

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM SÜREÇLERİNİN PERFORMANSA ETKİSİ: ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ARACILIK ROLÜ VE BİR UYGULAMA

Semih SORAN, Yrd. Doç. Dr.

semih.soran@ozyegin.edu.tr, Özyeğin Üniversitesi

Mehmet Onur BALKAN, Yrd. Doç. Dr.

onur.balkan@gmail.com, Afyon Kocatepe Üniversitesi

Emin SERİN, Yrd. Doç. Dr.

eminserin@hotmail.com, THK Üniversitesi

Özet: Bu çalışma insan kaynakları yönetim süreçlerinin ve örgütsel öğrenmenin algılanan performans üzerindeki etkilerini ve örgütsel öğrenmenin insan kaynakları yönetim süreçlerinin algılanan performansa etkisinde aracılık etkisi olup olmadığını araştırmayı amaçlamaktadır. Çalışma kapsamında 18 farklı küçük-orta boy işletmede çalışan 220 kişiden toplanan veriler hiyerarşik regresyon analizine tabi tutulmuştur. Araştırma sonuçları insan kaynakları yönetim süreçlerinin algılanan performans üzerinde etkisi olduğunu, ayrıca örgütsel öğrenmenin insan kaynakları yönetim süreçlerinin algılanan performansa etkisinde aracılık ettiğini göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: İKY, performans, örgütsel öğrenme.

THE EFFECT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PROCESSES ON PERFORMANCE: MEDIATOR EFFECT OF ORGANIZATIONAL LEARNING AND AN IMPLEMENTATION

Abstract: This study aims to search either there is an effect of human resource management processes and organizational learning on perceived performance, besides if there is a mediational effect of organizational learning on the relationship between human resource management processes and perceived performance. The data was gathered from 220 employees that are working in small-medium enterprise. The data was analyzed using hierarchical regression analysis. Result showed that there was an effect of both human resource management processes and organizational learning on the perceived performance. Besides, organizational learning had a mediator effect on the relationship between human resource management processes and perceived performance.

Keywords: HRM, performance, organizational learning.

1. GİRİŞ

Çalışanların ve organizasyonun performansını arttırmak günümüzde işletmelerin temel amaçlarından biridir. Organizasyonlar ancak bu şekilde ayakta kalabileceklerinin ve diğer işletmelerle rekabet edebileceklerinin farkındadırlar. Rekabet ortamında ayakta kalabilmek, insan kaynağının sürekli olarak beslenmesi ve geliştirilmesi ile mümkündür. Bu anlamda performans ölçümü ve alınan geri bildirimler çalışma hayatında işletmeler açısından hayati önem taşır. Bu nedenle performans uzun yıllardır ilgi çeken bir konu olmakla ve her geçen gün önemini arttırmaktadır. Bunun yanında ise, performans ölçütleri de hızla değişmekte ve farklı başlıklar altında ele alınmaktadır. Günümüzde işletmelerin iş süreçlerinde daha çok takım çalışmasına yer vermesi, bireysel performansın yanında organizasyon performansı da ön plana çıkarmıştır. Bunun sonucu olarak performans ile ilgili yapılan araştırmalarda da bu yönde bir artış gözlenmektedir.

Günümüz sektör koşullarında küçük ve orta boy işletmelerin esnek yapıları sayesinde rekabet güçlerinin artırmaları, performans ve performansı etkileyen hususlar üzerinde daha fazla eğilmeleri gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu anlamda küçük-orta boy işletmelerde de performans konusu düşünülmesi ve araştırma yapılması gereken bir konu haline gelmiştir.

Araştırmalar incelendiğinde performans konusu genel olarak insan kaynakları çerçevesinden ele alınmakta ve değerlendirilmektedir. İnsan kaynakları yönetim uygulamaları işletmede çalışanlarının ihtiyaçlarını tespit ve çözüm getirme üzerine odaklanmıştır. Çalışanın daha etkin, verimli, yenilikçi, yetiştirilmiş ve mutlu olması için gerekli ortamı ve gereklilikleri sağlamak, insan kaynakları uygulamalarının temelini oluşturur. Bu bağlamda, işletmede uygulanan insan kaynakları süreçleri, performansı arttırabileceği gibi, zaman zaman performans üzerinde olumsuz etkiye de bulunabilmektedir. Bu durumda rekabet edebilen bir küçük-orta boy işletme oluşturmak açısından incelendiğinde, insan kaynakları yönetim süreçleri performans artırılması açısından önemlidir.

