T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

DİNAMİK YETENEKLERİN, YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ SİSTEMLERİ ÜZERİNDEN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ

ALPER HAKTAN ARSAL
14713037

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. YONCA GÜROL

İSTANBUL
2022

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

DİNAMİK YETENEKLERİN, YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ SİSTEMLERİ ÜZERİNDEN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ

ALPER HAKTAN ARSAL
14713037
ORCID NO: 0000-0002-6795-4234

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. YONCA GÜROL

İSTANBUL
2022

ÖZ

DİNAMİK YETENEKLERİN, YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ SİSTEMLERİ ÜZERİNDEN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ
Alper Haktan ARSAL,
Şubat, 2022

Globalleşmenin, rekabetçi ekonomik çevrenin hızlı değişimlere sebep olduğu bir dünyada, pazarın dinamik yapısının hızlı değişimlere uğradığı, pazar trendlerinin endüstrilerde devrimsel seviyede değişimlere yol açtığı 21.yy kurallarının, dünyayı nereye sürüklediğini tahminde zorlanılan bir dönemden geçilmektedir. İşletmelerin sürdürülebilirlik kavramına bağlı kalarak, sürekli yenilik derdinde olmasına sebep olan, teknolojik değişimin ve bu değişimin hızının ürkütücü boyuta ulaşmasının büyük ulusal güçlerin devletçi ve güvenlikçi değerlendirmelerle ekonomik hayata müdahil olmaya başladığını gözlemlenmektedir.

Dünya ekonomisinin son 30 yılına damgasını vuran, son yıllarda önemini arttırarak sürdüren ve araştırma alanı sürekli gelişen "rekabet avantajı" elde etmek artık her firmanın arayışı içinde olduğu bir kavramdır. Rekabet avantajının sürdürülebilir bir zeminde gerçekleştirilmesini sağlayan dinamik yetenekler kavramının, ülkemizde önemini ve değerini hala pekiştirme ihtiyacı olan insan kaynakları uygulamalarına dayanan yüksek performanslı iş sistemleri üzerinden örgütsel performansa pozitif bir biçimde etkisinin nasıl gerçekleştiğinin araştırması yapılmıştır.

Bu araştırma, Türkiye'nin en önemli ve kurumsal yönetim karakteristikleri sebebiyle Borsa İstanbul'a kota edilen firmalar ve ilave olarak Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşlarını barındıran İSO-500 Birinci ve İSO-500 ikinci listesindeki firmaları içine alacak şekilde gerçekleştirilen istatistiki çalışmaya dayanmaktadır. İlgili firmalarda 289 firmanın verileri ulaşıldı ve bu veriler temel alınarak öne sürülen hipotezler Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak test ve analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda; i) Dinamik yeteneklerin örgüt performansı ile pozitif ilişkide olduğu, ii) Dinamik yeteneklerin yüksek performansı iş sistemleri ile pozitif ilişkide olduğu, iii) Yüksek performanslı iş sistemlerinin motivasyon arttırıcı uygulamalarının örgütsel performansa etkisinde BİST üyeliğinin düzenleyici etkisinin olduğu iv) Dinamik yeteneklerle örgütsel performans arasındaki pozitif ilişkide yüksek performanslı iş sistemlerinin aracılık etkisinin olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Dinamik Yetenekler, Yüksek Performanslı İş Sistemleri, Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgüt Performansı, Kaynak Tabanlı Teori, Kurumsal Yönetim

ABSTRACT

THE EFFECT OF DYNAMIC CAPABILITIES ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE THROUGH HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS

Alper Haktan ARSAL,

February, 2022

In a world where globalization causes rapid changes in the competitive economic environment, we are going through a period in which the dynamic structure of the market undergoes rapid changes and where market trends cause revolutionary changes in the industries, we have difficulty in predicting where the 21st century rules are driving the world. We observe that the technological change and the pace of this change, which causes businesses to be constantly in trouble of innovation, have reached a frightening dimension, and the great national powers have started to intervene in the economic life with statist and security evaluations.

Achieving a competitive advantage that has left its mark on the competitive market for the last 40 years is a concept that every company is looking for. It has been researched that the concept of Dynamic Capabilities, which enables the realization of competitive advantage on a sustainable ground, positively affects organizational performance through High Performance Business Systems based on human resources practices that still need to reinforce their importance and value in our country.

The research is based on statistical study carried out to include the companies listed in Borsa Istanbul due to the most important companies that have the most corporate governance characteristics Turkish companies as well as companies listed in the İSO-500 first and İSO-500 second, which are the biggest industrial companies. The data collected 289 companies among beforementioned lists. The hypotheses put forward on the basis of these data were tested and analyzed using the Structural Equation Model.

As a result of the research; i) Dynamic capabilities are positively related to organizational performance, ii) Dynamic capabilities are positively related to high perfomance work systems, iii) BIST membership has a moderating effect on the effect of motivation-enhancing applications of high-performance work systems on organizational performance iv) High performance work systems have mediating effect on the relationship between dynamic capabilities and organizational performance have been found to.

Key Words: Dynamic Capabilities, High Performance Work Systems, Strategic Human Resources Practices, Organizational Performance, Resource-Based Theory, Corporate Governance

ÖN SÖZ

İngiltere'den 2005 yılında Türkiye'ye vatanıma döndüğümden beri, aklımda yönetim alanında doktora yapma düşüncesi vardı. Yinede iş ve aile yaşantımdaki yoğunluk sebebi ile sürekli ertelediğim, kariyerimin önemli bir adımını oluşturan doktora sürecine, yine hayatımın önemli ve yoğun bir periyodunda merhaba diyerek, 2015 yılında başladım. Şimdi dönüp baktığımda, bazen bu doktora sürecine daha erken başlayıp tamamlasaydım düşüncesi zihnimde belirse de, şu anda iş yaşamının zorlu süreçlerinde çabalayarak edindiğim tecrübeden sonra böyle bir yola girmenin daha doğru ve faydalı olduğu kanaatine ulaştığımı ifade etmek isterim.

Bir öğretmen çocuğu olarak, bireyin ve toplumun gelişmesinin temelinde yer alana eğitimcilere karşı her zaman büyük saygı ve hürmet besleyen bir kişi oldum. İlk olarak bu sürecin başından beri bana yol gösteren, değerli bilim insanı Prof. Dr. Yonca Gürol'a teşekkürlerimi sunmak isterim. Kendisi hem doktora derslerinde hem de danışmanlığımı yaptığı süreçte bilgi ve birikimini aktarmakta oldukça cömert davrandı. Özellikle insan kaynaklarının önemi ve değeri ile ilgili çok ciddi yönlendirmeleri oldu. Diğer taraftan, iş hayatımın sürekli yoğunlaşmasından ötürü, tez sürecine kanalize olmakta zorlandığım zamanlar oldu. Doktora tez sürecinde yaşadığım bu zorlu süreçte, kendisinin akademik tavsiyeler dışında bana destek olmasından, yönlendirmesinden ötürü müteşekkir olduğumu vurgulamak isterim.

Yine gerek doktora dersleri sürecinde en çok önemsediğim, örgüt teorisi ve stratejik yönetim derslerinde değerini anladığım Prof. Dr. Cemal Zehir'e teşekkür etmek isterim. Değerli hocam tez sürecinde tez komitemde yaptığı değerlendirmelerle çalışmamın sağlıklı bir şekilde gelişmesinde, ilerlemesinde ve bitmesinde büyük katkı sağladı. Kendisine tekrar teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

İlave olarak tez komitemin bir diğer değerli akademisyeni Prof. Dr. Muteşem Baran'a yaptığı katkılardan dolayı, doktora derslerine katılmaktan keyif aldığım değerli akademisyenler Prof. Dr. Esin Can'a ve Doç. Dr. Turhan Erkmen'e, Doç. Dr. Ayşe Demirhan'a ayrıca teşekkür etmek isterim.

