

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi: İşletmelerin Sahip Oldukları Bilgi ve İletişim Teknolojileri Kabiliyetlerinin Aracılık Rolü*

Ufuk Türen^a

Yunus Gökmen^b

İsmail Tokmak^c

Özet: İşletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan faktörler arasında sahip oldukları İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamaları ile Bilgi ve İletişim Teknolojileri (BİT) yetenekleri ön plana çıkmaktadır. Bu çalışmada İKY uygulamaları ile BİT yeteneklerinin işletme performansına (İP) etkileri incelenirken, BİT yeteneklerinin aracılık rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Ankara OSTİM Sanayi Sitesinde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre İKY uygulamaları ile BİT yeteneğinin İP'yi doğrudan olumlu yönde etkilediği gibi BİT yeteneklerinin aracılık etkisinin de bulunduğu belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: İnsan Kaynakları Yönetimi, İşletme Performansı, Bilgi ve İletişim Teknolojileri, Ankara, OSTİM

JEL Sınıflandırması: M12, M15

The Effects of Human Resource Management Practices on Firms Performance: The Mediating Role of ICT Capabilities

Abstract: Human Resources Management (HRM) Practices and Information and Communication Technology (ICT) capability of enterprise are considered one of the most important factors contributing competitive advantage. This study aims to reveal not only the impact of HRM practices and ICT capability on business performance (BP) but also the influence of ICT capability on the association between HRM practices and business performance. The findings based on analyses, which are conducted to the data collected from the firms located in OSTİM Organized Industrial Area in Ankara, demonstrate that HRM practices and ICT capability have positive impact on business performance while ICT capability has a mediating effect on the association between HRM practices and business performance.

Keywords: Human Resources Management, business performance, Information and Communication Technology, Ankara, OSTİM

JEL Classification: M12, M15

*Bu makalenin taslak hali genişletilmiş özet olarak 1.Ulusal Ünye İ.İ.B.F. İşletmecilik Sempozyumunda (2012) sunulmuştur.

^a PhD., Turkish Military Academy, Department of Industrial and Systems Engineering, Bitlis, Türkiye, uturen2011@gmail.com

^b PhD., Turkish Military Academy, Department of Industrial and Systems Engineering, Ankara, Türkiye, yunusgokmen@gmail.com

^c PhD., Ministry of National Defence, Ankara, Türkiye, ismail_tokmak@yahoo.com

1. Giriş

İşletmeler içinde buldukları yoğun rekabet koşulları altında her geçen gün kendilerini rakiplerinden farklılaştıracak ve onlara pazarda öne çıkma imkânı verecek stratejilerin, yol ve yöntemlerin arayışı içerisindeyler. Bu arayış içerisinde özellikle 1980'li yılların ortalarından itibaren yapılan araştırmalarda işletmelerin sahip oldukları insan kaynakları dikkat çekici bir şekilde öne çıkmaktadır (Som, 2008: 1278). Bu çalışmalarda insan kaynaklarının işletmeler için değeri vurgulanırken, insan kaynakları yönetiminin de çalışanların bireysel yetenek ve potansiyellerinden en iyi şekilde yararlanarak örgütsel hedeflere ulaşmaya çalışan stratejik bir süreç olduğu ifade edilmektedir (Storey, 1989). Öte yandan günümüzde iş görenlerin çalışma hayatına bakışlarındaki bir takım değişimler, çalıştıkları işletmelerden beklentilerini etkilemektedir. Bu beklentiler en temel anlamda çalışma hayatı ve sonrasında sağlanacak güvence, mesleki gelişim ve terfi imkânları şeklinde özetlenmektedir (Aksoy, 2005). Dolayısıyla hem küreselleşme ile birlikte artan rekabet hem de nitelikli çalışanların artan kıymeti, işletmeleri insan kaynağını daha iyi yönetmek için tedbir almak durumunda bırakmaktadır. Günümüzde insan kaynakları yönetimi; doğru işe doğru çalışanı bulma, işe alma, iş gereklilikleri ile ilgili yeteneklerini geliştirme, biriktirdiği bilgileri uygun bir biçimde toplama ve değerlendirme, çalışanı çalışma ortamında mutlu ve tatmin edecek özlük hakları ve örgütsel psikolojik destek enstrümanları ile destekleme, çalışanın performansını değerlendirme ve bu değerlendirmenin sonuçlarına göre adaletli bir biçimde mesleki gelişimine yön verme ve mümkün olduğunca ömür boyu istihdam felsefesiyle iş gören işveren ilişkisini basit ekonomik boyuttan daha yüksek boyutlara taşımak gibi misyonlara sahip olabilmektedir.

Bu rekabet koşullarında önemli konulardan bir tanesi de gerekli olan bilginin toplanması, yorumlanması ve karar verme noktalarına en seri ve etkin bir şekilde taşınabilmesidir. Bu amaçla bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) çok hızlı bir gelişim içerisindeydir. İşletmelerin bilgi ve iletişim teknolojileri konusundaki kabiliyetleri de pazarda rakipleri arasında fark yaratmaları için önemli bir unsur haline gelmiştir.

Bilgi teknolojilerindeki çok hızlı gelişim ve değişim hem üretim yöntemlerini, hem bilgi ve iletişim sistemlerini hem de örgüt içi dinamikleri büyük bir hızla değiştirmektedir. Bu etkileşim tek yönlü değil çift yönlüdür. Diğer çevresel koşullarda olduğu gibi değişen bilgi teknolojileri işletmeleri değiştirirken, işletmeler de müşteri olarak ihtiyaçlarını ortaya koyarak bilgi teknolojilerinin değişim trendini etkilemektedir. Bu karşılıklı evrilme süreci içerisinde en belirleyici üretim faktörü olarak örgütlerin insan kaynağı giderek daha önemli hale gelmektedir.

İşletmelerin varoluşlarını emin adımlarla sürdürebilmeleri için en önemli varlıkları olan insan kaynağını etkin yönetebilmeleri teknolojik gelişmeleri ile desteklenen bir insan kaynakları yönetimi anlayışıyla mümkün olabilir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları günümüzde dağınık bir yapılanma ve küresel bir işleyiş ile yola devam etme gerekliliği ile birlikte ancak zaman ve mekân kavramlarının kısıtlamalarını minimize edebilecek bazı örgütsel yetenekler ile mümkün olabilir. Bu yetenek yine işletme için stratejik bir özelliğe sahip olan bilgi teknolojileridir.

İyi tasarlanmış ve işletmenin uzun vadeli plan ve stratejileri ile uyumlu bir bilgi teknolojileri yeteneği üzerine konumlandırılmış insan kaynakları uygulamalarının (e-ikyü) başarılı olma ihtimali yüksektir. Özellikle bilgi teknolojileri ve insan kaynağı arasındaki arayüzü

oluşturan bilgi teknolojilerine hâkimiyet sistemlerin kullanılabilir olması anlamında oldukça önemli bir faktördür. İşletmelerdeki bilgi teknolojileri hem iç hem de dış (çevresel) paydaşları ilgilendiren boyut ve modüller içerebilirler. Bu modüllerin tamamı personelin takip edilen başarı kriterleri ile ilgili bilgi toplar, üretir ve depolarlar. Kaynak tedarik zinciri, tedarikçi yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi, çevresel diğer faktörlerden gerekli veri ve bilgi kaynağı sağlayan sistemler ve bu sistemlerin ürettiği veri ve bilgilerle mamul ve hizmet üretimini planlayan ve gerçekleştiren ve entegre olarak çalışan kurumsal sistemlerin varlığı insan kaynakları uygulamalarının çağdaş bir işletmede uygulanabilirliğini arttıracığı düşünülmektedir.

Her ne kadar özellikle e-İKY uygulamaları bilgi teknolojilerinin içine gömülü bir biçimde kullanılsalar da, kavramsal ve fonksiyonel olarak bilgi teknolojileri kavram ve konseptinden ayrı değerlendirilmesi gereken bir alandır. İşletmelerin diğer tüm fonksiyon alanları gibi İKY uygulamaları da bilgi teknolojileri yeteneği üzerine oturtulduğunda ve etkin çalıştırıldığında örgütsel verimliliğe daha fazla katkı sağlayacağı görülebilir. Bu bağlamda işletmelerdeki İKY uygulamaları ile işletme performansı arasında bilgi teknolojileri yeteneğinin hem sosyal hem de davranışsal olarak katalizör etkisi olabileceği anlaşılmaktadır. Bu etkinin ampirik bir araştırma ile irdelenmesinin bahse konu üç kavramın birbirlerine olan ilişkilerinin ortaya konulması özellikle işletmelerin stratejik yönetim süreçlerinde karar desteği sağlaması açısından önemlidir.

Bu çalışmada işletmelerdeki İKY uygulamaları ile BİT kabiliyetlerinin işletme performansına (İP) doğrudan etkileri incelenirken, ayrıca BİT yeteneklerinin aracılık rolü de belirlenmeye çalışılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek maksadıyla Ankara ili OSTİM Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde ampirik bir çalışma yapılmıştır.

2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve İşletme Performansı

İKY teorisyenlerine göre işletmelerin sahip olduğu insan kaynakları sınırsız potansiyele sahiptir. İşletmelerin görevi çalışanlarına kuvvetli yönlerini bulmalarında yardımcı olmak, onların bireysel gelişimlerini teşvik etmek ve onların bu potansiyellerini kullanabilecekleri ortamları oluşturmaktır. İKY anlayışında insanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin doğru bir şekilde belirlenmesi buna bağlı olarak kişisel ve örgütsel hedeflerin uygulanacak politika ve süreçlerle uyumlaştırılması esas kabul edilmektedir (Laka-Kakhebula, 2004: 17).

İnsan kaynakları yönetiminin işletmelerin içerisinde stratejik bir alan olarak kabul edilebilmesi için örgütsel performansa ve örgütsel hedeflere ulaşmada katkısının ortaya konulması ihtiyacı doğmuş ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performansa doğrudan ve diğer örgütsel süreç ve değişkenler aracılığı ile yaptıkları katkı son yıllarda çok yoğun olarak araştırılmaya başlanmıştır.

İKY uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışmalarda (Huselid, 1995; Delery ve Doty, 1996; Paauwe and Boselie 2005; Wright vd.,2005; Batt ve Moynihan, 2006; Tzafir ve Gur, 2007; Bloom ve Reenen, 2010, Özutku ve Çetinkaya, 2012; Alkalha vd., 2012; Triguero vd., 2012) seçilen farklı İKY uygulamalarının doğrudan veya dolaylı olarak örgütsel performansın çeşitli yönlerini etkiledikleri belirlenmiştir.

Yazında örgütsel performansla ilişkilendirilen İKY uygulamalarında farklılıklar görülmektedir. Devanna vd. (1984); işgören seçimi, ödüllendirme, performans değerlendirme ve geliştirme uygulamalarını, Chiu vd. (2002) eğitim, işgören geliştirme, ücretlendirme, işgören

seçimini, Akhtar vd. (2008) eğitim, kararlara katılım, iş güvenliği, iş tanımları, performans değerlendirme, kar paylaşımı, örgüt içi kariyer imkanları, Nakhleh vd. (2012) seçim, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ödüllendirme, çalışma ilişkileri, örgüt içi iletişim, görevlendirme, Abutayeh ve Al-Qatawneh (2012) iş analizi, personel seçimi, eğitim, performans değerlendirme, ücretlendirme, kariyer yönetimi, Alkalha vd. (2012) İK planlama, seçim ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, iş analizi, motivasyon, performans değerlendirme, kararlara katılım uygulamalarını örgütsel performans ile ilişkilendirmişlerdir.