Bilgi toplumunda işletmeler rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla bilgiyi önceden elde etmek ve bilgi teknolojilerinden olabildiğince faydalanmak durumundadırlar. Bu da örgütsel öğrenme vasıtasıyla gerçekleşmektedir. İşletmeler ancak bu şekilde bilgi kaynağına erişebileceklerinin, temel beceri ve yetenekleri çerçevesinde performanslarını arttırabileceklerinin ve süreci başarılı yönetebildikleri takdirde uzun dönemde çeşitli avantajlara sahip olabileceklerinin farkında olmalıdırlar. Bu noktada bilginin gerek elde edilmesi ve gerekse kullanılmasında işletmelerin, sürekli olarak öğrenme odaklı süreçler benimsemesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Bu temel düşünceden şekillenen bu çalışmada, çeşitli küçük-orta boy işletme çalışanından toplanan veriler ışığında, insan kaynakları yönetim süreçlerinin, algılanan performansı etkileyip etkilemediği ve bu bağlamda örgütsel öğrenmenin bu ilişkiye ne şekilde ve nasıl aracılık ettiği araştırılmıştır.

II. PERFORMANS KAVRAMI

Bir işletmenin gelişmesi ve yenileşmesi maddi kaynaklarının yanında, insan kaynağı ile ilgilidir. İnsan kaynaklarının da işletme için en temel ve vazgeçilmez özelliği, işletmenin amaçları gerçekleştirmek için gösterdiği performanstır. Performans ve performans yönetimi ilkelerini uygulamayan bir işletmenin, insan kaynağından gerekli verimi sağladığı düşünülemez.

Alinyasında performans ile ilgili pek çok çalışma ve bununla birlikte tanımlamalar yapılmıştır. Performans; çalışanın, kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içerisinde gerçekleştirmesidir (Bayram, 2006). Örgütsel davranış açısından performans, çalışanın örgütsel amaçları gerçekleştirmek için görevi ile ilgili eylemlerinin ve işlemlerin sonunda elde ettiği üründür. Bu ürün mal, hizmet, düşünce türünden olabilir (Başaran, 1991). Performansla ilişkili olan performans yönetim sistemi ise; gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşabilmek için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Barutçugil, 2004). Performans yönetim süreci içinde değerlendirme ayrı bir yer tutmaktadır. Uyargil (1997), performans değerlendirmenin önemini insan kaynağına ilişkin stratejik veri üretmek olarak belirtmiş ve işletmelerin bu şekilde gelecekte ihtiyaç duyacakları bilgileri elde edebileceklerini vurgulamıştır. Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç olduğu halde kurum içinde insan kaynakları yönetimi bakımından çok önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü kurumun çalışanlarının başarılarını ve başarısızlıklarını görmesi daha sonraki çalışmalarını düzenlemesi kadar çalışanların motivasyonu bakımından da önemlidir (Fındıkçı, 2003). Performans değerlendirmenin nihai hedefi ise çalışanın performansını geliştirmektir. Barutçugil (2004), çalışanın performansını geliştirmenin, organizasyonun görevini elde etmesine yardımcı olacağını, insan kaynaklarının kalitesini yükselteceğini, sürekli öğrenme ve profesyonel gelişme için uygun ortam oluşturacağını belirterek; performansın yüksek düzeyde olmasına yardım edeceğini belirtmiştir. Performansı etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Mathis (2008) organizasyonlarda performansı etkileyen unsurlar olarak fiziksel unsurlar, finansal unsurlar, maddi olmayan unsurlar ve insan unsurunu saymış ve bu unsurların her birinin, her organizasyon için içinde bulunan örgüt kültürü ve iklimine göre ayrı ayrı özellikler taşıdığını belirtmiştir. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu kabul edilen insan kaynakları yönetim süreçleri ve örgütsel öğrenmenin etkisi incelenecektir.

III. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM SÜREÇLERİ VE PERFORMANS

İnsan kaynakları yönetim süreçleri, işletme çalışanlarının stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için daha verimli bir şekilde yönetilebileceği konusunu ele alır. Çalışanların işinde daha üretken ve verimli olabilmeleri için ne yapıldığı, ne yapılabileceği ve ne yapılması gerektiği üzerinde durur. İnsan kaynakları yönetim süreçleri örgütte rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politikalar oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme etkinliklerini içeren bir disiplin olarak tanımlanabilir (Yüksel, 1998). Örgütsel amaçlara çalışanlarla ulaşılır. Dolayısıyla çalışanları bir maliyet olarak değil, kaynak olarak görmek gerekmektedir. Çalışanlara yatırım yapılarak, geliştirilerek var olan değerleri artırılır. Örgütsel verimlilik bütünleşmiş örgüt ve insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesine örgütsel kültüre biçim verilmesine yakın ilgi ve dikkat göstermekle artırılabilir (Canman, 2000). İnsan kaynaklarına yapılan yatırımlar çoğu işletme sahibi tarafından gereksiz olarak görülmektedir; çünkü bu yatırımlar kısa vadede sonuç vermemektedir. İşletmeler, acil sorunlara genellikle pratik çözümler elde etmek isterler ve insan kaynakları araştırmalarına zaman ve para harcamak çok cazip değildir (Bulut, 2012).

Etkili insan kaynakları yönetim süreçleri ve stratejileri açık bir şekilde verimliliğin gelişmesine katkıda bulunmakta, firmaların farklı insan kaynağı algılamaları, farklı insan kaynağı stratejileri ortaya çıkarmakta ve buda işletme performansına yansımaktadır (Marangoz, Biber, 2007). Son dönemde uygulamalarının işletme performansına doğrudan ve diğer süreç ve değişkenler aracılığı ile yaptıkları katkı yoğun olarak araştırılmaya başlanmıştır (Türen, Gökmen, Tokmak, 2013).

Literatür incelendiğinde, Devanna, Fombrun'un (1984): işgören seçimi, ödüllendirme, performans değerlendirme ve geliştirme uygulamalarını; Nakhleh, Patel, Dangarwala'nın (2012): seçim, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirmeme, ödüllendirme, çalışma ilişkileri, örgüt içi iletişim, görevlendirmelerini; Chiu, Luk, Tang'ın (2002) eğitim, işgören geliştirme, ücretlendirme, işgören seçimini; Akhtar, Ding, Ge'nin (2008) eğitim, kararlara katılım, iş güvenliği, iş tanımları, performans değerlendirme, kar paylaşımı, örgüt içi kariyer imkânları ile örgütsel performansı İnsan kaynakları yönetim süreçleri ile ilişkilendirdikleri görülmektedir. Yapılan çalışmalar, İnsan kaynakları süreçlerinin örgütsel performans üzerinde etkili olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır (Ngo, Turban, Lau, Lui, 1998; Huselid, 1995). Çalışmamızda İnsan kaynakları yönetim süreçleri, Personel Seçme ve Yerleştirme, Performans Değerlendirme, Personel Eğitimi Yönetimi, İş-aile dengesi olmak üzere dört ana başlık altında incelenmiştir. Sonuç olarak İKY süreçleri ile algılanan performans arasındaki ilişkiyi incelemek üzere aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

Hipotez 1: İnsan kaynakları yönetim süreçleri, performans üzerinde etkilidir.