Son olarak, doktora tezimin istatistiki analiz bölümlerinde bilgi ve birikimi ile bana desteğini esirgemeyen, idari konularda bana gösterdiği yardımlarından dolayı değerli arkadaşım Arş. Grv. Mahmut Köle'ye teşekkür ederim.

Yukarda da değindiğim üzere, yaşantımın en yoğun sürecinden geçtiğim dönemde benim dışımda en büyük fedakârlığı yapanlar, tabii ki hayatta en fazla değer verdiğim sevgili eşim ve çocuklarım oldu. 6 yıl gibi bir süreçte onlarda büyük fedakarlık yaptılar, benimle geçirmek istedikleri zamandan feragat ettiler. Hepsine teşekkür ederim.

İstanbul, Ocak, 2022 **Alper Haktan ARSAL**

İÇİNDEKİLER

ÖZ iii
ABSTRACT iv
ÖN SÖZ v
İÇİNDEKİLER vi
TABLOLAR LİSTESİ x
ŞEKİLLER LİSTESİ xii
KISALTMALAR xiii
1. GİRİŞ 1
2. DİNAMİK YETENEKLER 10
2.1. Dinamik Yetenekler Kavramı ve Önemi 10
2.2. Dinamik Yetenekler Kavramının Ana Temaları ve Teorik Altyapısı 11
2.2.1. Rekabet Avantajı Elde Etmek İçin Dinamik Yetenekler 12
2.2.2. Kaynak Tabanlı Teorinin Kavramsal Çerçevesi 15
2.2.3. Kaynak Tabanlı Teori ve Eleştirisi 25
2.3. Dinamik Yetenekler Kavramının Gelişimi 28
2.4. Dinamik Yetenekler Kavramının Temelleri 32
2.5. Dinamik Yetenekler Kavramının Akademik Gelişimi 38
2.5.1. Dinamik Yetenekler Kavramında Birey, Süreç ve Yapı 40
2.5.2. Dinamik Yetenekler Kavramının Doğası 44
2.5.3. Dinamik Yetenekler Kavramının Yayılması 45
2.6. Dinamik Yeteneklerin Ölçülmesi ve Boyutları 45
2.6.1. Öğrenme Yeteneği 52
2.6.2. Bütünleşme Yeteneği 54
2.6.3. Koordinasyon 56
2.7. Dinamik Yetenekler Boyutlarının Genel İlişkileri 58

3. YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ SİSTEMLERİ 60
3.1. Yüksek Performanslı İş Sistemleri Kavramının Temelleri 60
3.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi Gelişimi..... 61
3.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı 69
3.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel Modeller ve Yaklaşımlar 71
3.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi..... 74
3.2.1. Strateji Kavramı 75
3.2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Kavramı..... 76
3.2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramına Bakış Açıları..... 78
3.2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Rolü..... 83
3.3. Yüksek Performanslı İş Sistemleri..... 84
3.3.1. Yüksek Performanslı İş Sistemleri ve Stratejik İK Yönetimi 85
3.3.2. Yüksek Performanslı İş Sistemleri ve Örgütsel Performans İlişkisi 86
3.3.3. Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Teorik Alt Yapısı 86
3.3.4. Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Kavramsallaştırılması..... 88
3.4. Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Uygulamaları..... 88
3.4.1. İşe Alma, Seçme - Çalışan Seçimi: 91
3.4.2. Eğitim ve Geliştirme 92
3.4.3. İç Terfiler 93
3.4.4. İş Tanımları 94
3.4.5. İş Güvencesi 94
3.4.6. Performans Değerleme Yönetimi..... 95
3.4.7. Ücret ve Ödül Yönetimi 95
3.4.8. Karar Almaya Katılım..... 96
3.5. Yüksek Performanslı İş Sistemleri ve Performans İlişki 96
3.6. Yüksek Performanslı İş Sistemleri ve AMO Teorisi 99

3.6.1. Yüksek Performanslı İş Sistemleri, İnsan Sermayesi ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı 101
3.7. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin İK Uygulamamalarındaki Önemi ve Rolü 103
4. HALKA AÇIKLIK VE KURUMSAL YÖNETİM 105
4.1. Halka Açıklık 105
4.2. Kurumsal Yönetim 106
4.3. Kurumsal Yönetimin Önemi 107
4.4. Kurumsal Yönetim İlkeleri 109
4.4.1. Şeffaflık İlkesi 110
4.4.2. Hesap Verebilirlik İlkesi 111
4.4.3. Sorumluluk İlkesi 111
4.4.4. Adillik İlkesi 112
4.5. Kurumsal Yönetim Çevresi 112
5. ÖRGÜTSEL PERFORMANS 114
5.1. Örgütsel Performans Kavramı 114
5.2. Örgütsel Performans Kavramının Gelişimi 117
5.3. Örgütsel Performansın Ölçülmesi 119
5.3.1. Örgütsel Performansın Objektif Ölçümü 119
5.3.2. Örgütsel Performansın Sübjektif Ölçümü 120
5.3.3. Örgütsel Performansın Objektif ve Sübjektif Ölçümü 121
6. DİNAMİK YETENEKLER, YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ SİSTEMLERİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİLER 123
6.1. Dinamik Yetenekler ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişki 123
6.2. Dinamik Yetenekler ve Yüksek Performanslı İş Sistemleri İlişkisi 129
6.3. Yüksek Performanslı İş Sistemleri ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişki 146

6.4. Dinamik Yetenekler, Yüksek Performanslı İş Sistemleri ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiler 153

7. DİNAMİK YETENEKLER, YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ SİSTEMLERİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA 156

7.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 156

7.2. Araştırmanın Varsayımları 158

7.3. Araştırmanın Modeli: Dinamik Yetenekler, Yüksek Performanslı İş Sistemleri, Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Modeli 159

7.4. Araştırma Yöntemi 160

7.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 160

7.4.2. Veri Toplama ve Anketin Geliştirilmesi 163

7.5. Veri Analizi ve Bulgular 165

7.5.1. Demografik Bulgular 165

7.5.2. Faktör Analizleri, Yapı Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri 168

7.5.2.1. Dinamik Yetenekler Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri . 168

7.5.2.2. YPİS Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri 174

7.5.2.3. Firma Performansı Ölçeği Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri 179

7.5.3. Araştırma Modelinin Test Edilmesi 182

7.5.3.1. Doğrudan Hipotezlerin Test Edilmesi 182

7.5.3.2. Düzenleyici İlişkilere Dayanan Hipotezlerin Test Edilmesi 185

7.5.3.3. Aracı İlişkilere Dayanan Hipotezlerin Test Edilmesi 187

8. DEĞERLENDİRME, SONUÇ, KISITLAR VE ÖNERİLER 191

8.1. Değerlendirme ve Sonuç 191

8.2. Araştırmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Öneriler 199

8.3. Yöneticilere Tavsiyeler 200

KAYNAKÇA 203

EKLER 252

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1 PazarGüçleri, Kaynak Tabanlı Görüş, Dinamik Yetenekler..... 15

Tablo 2 Kaynak Tabanlı Teori - Önemli Çalışmalar 22

Tablo 3: Kaynak Tabanlı Görüş Eleştiriler ve Değerlendirmeler 27

Tablo 4: Dinamik Yetenekler Tanımları 30

Tablo 5: Dinamik Yetenekler Kavramında Ana Görüş Farklılıkları 34

Tablo 6 : İnsan Kaynakları Yönetiminin Dönüşüm Ve Gelişimi..... 69

Tablo 7 : İK Modelleri Değerlendirme 72

Tablo 8: Stratejik İK Yönetimi Bakış Açıları 81

Tablo 9: Yüksek Performanslı İş Sitemleri İçin Akademik Yazında Kullanılan İsimler 88