Çağdaş yönetim anlayışında performans, bir işletmenin başarısını, diğer bir deyişle, işletmenin amaçlarına ulaşma düzeyini tanımlayan çok boyutlu bir kavramdır (Karaman, 2008, s. 413). İşletme performansının ölçülmesine yönelik yazında yapılan çalışmaları temel olarak iki grupta toplamak mümkündür (Eren, 2007). Birinci grup çalışmada işletme daha çok karlılık, büyüme, satışlar gibi finansal performansına dayalı olarak değerlendirilmeye çalışılmakta ve ölçme sürecinde gerek işletmeden gerekse bağımsız kaynaklardan elde edilebilecek objektif veriler kullanılmaya çalışılmaktadır. Ancak bu ölçüm yönteminin kullanılmasında araştırmacıların bahse konu objektif verilere ulaşması hukuki sınırlılıklar ve ticari kaygılar sebebiyle çok zor olabilmektedir. Buna bağlı olarak ikinci grup performans değerlendirme çalışmasında, daha çok yöneticilerin yargılarına dayalı olarak ve genellikle anket yöntemiyle elde edilen veriler kullanılmaktadır. Bu ikinci grup çalışmada finansal performans kriterlerinin yanı sıra, müşteri memnuniyeti, kalite, insan ilişkileri gibi finansal olmayan performans kriterleri konusunda da veri elde etmek mümkün olmaktadır. Yazında yer alan çalışmalarda objektif ve subjektif veriler arasındaki korelasyonun pozitif yönde yüksek derecede olduğu ifade edilmiştir (Dess ve Robbinson, 1984, Dollinger ve Golden 1992; Lyles ve Salk, 1996; Bart vd., 2011). Bu kapsamda çalışmalarda her iki tür veri aynı anda kullanılabilmesi gibi işletmelere ait objektif verilere ulaşamaması durumunda algıya dayalı subjektif verilerde kullanılabilir.

İKY ile işletme performansı arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarda da işletme performansı bu temel bakış açısına bağlı olarak farklı açılardan ele alınmıştır. Bu kapsamda Dyer ve Reeves (1995) insan kaynakları yönetimi sürecinin; çalışanlarla ilgili, örgütsel, finansal ve pazara yönelik dört farklı kategoride çıktısı olabileceğini ifade etmişlerdir. Bu kapsamda, İKY sürecinin çalışanlarla ilgili; işe devamsızlık, yüksek işgücü devir oranı, bireysel veya grup performansı gibi konularda, örgüte ilişkin; kalite, verimlilik ve servis konularında, finansal olarak kâr ve yatırımın geri dönüşümü konularında, pazar ile ilgili olarak ise; işletmenin finansal piyasalardaki değeri ile hisse sahiplerinin kazançları konularında çıktılarını olabileceği aynı çalışmada vurgulanmıştır.

Yazında yer alan diğer çalışmalarda; İKY uygulamaları; pazar performansı (Marangoz ve Biber, 2007), kârlılık (Terpstra ve Rozell, 1993; Delery ve Doty, 1996; Özutku ve Çetinkaya, 2012), verimlilik (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Patterson, 1997; Ichiowski vd., 1997; Bloom ve Reenen, 2010; Jahanian vd., 2012), hizmet kalitesi (Patterson, 1997; Ahmad ve Schroeder, 2003; Batt ve Moynihan, 2006; Irfan vd., 2009), finansal performans (Huselid, 1995; Gerhart ve Milkovich, 1990; Wan vd., 2002; Quresh, 2010), müşteri memnuniyeti (Rucci vd., 1998; Moynihan vd., 2001; Tzafir ve Gur, 2007; Scneider ve Barbera, 2011), satışlar (Rucci vd., 1998) gibi farklı işletme performansı boyutları ile ilişkilendirilmiştir. Literatürde İKY uygulamaları ile genel işletme performansı arasında ilişki kuran çalışmalar da bulunmaktadır (Huselid vd., 1997; Baird ve Meshoulam, 1988; Khan, 2010; Alkalha vd., 2012). Bu çalışmalarda İKY uygulamalarının işletme performansını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Bunun dışında, işletme performansı ile ilişkileri yoğun bir şekilde araştırma konusu yapılan ve birçok çalışmada işletme performansının öncülü olarak kabul edilen örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel güven gibi bazı değişkenlerin İKY uygulamaları ile ilişkisini inceleyen çalışmalar da mevcuttur. Bu kapsamda başarılı İKY uygulamalarının örgütsel bağlılığı (Paul ve Anantharaman,2004; Browning, 2006; Chew ve Chan, 2008; Zaitouni vd.,2011; Imran ve Ahmed, 2012; Triguero vd., 2012), personelin iş tatmin düzeyini (Mannheim, 1997; Petrescu ve Simmons, 2008; Mudor ve Tookson, 2011; Savaneviciene ve Stankeviciute, 2012; Bibi vd., 2012; Khan vd., 2012), örgütsel güveni (Guest ve Conway, 2000; Williams, 2003; Tzafrir ve Gur, 2007; Yılmaz ve Karahan, 2011), iş görenlerde örgütsel adalet algısını (Zhang ve Agarwal, 2009) olumlu yönde, işten ayrılma niyetini (Chow vd., 2007; Kuvaas, 2008; Joarder ve Sharif, 2011; Sujeewa, 2011; Kim, 2012) ise negatif olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuçların, yazında aynı değişkenlerin işletme performansı ile ilişkisini inceleyen çalışmalarla birlikte değerlendirilmesi durumunda, İKY uygulamalarının işletme performansını doğrudan olduğu gibi dolaylı olarak da olumlu yönde etkileyebileceği ifade edilebilir.

Türkiye’de 500 büyük sanayi kuruluşuna yönelik yapılan üç ayrı çalışmanın ilkinde, Biber (2006) İKY uygulamalarını; iş genişletme, iş zenginleştirme, iş basitleştirme, personel seçim sürecinin etkinliği ve performans değerlendirme sürecinin etkinliği olarak, işletme performansını ise finansal performans, pazar performansı, personelin iş tatmini ve firmaya bağlılığı olarak belirlemiştir. İkinci çalışmada, Haznedar (2006) İKY uygulamalarını; nitelikli personel seçme, eğitim ve geliştirme, takım çalışması, performans dayalı ücretlendirme ve performans değerlendirme olarak, işletme performansını ise nitel (finansal olmayan) ve nicel (finansal) performans olarak belirlemiştir. Üçüncü çalışmada ise Akin ve Erdost Çolak (2012) İKY uygulamalarını; işgücü planlaması, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ödüllendirme, çalışan ilişkileri, iç iletişim sistemleri olarak, işletme performansını ise işgücü devir hızı, işgücü verimliliği ve satışlar olarak belirlemişlerdir. Her üç çalışmada da araştırmacılar İKY uygulamaları boyutlarının büyük ölçüde işletme performansı boyutlarını pozitif yönde desteklediği sonucuna ulaşmışlardır.

Tokmak ve Polat (2010), Marmara ve İç Anadolu Bölgelerinde faaliyet gösteren 78 savunma sanayi işletmesine yönelik çalışmalarında, İKY uygulamalarını bütüncül bir bakış açısıyla ve işletme stratejileri ile ilişkisini de değerlendirerek, genel işletme performansına etkisini incelemişler ve stratejik insan kaynakları yönetiminin işletme performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna varmışlardır. Gürbüz ve Bekmezci (2012) ise Ankara’da faaliyet gösteren 259 savunma sanayi işletmesinde uyguladıkları çalışmada, İKY uygulamalarının işten ayrılma niyeti ve duygusal bağlılık ile ilişkisini incelemişler; başarılı İKY uygulamalarının, yazında işletme performansının boyutlarından birisi olarak kabul edilen işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği belirlemişlerdir.

Gerek yurtdışında gerekse yurtçinde yapılan çalışmalar incelendiğinde, İKY uygulamaları olarak farklı değişkenlerin ele alındığı görülmekle birlikte; işgören seçimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ile ücretlendirme ve ödüllendirmenin bu değişkenler içerisinde daha çok araştırma konusu yapıldığı görülmüştür (Snell ve Dean, 1992; Haznedar, 2006; Katou, 2008; Khan, 2010; Majumder, 2012; Nakhleh vd., 2012; Alkalha vd., 2012; Abutayeh ve Al-Qatawneh, 2012, Akin ve ERDOST Çolak, 2012). Bu çalışmada da İKY uygulamaları olarak Snell ve Dean (1992)’in çalışmasına paralel şekilde seçim, eğitim, performans değerlendirme ve ücretlendirme fonksiyonları ele alınmıştır. İşletme performansı ise Haznedar (2006) ve Triguero vd.(2012)’nin çalışmalarındaki benzer şekilde finansal (ciro karlılığı, aktif karlılığı vb.) ve finansal olmayan (nitelikli işgörenleri işletmeye çekebilme ve

işletmede tutabilme becerisi, müşteri memnuniyeti vb.) işletme performansı olarak iki ayrı boyutta ele alınmıştır.

3. İnsan Kaynakları Yönetimi, Bilgi ve İletişim Teknolojileri ve İşletme Performansı İlişkisi

Çevre koşullarının artan dinamik yapısına bağlı olarak işletmelerde, yöneticilerin doğru bilgiye, doğru zamanda ve doğru kanallardan erişebilmeleri önem kazanmış, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişim, işletmeler içerisinde yönetim bilgi sistemlerinin kurulmasını yaygınlaştırmıştır. Yönetim bilgi sistemlerinin amacı; bilginin, sistematik bir şekilde elde edilmesi, değerlendirilmesi, analiz edilmesi ve gerekli kullanıcıya zamanında, doğru, güncel ve minimum belirsizlik içererek aktarımının sağlanmasıdır (Saldamlı, 2008).

İKY 1980'li yıllardan itibaren işletme içinde sadece kayıtların tutulduğu bir fonksiyon olmaktan işletmenin stratejilerinin belirlenmesi aşamasından itibaren işletmeye katkı sunan stratejik bir konuma kaymıştır. Bu dönüşüme paralel olarak işletmelerde kurulmakta olan yönetim bilgi sistemlerinin insan kaynakları fonksiyonu ile ilgili boyutunu insan kaynakları bilgi sistemi (İKBS) oluşturmuştur. İnsan kaynakları bilgi sistemi (İKBS veya e-İKY) kabaca bir işletmedeki insan kaynaklarına ait bilginin toplanması, depolanması ve karar desteği sağlayacak biçimde analiz edilmesi için kullanılan sistemler olarak tanımlanmaktadır. BİT'in İKY fonksiyonunda kullanımı; insan kaynakları bilgi sistemi, bilgisayar tabanlı insan kaynakları yönetim sistemi, sanal insan kaynakları, web tabanlı insan kaynakları, e-İKY gibi farklı isimlerle ele alınmıştır. Bu isimlendirmelerden, İKBS ve e-İKY yazında daha çok kullanılmaktadır.

İKBS, daha çok İK departmanına sistematik bilgi ve teknolojik destek sağlamak amacıyla oluşturulan ve daha çok İK profesyonellerinin ulaşabildiği bir bilgi destek sistemi olarak görülmektedir (Ruel vd., 2004). 1990'lı yıllarda yaygınlaşmaya başlayan e-İKY ise işletmenin ihtiyaç duyduğu İKY uygulamalarını üzerinde barındıran, genellikle web tabanlı bütünleşik sistemler olarak tasarlanmış sistemler olup bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelere paralel olarak gelişmeye devam etmektedir (Aksoy, 2005; Öksüz, 2011).

E-İKY sistemleri içerisinde, yazılım ve donanım teknolojilerinin ötesinde; çalışanlar, İKY politikaları, süreçleri ve işlevleri ile ilgili bilgi ve uygulamaları da kapsar. Bu haliyle sistem sadece İKY profesyonelleri tarafından değil, yetki ve erişim hakları oranında her fonksiyon alanında görevli kademede yöneticileri ve işgörenleri tarafından da kullanılacak biçimde tasarlanmaktadır (Lawler ve Mohrman, 2003, Aksoy, 2005, Ruel vd., 2004, Doğan, 2011). E-İKY, erişilebilir ve kapsadığı işlemler açısından İKBS'ye nazaran daha geniş bir bilgi sistem ağını ifade etmektedir. İşletmelerde İKY uygulamalarının e-İKY sistemi oluşturularak yürütülmesi, İK departmanını işletme içerisindeki diğer fonksiyon alanları ile birlikte işletmenin BİT ihtiyacının temel belirleyicilerinden birisi yapmaktadır.

BİT tabanlı İK uygulamalarına imkân veren e-İKY sayesinde; İK departmanı son yıllarda işletme içerisindeki üstlenmiş olduğu stratejik rolünü daha etkin bir şekilde yürütebilecek imkânlarla kavuşmuştur. Bu bağlı olarak; işletmenin geri kalanı ile entegre olabilmekte, bütün politika, süreç ve faaliyetlerini işletme içerisinde tüm birimler ile koordineli bir şekilde yerine getirmekte, işletmenin stratejisi, yapısı ve kültürü ile tam uyum sağlayabilmektedir (Ulrich, 1997; Brockbank, 1999, Ruel vd., 2004). Bunun yanı sıra BİT tabanlı İK uygulamalarının, İK işlem maliyetlerini %75 oranında azaltılabileceği de ifade edilmiştir (Bell vd., 2006).

