

PAZARLAMA İLETİŞİMİ UYGULAMALARI AÇISINDAN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: DOĞU ANADOLU BÖLGESİ İMALAT SEKTÖRÜNDE ANALİTİK BİR UYGULAMA

Serdar ERCİŞ*
Fatma GECİKLİ**
Ayhan DOĞAN***

ÖZET

İnsan kaynakları fonksiyonu içinde müşteri odaklılık genişledikçe, insan kaynakları yönetimi, müşteri memnuniyeti ve örgütsel rekabet performansı arasındaki ilişki de güçlenmektedir. Bu çalışmada, Doğu Anadolu Bölgesinde imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, pazarlama iletişimi uygulamalarının insan kaynakları @yönetimi, insan kaynakları yönetiminin müşteri memnuniyeti ile işletme performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu amaçla bölgede faaliyet gösteren 286 işletmeye anket uygulanmıştır. Anket sonucunda elde edilen veriler, SPSS 20 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analizde, Friedman Çift Yönlü Anova Testi, Wilcoxon Testi, Mann-Whitney U Testi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, pazarlama iletişimi uygulamaları ile insan kaynakları yönetimi arasında pozitif bir etkileşim olduğu ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının müşteri memnuniyeti ve işletme performansı üzerinde etkin olduğu gözlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Pazarlama iletişimi, işletme performansı

* Doç. Dr., Atatürk Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, mserdarercis@atauni.edu.tr

** Prof. Dr., . Dr., Atatürk Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, fgecikli@atauni.edu.tr

*** Arş. Gör. Dr., Atatürk Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, ayhandogan@atauni.edu.tr

**THE EFFECT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ON
CUSTOMER SATISFACTION AND PERFORMANCE FROM THE
MARKETING COMMUNICATION POINT OF VIEW: AN
ANALYTICAL PRACTICE ON THE PRODUCTION SECTOR IN
THE EASTERN ANATOLIAN REGION**

ABSTRACT

As a result of an increase in customer orientation in human resources function in marketing communication works, the relation between human resources management, customer satisfaction and organizational competition performance becomes stronger. In this study, the application level of human resources management and its effects on the customer satisfaction and the performance of the company in the companies operating in the production sector in the Eastern Anatolian Region were evaluated from the marketing communications variables point of view. For this purpose, a survey was applied on 286 companies operating in the region. The data obtained as a result of the survey was analyzed using SPSS 20 package software, and double directioned ANOVA test of Friedman, Wilcoxon test and Mann-Whitney U test was used in the analyse. According to the results of the analyse, it was observed that there was a positive interaction between the marketing communication applications and human resources management, and that human resources management applications were effective on the customer satisfaction and company performance management.

Key words: Marketing communications, business performance

GİRİŞ

İşletmelerin pazarlama aktivitelerini desteklemeye yönelik olan pazarlama iletişiminin ana amacı, müşterilerin işletmeyi doğru tanınmasını ve insanların işletmenin ürün ve hizmetlerini tercih etmesini sağlamaktır. Bu açıdan pazarlama iletişiminin bir bütün olarak ele alınması gerekmektedir. Yani, pazarlama iletişimi için sadece tek bir mesajı kullanmak, insanların işletmeyi doğru tanınmasını engelleyecek, bütünsel bir pazarlama iletişimine sahip rakipler karşısında hedef kitlenin işletmenin ürün veya hizmetlerine olan inancını azaltacaktır (Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2006, 18). Bu işletmeler için insan kaynakları yönetimine değer veren, müşteri merkezli ve performans geliştirme tekniklerini dikkate alan pazarlama iletişim odaklı pazarlama anlayışını önemseme gereğini ortaya çıkarmaktadır. Bu açıdan çalışmada, pazarlama iletişiminin insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerindeki etkisi ve insan kaynakları yönetim uygulamalarının müşteri memnuniyeti ve işletme performansı üzerindeki etkileri gözlenmeye çalışılmıştır.

1. PAZARLAMA İLETİŞİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. Pazarlama İletişimi

Pazarlama kavramındaki gelişim sonucunda modern pazarlama anlayışı pazarlama faaliyetlerinin merkezine iletişimi almıştır. Üretici ile tüketici arasındaki iletişim, ürünü bir kez satmakla bitmemektedir. Bu açıdan üretici ve tüketici arasındaki iletişimin amacı ürünü satın almaya her zaman istekli olacak, markayla iletişim içine giren ve markaya güvenen sadık bir müşteri grubu yaratabilmektir (Elden ve ark. 2005: 33). Pazarlama bileşenleri olarak ifade edilen (4P) ürün (product), fiyat (price), dağıtım (physical distribution), promotion (tutundurma) iletişim merkezli faaliyetlerle yeniden tanımlanmıştır. Tüketiciden müşteri elde etmek bu süreci yönetmekle mümkün olmaktadır. Süreç müşteri değeri (customer value), müşteriye uygun maliyet (customer cost), müşteriye uygunluk ve kolaylık (customer convenience) ve müşteri iletişimi (customer communication) olarak geçerlilik kazanmıştır. Bu bağlamda, pazarlama iletişimi, “Hedef tüketicileri ürün, hizmet ya da kurum hakkında bilgilendirmeyi, onların tutum ve davranışlarını istenen yönde güçlendiren, tersi yönde ise değiştirmeyi ya da amaçlanan yeni bir tutum ve davranışı oluşturmayı hedefleyen iletişim çalışmalarıdır” (Shimp, 2003, 30-41) şeklinde tanımlanabilir. Bir başka ifadeyle pazarlama iletişimi, ürünün kendisini, markasını, paketini, fiyatını, dağıtılacak noktaları ve iletişim değişkenlerinin