Tablo 10:YPİS'nin Yapılandırılması..... 91

Tablo 11: YPİS Uygulamaları ve Alt Gruplamaları 101

Tablo 12: YPİS Uygulamaları ve Alt Gruplamaları 145

Tablo 13: Örnekleme Dahil Olan Firmaların Demografik Verisi..... 166

Tablo 14: Örnekleme Dahil Olan Çalışanlarının Demografik Verisi 167

Tablo 15: 15 Dinamik Yetenekler Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi..... 169

Tablo 16: 16 Fit İndeks Değerleri 170

Tablo 17: Dinamik Yetenekler Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi..... 172

Tablo 18: YPİS Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi..... 175

Tablo 19: YPİS Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi..... 177

Tablo 20: Firma Performansı Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi 180

Tablo 21: Firma Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi 181

Tablo 22: Doğrudan Etki Hipotezlerinin Test Edildiği Yol Modeli Sonuçları..... 184

Tablo 23: Düzenleyici Hipotezlerin Test Edilmesi 186
Tablo 24: BİST Üyeliğinin Düzenleyici Etkisi 187
Tablo 25: Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri 188
Tablo 26: Aracılık İlişkilerinin Test Edildiği Yapısal Eşitlik Modelleri 189

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Dinamik Yetenekler Çerçevesi 42
Şekil 2 : Dinamik Yeteneklerin Ölçülme Modeli 50
Şekil 3: Harvard İK Yönetimi Süreci ve Çerçevesi 73
Şekil 4: Dinamik Yetenekler ve Firma Performansı İlişkisi 129
Şekil 5: YPİS Uygulamaları ve Alt Gruplamaları 146
Şekil 6: YPİS ve Firma Performansı İlişkisi, Bu İlişkiye BİST Etkisi 152
Şekil 7 : Dinamik Yetenekler, YPİS ve Firma Performansı İlişkisi ve BİST Etkisi 155
Şekil 8: DY, YPİS ve Firma Performansı İlişkisi ve BİST Etkisi Hipotezler 155
Şekil 9: Araştırma Modeli - 1..... 159
Şekil 10: Araştırma Modeli -2..... 159
Şekil 11: DY Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi AMOS Çıktısı 173
Şekil 12: YPİS Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi AMOS Çıktısı 178
Şekil 13: Firma Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi AMOS Çıktısı 182
Şekil 14: Yol Analizi AMOS Çıktısı 185
Şekil 15: DY, YPİS, Firma Performansı, BİST Üyeliği İlişkisi 190

KISALTMALAR

AB **:** Avrupa Birliği

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

AR-GE : Araştırma ve Geliştirme

AMO : Yetenek, Motivasyon, Fırsat (Ability, Motivation, Opportunity)

AMOS : Moment Yapıların Analizi (Analysis of Moment Structures)

AVE : Açıklanan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted)

BİST : Borsa İstanbul

DB : Dünya Bankası

DTÖ : Dünya Ticaret Örgütü

DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi

DY **:** Dinamik Yetenekler

EM **:** Eisenhardt ve Martin

İK : İnsan Kaynakları

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

İME : İşlem Maliyeti Ekonomisi

İMKB : İstanbul Menkul Kıymetle Borsası

İSO : İstanbul Sanayi Odası

İSO 500 Birinci : İSO En Büyük 500 Sanayi Firma Listesi

İSO 500 İkinci : İSO İkinci En Büyük 500 Sanayi Firma Listesi

İSO 1000 **:** İSO En Büyük 1000 Sanayi Firma Listesi

KFA : Keşfedici Faktör Analizi

KMO **:** Kaiser-Meyer Olkin

KOBİ : Küçük ve Orta Boy İşletmeler

KOSGEB **:**Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

KSA **:** Knowledge, Skills, Abilities (Bilgi, Yetenek, Kabiliyet)

KTG : Kaynak Tabanlı Gürüş / Kaynak Temelli Görüş

RA : Rekabet Avantajı

SPK : Sermaye Piyasası Kurulu

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

SRA : Sürdürülebilir Rekabet Avantajı

TPS : Teece, Pisason, Shuen

TÜSİAD : Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği

VRIN : Valuable, Rare, Inamitable, Non Substituable

VRIN/O : Valuable, Rare, Inamitable, Non Substituable, Organizational

YPİS : Yüksek Performanslı İş Sistemleri

1. GİRİŞ

Her geçen gün küreselleşme sonucu etkisini daha fazla gösteren çevresel değişim ortamında, organizasyonlar nasıl ayakta kalır ve rekabet üstünlüklerini nasıl korurlar? Bu çok temel soru yönetim, ekonomi, tarih, sosyoloji vb. birçok sosyal bilimler akademisyeni için cevap aranan bir soru olarak her zaman önemini korumuştur (O'Reilly ve Tushman, 2008; Hannan & Freeman, 1984; Nelson & Winter, 1982). Özellikle değişimin çok hızlı gerçekleştiği günümüz dünyasında bu sorunun cevabı her zamankinden daha değerli ve önemli hale gelmiştir. Organizasyonlar için, bunun en önemli sebebi, hızla değişen çevre şartları ve küreselleşme olarak görülmektedir.

Dünya ekonomilerinde çevre şartlarının hızla değiştiği dönem 1980'li yıllar olarak kabul edilir. Modern anlamda küreselleşme sürecinde 1980'li yıllar önemli bir eşik olarak kabul görmüş, entelektüel çevrede süreçle ilgili konsensüs sağlanamamış olmasına rağmen, hiç şüphesiz bu süreci geliştiren ve destekleyen ekonomik, politik, hukuki ve teknolojik gelişmeler, yaşanan büyük değişim süreçleri, soğuk savaşın bitişi, ekonomik işbirlikleri, uluslararası ticaretin artması, Çin'in ekonomik büyümesinin ivme kazanması, Dünya Bankası ve Dünya Ticaret Örgütü faaliyetlerinin genişlemesi, bilişim alanlarındaki gelişim olarak sıralanmıştır (Ritzer, 2007). Küreselleşme ile beraber ekonomik çevrede hızla değişen makro çevre koşulları, ticaretin kolaylaşması süreçleri, bir taraftan bazı organizasyonlar için yeni fırsatlar doğururken bazıları için tehditler meydana getirmiştir.

Özellikle 2000'li yıllarda küreselleşmenin geldiği düzey, "global köy" kavramının artık bir ütopya olmaktan çıkmasına sebep olan iletişim ve teknoloji odaklı gelişmeler dünyadaki ekonomik düzeni etkilemiş, tüm bu süreçler piyasa rekabetinin sürekli daha hızlı arttığı, pazar değişiminin çok hızlı etkilendiği, inovasyonun önem ve etkisini arttırdığı, ekonomik çevrenin hızlı değiştiği bir süreç yaratmıştır. Bunun sonucunda çevresel değişimlere en iyi şekilde cevap verme arayışları ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme çabaları belirsiz ekonomik çevrede işletmelerin odak noktası haline gelmiştir. Örgüt teorisi kapsamında 1960'lı yıllardan

itibaren odaklanılan, yönetim süreçlerinin temelleri olarak kabul gören en önemli kavramlardan çevresel değişim, teknolojik değişim, risk ve belirsizlik (Hatch ve Cunliffe, 2006) 21.yy da kritik düzeyde değer kazanmıştır.