E-İKY, İK departmanının faaliyet alanlarının tamamına yönelik olarak, BİT tabanlı altyapı oluşturmaktadır. Bu bağlamda bu çalışmada ele alınan; seçim, eğitim, performans değerlendirme ve ücretlendirme süreçleri de e-İKY sayesinde daha hızlı, verimli ve sonuç alıcı olarak yürütülebilmektedir. E-İKY ile oluşturulan bilgi sistem ağları, internet siteleri ve sosyal medya kullanılarak, ihtiyaç duyulan iş alanları için daha çok adaya ulaşabilmekte, geleneksel yöntemlere göre işletme maliyetleri azalmakta, daha geniş kitlelere ulaşabilme imkânı sayesinde örgütün imajına katkı sağlamakta ve daha nitelikli insan gücüne ulaşabilme imkânı vermektedir. Oluşturulan bu geniş aday havuzu içerisinde seçim işlemleri daha hızlı ve etkin olarak yapılabilir (Saldamlı, 2008; Doğan, 2011).

İşletmelerde seçim sürecini müteakip veya farklı zaman aralıklarında uygulanacak eğitim faaliyetlerinde, BİT tabanlı eğitim sistemleri, uzaktan eğitim imkânları verebilmekte, eğitimlerin interaktif eğitim metodları ile daha etkin yürütülmesi sağlanmaktadır. E-İKY ile oluşturulan altyapı sayesinde, performans değerlendirme ve buna bağlı ücretlendirme süreçleri ile ilgili işlemlerin geleneksel yöntemlere göre daha basit ve hızlı bir şekilde yürütülmesine, bu süreçler sonucunda elde edilen bilgilerin süratle işlenerek diğer süreç ve karar destek sistemlerine aktarılmasına imkân sağlanmaktadır (Amstrong, 2006; Andersen ve Fagerhaug, 2002; Saldamlı, 2008; Doğan, 2011).

Saldamlı (2008), Tekirdağ ilinde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapmış olduğu çalışmada bilgi ve iletişim teknolojilerinin İKY faaliyetlerinde ne ölçüde kullanıldığını belirlemeye çalışmıştır. Çalışma sonucunda bilgi işlem teknolojilerinin daha çok, iş başvuru kayıtları, personel özlük işlemleri, ücretleme, performans değerlendirme gibi İKY faaliyetlerinde kullanıldığı belirlenmiş olmakla beraber, çalışma kapsamında yer alan işletmelerde İKY faaliyetlerinde BİT kabiliyetlerinin kullanımının orta düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. BİT kabiliyetlerinin İKY faaliyetlerindeki katkılarının vurgulandığı bir çok çalışmaya karşılık Giuri, Torrisi ve Zinovyeva (2008) ise İtalya'daki KOBİ'ler üzerinde BİT kabiliyetlerinin organizasyonel değişime etkilerini inceleyen çalışmalarında, BİT kabiliyetlerinin beklenenin aksine çalışanların yeteneklerinde bir gelişmeye neden olmadığını rapor etmişlerdir.

BİT kabiliyetleri, İKY uygulamalarına yapmış oldukları katkının yanı sıra, bilginin işletme içi ve dışı aktörler arasında daha hızlı iletilmesine ve işlenmesine de imkân sağlamaktadır (Sumner, 2000). Özellikle farklı departman ve kademelerde yer alan çalışanlar arasında bilgi ve tecrübelerin aktarılmasında sağladığı kolaylık sayesinde çalışanların görevleri ile ilgili belirsizliklerin azaltılmasında etkin bir role sahip olabilmektedir (Huber, 1990; Bensaou, 1993).

İşletmelerin sahip olduğu BİT kabiliyetlerinin işletmelerin farklı performans kriterleri üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu ifade edilmiştir (Majumdar vd., 2010; Moshiri ve Simpson, 2011; Madureira vd., 2011). Bu kapsamda, Kearns ve Lederer tarafından 2003 yılında ABD'de yapılan bir çalışmada bilgi teknolojilerinin işletmelere sağladığı rekabet avantajı düzeyleri ölçülmeye çalışılmış, çalışma aynı ölçek kullanılarak 2005 yılında Gökşen ve Yıldırım (2007) tarafından İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı 62 işletmede tekrarlanmıştır. Her iki çalışmada da bilgi teknolojilerinin işletmelerin işletme performansını ve rekabet konumunu yükselttiği sonucuna ulaşılmıştır. Güleş vd. (2003) ise, Konya'da faaliyet gösteren 66 işletmeye yönelik yapılan çalışmalarında, BT kullanımının küçük ve orta boy sanayi işletmelerinin performansına etkisini incelenmişler ve inceleme sonucunda, BT'yi daha yüksek düzeyde kullanan işletmelerin performanslarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

BİT yeteneklerinin aracılık etkisi ile ilgili de bazı çalışmalar bulunmaktadır. Zhou ve Chen (2009) organizasyonun BİT yeteneklerinin hizmet sektörü örnekleminde sistem ömür devri içindeki çeşitli değişkenler arasında aracılık etkisinin bulunduğunu bildirmektedir. Hsu ve Sabherwal (2011), Tayvan'daki büyük ölçekli firmalar örnekleminde gerçekleştirdikleri araştırmada, entelektüel sermaye ile yenilikçilik arasında bilgi yönetimi kabiliyetlerinin aracılık etkisi bulunduğu tespit etmişlerdir.

Zehir ve Acar (2005) ise, İstanbul Sanayi Odası (İSO)'na kayıtlı 121 işletmeye yönelik yaptıkları çalışmada sekiz farklı örgütsel yeteneğin algılanan işletme performansı üzerine etkilerini incelemişlerdir. Bahse konu çalışmada bilgi sistemleri yeteneği de örgütsel yeteneklerin boyutlarından birisi olarak belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre bilgi sistemleri yeteneğinin işletme performansı üzerinde doğrudan etkisinin bulunmadığı ancak etkisi bulunduğu belirlenen yeteneklerle işletme performansı arasındaki ilişki de aracılık etkisinin bulunduğu belirlenmiştir.

4. Araştırmanın Amacı, Kısıtları ve Varsayımları

4.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın birinci amacı, işletmelerin İKY uygulamaları ile sahip oldukları BİT kabiliyetlerinin performanslarına bir etkisinin bulunup bulunmadığını belirlemek, ikinci amacı ise İKY uygulamaları - işletme performansı ilişkisinde BİT kabiliyetlerinin aracılık rolünün bulunup bulunmadığını incelemektir. Araştırma, Ankara ili OSTİM Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerde yapılmıştır.

4.2. Araştırmanın Varsayımları

Elektrik Elektronik ile Teknoloji ve Bilişim sektörlerinde daha nitelikli işgörenlerin istihdam edildiği ve bu sektörlerde bilgi ve iletişim teknolojilerinin daha yoğun ve üst seviyede kullanıldığı varsayılmıştır. Araştırmanın örneklemini bu varsayım ön planda tutularak bu sektörlerden seçilmiştir.

Çalışmaya ilişkin bir diğer varsayımımız ise işletme yöneticilerinin çalışmada ele alınan her üç değişken (İKY uygulamaları, BİT kabiliyetleri ve işletme performansı) hakkında da yeterli bilgi sahibi olabilecekleri ve bütüncül bir bakış açısıyla bu konularda sorulan sorulara cevap verebilecekleri hususudur. Bu sebeple araştırmaya esas verileri toplamak için hazırlanan anket formu ile birlikte gönderilen çalışmaya ilişkin bilgilendirme yazısında formun yöneticiler tarafından doldurulması talep edilmiştir.

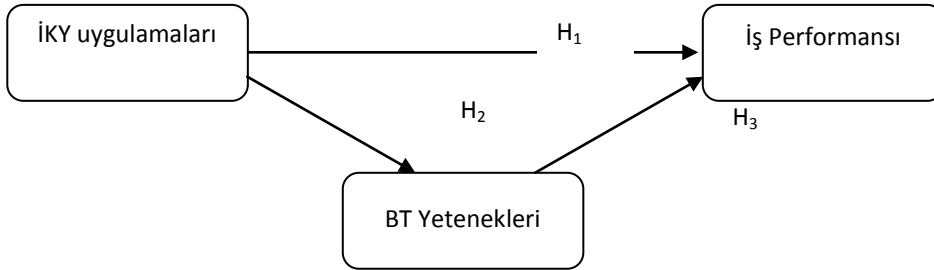
4.3. Araştırmanın Kısıtları

Çalışmada bazı kısıtlar da bulunmaktadır. Öncelikle araştırma Ankara'da OSTİM Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren Elektrik Elektronik ile Teknoloji ve Bilişim sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerde yapılmıştır. Bu durum model değişkenleri arasında tespit edilen ilişkilerin genellenmesi için bir kısıt oluşturmaktadır. Çalışmanın bir diğer kısıdı ise araştırmanın anket formundan elde edilen kesitsel veri ile gerçekleştirilmiş olmasıdır.

5. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bir organizasyondaki bilgi yönetimi kabiliyetlerinin sahip olunan BİT yeteneği ile doğrudan ilişkili olduğu gerçeğinden hareketle BİT yeteneğinin insan sermayesi, dolayısıyla insan sermayesini en iyileştirmeyi hedeflemesi beklenen İK uygulamalarının çeşitli performans göstergeleri ile ilişkisinde aracılık etkisinin beklenebileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de, görülmektedir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Çalışmada sınanacak hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

H₁ : İKY uygulamaları BİT yeteneğini pozitif ve anlamlı olarak etkiler

H₂: İKY uygulamaları İP’yi pozitif ve anlamlı olarak etkiler

H₃: BİT yetenekleri İP’yi pozitif ve anlamlı olarak etkiler

H₄: İKY uygulamaları ile İP arasındaki ilişkide BİT yeteneklerinin pozitif ve anlamlı yönde aracılık etkisi vardır.

6. Araştırmanın Yöntemi

6.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini Ankara ili OSTİM Sanayi Bölgesinde, Elektrik Elektronik ile Teknoloji ve Bilişim alt sektöründe faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Verilerin toplanmasında, hazırlanan çevrimiçi-anket formunun web adresi, Elektrik Elektronik sektöründe yer alan 319, Teknoloji ve Bilişim sektöründe yer alan 124, toplam 443 işletmeye e-posta ile gönderilmiştir. 25 Mart- 24 Haziran 2013 tarihleri arasında üç aylık süre zarfında 229 işletme yöneticisi anket formunu doldurmuştur. Yapılan kontroller sonucunda anketlerden ancak 167’sinin tam olarak doldurulduğu tespit edilmiş ve analizlere katılması uygun görülmüştür. İşletmelerin büyük kısmı KOBİ statüsünde olup; %2,9’ü (N=5) mikro işletme (personel sayısı: 1-9 kişi), %43,1’i (N=72) küçük işletme (personel sayısı: 10-49 kişi) ve % 52,1’i (N=87) orta boy işletme (personel sayısı:50-249) ve %0,2’si ise (N=3) büyük işletmedir. İşletmelerin %32,9’sı (N=112) 25 yaşın altındadır. İşletmelerin sermaye yapılarına bakıldığında %77,2’sinin yerli (N=129) ve %22,8’inin yerli-yabancı sermaye ortaklığı (N=38) olduğu görülmektedir. Katılımcıların demografik bilgileri incelendiğinde %31,7’si (N=53) bayan, %68,3’ü (N=114) erkektir. Katılımcıların %35,9’u (N=60) 20-30, %36,5’i (N=61) 31-40, % 23,9’si (N=40) 41-50 ve % 3,5’i (N=6) de 50-55 yaş aralığındadır. Katılımcıların şu andaki iş yerindeki çalışma süresi ortalaması 6 yıldır. Ayrıca katılımcıların %22,2’sinin ilköğretim-lise

(N=37), %27,5'inin ön lisans (N=46), %35,3'ünün lisans (N=59) ve % 15'inin yüksek lisans-doktora mezunu olduklarını ve %67,1'inin orta düzey (N=112), %32,9'unun ise üst düzey yönetici (N=55) olduklarını beyan ettikleri tespit edilmiştir.

