakipleri hakkında edindiği tecrübeleri ve örgütün sahip olduğu bazı özelliklerin daha iyi hale getirilmesi gerektiği konusundaki yapıcı fikirleri diğer birimlerle onların anlayacağı şekilde dile getirmelidir. Böylece hem kurumsal hafıza birimler arası koordinasyona uygun hale getirilmiş hem de tüm birimler dışarıdan bir gözle kendilerini değerlendirerek gelişim süreçlerini hızlandırmış olurlar.



Şekil – 3.1 Rekabetçi Örgüt Kültürü ve Örgüt Performansı

3.2. Öğrenme Odaklılık

Rekabet avantajının dolayısıyla da örgüt başarısının kaynağı (Farrell et al., 2008) olarak görülen öğrenme odaklılık, şimdiye kadar psikoloji (Nonaka et al., 1995; Schein, 1993; Dixon, 1994), yönetim (Stata, 1992; Senge, 1990; Huber, 1991; Argyris et al., 1978),

sosyoloji (Coopey, 1995; Law, 1994); pazarlama (Slater et al., 1995) ve SY gibi alanlarda ele alınmıştır.

Öğrenme odaklı işletmeler, organizasyonun faaliyetlerini yönlendiren normların, değerlerin ve uygulamaların gelişmeye yönelik eleştirel bir bakışla sürekli sorgulanması yönünde çalışanları teşvik eder (Paparoidamis, 2005; Laverie, et al., 2008). Öğrenme odaklılık çalışanı alışılmış kalıplar dışında düşünmeye zorlar ve yüksek düzeyde öğrenmeyi doğrudan etkiler (Baker et al., 1999). Böylelikle örgüt yapısal anlamda mükemmelleşme sürecine girerek, ortaya konulan ürünün kalitesi ve ihtiyaca duyarlılığı konularında katma değer düzeyi artmış ve dolaylı olarak firmanın pazarlama gücü pozitif yönde etkilenmiş olur. Tüm bunların yanında örgütün dış dünya ile etkileşim oranı artar ve adaptasyonu hızlanır. Bütün bunlarla örgüt gerçek bir mükemmelleşme sürecine girmiş olur.

Öğrenmeyi önemseyen örgütler, örgüt bünyesindeki insan kaynağının yaptıkları işler açısından sadece tecrübe ile değil aynı zamanda fikirsel ve teorik olarak da uzmanlaşmasını desteklerler. Bu şekilde işleyen bir süreç içerisinde insan kaynağı hem aldığı eğitim hem de tecrübelerini birleştirerek performansını optimum seviyelere getirir. Bu sayede örgütte çarklar daha hızlı dönme potansiyeline ulaşır.

3.2.1. Öğrenme Kavramı ve Tanımı

Öğrenme kavramı tanımlanırken psikoloji biliminden yararlanılmakla birlikte, asıl amaç “öğrenme” ile “örgütsel öğrenme” arasındaki bağlantının kurulmasıdır. Öğrenme, insanın yaşamını devam ettirebilmesi, bulunduğu çevreye uyum sağlayabilmesi ve yaşamsal faaliyetleri devam ettiği sürece kendini geliştirebilmesi için ona verilmiş en büyük nimetlerden birisidir. Öğrenme, talim ve terbiye yoluyla davranışta meydana gelen devamlılığı olan bir değişimdir. Bu genel öğrenme tanımı içinde en önemli terim davranış değişimidir. Ancak, talim ve tecrübe terimleriyle bu davranışın nasıl kazanıldığı, devamlı terimiyle ise kazanıldıktan sonra sürdürülmesi ile ilgilenir. Dolayısıyla öğrenme, insanın

hayat içerisinde varlığı devam ettiği sürece davranışların hem kazanılması hem de sürdürülmesi ile ilgili bir konudur (Tevrüz vd., 1999).

Öğrenme, insanların yaşamları boyunca yaptıkları her şeyin içine dâhil edilmiştir: İşe fazladan eklenen bir şey değil, aksine işin sıradan bir parçasıdır (Braham, 1998). Öğrenme, hayat içerisinde sadece anlık bir olay değil bir süreçtir.

Örgütsel bilgi, kural ve roller, gelenek ve stratejiler, yapı, strateji ve kültürel uygulamalar gibi yeteneklerden oluşmaktadır. Bu bilgiye adaptasyon ve kavrama ile daha iyi ve güncel hale getirme süreci ise örgütsel öğrenme olarak tanımlanabilir (Cyert, 1963).

3.2.2. Organizasyonlarda Öğrenmenin Önemi

Organizasyonlar yaşayan organizmalar olarak da adlandırılırlar. Bu nedenle yaşamlarını uzun yıllar devam ettirmeleri ve yüksek performans göstermeleri bu etkileşimin sağlıklı olmasıyla mümkündür (Artan, 1996). Dolayısıyla organizasyonların; varlıklarını sürdürmeleri, sürekli gelişip büyüebilmeleri ve rekabetçi avantajlarını kaybetmemeleri içerisinde bulundukları çevrenin dinamik yapısı içerisinde meydana gelebilecek değişikliklere sürekli uyum sağlamayı öğrenmeleri gerekmektedir.

Rekabetin giderek daha da arttığı bu yüzyılda organizasyonların kendilerini diğerlerinden ayıracak ve onların önünde yer almasını sağlayacak etkenlerden biride öğrenmedir. Arım De Geus'a göre, rakipleri geride bırakıp, onlara karşı rekabetçi avantajı sağlamanın tek yolu "öğrenmeci" olmaktan geçmektedir. İş dünyasındaki yapı ve süreçler daha dinamik ve karmaşık hale geldikçe, rakiplerden daha hızlı öğrenmenin önemi de artmaktadır. Bu da organizasyonların yaşam sürelerini uzatmanın tek yolu olarak görülmektedir (De Geus, 1999).

Çağımızın bir ismi de bilgi çağı olduğu için, bu çağa adapte olmaya çalışan örgütlerin öncelikle bilgiye ulaşabiliyor, ulaşılan bilgiyi işleyip ürüne ve ürün kalitesine dönüştürebiliyor olması gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmenin de tek yolu ilgili bilginin örgütsel öğreniminden geçmektedir. Bu konuya önem veren örgütler çevresel adaptasyonlarını sağlamak adına örgüt misyon ve stratejilerine uygun eğitim programları

düzenleyerek insan kaynağında kalite artırımını amaçlamakta ve dış piyasadan elde edeceği maliyetli insan kaynağının yerine bu değeri uzun vadede kendisi için sağlamayı amaçlamaktadır.

Bir diğer açıdan ise eğitim ve geliştirme programları ile örgütler mevcut insan kaynağını değişimle baş edebilir hale getirmeye yönelmiştir. Bu durum fikir üretebilen, inisiyatif alabilen, işe koşulduğu takıma uyum sağlayıp ilgili takımı daha üst seviyelere getirebilen, huy ve davranışlarını iyi yönde ve çevre koşullarının gerektirdiği değişime uygun hale getirebilen ve teknik bilgiyi öğrenebilen insan kaynağı oluşmasını sağlar. Tüm bunların sonucunda ortaya konulacak ürünün katma değerinde artış sağlayabilecek bir süreç otomatikman başlamış olur.

Günümüzde eğitim, eskiden var olan sabit ve değişmeyen bilgilerin ezberlenmesi olmaktan çıkıp, bilgi ve fikir üretme, yaratma, araştırma ve karşılaşılan sorunların çözümü için yeni bilgileri bulabilme kabiliyeti ile eğitim ile bireyin kendisine verilen bilgiyi kullanma arzusu, özgüven ve yeteneğinin geliştirilmesine dönüşmüştür. Ancak bu şekilde modern dünyaya uyum sağlanabileceği gibi bu zorlu işe başlamayan örgütlerin yaşam süreleri ve karlılıkları kısa vadede yok olup gidecektir.

3.2.3. Öğrenme Odaklılığın Boyutları

3.2.3.1. Öğrenmeye Bağlılık

Öğrenmeye bağlılık, işletmenin öğrenmeye ne derece önem verdiğine işaret eder (Sackmann, 1991) ve Senge'nin (1990) öğrenme faaliyetlerinin işletmeler tarafından bir düstur olarak benimsenmesini öğütleyen öğrenme ilkeleri ile ilgilidir. Diğer bir ifadeyle, işletmelerin düşünme ve fikir yürütme yeteneğini geliştirme zorunluluklarının (Tobin, 1993) yanında faaliyetlerinin sebep ve sonuçlarını anlama ihtiyacını ön plana çıkarmaları (Shaw ve Perkins, 1991) öğrenmeye bağlılığın davranış olarak ifadelendirilmesidir.

3.2.3.2. Sistem Yönelimi

Literatürde sistem anlayışı incelediğimizde, bir firmanın tüm çalışanlarının iç-dış çevre etkenleri ve firma faaliyetlerini bir bütün olarak kavramalarına ve sürekli değişimin altında yatan temel sebepleri keşfetmelerine yardımcı olmaktadır (Hult, Ferrel ve Hurley, 2002). Bu bağlamda sistem bakış açısı sürekli öğrenmenin yanında hem dış hem de iç çevredeki ilişkileri anlamaya yardımcı olmaktadır (Hwang, 2000).

Sistem yönelimini en güzel şu şekilde ifade edebiliriz; pazarlar, rakipler, tedarikçiler, müşteriler ve diğer dış çevre faktörlerinden elde edilen çeşitli girdilerin, firma çıktılarına dönüştürülmesinde firma içi faaliyet ve süreçlerin çalışanlarca açık ve net biçimde anlaşılması, yapılandırılması ve iyileştirilmesi, kısacası iç ve dış çevreden gelen tüm etkenlerin harmanlanarak firmanın gelişimi için kullanılır hale gelmesi için yöneticiler tarafından kullanılan önemli bir araçtır (Senge, 1990).

Senge'ye (1990) göre; mevcut faaliyetlerin, süreçlerin ve çıktıların bütünü görölerek iyileştirilmesini sağlayan sistem düşüncesi, organizasyonel öğrenmenin de önemli bir bileşenidir. *“Bir firmanın rutin ve sürekli iyileştirme faaliyetlerinde, mevcut ve potansiyel problemlerin tespit edilmesi ve çözülmesinde, organizasyonun yapısı, içindeki grupları, departmanları, iş süreçleri ve çalışanların görevlerinin birbiriyle ilişkileri ve etkileşimlerinin öncelikle yöneticiler tarafından anlaşılabilir olarak açıkça tanımlanması, sonrasında ise tüm çalışanlara yayılması, sistem oryantasyonu ve düşüncesi ile ilgilidir”* (Hult, 1998, s.197).

Günümüz artan rekabet koşulları, teknolojinin gelişimi ve bunun ortaya koyduğu hız faktörü ile yönetim anlayışı da çevredeki değişime karşı rekabet avantajı elde etmek için firma stratejisi ve kültürünü dengelemeye odaklanmaktadır (Schein, 1992). Sistem yönelimi ile bir firma, rakiplerine karşı müşterilerinin gözünde farklı bir konuma gelebilmek için, tedarikçiler, müşteriler, diğer ara süreçler, ve nihai ürün/hizmet

hakkında genel görüşe sahip olan organizasyon üyeleri, problem çözmede hızlı, iyileştirmeler ve yeni fikir geliştirme hususlarında daha başarılı olacaklardır (Senge, 1990).

3.2.3.3. Paylaşılan Vizyon

Torben'in (1993) "görünen liderlik" , Galer ve Heijden'in (1992) "hedef birlikteliği" şeklinde niteledikleri paylaşılan vizyon, organizasyonun hedefleri ve önceliklerinin tüm örgüt tarafından bilinmesi, paylaşılması olarak ifade edilmektedir(Santos-Vijande et al., 2005).

Organizasyonun evrensel örgüt odağı anlayışını geliştirme düzeyine (Day, 1994a) de işaret eden paylaşılan vizyon, örgüt üyelerinin amaç ve davranışlarına yön verir (Baker et al., 1999; Wang, 2008).

3.2.3.4. Takım Yönelimi

Bireysel öğrenmenin olması belli bir düzeyden sonra, örgütsel öğrenmenin ortaya çıkmasına yol açmaz. Takımlar öğrenirse, diğer takım ve çalışanları öğrenilenleri edinme, paylaşma ve uygulamada model oluşturarak örgüte daha fazla katkı sağlayabilir. Örgütler, çalışanları aracılığıyla öğrendikleri için bireylerin öğrendikleri bilgilerin örgütselleşebilmesinde takım çalışması ve takım halinde öğrenme önemli rol oynar. Takım halinde öğrenme; bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında bağlantı kurarak bireysel öğrenmenin örgüte aktarılmasında dönüştürücü bir süreç olarak hizmet vermektedirler (Altman ve Iles, 1998: p.p. 44-55).

Takım halinde öğrenme, işbirliği ruhunu ve takımların etkin bir şekilde çalışması için sahip olmaları gereken birlikte çalışma becerilerini içermektedir. Takım halinde öğrenme; takımların inisiyatife sahip olması, kendi performanslarından sorumlu olmaları, takım içi etkin iletişim, beraber kazanılan başarıların ödüllendirilmesi ve takımların söz hakkına

sahip olmaları üzerine kurulmuştur. Bu suretle bireysel öğrenmeye nispeten daha etkili bir öğrenme mümkün olmaktadır.

3.3. Girişim Odaklılık

Genel anlamda yenilik ve yaratıcılık konularında daha da anlamlı hale gelen girişim odaklılık, insanın yaşam kalitesini arttırıcı dürtülerinden birisidir. İnsanın kendisinin ve hayatının daha net bir kontrolle kalitesini arttırma çabasının günümüzde örgütlerin yapılarına entegre etmeye çalıştığı bir odak noktasıdır. Bununla birlikte küresel rekabet ortamında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, rekabetçi yapılarını sürdürme ve daha keskin hale getirme gibi yapısal stratejilerinin temelinde yatan odaklardan birisi olarak da yine girişim odaklılık karşımıza çıkmaktadır.

Bununla birlikte üzerinde uzlaşılmış genel kabul gören girişimcilik boyutlarının olmamasından dolayı bu konuda yapılan teorik ve ampirik çalışmaların yeterince yol kaydedemediğini iddia eden Lumpkin ve Dess (1996), SY'deki muhteva-süreç farklılaşması doğrultusunda "girişimcilik" ve "girişim odaklılık" kavramlarını birbirinden ayırarak girişim odaklılığı ayrıntılı bir şekilde ele almış ve girişim odaklılık kavramının boyutları için genel kabul gören bir taban hazırlamıştır.

Girişimcilik, yeni bir girişim ile ilgiliyken; girişim odaklılık bu yeni girişimin nasıl başlatıldığıyla ilgilidir (Lumpkin et al., 1996). Bu yeni girişim yeni ya da mevcut ürün veya hizmetle mevcut ya da yeni bir pazara girerek gerçekleştirilebilir (Burgelman, 1983). Yeni bir girişim, girişimcilik kavramının temelini oluşturmaktadır (Hisrich et al., 1989; Mac Millan et al., 1987; Sandberg et al., 1987). Girişim odaklılık ise, yeni bir girişime yol açan süreçlere, karar verme faaliyetleri ve uygulamalara işaret etmektedir (Lumpkin et al., 1996). Diğer bir ifadeyle girişim odaklılık, yeni bir girişimin başlatılmasına yönelik dinamik üretken bir süreçte görev alan başlıca oyuncuların, niyet ve faaliyetlerini kapsar.

3.3.1. Girişim Odaklılığın Boyutları

3.3.1.1. Otonomi Eğilimi

Otonomi kelime anlamı itibarı ile bireyin tüm, yakın ya da uzak, açık ya da dolayımı, psiko sosyal, sosyo politik ve kültürel etkileşimlerin ona uyguladığı baskıdan kurtulma yetisini kazanıp, özgür ve bağımsız karar verebilmesi ve yaşamında bunu içselleştirmesi edimi olarak tanımlanmaktadır (Noam, 2001).

Otonomi bir fikri ya da vizyonu ortaya koyma ve uygulamaya yönelik olarak birey ya da bir takımın bağımsız faaliyette bulunmasını ifade eder. Genel anlamda, fırsatların takibinde kendi kendini yönetme kabiliyeti ve isteğine işaret eder. Örgütsel bağlamda ise bireylerin, boğucu örgütsel sınırların ötesinde özgürce hareket etmesi anlamına gelir (Lumpkin et al., 1996).

Özerklik şeklinde de kullanılan otonom kelimesinden türeyen bu kavram örgütlerin bugünün ifadesi ile trend maker olarak sektörlerinde iletişim içerisinde olduğu çevrede diğer rakiplerini takip etmek yerine kendi araştırma ve öngörülerine dayanarak farklı bir yol izleyip sektör içerisinde farklılaşmasına da sebep olmaktadır. Diğer bir değişle sektörde yeni bir trend yaratıp oluşturulan bu trendin sağladığı pazar payını rakiplerin adaptasyon sürecinde tekel oluşturacak derece ele geçirme imkanı da sunmaktadır.

3.3.1.2. Yenilikçilik Eğilimi

Girişimcilik sürecindeki yenilikçiliğin rolü ilk kez Schumpeter (1934) tarafından ele alınmıştır. Schumpeter (1934) kaynakları mevcut firmadan yeni firmaların oluşmasına ve gelişmesine yönlendiren yeni ürün ya da hizmetlerin piyasaya sunulmasıyla mevcut pazar yapılarının parçalanması sonucu yaratılan zenginliği “yaratıcı yıkım” süreci olarak tanımlamaktadır. Bu süreçteki temel faaliyet olan girişimcilik, ekonominin dinamik evrimini sağlayan yenilikçi “yeni kombinasyonların” piyasaya rekabetçi girişini ifade etmektedir (Schumpeter, 1934).

Dolayısıyla yenilikçilik, girişimciliği tasvir etmek için kullanılan önemli bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır (Lumpkin et al., 1996).

3.3.1.3. Risk Alma Eğilimi

Girişimcilik ile ilgili yapılan ilk çalışmalar girişimciliği birinin başkası için çalışmasından ziyade kendisi için çalışması olarak ifadelendirmekteydi(Cantillon, 1734). Dolayısıyla bu tür bir çalışma akla ilk olarak bireysel riski getirmektedir (Lumpkin et al., 1996). Girişimciliği kelime olarak ilk kez kullanan Cantillon (1734), girişimciyi ücret karşılığı çalışandan ayıran en temel özelliğin serbest mesleğin belirsizliği ve riskliliği olduğunu belirtmektedir. Bu yüzden risk alma girişimciliği tanımlamak için sıklıkla kullanılan bir vasıftır.

Girişimcilik, fırsatları kollamayı ve hayata geçirmeyi hedefleyen bir odak olup bu sürecin risk alma eğiliminden yoksun örgütlerin bu tarz konularda son derece tutucu bir yapıya büründüğü bilinmektedir. Bununla beraber risk alabilen ve risklerini hesaplayabilen örgütlerin daha çok fırsatı kovalayabildiği ve bu fırsatları hayata geçirebildiğini söyleyebiliriz. Sonuç itibarı ile girişimciliği örgüt yapısına enjekte etmek için risk alma eğilimi vaz geçilmeyecek unsurlardandır.

3.3.1.4. Proaktiflik Eğilimi

Girişimcilik literatüründe, proaktiflik ve rekabetçi agresiflik kavramlarının aynı algılama ve birbirinin yerine kullanma eğilimi olduğundan bahseden Lumpkin ve Dess (1996), proaktifliğin, firmanın piyasa fırsatlarıyla ilişkisine, rekabetçi agresifliğin ise rakiplerle ilişkisine işaret ettiğini belirterek bu iki kavramın, birbiriyle olan yakın ilişkisine rağmen, birbirinden ayrı kavramlar olduğuna vurgu yapmaktadır.

Diğer bir ifadeyle, proaktiflik, firmanın, çevreyi şekillendirmek, trendleri etkilemek ve hatta talep yaratmak üzere piyasa fırsatlarını değerlendirerek öncü faaliyetlerde bulunmasını ifade ederken; rekabetçi agresiflik, firmanın pazarda oluşan talep ve trendlere cevap vermesine işaret etmektedir (Lumpkin et al., 1996). Rekabetçi agresiflik

talep için rakiplerle mücadele etmek iken, proaktiflik taleplerin ötesine geçerek bir anlamda talep yaratmaktır.

3.3.1.5. Rekabetçi Agresiflik Eğilimi

Rekabetçi agresiflik, “firmanın piyasaya girmek ya da pozisyonunu iyileştirmek için rakiplerine doğrudan ve ölesiye meydan okuma eğilimini” (Lumpkin et al., 1996) ifade eder. Daha önce de bahsedildiği üzere, rekabetçi agresiflik içinde, rakiplerin hamlelerine geleneksel rekabet yöntemlerinden ziyade rekabette sınır tanımama yöntemiyle cevap verme özelliğini barındırır (Cooper, et al., 1986). Rekabetçi agresiflik, sektör liderlerine sıra dışı taktiklerle meydan okuma (Cooper vd. 1986), rakibi analiz edip zayıflıklarını hedef alma (Mac Millan et al., 1984), keyfi harcamaları dikkatli bir şekilde izlerken yüksek katma değerli ürünlere odaklanma (Woo et al., 1981) formlarında gerçekleşebilir.

4. FİRMA ve ÇALIŞAN PERFORMANSI

4.1. Performans

Performans, belirli bir zamanda çeşitli yöntemlerle standart hale getirilmiş hedeflerin gerçekleştirilme durumlarının analiz edilmesi olarak ifade edilebilir. Burada ortaya konulan hedefler agresif, gerçekçi ve firma ve çalışan açısından Pazar ve insan kaynağının kapasitesinin altında olabilir. Eylem sona erdikten sonra elde edilen çıktıların ise daha önceden belirlenen hedeflere benzerliği söz gelimi, çıktı rakamlarının hedeflerden daha az, eşit yada daha fazla olması durumları ise eylemin performansı olarak nitelendirilebilir. Sonuç itibarı ile performans, önceden belirtilen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının nitel veya nicel yöntemlerle tespit edilmesidir. Performans, başarının sürekli hale getirilmesidir (Agus et al., 2001). Örgütler için ise daha önceden belirtilen stratejik hedeflere ki bu hedefler daha önceden açıklanan ve örgütün yaşamaya devam edebilmesi açısından önemli göstergeleri temsil etmektedir, ulaşıp ulaşılmadığını göstermektedir.

Bir faaliyetin nihai sonucu olan performans kavramı işletme biliminin bütün dallarında hem akademisyenler hem de profesyonel yöneticiler tarafından sıkça kullanılan bir araç haline gelmiştir. Özellikle SY alanında literatürde yapılan gerek teorik gerekse ampirik çalışmaların nerdeyse tamamına yakını firma performansı ile ilişkilendirildiği halde, üzerinde anlaşılmış, genel kabul görmüş bir firma performansı tanımından bahsetmek mümkün değil (Bakoğlu, 2000; Harris et al., 2001).

Firma performansı, işletme stratejilerinin belirli bir dönem sonunda uygulamalardaki ve çıktılardaki hedeflere ulaşma derecesini başka bir deyişle başarı düzeyini ifade etmektedir (Porter, 1991). Performans ölçümünden elde edilen veriler, özellikle stratejilerin başarı düzeylerinin tespitinde dikkate alınan göstergeler olması nedeniyle, stratejik karar alma süreçlerinde de başvurulacak kritik girdileridir.

Stratejik karar alma süreci bir firmanın rakiplerine kıyasla faaliyet gösterdiği rekabet ortamında, rekabet avantajı elde edebilmek ve bu avantajı sürdürebilmek için gerekli araç ve kaynaklarla birlikte izlenilecek alternatif yolların belirlenmesi, organizasyon yapısı için en uygun olan(lar)ın seçilmesi, uygulanması ve etkinliğinin değerlendirilip yeniden gözden geçirilmesiyle ilgili süreçlerin toplamıdır. Dolayısıyla, firma performansı bir önceki dönemde belirlenen ve uygulanan stratejilerin rekabet ortamındaki başarı düzeyi ile ilgili olmaktadır. Strateji ile performans arasındaki temel fark uygulamaların zamanı ile ilgilidir, zira strateji gelecek dönem uygulamalarını, performans ise geçmiş dönemdeki uygulamaları konu almaktadır.

Çalışan performansı, örgütlerde yöneticiler açısından önemli bir konudur ve çalışanların çalışma davranışının bir sonucudur. Performans, bir çalışanın veya grubun, ilgili oldukları birimin ve örgütün amaçlarına, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, bireysel iş performansı, örgüt açısından önemlidir. Bireysel anlamda çalışanların performanslarının güçlü ya da zayıf olmasından örgüt de etkilenmektedir (Bayram, 2006).

4.2. Performans Ölçümü

Belirli bir girdinin nasıl bir çıktı vereceği, örgütlerin hassas noktalarının belirlenmesinde önem arz eden analizlerin yapılmasına yardımcı olur. Bu sürece ise performans ölçümü demek yanlış olmayacaktır. Performans ölçümü bir örgütün, faaliyetlerini sürdürebilmek için, ihtiyaç duyduğu kaynakların ve örgütün ortaya koyduğu çabanın sonucunda elde edilen sonuçların bilimsel yöntemlerle ve sistematik olarak analiz edilmesi ve raporlanması olarak değerlendirilmektedir. Sonuç itibarı ile bir örgütün performansını ölçmek için o örgütün öz varlıkları ile elde ettiği diğer kaynakları nasıl kullandığı ve bu kullanma sürecinden sonra ortaya çıkardığı yeni değerlerin neler olduğunun ölçümlenmesi gerekmektedir.

Performans düzeyi, girdi ile çıktı arasındaki korelasyon ile ölçülmekte olup, genel itibarı ile düşük girdinin yüksek çıktı vermesi performansın yüksek olduğunu yüksek girdinin de düşük çıktı vermesi durumunda da performansın düşük olduğu söylenmektedir (Barney, 2002).

Performans ölçütlerinin doğru belirlenmesi de önem arz etmekte olup örgüt yöneticilerine örgüt stratejileri ile ilgili kararların alınması sürecinde ve faaliyet planlamasında, sonuçları kontrol ederken rakiplere göre durumları kontrol ederken, hedeflere ulaşma miktarını incelerken, müşterileri iltimasının arttırılması amaçlarını gözden geçirirken ciddi manada yardımcı olacağı öngörülmektedir. Sınırların ortadan kalkması ile birlikte küresel rekabet ortamında başarılı olmak isteyen organizasyonların dengelenmiş finansal ve finansal olmayan performans ölçülerini kullanmalarının bir zorunluluk haline geldiği de söylenebilir (Bilgen, 2001).

Performans ölçümü, maddi olmayan varlıkları yönetebilme yeteneği, değer yaratmak, rakiplerinden bir adım önde olmak isteyen ve kalıcı başarı elde etmek isteyen organizasyonlar için oldukça önemli kabul edilmektedir (Barsky et al., 1999; Sim et al., 2001).

Performans ölçümü her ne kadar süreçlerin ölçülmesi anlamına gelse de en önemli etkisi organizasyon içerisinde devam eden faaliyetleri yönetmektir. Bu dengeyi sağlayabilmek için stratejiler ile faaliyetler tutarlı olmalıdır (Mintzberg, 1978).

Performans ölçüm sisteminin, firmanın belirlediği stratejilerinin uygulanmasına olumsuz etki yaratacak faaliyetleri desteklemesi firmanın hedeflerine ulaşmasını engelleyecektir (Tangem, 2004).

4.2.1. Performans Ölçüm Nedenleri

İşletmeler; bir faaliyetle ilgili göstergeleri ölçerek yönetim ve denetimi sağlayabilecek olmaları, hangi faaliyet veya durumuna önem verilmesinin tespit edilmesinin gerekli olması, verimliliğin işletmeye neler kattığını ayrıca verimsizliğin işletmede ne gibi sorunlara yol açtığını tespit edilmesi, çalışanın işletmeye

kazandırdıklarının belirlenmesi, amaçlara uygun yönlendirmelerin yapılması ve gerek geçmiş gerekse de gelecek verileri ile ilişkilendirilebilecek göstergelerin belirlenmesi gibi nedenlerle performanslarını ölçme yoluna gitmektedirler (Atkinson et al., 1997).

Her organizasyonun performans ölçümü yapmak için kendine özgün nedenleri olabilir. Bir organizasyonda performans ölçümünü gerektiren nedenler aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Zerenler, 2003):

- Kaynakların etkin kullanılması
- Organizasyon içi ve dışı kontrol
- Başarıyı belirleme
- Müşteri ihtiyaç ve isteklerinin belirlenmesi
- Kıyaslama olanağı
- Teknolojik gelişmelere ve değişen koşullara uyum sağlamak
- Gelişmeyi desteklemek
- Organizasyon stratejilerinin belirlenmesini ve uygulanmasını sağlamak
- Çalışanların değerlendirilmesi.

Performansa konu eylem, kaynakların etkin kullanılmasına yönelik ölçüm sonuçları için yapıldığı zaman, örgütler, kaynak yönetimini optimal hale getirmek, atıl kaynak oluşumunu önlemek ve kaynakların hangi örgüt amaçlarına ne kadar hizmet ettiğini analiz ederek örgütün faaliyetlerinde hangi alanda kaynak ihtiyacı olduğunu tespit etmek için kullanılmaktadır. Bu sayede örgütler gereksiz kaynak maliyetlerinden korunduğu gibi ihtiyaçlarını da daha doğru tespit edebilecek bir kabiliyet kazanmış olacaktır.

Performans ölçme nedeni, organizasyon iç ve dışının kontrol edilmesi sebebi olunca örgüt iç dinamiklerin örgüt stratejisine uygunluğunu denetleyebileceği gibi dış etkilerinde firma açısından nasıl sonuçlar doğurduğunu analiz edebilmekte bu sayede oluşacak kurumsal hafıza ile örgüt sektörel tecrübesini arttırmış ve rekabette avantaj kazanmış olacaktır.