IV. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE PERFORMANS

Öğrenen organizasyon teorisinin mimarlarından Peter Senge, öğrenen organizasyonları, bireylerin gerçekten istedikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini durmadan genişlettikleri, içinde yeni ve coşkulu düşünme tarzlarının durmadan beslendiği, kolektif özlemlere gem vurulmadığı ve insanların nasıl birlikte öğrenileceğini sürekli olarak öğrendiği organizasyonlar olarak tanımlamıştır (Özdevecioğlu, 2007). Örgütsel öğrenme, bireysel öğrenmeye benzer olarak durumların ve olayların çözülmesinde yeni bir yol geliştirmeyi içerir. Bireysel öğrenmenin aksine kolektif öğrenme organizasyonun hareketlerinin sonuca dönüşmesini yorumlamada yeterli ortak fikir oluşturmadaki farklılıkları içerir (Fiol, 1994). Lewitt ve March (1988) işletmelerin geçmişteki referansları davranışsal rehberlere çevirdiğini ortaya koymuşlar; örgütsel öğrenmenin, işletmelerin tecrübelerden nasıl öğrendiğini ve bu tecrübeleri nasıl bilgiye dönüştürdüğünü ortaya koymak olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmacılar, işletmeleri öğrenen organizasyonlara dönüştürmek için yedi zorunlu adımdan bahsetmektedirler. Bu adımlar, devamlı öğrenme için fırsatlar oluşturma, araştırma için diyalog geliştirme, işbirliğini ve takım çalışmasını cesaretlendirmek, işletmenin çevresi ile etkileşime girmesi, bireysel ve takım bazında destekleyici liderlik oluşturmak için bilginin oluşması ve paylaşılması için sistemler oluşturmaktır (Balay, 2012). İşletmeler, öğrenmeyi genelde eğitim bölümlerini geliştirmek olarak görmektedirler. Çoğu eğitimler, bireysel yetenek ve bilginin, güncel iş süreçleri, teknik ilerlemeler ve işletme protokollerin geliştirilmesi üzerine inşa edilmektedir. Örgütsel öğrenme geçmişte kazanılan başarılarından elde edilen derslere odaklanmaktadır (Baldwin, Danielson, Wiggenshorn, 1997).

Dinamik ve değişken çevrede çalışan tüm işletmeler öğrenme süreçlerine, davranış değişikliklerine ve performans geliştirme sürecini dikkatli şekilde takip etmelidir (Slater, Narver, 1995). Başarının anahtarı, sadece teknoloji ve finansal durumu geliştirmek değil, aynı zamanda işletme içerisindeki insan kaynaklarının kalitesini de arttırmaktır. İşletmelerin başarılı olabilmesi için insan kaynaklarının eğitilebilir ve yaşam boyu öğrenme kapasitesine sahip olması gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi ve performans arasındaki ilişki, grup düzeyinde, kişisel düzeyde ve örgüt düzeyinde ele alınmaktadır. İş tatmini bireysel düzeyde, kar ve işgücü değişim oranı ise işletme seviyesinde yapılan bir ölçümdür. Farklı düzeydeki ölçümleri içeren çok çeşitli analizler birçok çalışmada kullanılmaktadır (Akın, Çolak, 2012). Sürekli değişen iş dünyasında işleri yapmanın yeni yollarını öğrenmenin performans üzerinde önemli bir etkisi olacaktır (Nzuve, Omolo, 2012). Takım çalışması, örgütsel öğrenme, iletişim ve sinerji çemberinin sağlandığı organizasyonlarda örgütsel performansın arttığı gözlemlenmiştir (Bratton; 2000). Bu düşünce temelinde aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 2: Örgütsel öğrenme performans üzerinde etkilidir.

Organizasyon açısından önemli değişimlerden birisi, örgütlerin çalışanlardan geçmiştekinden farklı yeni beceriler istemeleri ve kendilerini geliştirmeleridir. Örgütlerde ihtiyaç duyulan beceri türleri basitten karmaşıklığa doğru ilerler. Eğitimli iş gücü, bir işletmenin diğerleriyle rekabet edebilmesi için en önemli unsurdur (Süzen, 2007). İnsan kaynakları süreçleri işletmenin tüm kademelerinde aynı anda iyileşme ve gelişme hedefler. Buna yönelik planlamalar kısa ve uzun dönemli olabilir. Organizasyonlar bu amaçlarını gerçekleştirirken öğrenmeden faydalanırlar. Örgütsel öğrenme özellikle uzun dönemde işletmeye tam olarak verim sağlayabilecektir. Örgütsel öğrenmenin süreç olarak organizasyonun her kademesinde var olabilmesi için buna uygun ortam ve fırsatların sunulması gereklidir. Bu bilgilerden hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 3: İnsan Kaynakları Yönetim süreçleri Örgütsel Öğrenmeyi etkilemektedir.