tümünü ele alan süreçtir. Tüketicinin beklentileri, istekleri üretilecek ürüne ve iletişim kurulacak mecraaya kadar belirleyici olmaktadır. Bu sebeple ürünün ambalajı ile (ambalaj iletişimi) fiyatıyla (fiyat iletişimi) dağıtım yeriyle (dağıtım iletişimi) ve iletişim yöntemleriyle (reklam iletişimi gibi) tüketiciyle iletişim kurulmaktadır (Odabaşı ve Oyman 2005: 36). Müşteri yüzyılı olarak da adlandırılan bu dönem, müşterinin belirli bir markaya yönelik bağlılık kazanması yönünde ikna edilmesinin güçleştiği dönemdir. Müşteri beklentileri, istekleri, ihtiyaçları, sahip olmayı istediği kimliğin ne olduğu gibi noktalarda özellikle takip edilmeli ve pazarlama bileşenleri ile ilgili kararlar bu bağlamda değerlendirilmelidir (Elden ve ark. 2005: 44) Müşteriye ürünün, fikrin, hizmetin, kurumun, ülkenin, şehrin mesajını tüketicinin beklentisi doğrultusunda medya tüketim alışkanlığı dikkate alınarak algılayacağı şekilde verilmelidir. Günlük yaşamın kaygılarının artması, iletişim araçlarının sayısal çoğunluğu gibi faktörler bireyin gün içinde maruz kaldığı mesajları inanılmaz boyutlara ulaştırmıştır. Bu yoğunluktan ürünle, hizmetle ve şehirle ilgili mesajı fark etmesi, algılaması ve satın almaya yönelmesi zorlu bir süreçtir. Bu değerlendirme bugün pazarlamanın yaşam bilim haline dönüşmesini sağlamıştır (Tek 2005: 1).

1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi

Teknolojik gelişmelerin yanında önemi gittikçe artan ekonomik gelişmeler de insan kaynakları yönetimine geçiş sürecinde önemli derecede etkili olmuştur. Özellikle II. Dünya Savaşından sonra ortaya çıkan yeni yönetim anlayışları, neden oldukları yapı değişiklikleri ve buna paralel olarak ekonomik değişimler, insan kaynaklarına yeni bakış açılarıyla yaklaşmayı zorunlu kılmıştır (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002, 6).

Başlarda teknolojik ve ekonomik değişimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkan gelişme, büyüme ve refah gibi olgular, insan kaynakları yönetiminin doğup gelişmesinde etken olmuşlardır. Yaşam kalitesinin artması, çalışanların işletmelerden beklentilerinin farklılaşması, işletmelerin sadece çok kazanma ile değil, sosyal sorumluluk ve topluma katkı gibi birtakım farklı kriterler ile de değerlendirilmeye başlanması ve benzeri yeni düşünce ve hareket tarzları, işletmelerin çalışanlarına karşı sorumluluklarını yeniden ele almalarına yol açmıştır. İşletmeler, çalışanlarına tatmin edici bir ücret ve iş ortamı sağlamanın yanı sıra, onlardan maksimum yarar elde etmenin yollarını araştırmaya başlamışlardır (Gray, 2008, 85). Bu değerlendirmeler sonucunda takım çalışması, kariyer yönetimi, grup dinamikleri gibi bir çok yeni kavram ortaya çıkmıştır.

Sözü edilen bu değişim ve gelişmeler sonucu şekillenen ve insan kaynakları yönetimi adı altında ortaya çıkan yeni olgunun geleneksel personel yöne-

timinden farklılıkları çeşitli şekillerde ifadelendirilmiştir. Bu konuda "insan Kaynakları Yönetimi personel yönetiminin çağdaş bir anlatımıdır" veya "insan kaynakları yönetimi, insan ögesini örgütün merkezinde gören, onu ön plana çıkaran bir yaklaşımdır" diyenler olduğu gibi, "İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin muhasebe boyutu hafifletilmiş, ancak kapsamı genişletilmiş bir biçimdir" diyenlerde vardır (Canman, 2000: 62).

Aslında insan kaynakları yönetimi, artan rekabet koşulları ve teknolojik gelişmelerin iş yapılarının ve ortamlarının değiştirmesi, toplum içinde işletmenin niteliğinin değişmesi, globalleşme, ekonomik yapılardaki dönüşümler ve işgörenlerin beklentilerinin farklılaşması gibi birçok etkenler ortaya çıkmıştır ve işletmelerin insan kaynağına yönelik kapsamlı yaklaşımını temsil etmektedir. Her şeyden önce personelin insan kaynağı olarak nitelenmesi söz konusudur. Buna göre insan diğer işletme kaynakları gibi bir kaynaktır. İnsan kaynağının diğer işletme kaynağından farklılığı, geliştirilebilir ve kapasitesi artırılabilir bir özelliğe sahip olmasında saklıdır. Ayrıca insan, işletmenin ihtiyaç duyduğu diğer kaynaklar gibi sınırlı bir yapıda değildir. Sınırsız yetenekleri ve devamlı gelişebilen kapasitesi ile işletmenin amaçlarına ulaşmasında ve kendini değişen çevre koşullarına uyarlamasında birinci derecede rol oynamaktadır (Walker, 2004, 30). Diğer taraftan insan kaynakları, insanı kontrol edilemez bir maliyet unsuru olmaktan çok bir yatırım unsuru olarak ele alır.