Örgüt performans rakamlarının değerlendirilmesi sonucunda oluşturulan stratejiye ne kadar yaklaştığını ve bunu gerçekleştirmek için yönlendirilen kaynakların yeterliliğini belirleyip, başarısını ölçümleyebilecektir. Bu sayede örgüt, hem insan kaynağının hem de

rekabet koşullarına uyumunu tespit edip alacağı aksiyonların seyrini daha net bir biçimde gerçekleştirecektir.

Performans ölçümlerini müşteri ihtiyaçlarına göre yaptığında örgüt mevcut müşteri portföyünün gereksinimlerinin sağlanıp sağlanamadığını ve hangi türden müşterilerin portföye eklenerek Pazar payının arttırılması konusunda ne gibi stratejiler izleyebileceğini, müşterilerin ihtiyaçlarına karşılık verilip verilemediği gibi birçok konuda müşteri bazlı analizler ile pazar ve rekabet odaklılık boyutlarını da güçlendirmiş olacaktır.

Performans ölçüm sonuçları ile örgütler rekabet içerisinde bulundukları ortamda kendilerini rakipleri ile kıyaslayarak, yeni hedef, performans beklentisi ve insan kaynağı iyileştirmesi gibi gereksinim ve sonuçların değerlendirilmesine imkân bulur. Bununla birlikte performans değerlemenin örgütün teknolojik gelişmelere ve değişen koşullara adaptasyonunu, örgüt kültürünün gelişime açıklığını ve örgüt stratejilerinin değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır.

Performans ölçümlerinin en kritik alt kırılımı ise beklide çalışan performansının belirlenmesidir. Örgütün her kademesinden, tüm çalışanlar, iş tanımlarına ve bu iş tanımlarına bağlı olarak, dinamik olarak ifa etmekle yükümlü oldukları görevler ile firma performansına etki etmektedir. Örgüt içerisinde bulunan, belirli özelliklere sahip insan kaynağının üzerine düşen sorumlulukların tamamı o çalışanın iş tanımı sınırları içerisine girmektedir. Tüm çalışanlar mesaiye başlamalarından itibaren, iş tanımları çerçevesinde, bilgi ve becerilerini kullanmakta ve karşılığında işletmenin olanaklarına göre ekonomik ve sosyal çıkarlar elde etmektedirler (Erdoğan, 1991). Bu bağlamda, örgüt içerisinde yer alan çalışanların bireysel performansının örgüt performansına doğrudan etki edeceği su götürmez bir gerçektir. Diğer performans alt kırılımlarının örgüt performansına etkisi büyük çoğunlukta dolaylı iken çalışan performansı örgüt performansı ile doğrudan etkilidir. Çalışanların sergilediklerin performansların ölçülmesi, çalışanlarda daha iyi bir performans ortaya koyma adına bir çaba ortaya koyduğu gibi oluşturduğu stres ile de çalışanların yaşantısını olumsuz etkilemektedir. Ancak örgüt içi ödüllendirme, teşvik ve hakların örgütteki herkese eşit dağıtılması da yüksek performanslı çalışanların performansında düşüşe neden olmaktadır. Çalışanların hem motive edileceği hem de

performanslarının kontrollü olarak ölçüleceği bir sistem üzerine çeşitli çalışmalar bulunmaktadır.

Genel olarak özetleyecek olursak bir firmanın performansının ölçülmesi günümüz dünyasında her geçen gün daha da kızışan rekabet ortamında firmanın gerekli aksiyonları alarak yaşamını devam ettirmesi açısından ciddi önem arz etmektedir. Örgütlerin rekabetçiliğini sürdürebilmeleri açısından da kendi içyapısını, güçlü ve zayıf yönlerini, avantajlarını daha iyi anlaması açısından da örgüt performansının incelenmesi önem arz etmektedir.

4.3. Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri

Günümüzde organizasyonlar çok karmaşık ortamlarda rekabet etmek için çaba harcamaktadırlar. Endüstriyel çağın rekabet ortamının, yerini bilgi çağının rekabet ortamı almıştır. Yirminci yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkan bilgi çağı ile endüstriyel çağın rekabetinin temel varsayımlarından birçoğu geçersiz hale gelmiştir. Artık organizasyonların başarı ve rekabet gücü kazanmaları için yalnızca yeni teknolojiyi kullanıp hızla fiziksel değerler haline dönüştürmeleri ve bu şekilde organizasyonu mükemmel bir şekilde yönetmeyi başarmaları mümkün olmamaktadır. Bilgi çağının ortamında, imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların başarılı olabilmeleri için yeni yetenek ve güce sahip olmaları gerekmektedir. Organizasyonların maddi olmayan değerlerini keşfetmek ve harekete geçirmekteki becerileri, fiziksel ve finansal varlıklarını yatırımlarda değerlendirmelerinden çok daha önemli hale gelmiştir (Kaplan et al., 1999).

Çok boyutlu performans değerlendirme yöntemleri sayesinde örgütlerin performansı tüm açılardan incelenebilmektedir. Bu yöntemler ile müşteriler, kalite, karlılık, İK, yenilik esneklik, gibi birincil yönetim değerini destekleyen performans alt kırılımları kullanılmaktadır. Bugüne değin kullanılan ve halen yaygın bir şekilde kullanılmaya devam eden finansal göstergeleri baz alarak yapılan performans ölçümleri, gelişen dünyamızda ölçüme konu performansın daha doğru analiz edilebilmesi açısından

yetersiz kalmaktadır. Örgütlerde yalnızca finansal göstergelere dayalı performans ölçümlerinin yeterli olmadığına düşünölmeye başlanması ile örgötsel performansı bir bütün olarak ele alacak yeni ve çok boyutlu performans değlerleme modelleri ortaya çıkmış ve gelişim göstermeye başlamıştır. Böylelikle örgötlör çok boyutlu analitik yaklaşımlarla performanslarını inceleyerek daha net ve ileri görüşlü stratejiler yapabilir hale gelmiştir.

Biz de çalışmamızda bu modellerden bazılarına değineceğiz. Bunlar: Lynch-Cross Performans Piramidi, Balanced Scorecard (Değer Ölçüm Kartı), Paydaş Temelli Performans Ölçüm Modeli (The Stakeholder Card) ve Performans Prizması Modeli şeklinde sıralanabilir.

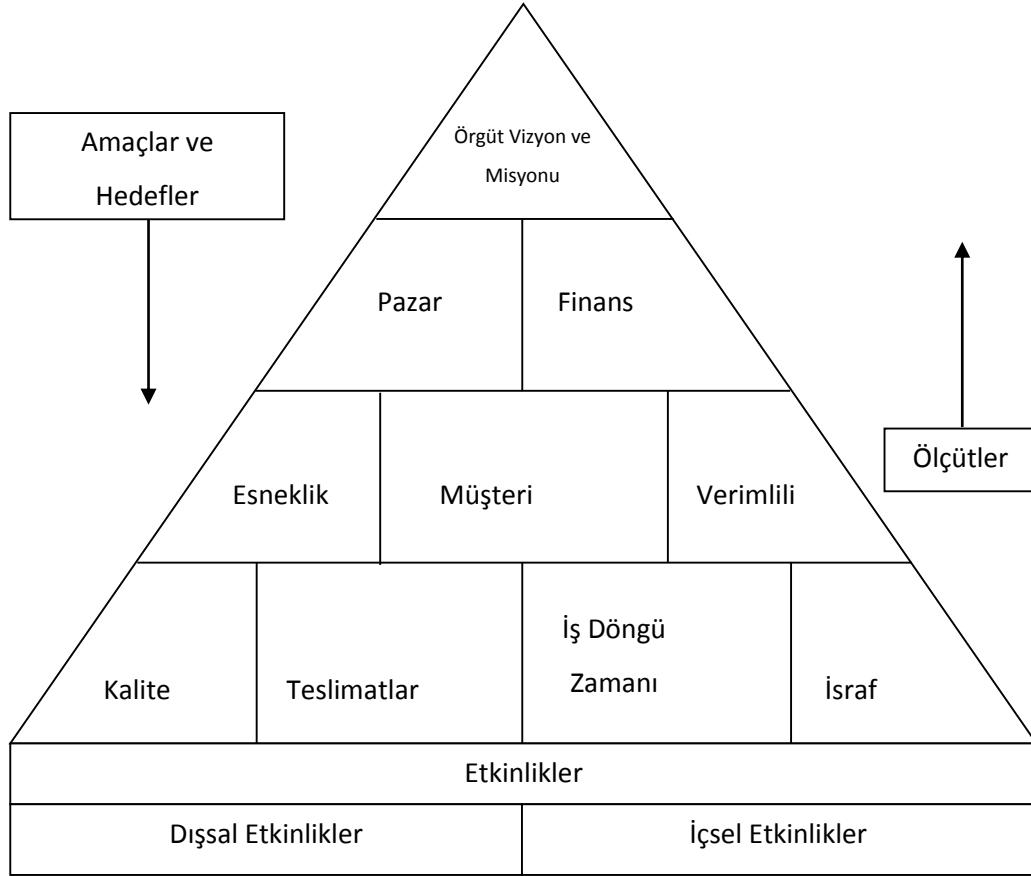
4.3.1. Lynch-Cross Performans Piramidi Yaklaşımı

1991 yılında Lynch-Cross tarafından geliştirilen bu model öncelikle şirket, işletme, operasyon sistemi ve iş birimleri düzeylerindeki genel göstergeleri tanımlamaktadır. Bu tanımlamalar ile firmadaki performansın sonuç ve süreçlerini ortaya koyarak iki boyutlu “neyi elde edeceği” ve “nasıl elde edeceği” sorularına cevap alınabilmektedir. Performans piramidinin sol tarafı dış müşteri odaklı ölçüleri, sağ tarafı ise örgüt odaklı içsel ölçüleri göstermektedir.

Şekil 'de de ifade edildiği üzere organizasyonu tanımlayan bu piramidin tepesinde örgüt misyon ve vizyonu yer almaktadır. Bu seviyede, temelde beklenen edinimler sonuçların neler olduğu ve bu sonuçların neler olunacağına karar verilmesidir. İkinci seviyede kullanılan göstergeler ise pazar ve finansal performansı değerlemek için kullanılan ticari ve mali ölçüleri içermektedir. Finansal ölçütler, kar, nakit akımı, bilanço ve gelir tablosu gibi veriler oluştururken, pazar ile alakalı ölçütler pazar payı, toplam satışlar, ürünlerin toplam satıştaki sırası, pazara sunulan yeni ürünleri toplam satışlardaki payı şeklinde sıralanabilmektedir.

Piramitte aşağı doğru inildikçe, örgüt içerisinde yapılan işler, iş akışları, operasyonel süreçler ve bu süreçlerin birbirleri ile ilişkileri birbirlerine etkileri ya da başka bir deyişle örgütün fonksiyonel yapılanması içerisinde birbirini izleyen prosesler gelmektedir. Bu

prosesler entegre departmanlar arasında sırası ile ilerleyen işleri de temsil etmektedir. Söz gelimi, bir müşteriden alınan siparişin sipariş kaydının oluşturulmasından siparişe konu mal yada değerin üretilip müşteriye teslim edilmesine ondan sonrada müşteri memnuniyeti sağlanmasına kadar devam eden süreçleri temsil etmektedir. İşletme birimi olarak da adlandırılan bu düzeyde, pazar payı ve kar gibi ölçümler ile analiz oluşturmak bu ölçümlerin makro veriler olmasından dolayı bir takım belirsizlikler oluşturmakta nu nedenle de daha ayrıntılı ölçümlere ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütler finans ve pazarlama hedeflerine ulaşabilmek adına müşteri memnuniyeti, esneklik gibi alanlarda performans iyileştirmelerine odaklanmaktadır. (Barutçugil, 2002).



Kaynak: Barutçugil 2002: 15.

Şekil – 4.1 Performans Piramidi

Müşteri değerlendirmesi açısından yüksek kaliteli ürün ve hizmetler ile zamanında müşteriye teslimi gibi müşteri memnuniyetine yönelik örgüt özellikleri ortaya koymaktadır. Çoğunlukla dış etkenlere bağlı ürün teslimi ve iç etkenlerce belirlenen ve iş döngüsü ile birlikte ortaya çıkarılan, esneklik piramidin temelini oluşturmaktadır. Verimlilik, kaynakların gereksiz kullanılmaması (israf) ve zamanın optimum kullanılması ile belirlenen bir ölçüttür. Bu nedenle de iş döngü zamanı ciddi önem arz etmektedir. Dolayısı ile bu nicelik örgütün haiz olduğu rekabetçiliğine ve esnekliğine etkileri önem teşkil edecektir. İlave olarak verimlilik açısından da maliyet rekabetini etkilediği söylenebilir. Kalite – Teslimat – İş Döngü Zamanı – İsraf dörtlüsü performans piramidinin temelini oluşturan ve yüksek düzeyde sonuçlar elde etmenin de anahtarı olarak görülmektedir (Baş, 1999).

4.3.2. Balanced Scorecard

Balanced Scorecard kavramı, örgütün uzun ve orta dönem stratejilerinin çalışanlar tarafından uygulanmasını kontrol eden ve bu süreç içerisinde gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin ilerlemelerini gözlemleyen bir yönetim ve kontrol aracı olarak ortaya çıkmıştır. Balanced Scorecard, organizasyonun stratejilerini ölçülebilir haline getirmeyi ve ölçülebilir hale gelen parametrelerin sınıflandırılmasını amaçlamaktadır. Balanced Scorecard organizasyonlardaki, uzun dönemli hedefleri gerçekleştirmek için çizilen yol haritalarını süreçli mercek altına almaktadır.

Dilimize Dengeli Performans Değerleme Tablosu olarak çevrilen Balanced Scorecard ilk olarak 1992 yılında Harvard Business Review’de Kaplan ve Norton tarafından ifade edilmiştir. Araştırmacılar “The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance” adlı makale ile konuyu ortaya koymuşlardır (Örnek, 2000). Scorecard ortaya koyduğu perspektif ile örgütlerde performansı değerlemek adına sistematik olarak bir yaklaşım ortaya koymaktadır. Bu yaklaşımından hareketle geniş bir kullanım alanına hitap eden model örgütlerde performansı dengeli bir biçimde değerlendirmek için üç ya da yedi boyuttan oluşan farklı perspektif önerileri ile bütün organizasyonel seviyelerde ve fonksiyonel işlevlerde scorecard oluşturma kabiliyetine haizdir.

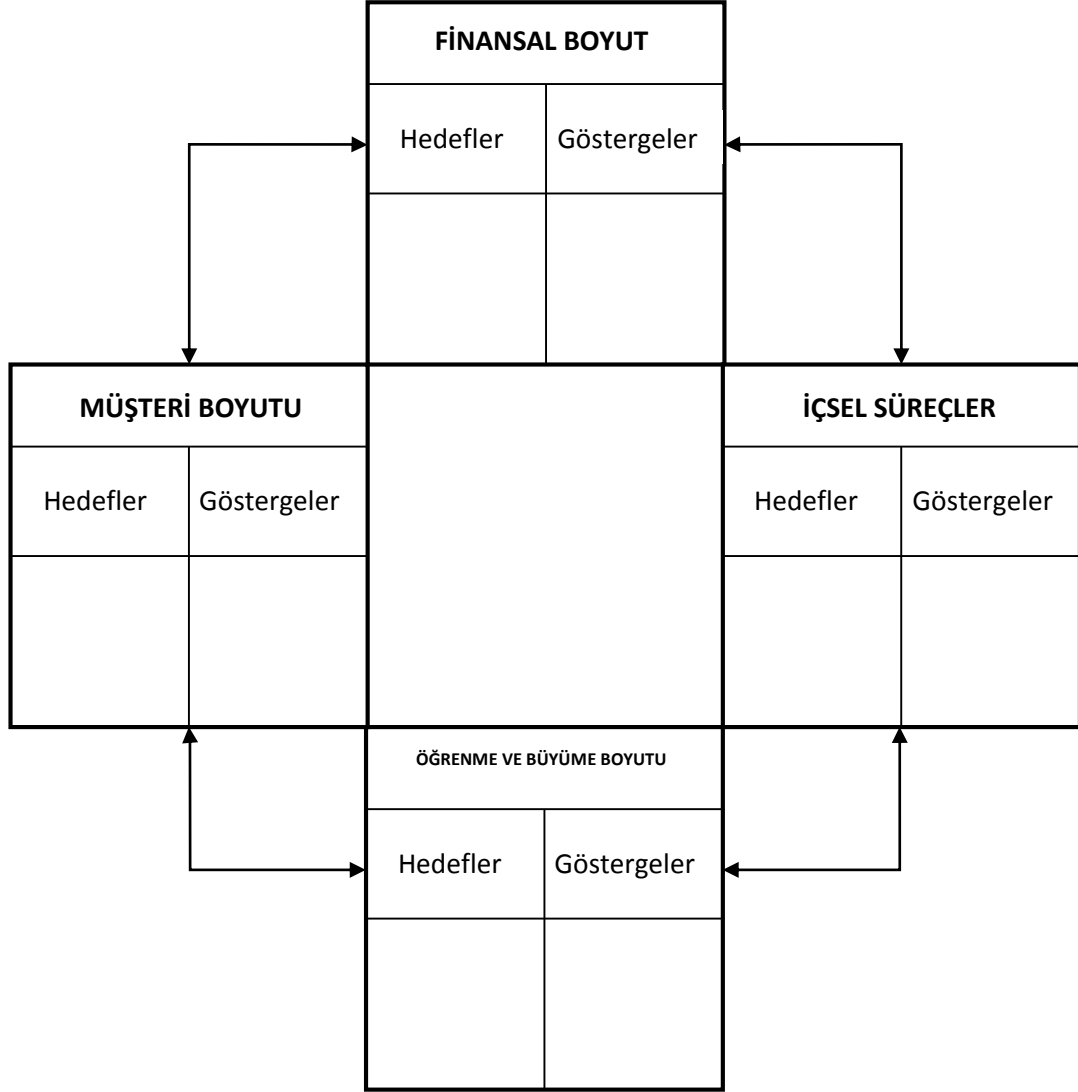
Perspektifler sayesinde örgüt perspektifine farklı bakış açıları ile değerlendirme fırsatı sunulmaktadır. Her bir bakış açısı kendi içerisinde köşe taşı niteliğinde performans göstergeleri barındırmaktadır. Söz gelimi finansal perspektifte örgüt rakamları, rasyolar, karlılık, nakit akışı ve varlık karlılığı gibi konuların oluşturduğu performans alt kırılımları, organizasyonel perspektifte yerini çalışan tatminine bırakırken, müşteri tatmini perspektifinde ise satın alma, hatırlama, empati oluşturma ve olumlu tepki verme gibi performans alt kırılımları dikkat çekmektedir. Bu performans tablosunda yer alan boyutlar; müşteri tatmini, çalışanların tatmini, finansal performans, operasyonel performans, ürün/hizmet kalitesi, tedarikçilerin performansı ve güvenlik/çevre/toplumsal sorumluluk alanları olarak görülmektedir (Wade et al., 2001). Bu model, örgüt yöneticilerine, örgütün performansını 4 farklı boyutta anlamlı ölçümler ile izleyebilecekleri geniş kapsamlı ve örgüt vizyon ve stratejileri açısından ele alınmış bir performans ölçümü sunmaktadır. Bu şekilde bir ölçüm örgütün temel hedefleri ile bağlantılı olarak oluşturularak anlamlı hale gelmektedir (Kaplan et al., 1996).

Bu yaklaşımın içerisinde barındırdığı boyutlar ise hem şekilde hem de aşağıda listede gösterilmektedir.

- Finansal Boyut
- Müşteri Boyutu
- İçsel İşlevler Boyutu
- Öğrenme ve Büyüme Boyutu

Balanced Scorecard organizasyonların sahip oldukları geçmiş verilere dayanan finansal değerlerin yanında, geleceğe yönelik olarak sahip olunmak istenen ve hedeflenen müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşteri odaklılığı, müşteriler ve hissedarların beklentileri çerçevesinde kurum içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem, kurum içi yöntemler çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi fiziksel olmayan değerleri esas alan belirli göstergelerle bu boyutları ölçen dinamik bir performans değerlendirme modeli ya da yönetim sistemidir (Akman, 2003).

Balanced Scorecard, kurumsal “vizyon, misyon ve strateji” kavramları yardımıyla bir kurumun geleceğinin hem kendisi hem de çevresi için ayrıntılı ve özenli bir fotoğraf çekimi olarak da ifade edilmektedir. Balanced Scorecard'ın amacı, yönetici ve çalışanların organizasyon stratejilerine ve organizasyon için önemli olanı anahtar konulara odaklanmalarını sağlamaktır.



Kaynak: Argüden, Y., Mükemmellik Modeli ve Balanced Scorecard,

Şekil – 4.2: Balanced Scorecard Yaklaşımı

4.3.2.1. Finansal Boyutu

Çok boyutlu performans yaklaşımları ve modeller oluşmadan önceki zamanlar da örgütlerde finansal performans ölçümü hatta genel olarak örgüt performansının ölçümü büyük oranda sermayenin karlılığı, satışların karlılığı, kar marjı gibi finansal göstergeler kullanılmaktaydı. Balance Scorecard bu performans ölçüm tekniklerini finansal boyutu itibarı ile korumaktadır. Finansal performans ölçüleri ile bir örgüt, stratejisinin ve bu stratejiye uygun hedef ve aksiyonların örgütü geliştirme noktasındaki katkıları da ortaya çıkarılmaktadır. Alternatif finansal amaçlar ise, satışlarda hızlı bir artışı sağlamak ve nakit akısı yaratmak olabilmektedir (Kaplan et al., 1996). Bu hedefler strateji uygulamalarının nihayetinde elde edilen çıktılar finansal nitelikteki değişkenlerle ilgilidir. Diğer bir bakış açısı ile bu hedeflere ulaşılma derecesi örgütün hissedarlarına ve sahiplerine nasıl görüldüğü de izah etmektedir (Koçel, 2003).

4.3.2.2. Müşteri Boyutu

Bu aşamada Balanced Scorecard, yöneticilere örgütün rekabet içersine gireceği müşteri ve Pazar kitleleri ile bu hedef kitlelerde örgütün ortaya koyabileceği performansın ölçülmesini sağlayacak göstergeler tanımlamakta sunmaktadır. Yaklaşımın bu boyutunda iyi formülize edilerek uygulanmış stratejilerden başarılı sonuç elde edenlerin temel ve kapsamlı ölçümleri kullanılmaktadır. Sonuç ölçümleri temelde, müşteri tatmini, müşterilerin muhafaza edilmesi, yeni müşteri kazanılması, müşteri başına düşen karlılık ve hedef kitledeki sektörel pazar ve müşteri payı gibi konularda ölçümler yapılmaktadır. Ayrıca, hedef Pazar kitlesindeki müşterilere sunulması gereken katma değerle ilgili özel amaçlı ölçümleri de kapsamı gerektiği tavsiye edilmektedir. Burada katma değer sözü ile anlatılmak istenen temel müşteri sonuçları ile elde edilen hedef müşteri kitlesine yönelik olarak özel etkenlerin müşterilerin ilişki içerisinde oldukları firmayı değiştirmeleri ya da bu firmaya bağlı kalmalarında önemli bir yer tutmaktadır. Söz gelimi müşterilerin büyük kısmında ürün teslim hızı önem arz eden bir

durumken teslimatın zamanında yapılması müşterilerde firmaya bağlılığı arttıracak ve kümülatif bakıldığında firmanın ürün teslimlerinin ne kadar bir oranını zamanında yaptığı incelendiğinde ise müşteri kitlesindeki bağlılık karakteristiğinin nasıl etkilenebileceği değerlendirilmektedir.

Müşteri boyutu, firma yöneticilerinin müşteri ve Pazar şartlarına göre gelecekte en yüksek düzeyde finansal kazanç sağlayacak stratejiyi belirlemelerine imkân vermektedir (Kaplan et al., 1996).

4.3.2.3. Firma İçi İşlevler Boyutu

Bu boyutta yöneticiler örgütün iç işleyişlerinin hangi açıdan geliştirilmesi gerektiğini ve geliştirilmeye ihtiyaç duyan alt birimlerin neler olduğu gibi konularda örgüt gereksinimlerini saptamaktadırlar. Bu konuda yer alan göstergeler, müşteri tatmini ve örgütün finansal hedeflerine ulaşmadaki en etkili olan iç işleyişin yöntemleri gibi alt kırılımlardan oluşmaktadır (Kaplan et al., 1996).

4.3.2.4. Öğrenme ve Büyüme Boyutu

Yaklaşımın bu boyutu örgütsel öğrenmeyi ve büyümeyi gerçekleştirecek hedef ve ölçülerin belirlenmesi ile ilgilenmektedir. Diğer boyutlarda belirlenen hedefler il örgütün atılım yapmasını sağlayacak performansa ulaşmasına olanak tanıyan alanlar saptanmaktadır. Bu boyut ise diğer boyutlarda belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli alt yapıyı sağlamak ve hedeflerin gerçekleştirilmesine bu şekilde hizmet etmektir (Kaplan et al., 1996). Bunlar ise çalışanlar ve kurumsal uyumdur. Çalışanların işlerinden memnun olması ve ortaya koydukları performansa uygun karşılıkları alması, onların verimliliğini ve örgüte bağlılığını olumlu yönde etkileyecektir. Örgütlerin çalışanlar, sistem ve kurumsal uyum için yaptıkları harcamaların sonuçlarının ölçülmesi işlemi bu boyutun alanına girmektedir. Günümüzde örgütler sahip oldukları İK ile alakalı “çalışan tatmini”, çalışan kalıcılığı” ve çalışanların üretkenliği” gibi üç temel hedef için

oluşturulan göstergeleri birleştirerek bu boyutla alakalı performans alt kırılımlarını oluşturmaktadırlar.

4.3.3. Paydaş Temelli Performans Ölçüm Yaklaşımı

Sorumluluk Temelli Performans değerlendirme Tablosu (Accountability Scorecard) olarak da dilimizde kullanılan bu yaklaşım, ölçümlerini firma paydaşları temelinde ve organizasyonel performansı ölçmeye yönelik olarak gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Daha açık bir ifade ile paydaşların gereksinim ve beklentilerinin ne derece karşılandığını ve örgüt içerisinde bu gereksinimler ve beklentilerin ne derece benimsendiği ve örgütün bu konu ile ne derece bütünleştiği konularını ölçmeyi amaçlamaktadır. Yalnızca örgütün finansal ve finansal olmayan göstergeleri ile ilgilenmemekte aynı zamanda örgüt ve örgütün kilit paydaş grupları arasındaki ilişkiyi de ortaya koymaya çalışmaktadır. Bu yaklaşım tüm örgütleri çeşitli paydaş grupları arasındaki bir ilişkiler topluluğu olarak değerlendirmektedir. Sözleşme ile hukuki alt yapısı oluşturulan bu ilişkilerde örgütlerin sağladığı desteklere karşılık olarak paydaşların da katkıları bulunmakta ve ilişki bu zemin üzerinde şekillenmektedir. Sonuç itibarı ile bu performans ölçüm kriterlerine başarı, örgütlerin uzun dönemde sağlayacağı katkı ve uzun dönemli başarıları dengeli ve entegre bir şekilde paydaşların ihtiyaç ve beklentilerine ne derece karşılık verebileceği ile alakalı görünmektedir. Bu urum tek taraflı olarak değerlendirilmemekte olup gerçekte karşılıklı etkileşim ve sorumluluk yolu ile ele alınmaktadır (Nickols, 2000).

Finansal performans ölçüleri ile oluşturulan performans değerlendirme sistemleri bir örgütteki içsel yönetim ve kontrol faaliyetleri için gerekli denge ve sağlamlıktan yoksundur. Finansal bilgiye dayalı bu geleneksel performans değerlendirme sistemleriyle ilgili olarak genel sonuç şudur: Bu sistemler firmadaki performansın sadece bir boyutunu kapsamaktadır (Atkinson, 1997). Ancak, günümüzde modernleşen örgüt yapılarını bu kriterler ile değerlendirmek, paydaşları ve kendisi arasındaki ilişkiyi belirgin olarak koyamayacaktır. Paydaşlar ve örgütler arasında karmaşık sözleşmeler ağından oluşan bir ilişki ele alınacağı zaman bu ikili ilişkiyi belirgin bir şekilde ortaya koyacak göstergeler ile örgütler incelenmeli ve bir birini etkileyen bu iki faktörü birlikte alan bir yaklaşım

sergilenmelidir. Bu yaklaşımda örgüt genel olarak etkilenebileceği beş önemli paydaş grubuna sahiptir. Bunlar, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, ortaklar ve toplum olarak sıralanabilir (Atkinson, 1997).

Tablo – 4.1: Firmadaki Paydaş Gruplarına Yönelik Temel ve İkincil Performans Göstergeleri

Paydaş Grupları		Temel Göstergeler	İkincil Göstergeler
Ortaklar	→	Yapılan Yatırımları Getirileri	Gelirdeki ve giderdeki büyüme, Verimlilik, Finansal yapı ve Likidite Oranları
Müşteriler	→	Müşteri Tatmini ve Hizmet Kalitesi	Farklı Pazar/Ürün İstemlerine Yönelik Araştırma/Ölçümler
Çalışanlar	→	Çalışan Bağlılığı, Yeterliliği ve Verimliliği	Çalışanların Düşüncelerinin Farklı Boyutları ile Ölçümlenmesi
Toplum	→	Kamuoyu (Halkın İzlenimi)	Çeşitli Dışsal Ölçütler

Kaynak: Atkinson, vd., 1997:s 35

4.3.4. Performans Prizması Yaklaşımı

Bu yaklaşım, “Günümüzde rekabetçi ve hareketli iş dünyasında uzun vadede başarı elde etmek isteyen örgütlerin, en önemli paydaşlarının kimler olduğunu ve bu paydaşlarının beklentilerinin net bir şekilde ortaya koyan örgütlerdir.” söylemi ile performans ölçümlerine bakan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre örgütler, paydaşlarının memnuniyetini sağlayacak stratejiler konusunda şüphe taşımazlar. Bu stratejiler için

gerekli ve yeterli olan süreçleri yönetmektir. Bu da gerekli yetkinlikler ile donanmış örgütler tarafından gerçekleştirilebilir.