İnsan kaynakları yönetim süreçlerinin performans üzerinde etkisi olduğu, yapılmış araştırmalarda ortaya konmuştur (Delery ve Doty, 1996; Akın, ve Çolak, 2012; Becker ve Gerhart, 1996; Stavrou, 2007; Truss, 2001). Ancak, İnsan kaynakları yönetim süreçlerinin etkisinde bir aracı değişkenin rolü test edildiği daha önce yapılmış araştırmalara rastlanmamıştır. Yukarıda da ifade edildiği üzere, İnsan kaynakları yönetim süreçleri ve örgütsel öğrenme yakından ilişkili kavramlardır. İşletmeler insan kaynakları yönetim süreçlerini tasarlarlarken performans üzerindeki olası etkilerini hesaplamaktadırlar. Özellikle çalışanlardan yüksek verim beklediklerinden işleyişi bu amaç üzerinden şekillendirmektedirler. Örgütsel öğrenme işte burada devreye girmekte ve ortak hafıza veya süreçlerin iyileşmesi ve tecrübelerden öğrenilmiş dersler ile performansın artırılması sağlanabilmektedir. Dolayısıyla, insan kaynakları yönetim süreçlerinin performans üzerine olan etkisinde, örgütsel öğrenmenin önemli bir aracı rolü olabileceği değerlendirilmektedir. Bu düşünceyi test etmek üzere aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 4: İnsan kaynakları yönetim süreçlerinin performans üzerindeki etkisinde, örgütsel öğrenme aracı rol oynamaktadır.

V. YÖNTEM

V.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini 18 farklı küçük-orta boy işletmede çalışan 220 kişidir. Çalışanların yaşları 21 ile 62 arasında değişmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların %72'i erkek, %18'i ise kadındır.

V.2. Ölçekler

Araştırma kapsamında oluşturulan bir anketle veri toplanmıştır. Anket iki ayrı bölümden oluşmuş, birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerine ilişkin sorular sorulmuş; ikinci bölümde ise algılanan performans, insan kaynakları yönetim süreçleri ve örgütsel öğrenmeye ilişkin ölçekler kullanılmıştır.

Algılanan Örgütsel Performans: Katılımcıların algıladıkları örgütsel performans, Delaney ve Huselid (1996) tarafından geliştirilen 7 maddeli bir ölçekle ölçülmüştür.

İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleri: İnsan kaynakları yönetim süreçleri, Czaplewski (2001), Shaw (1998), Mathis ve Jackson (2003) ve Eisenberger (1986) tarafından kullanılan ölçeklerden geliştirilmiş olan 16 maddeli bir ölçekle değerlendirilmiştir.

Örgütsel Öğrenme: Katılımcıların örgütsel öğrenme seviyeleri Nemeth (1997) tarafından kullanılan ölçekten geliştirilmiş olan 4 maddeli bir ölçekle değerlendirilmiştir.

V.3. Ölçeklerin Geçerliliği

Ankette kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek üzere, ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında algılanan örgütsel performans ve örgütsel öğrenmenin tek faktörlü olduğu, insan kaynakları yönetim süreçlerinin dört boyutlu ölçüldüğü test edilmiş, ölçeklerin yapısı doğrulanmıştır.

VI. BULGULAR

İnsan kaynakları yönetim süreçlerinin çalışanların algıladıkları örgütsel performans üzerindeki etkilerini test etmek üzere hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Çalışanların insan kaynakları yönetim süreç boyutlarından performans ölçümü, eğitim ve geliştirme, seçim uygulamaları ve iş-aile desteği algılanan örgütsel performans üzerinde etkili faktörler olarak gözükmemektedir. Elde edilen bulgular ışığında, Hipotez-1 kabul edilmiştir.

Örgütsel öğrenmenin çalışanların algıladıkları örgütsel performans üzerindeki etkilerini test etmek üzere hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçta örgütsel öğrenmenin algılanan örgütsel performans üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgu ışığında, Hipotez-2 kabul edilmiştir.

İnsan kaynakları yönetim süreçlerinin örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini test etmek hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. İnsan kaynakları yönetim süreç boyutlarından performans ölçümü, eğitim ve geliştirme, seçim uygulamaları ve iş-aile desteği örgütsel öğrenme üzerinde etkili faktörler olarak görülmüştür. Elde edilen bulgular ışığında, Hipotez-3 kabul edilmiştir.