Paradigma dönüşümleri gerçekleştiği süreçlerde ortaya çıkan kavramların yeni yaklaşımların oluştuğu dönemlerdir. Kuhn, bilimsel alanların nasıl ilerlediği konusundaki araştırmasında, "normal bilim" dönemlerinin paradigma değişimleriyle delindiği, ardından yeni düşünce yollarının keşfedildiği ve fikir birliğine ulaşılıncaya kadar test edildiği, başka bir dönem izleyen araştırmaların geliştiği araştırma alanlarının ortaya çıktığını ileri sürdüğü bu süreci "normal bilim" periyodu olarak tanımlamıştır (Kuhn,1970). Rumelt, Schendel ve Teece (1994) çalışması, kesin olarak pek çok temel tanım ve yapı etrafında bir fikir birliği olmaması sebebiyle stratejik yönetim alanının, her zaman farklı bakış açıları içereceği fikrini savunarak, bir sorgulama alanı olarak stratejik yönetimin pratikte sağlam bir şekilde temellendirildiğini ifade etmiştir.

Temelde organizasyonların başarısını veya başarısızlığını açıklayan ve genel itibariyle uzun dönemli bir bakış açısına sahip temel bir yaklaşım olarak görülen stratejik yönetim (Rumelt, Schendel ve Teece, 1994) genç bir disiplin olarak kabul edilir ve kökenleri Chandler (1962), Ansoff (1965) gibi yönetim alanının klasik çalışmalarına dayandırılır. Stratejik yönetim alanı, bu süreçte önemli ölçüde gelişti ve yönetim alanının da olgunlaşması ile beraber daha konsolide bir alt alan haline dönüştü. Özellikle 1980 yıllarda yapılan çalışmalar stratejik yönetim konularının ve uygulamalarının gerek akademik alanda gerek iş dünyasında önemli bir yer bulmasını sağlamıştır. Bu, bazı firmaların neden başarılı olamamalarının sebebini keşfetmeyi, başka bir deyiş ile başarı faktörlerinin belirlenmesini gerektirmektedir. Stratejik yönetim alanındaki araştırmacılar, genellikle farklı akademik dallardaki geçmişlere, yaklaşımlara veya ilgi alanlarına sahiptir. Diğer taraftan stratejik yönetim araştırmaları, firma operasyonlarının temelini oluşturduğu için, herhangi bir stratejik analizin temelini oluşturan birçok yöntem, firmaların kendi iç uygulamaları veya firmalara danışmanlık hizmet veren özellikle stratejik düzeyde danışmanlıklardan türeyerek ve evirilerek oluşmuştur (Guerras Martín, Madhok ve Montoro-Sánchez, 2014).

Hoskisson, Hitt, Wan ve Yui (1999) çalışmasında sarkacın metaforu benzetmesini popüler hale getirmiş ve stratejik yönetimin bir firmanın içindeki ve dış çevresi ile

olan etkileşimini her zaman başarı faktörlerini arama eğiliminde olduğunu ileri sürmüştür. Bu akademisyenler için, sarkacın 1960'larda ki odak noktası, örgütün içine, örgütün kuvvetli ve zayıf yönlerinin analizi olarak gerçekleşmiştir. Bu nedenle amaç, başarılı firmaların içindekileri ve performanslarını etkileyen faktörler araştırmak olmuştur. Bu görüş ne kadar tartışmalı olsa da 1960'larda ve 1970'lerden sonraki teorilerin temellerini atan daha genel yaklaşımların veya çerçevelerin değerlendirildiği görülmüştür. Dolayısıyla strateji, bir firmayı hem iç hem de dış yönlerin önemli olduğu çevreye bağlamanın bir yolu olarak görülmeye başlamıştır. Bu, hem firmaların içini (güçlü ve zayıf yönlerini) hem de dışlarını (fırsatlar ve tehditleri) ya da her iki yönü birleştiren stratejik matrislerde (BCG büyüme payı matrisi veya McKinsey pazarın cazibesi-iş gücünü) inceleyen SWOT analizinde yansıtıldı. Farklı bakış açıları ve metodlar geliştirilmiş ve uygulanmış olsa da, işletme ve endüstri ortamı tek bir analitik analiz içinde yer almıştır (Guerras Martín, Madhok ve Montoro-Sánchez, 2014).

Küreselleşme sürecinin hız kazandığı, paradigma değişimlerinin yaşandığı 1980'li yıllarda yönetim alanında ve daha spesifik olarak stratejik yönetim alanında, işletmelerin nasıl rekabet avantajı elde edeceğine ilişkin çalışmalar ağırlık kazanmıştır. Bunun en büyük sebebi yukarıda ifade edilen küreselleşmenin başladığı dönemlerde ekonomi çevrelerinde ortaya çıkan arayışlardır. Ekonomik çevre değişiminin hız kazandığı bu dönemde, akademik çalışmalar reel sektörün bu arayışlarına çözüm üretmek için önemli bir dönem olarak görülebilir. Akademik olarak ortaya çıkan bu arayış, ekonomi dünyasında ilgi ile karşılanmış ve bu dönemde işletmelerde stratejik kararlar alınırken en önemli başlıkları "Rekabet Avantajı" ve bu amaca yönelik ortaya çıkan Porter (1980) 5 Güç Analizi yaklaşımı ile tehdit ve fırsatlara odaklanıldığı bir dönem olmuştur. Bu çerçevede örgütler, ağırlıklı olarak ekonomik çevreye odaklanan yaklaşımlarla analizler yaparak işletme stratejilerini şekillendirmekteydi.

Diğer taraftan Penrose (1959) ve Hofer ve Schendel (1978) çalışmaları önemli kabul edilip, bu çalışmalarda vurgulanan örgütün kaynaklarından doğan güçlü ve zayıf yanlarının analiz edildiği başka akademik çalışmalar olmasına rağmen, bahsi geçen her iki çalışmanın fazla önemsenmediği görülmektedir. Ancak Barney (1991) çalışmasıyla beraber, yönetim alanında önemli bir çerçeveye koyulan ve Wernerfelt (1984) çalışmasına dayanan kaynak tabanlı teori, firmaların rekabet avantajı

sağlamak için kendi kaynaklarına odaklanmaları gerektiğini çok iddialı bir biçimde ortaya koymuştur. Barney (1984) çalışmasında, bu yaklaşımların iki temel varsayıma dayandığını ifade eder. Bu varsayımlardan birincisi, rekabet avantajının çevresel modellenmesinde, işletmelerin içinde bulunduğu sektör içinde stratejik olarak benzer kaynaklara erişiminin olduğunu ve benzer stratejiler oluşturabileceğidir (Porter,1980; Rumelt,1984); ikincisi, bir endüstri çevresinde her hangi bir sebeple ortaya çıkan kaynak heterojenliğinin kısa süreceği, çünkü bu kaynakların kısa sürede faktör piyasalarında alınıp satılabileceğidir (Barney,1986).

Rekabetin arttığı bu süreçlerde işletmelerin kaynaklarına odaklanılması görüşü, işletmelerin çevresel dinamizm şartlarında kaynaklarına odaklanmanın yeterli olmadığı ve dinamik yeteneklere sahip olmaları gerektiği düşüncesiyle ifade edilmiştir. Dinamik yetenekler kavramı ilk olarak Teece, Pisano ve Shuen (1990) çalışmasında, kavramın temel fikirlerinin ortaya konulduğu bir akademik çalışma olarak şekillenmeye başlamıştır.