6.2. Araştırmanın Ölçekleri

6.2.1. İKY Uygulamaları Ölçeği

İKY uygulamalarının ölçülmesinde Snell ve Dean (1992) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmış olup ölçek; işgören seçimi (7 ifade), eğitim (8 ifade), performans değerlendirmesi (9 ifade) ve ücretlendirme (8 ifade) olarak dört boyut, 32 sorudan oluşmaktadır. ABD'de imalat sanayi işletmelerinde yapılan çalışma sonucunda, geçerli ve güvenilir olduğu bildirilmiştir. Katılımcılar İKY ile ilgili olarak bu ifadelere hangi oranda katıldıklarını 7'li likert tipi ölçek üzerinde göstermişlerdir.

Çalışmada kullanılan İKY Uygulamaları Ölçeği (Snell ve Dean, 1992)'nin İngilizce'den Türkçe'ye çevirisinde Brislin, Lonner ve Thorndike (1973) tarafından önerilen beş aşamalı model kullanılmıştır. Bahse konu model; orijinal dilden hedef dile ilk çeviri, yapılan ilk çevirinin değerlendirilmesi, orijinal dile yeniden çevrilmesi, orijinal dile yapılan çeviri ile özgün ölçeğin eşitliğinin değerlendirilmesi ve uzmanlarla son değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır.

6.2.2. BİT Kabiliyetleri Ölçeği

İşletmelerde BİT kabiliyetlerinin ölçülmesi maksadıyla literatürde tasarlanmış ve uygulanmış bir takım ölçekler bulunmakta olup hepsi birbirinden farklı yaklaşımla işletmelerin bilgi teknolojileri kabiliyetlerini ölçmeye çalışmaktadır. Bu çalışmada İKY uygulamaları bağlamında bilgi teknolojilerine etkisi olabileceği değerlendirilen alt boyutlar oluşturularak ve mevcut literatürden (Feeny vd, 1998) faydalanılarak bir Türkçe ölçek hazırlanmıştır. Ölçek dört boyuttan oluşmakta olup; birinci boyutu, işletme çalışanlarının bilgi teknolojilerine yatkınlığını ve bu yatkınlığı arttırmak ve sürdürülebilir kılmak adına işletme tarafından alınan tedbirleri ele alan "BİT Eğitimi" (6 ifade) boyutudur. İkinci boyut, bilgi teknolojileri ile işletmenin stratejik hedeflerinin ne ölçüde uyumlu olduğunu ve strateji belirlemede bilgi teknolojilerinin önemini ölçmek için tasarlanmış olan "BİT Stratejisi" (5 ifade) boyutudur. "Haberleşme ve Güncel Takip Uygulamaları" (6 ifade) olarak isimlendirilen üçüncü boyut ise veri ve bilgi iletiminde bilgi teknolojileri yeteneğini ölçmek için tasarlanmıştır. Bu maddeler genel itibarıyla eş zamanlı bilgi ve veri aktarımında zaman ve mekân kısıtlarını azaltan uygulamalara hâkimiyeti ve bu hususlarla ilgili yeni teknolojilerin iş süreçlerine adapte edilme seviyesini ölçmeyi amaçlamaktadır. "İş Zekâsı Uygulamaları" (6 ifade) diye isimlendirdiğimiz dördüncü boyut ise, bilgi teknolojilerinin karmaşık karar süreçlerinde etkin kullanılma durumunu ölçmeyi hedeflemektedir. Ölçek toplam 23 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçek "Bilişim teknolojileri eğitime verilen önem artarak devam etmektedir" örneğine uygun önermelerle beşli likert ölçeğinde (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) hazırlanmıştır. Katılımcılardan son üç yıl içerisinde işletmelerinde yaşananları değerlendirerek soruları cevaplamaları istenmiştir.

6.2.3. İşletme Performansı Ölçeği

İşletmelerin performansını ölçmek için hazırlanan ölçek finansal (6 ifade), finansal olmayan (6 ifade) ve yenilikçilik (6 ifade) olmak üzere üç faktörden oluşmaktadır. Ölçeğin

finansal ve finansal olmayan boyutları Eren (2007) tarafından oluşturulan ölçekten faydalanarak oluşturulmuş, yenilikçilik ile ilgili boyutu ise Günday vd. (2011)'in çalışmasında kullandığı ölçekten alınmıştır. Ölçek; “son üç yılda pazar payındaki artış”, “ciro karlılığı”, “müşteri memnuniyeti”, “geliştirilen ürün ve hizmetlerin sayısı” gibi toplam 18 ifadeden oluşmakta ve katılımcılardan işletme performansı ile ilgili değerlendirmelerini beşli likerte uygun olarak (1=Sektöre göre çok daha kötü, 5=Sektöre göre çok daha iyi) yapmaları beklenmiştir.

6.3. İstatistiksel Analiz

Çalışma kapsamında elde edilen verilerin analiz edilmesinde SPSS 16.0 ile Amos 21.0 paket programları kullanılmıştır. Ölçeklerin iç tutarlılığı için Cronbach Alpha katsayılarına bakılmış, yapısal geçerliliği için ise önce açımlayıcı müteakiben doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmıştır. Nihai olarak regresyon analizi uygulanarak aracılık etkisi test edilmiştir.

7. Bulgular Ve Hipotez Testleri

7.1. Açımlayıcı Faktör Analizi

Her üç ölçek için toplanan verilerinin yapısal geçerliliği araştırmak maksadıyla Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmış. Örneklem analiz öncesinde KMO ve Barlett Testlerine tabi tutulmuş ve faktör analizine uygun olduğu tespit edilmiştir. IKY Uygulamaları Ölçeğinin (Snell ve Dean, 1992) orijinali dört faktör ve toplam 32 ifadeden oluşmasına rağmen, çalışma kapsamında elde edilen veriler sonucunda ücretlendirme faktörü altındaki son ifade her hangi bir faktör altında toplanmadığı için ölçekten çıkartılmıştır. Geri kalan 31 ifadeden seçim ve ücretlendirme ile ilgili ifadeler orijinal ölçekte olduğu şekilde bu faktörler altında toplanmış, performans değerlendirme ve eğitim faktörleri ise, orijinal ölçekten farklı olarak bu çalışmada tek faktör altında birleşmiştir. Üç faktörün toplam varyansı açıklama oranı yaklaşık %65 seviyesinde ve ölçeğin yapısal geçerliliğini önemli oranda destekler durumdadır. Ölçeğe ait AFA sonuçları Tablo 1’de sunulmuştur.

İşletme performansına ait ölçek başlangıçta oluşturulduğu şekilde üç faktör altında oldukça yüksek faktör yükleri ile toplamıştır. Yine üç faktörün toplam varyansı açıklama oranı yaklaşık %79 seviyesinde ve ölçeğin yapısal geçerliliğini destekler durumda olup AFA sonuçları Tablo 2’dedir.

Öte yandan, BIT kabiliyetleri ölçeğinde yer alan maddeler de başlangıçta tasarlandığı şekilde dört faktör altında yüksek faktör yükleri ile toplamıştır. Bu dört faktörün toplam varyansı açıklama oranı yaklaşık %71 seviyesindedir ve ölçeğin yapısal geçerliliğini benzer şekilde destekler durumdadır. Ölçeğe ilişkin AFA sonuçları Tablo 3’te gösterilmektedir.

Ayrıca yorumlanabilir, anlamlı faktörler elde etmek maksadıyla her üç ölçek için Bileşen Matrisi, literatürde yaygın olarak kullanılan Varimax yöntemi ile döndürülmüştür.

Her üç ölçeğe ilişkin AFA sonuçları incelendiğinde, tüm ölçeklere ait örneklem faktör yüklerinin 0,50’den büyük olduğu ve iki faktöre giren faktör yüklerinin arasındaki farkın da 0,1’den büyük olduğu görülmüştür (Tavşancıl, 2002). Ayrıca tüm faktör yükleri, Meyers, Gamst ve Guarino’nun (2005, s.507) belirttiği gibi, 0,6’nın üzerinde olduğundan “iyi” seviyede bulunmuştur.

Tablo 1. İKY Uygulamaları Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) Sonuçları

KMO:		BKT:		Döndürülmüş Matris Değerleri	
0,937		Yaklaşık χ^2	SD		Faktör Yükleri
		4498,153	465		
		p		Varyans (%)	
		0,000			
Faktör	Kod	Maddeler			
İşgören Seçimi	İK01	Personel seçim faaliyetleri ne kadar kapsamlı olarak yürütülmektedir		0,753	
	İK02	Açık olan pozisyona en doğru kişiyi seçmek ne kadar önemlidir		0,739	
	İK03	Genelde ihtiyaç belirlendikten sonra açık olan pozisyona bir kişinin seçilmesi ne kadar süre alır		0,811	
	İK04	Personel seçim kararları kaç kişi tarafından alınır		0,764	
	İK05	Açık olan bir pozisyona personel seçim sürecinin maliyeti genelde ne kadardır		0,831	
	İK06	Seçim yapılan her bir pozisyona ortalama kaç kişi müracaat etmektedir		0,709	
	İK07	İşyerinizde personel seçim faaliyetine ne kadar önem verilmektedir		0,626	
Eğitim ve Performans Değerleme	İK08	İşyerinizde çalışanlar için eğitim ne kadar yaygın olarak uygulanmaktadır.		0,723	
	İK09	İşyerinizde eğitim faaliyetlerine ne kadar öncelik verilir.		0,744	
	İK10	Eğitim faaliyetleri ne kadar resmi ve biçimseldir.		0,584	
	İK11	Son bir yılda eğitim alan personelin oranı nedir ?		0,657	
	İK12	Herhangi bir çalışan bir yıl içerisinde ortalama kaç saat formal eğitim almaktadır?		0,540	
	İK13	Çalışanların iştirak edebileceği kaç çeşit eğitim programı bulunmaktadır?		0,642	
	İK14	İşyerinizde çalışanların eğitimi için ne kadar para harcanmaktadır?		0,618	
	İK15	İşyerinizde eğitim faaliyetleri bir maliyet unsuru olarak mı yoksa yatırım olarak mı görülür?		0,642	
	İK16	Çalışanların performansının ölçülmesi için ne kadar çaba gösterilmektedir?		0,611	
	İK17	Performans standartlarını nasıl ifade edebilirsiniz?		0,703	
	İK18	Çalışanlar hedeflerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi sürecine ne sıklıkla katılırlar?		0,645	
	İK19	Çalışanların performansları hakkında görüşmeler ne sıklıkla yapılır ?		0,741	
	İK20	Performans görüşmeleri mevcut performanslar üzerine mi, gelecek performanslar üzerine mi odaklanır?		0,678	
	İK21	Çalışanlarla performans değerlendirme görüşmelerinde, kişisel gelişim yollarının bulunmasına ne kadar önem verilir?		0,716	
	İK22	Yükselme ve terfiler performans değerlendirme süreci ile ne ölçüde ilişkilidir?		0,608	
	İK23	Performans değerlendirme görüşmelerindeki yöntemi nasıl tanımlarsınız?		0,699	
	İK24	Her bir çalışanın performans değerlendirme sürecine kaç kişi katılmaktadır?		0,646	
Ücretlendirme	İK25	Aynı sektörde yer alan firmalarla karşılaştırıldığında ücretleri nasıl değerlendirirsiniz?		0,751	
	İK26	Önceki yıllar ile karşılaştırıldığında reel olarak (enflasyon farkı düştükten sonra) ücretleri nasıl değerlendirirsiniz ?		0,742	
	İK27	Ücretlerin düzeyi bu sektör için yeterince rekabetçi değildir.		0,790	
	İK28	Çalışanların ücretlerinin belirlenmesinde sektörde benzer işi yapanlara ödenen ücretler ne kadar dikkate alınır?		0,684	
	İK29	Ücretler kişisel performans ile ne kadar ilişkilidir?		0,656	
	İK30	Çalışanlar arasındaki ücret yelpazesi nasıldır?		0,726	
	İK31	Çalışanların ücretleri arasındaki farklılıklarda işletmeye yaptıkları katkılar ne ölçüde dikkate alınmaktadır?		0,607	
	İK32	Çalışanlar arasında gözde olanlar ücretlendirmede ne ölçüde dikkate alınır?		0,256	

Yöntem: Temel Bileşenler Analizi. **Döndürme Yöntemi:** Varimax.