Örgütsel bağlamda insan kaynakları yönetimi, işletme içerisinde personel yönetiminin kurmay işlevlerinden farklı bir işleve sahiptir; bu fark, insan kaynakları yöneticisinin, işletmenin ihtiyaç duyduğu insan kaynağının bulunması, seçilmesi, geliştirilmesi, güdülenmesi konularında tam bir yetkiye sahip olmasından kaynaklanır. Dahası, üst yönetim tarafından benimsenmesi ve çalışanlara genel bir stratejik görüş olarak empoze edilmesi gereken insan kaynakları yönetiminde yönetimin bir bütün olarak ele alınıp belirli bir stratejilerin oluşturulması, öngörülen değişime uygun planların yapılması zorunluluğu bulunmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, tüm modern yönetim felsefesinin temelindeki "insana insan olarak değer verme" anlayışını benimseyen, işletmede çalışan bireye herhangi bir makine gibi değil gerçekten insan gibi yaklaşan, insanın sürekli artırılabilir ve geliştirilebilir yetenekleri olduğunu dikkate alan, gelecekteki personel yönetiminin çağdaş bir ifadesi, yenilikçi ve değişimci bir yorumudur (Chase, 2002, 54-65). Toplam kalite yönetimini bir yaşam felsefesi olarak belirleyen, hareketin başlangıç ve bitiş noktasma insan unsurunu koyan bütün modern yönetim sistemlerinin birinci dereceden önem verilmesi gerektiğini savundukları unsur insandır. İşletmeler insanla vardır, insan için vardır. Ancak tamamen kârlılık üzerine kurulmuş ve insan kaynağına sadece bir üre-

tim faktörü olarak yaklaşan klasik görüşün tersine, insan kaynakları kavramının bu anlamıyla tam olarak anlaşıldığını söylememiz henüz mümkün değildir (Akyüz, 2001: 50-51).

Bütün bu tespitlerden hareketle, insan kaynakları yönetimi; insana odaklanmış, işgören ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun personel politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit bir işlev görevini görür (Storey, 200, 55). Böylece insan kaynakları yönetimi alışık olmadığımız ve tamamen yeni yaklaşımlardan, ilkelerden çok, kurumdaki çalışanlar arasındaki ilişkilerin nasıl gerçekleştiğini anlamaya ve bunların nasıl olması gerektiğini belirlemeye çalışan, işgören yönetimini ele alan stratejik bir yaklaşımdır (Fındıkçı, 2000, 13-14).

2. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE İŞLETME PERFORMANSI

2.1. Müşteri Memnuniyeti

İşletmelerin ayakta kalabilmelerinin temel koşulu müşteri memnuniyetinin sağlanması ile mümkündür. Bu nedenle bir işletmenin başarısı veya başarısızlığı müşteri memnuniyetini sağlayıp sağlayamadığı ile ölçülür (Acan, 2005, 20-30).

Müşteri kavramı farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Müşteri, belirli bir mağaza veya kuruluştan düzenli olarak alışveriş yapan kişi ya da kuruluşlar olarak tanımlanabilir. Öte yandan, ticari amaçla ürün veya hizmet satın alanlara ise "ticari müşteri" denir. Kişiye özel pazarlama'nın yaygınlaşmaya başlaması ile de müşteri kavramı her türlü mal ve hizmeti her türlü pazarlama şekliyle satın alan kimse olarak tanımlanmıştır (Brown, 2005, 25). Daha genel düşünüldüğünde özellikle de insane kaynakları yönetimi bağlamında mal ve hizmeti satın alanlarla beraber üretenler ve hatta yöneticiler de müşteri sayılabilmektedir (Odabaşı, 2000, 8). Genel olarak müşteri "bir mal veya hizmeti alıp kullanan kişidir" şeklinde tanımlanmaktadır. O halde mal veya hizmet üretiminde de, rol alan herkes bir diğerinin müşterisidir. Müşteriyi tatmin etmesi gereken ürün veya hizmeti sunan kişi ise, tedarikçi olarak adlandırılmaktadır (Şimsek, 1996, 119). Diğer taraftan, ticari amaçla mal veya hizmet satın alanlara ticari müşteri denilebilir. İlişkiler açısından ve kişiye özel pazarlamanın yaygınlaşmaya başlaması, bu iki farklı anlam taşıyan müşteri kavramını birbiriyle yaklaştırmış ve eş anlamlı olarak kullanmayı gerektirmiştir. Buna göre, mamülün etkilediği herkes müşteridir. Müşteri tanımından hareketle iki tür müşterinin söz konusu olduğu görülmektedir. Bunlar iç müşteri ve dış müşteridir (Tek, 1999, 25).

2.2. İşletme Performansı

Performans amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitelik olarak belirleyen bir kavramdır. Bu sonuç mutlak ya da gö-reli olarak açıklanabilir (Akal, 1998, 2). Performansın belirlenmesi için, ger-çekleştirilen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi gerekir. Değer, bir etkinlik sonucunda oluşan varlık ya da olgunun anlaşılabilir, anlatılabilir, özneliği az-altılmış, nesneliği artırılmış olarak açıklanmasında kullanılan bir olgudur. De-ğerler, ölçüm işlevi sonucunda saptanır ve bu değerlerin her biri bir performans göstergesidir. İşletme düzeyinde performans yukarıdaki açıklamadan farklı düzeyde bir anlam taşımamaktadır. Bir iş sisteminin performansı da, belirli bir zaman sonucunda elde edilen çıktısıdır. Bu sonuç işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak da tanımlanabilir. Bu noktada işlet-menin bir sistem olarak yapısını kısaca incelemek gerekir. Her işletme örgütsel bir sistemdir (Palmer, 2005, 115). Her örgüt belli bir amaç ve görev için ku-rulur. İşletmeler de belli amaç ve görev için kurulur ve bu amaç doğrultusunda çalışarak varlıklarını sürdürürler. Örgütsel sistemler sistem ögeleri ve bu ögeler arasındaki ilişkilerle tanımlanırlar. Sistemin ögeleri türn sistemi oluşturan alt sistemler ve alt sistemlerdir. İşletmede bu alt sistemler, tek tek çalışanlar, ça-lışma grupları, bölümler, işlevler, makineler hatta etkinlikler düzeyinde tanımlanabilir. Asagidaki şekilde işletme yapısı bir sistem modeli olarak gösterilmektedir. Bu model hem ana sistemin hem de mm alt sistemlerin sim-rlanması kesinlikle belirlenmesini gerektirmektedir. Bunun için sistemlerin gir-dileri, çıktıları ve sonuçları açık olarak tanımlanabilmelidir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde işletmeler müşterileri için çeşitli değerler oluşturarak, müş-teri memnuniyeti sağlamayı ve müşteri sadakatini kazanmayı amaçlamakta-dırlar. Bu amaca yönelik olarak işletmeler için insan kaynakları yönetiminin mevcut ve gelecekteki niteliklerini belirlemek, istihdam edilen personelde ara-nan nitelikleri tespit etmek, müşteri ilişkileri yönetimi uygulama düzeyini be-lirlemek ve rakiplerle kıyaslanınca mevcut performans düzeyini tespit etmek oldukça önemlidir. Bu bağlamda, araştırmanın temel amacı, Doğu Anadolu Bölgesinde imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, insan kaynakları yönetiminin uygulanma düzeyini ve bunun müşteri memnuniyeti ile işletme performansı üzerindeki etkilerini tespit etmektir.