Stratejik yönetim alanında ulaşılmaya çalışılan en önemli soru, işletmelerin rekabet avantajını nasıl elde edeceği ve sürdürülebilirlik kazanacağı olarak görülmüştür. Hem bu temel sorunsalın cevabı hem de hızla değişen, dinamik çevre koşullarında işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilecek bir cevap olarak "dinamik yetenekler" kavramı detaylı olarak açıklanmıştır (Teece, Pisano ve Shuen, 1997).

Yönetim alanında ve özellikle stratejik yönetim alanının da son 40 yıla damgasına vuran ana konularının en önemlisi doğal olarak "rekabet avantajı" elde edilmesi önemini korumuş, zaman içinde farklı alternatifler ortaya çıkmıştır. Özellikle 1990 sonları ve 2000li yıllarda teknolojik değişim tetiklediği bilgi teknolojileri ve iletişimin sebep olduğu yüksek hızla çevresel değişim sebebiyle, "sürdürülebilir rekabet avantajı nasıl elde edilir" sorusu işletmeler için en kritik cevap olmaya devam etmiştir (Teece, Pisano, Shuen, 1997). Firmaların rekabet avantajı elde etmesi ve bu rekabet avantajını sürdürülebilir kılınması, sadece akademik dünyanın en önemli sorusu değil, aynı zamanda iş dünyası yöneticilerinin kritik derecede önem verdiği bir konu olarak tanımlanmaktadır (Ambrosini ve Bowman, 2009). Özellikle 1990'lardan itibaren ekonomik çevrenin dinamik bir şekilde değişim göstermesi, işletmelerin kendilerine çözüm sunan uygulamalara yönelmesine sebep olmuş, bunun sonucunda çevresel değişimlere çözüm iddiasında öne çıkan dinamik yetenekler kavramı popüler bir akademik konu olarak ön plana çıkmıştır. Dinamik yeteneklerin,

stratejik yönetim alanında ki bu popülerliğinin en çarpıcı ifadelerinden biri olarak, Hıristiyanlık inancında özel bir yeri olan ve Hz İsa'nın kanının saklandığına ve olağanüstü güçlere ve iyileştirme etkisine sahip olduğuna inanılan "kutsal kâse – holy grail" benzetmesine kadar varmıştır (Helfat ve Peteraf, 2009).

Dinamik yetenekler kavramının yönetim alanında sürekli artan öneminin en önemli sebeplerinden biri özellikle 1990'ların sonundan itibaren çevresel dinamizmin çok fazla artması olarak görülmüştür (Barreto, 2009). Çevresel dinamizm, bir endüstride rekabetin, müşteri tercihlerinin ve teknolojinin değişme hızı olarak tanımlanmıştır (Eisenharth ve Martin, 2000). Son derece dinamik ortamlarda faaliyet gösteren şirketler, rakiplerde önemli dalgalanmalar, rekabet davranışındaki değişiklikler, müşteri talebindeki değişiklikler ve teknolojideki güncellemelerle karşı karşıyadır. İşletmenin operasyonel performansını arttırmak için, bir taraftan pazardaki değişimler ve eğilimler yakından takip edilmeli, diğer taraftan yeni teknolojik gelişmeleri zamanında özümsenmeli, bunun sonucunda örgütlerin rekabet ortamındaki fırsatları yakalamaları gerektirdiği vurgulanmıştır (Wilhelm, Schlömer ve Maurer, 2015). Dinamik yetenekler, şirketlerin çalışma rutinlerini değişen çevresel gereksinimlere göre ayarlamalarına olanak tanır (Winter, 2003; Zollo ve Winter, 2002).

İşletmelerin rekabet avantajı arayışında insan kaynakları bir diğer önemli alternatif olarak akademik yazında yerini almıştır. Barney (1991) çalışmasında insan kaynaklarını, firmaya özel kaynaklardan biri olarak tanımlamıştır. Şüphesiz insan kaynaklarının bir örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı (Porter,1980; Barney,1991) elde edebilmesi için en değerli stratejik kaynaklardan birisi olduğu görüşü, 1980'lerin sonunda İK yönetimi kavramının stratejik bir bakış açısı kazanmaya başlaması ve kaynak temelli görüş (KTG) (Barney,1991; Wernerfelt,1984) ile büyük bir dönüşüme girmiştir.

İK nın stratejik boyut kazanması ve KTG ile beslenmesi sonucunda akademisyenler insan kaynakları merkezli iki farklı yöntemle rekabet avantajı kazanılabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bunlardan biri insan sermayesinin kendisi, diğeri ise insan sermayesine dayanan insan kaynakları uygulamaları ifade edilmiştir (Pfeffer, 1995; Wright ve McMahan, 1992). Bazı araştırmacılar insan sermayesinin kendisinin sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olarak görmüş ve KTG kriterlerine göre yorumlamışlardır (Wright ve McMahan, Barney ve Wright, 1998). Bu araştırmacıların temel bakış

açısı, işletmelerde her seviyedeki insan kaynaklarının rekabet avantajı kaynağı olarak görülmesidir.

Diğer taraftan ikinci görüş, insan sermayesini önemli görmekle beraber sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olarak, insan sermayesinin yönetilmesi yani uygulamalara odaklanmıştır (Pfeffer, 1995; Huselid, 1995, Ulrich, 1991). Bu görüşe göre, bir firmanın sürdürülebilir rekabet avantajını yaratan sermayenin kendisinden ziyade insan sermayesine gömülü bilgi ve ilişki dinamiklerinin yola bağımlı, sosyal olarak karmaşık ve nedensel olarak belirsiz özellikleri sebep olmuştur. Bu görüş, insan bilişi, bilgi ve ilişki süreçlerini vurgular ve dinamik kaynak yaklaşımıyla güzel bir şekilde eşleşerek statik çevre – yetenekler dengesinin büyük dezavantajlarının üstesinden gelir. Etkin insan kaynakları uygulamaları sayesinde bu süreçler çevresel dinamiklere yanıt olarak ve hatta ondan önce yenilenebilir ve geliştirilebilir. Finansal sermaye, ölçek ekonomileri veya patentlerle karşılaştırıldığında, etkin bir şekilde kullanılan insan kaynakları sisteminin görünmez varlığı, bir firmanın yeteneklerini geliştirmek ve yenilemek için kritik öneme sahiptir (Becker ve Gerhart, 1996). Dinamik kaynak yaklaşımına göre, sürdürülebilir avantaj, doğrudan yeteneklerin kendisinden olduğu kadar, yönetilen kaynakları geliştirebilen, yenileyebilen ve yükseltebilen yeteneklerden gelir.

İnsan sermayesi, örgütsel yetenek ve temel yetkinliklerin geliştirilmesi ve günümüzün yüksek rekabet ortamı ile başa çıkabilecek yüksek performanslı örgütler oluşturmak açısından çok önemlidir. İnsan sermayesi bir örgütün çalışanlarının bilgi, uzmanlık ve becerilerinin toplamı olarak tanımlanır (Joia, 2000). Ancak örgütsel yetenek geliştirmek, temel yetkinlikler kazanmak (Lawler ve Boudreau 2012) ve bunların sonucunda yenilikçi sonuçlar elde edebilmek için insan sermayesinin doğru kullanılması gerekir.