Bununla birlikte bu tarz örgütler çalışan bağlılığı, müşteri karlılığı, uzun dönemli yatırımlar gibi örgüt stratejisine doğrudan etki edecek konularda da paydaşlardan ne beklediklerini çok iyi bir şekilde tanımlamaktadırlar. Bu yaklaşım birçok performans ölçüm yaklaşımının aksine günümüz örgütlerinde performans değerlendirme işine örgüt ve örgüt stratejisinden değil de paydaşlardan başlamaktadır.

Performans prizmasına göre bir örgütün performansını değerlendirirken yapılan en yaygın hatalardan birisi de performans ölçümü için belirlenen göstergelerin örgüte ait mevcut stratejilerden yola çıkılarak oluşturulmasıdır. Performans prizmasına göre günümüzde halen performans değerlendirme göstergelerinin örgüt stratejisinden çıkarılmasının hem performans değerlemeyi kalitesiz hale getirdiğini hem de örgüt stratejisinin yanlış anlaşıldığını göstermektedir. Bütün bunlardan dolayıdır ki performans prizması, değerlendirme sürecini paydaşlarının kimler olduğu ve ne istedikleriyle başlatmaktadır (Neely, 2002). Şekilde de görüldüğü üzere bir performans prizmasının beş yüzü bulunmaktadır. Bu yüzler performansın beş boyuttan oluşan bir olgu olduğunu ifade etmektedir. Temel olarak şekli anlatacak olursak prizmanın tepesinde paydaşların tatmini yer almakta tabanında ise yine paydaşların katkıları yer almaktadır. Bu iki yüzey (tavan ve taban) arasında kalan yüzeyleri ise sırası ile stratejiler, süreçler ve temel yetenekler oluşturmaktadır (Neely, 2002). Bu boyutlar ile ilgili göstergelerin belirlenmesi için her bir boyutta aşağıdaki sorunun sorulması gerekmektedir (Neely, 2002).

1. Paydaşların Tatmini

- Örgütün kilit Paydaşları kimlerdir?
- Kilit paydaşların beklentileri nelerdir?

2. Stratejiler

- Bu paydaşların beklentilerini karşılamak için hangi stratejiler uygulanmalıdır?

3. Süreçler

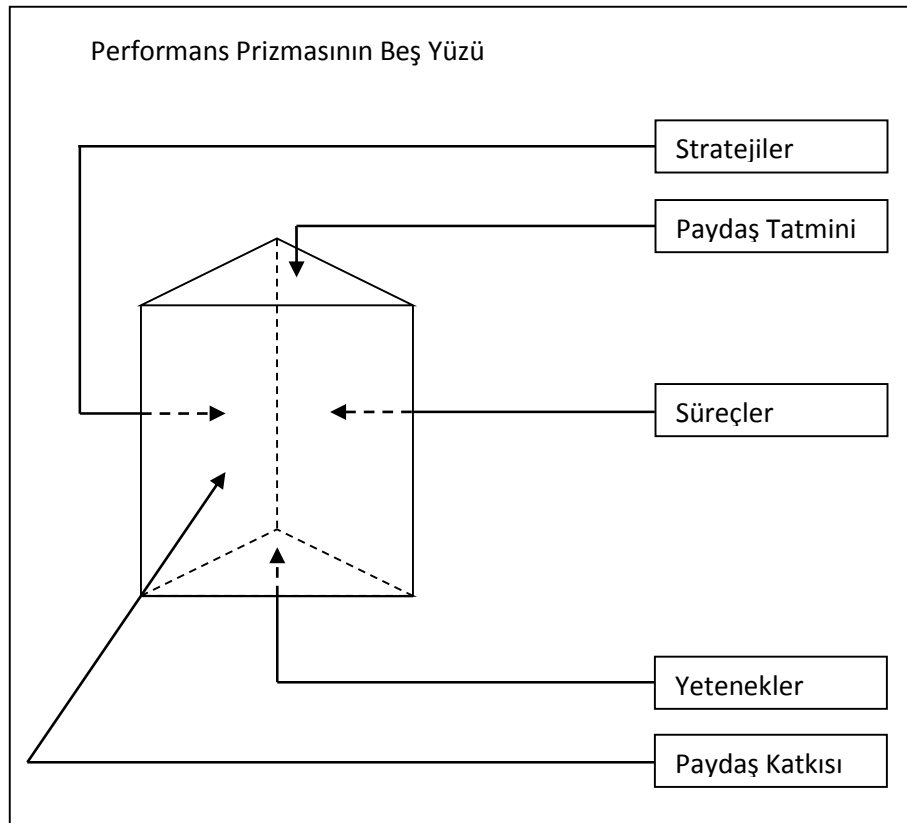
- Belirlenen bu stratejileri yürürlüğe koyabilmek ve başarılı olmalarını sağlamak için hangi kritik süreçlere ihtiyaç duyulmaktadır?

4. Yetenekler

- Bu süreçleri yönetebilmek için hangi yetkinlikler gerekmektedir?
- Bu süreçleri iyileştirecek ve performansını arttıracak yetenekler ve yetkinlikler nelerdir?

5. Paydaşların Katkısı

- Bu yetenek ve yetkinliklerin örgüt bünyesinde korunması için ve bu kaynağın değerinin artırılması için paydaşların ne gibi katkılar sağlaması gerekmektedir?



Kaynak: Neely vd.2002: 161-173

Şekil – 4.3 Performans Piramidi

Örgüt bu soruları cevaplayarak kendisi için özel olarak tasarlanacak bir performans değerlendirme modeli oluşturmuş olacaktır. Bu beş perspektifin birleştirilmesi ile örgütsel performansın ölçümlenebilmesi adına kapsamlı ve entegre bir yapının oluşturulması sağlanabilecektir. Burada yapıyı neden bu şekilde inşa edildiği ve neden bu bileşenlerin kullanıldığı şu şekilde açıklanmaktadır (Neely, 2002)

1. Paydaşların Tatmini Perspektifi: Bu perspektif performans değerlemenin başlangıç noktasını oluşturmakta ve bu yaklaşımı diğer yaklaşımlardan ayıran boyuttur. Paydaşların sürekli değişen istek ve ihtiyaçlarının ve bu bilginin örgütü nasıl etkileyeceği ve paydaşların daha iyi memnun edilmesi açısından yeni stratejilerin belirlenmesi olarak değerlendirilmektedir. Burada başlangıç noktası örgütün stratejisi değil, örgütün en önemli paydaşlarının kimler olduğu ve bu paydaşların istek ve ihtiyaçlarının neler olduğudur.

2. Paydaşların Katkısı Perspektifi: Bu perspektifte örgütün paydaşlardan beklentileri ve istediği katkılar değerlendirilmektedir. Bu noktada bir paydaşın örgüte katkı sağlamasını sağlamak için elbette ona bir şeyler vermek önem arz etmektedir. Bu noktada, firmanın ortaya koyacağı cazip ürünler ve hizmetler, paydaşlar tarafından müşteri bağlılığı ve müşteri karlılığı gibi katkılarla dönecektir örgüte. Bu durumu daha genel olarak ifade etmek gerekirse örgütün paydaşından beklentileri ve paydaşın örgütten beklentileri makul bir çerçevede değerlendirilerek senkronize edilmelidir. Bu perspektif senkronizasyonun örgüt beklentileri tarafından bakan boyutu olarak değerlendirilebilir.

3. Stratejiler Perspektifi: Çoğu performans ölçüm yaklaşımında stratejiler perspektifi başlangıç noktasını oluştururken performans prizmasında stratejiler, ancak paydaşların örgütten beklentileri ve örgütün paydaşlardan beklediği katkılar netleştirildikten sonra oluşturulması gerekli olduğu düşünülen bir boyuttur. Bu perspektif için söylenebilecek en önemli şey hangi stratejiler paydaşların ve örgütün aynı

anda en yüksek seviyeden tatmin edilmesini sağlayacak sorusunun cevabını aramak olarak söylenebilir.

4. Süreçler Perspektifi: Bir örgüt içerisindeki süreçler o örgütün ne kadar profesyonelce yönetildiğini incelemeye fırsat veren bir performans ölçütü olarak düşünülebilir. Günümüzde örgütler süreçleri dört bölüme ayırarak değerlendirmektedir. Bunlar ise ürün/hizmet gibi örgüt sunularının geliştirilmesi süreci, pazarlama/talep yaratma süreci, oluşan talebi yerine getirme süreci ve örgütü yönetme süreci şeklinde sıralanabilir. Bu süreçlerin değerlendirilmesi ise müşterilerin bakış açısına göre yani, ulaşılabilirliği, hızı, fiyatı, esnekliği ve kolaylığı gibi açılardan değerlendirilmektedir.

6. Yetenekler Perspektifi: Bu perspektif her ne kadar bazı performans değerlendirme yaklaşımlarında dikkate alınmasa da örgütlerin süreçlerinin etkilendiği bir bağımsız değişken olması nedeni ile süreçlerden ayrılarak bağımsız değerlendirilmelidir. Her ne kadar süreçler yetenekli ve yetkinlikleri itibarı ile süreçlere olumlu ya da olumsuz anlamda etki edebilecek insan kaynağından başka, teknolojik alt yapıya, doğru politikalar da ihtiyaç duysa da yine bu değişkenler de bu yetenek ve yetkinliklere bağlıdır.

Tablo – 4.2: Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları ve Boyutları

PERFORMANS BOYUTLARI	ÇOK BOYUTLU PERFORMANS DEĞERLEME YAKLAŞIMLARI			
	Lynch ve Cross (1991)	Kaplan ve Norton (1992)	Atkinson vd. (1997)	Neely vd. (2002)
	Performans Piramidi	Balanced Scorecard	Stakeholder Scorecard	Performans Prizması
Finansal	Var	Var	Var	Var
Müşteri	Var	Var	Var	Var
Ürün ve Süreçlerin Kalitesi	Var	Var	Var	Var
Ürün ve Süreçlerin Hızı (Zaman)	Var	Var	Var	Var
Kaynaklar/Altyapı (Yetenekler)	Yok	Yok	Yok	Var
Esneklik	Yok	Var	Yok	Var
Öğrenme ve Gelişme/Yenilik	Yok	Var	Yok	Var
Çalışanlar	Yok	Var	Var	Var
Vizyon/Strateji	Var	Var	Yok	Var
Rekabet	Yok	Yok	Yok	Var

4.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları ile Firma Performansı İlişkisi

Yukarı da da belirttiğimiz üzere Stratejik İKY - performans ilişkisi çok sayıda çalışmada irdelenmiş olup aşağıdaki dört temel yaklaşıma dayandırılmaktadır (Becker ve Gerhart, 1996;):

1. Bir örgütün “en iyi” İKY uygulamaları yoluyla en yüksek performansı gerçekleştireceklerini varsayan evrensel yaklaşım modeli,
2. Bir örgütün işletme stratejisi ve İKY uygulamaları arasındaki ilişkiyi iç ve dış çevre koşullarıyla birlikte değerlendirilmesi gerektiğini vurgulayan durumsallık yaklaşımı,
3. Örgütün İKY uygulamaları arasındaki etkinliğinin bu uygulamaların kendi aralarındaki karşılıklı etkileşimine bağlı olduğunu vurgulayan biçimsel yaklaşım,
4. İKY'nin hem etkileri hem de İKY stratejisi tarafından etkilenen daha büyük makro sistemin bir parçası olarak düşünen bağlamsal yaklaşım.

Literatürde stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının firma performansına olan pozitif ve pozitif olmayan etkilerinden bahsedilmektedir. Biz stratejik insan kaynakları yönetiminin ve uygulamalarının firma performansını pozitif yönde etkilediği düşüncesi ile hareket ederek;

H₁₀: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, firma performansını pozitif yönde etkiler.

H₁₁: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, firma performansını pozitif yönde etkiler.

ilgili hipotezleri test edeceğiz.

4.5. Rekabetçi Örgüt Kültürü Oryantasyonları ile Firma Performansı Arasındaki İlişki

Literatürde pazar odaklılık ile firma performans arasındaki ilişkiyi ele alan çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Slater ve Narver, 1994; Jaworski ve Kohli, 1993; Ruekert, 1992; Narver ve Slater, 1990). Ancak, ilişkinin niteliği konusunda net bir sonuç ortaya koyulması hususunda çalışmalar halen devam etmekte ve bulgular birbirleriyle çelişmektedir (Matsuno ve Mentzer, 2000). Bulgular temel olarak üç kategori altında toplanmaktadır: (1) pozitif ilişki saptayan bulgular, (2) anlamlı bir ilişkinin varlığını kanıtlamayan bulgular ve karma sonuçlar ortaya koyan çalışmalar (Mavondo vd. 2005).

Pazar odaklılığın firma performansını pozitif yönde etkilediğini söyleyen çok sayıda çalışma mevcut olmasına (Slater ve Narver, 1994; Ruekert, 1992; Narver ve Slater, 1990) rağmen, bu çalışmalardaki ölçümleme farklılaşmaları dikkat çekici düzeydedir. Mesela Slater ve Narver (1994) pazar odaklılık ile firma performans arasında pozitif ve anlamlı ilişki ortaya koyduğu çalışmasında performansı, sadece varlıkların geri dönüşü olarak çok dar bir kapsamda ele almış ve kavramlaştırmıştır (Mavondo vd. 2005). Firma performansı ele alış şekline göre farklı sonuçlar ortaya koyan üçüncü grup karma bulgular (Greenly, 1995; Jaworski ve Kohli, 1993) kategorisinde yer alan Jaworski ve Kohli'nin (1993) çalışması, pazar odaklılık ile performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkiden ancak firma performansı objektif ölçeklerden ziyade subjektif ölçeklerle ölçüldüğü zaman bahsedilebileceğini belirtmektedir. Firma performansını ölçmek için subjektif ölçeklerin kullanıldığı bu çalışmada pazar odaklılık-firma performans ilişkisine dair aşağıdaki hipotez öngörülmektedir:

H_{1a}: Rakip Odaklılık, kurumsal performansı pozitif yönde etkiler.

H_{1b}: Müşteri Odaklılık, kurumsal performansı pozitif yönde etkiler.

H_{1c}: Fonksiyonlar Arası Koordinasyon, kurumsal performansı pozitif yönde etkiler.

Öğrenme odaklılık ile firma performans arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar genellikle öğrenme odaklılığın yüksek olduğu organizasyonların dinamik ve rekabet yoğun ortamda rakiplerine nazaran daha iyi bir performans sergilediklerini ortaya koymaktadır (Dickson, 1992; DeGeus, 1988; Mavondo vd., 2005).

Farrell ve arkadaşları kaynak temelli bakış açısıyla ele aldıkları öğrenme odaklılığı rekabet avantajının kaynağı olarak görürken Sinkula vd. (1997) öğrenme odaklı kültürün, rekabet avantajını kazanma ve sürdürmenin temel aracı olduğunu dile getirmektedir. Diğer taraftan Baker ve Sinkula (1999) yaptıkları çalışmayla öğrenme odaklılık ile örgütsel performans arasında pozitif ilişki ortaya koymaktadır. Ayrıca “öğrenme eğrisi”nin temel prensibi olan “deneyimin artması diğer bir ifadeyle öğrenmenin gerçekleşmesiyle üretim maliyetinin düşeceği” varsayımı öğrenmenin maliyeti düşürme yoluyla örgüt performansını arttıracaklarını (Porter, 1980) öngörmektedir ki bu şekilde öğrenme odaklılık ile örgütsel performans arasındaki pozitif yönlü ilişkiye farklı bir açıdan yaklaşılmaktadır. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez öngörülmektedir:

H_{2a}: Ortak Hafıza Yönelimi, kurumsal performansı pozitif yönde etkiler.

H_{2b}: Sistem Yönelimi, kurumsal performansı pozitif yönde etkiler.

H_{2c}: Takım Yönelimi, kurumsal performansı pozitif yönde etkiler.

Girişimcilik konusunda yapılan teorik araştırmalar, girişim odaklılığı örgütsel başarının temel bileşeni olarak görmekte ve yeni girişimlerin yüksek performans elde etmesi için firmaların güçlü bir girişim odaklı kültüre sahip olması gerektiğini öne sürmektedir (Collins ve Moore, 1970; Covin ve Slevin, 1991; Peters ve Waterman, 1982; Zahra, 1991-1993; Wiklund, 1999; Zahra ve Covin, 1995). Rauch ve arkadaşları (2004) 37 çalışmayı ele aldıkları araştırmalarının sonucunda, girişim odaklılığın performans ile

yüksek oranda ilişkili olduğunu ve firmaların girişim odaklılıktan geniş çapta faydalandıklarını ortaya koymuştur.

İşletmeler genellikle girişim odaklılığın yüksek performansın yaratılması ve sürdürülmesine imkan verdiği varsayımından hareketle girişim odaklı duruş sergilemelerine (Cornwall ve Perlman, 1990) ve çok sayıda vaka araştırmasının, girişim odaklı davranışının yüksek performansa yol açtığını öne sürmesine (Peters ve Waterman, 1982) rağmen, bu konuda yapılan ampirik araştırmaların çok azı girişim odaklılık ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki ortaya koyabilmektedir (Zahra, 1986).

Bu çalışmada girişim odaklılık ile firma performans arasında literatüre paralel bir şekilde pozitif ilişki öngörülmektedir:

H_{3a}: Risk Eğilimi, kurumsal performansı pozitif yönde etkiler.

H_{3b}: Rekabetçi Agresiflik Eğilimi, kurumsal performansı pozitif yönde etkiler.

H_{3c}: Proaktif Eğilim, kurumsal performansı pozitif yönde etkiler.

5. KATILIM BANKACILIĞI ve UYGULAMALARI

Katılım Bankacılığı özellikle son yıllarda çokça gündemde olsa da yeni bir bankacılık şekli değildir. Mantalite olarak insanlığın belki de yüz yıllardır kullandığı, tarihi paranın icadından öncelere dayanan bir sistemdir.

Banka ve faiz kelimeleri ülkemizde geçmiş dönemlerden dolayı özdeşleşmiştir (Uçar, 1993). Faiz, paranın asıl amacı haricinde kullanılması nedeniyle, birçok toplum tarafından yasaklandığı gibi İslam ile de uyuşmamakta yedi büyük günahın birisi olarak kabul edilmektedir. Bir İslami finans müessesesi olan katılım bankalarının iyi anlaşılabilmesi için paranın İslam'daki rolünü ve fonksiyonu açık şekilde tayin etmek ve onun sadece bir mübadele vasıtası olduğunu kabul etmek gerekir (Zaim, 2012).

Katılım Bankacılığı prensipleri Kuran başta olmak üzere Hadis, Sünnet, İcmaa ve büyük âlimlerin fikirlerinden faydalanılarak hazırlanmıştır.

Temelde Katılım Bankacılığı finans sektöründe, reel ekonomiye faizsiz bankacılık prensiplerine göre fon sağlayan bir sistemdir. Bankacılık faaliyetlerini İslami temellere göre yapmaktadır. Katılım Bankaları, tasarruf sahiplerinden topladıkları fonu, faizsiz finansman prensipleri dâhilinde ticaretin ve sanayinin ihtiyaçları doğrultusunda; ham madde, yarı mamul, mamul, gayrimenkul, makine ve her türlü teçhizatın temini gibi ihtiyaçları elde etmede aracılık ederek toplanan fona kar getirir ve elde ettiği karı tasarruf sahipleri ile paylaşır. Nakdi kredi vermeyen Katılım Bankaları, halkın ihtiyaç duyduğu bankacılık işlemlerini gün geçtikçe fikiysel alt yapılarını tamamlayarak ve faizsizlik esasına uygun olacağı kuralları geliştirerek kullanıma sunmaktadır.

Bu bölümde, Katılım Bankacılığının; Tarihçesi, Dünyadaki ve Türkiye'deki rolü ve ürünleri derinlemesine ve detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

5.1. Tarihçe

Katılım Bankacılığının tarihi incelendiğinde en büyük gelişmelerinin İslami bankacılık ile birlikte ortaya çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda, ilk olarak, Katılım Bankacılığı ve İslami Bankacılık prensipleri ile çalışan, 1971 yılında Ahmed en-Naccar tarafından Mısır devletinin de desteği ile Mısır'da kurulan "Nasr Sosyal Banka" göz önüne çıkmaktadır (Odabaşı, 2011). Takip eden yıllarda bu konuda prinsipal ve fikirsel olarak gelişimlere; Mannan (1968), Sıddıqi (1983), Ahmad (1984), Iqbal ve Mirakhor (1987), Khan (1987), Ahmad (1987), Zineldin (1990) ve Saeed (1996) gibi isimlerin, temel niteliğinde, katkılar sağladığı ve İslam dünyasında sermayenin de hızla bu yöne aktığını görmektedir.

İlerleyen yıllarda, özellikle 1970'li yıllarda, OPEC ülkelerinin petrole zam yapma kararını alması bu sermaye akımını da hızlandırmıştır (Bocutoğlu 2010). Petrol zengini Müslüman ülkeler elde ettikleri petrol gelirlerini daha önceleri, maalesef, yine petrol sattıkları ülkelerin finans sisteminde değerlendirmekteydi. Katılım Bankacılığı fikri bu ülkelerde yayılmaya başladıkça git gide yükselen cari fazlalıkları kendi ülkelerinde İslami prensiplere uygun olan bu havuzda değerlendirmiş ve bu durum Katılım bankacılığının hem fikirsel alt yapısının hızla gelişmesine hem de yaygınlaşmasına önemli ölçüde destek sağlamıştır.

Bu noktadan ivmelenmeye başladığı görülen Katılım Bankacılığı Dubai Islamic Bank, Abu Dabi Islamic Bank gibi körfez ülkelerinde ve uzak doğuda kurulan katılım bankaları ile hem bölgedeki fon yönetimini egale etmiş hem de bölgede finans sektörünün gelişimine ciddi katkıları olmuştur.

Zamanla sayıları çoğalan ve yönettiği fon büyüklüğü hatırı sayılır bir büyüklüğe ulaşan Katılım Bankacılığı yeni bir ihtiyacı doğurmuştur. İlk olarak Pakistanlı İktisatçı Mannan tarafından gerekliliği vurgulanan (Bocutoğlu, 2010) ve 1973 yılında Katılım bankacılığının geliştirdiği ortamda Müslüman ülkelerin kalkınmasını hızlandırmak için İslam Kalkınma Bankası kurulmuştur. İslam Kalkınma Bankası, Türkiye'nin de kurucu ve büyük ortaklarından olduğu, sadece ortaklarının koyduğu fonları ve sermaye artışı ile yıllar içerisinde elde edilen karları kullanarak, fakir Müslüman ülkelerinin sosyal

ekonomik açıdan gelişimini destekleyen yatırımları ve Müslüman ülkelerin birbiri ile ticaretlerine fon sağlamak amacını gütmektedir.

Nispeten daha az risk barındıran faizsiz bankacılık modeli, yaklaşık olarak 40 yıllık bir geçmişe sahiptir. Finans sektörü küresel krizden fazla etkilenmeyen Ortadoğu ve Asya ülkelerini inceleyen, İngiltere gibi ülkeler Katılım Bankacılığını teşvik edici birçok yasal kolaylıklar sağlamışlardır. Yapılan araştırmalar, Avrupa kıtasındaki nüfusun hızlı bir artış trendi içinde olduğunu ve ilerleyen yıllarda da bunun süreceğini göstermektedir (Gürak, 2013). Bu durum gelecekte Avrupa ülkelerinde İslami Bankacılığın yönettiği fon büyüklüğünün de buna paralel bir artış göstereceği analizini ortaya çıkarmaktadır.

Geçmişten günümüze hem dikey anlamda hem de yatay anlamda ivmeli bir büyüme kat eden Katılım Bankacılığının Dünya üzerinde 2014 yılı sonu itibarı ile 2,1 trilyon Dolar seviyelerine geldiği bilinmektedir.

5.2. Katılım Bankacılığının Dünyadaki Rolü

Rolü itibarı ile Katılım Bankacılığı dünyada dikkat çeken bir bankacılık şeklidir. Yalnızca ticaretin fonlanması, ülkelerde nakit akışını faizden yatırıma doğru yönelttiği için devletlerin, enflasyon ve regresyon gibi sorunlarına çare olabileceği düşünülmektedir. John Keynes'in "En ufak tasarrufların dahi yatırıma ve ticarete destek verilmek üzere kullanılması" ütopyası düşünüldüğünde Katılım Bankacılığı bu ütopyanın nasıl realize edileceğinin adeta bir formülüdür. Halkın birikimleri, kara ve zarar ortaklık temelinde toplanarak ticaret, yatırım, sanayileşme, istihdam yaratacak iştirakler ve büyüme odaklı faaliyetlere fon halinde sunulur. Bu sayede, tasarruf sahipleri ellerindeki para ile tutarı ne olursa olsun, yatırımcı pozisyonuna geçer ve yatırımların karı oranında kar elde eder. Yatırım sahipleri ise büyük sermaye sahiplerine değil halkına hizmet etmiş olur.

Öte yandan, Faiz esasına göre çalışan bankalarda verilen krediler, ticari amaçlı ve kısa süreli olmaya eğilim gösterip, kredi verilen firmalar parayı ne amaçla kullandığı yönünden denetlenmemektedir. Böyle bir durum, banka tarafından kredi adı altında

dağıtılan fonların, kalkınmayı ve istihdam oluşturacak yatırımları desteklememe ihtimalini doğurur. Bu durum devletler açısından -özellikle de gelişmekte olan- tercih edilmeme nedenleri arasında gösterilmektedir.

Katılım Bankacılığı ise dağıttığı fonlarda ortaklık ve ticareti esas alması hasebi ile ülkesel kalkınmayı da teşvik etmiş olur. Buradan hareketle bu tarz bir bankacılığın finans sektöründe daha fazla işlerlik arz etmesi gelişmekte olan ülkelerin gelişim süreçlerine pozitif etkiler yapacaktır.

Diğer bir rolü ise Katılım Bankacılığında dağıtılan fonların tamamının gerçek bir emtia karşılığında veriliyor olmasından dolayı NPL durumundaki risklerinde bankanın zararını da minimize etmektedir. Banka verdiği fonun gerçek bir mala karşılık olduğunu bilerek kredinin geri dönmemesi durumunda takibi kolay gerçek emtiaların yasal yollardan takip edilmesini sağlar. Diğer türlü bankacılık işlemlerinde bu tarz bir esasın olmayışı NPL risklerinin banka bilançosuna geri dönüşünü de zorlaştırmaktadır. Bu gibi durumlardan, hem ülkemizde hem de dünyada yüzlerce banka batarak işlerinde oldukları piyasaları ciddi sıkıntılara sürüklemişlerdir. Yukarıda açıklanan durum aynı zaman da devletin regülâtör konumundaki denetçileri tarafından da finans piyasasının regülâsyonunda kolaylık sağlamaktadır. Örneğin, ülkemizde bankaları regüle eden BDDK birçok bankanın sağladığı fonlara Merkez Bankasındaki karşılıkları itibarı ile olumsuz bulgular çıkarırken bu tarz bulgular Katılım Bankalarında nispeten daha azdır.

Ülke ve firmalara kredi derecelendirmesi yapan uluslararası kuruluşlar da yine Katılım Bankaları için "Sound" yani batma riskleri az olan bankalar kategorisinde değerlendirmektedir.

5.3. Katılım Bankacılığının Türkiye'deki Rolü

Türkiye'de geçmiş dönemlerde faiz esasına göre çalışan bankalar, ülkedeki fonları, devlet tahvillerine yatırarak elde ettikleri faiz gelirlerini paydaşlara dağıtma görevini üstlenmekteydiler. Bu trajik durum, ülkemizi geçmiş dönemlerde ciddi krizlere

sürüklemiştir. Ticaret ile kıyaslanınca faiz gelirinin marjinal faydasının daha yüksek ve nominal risklerin daha az olması, insanların sermayelerini bu yöne çekmesine neden olmuştur. Bu eğilim, ülkede ticaretin yavaşlaması ile regresyonlara, işsiz insan sayısının artmasına, gelirin adaletsiz dağılmasına, enflasyona sebebiyet vermiştir. Bu sorunlar zamanla kronik bir hal almış ve sürekli nüksetmeye başlamıştır. Sonuç itibarı ile ülkemizde dönemsel ekonomik krizler, devalüasyonlar yaşanmıştır. Bu ekonomik kargaşa, halkın borç yükünü arttırırken, sahip olduğu değerlerinde uçup gitmesine neden olmuştur. Ülkenin "Muasır medeniyetler seviyesine" ulaşma hedefine negatif etkilerle birçok defa ülkede iç karışıklıklar yaşanmıştır. Ülkemizde yaşam standartları düşmüş, halkın alın terini yüksek montanlı paralara sahip yerli/yabancı sermayedarlar toplamıştır. Böyle bir ekonomik pozisyonda olan ülkemiz hem iç politikalarda hem de dış politikalarda dışa daha fazla bağımlı bir hale gelirken sahip olduğu bölgesel, tarihi, jeopolitik ve insan gücünü kendi yararları dâhilinde kullanmaktan aciz bir hale gelmiştir.

Katılım Bankacılığı sahip olduğu vizyonla yukarıda detaylıca yorumlanan kaotik oluşumlara mahal vermeyecek bir reel sektör - finans sektörü ilişkisi kurgulamaktadır. Bugün ülkemizde toplam finans sektörünün %5 ile %5.5 gibi bir kısmı Katılım Bankaları tarafından yönetilmektedir. Halen istenilen seviyelerde bir paya sahip olmasa da trend eğrilerine bakılınca ümit vaat etmesi Ülkemizin geleceği adına sevindiricidir. Ülkemizde Katılım Bankalarının yönettikleri fonların oranı yükseldikçe ulusal ve global krizlerden etkilenme rasyomuzda ters orantılı olarak düşmektedir.