Elde edilen sonuçlarla işletmelerin ve işletme yönetimlerinin yapacakları insan kaynaklarına, müşteri memnuniyetine ve işletme performansına ilişkin tüm faaliyetlere ışık tutmak ve bu faaliyetlerde verimliliğin artırılmasına katkıda bulunmak hedeflenmiştir. Bu nedenle çalışma işletmeler ve işletme yöneticileri için önem arz etmektedir.

3.2. Araştırmanın Evreni, Örneklem Hacmi ve Örneklem Yöntemi

Ülkemizde 2008 itibarıyla 1.910.000 işletme bulunmakta olup, bunların sadece 35.000'i İmalat şirketi statüsüne sahiptir. Doğu Anadolu Bölgesinde 2008 yılı sonu itibarıyla Malatya, Elazığ, Erzincan ve Erzurum ağırlıklı olmak üzere toplam 15 ilde 950 tane imalat şirketi faaliyet göstermektedir. Anket için bu firmalar içerisinde Kobi tanımına uyan 315 firma seçilmiştir. Seçilen bu firmaların illere göre dağılımı Tablo 1'deki gibidir. Çalışmada muhtemel yanlış cevaplar dikkate alınarak 350 firmaya anket uygulanmıştır. Ancak 60 anket firma cevaplarındaki tutarsızlıklar, hatalar ve çeşitli olumsuzluklardan dolayı elimine edilmiş ve çalışmada 290 anket formu dikkate alınmıştır.

Anket uygulanacak örnek kütleinin büyüklüğünün belirlenmesi için Taro Yamane tarafından hazırlanan tablo kullanılmıştır. 0,05 hata payı dikkate alınarak tablodan ana kütle (950 firma) temsil edecek minimum örnek büyüklüğü yaklaşık 286 firmadır (İdil, 1999, 103).

Tablo 1. Anket Yapılan Şirketlerin iller İtibari ile Dağılımı

İller	İmalat Sanayi Şirket Sayısı	Toplam Şirket Sayısına Göre Dağılım (%)	Ankete Katılan Şirket Sayısı
Ağrı	16	1,7	6
Ardahan	8	0,8	2
Bingöl	36	3,8	10
Bitlis	6	0,6	0
Elazığ	282	29,7	85
Erzincan	83	8,7	28
Erzurum	71	7,5	14
Hakkâri	15	1,6	3
İğdir	7	0,7	2
Kars	45	4,7	18
Malatya	295	32	94
Muş	16	1,7	5
Şırnak	23	2,4	9
Tunceli	8	0,8	2
Van	39	4,1	13
Toplam	950	100	286

3.3. Anket Formuna İlişkin Bilgiler

İnsan kaynakları yönetimi ile işletme performansı ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla araştırmaya yönelik bir anket formu geliştirilmiştir. Araştırma amaçları doğrultusunda hazırlanan anket formundaki soruların belirlenmesinde ilgili literatür ve bu konuda daha önce gerçekleştirilen çalışmalar dikkate alınmıştır (Andersen 2000, Güleş 1999, Çağlayan, 2002). Anket soruları Seyidoğlu (1997) ve Altunışık (2001) tarafından belirtilen ve anket formu oluşturulurken dikkat edilmesi gerekli hususlar çerçevesinde hazırlanmıştır.

Anket formu 3 bölümde sorulan sorulardan oluşmaktadır. Birinci bölümde Pazarlama İletişimi ve insan kaynakları, ikinci bölümde müşteri memnuniyeti ve üçüncü bölümde işletme performansını ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Anketteki soruların bir kısmı 5'li ölçek üzerinden yer alan değişkenler "1= hiç önemi yoktan" "5= çok fazla önemiye" doğru ölçeklendirilmiştir. Diğer sorular ise 5'li Likert tipi ölçekle derecelendirilmiş olup, "1= kesinlikle katılmıyorum", "5= kesinlikle katılıyorum" ifadelerinden oluşmaktadır. Ankette yer alan sorular tespit edildikten sonra, taslak anketteki sorular araştırmanın amaçları ve varsayımları ile karşılaştırılmıştır. Soruların ve araştırma varsayımlarının birbirleriyle tutarlı olduğunun görülmesinden sonra, anket akademisyenlerle ve araştırmanın örnek kütlesine dahil olan 5 işletme yöneticisi ile ön teste tabi tutulmuştur. Akademisyenler ve yöneticilerin önerileri ışığında sorularda değişikliklere gidilerek anket formuna son şekli verilmiştir. Son şeklini alan anket formu 25 sorudan meydana gelmektedir.

Verilerin analizine geçmeden önce anket formunda yer alan temel ölçeklerin güvenilirliği incelenmiştir. Toplanan verilerin büyük bir çoğunluğu parametrik olmayan (non-parametric) veri olduğundan Friedman çift yönlü ANOVA testi, Wilcoxon testi, Mann-Whitney U testi kullanılmıştır.