Beşeri kaynaklar çevresel değişimlere ayak uydurmak için önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir. Bir örgütün değişmesi aslında kişilerin beceri ve davranışlarını değiştirmeleri ile mümkündür. Daha yenilikçi bir kültür yaratmak, genel olarak sistemde bir değişiklik yapılmasını da gerektirir. Çünkü kişilerin inovasyon hakkındaki inançları, sistemin diğer yönleri hakkındaki inançlarıyla ilgilidir (Hurley and Hult, 1998). Örgütler, insanları yönetmek ve bunları örgütün ana yetenekleri ile eşleştirmek için uygun İK yönetimi uygulamalarını tanımlamalı ve uygulamalıdır (Lopez-Cabrales vd., 2009)

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların yaratıcı performansına odaklanan, örgütlerin yenilikçi kabiliyetlerinin önemli bir parçası ve sonuçta ortaya çıkan rekabet gücü olarak değerlendirilir (Amabile vd., 1996). Damanpour (1991), örgütlerin, çalışanları motive etmek, yaratıcı düşüncelerini geliştirmek ve yenilikçi süreçleri teşvik etmek için eğitim, katılım, performans değerlendirmesi gibi bazı stratejik insan kaynakları uygulamalarını kullanabileceklerini belirtir.

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin başarıyı elde etme sürecine dahil olduğu için günümüzde rekabet avantajı elde etmekte de kilit unsuru olarak kabul edilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, büyük ölçüde yetenekleri, kapasiteleri, tutumları belirlemesi ve değiştirme gücüne sahip olması nedeniyle tüm işletme süreçlerinin geliştirilmesinde önemli bir unsur olarak görülür (Jiménez-Jiménez, Sanz-Valle, 2005). Literatür stratejik insan kaynakları çevresel değişimlere cevap verme sürecinde örgütsel yenilikçiliğinin güçlendirilmesinde hızlı finansal getiriden daha etkili olduğunu öne sürmektedir (Lado, Wilson, 1994; Wright, Snell, 1998). Bu çalışmada, farklı isimlerle isimlendirilen İK uygulamaları literatürde en yaygın şekliyle yüksek performanslı iş sistemleri olarak kullanılacaktır.

Küreselleşmenin getirdiği önemli bir diğer sonuçta dünya ekonomilerinin birbirleri ile olan entegrasyonunun sağlanması olmuştur. Bu entegrasyon ülke pazarlarının daha açık hale gelmesiyle, ticari aktivitelerin daha serbest hale gelmesi gibi önemli adımlarla sınırlı değildir. Bu bağlamda sermaye piyasalarının dünya ekonomileri ile entegre olması ve ülkelerin ticari, hukuki ve siyasi birlikteliklere gitmesi bu sürecin bir parçası olarak görülmüştür. Dünyada sermaye dolaşımı küreselleşmeye bağlı olarak ülkelerin finansal entegrasyonuna da hizmet etmektedir. Diğer taraftan ülkeler temel olarak coğrafi konumlarına dayalı ekonomik ve hukuki zeminlerde bir araya gelip kendilerini konumlandırmaktadır.

Bu süreçlerin doğal bir sonucu olarak Türkiye'de, sermaye piyasaları özellikle 2000'li yılların başından itibaren hukuki zeminde değişime sahne olmuştur. Türkiye'nin Avrupa Birliğine (AB) katılım sürecinin bir parçası olarak, sermaye piyasaları alanındaki mevcut düzenlemelerin AB müktesebatına uyumlu hale getirilmesi ve Türk sermaye piyasalarının küresel pazarlara entegrasyonunu sağlayarak rekabet gücünü artırmak amacıyla, 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'nu yürürlüğe koyulmuştur. Yasada, organize piyasaların kurulması konusunda liberal bir anlayışla birlikte İMKB'nin de Borsa İstanbul olarak yeniden

yapılanması düzenlenmiştir. Bu doğrultuda ülkemizde, işletme paylarının alınıp satıldığı Borsa İstanbul A.Ş.'ye ait paylarının bir kısmı Hazine'ye ait olan ve özel hukuk hükümlerine tabi bir anonim şirket olarak yeniden yapılandırılmıştır (https://borsaistanbul.com/tr/sayfa/18/hukuki-cerceve, 11.10.2020).

Özellikle son yıllarda giderek önemi daha fazla vurgulanan ve gelişen kurumsal yönetim kavramının ilkeleri, ulusal ve uluslararası kriterlere göre farklılık gösterebilmektedir. Kurumsal yönetimin net bir tanımına ulaşmak pek mümkün olmasa da belirli ilkelerinin güçlü bir şekilde kabul gördüğü ve ilgili kurumlar tarafından da vurgulandığı görülmektedir. TÜSİAD (2009) raporunda kurumsal yönetim bir kurumun, beşeri ve mali sermayeyi çekmesini, etkin çalışmasını, ait olduğu toplumun değerlerine saygı göstermesini, uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasını sağlayan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamalar, olarak tanımlanmıştır. Kurumsal yönetim kavramı ile beraber hiç şüphesiz yönetim kurulu, üst düzey yöneticiler, denetçiler, finansal danışmanlar, yasa koyucular, yatırımcılar ve diğer paydaşlar gibi kurumsal yönetim katılımcıları tarafından etkilenen ve onları etkileyen kurumsal düzenlemeler ve mekanizmalar çerçevesinde ele alınması (Bursalı, 2018) yaklaşımı önemini arttırmıştır. Diğer taraftan kurumsal yönetimi kavramının geçmişten beri en önemli ilkeleri olarak kabul edilen (i) şeffaflık ve kamuyu aydınlatma, (ii) yönetim kurulunun hesap verebilirliği, (iii) yönetim kurulunun görev ve sorumluluğu ve (iv) adillik ve eşitlilik kavramları genel ilkeler olarak kabul edilmektedir (Yıldırım, 2007).

Halka açık firmaların yani Borsa İstanbula kota edilen firmaların uyması gereken kanun, tüzük, yönetmelik ve tebliğler noktasında bir üst mercii, ülkemizde sermaye piyasalarını düzenlemelerini yürüten Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) dur. SPK'nın kurumsal yönetim ilkelerini 4 ana başlıkta ele aldığı görülmektedir; (1) Pay sahipleri, (2)Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, (3) Menfaat sahipleri ve (4) Yönetim kurulu biçiminde oluşturulmuştur (SPK, 2014). BİST endeksinde bulunan firmaların geçmişten günümüze belirli bir derecede SPK'nın belirlediği kurallara bağlı olmak zorunda olduğu görülmektedir. Mesela borsada işlem gören halka açık şirketler 2005 yılından itibaren 'Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporlarını" internet sitelerinde açıklamaya başlamışlar ve uydukları hususlar ile uymalarının tavsiye edildiği ilkelere uyup uymadıklarına ilişkin açıklamalarını gerekçelerini ve yıllık faaliyet raporlarında belirtmekle yükümlü tutulmuşlardır. Zira bu ilkelerden bir

kısmına uyum mecburi iken diğer bir kısmına uyum konusu hala tavsiye niteliğinde olup, uyup uymama durumu gönüllülük esasına dayanmaktadır (Bursalı, 2018). Halka açık firmaların özellikle SPK ve BİST kriterlerine uyması ile ilgili kriterlerin birçoğu bu firmaların, kurumsal yönetim olarak tanımlanan ve yukarıda ifade edilen yönleri ile diğer firmalardan belirli oranda farklılaştığı görülmektedir. BİST bünyesinde bulunan halka açık firmaların kurumsal yönetim ilkelerine uyma zorunluluğu ile diğer firmalardan ayrışması söz konusudur.

Bu araştırmanın temel konularını oluşturan dinamik yetenekler ve yüksek performanslı iş sistemlerinin her ikisi, kaynak tabanlı teori üzerine inşa edilmiştir. Her iki kavram, örgüt içinde bulunan kaynakların etkin kullanımı ile çevresel değişimlere cevap vererek, dinamik çevre koşullarında rekabet avantajı elde etmenin cevabına odaklanmaktadır. İnsan kaynaklarında temel olarak insan sermayesi ve insan kaynakları uygulamaları rekabet avantajı için iki önemli unsur olarak kabul edilir (Barney, 1991; Teece, Pisano ve Shuen, 1997; Barney ve Wright,1998).