Üstlendiği görev ve çalışma şekli ile Katılım Bankacılığı, finans sektörünün gerçek amacına hizmet eder bir hale gelmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Ülkemizde geçmiş dönemlerde yaşanan sorunları minimize etmenin bir yolunun Katılım Bankacılığını teşvik etmek olduğunun farkına varılması ile 2005 yılında 4 İslami finans kuruluşuna belli şartların da sağlanması koşulu ile banka olarak kabul edeceğini açıklayarak (BDDK, 2005) bu sektöre teşviklerini yoğunlaştırmıştır. Bugünlerde Kamu bankalarının birer Katılım Bankası açma hedefleri neredeyse son noktaya ulaşmıştır. Altyapı ve İnsan Kaynağını oluşturarak bu sektördeki hacimleri ve sektörün rekabetçiliğini arttıracak bir ortam oluşturulmaya başlanmıştır.

Bütün bunların dışında ülkemizde yaşayan İslami bir hayat tarzı olarak benimsemiş birçok insan sahip olduğu birikimleri faizli sisteme enjekte etmekten kaçınmaktadır. Bu tarz düşünen kesimlere hitap etmesi açısından da reel sektöre destek verilmesi amacı ile kullanılmayan fonların -çok defa yastık altı fonları olarak anılmaktadır- sisteme girmesinde ciddi manada etkileri olmuştur. Bu sayede hem İslami kesimlerin sahip oldukları değerler ile ülkeye katma değer sağlaması hem de yine İslami kesimlerince günah olarak benimsenen faize bulaşmaktan kurtaracak formüller sunarak ciddi bir hizmet oluşturmuştur. Bu saiklerle finans sektörüne girmeyen birçok girişimci işlerini daha ileri seviyelere getirememekte iken Katılım Bankacılığı bu gibi çekincelere sahip insanların işlerini büyütmüş, bu anlamda istihdamı ve ülkesel kalkınmayı da desteklememiştir.

5.4. Katılım Bankacılık Enstrümanları

5.4.1. Katılım Hesapları ve Fon Toplama

Katılım Bankalarının fon toplama amacı ve kapsamı yasalar önünde ve faizsiz bankacılık fikirsel alt yapısı açısından diğer bankalarla kıyaslandığında, temelde ciddi farklılıklar arz etmektedir. Dünyada daha çok yöresel, küçük ve butik bankacılık modellerinde görülen bu fon yönetim şekli ile zararlar minimize edilmiştir. Yapılan düzenlemeler ile Katılım Bankacılığı terimi, 5411 sayılı Bankalar Kanunu'nda, mevzuatla da tam olarak uyum içine girmiştir.

Katılım Bankaları diğer bankalar gibi mevduat toplayamaz, bu işlem faizsizlik esasına uygun değildir. Katılım Bankaları, katılım fonu adı altında banka tarafından aşağıda detaylıca anlatılan yöntemlerle kullandırılan fonlarından elde edilecek müstakbel kar veya zararlara, bugünden, getiri veya zararı miktarsal ya da oransal olarak belli olmayan bir ortaklık anlaşması çerçevesinde ve reel sektörün fonlanması esas amacını güden katılım fonu toplamaya yetkilidirler. En temel fark, vadesi geldiğinde katılım

fonlarına ne kadar kar verileceği ya da zarar edileceği konusunda kesin bir bilgi verilemeyişi olup, diğer bankalar, topladıkları mevduata belirli şartlar dâhilinde ne kadar faiz getirisi ekleneceğini net bir şekilde ifade edebilmektedir. Bu farklılık, toplanan katılım fonunun gerçek ticarete kullanılmasından ve ticarete müstakbel kar veya zararın kesin olarak bilinmemesinden kaynaklanmaktadır.

Günümüzde faiz esasına göre çalışan bankalar bir takım esneklikler ve yenilikler üzerine çalışmalar yapmakta olup, esasında bir mudiinin bankaya getirdiği mevduatı vadesinden önce almak gibi bir şansı bulunmamaktadır. Bu durum Katılım Bankalarında bir başka temel farklılığı ortaya çıkarmaktadır. Katılım fonlarına para yatıran ortaklar, diledikleri zaman işleyen kar payından vazgeçmek şartı ile bankaya getirdikleri fonu geri alabilirler. Bu durum, ticaret ahlakına uygun bir fikirsel tabana oturmuştur. Ticarete, ticaret gerçekleşmeden sermayenin geri çekilmesi veya ticaretten vazgeçilmesi durumunda -özellikle ortaklıklarda- geri çekilen ortak çekildiği ortaklıktan herhangi bir pay almaya muhik değildir.

5.4.2. Murabaha

5.4.2.1. Kurumsal Finansman Desteği

Bir malın ya da ham maddenin, alıcı ve satıcının arasındaki anlaşması neticesinde belirli bir kar marjının eklenmesi ile ödemenin direkt olarak satıcıya yapılması işlemidir. Bu işlem sonucunda alıcı, banka tarafından satın alınan emtianın bedelini, müşteri ile banka arasındaki sözleşme şartlarına göre, taksitler halinde öder. Bu işlem "mal peşin, ödeme vadeli" olarak da nitelendirilmektedir. Burada bankanın fonladığı emtianın esas itibarı ile dayanıklı tüketim malı olması gerekmekte iken, dayanıklılık azaldıkça -örneğin toptan yiyecek finansmanında- vadeler kısa tutularak finansman yapılabilir.

Murabaha işleminde, alkol ve tütün gibi İslamiyet ile bağdaşmayacak ürünlerin finanse edilmesi mümkün değildir. Bunun önüne geçebilmek adına Katılım Bankaları tarafından birçok önlem alınmış ve bu önlemler geliştirilmektedir.

Fonlanan malın, kullanım hakkı alıcıya, mülkiyeti ise bankaya aittir. Ancak banka kullandığı fonu tamamen aldığı zaman mülkiyet alıcıya geçer. Murabaha da malın

üçüncü kişilerden alınması en önemli kaidedir. Kullandırılan fonun nakdi ve faizli olmamasının sağlanması açısından bu şart son derece önemli ve zorunludur.

Müşterinin bankadan kullandığı fonu sözleşme şartlarına uygun bir şekilde ödememesi halinde fonlanan emtianın fiyatı arttırılamaz. Bununla birlikte müşterinin bankaya borcunu erken ödemesi durumunda fonlanan emtianın fiyatı üzerinden tenzilat yapılamaz.

Murabaha işlemlerinde en önemli norm; alıcıya nakdi ödeme yapılamamasıdır. Diğer türden bankacılıktaki gibi nakden müşteriye ödenen kredi seçeneği olmayan Katılım Bankaları murabaha işlemlerinde de ödemeyi direkt ve alıcıdan bağımsız olarak satıcıya yapmak zorundadır. Ancak bu şekilde reel sektör, kalkınmanın teşviki, istihdam artışına yönelik ve ülkedeki ticaret ve üretimi arttırıcı eylemler fonlanmış olabilir.

5.4.2.2. Bireysel Finansman Desteği

Yukarıda Tüzel kişilikler için detaylandırılan murabaha işlemlerinin bireysel ihtiyaçları karşılamak adına araç, konut, beyaz eşya gibi için gerçek kişi alıcıları için düzenlenmiş şeklidir. Yine gerçek kişilerin doğrudan satıcılardan aldıkları emtianın Katılım Bankaları tarafından yine müşteri adına satıcı gerçek ve tüzel kişilere ödenmesi, karşılığında ise alıcının borçlandırılması şeklindedir.

Katılım Bankaları'nın çalışma prensipleri ile örtüşmesi hasebi ile araç ve konut finansmanını mevduat bankaları ile aynı şartlarda gerçekleştirirler. Ancak bireysel tüketici fon kullandırmalarında mevduat bankalarından ayrılırlar. Diğer bankalar bireysel müşterilerine nakit olarak kullandırdıkları kredileri doğrudan müşteri hesabına geçerken, Katılım Bankaları bireysel müşterilerine hiçbir şekilde nakdi ödeme yapamaz. Müşterisinin satın almak istediği emtianın malikine ödemeyi direkt kendisi yapar. Buna ilaveten, bireysel tüketici fonlamasında, "bireysel müşterinin basiretli davranması şartı" bankanın krediyi sağlıklı bir şekilde geri alması açısından aranan şartlar arasında olup, sözelimi bankalar nezdinde kredibil olmayan bir kişinin, evlilik öncesi ev eşyalarını satın almak için yaptığı bireysel fon talebi, bireysel kredi tahsisi konusunda uzman banka çalışanları tarafından bankanın kullandığı fonu geri toplamasının zorluklar getirmesini gerekçe göstererek reddedilecektir.

Uzunca süredir kredi kartı veren hatta diğer bankalar gibi taksitlendirme imkânı dahi sunabilen Katılım Bankaları "riskleri tabana yaymak" (Kaya, 2009) adına sektördeki bireysel müşterilerin yarattığı kar pastasından aldıkları kısmı bankanın tüm risklerine oranla arttırmak istemektedirler.

Katılım Bankaları ile diğer türden bankalar arasında bireysel finansman açısından izlenebilir en temel farklılık ise fonun geri ödemesinin vadelendirilmesinde ortaya çıkmaktadır. Farklardan birincisini, "katılım bankalarının aktif - pasif yönetiminin temel kurallarından vade boşluğu riskine" girmek istememeleri, ikincisini ise "yurtdışından uzun vadeli sendikasyon kredisi almak istememeleri" olarak sıralayabiliriz.

5.4.3. İcar (Finansal Kiralama)

Leasing olarak da bilinen icar, bir çeşit orta vadeli fon şeklidir. Faiz esasına göre çalışan bankalarda yapılan leasing işlemlerinden farkı, fonun kiracı konumundaki müşteri hesabına nakden ödenmemesidir. Müşteri, işinde kullanmak amacı ile almak istediği makine/teçhizat/araç gibi emtiayı almak üzere seçer ve banka bu emtiayı müşterisi adına satın alarak kullanımını müşterisine verir. Banka tahsis ettiği fonu müşterisinin öz kaynakları ile satın alma gücüne haiz olmamasından kiralamaya konu emtianın alımında kullanır.

Kiracı olan müşteri bu yöntemle kiralamış olduğu taşınır/taşınmaz için bankaya aralarındaki sözleşmeye göre kirasını öder. "Finansal kiralama sözleşmeleri 3326 sayılı Finansal Kiralama Kanunu gereği 4 yıldan kısa süreli olamaz" (Tok, 2009). Ancak Hazine Müsteşarlığı tarafından belirlenen bazı sabit kıymetler için süre 2 yıla kadar kısaltılabilir. Sözleşmenin bitiminde kiralamaya konu emtia Banka tarafından cüzi bir bedel karşılığında (ki bu bedel yine sözleşme şartlarında belirtilmek zorundadır) kiracı konumundaki müşteriye devredilir.

Katılım Bankalarının, bu ürün, henüz bankacılık faaliyetlerine başlanmadan önce en önemli enstrümanlarından birisi idi. O dönemde ve günümüzde bankalarda finansal kiralama yapma yetkisi haiz olmadığı için bu sektörden pay almak için kendi bünyelerinden bağımsız ama büyük ortak kendileri olmak üzere leasing şirketleri kurmuşlardır. Sonuç olarak, prosedürleri bankasal kredi anlaşmalarına nazaran daha

basit olan ve kiralanan emtiaların leasing riskinin azalmasına rağmen leasing sözleşmesi devam ettikçe leasing şirketinin mülkiyetinde olması hasebi ile müşteriden talep edilen teminatlar da banka kredilerine göre daha az olan finansal kiralamaı tercih etmektedir.

Doksanlı yıllardan bu yana Katılım Bankaları ve Leasing şirketleri Finansal kiralama işlemleri yapabilmektedir.

Son olarak, leasing şirketlerinin ana faaliyet konusunda olmamasına rağmen “satın al ve geri kira” (buy and lease back) adı altında yapılan bir işlem daha vardır. Bu işlemde, fon ihtiyacı olan yatırımcı sahip olduğu kiralama kabiliyeti olan makine, teçhizat veya binayı leasing şirketine peşin para karşılığında satarak aynı anda kiralar. Böylece, müşteri fon ihtiyacını temin eder ve bunu taksitler hâlinde geri öder. Burada leasing şirketi aslında bir bankacılık işlemi gerçekleştirmektedir. Katılım Bankacılığı fikirsel alt yapısında “İyne Satış” deyiimiyle ifade edilen böyle bir alışveriş İslami bankacılık literatürü için tamamen muvazaalı bir nakdi fon sağlama işlemidir.

5.4.4. Mal Karşılığı Vesaiki

Dış ticaret ve kambiyo mevzuatına aykırı olmayacak şekilde, Katılım Bankası ile müşteri konumunda gerçek veya tüzel kişi arasında imzalan bir sözleşme ile mal karşılığı vesaikin, Katılım Bankası tarafından peşinen satın alınması ve vadeli olarak müşterisine alış fiyatına da bir miktar vade farkı ilave ederek satılmasıdır. Bu fonlama tipinde de yine, tüm Katılım Bankacılığı ürünlerinde olduğu gibi, gerçek bir emtianın ticaretinin yapılmış olması gereklilik arz etmektedir. Yurtdışı kurumsal finansman desteğinden en önemli farkı dış ticaret ve kambiyo mevzuatına tabi olmasıdır.

5.4.5. Müşaraka (Kâr - Zarar Ortaklığı)

Banka ile müşterisi arasında, belirli bir sürede ticari bir işi realize etmek amacı ile fonların (müşteri ve bankaya ait) birleştirilmesi ile oluşan sermaye benzeri bir finansman türüdür. Ticaretin sonucunda oluşan karı veya zararı her iki tarafta ticarete koydukları sermayeleri oranında paylaşır. Müşaraka çoğunlukla sanayinin, ticaretin, üretimin veya teçhizat ve makine sağlanmanın fonlanması için kullanılır. Ancak ekseriyetle sanayinin finanse edilmesinde kullanıldığı bilinmektedir.

Müşarakayı vadesi itibarı ile iki şekilde düşünebiliriz. Birincisi, süreklilik arz eden müşaraka işlemleri. Proje devam ettiği sürece ortaklıkta devam eder. Ortaklığın sona ermesi için projenin sonlanması gerekmektedir. İkincisi ise, Bankanın ortaklık payı git gide müşteri tarafından satın alınmak suretiyle azalır. Müşteri ile Banka arasındaki sözleşmeye göre Banka ortaklıktan yavaş çekilir.

Müşaraka İslam hukukunda, "şirket'i inan" olarak bilinmektedir. Burada ortaklığa katılan taraflardan bir veya birkaçının ticareti gerçekleştirmesi durumunda ortaklardan her biri ticaretin gerçekleştirilmesi işine katılmayabilir. Bu tarz bir durumda sermayeye dâhil olanlar, kara, ticarete başlamadan önce yapılan anlaşma çerçevesinde katılır. "Karın belirlenmesinde tarafların rızaları esastır. Yani sermayeler eşit olduğu halde kar payları farklı olabilir veya tersine, sermayeler farklı olduğu halde kâr payları eşit olabilir" (Vural, 1995). Bu farklılıklar, ortaklığa katılanların kabiliyetleri ve iş yükleri ile alakalı olarak taraflarca belirlenir.

5.4.6. Mudaraba (Emek - Sermaye Ortaklığı)

Mudaraba'da bir yapısal olarak bir çeşit sermaye benzeri finansmandır. Bu enstrümanda banka, finanse ettiği projenin bütün masraflarını karşılar. Yani, yatırımda sermayedar bankadır. Müşteri ise emek sahibi konumundadır. İslami

Bankacılık kuralları çerçevesinde banka üçüncü kişilere fon aktarımını müşteri ile banka arasında imzalanan müşterek mudaraba anlaşması çerçevesinde gerçekleştirir. Bu anlaşmada banka "rabbü'l-mal (sermayedar)", fon kullanan ise "mudarib" konumundadır. Müşteri bu projede yalnızca emek ve ustalığını kullanır.

Finansman sürecinde banka müşterisi ile finansman için kullanacağı kar oranını da belirtir. Projenin süresine ve kullandırılan fonun montanına bağlı olarak banka belirli dönemlerde müşterisinden kar payları isteyebilir, ya da proje tamamlandıktan sonra banka hem sermayesini hem de projeden payına düşen karı tek seferde alır.

Mudaraba, finanse edilecek işin sektörüne yeni giren yetenekli ancak sermayesi olmayan kişilere sektörde hızlanma imkânı sunması hasebi ile reel sektörde rekabetçiliği arttırırken aynı zamanda istihdam oluşumuna da katkıda bulunur. Mudaraba yoğunlukla ticaretin finanse edilmesinde kullanılır. Ticaretten elde edilen kar, anlaşmada belirtilen

oranlar dâhilinde banka ve mudarib arasında bölüşülür. Mudaraba'ya konu olan işten kar veya zarar elde edilmemesi durumunda ise banka sadece sermayesini geri alır. İlgili işlem netice itibarı ile zararlar sonuçlanırsa zararı banka yüklenirken, müşteri sadece boşa çalışmış olmakla zararı emeğinden kazanç sağlayamaması olur. Bununla beraber, zararda müşterinin kasıt ve noksanlığı varsa zarar müşteriye rücu ettirilir. Bu tarz durumları minimize etmek ve zarar olasılıklarını bertaraf etmek veya en aza indirmek bankanın yükümlülüğüdür. Bu bağlamda banka, sermayesiz ve parlak fikirlerle kapısına gelen müşterilerin projelerini derinlemesine fizibilite ederek, projenin zarar riski ve karlığı açısından fonlanabilir görmesi halinde müşterisine sermaye sağlar. Mudaraba işlemlerinde banka sermayesini korumak ve işlerin zarar risklerini minimize etmek için kullandığı fona konu işi sürekli takip ederek kötüye kullanımı önlemeye çalışır.

Kötüye kullanım eğilimlerini minimize etmek adına mudaraba yapılan müşterilerden proje öncesinde hesaplanan miktarda kar edemeyenlere fon kullandırmayarak müşterilerin bu tarz bankanın sermayesini ve işbirliğini kötüye kullanmasını engellemiş olur.

5.4.7. Salam ve İstisna

Salam ve İstisna' finansmanın yönü itibarı ile müşaraka ve mudaraba gibi sermaye benzeri bir fon olsa da işletme sermayesinin finanse edilmesi hasebi ile bu finansmanlardan ayrılır.

Salam "future sale" malın spot piyasadaki bedelini kadar bir tutarı fonlar, ancak ilgili emtia henüz üretilmemiş veya yetişmemiş olmasından dolayı teslim edilmesi belli bir süre sonra gerçekleşir. Salam sözleşmelerinde ticaret konusu emtianın, değeri ve teslim tarihi net olarak belirtilir. Emtianın zamanında teslim gerçekleşmezse emtianın müşterisi ödemesini geri almak ya da emtianın teslimini beklemeyi tercih edebilir. İstisna' ise ticareti yapılan emtianın dışında Salam ile aynı temellere oturtulmuştur.

Her iki kullandırımda da fiziksel olarak henüz oluşmamış müstakbel ürünler fonlanır. Ancak aralarında temel niteliğinde bir kısım farklılıklar bulunmaktadır. İstisna' nispeten özel -söz gelimi modifiye bir araç- için kullanılırken, salam daha yaygın ve fiyatının belirlenmesi çok daha kolay emtialarda tercih edilmektedir. İstisna' ile spot

piyasada değeri belirlenen emtianın tüm tutarı fonlanmayabilirken, salam işlemlerinde emtianın spot piyasadaki bedelinin tamamı ödenir. İstisna'da, sözleşmede belirlenen teslimat tarihi henüz gelmeden, üretici ürün üzerinde çalışmaya başladığı andan itibaren tek taraflı iptal edilebilir. Salam işlemlerinde bu tarz bir fesih hakkı bulunmamaktadır. Salam sözleşmesi işleme konulduktan sonra iptal edilemez. Ürünün teslimat tarihi salam sözleşmelerinde net bir şekilde belirtilmişken, istisna' sözleşmelerinde bu tarz bir tarih belirtilmemiştir. İstisna' sözleşmeleri emtianın üretilmesine kadar sürecektir şekilde yapılandırılmıştır. İstisna' sözleşmeleri ekseriyetle çok net bir imalatı ya da insani çabalarla oluşturulan emek harcanan ürünlere yönelik fonlama işlemlerini kapsarken, salam daha genel veya tarımsal ürünlerin fonlanmasında kullanılır.

5.4.8. Sukuk (İslamî Bono)

Zamanla, bulundukları ülkelerde finans piyasalarından daha fazla paya sahip olmaya başlayan Katılım Bankaları, bu minvalde daha fazla fona ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyacı karşılamak için Katılım Bankacılığı prensipleri içerisinde kalmalarının zorunluluğundan mütevellit sukuk ihraç etmektedirler. Sukuk, İslam Kalkınma Bankası'nın net aktif değerlerini teminat göstererek çıkarttığı tahvil ve bonoların ismi olmakla birlikte, S&P dâhil, birçok kredi derecelendirme kuruluşundan en yüksek derecede kredibilitiyi ifade eden "AAA" kredi notu alması, bu alandaki başarıya örnek gösterilmektedir. Bu yolla ülkeye getirilen fonlar ülkede reel sektörün fonlanmasında kullanılmaktadır. Dünya finans piyasalarında önemli etkilere sahip olan Dow Jones & Co. Sukuk endekside çıkarmaktadır. Bu endekste, alkollü içkiler, tütün ürünleri ya da domuz ürünleri satan şirketler ile çocuk işçiliği ya da pornografiden kâr sağlayan şirketlerin hisse senetlerine yer.

Sukuk işleyiş olarak yukarıda açıklanan diğer Katılım Bankacılığı ürünlerinin temelinde olduğu gibi nereye kullanıldığı ve karşılığında gerçek maddi emtianın olmasını zorunlu kılar. Sukuk ihraç edecek kurumlar, öncelikle sahip oldukları bir gayrimenkul, menkul veya maddi bir değeri, sukuk veren bir kuruma satar, karşılığında ise satın aldığı/takas ettiği sukuk'u nakit olarak ülkeye getirir yine zorunlu olarak hangi amaçlarla kullanıldığını en küçük detayına kadar sukuk'u satan karşı firmaya raporlayarak bu

işlemlerde cari döngü tamamlandığında ihraç ettiği sukuk bonolarını iade ederek karşılığında satmış olduğu emtia'yı geri alır. İşlemlerin tümünde nakde karşılık bir emtia söz konusudur ve para ile eş anlı olarak emtia da el değiştirir. Bu şekilde olması, İslami finansmana uygunluğu açısından zorunluluk arz ederken, bu işlemde NPL (Non Performing Loan) riskini de 0'a yakın bir değere çeker.

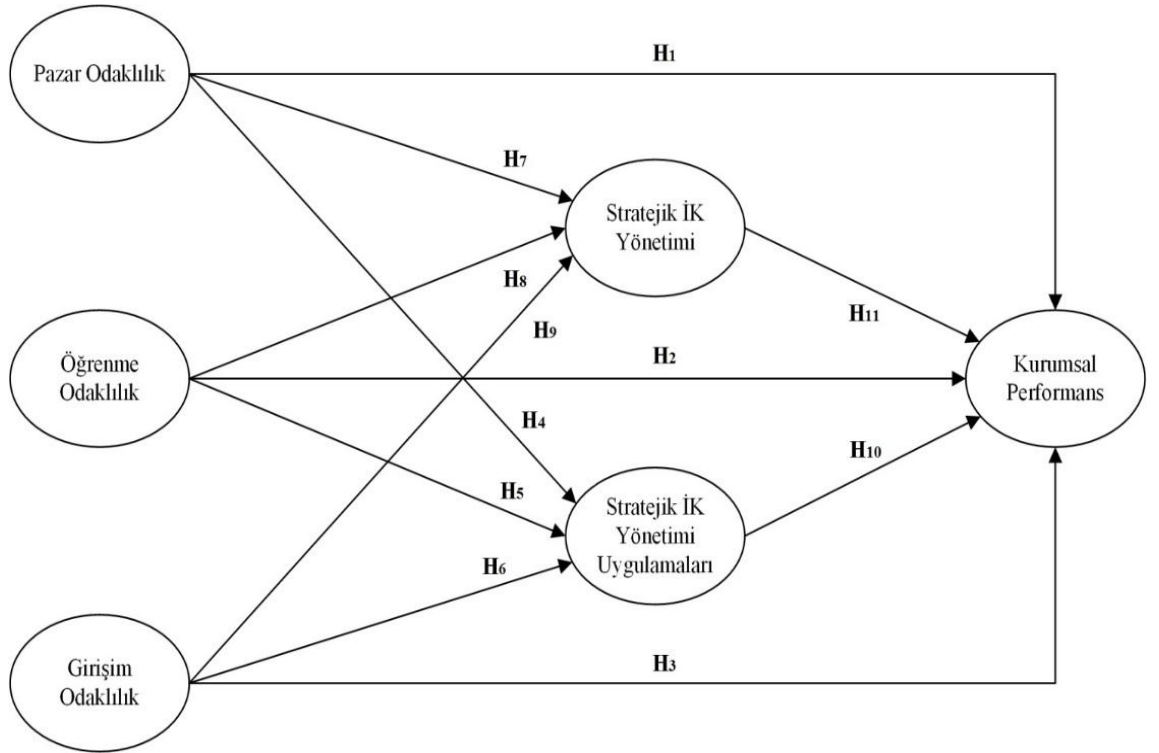
5.4.9. Tekafül (İslamî Sigorta)

İslamî sigorta, malını sigorta ettirmek isteyenlerin sigorta şirketine gelip üye olmaları ve belli bir süre aidat ödemeleri ile başlar. Bu fon sigorta talebi olanların adına toplanır, toplanan fonun belli bir miktarı beklenen/beklenmeyen hasarları ödemek için ayrılır/kullanılır, geri kalanı ile de yatırım ve ticaret yapılarak, üyelerin de bu ticarete veya yatırıma ortak olmaları sağlanır. Kurumun giderleri fondan ve ticaret/yatırım gelirden karşılanır. Türkiye'de bu şekilde işleyen bir sigorta kurumu olmamasına rağmen dünyada çokça örnekleri bulunmaktadır. Bangladeş'te merkezli Islamic Insurance Company Inc. Buna örnek bir çalışma prensibi benimsemektedir.

6. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE UYGULAMA

6.1. Araştırmanın Amacı

Türkiye’deki İslami bankacılığın giderek yaygın hale gelmesi, 2015 yılı itibariyle hükümetin İslami bankacılığa verdiği önemin artması ve devlet bankalarının da İslami bankacılık faaliyetlerine başlıyor olması, hali hazır var olan İslami bankaların oluşturduğu pazardaki rekabetin insan kaynakları ve firma performansı ile olan ilişkisini ne noktada yaşadığını ele almak için bu çalışmayı gerçekleştirdik.



Şekil – 6.1: Araştırma Modeli

6.2. Araştırma Örneklem Kitlesinin Seçilmesi

Anket yönteminin kullanıldığı araştırma, Türkiye’de faaliyet gösteren 4 katılım bankası çalışmaya dahil edilmiştir. Devlet katılım bankalarını yeterli şube ağı ve çalışan sayısına ulaşmamış olması nedeniyle çalışmaya dahil edilmemişlerdir.

6.3. Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Toplanması

4 katılım bankasının gerek çalışanları gerekse de insan kaynakları müdürlükleri ile tek tek irtibata geçilerek çalışmamız hakkında bilgi verildi ve anket çalışmamıza katılıp katılamayacakları soruldu. Anketler online olarak her bir çalışana iletilerek cevap alındı. Ankete katılan toplam 387 çalışandan 104’ü ankete tam ve uygun şekilde cevap vermediği için çalışmadan çıkarılmıştır. Türkiye’nin her bir bölgesinden çalışmaya çalışanlar dahil edilmiştir.

6.4. Kullanılan Ölçekler

6.4.1. Bireysel ve Demografik Faktörler

Demografik özellikler nominal ölçekler vasıtasıyla ölçülüp sonradan bunlar sınıflandırılmıştır. Cinsiyet belirlemede (1)Kadın, (2)Erkek ölçekleri kullanılırken; yaşı belirlemede literatürden alınan (1) 17-27 yaş, (2) 28-40 yaş, (3) 41 ve üzeri yaş sınıflaması (Khandwalla, 1977) kullanılmıştır.

6.4.2. Pazar Odaklılık

Literatürde, pazar odaklılığı konusunda geliştirilmiş çok sayıda ölçek mevcut olmasına rağmen (Desphande et al., 1993; Parimonious Scale-Desphande ve Farley, 1998; Matsuno ve Mentzer, 2000); uygulamada yaygın olarak kullanılan iki ölçekten bahsetmek mümkündür. Bunlardan biri, pazar odaklılığın davranışsal bakış açısıyla kavramlaştırılmasına yönelik ampirik çalışmalar yapan Kohli ve Jaworski (1993) tarafından geliştirilen MARKOR (Market Orientation Scale-Pazar Odaklılık Ölçeği) ölçeği; diğeri ise pazar odaklılığın kültürel olarak kavramlaştırılmasına yönelik ampirik çalışmalar yürüten Narver ve Slater (1990) tarafından geliştirilen MKTOR (The Market Orientation Scale-Pazar Odaklılık Ölçeği) ölçeğidir.

Pazar odaklılığın kültürel olarak kavramlaştırılmasına yönelik ampirik çalışmalar yürüten Narver ve Slater (1990), 140 stratejik iş biriminde yürüttükleri çalışmayla pazar odaklılığın üç boyutunu -müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon- ampirik olarak ölçeklendirmişler ve bu unsurlar ile kavramsal olarak pazar odaklılıkla ilişkili üç yönetim politikası değişkeni -İKY politikası, farklılaştırma odaklı rekabet avantajı ve maliyet odaklı rekabet avantajı- arasındaki ilişkiyi ele almışlardır.