Tablo 2. İşletme Performansı Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) Sonuçları

KMO:		BKT:			Faktör Yükleri	Döndürülmüş Matris Değerleri	
0.891		Yaklaşık χ^2	SD	p		Özdeğer	Varyans (%)
		3329,592	153	0,000			
Faktör	Kod	Maddeler					
Finansal Olmayan Performans	PER01	Müşterilerinizin memnuniyet düzeyi			0,796	8,394	46,632
	PER02	Müşteri Sadakati (Tekrar Müşteri Oranı)			0,820		
	PER03	İşletmenin tüketiciler gözündeki imaj ve itibarı			0,785		
	PER10	Nitelikli işgörenleri işletmeye çekme becerisi			0,810		
	PER11	Nitelikli işgörenleri işletmede tutabilme becerisi			0,857		
	PER12	İşgörenlerin verimliliği			0,788		
Finansal Performans	PER04	Ciro karlılığı (Kar/Toplam Satışlar)			0,874	4,388	24,378
	PER05	Aktif Karlılığı (Kar/Toplam Varlıklar)			0,880		
	PER06	İşletme karlılığında son üç yıldaki artış			0,867		
	PER07	Son üç yılda pazar payındaki artış			0,855		
	PER08	Son üç yıldır satışlardaki artış			0,835		
	PER09	Finansal yeterliliği (kaynaklarının likiditesi, yeni finansal kaynaklara ulaşabilme)			0,812		
Yenilikçilik Performansı	PER13	Rakiplerden önce pazara yeni ürün ve hizmetleri sunabilme becerisi			0,871	1,511	8,397
	PER14	Toplam ürün/hizmet portföyü içerisinde yeni ürün/hizmetlerin oranı			0,849		
	PER15	Yeni ürün ve hizmet projelerinin sayısı			0,859		
	PER16	İş yapma usul ve yöntemleri ile ilgili inovasyonların sayısı			0,885		
	PER17	Geliştirilen yeni ürün ve hizmetlerin kalitesi			0,860		
	PER18	Patent koruması altındaki inovasyonların sayısı			0,894		

Yöntem: Temel Bileşenler Analizi

Döndürme Yöntemi: Varimax.

Tablo 3. BIT Kabiliyetleri Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) Sonuçları

KMO:		BKT:			Faktör Yükleri	Döndürülmüş Matris Değerleri	
0.899		Yaklaşık χ^2	SD	p		Özdeğer	Varyans (%)
		2935,984	276	0,000			
Faktör	Kod	Maddeler					
BT Eğitim	BT01	Bilişim teknolojileri eğitime verilen önem artarak devam etmektedir.			0,781	9,556	39,817
	BT02	Çalışanlarımızın bilişim teknolojileri konusunda aldıkları eğitimin içeriği sürekli geliştirilir.			0,791		
	BT03	Çalışanlarımız yeni bilişim teknolojilerine uyum sürecini hızlandırmak hedefinin önceliği sürekli artmaktadır.			0,694		
	BT04	Yeni bilişim teknolojilerini araştırma ve bulma konusunda sürekli bir gelişim halindeyiz.			0,768		
	BT05	Çalışanlarımız yeni bilişim teknolojilerine uyum sağlama ve kabullenme hızı giderek artmıştır.			0,765		
	BT06	Yeni Bilişim Teknolojilerini işletme kültürüne uyumlaştırmada karşılaşılan problemler giderek azalmıştır.			0,724		
BT Stratejisi	BT07	Üst Yönetimin Bilişim Teknolojileri edinim sürecine katılımı sürekli artmıştır.			0,807	3,285	13,689
	BT08	Bilişim Teknolojileri uygulama planımızın, genel işletme strateji ve planları ile uyumu giderek artmıştır.			0,795		
	BT09	Firmamızın uzun dönemli Bilişim Teknolojileri planının hazırlanmasına ve uygulamasına verilen önem giderek artmıştır.			0,814		
	BT10	Bilişim Teknolojisi departmanımızın strateji üretmedeki etkinliği yükselmiştir.			0,795		
	BT11	Bilişim Teknolojilerinin işletme verimliliğine olan etkilerini devamlı ölçme beceri ve hassasiyetimiz artmıştır.			0,741		
Haberleşme ve Güncel Takip Uygulamaları	BT12	İnternet Üzerinden Satış hacmimiz yükselmiştir.			0,871	2,502	10,427
	BT13	İnternet bağlantı hızımız yükselmiştir.			0,871		
	BT14	Elektronik Posta ve İnternet Aktarmalı Sohbet (IRC) kullanımı frekansı artmış ve iç ve dış haberleşme için önem kazanmıştır.			0,874		
	BT15	Akıllı cep telefonları, tablet bilgisayarlar vb. mobil veri erişim ve iletim sistemleri kullanım sıklığımız ve etkinliğimiz artmıştır.			0,774		
	BT16	Ofis Otomasyonu (Excel, Word, Power Point) kullanma etkinliğimiz artmıştır.			0,816		
	BT17	İnternet sitemizin ziyaret edilme sıklığı artmıştır.			0,694		
İş Zekası Uygulamaları	BT18	Bilgisayar Destekli Üretim ve Tasarım etkinliğimiz artmıştır.			0,790	1,633	6,805
	BT19	Bilgisayar ile Satış Tahmini ve Raporlama etkinliğimiz artmıştır.			0,730		
	BT20	Elektronik İşgücü Planlama ve değerlendirme etkinliğimiz artmıştır.			0,789		
	BT21	Bilgisayarlı muhasebe ve Maaş Sistemimizin etkinliği artmıştır.			0,703		
	BT22	Stok ve Tedarikçi Yönetim Sistemimizin etkinliğimiz artmıştır.			0,761		
	BT23	Bilgisayar destekli karar destek sistemlerimizin etkinliği artmıştır.			0,799		
	BT24	Müşteri ve Müşteri Hizmetleri Yönetim Sistemimizin etkinliğimiz artmıştır.			0,789		

Yöntem: Temel Bileşenler Analizi

Döndürme Yöntemi: Varimax.

7.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Açımlayıcı Faktör Analizinden elde edilen bulgular ışında ölçekler faktör yapısını test etmek için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Her üç ölçeğe Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonuçları karşılaştırmalı olarak Tablo 4'te ve ölçeklerin DFA faktör yapısı Şekil 2-4'te ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 4'teki bulgular incelendiğinde; her üç ölçeğe ait örneklemelerin χ^2 sınaması kapsamında, $p=0,014<\alpha=0,05$ olduğundan, üç modelinde %95 güvenirlilik düzeyinde anlamlı olduğuna karar verilebilir. Her ne kadar üç ölçeğe ait örneklemelerin uyum indeks değerlerinin tamamı belirtilen mükemmel uyum eşik değeri geçmese de, bütün indeks değerleri kabul edilebilir uyum sınırları içindedir (Schermele, Moosbrugger ve Müller, 2003).

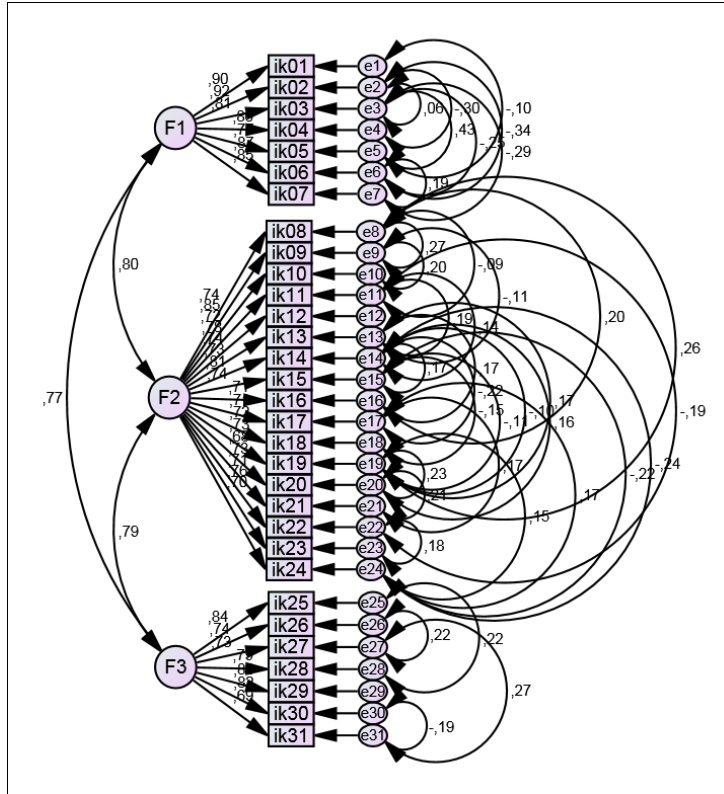
Tablo 4. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları

Parametreler	Kısaltması	Mükemmel Eşik Uyum Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Eşik Değeri	Ölçekler		
				İKY Uygulamaları	İşletme Performansı	BT Yeteneği
Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index)	GFI	$\geq 0,95^*$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95^*$	0,904	0,913	0,909
Düzeltilmiş Uyum İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index)	AGFI	$\geq 0,90^*$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90^*$	0,882	0,860	0,863
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Goodness of Fit Index)	CFI	$\geq 0,97^o$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97^*$	0,983	0,986	0,956
Normalleştirilmemiş Uyum İndeksi (Non-normal Fit Index)	NNFI	$\geq 0,90^*$	$0,90 \leq NNFI \leq 1,00^*$	0,977	0,979	0,947
Normalleştirilmiş Uyum İndeksi (Normal Fit Index)	NFI	$\geq 0,95^p$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95^*$	0,912	0,956	0,934
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root-Square-Mean Error of Approximation)	RMSEA	$\leq 0,05^v$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10^*$	0,036	0,052	0,057
Minimum Tutarsızlık (Minimum Discrepancy)	CMIN/DF	$\leq 2^*$	$2 \leq CMIN/DF \leq 3^*$	1,930	2,104	1,545
Örneklem Boyutu	N			167	167	167
Serbestlik Derecesi	SD			394	118	230
χ^2 Testi						
χ^2 Değeri	χ^2			760,324	248,317	355,33
Anlamlılığın Kesin Düzeyi	p	$\leq 0,05$		0,000	0,000	0,000

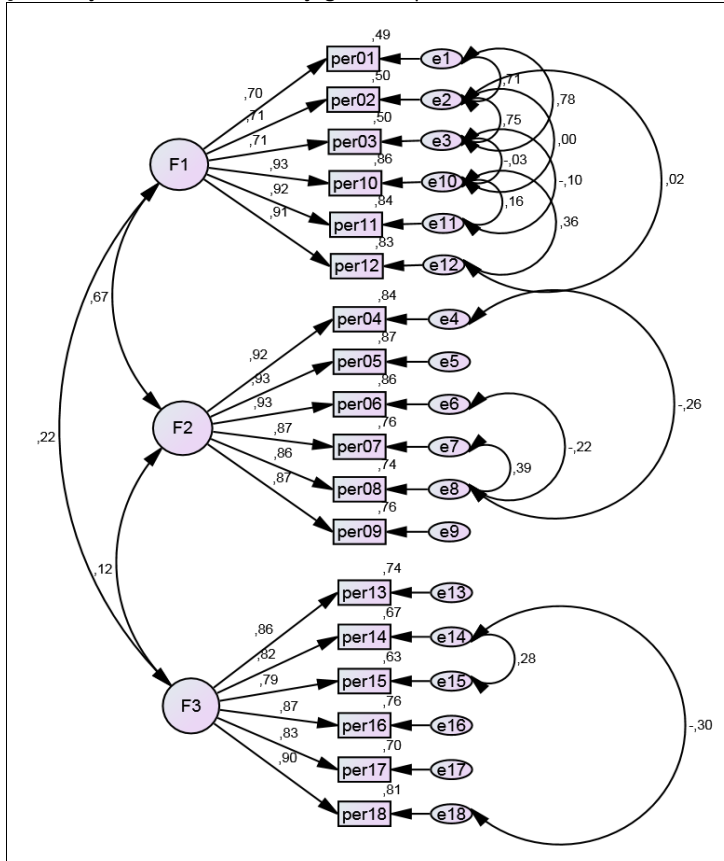
(^o): Byrne (1994) (^p): Schumacker ve Lomax (2004), (^{*}): Hu ve Bentler (1999), (^v): Steiger (1990), (^{*}): Marsh ve Hocevar (1985), Ullman (2001), (^{*}): Schermelleh, Moosbrugger ve Müller (2003)

Yazında GFI, AGFI, NFI, NNFI ve CFI değerlerinin 0.90 civarında ve üzerinde RMSEA ve RMR değerlerinin ise 0.10'dan düşük çıkması modelin gerçek verilerle uyumu için birer ölçüt olarak kabul görmektedir. (Anderson ve Gerbing, 1984; Becker vd., 2004). Uyum indekslerinden elde edilen değerler sonucunda, her üç ölçek ile ilgili yapının kabul edilebilir modeller olduğu söylenebilir.