Yukarıda ifade edilen açıklamalara uyumlu olarak bu tez çalışması 8 bölümden oluşmaktadır. Giriş kısmının bulunduğu mevcut bölümde, çevresel değişimin önemi ve bu şartlarda örgütlerin rekabet avantajı sağlayabilme iddiasında bulunan dinamik yetenekler ve yüksek performanslı iş sistemleri ile ilgili genel çerçeve verilmiştir. Takip eden bölümlerde sırasıyla dinamik yetenekler, yüksek performanslı iş sistemleri, halka açıklık ve kurumsallık, örgütsel performans konuları detaylı olarak incelenmiştir. Altıncı bölümde öncesindeki bölümlerde detaylı olarak açıklanan kavramların birbirleriyle ilişkileri dikkate alınarak incelenerek geliştirilmiş ve tezin hipotezleri oluşturulmuştur. Yedinci bölümde araştırmanın amacı ve önemi, Türkiye ekonomisinde büyük bir önem ve değere sahip olan Borsa İstanbul ve İSO-1000 örneklemi detaylandırılmış tezde sunulan modellerin test edilerek sonuçlarının detaylı olarak sunumu yer almıştır. Çalışmada geliştirilen hipotezlerin SPSS ve Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak elde edilen detaylı değerlendirmeleri ve yorumlanmış, elde edilen sonuçlar ile literatür kıyaslaması yapılmıştır. İlave olarak araştırmanın limitleri dikkate alınarak, gelecekte yapılacak araştırmalar için öneriler sunulmuş ve son olarak araştırma sonucunda iş dünyasına yönelik pratik olarak uygulanabilecek öneriler sunularak reel sektör uygulamalarına katkı sağlayabilecek tespitler sıralanmıştır.

2. DİNAMİK YETENEKLER

Bu bölümde dinamik yetenekler kavramını ve onu oluşturan temel akademik kavramlarda içine alınacak şekilde incelenecektir.

2.1. Dinamik Yetenekler Kavramı ve Önemi

Geçmiş 40 yıla damgasını vuran, değişen ekonomik çevre şartlarında "rekabet avantajı" elde edilebilmesi ve bu kavramı bir adım öteye taşıyan "sürdürülebilir rekabet avantajı" nasıl sağlanabilir sorularına en iyi cevap veren açıklamalardan biri olan dinamik yetenekler kavramı, çok güçlü bir çözüm olarak akademik yazında yerini almıştır (Ambrosini ve Bowman, 2009). Geçen süre zarfında, stratejik yönetim alanında en temel sorunu firmaların rekabet avantajı elde etmesi ve bu rekabet avantajının sürdürülebilirliğinin sağlanması olarak tanımlanmıştır (Teece, Pisano ve Shuen, 1997). Firmaların karlılık elde etmesinin kaynağı olarak geliştirdikleri dinamik yeteneklerin, yönetim alanındaki bu soruların cevabını karşıladığı iddia edilmektedir.

Dinamik yetenekler kavramının temelini, yönetimin önemli temel teorilerinden olan "kaynak tabanlı teori" (Wernerfelt,1984; Barney,1991) oluşturmaktadır. Teece, Pisano ve Shuen (1997) çalışmasına göre dinamik yetenekler kavramı teorik alt yapısı sağlam bir biçimde şekillenmiş, stratejik yönetim alanının en önemli başlıklarından biri olarak yönetim bilimi içinde kendine önemli bir yer bulmuştur. Dinamik yetenekler kavramı ilk olarak Teece, Pisano ve Shuen (1990) çalışmasında, kavramın temel fikirlerinin ortaya konulduğu bir akademik çalışma olarak şekillenmeye başlamıştır. Bu çalışmada, firma kaynakları kavramının standart kaynak tabanlı teoriden (Wernerfelt, 1984) daha zengin olması gerektiğini ileri sürerek, sadece önemli olan kaynakların bütünü değil, firmaların yeni beceri ve yetenekleri öğrenip geliştirdiği ve biriktirdiği mekanizmalar geliştirmesi gerektirdiği görüşü ileri sürülmüştür. Teece ve Pisano (1994) akademik çalışması ile kavramın adı netleştirmiş olur: "Dinamik Yetenekler". Çalışmalarında, kaynak tabanlı teorinin, bazı başarılı firmaların zamanında, hızlı ve esnek bir biçimde ürün inovasyonu ve

bunun yanında yönetsel yetenekler sergileyerek, iç ve dış yetkinliklerini etkili bir şekilde koordine ederek yeniden yapılandırma becerisini nasıl gösterdiğini açıklayamadığını ileri sürmüşlerdir. İlave olarak, değişken bir yapıya sahip olan dış çevrenin ve buna bağlı stratejik yönetimin rolü, temel olarak iç ve dış örgütsel becerileri, kaynakları ve değişen çevreye yönelik fonksiyonel yeterlikleri uyarlama, bütünleştirme ve yeniden yapılandırma ile ilgili olduğunu belirtmek gerektiğini ifade etmişlerdir. Dinamik yetenekler (Teece, Pisano ve Shuen, 1997) kavramı, firmalara sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme yolu olarak ortaya konulmuş olup, teorik kökenleri aynı zamanda kaynak tabanlı teorinin kökenlerine uzanır (Penrose,1954; Wernerfelt ,1984). Burada en temel ve önemli konu, dinamik yeteneklerin firmaya hızla değişen çevrede sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi veya sağlayamaması olarak ifade edilmiştir (Peteraf, Di Stefano ve Verona, 2013).

Teece, Pisano ve Shuen (1997) ye göre dinamik yetenekler "Firmanın, hızla değişen çevre koşullarına cevap verebilmek için, iç ve dış yetkinliklerini bütünleştirme, inşa etme ve yeniden yapılandırması" olarak tanımlanmıştır. Dinamik yeteneklerin, hızla değişen çevrede işletmelere rekabet avantajı yaratacağı iddiası pek çok akademik araştırmacının bu konuya odaklanmasına sebep olmuştur. Bu sebeple literatürde kavramın genişlemesine ve konuya yeni bakış açılarının geliştirilmesi sonucunu doğurmuştur.

Dinamik yetenekler, yönetim alanının birçok alt dalı ve konusu ile ilişkilendirilerek akademik alanda yayılma ve genişleme yaşamıştır: Girişimcilik (Townsend ve Busenitz, 2015), teknoloji ve inovasyon yönetimi (Cai & Tylecote, 2008), uluslararası yönetim (Vahlne ve Ivarsson, 2013), operasyon yönetimi (Anand vd., 2009), bilgi sistemleri yönetimi (Pavlou ve El Sawy, 2011), pazarlama yönetimi (Fang ve Zou, 2009), insan kaynakları (Festing ve Eidems, 2011) gibi birçok yönetim alanı ile ilişkilendirilerek çalışmalar yapılmıştır (Cepeda ve Vera, 2007, Di Stefano, Peteraf ve Verona, 2014).

2.2. Dinamik Yetenekler Kavramının Ana Temaları ve Teorik Altyapısı

Bu bölümde Dinamik Yetenekler kavramının ana konuları ve teorik altyapısını oluşturan kavramlar ile ilgili yazın araştırması paylaşılacaktır.

2.2.1. Rekabet Avantajı Elde Etmek İçin Dinamik Yetenekler

Özellikle 2000'li yıllardan sonra ekonomik çevre değişim hızının belirgin şekilde arttığı görülmektedir. İşte bu bağlamda dinamik çevre şartlarında rekabet avantajı elde edilmesi işletmeler için daha da önem kazanmaktadır. Dinamik yetenekler bu arayışta iddialı cevaplar oluştururken, bir çok akademisyen tarafından KTG devamı olarak görülmekte ancak KTG mevcut kaynaklara, dinamik yeteneklerse kaynakların yeniden yapılandırılmasına odaklanmaktadır (Schilke, 2014).