Biz bu çalışmamızda rekabetçi kültürün bir unsuru (Hult et al., 2003) olarak ele aldığımız pazar odaklılığı ölçmek için Narver ve Slater'ın (1990) kültürel perspektifle bu çalışmada geliştirmiş olduğu ve psikometrik ölçümlerine güvendiğimiz MKTOR ölçeği kullanılmıştır. 4'ü rakip odaklılık, 6'sı müşteri odaklılık ve 7'si fonksiyonlar arası koordinasyonu ölçmek üzere toplam 17 sorudan oluşan MKTOR ölçeği pazarlama konusunda uzman hocaların da görüşleri dikkate alınarak Türkçeye uyarlanmıştır.

6.4.3. Öğrenme Odaklılık

Literatürde öğrenme odaklılığı ölçmek için de çok sayıda ölçek bulunmaktadır. Biz bu çalışmada Hult et al. (2003) tarafından geliştirilen, 19 sorudan oluşan, öğrenmeye bağlılık, sistem yönelimi, paylaşılan vizyon(ortak hafıza) ve takım yönelimi olarak 4 boyutlu öğrenme ölçeğini kullanmayı daha uygun bulduk. Çalışmamızda öğrenme odaklılık rekabetçi kültürün bir unsuru olarak ele alınmıştır.

6.4.4. Girişim Odaklılık

Girişim odaklılık ölçeği; proaktif eğilim, risk alma eğilimi, rekabetçi agresiflik eğilimi ve yenilikçilik eğilimi olmak üzere 4 boyuttan meydana gelmektedir. Rekabetçi agresiflik eğilimi için Venkatraman'dan (1989) uyarlanan 4 maddelik ölçek, yenilikçilik eğilimi için de Li, Liu ve Zhao'dan (2006) uyarlanan 5 maddelik ölçek kullanılmıştır. Proaktif eğilim ve risk alma eğilimi ise Covin ve Slevin'den (1998) uyarlanan toplam 12 soru ile (5 soru proaktif eğilimi, 7 soru risk eğilimi için) ölçülmüştür.

6.4.5. SİKY ve Uygulamaları

Bartram, Stanton, Leggat, Casimir ve Fraser (2007: 39)'den Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeği alınmıştır. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ölçeği Chen ve Huang (2008: 10)'dan alınmıştır.

6.4.6. Firma Performansı

Literatürde genellikle iki çeşit niceliksel örgütsel performans ölçeği kullanılmaktadır. Bunlar, net satış gelirleri, yatırımın geri dönüş oranı, faaliyetlerin ya da yatırımın karlılık oranı, yıllık büyüme oranı gibi daha çok rakamsal değerlere dayanan objektif niceliksek firma performansı ölçeği (Zahra ve Bogner, 2000; Baum ve Wally, 2003) ve müşterilerin, çalışanların ya da yöneticilerin net rakamlardan ziyade kişisel

kanaatlerini kullanarak firmayı satışlar, karlılık ve imajı gibi açılardan değerlendirdikleri (Jaworski ve Kohli, 1993; Khandwalla, 1977) subjektif niceliksel performans ölçeğidir.

Bankacılık sektöründe yaptığımız bu çalışmada performans ölçümü sürecinde değerlendirmeye alacağımız Firma performansı ölçeği çatısı altında kurumsal(finansal) performansı (Zahra et al. 2002) 12 soru ile ve çalışan performansı(Baker, et al. 1999, Lynch et al. (2000) 3 soru ile anketimizde yer almıştır.

7. ANALİZLER VE SONUÇLARI

7.1. Verilerin Analizleri

Ölçeklerin faktör, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri Türkiye’de faaliyet gösteren 4 katılım bankasından elde edilen 283 anket üzerinden yapıldıktan sonra korelasyon ve regresyon analizleri bu 283 anket üzerinden yürütülmüştür. Yeni açılan devlet katılım bankaları yeterli şube ağı ve personel sayısına ulaşmadığı için araştırmaya dahil edilmemiştir.

Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 11.00 İstatistik Paket Programı kullanılmıştır. Bazı ordinal (eğitim durumu gibi) ve tüm nominal ölçeklerin kullanıldığı sorularda (cinsiyet gibi demografik özelliklerin tanımlanmasında tanımlayıcı (Descriptive) analiz yöntemi kullanılırken; Likert tipi ordinal ölçeklerin kullanıldığı sorularda faktör analizine başvurulmuştur. Faktörlerin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alfa kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki birebir ilişki korelasyon analiziyle ortaya konurken; araştırma hipotezlerini test etmek için regresyon analizi kullanılmıştır.

7.2. Tanımlayıcı Analizler

Anketimizi, 4 katılım bankasının değişik departmanlarında görev yapan 283 çalışan kriterlere uygun şekilde cevaplamıştır. Anketimize 160 erkek 122 kadın çalışan cevap vermiştir. Katılımcıların %42,2’si (119 çalışan) 23-27 yaş gurubu arasında yer alırken; %55,7’i (157 çalışan) 28-40 yaş gurubunda yer almaktadır. 41 yaş üzeri çalışan sayısı ise 6’dır (% 2,1).

Çalışanların % 3,2’si (9 çalışan) ön lisans, %83’ü (234 çalışan) üniversite mezunu iken; % 13,8’si (29 çalışan) yüksek lisans, derecesine sahiptir.

Anketi cevaplayan çalışanların 100'ü (% 35,5) bulundukları bankanın pazarlama ve satış bölümünde görev yapmakta iken; 88 çalışan (%31,2) operasyon departmanı, 19 çalışan (%6,7) Muhasebe/Finans/Hazine bölümü, 15 çalışan da (%5,3) insan kaynakları departmanında çalışmaktadır. Belirtilen departmanların dışında başka departmanlarda görev yapan çalışan sayısı ise 60'tır (%21,3). Bireysel faktörlere ilişkin tanımlayıcı (descriptive) analiz sonuçları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 7.1-Katılımcıların Demografik Özelliklerine Dair Tanımlayıcı Analiz Sonuçları

DEĞİŞKENLER		Çalışan Sayısı	Geçerli % Oranı
DEPARTMAN	Pazarlama ve Satış Bölümü	100	35,5
	Operasyon Bölümü	88	31,2
	Muhasebe/ Finans/Hazine	19	6,7
	İnsan Kaynakları Bölümü	15	5,3
	Diğer	60	21,3
CİNSİYET	Kadın	122	26,8
	Erkek	160	73,2
YAŞ	23-27 Yaş	119	42,2
	28-40 Yaş	157	55,7
	41 ve üzeri	6	2,1
EĞİTİM DURUMU	İlköğretim	0	0
	Önlisans	9	3,2
	Üniversite	234	83,0
	Yüksek Lisans	39	13,8
	Doktora	0	0

7.3. Faktör Analizi

Çalışmamızda değişkenlerimizi ölçmek için 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanan bir anket formu kullanılmıştır. SPSS 11.00 istatistik paket programı kullanılarak bağımsız değişkenler (pazar odaklılık, girişim odaklılık, öğrenme odaklılık), bağımlı değişkenler (stratejik insan kaynakları yönetimi ve uygulamaları) ve (firma performansı) iki grup halinde ayrı ayrı faktör analizine tabi tutuldu.

Yapılan faktör analizi sonucunda bazı sorular faktör dağılımı göstermediğinden ya da başka faktörlere düşerek ölçek güvenilirliğini düşürdüğünden ölçekten çıkarılmıştır. Kalan sorular 14 faktöre dağılmıştır. Öğrenme odaklılığın alt faktörlerinden olan ortak hafıza ve öğrenme yönelimi ankete katılanların aynı çatı altında değerlendirme yapmaları nedeniyle ortak hafıza yönelimi altında tek bir faktörde ele alınmıştır. Çalışan performansı faktörü ankette soru olarak yer almasına rağmen ankete katılanlar tarafından verilen cevaplar doğrultusunda değerlendirmeye dahil edilmemiştir. Çalışmamızda faktör analizine tabi tutulan değişkenlerimiz ve değişkenlerimizi ölçmek için kullanılan ölçekler faktör yükleriyle birlikte aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 7.2 – SİKY ve Uygulamaları Faktör Analizi Sonuçları

SORULAR	SİKY	Kurumsal Performans	Ödül	Elde Tutma	Eğitim
STRATEJİK İNSAN KAYANAKLARI YÖNETİMİ					
İK stratejileri bu şirketin stratejileri ile etkin şekilde bütünleştirilmişlerdir	,759				
İK uygulamaları aralarında tutarlılık sağlanacak şekilde bütünleştirilmişlerdir	,797				
İK personeli İK stratejileri üzerinde etkilidirler	,677				

Şirketin stratejik planı ile yöneticilerinin karakteri arasında uyum vardır	,677				
Şirket yöneticilerinin karakterlerini şirketin uzun yıllar yürümesi için gerekli olacak şekilde belirlemiştir	,538				
Şirket iş ya da kurum stratejilerini uygulamaya yardımcı olmak üzere işe alma şekillerini değiştirir	,590				
Şirket önemli personelini şirketin stratejik amaçlarını gerçekleştirebilme potansiyellerine	,805				
İş analizleri işlerin gelecekteki icaplarına göre yapılır	,819				
Geliştirme programları stratejik değişimleri destekleyecek şekilde tasarlanır	,810				
KURUMSAL PERFORMANS					
Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız.		,821			
Mevcut tüm kaynaklarınıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığınız		,873			
Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir		,868			
Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı		,682			
Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz		,773			
Genel olarak karlılık düzeyiniz		,821			
SİKY UYGULAMALARI					
Firmamızda prim sistemi mevcuttur			,732		
Firmamızda çalışanlarımıza kardan pay verilir			,718		
Firmamızda performans ile ödül arasında ilişki kurulur			,785		

Firmamızda çalışanlar kararlara katılabilirler				,751	
Firmamızda çalışanlar işe yönelik iyileştirmelere öneri getirebilirler				,719	
Firmamız çalışanlarının görüşlerine değer verir				,846	
Firmamızda resmi eğitim faaliyetleri mevcuttur					,744
Firmamızda kapsamlı eğitim politikaları ve programları mevcuttur					,677
Firmamızda yeni işe alınanlar için eğitim mevcuttur					,680
Açıklanan Toplam Varyans % 69,939					

Tablo 7.3 - Öğrenme Odaklılık, Pazar Odaklılık ve Girişim Odaklılık Faktör Analizi

Sonuçları

SORULAR	Ortak Hafıza	Sistem	Takım	Müşteri Odaklılık	Rakip Odaklılık	Fonksiyonlar arası Koor.	Proaktif Eğilim	Rekabetçi Agresiflik	Risk Eğilimi
ÖĞRENME ODAKLILIK									
Öğrenmeye verdiğimiz önemden vazgeçersek geleceğimiz tehlike altına girer	,793								
İşletmemizde öğrenmeye verilen önem gün geçtikçe daha da artmaktadır	,730								
İşletmemizde edinilen deneyimlerin herkes tarafından paylaşılmasını sağlayan özel bir mekanizmaya sahibiz	,688								
Başarısız girişimlerimizden dersler çıkarılır ve bu dersler çalışanlarla paylaşılır	,763								
İşletme içinde yapılan tüm faaliyetler açık ve net bir şekilde tanımlanmıştır		,739							

İşletme genelinde kimin ne iş yaptığı bellidir ve herkes tarafından bilinir			,671						
İşletmemizde çalışanlar arasında amaç birliktelikleri vardır			,556						
İşletmemizin vizyonu herkes tarafından kabul edilen ve ortak olarak geliştirilmiş bir vizyondur			,781						
İşletme genelinde vizyonumuzu birbirimize anlatmaya, paylaşmaya özen gösteririz			,725						
PAZAR ODAKLILIK									
İşletmemizde rakiplerimizin stratejileri ile ilgili bilgileri sürekli toplarız ve bunları birbirimizle paylaşıyoruz					,784				
Üst yönetimimiz rakiplerimizin güçlü yanlarını ve stratejilerini düzenli olarak ele alır, tartışır					,791				
İşletme olarak rekabet avantajımızın olduğu alanlarda rekabete gireriz					,504				
İşletme olarak müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye olan bağlılığımızı sürekli izleriz				,516					
Rekabet avantajını sağlamaya yönelik temel stratejimiz, müşteri ihtiyaçlarını anlamak üzerinde kurulmuştur				,730					
Stratejilerimizi oluştururken “müşterilerimiz için nasıl artı değer üretiriz” i sürekli göz önünde bulundururuz				,795					
İşletmemizde müşteri memnuniyeti sistematik bir şekilde sık sık ölçülür				,759					
Müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik tüm bilgiler işletmemiz genelinde paylaşılır					,743				
Müşteri, rakip ve pazara yönelik bilgileri elde eden birimlerimiz bu bilgileri sadece kendilerine saklamaz, diğer birimlerle de paylaşırlar					,829				
GİRİŞİM ODAKLILIK									
Ürünlerde yaptığımız değişiklikler, rakiplerimizin yaptığı değişikliklere nazaran daha radikal							,756		

Rakiplerimizin hamlelerine cevap vermek yerine genellikle ilk hamleyi biz yaparız							,722		
Yeni ürün ve hizmetleri piyasaya ilk kez sunmada rakiplerimize nazaran daha hızlı ve etkiniz							,696		
Yeni ve yenilikçi ürünler geliştirmeye çok büyük önem verimiz							,684		
Pazar payımızı artırmak için genellikle fiyatları kırarız								,837	
Yüksek Pazar payı için genellikle fiyatlarımızı rakiplerimizin fiyatlarının altında tutarız								,768	
Nakit akışı ve karlılığı azaltma pahasına da olsa pazar payını artırmaya büyük önem verimiz								,764	
Pazar payımızı artırmak için gerektiğinde karlılığımızı feda edebiliriz								,695	
Faaliyetlerimiz genellikle yüksek risk içerir									,777
İşletmemizde yüksek getirili yüksek riskli projelere karşı güçlü bir eğilim vardır									,739
Hedeflerimize ulaşmak için koşullara bağlı olarak hiç denenmemiş faaliyetlerde bulunuruz									,655
Potansiyel fırsatlardan maksimum faydalanmak için kanlı mücadelelere girişmekten kaçınmayız									,652
Açıklanan Toplam Varyans % 67,918									

7.4. Güvenilirlik Analizi

Bir değişkeni ölçen sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığı güvenilirlik olarak tanımlanmaktadır. Literatürde Cronbach Alfa Katsayısı 0,70 ve üzeri olan ölçümler sosyal bilimler için yeterli kabul edilmektedir. Aşağıdaki Tabloda da görüldüğü üzere alfa değerlerinin 0,70'ten büyük oluşu ölçeklerimizin güvenilirliğini, değişkenlerimizin içsel tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 7.4 - Faktörlerin Güvenilirlik (α) Değerleri

DEĞİŞKENLER	BOYUTLARI	Soru Sayısı	Cronbach Alfa (α) Değerleri
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	Ödül	3	0,730
	Elde Tutma	3	0,830
	Eğitim	3	0,806
Öğrenme Odaklılık	Ortak Hafıza Yönelimi	4	0,836
	Sistem Yönelimi	2	0,862
	Takım Yönelimi	3	0,887
Pazar Odaklılık	Müşteri Odaklılık	4	0,886
	Rakip Odaklılık	3	0,839
	Fonksiyonlararası Koordinasyon	3	0,893
Girişim Odaklılık	Proaktif Eğilim	4	0,911
	Rekabetçi Agresiflik Eğilimi	3	0,931
	Risk Alma Eğilimi	3	0,837
Firma Performansı	Finansal Performans	7	0,919
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	9	0,910

7.4.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

SİKY için 13 soru kullanılırken yapılan faktör analizi sonucunda 4 soru faktör dağılımı göstermediğinden ölçekten çıkarılmıştır. SİKY ölçeğinde güvenilirliği yüksek ($\alpha = 0,910$) 9 soru ile ölçeklendirilmiştir.

7.4.2. Öğrenme Odaklılık

Yapılan faktör analizi sonucunda öğrenme odaklılığın “öğrenmeye bağlılık ortak hafıza” boyutlarına ait sorular aynı faktörlere dağıldığından ölçeğe tek bir faktör “ortak hafıza” (ortak hafıza için $\alpha = 0,836$) olarak 4 soru ile yer almıştır. Diğer iki boyutu takım ve sistem yönelimi, güvenilirliği yüksek (takım yönelimi için $\alpha = 0,887$; sistem için $\alpha = 0,862$) 3'er soru ile ölçeklendirilmiştir.

7.4.3. Pazar Odaklılık

SPSS 11.0 istatistik programı kullanılarak yapılan faktör analizi sonucunda pazar odaklılığın boyutlarından müşteri odaklılık 4 ($\alpha = 0,886$), rakip odaklılık 3 ($\alpha = 0,839$) ve fonksiyonlar arası koordinasyon da 3 soru ($\alpha = 0,893$) ile ölçeklendirilmiştir. Rakip odaklılık boyutuna ait 1 soru, müşteri odaklılık boyutuna ait 1 soru ve fonksiyonlar arası koordinasyonu ait 5 soru olmak üzere toplam 7 soru faktör dağılımı göstermediğinden ve ölçek güvenilirliğini düşürdüğünden ölçekten çıkarılmıştır. Dolayısıyla pazar odaklılık ölçek güvenilirliği yüksek toplam 10 soru ile ölçülmüştür.

7.4.4. Girişim Odaklılık

Girişim odaklılığın risk alma eğilimi için 7 soru kullanılırken, yapılan faktör analizi sonucu 3 soru faktör dağılımı göstermediğinden 1 soru da başka faktör altında yer aldığından ölçekten çıkarılmıştır. Benzer şekilde proaktif eğilime ait 1 soru da başka faktör altında yer aldığından ölçekten çıkarılmıştır. Yenilikçilik eğilimi boyutunu ölçmek için kullanılan 5 sorunun tamamı da faktör dağılımı göstermediğinden ve ölçek güvenilirliğini düşürdüğünden ölçekten çıkarılması uygun görülmüştür. Sonuç itibarıyla girişim odaklılığın boyutları olan proaktif eğilim 4 soruyla ($\alpha = 0,911$) rekabetçi agresiflik

eğilimi 3 soru ile ($\alpha = 0,931$) ve risk alma eğilimi 3 soru ile ($\alpha = 0,837$) ölçeklendirilmiş ve ölçek güvenilirliklerinin yüksek olduğu bir kez daha ortaya konulmuştur.

7.4.5. Kurumsal Performans

Yapılan faktör analizi sonucunda kurumsal performans 12 soru ile ölçülmüştür. Ancak 5 soru faktör dağılımı göstermediği için ölçekten çıkarılmıştır. Sonuç itibarıyla firma performansı 7 soru ile ($\alpha = 0,919$) ölçeklendirilmiş ve ölçek güvenilirliklerinin yüksek olduğu bir kez daha ortaya konulmuştur.

7.4.6. Çalışan Performansı

Yapılan faktör analizi sonucunda çalışan performansı boyutu ölçekte güvenilirliği yüksek çıkmasına rağmen 3 sorunun faktörlere dağılmaması nedeniyle değerlendirmeye dahil edilmemiştir. Bu durumun ölçeğin, diğer performans ölçekleriyle bir arada kullanılmasından kaynaklanıyor olabilir.

7.4.7. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

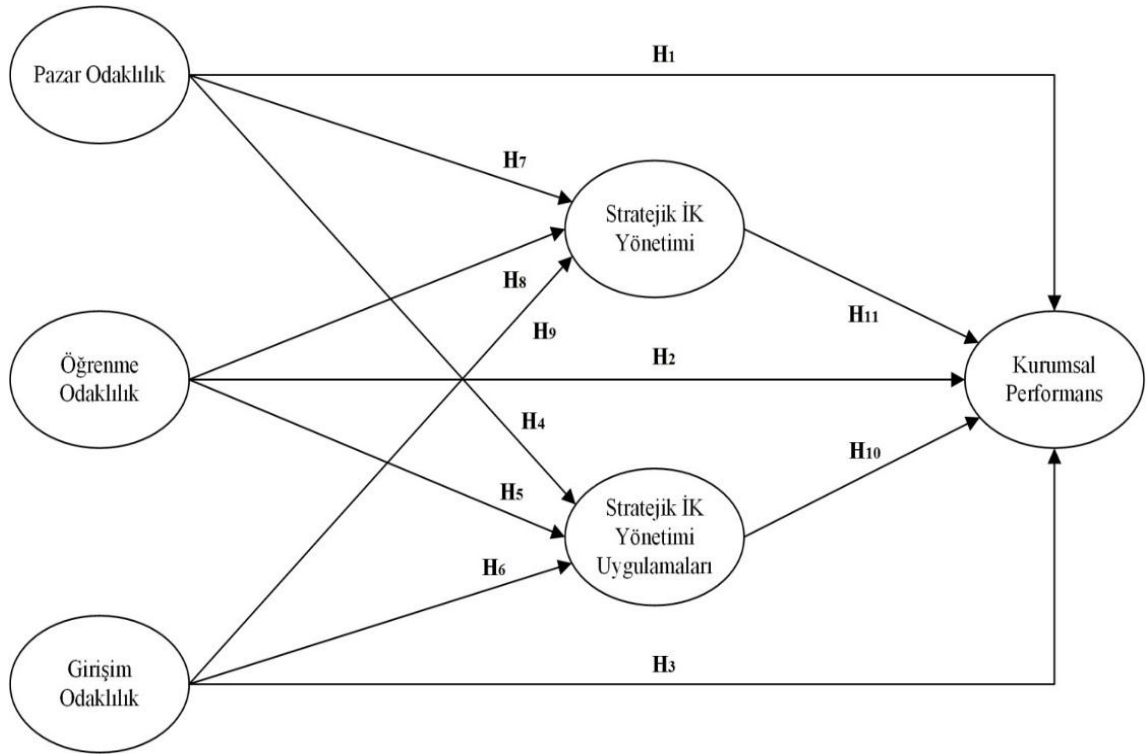
SİKY Uygulamalarının beş boyutunun sadece üç tanesi ölçeğe dahil edilmiştir. İş gücü planlama ve performans boyutlarını ölçmek için kullanılan 3'er sorunun tamamı da faktör dağılımı göstermediğinden ve ölçek güvenilirliğini düşürdüğünden ölçekten çıkarılması uygun görülmüştür. Eğitim ve geliştirme için 4 soru kullanılırken, yapılan faktör analizi sonucu 1 soru faktör dağılımı göstermediğinden ölçekten çıkarılmıştır. Sonuç itibarıyla SİKY uygulamaları boyutları olan eğitim ve geliştirme 3 soruyla ($\alpha = 0,806$) elde tutma 3 soru ile ($\alpha = 0,830$) ve ödül de 3 soru ile ($\alpha = 0,730$) ölçeklendirilmiş ve ölçek güvenilirliklerinin yüksek olduğu bir kez daha ortaya konulmuştur.

7.5. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizleri tek aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. Tablo da da görüldüğü üzere, stratejik insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları boyutları olan elde tutma, ödül ve eğitim; öğrenme odaklılığın boyutları takım yönelimi, sistem yönelimi ve ortak hafıza; pazar odaklılığın boyutları müşteri

odaklılık, rakip odaklılık, fonksiyonlar arası koordinasyon; girişim odaklılığın boyutları proaktif eğilim, rekabetçi agresiflik eğilimi, risk alma eğilimi; firma performansı unsuru finansal performans arasındaki birebir ilişkiler analiz edilmiştir

Daha önce de belirttiğimiz üzere, şimdiye kadar yapılan analizler (faktör analizi, güvenirlik analizi, tanımlayıcı analizler) 4 katılım bankasından elde edilen 283 anket üzerinde yürütülmüştür. Araştırma hipotezleri ışığında değişkenlere ait ortalamaları, standart sapma değerleri ve korelasyon katsayıları Tablo da gösterilmektedir.



Şekil 7.5 - Araştırma Modeli ve Hipotezler

Tablo 7.5 - Değişkenlere ait Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

DEĞİŞKENLER	Ortalama	Standart Sapma	Rakip Odaklılık	Müşteri Odaklılık	Fonksiyonlar Arası	Ortak Vizyon Yönelimi	Sistem Yönelimi	Takım Yönelimi	Risk Eğilimi	Rekabetçi Agresiflik Eğilimi	Proaktif Eğilim	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	Ödül	Elde Tutma	Eğitim	Kurumsal Performans
Rakip Odaklılık	3,60	0,73	1													
Müşteri Odaklılık	4,02	0,74	,549**	1												
Fonksiyonlar Arası Koordinasyon	3,67	0,88	,528**	,603**	1											
Ortak Vizyon Yönelimi	3,99	0,79	,322**	,449**	,338**	1										
Sistem Yönelimi	3,74	0,85	,589**	,504**	,415**	,532**	1**									
Takım Yönelimi	4,16	0,85	,485**	,438**	,633**	,515**	,492**	1**								
Risk Eğilimi	3,65	1,00	,371**	,257**	,399**	,160*	,270**	,494**	1**							
Rekabetçi Agresiflik Eğilimi	3,78	1,00	,460**	,420**	,410**	,147*	,230**	,485**	,533**	1*						
Proaktif Eğilim	3,77	0,94	,585**	,584**	,456**	,281**	,467**	,424**	,310**	,387**	1**					
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	2,98	0,69	,648**	,487**	,562**	,489**	,508**	,604**	,414**	,465**	,592**	1**				
Ödül	2,97	0,78	,347**	,327**	,399**	,227**	,416**	,413**	,452**	,344**	,360**	,371**	1**			
Elde Tutma	3,65	0,89	,499**	,629**	,595**	,289**	,486**	,502**	,322**	,559**	,679**	,562**	,371**	1**		
Eğitim	3,87	0,74	,260**	,371**	,212**	,285**	,273**	,328**	,103	,146*	,489**	,460**	,438**	,373**	1**	
Kurumsal Performans	4,33	0,64	,356**	,315**	,280**	,137*	,101	,176**	,109	,017	,406**	,275**	,214**	,197**	,525*	1

*:p < 0.05 düzeyinde Pearson Korelasyonu anlamlı

** : p < 0.01 düzeyinde Pearson Korelasyonu anlamlı

Araştırma hipotezleri ışığında Tablo 'ya göre Pazar odaklılığın alt boyutları rakip odaklılık, müşteri odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon tüm değişkenlerle; öğrenme odaklılığın alt boyutlarından ortak vizyon yönelimi risk eğilimi, rekabetçi agresiflik eğilimi ve firma performansı dışında diğer tüm değişkenlerle, sistem yönelimi ve takım yönelimi de firma performansı dışında diğer tüm değişkenlerle, risk eğilimi ortak vizyon yönelimi, eğitim ve firma performansı dışında kalan diğer tüm değişkenlerle $p<0.01$ ya da $p<0.05$ düzeyinde anlamlı ilişkiye sahiptir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi tüm değişkenlerle, SİKY uygulamalarının alt boyutlarından ödül tüm değişkenlerle, eğitim risk eğilimi ve rekabetçi agresiflik dışında ki tüm değişkenlerle, elde tutma da firma performansı dışında ki diğer tüm değişkenlerle $p<0.01$ ya da $p<0.05$ düzeyinde anlamlı ilişkiye sahiptir.

Örgütsel performans unsurlarından firma performansı öğrenme odaklılığın hiç bir boyutu ile ve risk eğilimi elde tutma ile de $p<0.01$ ya da $p<0.05$ düzeyinde anlamlı ilişkilere sahip değildir. Bunun dışında kalan diğer tüm değişkenler ile $p<0.01$ ya da $p<0.05$ düzeyinde anlamlı ilişkiye sahiptir.

7.6. Öngörülen Hipotezler ve Regresyon Analizleri

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Uygulamaları ve rekabetçi örgüt kültürü oryantasyonlarının firma performansına etkilerinin araştırıldığı bu tez çalışmasında genel araştırma modeliyle ilgili oluşturulan hipotezler, regresyon analizleri ile test edilecektir.

7.6.1. Rekabetçi Örgüt Kültürü Unsurlarının Firma Performansı Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması

Rekabetçi örgüt kültürü oryantasyonları ile firma performansı arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere aşağıdaki hipotezler öngörülmüştür.

H_{1a}: Rakip Odaklılık kurumsal performansı pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

H_{1b}: Müşteri Odaklılık kurumsal performansı pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

H_{1c}: Fonksiyonlar Arası Koordinasyon, kurumsal performansı pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

H_{2a}: Ortak Hafıza Yönelimi, kurumsal performansı pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

H_{2b}: Sistem Yönelimi, kurumsal performansı pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

H_{2c}: Takım Yönelimi, kurumsal performansı pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

H_{3a}: Risk Eğilimi, kurumsal performansı pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

H_{3b}: Rekabetçi Agresiflik Eğilimi, kurumsal performansı pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

H_{3c}: Proaktif Eğilim, kurumsal performansı pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

Yukarıda yer alan araştırma hipotezlerini test etmek için oluşturulan regresyon analizlerine ait tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 7.6 - Rekabetçi Örgüt Kültürü Unsurları ile Firma Performansı Arasındaki İlişkilerin Regresyon Analizleri

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Standart β	Sig.	Düzeltilmiş R^2	F Değeri
1. Regresyon	Rakip Odaklılık	Kurumsal Performans	,244**	,001	,140	14,911
	Müşteri Odaklılık		,141	,068		
	Fonksiyonlar Arası Koordinasyon		,066	,384		
2. Regresyon	Ortak Hafıza Yönelimi		,065	,406	,022	2,971
	Sistem Yönelimi		-,005	,947		
	Takım Yönelimi		,145	,055		
3. Regresyon	Risk Eğilimi		,073	,281	,182	20,017
	Rekabetçi Agresiflik		-,199	,004		
	Proaktif Eğilim		,460***	,000		

*: p≤ 0.05

** :p≤ 0.01

***:p≤ 0.001

Yukarıdaki tabloda yer alan 1. regresyon analizlerine göre rakip odaklılık (β :0,244;p<0,01) kurumsal performansı pozitif yönde anlamlı olarak etkilerken, müşteri odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon kurumsal performansı etkilememiştir. Buna göre H_{1a} desteklenmiştir. 2. Regresyon analizine göre öğrenme odaklılığın alt boyutları kurumsal performansı p<0,05 güven düzeyinde etkilememiştir. 3. Regresyon analizine göre ise, proaktif eğilim (β :0,460;p<0,001) kurumsal performansı pozitif yönde anlamlı olarak etkilerken, risk eğilimi ve rekabetçi agresiflik eğilimi kurumsal performansı etkilememiştir. Buna göre H_{3c} desteklenmiştir. Çoklu korelasyon katsayılarına göre kurumsal performansı pazar odaklılık alt boyutları %14, öğrenme odaklılık alt boyutları %2, girişim odaklılık alt boyutları ise %18 oranında açıklamaktadır.