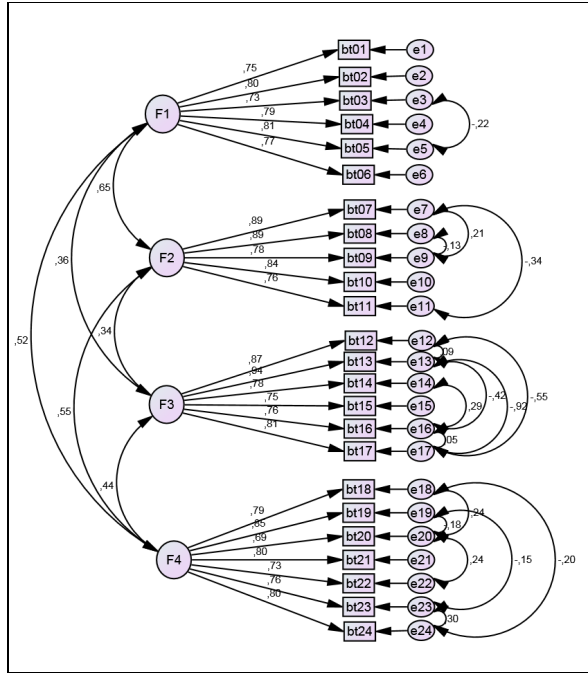
Şekil 2: İKY Uygulamaları Ölçeği DFA Yapısı



Şekil 3: İşletme Performansı Ölçeği DFA Yapısı



Sekil 4: BIT Yeteneği Ölçeği DFA Yapısı



7.3. İç. Tutarlılık Analizi

Ölçeklerin güvenilirliğinin (içsel tutarlılığının) değerlendirilmesinde en yaygın kullanılan metotlardan biri de Cronbach alfa testidir ve bu katsayının 0.70'den büyük olup olmadığının kontrol edilmesi büyük önem arz eder (Bülbül ve Demirer, 2008). Ölçeklerin iç tutarlılığını ölçmek amacıyla her üç ölçeğe ait örneklem alt boyutların iç tutarlılıkları hesaplanmış ve Tablo 3'te gösterilmiştir. Cronbach Alfa katsayıları İKY uygulamaları ölçeğine ait örneklem için 0,914 ile 0,948 arasında değişkenlik gösterirken; işletme performansı ölçeğine ait örneklem için 0,938 ile 0,961 arasında gerçekleşmiştir. BT yeteneği ölçeğine ait örneklem için ise 0,897 ile 0,918 arasında değişkenlik göstermiştir. Öte yandan ölçeklerin toplam Cronbach Alfa katsayısı incelendiğinde; İKY uygulamaları ölçeği için 0,970, işletme performansı ölçeği için 0,925 ve BIT kabiliyetleri ölçeği için 0,932 olduğu görülmüştür. Her üç Cronbach Alfa değerleri 0,70'den büyüktür. Ayrıca her üç ölçeğe ait maddelerin düzeltilmiş madde toplam korelasyonlarının tamamının varsayılan 0,20 değerinden (Büyüköztürk, 2007) yüksek olduğu tespit edilmiştir. Nihai olarak bu bulgular doğrultusunda ölçeklerin iç tutarlılığının sağlandığı söylenebilir.

Tablo 5. İç Tutarlılık Analizi

Ölçekler	Alt Boyutlar (Faktörler)	Sorular	(α)	Toplam (α)
İKY Uygulamaları	İKY1	1-7	0,948	0,970
	İKY2	8-24	0,954	
	İKY3	25-31	0,914	
İP	İP1	1-3 ve 10-	0,941	0,925
	İP2	4-9	0,961	
	İP3	13-18	0,938	
BT Yeteneği	BT Eğitim	1-6	0,897	0,932
	BT Stratejisi	7-11	0,916	
	Haberleşme ve Güncel Takip Uygulamaları	12-17	0,918	
	İş Zekâsı Uygulamaları	18-24	0,915	

(α = Cronbach Alfa)

7.4. Aracılık Etkisinin Analizi

BIT kabiliyetlerinin, İKY uygulamaları ile İP ilişkisi üzerindeki aracılık etkisinin sınanması için regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkide, birindeki değişimin diğerindeki değişim ile açıklanması maksadıyla uygulanan bir istatistiksel yöntemdir. Regresyon analizi, özellikle değişkenler arası neden sonuç ilişkisi sınanmasında etkin olarak kullanılmaktadır. Ayrıca birden fazla bağımsız değişken ile daha geçerli ve güçlü açıklayıcılığa sahip modeller sağladığından literatürde sık kullanılan temel istatistiksel analiz tiplerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Güriş ve Çağlayan, 2005, s. 199; Brooks, 2008, s. 89).

Çoklu doğrusal regresyon analizi uygulamadan önce, verilerin bu analizin temel varsayımlarını (normallik, çoklu doğrusal bağıntı, ardışık bağımlılık vb.) sağlaması gerekmektedir (Eroğlu, 2010, s. 207). Analiz edilen veriler zaman serisi olmadığından ardışık bağımlılık varsayımının kontrol edilmesine gerek yoktur. Modeldeki değişkenlerin normallik ve çoklu doğrusal bağıntı varsayımı sınamaları test edilmiştir. Modelde yer alan değişkenlerin normal dağılıma uyup uymadığı Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov testi ile sınanmış ve bu testte tüm değişkenler için $p > \alpha=0,05$ olduğundan %95 güvenilirlik düzeyinde tüm değişkenlerin dağılımının normal olduğu tespit edilmiştir. VIF değerlerinden hiçbiri 10'dan büyük veya Tolerans değerlerinden hiçbiri 0,2'de küçük olmadığı için (Tatlıdil ve Ortunç, 1996, s. 35) modelde çoklu doğrusal bağıntı olmadığı ve modelin kurulabileceği sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 7).

BIT kabiliyetlerinin, İKY uygulamaları ile İP ilişkisi üzerindeki aracılık etkisinin sınanması maksadıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi uygulanmıştır. Bu yöntemle göre, aracılık etkisinden söz edilebilmesi için üç şartın var olması gerekmektedir:

(1) Bağımsız değişkenin (İKY uygulamaları) aracı değişken (BIT kabiliyetleri) üzerinde bir etkisi olmalıdır.

(2) Bağımsız değişken (İKY uygulamaları) bağımlı değişken (İP) üzerinde etkili olmalıdır.

(3) Aracı değişken (BIT kabiliyetleri) ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin (İKY uygulamaları) bağımlı değişken üzerindeki (İP) regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin (BIT kabiliyetleri) de bağımlı değişken (İP) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

Yukarıda belirtilen şartları sınamak maksadıyla üç aşamalı regresyon analizi uygulanması gerekmektedir. Johnson ve Wichern (2002, s. 511) ve Kalaycı (2010, s. 331), faktör analizi sonucunda elde edilen faktörlere ait faktör skorlarının regresyon modelinde bağımsız değişken olarak kullanılabilmesini önermiştir. AFA'dan elde edilen faktör skorlarının aritmetik ortalaması kullanılarak üç aşamalı regresyon analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 6,7'de gösterilmiştir.

İlk üç hipotezin sınanması maksadıyla yapılan regresyon analizlerinin sonuçları incelendiğinde, her üç regresyon analizinde, $p=0,000 < \alpha=0,05$ olduğundan, Tablo 6'da yer alan modellerin istatistiksel olarak tümüyle anlamlı olduğuna % 95 güvenilirlik düzeyinde karar verilmiştir. Bu durumda yukarıda ifade edilen, birinci şart H_1 hipotezi ile, ikinci şart ise H_2 hipotezi ile sağlanmıştır. Üçüncü şartın sağlanıp sağlanmadığını kontrol etmek için belirtilen regresyon modeli uygulanmış ve elde edilen bulgular özet olarak Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 6. Regresyon Analizi Özeti

Hipotezler	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	S.H.	F	p	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken
H ₁	0,463	0,214	0,209	0,199	44,986	0,000	İKY	BIT
H ₂	0,810	0,656	0,654	0,198	314,619	0,000	İKY	İP
H ₃	0,597	0,356	0,351	0,331	36,657	0,000	BIT	İP

Tablo 7. Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Değişkenler	β_i	Standartlaştırılmış		S.H.	t değeri	p	Çoklu Doğrusal Bağın İstatistikleri	
			Katsayılar	β_i				Tolerans	VIF
1	β_0 (Sabit)	1,774		0,093	19,133	0,000			
	İKY	0,476	0,810	0,027	17,737	0,000	1,000	1,000	
Aracı Değişkenin Dâhil Edildiği Model	β_0 (Sabit)	2,779		0,232	11,956	0,000			
	İKY	0,338	0,915	0,029	18,842	0,000	0,390	0,786	
	BIT	0,340	0,226	0,073	4,665	0,000	0,390	0,786	

Bağımlı Değişken: İP

Tablo 7 incelendiğinde, modelde yer alan değişkenlerin katsayılarının $p=0,000 < \alpha=0,05$ olduğundan anlamlı olduğu ve BIT kabiliyetlerinin modele dâhil edilmesi ile birlikte İKY uygulamalarının regresyon katsayısının düşüş gösterdiği ve BIT kabiliyetlerinin modeldeki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir.

BIT kabiliyetlerinin, İKY uygulamaları ile İP arasındaki aracılık etkisinin gücünü görmek amacıyla alternatif olarak Sobel testi kullanılmıştır (Kenny vd. 1998). Sobel testi sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. BT Yeteneğinin Aracılık Etkisi - Sobel Testi Sonuçları

Sobel Testi	Test İstatistiği	2.4081
	S.H.	0.0222
	p-değeri	0.0160*

(*) $\alpha=0,05$ seviyesinde test değeri anlamlıdır.

Tablo 7’deki sonuçlar incelendiğinde, $p=0,00 < 0,05$ olduğundan, işletmelerin sahip oldukları BIT kabiliyetlerinin, İKY uygulamaları ile İP arasında tam aracılık etkisine sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgular ışığında araştırmanın hipotezleri ve analizlere göre sonuçları Tablo 9’dadır.

Tablo 9. Araştırmanın Hipotezleri ve Sonuçları

	Hipotez	Sonuç
1.	İKY uygulamaları BIT kabiliyetlerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler	Kabul
2.	İKY uygulamaları İP’yi pozitif ve anlamlı olarak etkiler	Kabul
3.	BIT kabiliyetleri İP’yi pozitif ve anlamlı olarak etkiler	Kabul
4.	İKY uygulamaları ile İP arasındaki ilişkide BIT kabiliyetlerinin pozitif ve anlamlı yönde aracılık etkisi vardır.	Kabul

8. Tartışma ve Sonuç

Çalışmada, İKY uygulamalarının işletme performansına bir etkisinin bulunup bulunmadığı ile böyle bir ilişki varsa bu ilişkide işletmelerin sahip olduğu BİT kabiliyetlerinin aracılık rolünün bulunup bulunmadığı incelenmiştir. Bu kapsamda Ankara ili OSTİM Sanayi Sitesinde Elektrik Elektronik ile Teknoloji ve Bilişim sektörlerinde faaliyet gösteren 443 işletmenin 167'sinin orta veya üst düzey yöneticilerinin katılımı ile bir çalışma yürütülmüştür.