Son olarak örgütsel öğrenmenin insan kaynakları yönetim süreçlerinin algılanan performansa etkisindeki aracılık rolünü test etmek üzere 2 aşamalı model oluşturularak regresyon analizi yapılmıştır. Analizde öncelikle insan kaynakları yönetim süreç boyutları (seçim uygulamaları, eğitim ve geliştirme, performans ölçümü ve iş-aile desteği) birinci adımda denkleme dâhil edilerek, etkileri kontrol altına alınmıştır. İnsan kaynakları yönetim süreç boyutlarından performans ölçümü, eğitim ve geliştirme, seçim uygulamaları ve iş-aile desteği algılanan örgütsel performans üzerinde etkili faktörler olarak görülmüştür. İkinci aşamada regresyon denklemine örgütsel öğrenme dâhil edildiğinde, performans ölçümü, eğitim ve geliştirmenin performans üzerinde de etkisi azalarak devam ederken, seçim uygulamaları ile iş-aile desteğinin ise algılanan performans üzerindeki anlamlı etkilerinin kaybolduğu görülmüştür. Elde edilen bulgular ışığında, Hipotez-4 kısmen kabul edilmiştir.

VII. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmanın amacı toplumsal insan kaynakları yönetim süreçlerinin algılanan performansa etkisinde, örgütsel öğrenmenin önemli bir aracı rolü olup olmadığının incelenmesidir. Elde edilen sonuçlar, insan kaynakları yönetim süreçlerinin algılanan performansa etkisinde örgütsel öğrenmenin, performans ölçümü ve eğitim geliştirme alt boyutları için kısmi, seçim uygulamaları ve iş-aile desteği için tam aracılık etkisine sahip olduğunu göstermiştir.

Korelasyon analiz bulguları incelendiğinde, algılanan performansın tüm insan kaynakları yönetim süreçleri alt boyutları ve örgütsel öğrenme ile kuvvetli ve orta düzeyde ilişki içerisinde olduğu görülmektedir.

Regresyon analizinde ise insan kaynakları yönetim süreçlerinin tüm alt boyutlarının, algılanan performans üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Örgütsel öğrenmenin aracılık etkisinde ise insan kaynakları yönetim süreçlerinden performans ölçümü, eğitim ve geliştirme alt boyutların etkisi devam ederken, seçim uygulamaları ile iş-aile desteğinin ise algılanan performans üzerindeki anlamlı etkilerinin kaybolduğu anlaşılmıştır.

Örgütsel öğrenmenin algılanan performans ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarında önemli bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bunun yanında özellikle algılanan performansın kariyer gelişimi ile yakından ilgili olan performans değerlendirme ve eğitim ve geliştirme ile ilişkisinin, çalışanların kendi gelişimlerini organizasyonun gelişimi ile paralel olarak değerlendirmeleri ve algılarını bu yönde oluşturmaları neticesinde etkili olduğu söylenebilir. Bununla birlikte örgütsel öğrenmenin, birey ve örgütün beraber gelişim sağladığı ortamlarda algılanan performans üzerinde etkili olduğu şeklinde bir değerlendirme yapılabilir.

Tüm bu bulguların yanında çalışmamızın birtakım sınırlılıklar içerdiğini belirtmeliyiz. Bu sınırların birincisi elde edilen bulguların genelleştirilmesinde yaşanabilecek sorundur. Çünkü araştırmada kullanılan örneklem sadece onsekiz küçük-