3.4. Veri Toplama Aracının Güvenirliliği

Güvenilirlik, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki tutarlılıktır. Bir anketin güvenilir olarak nitelendirilebilmesi için, tesadüfî hatalardan bağımsız olması gerekir (Baş, 2001: 185). Bu çalışmada da ölçüm aracının güvenilirliğinin değerlendirilmesinde Cronbach alfa katsayısından yararlanılmıştır. Cronbach alfa katsayısının yüksek olması değişkenlerin kendi aralarında tutarlı olduğunu gösterirken, alfa katsayısının düşük olması değişkenlerin kendi aralarında tutarlı olmadığını gösterir. Diğer bir ifade ile alfa değerinin 0,70'den yüksek olması ölçeklerin güvenilir olduğu anlamına gelmektedir. Ancak yeni

geliştirilen ölçekler için ise alfa katsayısının 0,50 olması yeterlidir (Gules, 1996:147). Bu bağlamda çalışmada ölçeklerin Cronbach alfa değerleri 0,82 ile 0,95 arasında değişmektedir. Buna göre ölçekleri oluşturan değişkenler kendi aralarında tutarlı olup, ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri yüksektir.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada temel olarak Pazarlama iletişiminde insan kaynakları yönetiminin önemi ve insan kaynakları yönetiminin müşteri memnuniyeti ve işletme performansı üzerindeki etkileri bir bütün olarak ele alınmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak, araştırmanın kavramsal çerçevesi dikkate alınarak 3 hipotez geliştirilmiştir. Bu hipotezler şu şekildedir;

H₁: Pazarlama İletişimi Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerinde Etkisi Vardır.

H₂: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının müşteri ilişkileri yönetimi üzerinde etkisi vardır.

H₃: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının Performans yönetimi üzerinde etkisi vardır.

3.6. Araştırmanın Bulguları

3.6.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Araştırmaya katılan işletmelerde insan kaynaklarına ilişkin konuları yürüten bölümlere ilişkin bilgiler aşağıda Tablo 2. 'de görüldüğü gibidir.

Tablo 2. İşletmelerde İnsan Kaynaklarına İlişkin Konuları Yürüten Bölüm

<i>Bölüm</i>	<i>İşletme Sayısı</i>	<i>Yüzde</i>
İnsan Kaynakları Departmanı	135	47
Personel Departmanı	65	23
Personel ve İdari İşler Departmanı	83	29
Diğer	3	1,0
Toplam	286	100,0

Tablo 2.'de görüldüğü gibi işletmelerin %47' sinde insan kaynaklarına ilişkin konuları yürüten bölümün adı insan kaynakları departmanıdır. İnsan kaynaklarına ilişkin işleri yürüten bölüm işletmelerin %23'ünde personel de-

partmanı iken %29'unda personel ve idari işler departmanı olarak çalışmaktadır. İşletmelerin %1'inde ise insan kaynaklarına ilişkin işleri yürüten departman farklı isimlerle adlandırılmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerde insan kaynakları departmanının sorumluluk alanlarına ilişkin bilgiler aşağıda Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3. İşletmelerde İnsan Kaynakları Departmanının Sorumluluk Alanları

<i>Sorumluluk Alanı</i>	<i>İşletme</i>	<i>Yüzde</i>
İşe Alma ve Yerleştirme	286	100
Performans Değerlendirme	260	91
Kariyer Planlama	265	93
Nakiller ve Atamalar	210	73
Ücretlendirme	142	50
Bordro	243	85
Personel ve Özlük İşlemleri	243	85
Eğitim	234	82
Sağlık	39	14
Servis	134	47
Yemek	34	12
İş Güvenliği	243	82
Endüstriyel İlişkiler	119	42
Diğer	3	1

Not: Birden fazla seçenek işaretlenebildiğinden toplam 100 'den fazla çıkmaktadır.

Tablo 3'te görüldüğü gibi insan kaynakları departmanının sorumluluk alanları sırasıyla işe alma ve yerleştirme (% 100), Performans Değerlendirme(% 91), personel ve özlük işlemleri (%85), ücretlendirme (%50), iş güvenliği (%82), bordro (%85), sağlık (%14), performans değerlendirme (%84,4), nakiller ve atamalar (%73), eğitim (%82), servis (%47), yemek (%12), kariyer planlama (%93), endüstriyel ilişkiler (%42) ve diğer (%1) şeklindedir.

Araştırmaya katılan işletmelerde insan kaynaklarında çalışan personel sayıları aşağıda Tablo 4'de görülmektedir.

Tablo 4: İşletmelerde İnsan Kaynakları Departmanında Çalışan Personel Sayısı

Çalışan Kişi	İşletme	Yüzde
1	110	38
2	98	34
3	74	26
4	3	1
6	1	0,3
7	-	-
Toplam	286	100,0

Tablo 4'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmelerde insan kaynakları departmanında çalışan personel sayıları %38'i 1 kişi %34'ü 2 kişi, %26'sı 3 kişi, %1'i 4 kişi, %0,3'ü 6 kişi şeklindedir.

Araştırmaya katılan işletmelerde insan kaynaklarında çalışan personel sayıları aşağıda tablo 5'de görülmektedir.

Tablo 5. İşletmelerde İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Durumu

	İşletme Sayısı	Yüzde
Eleman Temini	214	75
Eğitim	190	66
Yönetici Temini	200	70
Yönetici Yetiştirme Programı	129	45
Bordro	170	59
İnsan Kaynakları Sisteminin Dizaynı ve Oluşturulması	157	55
Performans Değerleme	173	60
Kariyer Planlama	210	73
İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi	175	61

Tablo 5'de görüldüğü gibi işletmelerdeki insan kaynakları fonksiyonları sırasıyla eleman temini (%75), eğitim (%66), yönetici temini (%70), yönetici yetiştirme programı (%45), bordro (%59), insan kaynakları sistemlerinin dizaynı ve oluşturulması (%55), performans değerlendirme (%60), kariyer planlama (%73) ve insan kaynakları bilgi sistemi (%61) şeklindedir.