Bahse konu sektörlerde; çevresel koşulların çok değişken, ürün ömürlerinin çok kısa ve küresel rekabetin daha yoğun yaşanıyor olması sebebiyle nitelikli işgücünün istihdam edilmesinin daha çok önem kazandığı, diğer taraftan bu sektörlerde yer alan işletmelerin BİT kabiliyetlerinin, aynı zamanda bu yeteneklerin kendi faaliyet alanları da olması sebebiyle diğer sektörlerde yer alan işletmelere göre daha üst düzeyde olabileceği değerlendirilmiş ve örneklem seçiminde bu hususlar dikkate alınmıştır.

Özellikle 1980'li yıllardan itibaren İK departmanının ve İKY'nin işletme içerisinde daha stratejik bir pozisyona doğru kayması ile birlikte İKY – işletme performansı ilişkisi sıklıkla incelenmiş ve çoğunlukla İKY uygulamalarının doğrudan veya dolaylı olarak işletme performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır (Huselid, 1995; Delery ve Doty, 1996; Paauwe and Boselie 2005; Wright vd., 2005; Batt ve Moynihan, 2006; Tzafir ve Gur, 2007; Bloom ve Reenen, 2010, Özutku ve Çetinkaya, 2012; Alkalha vd., 2012; Triguera vd., 2012).

Türkiye'de de İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı 500 büyük sanayi kuruluşuna yönelik farklı tarihlerde yapılan üç ayrı çalışmada, İKY uygulamalarının işletme performansını pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Biber, 2006; Haznedar, 2006; Akın ve Erdost Çolak, 2012). Bu çalışmada da yazında yer alan diğer çalışmalarda elde edilen sonuçlara paralel şekilde, İKY uygulamalarının, işletmelerin performansı üzerinde olumlu etkisinin bulunduğu belirlenmiştir.

Bu çalışmada incelenen hususlardan birisi de İKY uygulamaları ile BİT kabiliyetleri arasında bir ilişkinin bulunup bulunmadığıdır. Tekirdağ'da KOBİ'ler üzerinde yapılan çalışmada bilgi işlem teknolojilerinin İKY uygulamalarında kullanıldığı belirlenmiştir (Saldamlı, 2008). Bu çalışmada da yazında ifade edildiği ve beklendiği şekilde İKY uygulamalarının BİT kabiliyetleri üzerinde olumlu etkisinin bulunduğu belirlenmiştir.

İK departmanı gerek kendi içerisinde, gerek işletmedeki diğer ünitelerle, gerekse işletme dışı birimlerle yürüttüğü faaliyet ve süreçlerde daha hızlı ve doğru bilgiye ulaşabilmek ve işletmenin geri kalanı ile entegre olabilmek için işletmenin diğer fonksiyonları gibi BİT kabiliyetlerini kullanmaktadır (Ulrich, 1997; Brockbank, 1999, Sumner, 2000; Ruel vd., 2004). İK departmanı işletmenin diğer birimleri gibi işletmedeki BİT kabiliyetlerinin bir kullanıcısı ve aynı zamanda bu alanda işletme için ihtiyaçların da bir belirleyicisi konumundadır. Günümüzde artan e-İKY uygulamalarına paralel olarak işletmelerde sahip olması gereken BİT kabiliyetlerinin de bu uygulamaları destekler nitelikte olması gerekmektedir.

Ayrıca İKY uygulamalarının işletmelere sağladığı eğitim, yönlendirme, değerlendirme imkânları ile de BİT kabiliyetlerini olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir. BİT kabiliyetlerinin içinde bulunan BİT Eğitimi, BİT Stratejisi ve Haberleşme ve Güncel takip uygulamaları ve İş Zekası Uygulamalarının, İKY uygulamaları yoluyla yaratılan farkındalık ile geliştirilebileceği ve bu sayede BİT kabiliyetleri hususunda daha etkin ve öncü bir şirket profili yaratılabileceği değerlendirilmektedir.

İşletmelerin içinde bulunduğu çevresel koşullardaki belirsizliğin artmasına paralel olarak, karar vermek için yöneticilerin hızlı, doğru ve yerinde bilgiye olan ihtiyaçları da bu doğrultuda artmaktadır. Bu sebeple, işletmeler BİT kabiliyetlerini sürekli olarak üst düzeyde tutarak rekabette avantaj elde etme çabası içerisindeyler. Buna bağlı olarak yazında da BİT kabiliyetleri ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi farklı boyutlardan inceleyen ampirik çalışmalar artmaktadır. Bu alanda yapılan çalışmaların büyük bölümünde BİT kabiliyetlerini artırmak için çaba harcayan, yatırım yapan ve bu konuda başarılı olan işletmelerin performanslarının da olumlu olarak etkilendiği sonucuna varılmıştır (Majumdar vd., 2010; Moshiri ve Simpson, 2011; Madureira vd., 2011).

Güleş vd. (2003) ile Gökşen ve Yıldırım (2007) da Konya ve İstanbul'da faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapmış oldukları çalışmalarda BİT kabiliyetleri üst düzeyde olan işletmelerin rekabet düzeylerini ve performanslarını yükselttiklerini bildirmişlerdir. Bu çalışmada da BİT kabiliyetleri yüksek olan işletmelerin performanslarının pozitif yönde etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

BİT kabiliyetlerinin aracılık rolünün belirlenmesi için yapılan analizlerde ise BİT kabiliyetlerinin İKY uygulamaları ile işletme performansı arasında tam aracılık etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Buna göre işletmeler BİT kabiliyetlerini artırdıkça İKY uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisi de artmış olacaktır. İKY uygulamalarının BİT kabiliyetleri ile desteklenmesinin işletme performansı üzerindeki etkisinin tek başına İKY uygulamalarının etkisinden daha fazla olduğu teorisi bu çalışmanın bulguları ile desteklenmiştir. Birçok alanda olduğu gibi BİT kabiliyetlerinin İKY uygulamalarının işletme performansı üzerindeki olumlu etkisini arttıran bir katalizör rolü oynadığı görülmektedir. İKY uygulamaları yoluyla performansını arttırmak isteyen şirket yönetimlerine, bu çabaları BİT yatırımları desteklemenin uygun bir politika olacağı önerilebilir.

Bu araştırma bilgi ve iletişim teknolojileri ile nitelikli işgörenlerin önemli olduğu sektörlerde ve belirli bir zaman kesitini kapsayacak biçimde yapılmıştır. Model değişkenleri arasında tespit edilen ilişkilerin genellenmesi durumunda bu hususların dikkate alınması gerekmektedir. Gelecekte benzer araştırmaların farklı sektörlerde yapılmasının uygun olacağı düşünülmektedir.

Kaynaklar

- Abutayeh, B. & Al-Qatawneh, M., (2012). The Effect of Human Resource Management Practices on Job Involvement in Selected Private Companies in Jordan. *Canadian Social Science*, 8(2), 50-57.
- Ahmad, S. & Schroeder, R.G., (2003). The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences. *Journal of Operations Management*, 21,19-43.
- Akhtar, S., Ding, D.Z. & Ge, G.L., (2008). Strategic HRM Practices And Their Impact On Company Performance In Chinese Enterprises, *Human Resource Management*, 47(1), 15-32.
- Akın, Ö. & Erdost Çolak, H. E. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 85-114.

- Aksoy, B. (2005). Bilgi Teknolojilerinin Yarattığı Örgütsel Değişim: Nasıl Bir İnsan Kaynakları Yönetimi. *Bilgi Dünyası*, 6(1): 58-77.
- Alkalha, Z.S., Al-Zu'bi, H.A.D., Al-Dmour, H., Alshurideh, M. & Masa'deh, R. (2012), Investigating the Effects of Human Resource Policies on Organizational Performance: An Empirical Study on Commercial Banks Operating in Jordan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 51, 44-64.
- Andersen, B., & Fagerhaug, T. (2002). *Performance Measurement Explained: Designing and Implementing Your State-of-the-Art System*. USA: The American Society for Quality.
- Anderson J.C. & Gerbing D.W. (1984). The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Psychometrika*, 49, 155-173.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th Edition, London: Kogan Page Limited.
- Arthur, J (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Review*, Vol.37(4), 670–687.
- Baird, J. & Meshoulam, I. (1988). Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, Vol.13: 116-128.
- Baron, R. M. & D. A. Kenny, (1986). The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bart C, Bontis N & Taggar S. (2001). A model of the impact of mission statements on firm performance. *Management Decision*, 39(1): 19–35.
- Batt, R. ve Moynihan, L.M. (2006), Human Resource Management, Service Quality, and Economic Performance in Call Centers. Cornell University ILR School Center for Advanced Human Resource Studies, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1303&context=cahrswp> (Erişim Tarihi, 08.12.2012)
- Becker, A., Hagenberg, N., Roessner, V., Woerner, W. & Rothenberger, A. (2004). Evaluation of the self-reported SDQ in a clinical setting: Do self-report tell us more than ratings by adult informants? *European Child and Adolescent Psychiatry*, 13, 17-24.
- Bell, B.S., Lee S.W. & Yeung S.K., (2006). The Impact of eHR on Professional Competence in HRM: Implications for the Development of HR Professionals”, CAHRS Working Paper Series. Paper 403, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/403> (Erişim tarihi, 17.01.2012).
- Biber, L. (2006). İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Uygulama, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bibi, A., Lanrong, Y., Haseeb, M. & Ahmad, I. (2012). The Effect of Human Resource Management Practices on Employees' Job Satisfaction in the Universities of Pakistan. *Business Management Dynamics*, 1(12), 1-14.
- Bloom, N. ve Reenen, J.V. (2010). Human Resource Management and Productivity. National Bureau of Economic Research, NBER Working Paper Series, <http://www.nber.org/papers/w16019> (Erişim Tarihi, 01.12.12).

- Brockbank, W.(1999). If HR Were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR's Contribution To Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 38, 337-352.
- Brooks, C. (2008). *Introductory Econometrics for Finance*, Secon Edition, UK: Cambridge University Press.
- Browning, V. (2006). The Relationship Between HRM Practices and Service Behaviour in South African Service Organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 1321-1338.
- Bülbül, H. & Demirer, Ö. (2008). Hizmet Kalitesi Ölçüm Modelleri SERVQUAL ve SERPERF'in Karşılaştırmalı Analizi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 181-198.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Byrne, B.M. (1994). *Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chew, J. & Chan, C.C.A., (2008) Human resource Practices, Organizational Commitment and Intention To Stay. *International Journal of Manpower*, 29(6), 503-522.
- Chiu, R.K., Luk, V.W.M. & Tang, T.L. (2002). Retaining and Motivating Employees: Compensation Preferences in Hong Kong and China, *Personnel Review*, 31, 402-431.
- Chow, C.W.; Haddad, K. & Singh, G. (2007). Human Resource Management, Job Satisfaction, Morale, Optimism, and Turnover. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8(2), 73-88
- Delery, J.E. & Doty, D.H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions, *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.
- Dess G.G. & Robinson R.B.(1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3): 265-274.
- Devanna, M.A., Fombrun, C.J. & Tichy, N.M. (1984). A Framework For Strategic Human Resource Management. (Ed.) C.J. Fombrun, , N.M. Tichy & M.A. Devanna, *Strategic Human Resource Management*, New York: John Wiley.
- Doğan, A. (2011). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları. *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*, 2(2), 51-80
- Dollinger, M. & Golden, P. (1992). Interorganizational and Collective Strategies in Small Firms: Environmental Effects and Performance. *Journal of Management*, 18(4), 695-715.
- Dyer, L & Reeves, T. (1995). HR Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need To Go. *International Journal of Human Resource Management*, 6, 656-670.
- Eren, D. (2007). Örgütsel Hizmet Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Basılmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eroğlu, A. (2010). Çok Değişkenli İstatistik Tekniklerin Varsayımları, (Ed.) Ş. Kalaycı, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd.Şti.