orta boy işletmeden çalışanlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla, örneklem grubunun daha geniş tutulduğu ve özellikli bir sektördeki çalışmalar daha sağlıklı sonuçlara ulaşma imkânı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Akhtar, S., Ding, D.Z., Ge, G.L. "Strategic HRM Practices And Their Impact On Company Performance In Chinese Enterprises", *Human Resource Management*, 47(1), 2008, 15-32.
- Akın, Ö., Çolak, H. "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 2, 2012, 85-114.
- Balay, R. "Effect of Learning Organization Perception to the Organizational Commitment: A Comparison between Private and Public University", *Educational Sciences: Theory & Practice* - 12(4), 2012, 2474-2486.
- Baldwin, T., Danielson C., Wiggens, W. "The Evolution of Learning Strategies in Organizations: From Employee Development to Business Redefinition", *The Academy of Management Executive*, Vol. 11, No. 4, 1997, 47-58.
- Bayram, L. "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme", *Sayıştay Dergisi*, Temmuz-Eylül 2006, Sayı: 62, s.47-65.
- Barutçugil, İ. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004, s.334.
- Başaran, İ. *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, Ankara, Gül Yayınevi, 1991, s.79.
- Bulut, B.M. "Kamu Sektörü Ve Özel Sektör İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi", *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Sayı: 33 Yıl:2012, s.175-191.
- Canman, D., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Yargı Basım, 2000.
- Chiu, R.K., Luk, V., Tang, T.L., "Retaining and Motivating Employees: Compensation Preferences in Hong Kong and China", *Personnel Review*, 31, 2002, 402-431.
- Czaplewski, A. J., Ferguson, J. M., Milliman, J. F. "Southwest airlines: How internal marketing pilots success" *MM*, 2001, s. 14-17.
- Delaney, J., Huselid, M. "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance", *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, 1996, s. 949-969.
- Devanna, M.A., Fombrun, C.J. & Tichy, N.M., "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, 1984.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, D. "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 71, 1986, s. 500-507.
- Fındıkcı, İ. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Alfa Basım Yayıncılık ve Dağıtım, 2003, s.300.
- Huselid, M., "The impact of human resources management on turnover, productivity and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, vol.38. s.630-18. 1995.
- Lewitt, B., March, J. "Organizational Learning", *Annual Review of Sociology*, Vol. 14 1988, 319-340.
- Marangoz, M., Biber, L. "İşletmelerin Pazar Performansı ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2) 2007, s.202-217.
- Mathis, R. L., Jackson, R. H. "HRM (10th ed.)", South Webster, OH: Thomson, 2003 s.45.
- Mathis, R., "Human Resources Management", 2008, s.4.
- Nakhleh, H.M.A., Patel, N.V., Dangarwala, U.R., "The Effectiveness of Human Resource Management Practices on Hotel Performance", *International Journal of Research in Commerce & Management*, 3(3), 2012, 64-69.
- Nemeth, L. "Measuring Organizational Learning", *Faculty of Graduate Studies The University of Western Ontario London, Ontario*, 1997, s.60.
- Ngo, H.-Y., Turban, D., Lau, C.-M., Lui, S.-Y., "Human Resource Practices and HRM Performance of Multinational Corporations: Influences of country origin", *The International Human Resource Management*, vol. 9., 1998.
- Nzuve, S. N. M., E.A. Omolo, "A Study Of The Practice Of The Learning Organization And Its Relationship to Performance Among Kenyan Commercial Banks", *Problems Of Management in The 21st Century*, Volume 4, 2012, 45-56.
- Özdevecioğlu, M. "Öğrenen Organizasyon Olmanın Emniyet Teşkilatı Açısından Önemi ve Avantajları", *Polis Bilimleri Dergisi* Cilt: 5 (3-4), 2003, 23-27.
- Shaw, J. D., J. E. Delery, G. D. Jenkins and N. Gupta. "An Organization-level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover", *Academy of Management Journal*, 41, 1998, s. 511-525.
- Slater, S.F., John C. Narver, "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 3, 1995, 63-74.
- Süzen, A. Z. "İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleri Çerçevesinde Öğretmen Değerlendirmesinde Performans Değerlendirme: Özel Bir İlköğretim Okulundaki Sınıf Öğretmenlerinin Görüşleri", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2007.
- Türen, U., Gökmen Y., Tokmak, İ. "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi: İşletmelerin Sahip Oldukları Bilgi ve İletişim Teknolojileri Kabiliyetlerinin Aracılık Rolü", *Business and Economics Research Journal*, Volume 4, Number 4, 2013, 103-129.
- Uyargil, C. "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme" *Human Resources* Y:1, Haziran Sayı :8, 1997, s.22-28.
- Yüksel, Ö., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İkinci Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi, 1998, s.8.



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