3.6.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerde Pazarlama İletişimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Müşteri Memnuniyeti ve Performans ilişkileri

3.6.2.1. Pazarlama İletişiminin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkileri

Pazarlama İletişiminin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkileri aşağıda Tablo 6'da görülmektedir.

Tablo 6. Pazarlama İletişiminin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkileri

Kriterler	Personel Yönetimi Yoğun İşletmeler (n=146)		İnsan Kaynakları Yoğun İşletmeler (n=140)		M-W F/Testi (Tek Yınlı)
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	
İşletmede görev yapan insanların bilgi, yetenek ve becerileri rasyonel biçimde kullanarak işletmeye katkılarını en üst düzeye çıkarmaktayız	4, 47	0, 55	4, 99	0, 31	<, 05
İşletmede görev yapan kişilerin yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlıyoruz	3, 79	0, 97	4, 63	0, 51	<, 001
İşgücü ihtiyacındaki daralmaları önceden görerek ihtiyaçların buna göre karşılanmasını sağlamaktayız	4, 15	0, 96	4, 77	0, 66	0, 3
İşgücünün bilgi ve becerisinden, optimum verimliliğin elde edilmesini sağlamaktayız		1, 18	4, 29	0, 95	
Örgütsel planlama sürecinin geliştirilmesine katkıda bulunuyoruz	4, 21	0, 54	4, 40	0, 37	<, 001
İhtiyaç duyulan spesifik işgücü niteliklerini ortaya koyuyoruz		0, 91	2, 77		
Tüm organizasyonel kademelerde insan kaynakları yönetiminin etkinliğini artırmaktayız	4, 23			1, 77	<, 05

Araştırmaya katılan işletmelerde Pazarlama iletişiminin insan kaynakları yönetimi üzerine bir etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmaya katılan işletmeler Gules. (1999) tarafından uygulanan metoda benzer bir şekilde median kuralına göre "personel yönetimi ağırlıklı işletmeler" ve "insan kaynakları yönetimi ağırlıklı işletmeler" olmak üzere iki gruba ayrılmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının, H_1 hipotezini (H_1 : Pazarlama İletişimi Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerinde Etkisi Vardır.) desteklediği görülmektedir

Tablo 6'da görüldüğü gibi 146 işletme personel yönetimi ağırlıklı uygulamaya sahipken 140 işletme insan kaynakları yönetimi ağırlıklı bir uygulamaya sahiptir. Personel yönetimi ağırlıklı işletmelerin ve insan kaynakları yönetimi ağırlıklı işletmelerin kriterleri dikkate alındığında her bir ölçek üzerinde insan kaynakları yönetimi ağırlıklı işletmelerin kriterlerde daha yüksek

bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. “İşletmede görev yapan insanların bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel biçimde kullanarak işletmeye katkılarını en üst düzeye çıkarmaktayız, İşletmede görev yapan kişilerin yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlıyoruz, Tüm organizasyonel kademelerde insan kaynakları yönetiminin etkinliğini artırmaktayız” gibi kriterler performans ölçütleri Mann-Whitney U testine göre istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 6'da ki rakamlardan da anlaşılacağı üzere insan kaynakları yönetimi ağırlıklı işletmelerin, personel yönetimi ağırlıklı işletmelere oranla daha bilimsel ve profesyonel bir bakış açısıyla yöneldiklerini bu bağlamda da rakipleri karşısında daha avantajlı oldukları anlaşılmaktadır. Zira insan kaynakları yönetimi uygulamaları günümüzün sert ve acımasız rekabet koşullarında özellikle hizmet sektöründe yer alan işletmelerin temel öncelikli stratejileri ve politikaları olmalıdır.

3.6.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Müşteri İlişkileri Yönetimi Üzerine Etkileri

İnsan Kaynakları Yönetiminin Müşteri ilişkileri Yönetimi Üzerine Etkileri aşağıda Tablo 7'de görülmektedir.

Tablo 7. İnsan Kaynakları Yönetiminin Müşteri İlişkileri Yönetimi Üzerine Etkileri

Kriterler	Personel Yönetimi Yoğun İşletmeler (n=146)		İnsan Kaynakları Yoğun İşletmeler (n=140)		M-W f/Testi (Tek Ys)
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	
Müşterilerimizin ne söylediğini dinliyoruz ve bu şekilde cevaplandırıyoruz	4, 58	0, 50	4, 90	0, 30	<, 05
İşletmemizin müşteriyle ilgili tüm kısımlarında paylaşılabilen detaylı müşteri veri tabanına sahibiz	3, 78	0, 90	4, 62	0, 59	<, 001
Pazarlama stratejimizi şekillendiren bilgiyi geliştirmek ve toplamak için müşteri verilerini analiz edebiliriz	4, 08	0, 93	4, 57	0, 60	0, 43
Müşterilerimizin gereksinimlerine kendimizi adıyoruz. Ürün ve hizmetlerimiz müşterilerimizin gereksinimlerini karşılamıyorsa pazara sunmuyoruz	3, 45				0, 115
Olayları müşterilerin bakış açısından görmeye çalışıyor sık sık geri bildirim yapıyoruz		1, 15	4, 09	0, 94	
Ürün ve hizmetlerimiz bir müşterimizin gereksinimlerini karşılamadığında yardımcı olacak bir başkasını tavsiye ediyoruz	4, 21	0, 51	4, 90	0, 30	<, 001
Kısa vadeli satış yapmak ve kazanç elde etmek için müşteriyle olan uzun vadeli ilişkimizi feda edemeyiz		0, 92	2, 71		
Satıştaki rolümü inandırıcı ısrarcı ve sıkı satıştan ziyade etkileyici ve kolaylaştırıcı olarak görüyoruz	4, 23			1, 76	<, 05