7.6.2. Rekabetçi Örgüt Kültürü Unsurları ile Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması

Rekabetçi örgüt kültürü oryantasyonları ile SİKY Uygulamaları arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere aşağıdaki hipotezler öngörülmüştür.

H_{4a} : Rakip Odaklılık, SİKY Uygulamaları pozitif yönde etkiler.

H_{4b} : Müşteri Odaklılık, SİKY Uygulamaları pozitif yönde etkiler.

H_{4c} : Fonksiyonlar Arası Koordinasyon, SİKY Uygulamaları pozitif yönde etkiler.

H_{5a} : Ortak Hafıza Yönelimi, SİKY Uygulamaları pozitif yönde etkiler.

H_{5b} : Sistem Yönelimi, SİKY Uygulamaları pozitif yönde etkiler.

H_{5c} : Takım Yönelimi, SİKY Uygulamaları pozitif yönde etkiler.

H_{6a} : Risk Eğilimi, SİKY Uygulamaları pozitif yönde etkiler.

H_{6b} : Rekabetçi Agresiflik Eğilimi, SİKY Uygulamaları pozitif yönde etkiler.

H_{6c} : Proaktif Eğilim, SİKY Uygulamaları pozitif yönde etkiler.

Yukarıda yer alan araştırma hipotezlerini test etmek için oluşturulan regresyon analizlerine ait tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 7.7 - Rekabetçi Örgüt Kültürü Unsurları ile Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkilerle İlgili Regresyon Analizleri

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Standart β	Sig.	Düzeltilmiş R^2	F Değeri
1. Regresyon	Rakip Odaklılık	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	,171**	,005	,408	59,967
	Müşteri Odaklılık		,350***	,000		
	Fonksiyonlar Arası Koordinasyon		,235***	,000		
2. Regresyon	Ortak Hafıza Yönelimi		-,038	,542	,370	51,366
	Sistem Yönelimi		,341***	,000		
	Takım Yönelimi		,395***	,000		
3. Regresyon	Risk Eğilimi		,106*	,044	,504	88,069
	Rekabetçi Agresiflik Eğilimi		,196***	,000		
	Proaktif Eğilim		,562***	,000		

*: $p \leq 0.05$

**: $p \leq 0.01$

***: $p \leq 0.001$

Yukarıdaki tabloda yer alan 1. regresyon analizlerine göre rakip odaklılık ($\beta:0,244;p<0,01$), müşteri odaklılık ($\beta:0,350;p<0,001$), fonksiyonlar arası koordinasyon ($\beta:0,235;p<0,001$) SİKYU'yu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemiştir. Buna göre $H_{4a,4b,4c}$ desteklenmiştir. 2. Regresyon analizine göre öğrenme odaklılığın alt boyutlarından ortak hafıza yönelimi SİKYU'yu $p<0,05$ güven düzeyinde etkilememiştir. Ancak sistem yönelimi ($\beta:0,341;p<0,001$) ve takım yönelimi ($\beta:0,395;p<0,001$) SİKYU'yu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemiştir. Buna göre $H_{5b,5c}$ desteklenmiştir. 3. Regresyon analizine göre ise, risk eğilimi ($\beta:0,106;p<0,05$), rekabetçi agresiflik eğilimi ($\beta:0,196;p<0,001$) ve proaktif eğilim ($\beta:0,562;p<0,001$) SİKYU'yu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemiştir. Buna göre $H_{6a,6b,6c}$ desteklenmiştir. Çoklu korelasyon katsayılarına göre SİKYU'yu pazar odaklılık alt boyutları %40, öğrenme odaklılık alt boyutları %37, girişim odaklılık alt boyutları ise %50 oranında açıklamaktadır.

7.6.3. Rekabetçi Örgüt Kültürü Unsurlarının, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması

H_{7a}: Rakip Odaklılık, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi pozitif yönde etkiler

H_{7b}: Müşteri Odaklılık, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi pozitif yönde etkiler

H_{7c}: Fonksiyonlar Arası Koordinasyon, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi pozitif yönde etkiler

H_{8a}: Ortak Hafıza Yönelimi, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi pozitif yönde etkiler

H_{8b}: Sistem Yönelimi, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi pozitif yönde etkiler

H_{8c}: Takım Yönelimi, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi pozitif yönde etkiler

H_{9a}: Risk Eğilimi, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi pozitif yönde etkiler

H_{9b}: Rekabetçi Agresiflik Eğilimi, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi pozitif yönde etkiler

H_{9c}: Proaktif Eğilim, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi pozitif yönde etkiler pozitif yönde etkiler

Yukarıda yer alan araştırma hipotezlerini test etmek için oluşturulan regresyon analizlerine ait tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 7.8 - Rekabetçi Örgüt Kültürü Unsurları ile Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişkilerle İlgili Regresyon Analizleri

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Standart β	Sig.	Düzeltilmiş R ²	F Değeri
1. Regresyon	Rakip Odaklılık	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	,466***	,000	,483	81,082
	Müşteri Odaklılık		,063	,290		
	Fonksiyonlar Arası Koordinasyon		,278***	,000		
2. Regresyon	Ortak Hafıza Yönelimi		,159**	,007	,433	66,402
	Sistem Yönelimi		,219***	,000		
	Takım Yönelimi		,414***	,000		
3. Regresyon	Risk Eğilimi		,165**	,004	,428	65,185
	Rekabetçi Agresiflik Eğilimi		,197***	,001		
	Proaktif Eğilim		,465***	,000		

*: p≤ 0.05

** :p≤ 0.01

***:p≤ 0.001

Yukarıdaki tabloda yer alan 1. regresyon analizlerine göre rakip odaklılık (β :0,466;p<0,001) ve fonksiyonlar arası koordinasyon (β :0,278;p<0,001) SİKY'yi pozitif yönde anlamlı olarak etkilerken, müşteri odaklılık SİKY'yi etkilememiştir. Buna göre H_{7a,7c} desteklenmiştir. 2. Regresyon analizine göre ortak hafıza yönelimi (β :0,159;p<0,01), sistem yönelimi (β :0,219;p<0,001) ve takım yönelimi (β :0,414;p<0,001) SİKY'yi pozitif yönde anlamlı olarak etkilemiştir. Buna göre H_{8a,8b,5c} desteklenmiştir. 3. Regresyon analizine göre ise, risk eğilimi (β :0,165;p<0,01), rekabetçi agresiflik eğilimi (β :0,197;p<0,001) ve proaktif eğilim (β :0,495;p<0,001)

SİKY'yi pozitif yönde anlamlı olarak etkilemiştir. Buna göre $H_{9a,9b,9c}$ desteklenmiştir. Çoklu korelasyon katsayılarına göre SİKY'yi pazar odaklılık alt boyutları %48, öğrenme odaklılık alt boyutları %43, girişim odaklılık alt boyutları ise %42 oranında açıklamaktadır.

7.6.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamalarının, Firma Performansı Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması

H₁₀: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Firma Performansını pozitif yönde etkiler.

H₁₁: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Firma Performansını pozitif yönde etkiler.

Yukarıda yer alan araştırma hipotezlerini test etmek için oluşturulan regresyon analizlerine ait tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 7.9 - Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Firma Performansı Arasındaki İlişkilerle ilgili Regresyon Analizleri

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Standart β	Sig.	Düzeltilmiş R ²	F Değeri
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	Kurumsal Performans	,393***	,000	,151	46,625

*: $p \leq 0.05$ **: $p \leq 0.01$ ***: $p \leq 0.001$

Yukarıdaki tabloda yer alan regresyon analizine göre SİKYU (β :0,393; p <0,001) kurumsal performansı pozitif yönde anlamlı olarak etkilemiştir. Buna göre H_{10} desteklenmiştir. Çoklu korelasyon katsayılarına göre kurumsal performansı SİKYU %15 oranında açıklamaktadır.

Tablo 7.10 - Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile Firma Performansı Arasındaki İlişkilerle ilgili Regresyon Analizleri

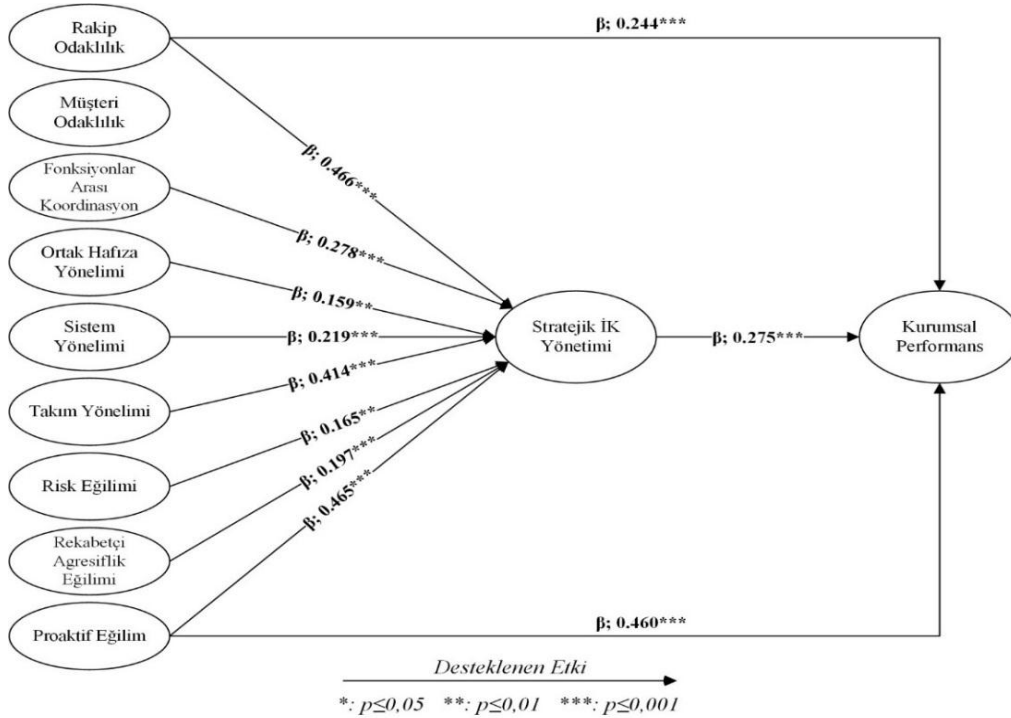
Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Standart β	Sig.	Düzeltilmiş R2	F Değeri
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	Kurumsal Performans	,275***	,000	,072	20,914

*: $p \leq 0.05$

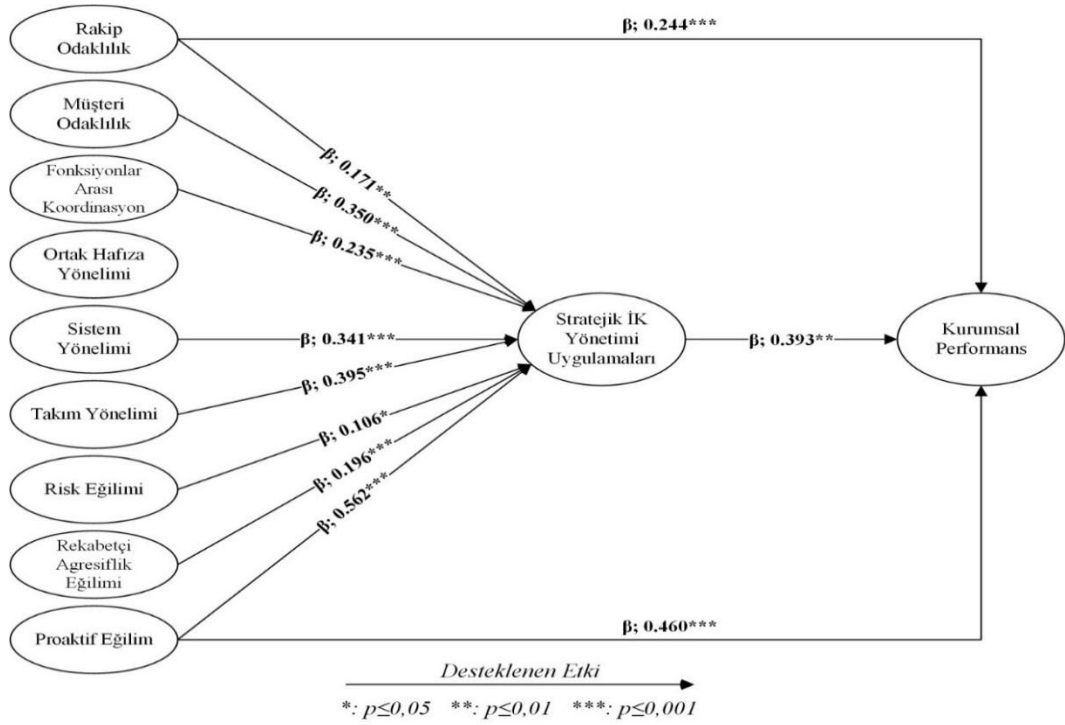
**: $p \leq 0.01$

***: $p \leq 0.001$

Yukarıdaki tabloda yer alan regresyon analizine göre SİKY (β :0,275; p <0,001) kurumsal performansı pozitif yönde anlamlı olarak etkilemiştir. Buna göre H₁₁ desteklenmiştir. Çoklu korelasyon katsayılarına göre kurumsal performansı SİKY %7 oranında açıklamaktadır. Tüm regresyon analizleri sonucunda hipotezlerin kabul/red durumlarını da içeren şekiller aşağıda yer almaktadır.



Şekil 7.6 Regresyon Analizi Sonuçları ile Araştırma Modeli

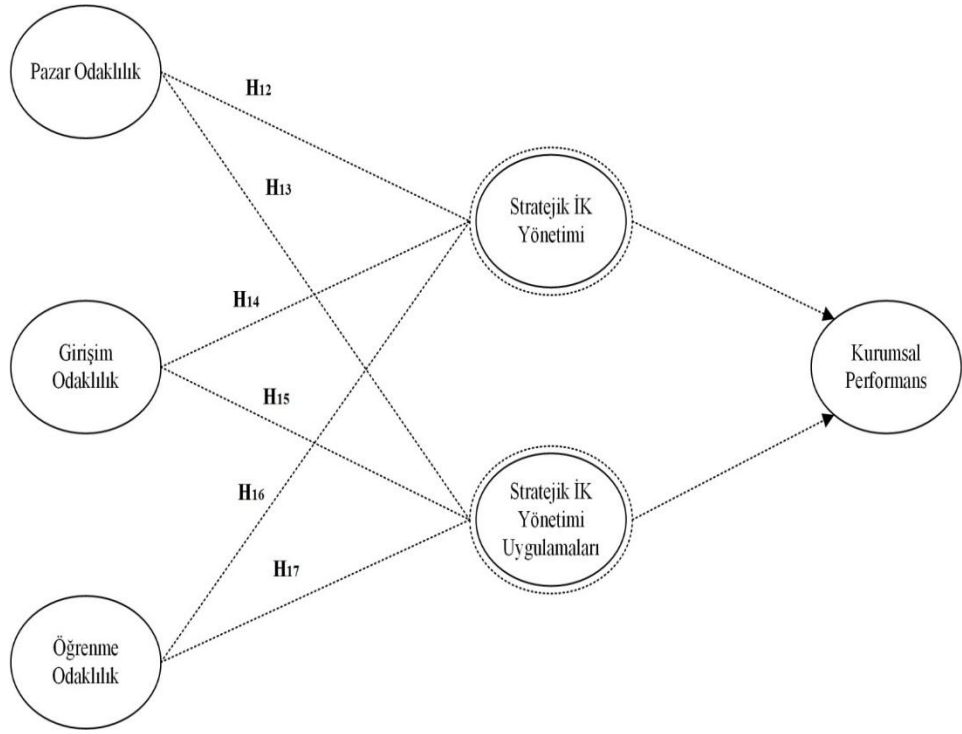


Şekil 7.7 Regresyon Analizi Sonuçları ile Araştırma Modeli 2

7.6.5. Rekabetçi Örgüt Kültürü Oryantasyonları ve Firma Performansı Arasındaki Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Aracı Değişken Etkisi ve Sonuçları

Rekabetçi örgüt kültürü oryantasyonları ile firma kurumsal performansı arasındaki ilişkilerde yer alabilecek stratejik insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının muhtemel aracı değişken etkilerini incelemek amacıyla Yapısal Eşitlik Modellemesine dayanan yol/path analizi tekniği kullanılmıştır. Aracı değişken etkileri Baron ve Kenny (1986) nin ortaya koyduğu yönteme göre incelenmiş olup, muhtemel aracılık etkisinin geçerliliğinin ölçülmesi için Preacher ve Hayes (2008)'e göre "Bootstrap" yöntemi kullanılarak 5000 örneklem düzeyinde %95 güven aralığında bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisinin varlığı araştırılmıştır.

Aşağıda yer alan aracı değişken modeli ışığında hipotezler analiz edilmiştir.



Şekil 7.8 Aracı Değişken Araştırma Modeli

SİKY'nin pazar odaklılık ile kurumsal performans ilişkisi arasındaki muhtemel aracı değişken etkisini araştırmak için oluşturulan hipotez aşağıda yer almaktadır.

H₁₂; Pazar odaklılık kurumsal performansı SİKY vasıtasıyla pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

Yukarıda yer alan araştırma hipotezini test etmek için oluşturulan yol/path analizine ait tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 7.11 Pazar Odaklılığın Kurumsal Performansı SİKY vasıtasıyla Etkilediği Aracı Değişken Analizi

Ekti Türü	Değişken	SİKY			Kurumsal Perf.			Dolaylı Etki	
		Std. B	t	P	Std. B	t	P	Std. B	Güven Aralığı
Doğrudan Etki	Pazar Odaklılık				0,374***	6,462	0,000		
Aracı Değişken Modeli	SİKY				0,043	0,554	0,580		
	Pazar Odaklılık	0,672***	14,533	0,000	0,345***	4,419	0,000		
		R ² =0,45			R ² =0,14				
Aracı Etki		PO→SİKY→KP						Hesaplanmamıştır	
<i>(*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)</i> <i>df=0 olduğu için model "Tam Belirlenmiş Model" dir.</i>								<i>5000 Örneklem Düzeyi ve %95 Güven Aralığında Bootstrap Analizi</i>	

Yukarıda yer alan yol analizi sonuçlarına göre, aracı değişken ilişkiye girmeden önce pazar odaklılık kurumsal performansı anlamlı ve pozitif yönde etkiliyorken ($\beta = 0,374$; $p < 0,001$), aracı değişken ilişkiye dahil edildiğinde aracı değişkenin bağımlı değişkeni etkilemediği görülmüştür. Buna göre H_{12} desteklenmemiştir.

SİKYU'nun pazar odaklılık ile kurumsal performans ilişkisi arasındaki muhtemel aracı değişken etkisini araştırmak için oluşturulan hipotez aşağıda yer almaktadır.

H₁₃; Pazar odaklılık kurumsal performansı SİKYU vasıtasıyla pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

Yukarıda yer alan araştırma hipotezini test etmek için oluşturulan yol/path analizine ait tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 7.12 Pazar Odaklılığın Kurumsal Performansı SİKYU vasıtasıyla Etkilediği Aracı Değişken Analizi

Etki Türü	Değişken	SİKY Uyg.			Kurumsal Perf.			Dolaylı Etki		
		Std. B	t	P	Std. B	t	P	Std. B	Güven Aralığı	
Doğrudan Etki	Pazar Odaklılık				0,374***	6,462	0,000			BC
Aracı Değişken Modeli	SİKY Uyg.				0,26***	3,541	0,000			
	Pazar Odaklılık	0,638***	13,274	0,000	0,203**	2,839	0,005			
		R ² =0,41			R ² =0,18					
Aracı Etki		PO→SİKYU→KP						0,166***	0,09	0,24
<i>(*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)</i> <i>df=0 olduğu için model "Tam Belirlenmiş Model" dir.</i>								<i>5000 Örneklem Düzeyi ve %95 Güven Aralığında Bootstrap Analizi</i>		

Yukarıda yer alan yol analizi sonuçlarına göre, aracı değişken ilişkiye girmeden önce pazar odaklılık kurumsal performansı anlamlı ve pozitif yönde etkiliyorken ($\beta = 0,374$; $p < 0,001$), aracı değişken ilişkiye dahil edildiğinde pazar odaklılığın kurumsal performans üzerindeki etkisinin ortadan kalkmayıp azaldığı ($\beta = 0,203$; $p < 0,001$) tespit edilmiştir.

Muhtemel aracılık etkisinin geçerliliğini ölçmek için "Bootstrap" yöntemi kullanılarak 5000 örneklem düzeyinde pazar odaklılığın kurumsal performans üzerindeki dolaylı etkisi araştırılmış (Preacher ve Hayes, 2008) ve yüzde 95 güven düzeyinde anlamlı dolaylı etkinin ($\beta = 0,166$; $p < 0,001$) varlığı sebebiyle aracılık

etkisinin geçerli olduğu görülmüştür. Buna göre H_{13} kabul edilmiştir. Böylece SİKY Uygulamalarının pazar odaklılık ile kurumsal performans ilişkisi arasında kısmi aracı değişken etkisi yaptığı ortaya çıkmıştır.

SİKY'nin girişim odaklılık ile kurumsal performans ilişkisi arasındaki muhtemel aracı değişken etkisini araştırmak için oluşturulan hipotez aşağıda yer almaktadır.

H₁₄; Girişim odaklılık kurumsal performansı SİKY vasıtasıyla pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

Yukarıda yer alan araştırma hipotezini test etmek için oluşturulan yol/path analizine ait tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 7.13 Girişim Odaklılığın Kurumsal Performansı SİKY vasıtasıyla Etkilediği Aracı Değişken Analizi

Ekti Türü	Değişken	SİKY			Kurumsal Perf.			Dolaylı Etki			
		Std. B	t	P	Std. β	t	P	Std. B	Güven Aralığı		
Doğrudan Etki	Girişim Odaklılık				0,221***	3,632	0,000			BC	
Aracı Değişken Modeli	SİKY				0,224**	2,925	0,003				
	Girişim Odaklılık	0,626***	12,858	0,000	0,081	1,050	0,294			Lower	Upper
		R ² =0,39			R ² =0,08						
Aracı Etki					GO→SİKY→KP			0,140**	0,04	0,24	
<i>(*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001)</i> <i>df=0 olduğu için model "Tam Belirlenmiş Model" dir.</i>								<i>5000 Örneklem Düzeyi ve %95 Güven Aralığında Bootstrap Analizi</i>			

Yukarıda yer alan yol analizi sonuçlarına göre, aracı değişken ilişkiye girmeden önce girişim odaklılık kurumsal performansı anlamlı ve pozitif yönde etkiliyorken ($\beta=0,221$; $p<0,001$), aracı değişken ilişkiye dâhil edildiğinde girişim odaklılığın kurumsal performans üzerindeki etkisinin ortadan kalktığı tespit edilmiştir.

Muhtemel aracılık etkisinin geçerliliğini ölçmek için "Bootstrap" yöntemi kullanılarak 5000 örneklem düzeyinde girişim odaklılığın kurumsal performans üzerindeki dolaylı etkisi araştırılmış (Preacher ve Hayes, 2008) ve yüzde 95 güven düzeyinde anlamlı dolaylı etkinin ($\beta=0,140$; $p<0,01$) varlığı sebebiyle aracılık etkisinin geçerli olduğu görülmüştür. Buna göre H_{14} kabul edilmiştir. Böylece SİKY'nin girişim odaklılık ile kurumsal performans ilişkisi arasında tam aracı değişken etkisi yaptığı ortaya çıkmıştır.

SİKYU'nun girişim odaklılık ile kurumsal performans ilişkisi arasındaki muhtemel aracı değişken etkisini araştırmak için oluşturulan hipotez aşağıda yer almaktadır.

H₁₅: Girişim odaklılık kurumsal performansı SİKYU vasıtasıyla pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

Yukarıda yer alan araştırma hipotezini test etmek için oluşturulan yol/path analizine ait tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 7.14 Girişim Odaklılığın Kurumsal Performansı SİKYU vasıtasıyla Etkilediği Aracı Değişken Analizi

Etki Türü	Değişken	SİKY Uyg.			Kurumsal Perf.			Dolaylı Etki		
		Std. β	t	P	Std. β	t	P	Std. B	Güven Aralığı	
Doğrudan Etki	Girişim Odaklılık				0,221***	3,632	0,000			BC
Aracı Değişken Modeli	SİKY Uyg.				0,429***	5,711	0,000			
	Girişim Odaklılık	0,647***	13,611	0,000	-0,048	-0,758	0,449			
		R ² =0,42			R ² =0,16					
Aracı Etki		GO→SİKYU→KP						0,278***	0,20	0,38
								5000 Örneklem Düzeyi ve %95 Güven Aralığında Bootstrap Analizi		

Yukarıda yer alan yol analizi sonuçlarına göre, aracı değişken ilişkiye girmeden önce girişim odaklılık kurumsal performansı anlamlı ve pozitif yönde etkiliyorken ($\beta=0,221$; $p<0,001$), aracı değişken ilişkiye dâhil edildiğinde girişim odaklılığın kurumsal performans üzerindeki etkisinin ortadan kalktığı tespit edilmiştir.

Muhtemel aracılık etkisinin geçerliliğini ölçmek için "Bootstrap" yöntemi kullanılarak 5000 örneklem düzeyinde girişim odaklılığın kurumsal performans üzerindeki dolaylı etkisi araştırılmış (Preacher ve Hayes, 2008) ve yüzde 95 güven düzeyinde anlamlı dolaylı etkinin ($\beta=0,278$; $p<0,001$) varlığı sebebiyle aracılık etkisinin geçerli olduğu görülmüştür. Buna göre H₁₅ kabul edilmiştir. Böylece SİKY uygulamalarının girişim odaklılık ile kurumsal performans ilişkisi arasında tam aracı değişken etkisi yaptığı ortaya çıkmıştır.

SİKY'nin öğrenme odaklılık ile kurumsal performans ilişkisi arasındaki muhtemel aracı değişken etkisini araştırmak için oluşturulan hipotez aşağıda yer almaktadır.

H₁₆: Öğrenme odaklılık kurumsal performansı SİKY vasıtasıyla pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

Yukarıda yer alan araştırma hipotezini test etmek için oluşturulan yol/path analizine ait tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 7.15 Öğrenme Odaklılığın Kurumsal Performansı SİKY vasıtasıyla Etkilediği Aracı Değişken Analizi

Etki Türü	Değişken	SİKY			Kurumsal Perf.			Dolaylı Etki				
		Std. B	t	P	Std. β	t	P	Std. B	Güven Aralığı			
Doğrudan Etki	Öğrenme Odaklılık				0,158**	2,728	0,006			BC		
Aracı Değişken Modeli	SİKY				0,287***	3,638	0,000				Lower	Upper
	Öğrenme Odaklılık	0,651***	13,741	0,000	-0,019	-0,244	0,807					
		R ² =0,42			R ² =0,12							
Aracı Etki								ÖO→SİKY→KP				
(*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001) df=0 olduğu için model "Tam Belirlenmiş Model" dir.								0,187***	0,09	0,30		
								5000 Örneklem Düzeyi ve %95 Güven Aralığında Bootstrap Analizi				

Yukarıda yer alan yol analizi sonuçlarına göre, aracı değişken ilişkiye girmeden önce öğrenme odaklılık kurumsal performansı anlamlı ve pozitif yönde etkiliyorken ($\beta=0,158$; $p<0,001$), aracı değişken ilişkiye dâhil edildiğinde öğrenme odaklılığın kurumsal performans üzerindeki etkisinin ortadan kalktığı tespit edilmiştir.

Muhtemel aracılık etkisinin geçerliliğini ölçmek için "Bootstrap" yöntemi kullanılarak 5000 örneklem düzeyinde öğrenme odaklılığın kurumsal performans üzerindeki dolaylı etkisi araştırılmış (Preacher ve Hayes, 2008) ve yüzde 95 güven düzeyinde anlamlı dolaylı etkinin ($\beta=0,187$; $p<0,001$) varlığı sebebiyle aracılık etkisinin geçerli olduğu görülmüştür. Buna göre H₁₆ kabul edilmiştir. Böylece SİKY'nin öğrenme odaklılık ile kurumsal performans ilişkisi arasında tam aracı değişken etkisi yaptığı ortaya çıkmıştır.

SİKYU'nun öğrenme odaklılık ile kurumsal performans ilişkisi arasındaki muhtemel aracı değişken etkisini araştırmak için oluşturulan hipotez aşağıda yer almaktadır.

H₁₇: Öğrenme odaklılık kurumsal performansı SİKYU vasıtasıyla pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

Yukarıda yer alan araştırma hipotezini test etmek için oluşturulan yol/path analizine ait tablo aşağıda verilmiştir.