- Feeny D.F. & Willcocks L.P (1998). Core IS capabilities for exploiting information technology. *Sloan Management Review*, 39(3), 9-22.
- Gerhart, B. & Milkovich, G. (1990). Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 11(4), 663-691.
- Gökşen, Y. & Yıldırım, F.K. (2007). Bilgi Teknolojilerinin İşletme Stratejileri ve Rekabet Avantajı Üzerine Etkisi ve Karşılaştırmalı Bir Alan Araştırması. *Review of Social. Economic & Business Studies*, 8, 309-330.
- Guest, D. & Conway, N. (2000). Peering into the black hole: the downside of the new employment relations in the UK, *British Journal of Industrial Relations*, 37(3), 367-389.
- Güleş, H.K., Bülbül, H. & Çağlıyan, V. (2003). Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletme Performansına Etkisi: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(6), 61-83.
- Günday, G., Ulusaoy, G., Kılıç, K. & Alpkan, L. (2011). Effects of Innovation Types On Performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662-676.
- Güriş, S. & Çağlayan, E. (2005). *Ekonometri*, İstanbul: Der Yayınları.
- Haznedar, B. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansına Etkileri. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hsu, I.C. & Sabherwal, R. (2011). From Intellectual Capital to Firm Performance: The Mediating Role of Knowledge Management Capabilities. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 58(4), 626-642.
- Hu, L.T. & Bentler, P.M. (1995). Evaluating model fit. (Ed.) R. H. Hoyle, *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (pp. 76-99). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Huselid, M.A, Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness As Determinations of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171- 188.
- Huselid, M.A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Ichniowski, C., Shaw, K. & Prennushi, G. (1997). The Effects of Human Resource Management Practice on Productivity. *American Economic Review*, 87, 291-313.
- Imran, A. & Ahmed, M., (2012). Impact of Human Resource Practices On Organizational Commitment: A Study Among Service Sector Employees in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(2), 81-90.
- Irfan, S.M., Mohsin, M. & Yousaf, I. (2009). Achieving Service Quality Through its Valuable Human Resources: An Empirical Study of Banking Sector of Pakistan. *World Applied Sciences Journal*, 7(10), 1222-1230.
- Jahanian, A., Nawaz, N., Yamin, R. & Nawaz, M.A. (2012). Human Resource Management and Productivity: A Comparative Study among Banks in Bahawalpur Division. *European Journal of Business and Management*, 4(8), 253-261.
- Joarder, M.H.R. & Sharif, M.Y., (2011). The Role of HRM Practices in Predicting Faculty Turnover Intention: Empirical Evidence from Private Universities in Bangladesh. *The Southeast Journal of Management*, 5(2), 159-178.

- Johnson, R.A. & Wichern, D.W. (2002). *Applied Multivaried Statistical Analysis*, 5th Ed. USA: Pearson Education Int.
- Kalaycı, Ş. (2010). *Faktör Analizi*. (Ed.) Şeref Kalaycı, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Karaman, R. (2008). İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(16), 411-427.
- Katou, A.A. (2008). Measuring the impact of HRM on organisational performance, *Journal of Industrial Engineering Management*, 01(02), 119-142.
- Kenny D.A., Kashy, D. & Bolger, N. (1998). *Data Analysis in Socialpsychology*, (Ed) D. Gilbert, S. Fiske, & G. Lindzey, *The Handbook Of Social Psychology* (ss.203-227). Berlin: Springer-Verlag.
- Khan, I., Ghauri, T.A. ve Akram, K. (2012). Relationship Between Job Satisfaction and HR Practices, an Empirical Research of Different Sectors of University Teachers in Pakistan. *International Journal of Learning & Development*, 2(3), 25-33.
- Khan, M.A. (2010). Effects of Human Resource Management Practices on Organizational Performance – An Empirical Study of Oil and Gas Industry in Pakistan, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 24, 157-175.
- Kim, S. (2012). The Impact of Human Resource Management on State Government IT Employee Turnover Intentions. *Public Personnel Management*, 41(2), 257-279.
- Kuvaas, B. (2008). An Exploration of How the Employee–Organization Relationship Affects the Linkage Between Perception of Developmental Human Resource Practices and Employee Outcomes, *Journal of Management Studies*, 45(1), 1-25.
- Laka-Mathebula, M.R. (2004). *Modelling The Relationship Between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Resources Management Practices And Organizational Trust*, PhD Thesis, University of Pretoria.
- Lawler, E.E. & Mohrman, S.A. (2003). HR as a Strategic Partner: What Does It Take To Make It Happen? *Human Resource Planning*, 26, 15-29.
- Li, E.Y., Chen, J.S. & Huang, Y.H. (2006). A Framework for Investigating the Impact of IT Capability and Organisational Capability on Firm Performance in the Late Industrialising Context. *International Journal of Technology Management*, 36(1-2-3), 209-229.
- Lyles M.A. & Salk J.E. (1996) Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: an empirical examination in the Hungarian context. *Journal of International Business Studies*, 27(5): 877-904.
- Madureira, A, Baken, N. & Bouwman, H. (2011). Value of Digital Information Networks: A Holonic Framework. *Netnomics*, 12(1), 1-30.
- Majumdar, S.K., Carare, O. & Chang, H. (2010). Broadband Adoption And Firm Productivity: Evaluating The Benefits Of General Purpose Technology. *Industrial and Corporate Change*, 19(3), 641-674.
- Majumder, T.F. (2012). Human Resource Management Practices and Employees' Satisfaction Towards Private Banking Sector in Bangladesh. *International Review of Management and Marketing*, 2(1), 52-58.

- Mannheim, B., Baruch, Y. & Tal, J. (1997). Alternative Models For Antecedents and Outcomes of Work Centrality and Job Satisfaction of High-Tech Personnel. *Human Relations*, 50(2), 1537-1561.
- Marangoz, M. & Biber, L. (2007). İşletmelerin Pazar Performansı ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 202-217.
- Marsh, H.W. & Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First- and higher-order factor models and their invariance across groups. *Psychological Bulletin*, 97, 562-582.
- Meyers, L.S., Gamst, G.C. & Guarino, C. (2005). *Applied Multivariate Research: Design and Interpretation*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Moshiri, S. & Simpson, W. (2011). Information Technology and the Changing Workplace in Canada: Firm-Level Evidence. *Industrial and Corporate Change*, 20(6), 1601-1636.
- Moynihan, L.M., Gardner, T.M., Park, H.J. & Wright, P.M. (2001). HR Practices and Customer Satisfaction: The Mediating Link of Commitment, Cornell University ILR School Center for Advanced Human Resource Studies. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1076&context=cahrswp> (Erişim Tarihi, 02.12.2012).
- Mudor, H. & Tooksoon, P. (2011). Conceptual Framework on The Relationship Between Human Resource Management Practices, Job Satisfaction, and Turnover. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 2(2), 41-49.
- Nakhleh, H.M.A, Patel, N.V. & Dangarwala, U.R. (2012). The Effectiveness of Human Resource Management Practices on Hotel Performance, *International Journal of Research in Commerce & Management*, 3(3), 64-69.
- Öksüz, B. (2011). E-İşe Alım Sürecinde Kurumsal Web Sitelerinin Kullanımı ve Konu Üzerine Bir Araştırma. *Zonguldak Karaelmas University Journal of Social Sciences*, 7(14), 267-283.
- Özutku, H. & Çetinkaya, M., (2012). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı Arasındaki İlişkide İçsel ve Dışsal Uyumun Moderatör Etkisi: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Alan Araştırması, *Ege Akademik Bakış*, 12(3), 351-367.
- Paauwe, J. & Boselie, P. (2005). Best Practices in spite of Performance: Just a Matter of Imitation? *International Journal of Human Resource Management*, 16, 987-1003.
- Patterson, M.G., West, M.A. Lawthom, R. & Nickell, S. (1997). *Impact of People Management Practices on Performance*, London: Institute of Personnel and Development.
- Paul, A.K. & Anantharaman, R.N. (2004). Influence of HRM Practices On Organizational Commitment: A Study Among Software Professionals in India, *Human Resource Development Quarterly*, 15, 77-88.
- Petrescu, A.I. & Simmons, R. (2008). Human Resource Management Practices and Workers' Job Satisfaction, *International Journal of Manpower*, 29(7), 651-667.
- Quresh, T.M., Akbar, A., Khan, M.A., Sheikh, R.A. & Hijazi, S.T. (2010). Do human resource management practices have an impact on financial performance of banks? *African Journal of Business Management*, 4(7), 1281-1288.
- Rucci, A.J., Kirn S.P. & Quinn R.T. (1998). The Employee-Customer-Profit Chain at Sears, *Harvard Business Review*, Jan-Feb., 83-97.

- Ruel, H., Bondarouk, T. & Loosie, J.K. (2004). E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM. *Management Revue*, 15 (3), 364-380.
- Saldamlı, A. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (13), 239-263.
- Savaneviciene, A. & Stankeviciute, Z. (2011). Human Resource Management Practices Linkage with Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Economics and Management*, 16, 921-928.
- Schermelleh, E.K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures, *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schneider, B. & Barbera, K.M. (2011). Driving Customer Satisfaction Through HR: Creating and Maintaining a Service Climate, A Research Collaboration Between the Society for Human Resource Management (SHRM) and the Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP). <http://www.shrm.org/research/futureworkplacetrends/documents/siop%20-%20creating%20a%20service%20environment%20through%20hr.pdf> (Erişim tarihi, 27.11.2012).
- Schumacker, R.E. & Lomax, R.G. (2004). A beginner's guide to structural equation modeling, Second edition. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Snell, S.A. & Dean J.W. (1992). Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective. *Academy of Management Journal*, 35(3), 467-504.
- Som, A. (2008). Innovative human resource management and corporate performance in the context of economic liberalization in India. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1278-1297
- Steiger, J.H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioural Research*, 25, 173-180.
- Storey, J. (1989). *New Perspectives on Human Resource Management*, London: Routledge.
- Sujeewa, W. (2011). Relationship between Human Resource Management Practices, Non – Managerial Employee Intention to Turnover in Garment Industry in Sri Lanka, *International Conference on Management, Economics and Social Sciences (ICMESS'2011)*, Bangkok: December.
- Sumner, M. (2000). Risk Factors in Enterprise-wide/ERP Projects, *Journal of Information Technology*, 15, 317-327.
- Tatlıdil, H. (1996). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz*, Ankara: Cem Web Ofset Ltd.Şti.
- Tavsancıl, E. (2002). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Terpstra, D.E. & Rozell, E.J. (1993). The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance. *Personnel Psychology*, 46(1), 27-48.
- Tippins, M.J. & Sohi, R. S. (2003). IT Competency and Firm Performance: is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal*, 24, 745-761.

- Tokmak, İ. & Polat, M. (2010). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi: Yenilikçiliğin Aracılık Rolü, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Triguero, R., Rena-Vinces, J., Rendon, M.G. & Sánchez-Apellaniz, M. (2012). Human Resource Management Practices Aimed at Seeking the Commitment of Employees on Financial and Non-Financial (Subjective) Performance in Spanish Firms: An Empirical Contribution. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 17(32), 17-30.
- Tzafirir, S.S. ve Gur, A.B.A. (2007). HRM Practices and Perceived Service Quality: The Role of Trust as a Mediator. *Research and Practice in Human Resource Management*, 15(2), 1-20.
- Ullman, J.B. (2001). Structural equation modeling. (Ed.) B. G. Tabachnick & L. S. Fidel, *Using Multivariate Statistics 4th ed* (pp 653- 771). Needham Heights, MA: Allyn ve Bacon.
- Ulrich, D. (1997). HR of the Future: Conclusions and Observations. *Human Resource Management*, 36, 175-179.
- Wan, D., Ong, C.H., Kok, V. (2002). Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in Singapore. *Compensation & Benefits Review*, 34(4), 33-42.
- Williams, J.G. (2003). The Importance of HR Practices and Workplace Trust in Achieving Superior Performance: A Study of Public-Sector Organizations. *International Journal of Human Resource Management*, Vol.14-1, 28-54
- Wright, P.M., Snell, S.A. & Dyer, L. (2005). New Models of Strategic HRM in a Global Context. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 875–881.
- Yılmaz, H. & Karahan, A. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Güven ve İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma. *İş-güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(3), 95-118.
- Zaitouni, M., Sawalha, N.N. & ElSharif, A. (2011). The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment in the Banking Sector in Kuwait, *International Journal of Business and Management*, 6(6), 108-123.
- Zehir, C. & Acar, A.Z. (2005). Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansına Etkileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 15-34.
- Zhang, H. & Agarwal, N.C. (2009). The Mediating Roles of Organizational Justice on The Relationships Between HR Practices and Workplace Outcomes: An Investigation in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 676-693.
- Zhou, Y. & Chen, X. (2009). Recap the Mediating Function of ICT in Service Process: A Framwork of Life Cycle Analysis. *Proceedings of International Conference on Management and Service Science (MASS 2009)*, Sept. 20-22, 2009, Wuhan/Beijing, China.

This Page Intentionally Left Blank