Araştırmaya katılan işletmelerde insan kaynakları yönetiminin müşteri ilişkileri üzerine bir etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. İşletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan unsurlar açısından müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları

dikkate alınmıştır. Araştırmaya katılan işletmeler Gules. (1999) tarafından uygulanan metoda benzer bir şekilde medyan kuralına göre "personel yönetimi ağırlıklı işletmeler" ve "insan kaynakları yönetimi ağırlıklı işletmeler" olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Tablo 7'de görüldüğü gibi 146 işletme personel yönetimi ağırlıklı uygulamaya sahipken 140 işletme insan kaynakları yönetimi ağırlıklı bir uygulamaya sahiptir. Personel yönetimi ağırlıklı işletmelerin ve insan kaynakları yönetimi ağırlıklı işletmelerin kriterleri dikkate alındığında her bir ölçek üzerinde insan kaynakları yönetimi ağırlıklı işletmelerin kriterlerde daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. "Müşterilerimizin ne söylediğini dinliyor ve uygun bir şekilde cevaplandırıyoruz; işletmemizin müşterilerle ilgili tüm kısımlarında paylaşılabilen detaylı müşteri veri tabanına sahibiz; olayları müşterilerin bakış açısından görmeye çalışıyor, sık sık onları doğru şekilde anladığımızdan emin olmak için geribildirim yapıyoruz; ürün ve hizmetlerimiz bir müşterimizin gereksinimlerini karşılamadığında, daima onlara yardımcı olabilecek bir başkasını tavsiye ediyoruz; kısa vadeli satış yapmak veya kazanç elde etmek için müşteriyle olan uzun vadeli ilişkilerimizi feda edemeyiz; satıştaki rolümüzü inandırıcı, ısrarcı ve sıkı satıştan ziyade etkileyici ve kolaylaştırıcı olarak görüyorum" gibi kriterler performans ölçütleri Mann-Whitney U testine göre istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 7'deki sonuçlara bakıldığında elde edilen sonuçların, H_2 hipotezini "H₂: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının müşteri ilişkileri yönetimi üzerinde etkisi vardır." desteklediği görülmektedir. Bu tablo ve rakamlardan da anlaşılacağı üzere insan kaynakları yönetimi ağırlıklı işletmelerin, personel yönetimi ağırlıklı işletmelere oranla daha bilimsel ve profesyonel bir bakış açısıyla müşteri ilişkilerine yöneldiklerini bu bağlamda da rakipleri karşısında daha avantajlı oldukları anlaşılmaktadır.

3.6.2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletme Performansı Üzerine Etkileri

Araştırmaya katılan işletmeler "personel yönetimi ağırlıklı işletmeler" ve "insan kaynakları yönetimi ağırlıklı işletmeler" olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletmelerin performansları üzerine olan etkileri aşağıda Tablo 8'de görüldüğü gibidir.

Tablo 8'de görüldüğü gibi 146 işletme personel yönetimi ağırlıklı uygulamaya sahipken 140 işletme insan kaynakları yönetimi ağırlıklı bir uygulamaya sahiptir. Personel yönetimi ağırlıklı işletmelerin ve insan kaynakları yönetimi ağırlıklı işletmelerin kriterleri dikkate alındığında her bir ölçek üz-

Tablo 8. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri

Kriterler	Personel Yönetimi Yoğun İşletmeler (n=146)		İnsan Kaynakları Yoğun İşletmeler (n=140)		M-W f/Testi (T Ysneli)
	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap	
Yıllık Stok	2,56	1,10	3,67	1,50	<,05
Piyasa Payı	3,54	0,93	4,20	1,06	<,05
Hizmet kalitesi	4,17	0,78	4,70	0,47	<,05
Yeni ve Geliştirilmiş Hizmet Sunumu	4,08	0,65	4,65	0,49	<,05
Verimlilik	3,83	0,82	4,70	0,47	<,001
Yıllık Kar	3,29	0,81	4,15	1,04	<,05
Müşteri Memnuniyeti	4,13	0,80	7,85	0,37	<,001
Toplam	24,79	3,95	28,57	7,96	0,007

üzerinde insan kaynakları yönetimi ağırlıklı işletmelerin performanslarının daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Yıllık stok, piyasa payı, hizmet kalitesi, yeni ve geliştirilmiş hizmet sunumu, verimlilik, yıllık kar, müşteri memnuniyeti gibi performans kriterlerinin performans ölçütleri Mann-Whitney U testine göre istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Bu tablo ve rakamlardan göze çarpan en önemli nokta insan kaynakları yönetimi ağırlıklı işletmelerin işletme performansının personel yönetimi ağırlıklı işletmelere göre oldukça yüksek bir ortalamaya sahip olmasıdır. Özellikle hizmet kalitesi, verimlilik, müşteri memnuniyeti, yeni ve geliştirilmiş hizmet sunumu, yıllık kâr ve pazar payı gibi önemli performans (işletme) kriterlerinde insan kaynakları yönetimi ağırlıklı işletmelerin performans ortalamalarındaki yüksek rakamlar, insan kaynakları yönetiminin işletme performanslarının artırılması konusunda ne kadar önemli bir uygulama olduğunu göstermektedir. Tablo 8'deki sonuçlara bakıldığında elde edilen sonuçların, H₃: hipotezini “H₃: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının Performans yönetimi üzerinde etkisi vardır.” desteklediği görülmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