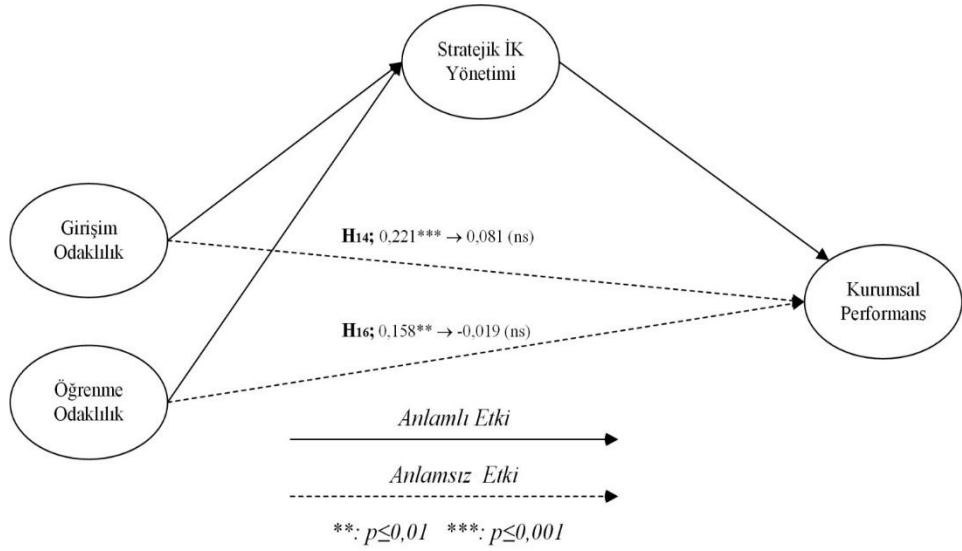
Tablo 7.16 Öğrenme Odaklılığın Kurumsal Performansı SİKYU vasıtasıyla Etkilediği Aracı Değişken Analizi

Etki Türü	Değişken	SİKY Uyg.			Kurumsal Perf.			Dolaylı Etki		
		Std. β	t	P	Std. β	t	P	Std. B	Güven Aralığı	
Doğrudan Etki	Öğrenme Odaklılık				0,158**	2,728	0,006		BC LowerUpper	
Aracı Değişken Modeli	SİKY Uyg.				0,442***	6,324	0,000			
	Öğrenme Odaklılık	0,574***	11,234	0,000	-0,081	-1,228	0,220			
		R ² =0,33			R ² =0,16					
Aracı Etki		ÖÖ→SİKYU→KP						0,254***	0,18	0,33
<i>(*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001) df=0 olduğu için model "Tam Belirlenmiş Model" dir.</i>								<i>5000 Örneklem Düzeyi ve %95 Güven Aralığında Bootstrap Analizi</i>		

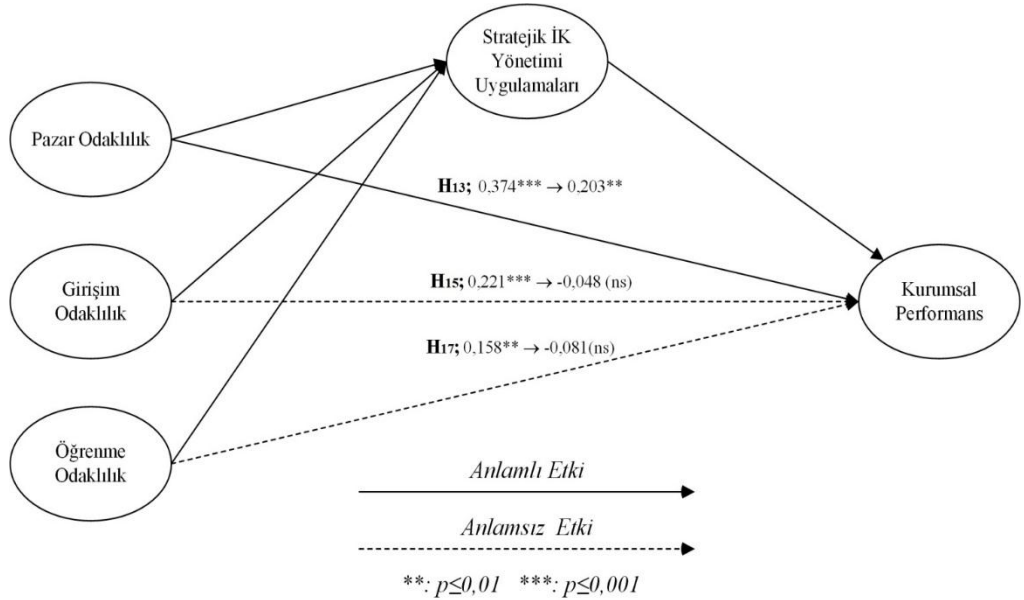
Yukarıda yer alan yol analizi sonuçlarına göre, aracı değişken ilişkiye girmeden önce öğrenme odaklılık kurumsal performansı anlamlı ve pozitif yönde etkiliyorken ($\beta=0,158$; $p<0,001$), aracı değişken ilişkiye dâhil edildiğinde öğrenme odaklılığın kurumsal performans üzerindeki etkisinin ortadan kalktığı tespit edilmiştir.

Muhtemel aracılık etkisinin geçerliliğini ölçmek için "Bootstrap" yöntemi kullanılarak 5000 örneklem düzeyinde öğrenme odaklılığın kurumsal performans üzerindeki dolaylı etkisi araştırılmış (Preacher ve Hayes, 2008) ve yüzde 95 güven düzeyinde anlamlı dolaylı etkinin ($\beta=0,254$; $p<0,001$) varlığı sebebiyle aracılık etkisinin geçerli olduğu görülmüştür. Buna göre H₁₇ kabul edilmiştir. Böylece SİKY uygulamalarının öğrenme odaklılık ile kurumsal performans ilişkisi arasında tam aracı değişken etkisi yaptığı ortaya çıkmıştır.

Bu analizler sonucunda oluşan aracı değişken etkilerini gösteren araştırma modeli aşağıda yer almaktadır.



Şekil 7.9 Yol/Path Analizi Sonuçları ile Aracı Değişken Araştırma Modeli



Şekil 7.10 Yol/Path Analizi Sonuçları ile Aracı Değişken Araştırma Modeli 2

7.6.6. Regresyon Analiz Sonuçlarına Göre Desteklenen ve Desteklenmeyen Hipotezler

Öngörülen araştırma hipotezlerini test etmek için regresyon analizi kullanılmış ve bu regresyon analizleri sonuçlarına göre kabul edilen 25 ve desteklenmeyen 10 hipotez Tablo 7.6.6'da gösterilmiştir.

Tablo-7.17 Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu

Hipotezler	Kabul/ Red	Anlamlılı k Düzeyi (Sig.)
H1a: Rakip Odaklılık kurumsal performansı pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.	Kabul	$p \leq 0.01$
H1b: Müşteri Odaklılık kurumsal performansı pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.	Red	
H1c: Fonksiyonlar Arası Koordinasyon, kurumsal performansı pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.	Red	
H2a: Ortak Hafıza Yönelimi, kurumsal performansı pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.	Red	
H2b: Sistem Yönelimi, kurumsal performansı pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.	Red	
H2c: Takım Yönelimi, kurumsal performansı pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.	Red	
H3a Risk Eğilimi, kurumsal performansı pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.	Red	
H3b: Rekabetçi Agresiflik Eğilimi, kurumsal performansı pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.	Red	
H3c: Proaktif Eğilim, kurumsal performansı pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.	Kabul	$p \leq 0.001$
H4a: Rakip Odaklılık, SİKY Uygulamaları pozitif yönde etkiler.	Kabul	$p \leq 0.01$
H4b: Müşteri Odaklılık, SİKY Uygulamaları pozitif yönde etkiler.	Kabul	$p \leq 0.001$
H4c: Fonksiyonlar Arası Koordinasyon, SİKY Uygulamaları pozitif yönde etkiler.	Kabul	$p \leq 0.001$
H5a: Ortak Hafıza Yönelimi, SİKY Uygulamaları pozitif yönde etkiler.	Red	
H5b: Sistem Yönelimi, SİKY Uygulamaları pozitif yönde etkiler.	Kabul	$p \leq 0.001$
H5c: Takım Yönelimi, SİKY Uygulamaları pozitif yönde etkiler.	Kabul	$p \leq 0.001$
H6a: Risk Eğilimi, SİKY Uygulamaları pozitif yönde etkiler.	Kabul	$p \leq 0.05$
H6b: Rekabetçi Agresiflik Eğilimi, SİKY Uygulamaları pozitif yönde etkiler.	Kabul	$p \leq 0.001$
H6c: Proaktif Eğilim, SİKY Uygulamaları pozitif yönde etkiler.	Kabul	$p \leq 0.001$
H7a: Rakip Odaklılık, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi pozitif yönde etkiler	Kabul	$p \leq 0.001$
H7b: Müşteri Odaklılık, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi pozitif yönde etkiler	Red	
H7c: Fonksiyonlar Arası Koordinasyon, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi pozitif yönde etkiler	Kabul	$p \leq 0.001$
H8a: Ortak Hafıza Yönelimi, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi pozitif yönde etkiler	Kabul	$p \leq 0.01$
H8b: Sistem Yönelimi, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi pozitif yönde etkiler	Kabul	$p \leq 0.001$
H8c: Takım Yönelimi, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi pozitif yönde etkiler	Kabul	$p \leq 0.001$
H9a: Risk Eğilimi, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi pozitif yönde etkiler	Kabul	$p \leq 0.01$
H9b: Rekabetçi Agresiflik Eğilimi, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi pozitif yönde etkiler	Kabul	$p \leq 0.001$
H9c: Proaktif Eğilim, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi pozitif yönde etkiler pozitif yönde etkiler	Kabul	$p \leq 0.001$

H10: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Firma Performansını pozitif yönde etkiler	Kabul	$p \leq 0.001$
H11: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Firma Performansını pozitif yönde etkiler	Kabul	$p \leq 0.001$
H12; Pazar odaklılık kurumsal performansı SİKY vasiyasıyla pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.	Red	
H13; Pazar odaklılık kurumsal performansı SİKYU vasiyasıyla pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.	Kabul	$p \leq 0.001$
H14; Girişim odaklılık kurumsal performansı SİKY vasiyasıyla pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.	Kabul	$p \leq 0.001$
H15; Girişim odaklılık kurumsal performansı SİKYU vasiyasıyla pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.	Kabul	$p \leq 0.001$
H16; Öğrenme odaklılık kurumsal performansı SİKY vasiyasıyla pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.	Kabul	$p \leq 0.001$
H17; Öğrenme odaklılık kurumsal performansı SİKYU vasiyasıyla pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.	Kabul	$p \leq 0.001$

8. DEĞERLENDİRME VE SONUÇLAR

Türkiye’de pazar payını giderek artırmaya başlayan katılım bankalarının üzerinde bir saha araştırması yapılarak gerçekleştirildiğimiz çalışmada, rekabetçi örgüt kültürü oryantasyonlarının stratejik insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarına etkisi ile firma performansına olan etkisi araştırılmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ara değişken etkisi ile rekabetçi örgüt kültürü oryantasyonlarının alt boyutları firma performansını nasıl etkilediği analiz edilmiştir. Türkiye’de faaliyet gösteren katılım bankası çalışanları ile online anket yöntemi üzerinden 283 çalışandan veriler toplanmış olup, SPSS ve AMOS istatistik programları kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir. Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının rekabetçi örgüt kültürü oryantasyonların her bir boyutu ile firma(kurumsal) performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisi oluşturduğu ön görülmüştür. Bu analizler ışığında aşağıda ki sonuçlara ulaşılmıştır.

8.1. Rekabetçi Örgüt Kültürü Oryantasyonları İle Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları Arasındaki İlişki ve Sonuçları

Yapılan regresyon analizlerinde her bir örgüt kültürü oryantasyonu alt boyutları ile analiz edilerek hipotezler oluşturulmuştur. Buna göre Pazar odaklılığın alt boyutlarından rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon SİKY’yi pozitif yönde anlamlı olarak etkilerken, müşteri odaklılık SİKY’yi etkilememiştir. H_{7a} ve H_{7c} hipotezleri desteklenmiştir. Buna karşılık rakip odaklılık, müşteri odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon SİKYU’yu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemiştir. Buna göre $H_{4a,4b,4c}$ desteklenmiştir. Öğrenme odaklılığın boyutlarından ortak hafıza yönelimi, sistem yönelimi ve takım yönelimi SİKY’yi pozitif yönde anlamlı olarak etkilemiştir. Buna göre $H_{8a,8b,8c}$ desteklenmiştir. Öğrenme odaklılığın alt boyutlarından ortak hafıza yönelimi SİKYU’yu $p<0,05$ güven düzeyinde etkilememiştir. Ancak sistem yönelimi ve takım yönelimi SİKYU’yu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemiştir. Buna göre $H_{5b,5c}$ desteklenmiştir. Girişim odaklılığın alt boyutlarından risk eğilimi, rekabetçi agresiflik eğilimi ve proaktif eğilim SİKY’yi pozitif yönde anlamlı olarak etkilemiştir. Buna göre $H_{9a,9b,9c}$ desteklenmiştir. Risk eğilimi,

rekabetçi agresiflik eğilimi ve proaktif eğilim SİKYU'yu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemiştir. Buna göre $H_{6a,6b,6c}$ desteklenmiştir. Çoklu korelasyon katsayılarına göre SİKY'yi pazar odaklılık alt boyutları %48, öğrenme odaklılık alt boyutları %43, girişim odaklılık alt boyutları ise %42 oranında açıklarken, SİKYU'yu pazar odaklılık alt boyutları %40, öğrenme odaklılık alt boyutları %37, girişim odaklılık alt boyutları ise %50 oranında açıklamaktadır.

Regresyon analizi ve çoklu korelasyon katsayıları sonuçlarında da görüldüğü üzere rekabetçi örgüt kültürü oryantasyonları ile stratejik insan kaynakları yönetimi ve uygulamaları arasında pozitif ve güçlü bir bağ vardır. Üst yönetimler eğer insan kaynaklarını stratejik bir ortak olarak görür ve insan kaynaklarının tam anlamı ile destekçisi olur ise belirlemiş oldukları kısa, orta ve uzun vade hedefler sadece kâğıt üzerinde kalmayacak insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile her bir çalışana nüfus edebilecektir. Bunun performans üzerinde nasıl bir etki oluşturduğu ara değişken etkisi yardımı ile aşağıda değerlendirilecektir.

8.2. Rekabetçi Örgüt Kültürü Oryantasyonları İle Firma Performansı Arasındaki İlişki ve Sonuçları

Regresyon analizleri sonuçlarına göre rakip odaklılık kurumsal performansı pozitif yönde anlamlı olarak etkilerken, müşteri odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon kurumsal performansı etkilememiştir. Buna göre H_{1a} desteklenmiştir. Öğrenme odaklılığın alt boyutları kurumsal performansı $p<0,05$ güven düzeyinde etkilememiştir. Proaktif eğilim kurumsal performansı pozitif yönde anlamlı olarak etkilerken, risk eğilimi ve rekabetçi agresiflik eğilimi kurumsal performansı etkilememiştir. Buna göre H_{3c} desteklenmiştir. Çoklu korelasyon katsayılarına göre kurumsal performansı pazar odaklılık alt boyutları %14, öğrenme odaklılık alt boyutları %2, girişim odaklılık alt boyutları ise %18 oranında açıklamaktadır.

Yukarıda ki açıklamalar ışığında rekabetçi örgüt kültürü oryantasyonları ile firma performansı arasında çok güçlü olmamak ile birlikte pozitif ilişkiler bulunmakta ancak araştırmamızın çıkış noktasında da yer aldığı üzere çok güçlü olmayan bu ilişki stratejik insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarının aracı değişken etkisi oluşturması ile daha güçlü hale gelmektedir.

Çalışmamızın 4.bölümünde de belirttiğimiz üzere organizasyonlar genellikle girişim odaklılığın yüksek performansın yaratılması ve sürdürülmesine imkan verdiği varsayımından hareketle girişim odaklı duruş sergilemelerine (Cornwall ve Perlman, 1990) ve çok sayıda vaka araştırmasının, girişim odaklı davranışının yüksek performansa yol açtığını öne sürmesine (Peters ve Waterman, 1982) rağmen, bu konuda yapılan ampirik araştırmaların çok azı girişim odaklılık ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki ortaya koyabilmektedir (Zahra, 1986). Bu çalışmada da nitekim durum benzer şekilde çıkmaktadır. Ayrıca Öğrenme odaklılık ile firma performansı arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar genellikle öğrenme odaklılığın yüksek olduğu organizasyonların dinamik ve rekabet yoğun ortamda rakiplerine nazaran daha iyi bir performans sergilediklerini ortaya koymaktadır (Dickson, 1992; DeGeus, 1988; Mavondo vd., 2005). Ancak bu çalışmada bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Gelişmekte olan katılım bankaları pazardan pay alırken daha dar bir ürün yelpazesi ile hareket etmektedir. Çünkü İslami kurallar dahilinde hareket etmek zorunda olan bu bankalar, kurumsallaşmadan ziyade kurallardan uzaklaşmama yetisi ile hareket ettiği için girişim odaklılık ve öğrenme odaklılığın performansa etkisi anlamında güçlü bir ilişki sonucu ortaya koymamıştır.

Firma performansı ele alış şekline göre farklı sonuçlar ortaya koyan karma bulgular (Greenly, 1995; Jaworski ve Kohli, 1993) kategorisinde yer alan Jaworski ve Kohli'nin (1993) çalışması, pazar odaklılık ile performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkiden ancak firma performansı objektif ölçeklerden ziyade subjektif ölçeklerle ölçüldüğü zaman bahsedilebileceğini belirtmektedir. Bu bağlamda katılım bankalarında da benzer bir durum söz konusu olduğu gözlemlenmektedir.

8.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları İle

Firma Performansı Arasındaki İlişki ve Sonuçları

Regresyon analizi sonuçlarına göre SİKYU, kurumsal performansı pozitif yönde anlamlı olarak etkilemiştir. Buna göre H_{10} desteklenmiştir. Çoklu korelasyon katsayılarına göre kurumsal performansı SİKYU %15 oranında açıklamaktadır. SİKY de kurumsal performansı pozitif yönde anlamlı olarak etkilemiştir. Buna göre H_{11}

desteklenmiştir. Çoklu korelasyon katsayılarına göre kurumsal performansı SİKY %7 oranında açıklamaktadır.

4.bölümde açıkladığımız yaklaşımlar ve bu bilgiler ışığında çok güçlü olmamakla birlikte stratejik insan kaynakları yönetimi ve uygulamaları ile firma performansı arasında pozitif ilişki olduğu açıklanmıştır. Bu çalışmada SİKYU tek bir boyut olarak ele alınmıştır. Alt boyutlarının firma performansı ile olan ilişkileri ayrı bir çalışma konusu olarak araştırmacılar tarafından irdelenebilecektir. SİKY uygulamalarının firma performansına direk etkisinin yanında rekabetçi örgüt kültürü oryantasyonlarına aracı değişken etkisi ile de performansa etki ettiği bir sonraki bölümde ele alınacaktır.

8.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamalarının Aracı Değişken Etkisi ile Rekabetçi Örgüt Kültürü Oryantasyonları ve Firma Performansı Arasındaki İlişki

Rekabetçi örgüt kültürü oryantasyonları ile firma kurumsal performansı arasındaki ilişkilerde yer alabilecek stratejik insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının muhtemel aracı değişken etkilerini incelemek amacıyla Amos programı kullanılarak Yapısal Eşitlik Modellemesine dayanan yol/path analizi tekniği kullanılmıştır. Aracı değişken etkileri Baron ve Kenny (1986) nin ortaya koyduğu yöntemle göre incelenmiş olup, muhtemel aracılık etkisinin geçerliliğinin ölçülmesi için Preacher ve Hayes (2008)'e göre "Bootstrap" yöntemi kullanılarak 5000 örneklem düzeyinde %95 güven aralığında bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisinin varlığı araştırılmıştır.

Literatürde de yapılan araştırmalarda modelimizde oluşturduğumuz aracı değişken etkisi önemli oranda desteklenmektedir. Rekabetçi örgüt kültürü oryantasyonlarından olan pazar odaklılık SİKY ile aracı değişken etkisi oluşturmamakta, SİKYU ile de kısmi aracı değişken etkisi oluşturarak firma performansını pozitif yönde etkilemektedir. Öğrenme odaklılık ve girişim odaklılık ise firma performansı ile hem SİKY hem de SİKYU aracı değişken vasıtasıyla pozitif yönde etkilemiştir. Yapılan ikili regresyonlarda rekabetçi örgüt kültürü oryantasyonları alt boyutları ile ele alınmış olup, bunların kurumsal performans ile ilişkilendirildiği

hipotezler büyük oranda reddedilmişti. Ancak aracı değişken etkisinde rekabetçi örgüt kültürü oryantasyonları alt boyutları ile değil 3 ana boyut ile analiz edilmiştir. Sonuç olarak rekabetçi örgüt kültürü oryantasyonları pazar odaklılık düşük olmak üzere SİKY ve SİKYU vasıtası ile firma performansını pozitif yönde etkilemiştir.

8.5. Araştırmacılara Yönelik Değerlendirmeler

Bu araştırma Türkiye’de faaliyet gösteren 4 katılım bankası üzerinde yürütüldü. Dolayısı ile bu 4 bankanın durumunu yansıtmaktadır. Sektöre henüz girmiş olan iki devlet katılım bankası gerek personel sayısı gerekse de şube ağının yeterli seviyede olmaması nedeniyle dışarda bırakılmıştır. Katılım bankalarının pazarda ki payının gelecek 5 yıl içerisinde daha da artacağı ön görüşü ile değerlendirme diğer bankaları da içine alacak şekilde yapılabileceği gibi, aynı zamanda Türkiye’de faaliyet gösteren konvansiyonel bankalar içinde yapılarak karşılaştırmalı bir analiz gerçekleştirilebilecektir.

Daha güçlü bir aracı değişken etkisi oluşturmak adına firma performansı yerine iş tatmini veya örgütsel bağlılığı modele dahil ederek yeni bir araştırma yapılabilir. Ayrıca stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının alt boyutlarını tek tek analize dahil ederek yeni bir aracı değişken etkisi analizi yapılabilir. Bankacılık sektörünün ekonomik konjonktürden çok kolay bir şekilde etkilendiği ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu’nun bankalar üzerinde daha sıkı bir politika uygulamaya başlaması nedeniyle kar marjlarında azalma olacağını düşünen banka yönetimleri çalışanlara daha fazla hedef baskısı uygulamaktadır. Bu hedef baskısını üzerinde hisseden çalışanlar objektif karar verme güdüsünden uzaklaşabilmektedir. Bu nedenle çalışma başka bir sektör üzerinde uygulanarak sonuçları değerlendirilebilir.

8.6. Yöneticilere Yönelik Değerlendirmeler

Türkiye’de hızla büyümeye devam eden katılım bankaları İslami kısıtlar nedeniyle konvansiyonel bankalar ile rekabet etme noktasında zorluklar yaşamaktadır. Türkiye’de alışla gelmiş faizli bankacılık anlayışı döngüsü içerisinde olan halkın önemli bir kesimi halen daha katılım bankacılığını tam olarak öğrenememiştir. Bu zorlukları aşmak adına stratejik insan kaynakları yönetimi

uygulamalarını maliyet unsuru olarak görmeden çalışanlarına yatırım yapan katılım bankası üst yönetimleri kendi belirledikleri kısa, orta ve uzun vadede ki hedeflere ulaşmak adına doğru rekabetçi örgüt kültürü oryantasyonlarına nüfuz etmelidirler. Üst yönetimler henüz yeni mezun olarak iş hayatına giren bir çalışana bankanın stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarını en iyi şekilde anlatarak ondan kurumun beklediği performansı en iyi şekilde alabilirler. Katılım bankacılığı özel bir alan olduğu için çalışanların Pazar ve girişim odaklılığa yönelmelerini sağlamak zorlayıcı bir süreçtir. Müşterilerin beklentileri ile bankanın sunabildikleri arasında ulaşan farklılığı öğrenme odaklılık ile aşabilmek mümkündür. Çalışanlara katılım bankacılığı normlarını en iyi şekilde öğretmek, ürünleri ve sınırları doğru bir şekilde öğretmek onların performansını artırmasına, doğru müşteriye ulaşmasına ve pazara odaklanmasına olanak sağlayacaktır. Bunun için de doğru işe alım politikaları, yeterli eğitim ve ödül sistemi yani doğru stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları çalışmamızda da ortaya koyulduğu üzere rekabetçi örgüt kültürü oryantasyonlarını ve firma performansını pozitif yönde etkileyecektir.

KAYNAKLAR

Agus, Arawati, Sagir, Ridzuan Mohd. (2001), "The Structural Relations Between Total Quality Management, Competitive Advantage and Bottom Line Financial Performance: An Emprical Study of Malasian Manufacturing Companies", Total Quality Management, Vol: 12 (7-8), s: 1018-1024.

Ahmad, A. (1987). Development and Problems of Islamic Banks. Jeddah: Islamic Research and Training Institute, Islamic Development Bank, s. 1-152.

Ahmad, S. and Schroeder, R.G., (2003), The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences, Journal of Operations Management.

Ahmad, Z. (1984). Concept and Models of Islamic Banking: An Assessment. Islamabad: International Institute of Islamic Economics, s. 30-31.

Akman Ö., (2003). Bir SY Sistemi Olarak Dengelenmiş Skor Tablosu (Balanced Scorecard) Sistemi ve Sistemin İşletmelerde Uygulamasına Ait Bir Örnek Olay, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Aktepe, İ. E.. (2010). Sorularla Katılım Bankacılığı.

Alan N. (1992); "A New Metaphor for Strategic Fit: All That Jazz", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 13, No. 5, 1992, p. 3;

Alpkan, L., Bulut, Ç. ve Mert, E., (2005). "Strategic Planning Trends in Turkish Small Firms: Empirical Study on SMEs in Kocaeli", International Strategic Management Congress, Kongre Bildirileri Kitabı, Haziran (2005), Çanakkale.

Altman, Y. ve Iles, P. (1998). Learning, Leadership, Teams: Corporate Learning and Organizational Change, Journal of Management Development, 17 (1), 44-55.

Argyris C. and Schon D. (1978), *Organizational Learning*, Addison-Wesley, London.

Artan İ. (1996). Örgütsel Değişim ve Gelişme, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi içinde* (105-121), Suna Tevrüz (Edi.), Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara.

Akdoğan A.; Cingöz A. (2009); “Kurumsal itibar ve Kriz Yönetimi: Kurumsal İtibarı Korumada Kriz İletişiminin Rolü”, *Kriz Yönetimi içinde*, (ed. Haluk Sümer; Helmut Pernsteiner), İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s. 5-6.

Baker W. E. and Sinkula J. M. (1999), The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No: 4, s. 411-427.

Bakoğlu R. (2000), Örgütsel Performans Kavramı ve Gelişimi, *Öneri Dergisi*, (15), s. 39-45.

Bamberger P. (1997); “Organizational Environment and Business Strategy: Paralel Versus Conflicting Influences on Human Resource Strategy in the Pharmaceutical Industry”, *Human Resource Management*, Vol. 30, No. 2, 1991, p. 153; Mathis ve Jakson, s. 21.

Barney J.B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17 (1) s. 99-120.

Barney, J. B (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, New Jersey: Prentice Hall.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.

Barsky N. P. and Bremser W. G. (1999). Performance Measurement, Budgeting and Strategic Implementation in the Multinational Enterprise, *Managerial Finance*, 25 (2), s. 3-15.

Barutçugil İ. (2004). *SiKY İstanbul: Kariyer Yayıncılık*, 2004.

Bartel, A. (1994), Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs, Industrial Relations, Vol.33, pp.411-425.

Bas, İ. M. (1999). Şirket Toplam Performans Yönetimi: Kimya Sektöründe Bir Uygulama, Kalite Kongresi.

Başar H. (1998); “İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim”, Yönetim ve Organizasyon Seminer Notları, KTO Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları, Konya.

Bayat B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10 (3), s. 67-91.

Bayram L. (2006). “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, Sayıştay Dergisi, Sayı: 62, Temmuz-Eylül 2006, s. 47-65.

BDDK, (2005). - 30.12.2005 tarih ve 1747 sayılı kararı.

Becker B. ve Gerhart B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, The Academy of Management Journal, 39 (4), s. 779-801.

Becker, B. E. ve Huselid, M.A., (1998), High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications, Research in Personnel and Human Resources, Stamford CT: JAI Press.

Bilgen B. (2001). Performans Ölçme Sistemlerinin incelenmesi, II. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, 08-09.11.2001, İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi, Maçka İstanbul. Birdal, İlker & Nilgün Aydemir; Yönetim Teorileri, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1992.

Bocutoğlu E. (2010). Hyman P. Minsky’nin Konjonktür Teorisi 2007-2010 Küresel Krizini Açıklamaya Uygun mu? Heterodoks Bir Değerlendirme s. 6.

Boselie, P., Dietz, G., Boon, C., (2005), Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research, Human Resource Management Journal, Vol.15, no:3, pp.67-94 DOI: 10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x.

Braham B.J. (1998). Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak, Ali Tekcan (Çev.), Rota Yayınları, Etkin Yönetim Dizisi No: 18, İstanbul.

Bratton J. (2007), Strategic Human Resource Management s. 38.

Burgelman R.A. (1983), A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm, Administrative Science Quarterly, 28, s. 223-244.

Byars L. L. (1992); Concepts of Strategic Management, 3rd Edition, Harper Collins Publishers, New York.

Cantillon R. (1734), Essay on the Nature of General Commerce (Adı Geçen Kaynak: Lumpkin, G.T. and Dess, G.G (1993), Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, The Academy of Management Review, 21,1, s. 135-172).

Chang W-J.A. ve Huang T.C. (2005). Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance, International Journal of Manpower, 26 (5), s. 434-474.

Charles W. H.; Edwin A. M. (1984); Ram Charan et Al; Strategic Management: A Casebook in Policy and Planning, 2th Edition, West Publishing Company, New York, 1984, s. 5.

Cho, Y.S., (2004), Examining the Impact of Human Resource Management: A Performance Based Analytic Model, Las Vegas, University Nevada, Unpublished PhD, Dissertation, USA.

Clayton S. (2002); Takımımızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme (Çev: M. Zaman), Hayat Yayınları, İstanbul, 2002.

Cooper A.C. Willard G.E. and Woo C.W. (1986), Strategies of High-Performing New and Small Firms: A Reexamination of the Niche Concept, Journal of Business Venturing, 1, s. 247-267.