İçinde bulunduğumuz çağda bir sosyal sistem olarak ele alınan işletmelerin, başarılı olmaları hatta ayakta kalabilmeleri için sadece yapı, sermaye

strateji ve teknoloji gibi maddi unsurlar yeterli değildir. Hızla küreselleşen ve yoğun bir rekabet ortamı içine giren dünya pazarında başarının yeğane anahtarı insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasıdır. Bu bağlamda da işletmelerin rekabet güçlerini artıracak temel misyon, kendi yeteneklerini ve becerilerini geliştirmiş her çeşit bilgiye ulaşmasını ve onu kullanmasını bilen, yaratıcılığını sürekli geliştiren insan kaynakları uygulamaları oluşturmaktır. Yine işletmelerde müşteri memnuniyeti anlayışı başarılı pazarlama iletişimi faaliyetlerini gerçekleştirme açısından firmaların temel hedefi hatta politikaları olmak durumundadır. Müşteri odaklı olmak ve artık bir politika, tercih veya strateji değil kaçınılmaz bir zorunluluktur. İnsan kaynakları yönetimi ile beraber insan kaynakları yönetiminin verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi, müşteri memnuniyeti sağlama ve bunun işletme performansındaki yansımaları, diğer sektörler kadar imalat sektörü içinde oldukça büyük bir öneme sahiptir. Bu çalışmada, Doğu Anadolu Bölgesinde imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, insan kaynakları yönetiminin uygulanma düzeyi ve bunun müşteri memnuniyeti ile işletme performansı üzerindeki etkileri tespit edilmiştir. Bu amaçla Doğu Anadolu Bölgesinde faaliyet gösteren imalat sektöründeki 286 işletmeye anket uygulanmıştır.

Elde edilen analiz sonuçlarına göre; İşletmelerin büyük bir çoğunluğunda (%47) insan kaynaklarına ilişkin tüm faaliyetlerin insan kaynakları departmanı tarafından yürütüldüğü gözlenmiştir. Aynı zamanda işletmelerde insan kaynakları departmanının sorumluluk alanları içinde öncelikle işe alma ve yerleştirme (% 100), kariyer planlama (%93) ve Performans Değerlendirme(% 91) yer almaktadır.

Çalışmada, Pazarlama iletişimin insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisi, insan kaynakları yönetiminin müşteri ilişkileri üzerindeki etkisi ve İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının Performans yönetimi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmaya katılan işletmeler "personel yönetimi ağırlıklı işletmeler" ve "insan kaynakları yönetimi ağırlıklı işletmeler" olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. 146 işletme personel yönetimi ağırlıklı uygulamaya sahipken 140 işletmenin insan kaynakları yönetimi ağırlıklı bir uygulamaya sahip olduğu gözlenmiştir. Çalışmada pazarlama iletişimi, insan kaynakları yönetimi, müşteri memnuniyeti ve işletme performansı açısından personel yönetimi ağırlıklı işletmelerin ve insan kaynakları yönetimi ağırlıklı işletmelerin kriterleri dikkate alındığında, her bir ölçek üzerinde insan kaynakları yönetimi ağırlıklı işletmelerin kriterlerde daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu gözlenmiştir. Bu bağlamda, analizden pazarlama iletişimi uygulamalarının insan kaynakları yönetimi üzerinde ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının müşteri

memnuniyeti ve performans yönetimini üzerinde etkin olduğu gözlenmiştir.

Pazarlama iletişiminin insan kaynakları üzerindeki etkinliği ve insan kaynaklarının müşteri memnuniyeti ile işletme performansı üzerindeki etkinliğinden hareketle, işletmeler insan kaynakları yönetimi ve pazarlama iletişimi uygulamalarına önem vermelidirler.

KAYNAKÇA

ACAN, B. (2005). “*Kişisel Satış Faaliyetlerinde Müşteri Odaklılık ve Kobi'ler Üzerine Bir Araştırma*”, Sakarya Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 20-30

AKAL, Z. (1998). “*İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*”, MPM Yayınları Ankara, 1998.

AKYÜZ, F. (2001). “*Değişim Rüzgarlarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*”, Sistem Yayıncılık ve Mat. San.Tic. A.Ş., İstanbul

ANDERSEN, A. (2000). “*2001'e Doğru İnsan Kaynakları Planlaması*” Sabah Yayınları, İstanbul

ALTUNIŞIK, R. (2001). “*Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*,” Basım, Sakarya Kitabevi, Adapazarı

BAŞ, T. (2001). “*Anket*,” Birinci Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara

BROWN, A. (2005). “*Müşteri Hizmetleri Yönetimi*,” Gaye Film Matbaacılık San.Tic.A.S. Ankara, 25

CANMAN, D. (2000). “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Yargı Basım Yayın Ltd.Şti. Ankara, 62

CHASE, R. (2002). *“Production and Operation Management,”* Irwin, Sixth Ed. USA, 54-65

ÇAĞLAYAN, U.D. (2002). *“İnsan Kaynakları Planlaması, Konya Sanayi Sektöründe Bir Araştırma,”* Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya

GRAY, Colin. (2008). *“Büyüme Yönetimi”*, Epsilon Yayıncılık Hizm.Ltd.Şti. İstanbul, 85

GÜLEŞ, H.K. (1999). *“Bilgi Çağı Sanayii İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Bilişim Teknolojileri”*, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, Konya Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Güz -2006 C.5 S.18(54-75).

FINDIKÇI, İ. (2001). *“İnsan Kaynakları Yönetimi”*, Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd.Şti.İstanbul

İDİL, O. (1999). *“İşletmeler için Genel İstatistik cilt.1”* İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi yayın no 207 İstanbul s.103

ÖGÜT, A. (2002). *“Bilgi Çağı Organizasyonlarında Hizmet Kalitesi ve Kurumsal Etkinlik Açısından Bilgi ve Teknoloji Yönetimi”*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya

ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A. YALÇIN, A., (2002). *“İnsan Kaynakları Yönetimi,”* Yeni Güven Matbaası, Adana

PALMER, M. (2005). *“Performans Değerlendirmeleri”*, Rota Yayınları, İstanbul, 115.

SEYİDOĞLU, H. (1997). *“Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı”* 7. Baskı, Güzem Yayınları, İstanbul

STOREY, J. (2000). *“The Realities Of Human Resource Management”*, Open University Pres, Buchingham-Philadelphia, 55.

TEK, B. (1999). *“Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları”*, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul

WALKER, J. (2004). "*Human Resource Planning*", Second Printing Grolier Incorporated, New York, 30.