Coopey J. (1996), The Learning Organization: Power, Positics and Ideology, Management Learning, Vol.26, No.2, s. 193-214.

Cunha, R.C., Cunha, M. P., Morgado, A., Brewster, C. (2003), Market Forces, Strategic Management, HRM Practices and Organizational Performance, A Model Based in a European Sample, Journal of Management Research, mbc.aueb.gr., pp.1-28.

Cyert, R.M. ve J.G. March (1963). "A Behavioral Theory of the Firm", Englewood Clifts, NJ: Prentice Hall

Day G.S. (1994a), Continous Learning about Markets, California Management Review, Vol.36, Summer, s. 9-31.

De Geus A.P. (1999), Planning as Learning, Harvard Business Review, Vol.66, March-April, s. 70-74.

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

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

Dessler G. (2000); Human Resource Management, 8th Edition, Prentice Hall, New Jersey.

Dinçer Ö. (1996); SY ve İşletme Politikası, 3. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Dixon N. (1994), How Can We Learn Collectively: The Organizational Learning Cycle, McGraw-Hill, Maiden head.

Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Personel Seçimi Ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No:248, s. 154.

Erdut, T.. (2002), İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim, Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, Yayın No: 40, İzmir s. 5.

Eren E. (1990); İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, p. 25 İstanbul, İstanbul İşletme Fakültesi Yayınları.

Farrell M. A, Oczkowski E. and Kharabsheh R. (2008), Market Orientation, Learning Orientation and Organizational Performance in International Joint Ventures, Asia Pasific Journal of Marketing Logistics, Vol. 20, No.3, s. 289-308.

Fidan Y. (1998); "İşletme Vizyonu ve Stratejisi", Yönetim ve Organizasyon Seminer Notları, KTO Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları, Konya.

Fred D. D. (2007); Strategic Management: Concepts and Cases, 11th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2007, s. 13.

Galer G. and Heijden K. (1992), The Learning Organization: How Planners Create Organizational Learning, Market Intellegence and Planning, 10 (6), s. 5-12.

Gürak H. (2013). İslami İktisadi Kurumlar Hakkında, s. 207.

Harel G. H. ve Tzafrir S.S. (1999). The Effect of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance on the Firm, Human Resource Management, 38 (3), 185-200.

Harris L. and Ogbonna E. (2001b), Strategic Human Resource Management, Market Orientation, and Organizational Performance, Journal of Business Research, 51 (2), s. 157-166.

Hisrich R.D. ve Peters M.P. (1989), Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise (Adı Geçen Kaynak: Lumpkin, G.T. and Dess, G.G, Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, The Academy of Management Review, 21,1, s. 135-172).

Huang, T.C., (2001), The effects of linkage between business and human resource management strategies, *Personnel Review*, Vol.30, No:2, 132-151.

Huber G.P. (1991), Organizational Learning the Contributing Processes and the Literatures, *Organization Science*, 2(1), s. 88-115.

Hult, G.T.M. (1998). "Managing the International Strategic Sourcing Function as a Market-Driven Organizational Learning System," *Decision Sciences*, 29(1), 193-216.

Hult, G.T.M., Ferrel, O.C. ve Hurley, R. (2002). "Global Organizational Learning Effects on Cycle Time Performance," *Journal of Business Research*, 55 (2002), 377-387.

Huselid, M., A. (1995), The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.3, 635-672.

Hussey D. (1996), *Strategy and Planning: A Manager's Guide*, John Wiley and Sons Ltd, New York, 1996.

Hwang, A. (2000). "Toward Fostering Systems Learning in Organizational Contexts," *Systemic Practice and Action Research*; June; 13(3), 239-343.

Ilan M.; Lloyd B. (1987); "Proactive Human Resource Management", *Human Resource Management*, Vol. 26, No. 4, Winter 1987, p. 485; Greer, s. 122.

Martel K.; Carroll S. J. (1998); "How Strategic Is HRM?", *Human Resource Management*, Vol. 34, No. 2, Summer 1995, p. 253; David P. Lepak; Scott A. Snell; "Virtual HR: Strategic Human Resource Management in the 21st Century", *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No. 3, s. 215.

Kanter, R.M., (2006), "Innovation: The Classic Traps" *Harvard Business Review*, November, s. 73-83.

Kaplan R. S. ve Norton D.P. (1999). *Balanced Scorecard*, Çeviren: Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Kaya F. (2009). *Türkiye'de Kredi Uygulaması*, TBB.

Keçecioğlu T. (2007). “İnsan Kaynakları Profesyonellerinin Gelecekteki Rollerine Farklı Bakış Açıları”, Ege Akademik Bakış, Cilt 7, Sayı 2, Temmuz.

Koçel, T. (1993). Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları, İTO Yayınları No: 32, İstanbul.

Kohli A. K. ve Jaworski B. J. (1990), Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, Journal of Marketing, 54 (April), s. 1-18.

Kotler, P., Armstrong, G., Sounders, J. ve Wony, V., (1999). Principles of Marketing: Second European Edition. Prentice-Hall: Europe.

Laverie D.A, Madhavaram S. and McDonald R.E. (2008), Developing a Learning Orientation: The Role of Team Based Active Learning, Marketing Education Review, Vol.18, No.3, s. 37-52.

Law J. (1994), Organizing Modernity, Blackwell, Oxford (Adı Geçen Kaynak: Felix T. Mavondo, Jacqueline Chinhanzi ve Jillian Stewart, Learning Orientation and Market Orientation: Relationship with Innovation, Human Resource Practices and Performance, European Journal of Marketing, 2005, Vol.39, No:11/12, s. 1235-1263).

Lumpkin G.T. and Dess G.G. (1996), Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, The Academy of Management Review, 21 (1), s. 135-172.

Macduffie, J.P., (1995), Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry, Industrial and Labor Relations Review, Vol.48, No. 2, January, 197-221.

Mac Millan I.C. and Day L. (1987), Corporate Venturesin to Industrial Markets: Dynamics of Aggressive Entry, Journal of Business Venturing, 2(1), s. 23-39.

Mac Millan I.C. and Jones P.E. (1984), Designing Organizations to Compete, Journal of Business Strategy, 4, s. 11-26.

Mannan, M.A. (1968). Islam and Trend in Modern Banking: Theory and Practice of Interest Free Banking. Islamic Review and Arab Affairs, s. 73-95.

Martin-Alcazar F., Romero-Fernandez Pedro M. and Sanchez-Gardey G. (2005). Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational, and Contextual Perspectives, International Journal of Human Resource Management, 16 (5), s. 633-659.

Michael A. (2006); Strategic Human Resource Management: A Guide To Action, 3. Edition, Kogan Page, London, s. 19.

Mintzberg H. (1978). Patterns in Strategy Formulation, Management Science, 24 (9), s. 934-948.

Noam, J.M. (2001), Adolescent Autonomy Characteristics and Correlates Delft: Eburan Delft Pub. OREN, K. ve BİÇKES, M. (2011), Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Potansiyeli Üzerine Etkisi, S.D.Ü. İ.İ.B.F Dergisi, C (16), s. 67-86.

Nonaka I. and Takenchi H. (1995), The Knowledge Creating Company, Oxford University Press, Oxford.

Nystrom C.B. and Starbuck W. (1984), To Avoid Organizational Crises, Unlearn, Organizational Dynamics, 13, s. 53-65.

Odabaşı, M. (2011). Faizsiz Bankacılık Eğitim Notları. İstanbul.

Paparoidamis N.G. (2005), Learning Orientation and Leadership Quality: the Impact on Salespersons' Performance, Management Decision, 43 (7), s. 1054-1063.

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. Behavior research methods, 40(3), 879-891.

Porter M.E. (1991). "Towards a Dynamic Theory of Strategy" Strategic Management Journal, 12, 95-117.

Porter, M. E., (1980), Competitive Strategy, Free Press, New York.

Richard and Johnson, (2001)“Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance”, International Journal of Human Resource Management, 12: 2, s. 299-310.

Roos G. (2004); L. Fernström; S. Pike; “Human Resource Management and Business Performance Measurement”, Measuring Business Excellence, Vol. 8, No. 1, s. 29.

Sackmann S.A. (1991), Cultural Knowledge in Organizations, Newbury Park, CA: Sage.

Saeed, A. (1996). Islamic banking and interest: a study of the prohibition of Riba and its contemporary interpretation. Brill Academic Pub., 2, s. 1-169.

Sandberg W.R. and Hofer C.W. (1987), Improving New Venture Performance: The Role of Strategy, Industry Structure, and Entrepreneur, Journal of Business Venturing, 2, s. 5-28.

Santos-Vijande M.L, Sanzo-Perez M.J. Alvarez-Gonzalez L.I. and Vazquez-Casielles R. (2005), Organizational Learning and Market Orientation: Interface and Effects on Performance, Industrial Marketing Management, 34, s. 187-202.

Sayılar, Y. (2008), Türkiye'deki İnsan Kaynakları Yönetimini Uygulamaları Açısından Stratejik Seçim ve Kurumsal Belirlemenin Olası Etkileri, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 63 (2), s. 219-249.

Schein, E. H. (1992). Organizational Culture and Leadership, 2nd ed., San Francisco: Jossey-Bass.

Schein E.H. (1993b), On Dialogue, Culture and Organizational Learning, Organization Dynamics, Vol.22, No.2, s. 40-51.

Schuler, R.,S. (1998), Managing Human Resources, South-Western College Publishing.

Schumpeter J.A. (1934), The Theory of Economic Development, Cambridge, Mass: Harvard University Press (Adı Geçen Kaynak: Cunningham, J. B. and Lischeron, J.

(1991); Defining Entrepreneurship, Journal of Small Business Management, Jan 1991, 29, 1, s. 45-61).

Senge P.M. (1990), The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization, New York: Doubleday Currency.

Shaw R.B. and Perkins D.N.T. (1991), Teaching Organizations to Learn, Organization Development Journal, 9 (Winter), s. 1-12.

Sheppeck, M. A. ve Militello, J. (2005). Strategic HR Configurations and Organizational Performance, Human Resource Management, 39 (I), s. 5-16.

Siddiqi, M. N. (1983). Issues in Islamic Banking. Leicester: Islamic Foundation, s. 57-59.

Sim K., Lingand K. and Hian C. (2001). Balanced Scorecard: A Rising Trend in Strategic Performance Measurement, Measuring Business Excellence, 5 (2), s. 18-26.

Sinkula J.M., Baker W.E. and Noordewier T. (1997), A Framework for Market Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior, Academy of Marketing Science, 25 (4), s. 305-318.

Slater, S. F. ve Narver, J. C. (1994), Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation - Performance Relationship, Journal of Marketing, Vol. 58, January, s. 26-27 & 46-55.

Slater, S. F. ve Narver, J. C., (1995), "Market orientation and the learning organization" Journal of Marketing, 59(3), s. 63-74.

Smilansky J. (2002). Yeni İnsan Kaynakları: Performansı Artırmak İçin Etkin Çözümler, Çev: D. Atakan, Epsilon Yayınları, İstanbul.

Stata R. (1992), Management Innovation, Executive Excellence, Vol.9, No.6, s. 89.

Tangen S. (2004). Performance Measurement: From Philosophy to Practice, International Journal of Productivity and Performance Management, 53 (8), s. 726-737.

Taştan S. (2006), İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Stratejilerle İlişkisi, s. 3.

Tevrüz S., Artan İ. ve Bozkurt T. (1999). Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım), Beta Basım Yayım, İstanbul.

Thompson A. A. and Jr. & A.J. Strickland III (1992); Strategic Management: Concepts and Cases, 6th Edition, Irwin Inc, Homewood.

Tikici M. ve Akdemir B. (2002); “Stratejik İnsan Kaynakları ve İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama”, 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Ün. İ.İ.B.F. Yayınları, Antalya.

Tobin D.R. (1993), Reeducating the Corporation: Foundations for the Learning Organization, Essex Junction, VT: Oliver Wright.

Tok, A. (2009). İslami Finans Sistemi Çerçevesinde Sukuk (İslami Tahvil) Uygulamaları, Katılım Bankaları ve Türkiye Açısından Değerlendirmeler.

Tosun K. (1990a); Yönetim ve İşletme Politikası, Birinci Cilt, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 232, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 125, İstanbul, s. 35.

Truss, C., (2001), Complexities and Controversies in Linking HRM with Organizational Outcomes, Journal of Management Studies, 38:8, pp.1122-1149.

Tsui, A.S., Zhang, Z.X., Wang, H., Xin, K. ve Wu, B. (2006), Unpacking the Relationship between CEO Leadership Behavior and Organizational Culture, The Leadership Quarterly, 17, s. 113-137.

Tzafrir, 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, Vol.21, No.2, pp.109-130.

Uçar M. (1993). Türkiye’de – Dünyada Faizsiz Bankacılık ve Hesap Sistemleri.

Vural, G. (1995). Özel Finans Kuruluşları

Wang C. L. (2008), Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance, *Entrepreneurship Theory and Practice*, July, s. 635-657.

Woo C. and Cooper A. C. (1981), Strategies of Effective Low Share Business, *Strategic Management Journal*, 2, s. 301-318.

Wright, P.M., Gardner, T. M., Moynihan, L.M., Allen, M. R. (2005), The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order, *Personnel Psychology*, 58, pp.409-446.

Wright P., Mark J. Kroll & John A. Parnell (1998); *Strategic Management: Concepts and Cases*, Prentice Hall, New Jersey.

Youndt, M. A., S. A. Snell, J. W. Dean Jr and D. P. Lepak. (1996), "Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance", *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No: 4, s. 836-866.

Zhou K. Z., Yim C. K.B. ve Tse D.K. (2005) "The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations," *Journal of Marketing* 69, April, 42–60.

Yüksel, Ö.. (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.

Zaim, S. 2012. The influence of Awqaf on economic development awqafsa.org.za/wp.../2012/.../Prof-Sabahattin-Zaim-24082002.do... (Accessed: 21 February, 2014).

Zerenler M. (2003), *Kriz Dönemlerinde İşletmelerde Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yaşam Sürelerine Etkileri*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.

Zineldin, M. (1990). *The Economy of Money and Banking: A Theoretical and Empirical Study of Islamic Interest-free Banking*. Stockholm: Almqvist ve Wiksell International, s. 1-276.

ÖZGEÇMİŞ

Doğın BAŞAR, 1983 Trabzon doğumludur. 2001-2005 yılları arasında Karadeniz Teknik Üniversitesi İşletme Bölümünde lisans eğitimini tamamlamıştır. 2009 yılında Gebze Teknik Üniversitesi Strateji Bilimi Yüksek Lisansını tamamlamıştır. 2 yıl boyunca İngiltere'nin Londra ve Çek Cumhuriyeti'nin Prag, Zlin şehirlerinde akademik ve dil eğitimleri almıştır. 6 yıl boyunca katılım bankalarında insan kaynakları departmanında görev yapmıştır. Halen Türk Eximbank İnsan Kaynakları Müdürlüğünde İK Uzmanı olarak görev yapmaktadır. Evli ve bir çocuk babasıdır.

ARAŞTIRMA ANKETİ (Ek-1)

Sayın Yönetici/Yetkili,

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi bünyesinde yürütülmekte olan “**Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının, Rekabetçi Örgüt Kültürü Oryantasyonları ile Firma ve Çalışan Performansları İlişkisi**” adlı doktora tezi araştırmasının uygulama kısmı ile ilgilidir.

Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, üniversite ve iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyiz. Ayrıca birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla katılımcılar tarafından tüm soruların cevaplandırılması da değerlendirmenin sağlıklı olarak yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir.

Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yöneliktir** ve bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacaktır. Gönderilecek cevaplar mutlaka gizli tutulacak ve elde edilen sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmamıza katılan işletmelere gönderilecektir. Peşin teşekkürlerimizi sunar işlerinizde başarılar dileriz. Saygılarımızla

Araştırma Danışmanı : Prof. Dr. Cemal ZEHİR czehir@yildiz.edu.tr

Yıldız Teknik Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü GSM: (535) 734 90 44

Araştırma Yürütücüsü: Doğan BAŞAR doganbasar@gmail.com

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi

P.K. 141 Çayırova-Gebze/KOCAELİ

GSM: (541) 269 16 61

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin Adı	:
Faaliyet Alanı	: ☐ Kamu ☐ Özel
Faaliyet Alanının Sınırları	: ☐ Bölgesel ☐ Ulusal ☐ Uluslararası / Global
Faaliyet Gösterdiği Sektör	: ☐ Bankacılık/Finans
Çalışan Sayısı	:
İşletmenin Kuruluş Yılı	:
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Adı ve Soyadı (zorunlu değil)	:
Çalıştığı Departman	: ☐ Operasyon ☐ Bütçe/Muhasebe/Hazine ☐ İnsan Kaynakları ☐ Satış/Pazarlama ☐ Diğer
Çalıştığı Lokasyon	: ☐ Genel Müdürlük ☐ Bölge Müdürlüğü ☐ Şube Müdürlüğü
Unvanı / Statüsü	: ☐ Üst düzey yönetici ☐ Orta düzey yönetici ☐ Alt düzey yönetici ☐ Gişe Yetkilisi
Yaşı	: Cinsiyeti :
Eğitim Durumu	: ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Yüksek
Okul	: ☐ Üniversite ☐
Yüksek Lisans ☐ Doktora	
Toplam Çalışma Süresi	:
Bu İş Yerinde Çalışma Süresi	:

Bu Ölçekte: (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (3)Kararsızım Katılıyorum(4) ve (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<i>Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi</i>	1	2	3	4	5
1.İK stratejileri bu şirketin stratejileri ile etkin şekilde bütünleştirilmişlerdir	☐	☐	☐	☐	☐
2.İK uygulamaları aralarında tutarlılık sağlanacak şekilde bütünleştirilmişlerdir	☐	☐	☐	☐	☐
3. İK personeli İK stratejileri üzerinde etkilidirler	☐	☐	☐	☐	☐

4. İK stratejisi şirketin iş stratejisinden ayrıdır	☐	☐	☐	☐	☐
5. İK stratejisi şirketin stratejisinde gelecekte daha önemli olacaktır	☐	☐	☐	☐	☐
6. İK stratejisinin şirketin genel stratejisine bir girdi olarak az etkisi vardır	☐	☐	☐	☐	☐
7. Şirketin stratejik planı ile yöneticilerinin karakteri arasında uyum vardır	☐	☐	☐	☐	☐
8. Şirket yöneticilerinin karakterlerini şirketin uzun yıllar yürümesi için gerekli olacak şekilde belirlemiştir	☐	☐	☐	☐	☐
9. Şirket, uzun dönem stratejik amaçlarına ulaşmak üzere yöneticilerini teşvik etmek için ücret sistemini sürekli gözden geçirir	☐	☐	☐	☐	☐
10. Şirket iş ya da kurum stratejilerini uygulamaya yardımcı olmak üzere işe alma şekillerini değiştirir	☐	☐	☐	☐	☐
11. Şirket önemli personelini şirketin stratejik amaçlarını gerçekleştirebilme potansiyellerine göre değerlendirir	☐	☐	☐	☐	☐
12. İş analizleri işlerin gelecekteki icaplarına göre yapılır	☐	☐	☐	☐	☐
13. Geliştirme programları stratejik değişimleri destekleyecek şekilde tasarlanır	☐	☐	☐	☐	☐
Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları	1	2	3	4	5
1. Firmamızda resmi eğitim faaliyetleri mevcuttur	☐	☐	☐	☐	☐
2. Firmamızda kapsamlı eğitim politikaları ve programları mevcuttur	☐	☐	☐	☐	☐
3. Firmamızda yeni işe alınanlar için eğitim mevcuttur	☐	☐	☐	☐	☐
4. Firmamızda problem çözme becerisinin geliştirilmesine yönelik eğitim mevcuttur	☐	☐	☐	☐	☐
5. Firmamızda çalışanlarımıza kardan pay verilir	☐	☐	☐	☐	☐
6. Firmamızda prim sistemi mevcuttur	☐	☐	☐	☐	☐
7. Firmamızda performans ile ödül arasında ilişki kurulur	☐	☐	☐	☐	☐
8. Firmamızda kullanılan performans değerlendirme sistemi geliştirme odaklıdır	☐	☐	☐	☐	☐
9. Firmamızda kullanılan performans değerlendirme sistemi sonuç odaklıdır	☐	☐	☐	☐	☐
10. Firmamızda kullanılan performans değerlendirme sistemi davranış odaklıdır	☐	☐	☐	☐	☐
11. Firmamızda işe almada, seçicilik dikkate alınır	☐	☐	☐	☐	☐

12. Firmamızda uzmanlık ve beceriye göre personel seçimi yapılır	☐	☐	☐	☐	☐
13. Firmamızda personel seçimi adayın gelecek potansiyeline göre yapılır	☐	☐	☐	☐	☐
14. Firmamızda çalışanlar kararlara katılabilirler	☐	☐	☐	☐	☐
15. Firmamızda çalışanlar işe yönelik iyileştirmelere öneri getirebilirler	☐	☐	☐	☐	☐
16. Firmamız çalışanlarının görüşlerine değer verir	☐	☐	☐	☐	☐
Bu Ölçekte: (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (3)Kararsızım ve (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
İşletme olarak:(Entrepronuership Orientation: girişim odaklık)					
Proaktiflik	1	2	3	4	5
Yeni ürün ve hizmetleri piyasaya ilk kez sunmada rakiplerimize nazaran daha hızlı ve etkiniz	☐	☐	☐	☐	☐
Ürünlerde yaptığımız değişiklikler, rakiplerimizin yaptığı değişikliklere nazaran daha radikal	☐	☐	☐	☐	☐
Yeni ve yenilikçi ürünler geliştirmeye çok büyük önem veririz	☐	☐	☐	☐	☐
Rakiplerimizin hamlelerine cevap vermek yerine genellikle ilk hamleyi biz yaparız	☐	☐	☐	☐	☐
Rakiplerimizi etkisiz kılmak için her türlü rekabetçi faaliyette bulunmaktan kaçınmayız	☐	☐	☐	☐	☐
Rekabetçi agresiflik	1	2	3	4	5
Pazar payımızı artırmak için gerektiğinde karlılığımızı feda edebiliriz	☐	☐	☐	☐	☐
Pazar payımızı artırmak için genellikle fiyatları kırarız	☐	☐	☐	☐	☐
Yüksek Pazar payı için genellikle fiyatlarımızı rakiplerimizin fiyatlarının altında tutarız	☐	☐	☐	☐	☐
Nakit akışı ve karlılığı azaltma pahasına da olsa pazar payını artırmaya büyük önem veririz	☐	☐	☐	☐	☐
Yenilikçilik	1	2	3	4	5

İşletmemizde araştırma sonuçlarına dayanan teknik yenilikler çok çabuk kabul görür	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemizde ürün ve hizmet konusundaki yenilikçi fikirlere büyük oranda önem verilir	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemizde yenilik, proje yönetimlerinde kolayca kabul görür	☐	☐	☐	☐	☐
İnsanlar, yeni fikirleri, yeni uygulamaları işe yaramasa dahi bundan dolayı cezalandırılmazlar	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemizde Yenilikçilik (yenilikçi fikir ve uygulamalar) cesaretlendirilir	☐	☐	☐	☐	☐
Risk eğilimi	1	2	3	4	5
İşletmemizde yüksek getirili yüksek riskli projelere karşı güçlü bir eğilim vardır	☐	☐	☐	☐	☐
Faaliyetlerimiz genellikle yüksek risk içerir	☐	☐	☐	☐	☐
Hedeflerimize ulaşmak için koşullara bağlı olarak hiç denenmemiş faaliyetlerde bulunuruz	☐	☐	☐	☐	☐
Potansiyel fırsatlardan maksimum faydalanmak için kanlı mücadelelere girişmekten kaçınmayız	☐	☐	☐	☐	☐
İşletme olarak faaliyetleri yürütürken genellikle denenmiş, doğru yolları izleriz	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemizde yeni projeler birden bütün olarak değil, adım adım onaylanır	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemizde başlıca kararları verirken daha tutucu bir yol izlenir	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemizde; öğrenme odaklılık Learning orientation: (Hult et al. – 2003))					
Takım Yönelimi	1	2	3	4	5
1. İşletmemizin her kademesinde güçlü bir takım ruhu görmek mümkündür	☐	☐	☐	☐	☐
2.İşletmemizde birimler arası takım çalışması yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir	☐	☐	☐	☐	☐
3.İşletmemizde çalışanlar arasında amaç birliktelikleri vardır	☐	☐	☐	☐	☐
4.İşletmemizin vizyonu herkes tarafından kabul edilen ve ortak olarak geliştirilmiş bir vizyondur	☐	☐	☐	☐	☐

5.İşletme genelinde vizyonumuzu birbirimize anlatmaya, paylaşmaya özen gösteririz	☐	☐	☐	☐	☐
Sistem Yönelimi	1	2	3	4	5
6.İşletmemizin tüm birimleri birbirine bağlıdır	☐	☐	☐	☐	☐
7.Her bir birim işletmemize ne kadar değer kattığını bilir	☐	☐	☐	☐	☐
8.İşletme içinde yapılan tüm faaliyetler açık ve net bir şekilde tanımlanmıştır	☐	☐	☐	☐	☐
9.İşletme genlinde kimin ne iş yaptığı bellidir ve herkes tarafından bilinir	☐	☐	☐	☐	☐
10.Bütün faaliyetlerin işletme içindeki yeri ve önemi herkes tarafından bilinir	☐	☐	☐	☐	☐
Öğrenme Yönelimi	1	2	3	4	5
11.İşletmemizde öğrenme yeteneği, ilerlemenin temel anahtarı olarak görülür	☐	☐	☐	☐	☐
12.Gelişmenin bir aracı olarak öğrenme, işletmenin temel değerleri arasında yer almaktadır	☐	☐	☐	☐	☐
13.Öğrenmeye verdiğimiz önemden vazgeçersek geleceğimiz tehlike altına girer	☐	☐	☐	☐	☐
14.İşletmemizde çalışan eğitimine ayrılan kaynaklar masraf olarak değil yatırım olarak görülür	☐	☐	☐	☐	☐
15.İşletmemizde öğrenmeye verilen önem gün geçtikçe daha da artmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐
Ortak Hafıza Yönelimi	1	2	3	4	5
16.İşletmemizde edinilen deneyimlerin herkes tarafından paylaşılmasını sağlayan özel bir mekanizmaya sahibiz	☐	☐	☐	☐	☐
17.Başarısız girişimlerimizden dersler çıkarılır ve bu dersler çalışanlarla paylaşılır	☐	☐	☐	☐	☐
18.Önceki tecrübelerden öğrendiklerimiz sık sık tartışılarak unutulmalarına izin verilmez	☐	☐	☐	☐	☐
19.Şirketimizde bilgi birikiminin ve paylaşımının önemi sürekli vurgulanır	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemiz; Pazar Odaklılık (Market orientation) Narvey and Slater 1990					
Rakip Odaklılık	1	2	3	4	5
Rakiplerimizin işletmemizi tehdit eden hamlelerine hemen karşılık verir	☐	☐	☐	☐	☐

İşletmemizde rakiplerimizin stratejileri ile ilgili bilgileri sürekli toplarız ve bunları birbirimizle paylaşıyoruz	☐	☐	☐	☐	☐
Üst yönetimimiz rakiplerimizin güçlü yanlarını ve stratejilerini düzenli olarak ele alır, tartışır	☐	☐	☐	☐	☐
İşletme olarak rekabet avantajımızın olduğu alanlarda rekabete gireriz	☐	☐	☐	☐	☐
Müşteri odaklılık	1	2	3	4	5
İşletme olarak müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye olan bağlılığımızı sürekli izleriz	☐	☐	☐	☐	☐
İşletme hedeflerimizin temelinde müşteri memnuniyetini sağlama yer almaktadır	☐	☐	☐	☐	☐
Rekabet avantajını sağlamaya yönelik temel stratejimiz, müşteri ihtiyaçlarını anlamak üzerinde kurulmuştur	☐	☐	☐	☐	☐
Stratejilerimizi oluştururken “müşterilerimiz için nasıl artı değer üretiriz” i sürekli göz önünde bulundururuz	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemizde müşteri memnuniyeti sistematik bir şekilde sık sık ölçülür	☐	☐	☐	☐	☐
Fonksiyonlar arası koordinasyon	1	2	3	4	5
İşletme olarak satış sonrası hizmetlerin kaliteli bir şekilde sağlanmasına büyük önem veririz	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemizin tüm birimleri hedef pazarlarımızın ihtiyaçlarını karşılamak için koordineli bir şekilde çalışırlar	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemizin tüm birimleri birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır	☐	☐	☐	☐	☐
Her birimin üst düzey yöneticisi mevcut ve potansiyel müşterilerimizi düzenli olarak ziyaret eder	☐	☐	☐	☐	☐
Tüm birimlerimiz pazar ve müşterilerle ilgili bilgi/deneyimlerini birbirleriyle paylaşırlar	☐	☐	☐	☐	☐
Müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik tüm bilgiler işletmemiz genelinde paylaşılır	☐	☐	☐	☐	☐
Müşteri, rakip ve pazara yönelik bilgileri elde eden birimlerimiz bu bilgileri sadece kendilerine saklamaz, diğer birimlerle de paylaşırlar	☐	☐	☐	☐	☐
Tüm birimlerimiz hedef pazarlarımızın ihtiyaçlarını karşılamak için koordineli şekilde çalışır	☐	☐	☐	☐	☐

Sektör ortalamasını göz önünde bulundurarak firmanızı aşağıdaki faktörler açısından değerlendirdiğiniz.	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Kurum ve Çalışan Performansı (Financial Performance)	1	2	3	4	5
1. Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Mevcut tüm kaynaklarınıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığınız	☐	☐	☐	☐	☐
3. Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir	☐	☐	☐	☐	☐
4. Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı	☐	☐	☐	☐	☐
5. Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz	☐	☐	☐	☐	☐
6. Genel olarak karlılık düzeyiniz	☐	☐	☐	☐	☐