Dinamik yetenekler çerçevesini oluştururken çıkış noktası olarak 'hızlı değişimin yaşandığı çevresel şartlarda nasıl ve niçin belli firmalar rekabet avantajı sağlar' sorunsalından hareket edilmektedir. Teece, Pisano ve Shuen (1990) çalışması, dinamik yetenekler kavramının temel fikirlerini ve teorik altyapısını ortaya atıldığı bir akademik çalışma olarak görülebilir. Bu çalışmada akademisyenler, özellikle dinamik çevre koşullarında, firma kaynakları kavramının standart kaynak tabanlı görüş'tekinden daha zengin olması gerektiğini ileri sürerek, sadece önemli olan kaynakların bütünü değil, firmaların yeni beceri ve yetenekleri öğrenip biriktirdiği mekanizmalar geliştirmesi konusunu ileri sürmektedirler.

Örgütlerin en önemli amaçlarının başında büyüme ve gelişme olarak görülürken (Augier ve Teece, 2009), bunu sağlamanın temel yöntemi olarak rekabet avantajı sağlayarak rakiplerine göre daha yüksek performans sağlanması olarak görülmektedir (Barney,1991). Örgüt yönetimlerinin vermiş olduğu stratejik, örgütsel ve insan kaynakları kararları işletmenin ortaya koyduğu performansının ana belirleyicisidir (Augier ve Teece, 2009). Örgütlerini başarıya taşımak isteyen yöneticiler, girişimci ruhlarını kaybetmeden, stratejik düşünerek ve örgütte gerçekleştirilen işlerin icrasını ve bunların sağlamış olduğu örgütsel yetenekler ile, buna bağlı operasyonel süreçleri en iyi şekilde icra edebilirse, bu başarı ve performans olarak ortaya çıkacaktır (Wilden ve Gudergan, 2017).

Stratejik yönetim literatürüne göre ekonomik çevrede meydana gelen fırsatların tespit edilmesi ve buna bağlı olarak aksiyon alınması için işletmelerin teknolojik gelişmeleri ve pazarı sürekli taraması, izlemesi ve keşfetmesi gerekmektedir (Nelson ve Winter, 1982). 1980'li yıllarda ise, günümüzde de hala önemini koruyan, stratejik yönetim alanında cevap aranan en önemli sorun "rekabet avantajı" ve "sürdürülebilirlik", başka bir ifadeyle "sürdürülebilir rekabet avantajı" olarak öne

çıkmıştır (Teece, Pisano ve Shuen, 1997; Guerras Martín, Madhok ve Montoro-Sánchez, 2014). Bu dönem aynı zamanda iktisat kökenli akademisyenlerin ve onların görüşlerinin ön plana çıktığı bir dönem olmuştur. Bu süreçte, stratejik yönetim alanının hiç şüphesiz en önemli akademisyen yazarlarından Michael Porter'da çalışmalarında, işletmelerin nasıl "rekabet avantajı" elde edebileceği sorusuna cevap aradı; "sürdürülebilir rekabet avantajını", firmanın uzun vadede piyasa ortalamasının üstünde performans elde etmesi olarak tanımladı. Ancak genel itibariyle, "sürdürülebilir rekabet avantajı" kavramı ile ilgili bir diğer tanım, bir firmanın, ürün pazarındaki marjinal rakiplerinden sürekli olarak daha ekonomik bir değer yaratma kabiliyetine sahip olması olarak kabul edildiğini vurgulamıştır (Peteraf ve Barney, 2003). Dahası aynı kavram bir firmanın temel olarak, müşterileri için ürettiği ürünlerin maliyet değerinden daha fazla gelir elde etmesi olarak da açıklanmıştır (Porter, 1985). Bu dönemde, Michael Porter'ın geliştirdiği, Rekabet Stratejileri ve 5 Güç Yaklaşımı kavramları, akademik alanda ön plana çıkmış firma stratejik yönetim kararlarının belirlenmesi konusunda yaygın bir şekilde kullanılmışlardır. Bu çalışmalar hızlıca rekabet çevresindeki güçlerin etkili bir şekilde analizine ve bu analizlere göre geliştirilen farklılaşma, maliyet ve odaklanma stratejileri, hem akademik hem de ekonomik alanda büyük etki yaratmıştır.

Kuşkusuz yukarıda ifade edildiği üzere aradan geçen zamana rağmen Porter'ın '5-güç yaklaşımı' çevresel analiz için hala en önemli araçlardan biri olarak görülmektedir. Bu yaklaşım bir sektörde rekabet güçlerinin nasıl çalıştığını ve karlılığı nasıl artırabileceklerini düşünmeye dair sistematik bir düşünce ve analiz yaklaşımı tarzı sunmaktadır. Rekabet stratejileri de örgütlerin bu çevresel analize göre pazarda kendilerini nasıl konumlandırmaları gerektiğini açıklamaktadır. Porter'ın bakış açısına göre işletmeler, "dışarıdan-içeriye" bakış açısı ile yani çevre şartlarının durumuna göre konumlanmayı ve buna göre stratejiler geliştirilmeyi başarmalıdırlar. Doğal olarak cevaplamak durumunda kalınan en önemli sorulardan biri ortaya çıkıyor: "Neden bazı firmalar düzenli olarak diğerlerinden daha iyi performans gösteriyor?" (Barney ve Clark, 2007).

Dinamik yetenekler, 25 yılı aşkın süredir, işletme seviyesinde rekabet avantajı sağlayan bir bakış açısı olarak akademisyenler tarafından araştırılmaktadır. Bazı örgütlerin, çalkantılı dönemlerde ve dinamik çevre şartlarında diğerlerine göre daha uzun süreli hayatta kalması ve başarılı olmasının sebebi olduğu görüşünden hareketle

ortaya koyulan Dinamik Yetenekler (Teece ve Pisano, 1994; Teece vd.,1997) bu alanda yoğun araştırılan bir alan haline geldi (Di Stefano vd. 2014; Schilke vd, 2018).

Güncel çalışmalardan Eloranta ve Turunen (2015) çalışması, stratejik yönetim yazınında rekabet avantajı kaynaklarını ele alan temel araştırmaları derlemiştir: Çalışmada işletmelerin, stratejik eylemlerle pazar yapılarını kendi lehine şekillendirdikleri yaklaşıma dayanan stratejik yönetim teorilerini seçmiştir. İşletmelerin stratejik karar alma süreçleriyle pazarda hayatta kalmasını etkilemeyeceğini varsayan evrim teorilerini ortadan kaldırdığını iddia eder ve rekabet avantajına odaklanır. Çalışmada, stratejik yönetim alanında tartışmaların gelişimini özetleyen, etkili birçok önemli çalışma değeğerlendirilmiştir (Barreto, 2010; Wang ve Ahmed, 2007; Borgatti, 2003; Dyer ve Singh, 1998; Teece, Pisano ve Shuen, 1997; Wernerfelt, 1995; Peteraf, 1993). Bu bağlamda dört farklı stratejik görüşte analizlerini ortaya koyar Eloranta ve Turunen (2015): Pazar güçleri, kaynak tabanlı görüş, dinamik yetenekler ve İlişkisel Görüş. Aşağıda Eloranta ve Turunen (2015) uyarlanmıştır.

Tablo 1 PazarGüçleri, Kaynak Tabanlı Görüş, Dinamik Yetenekler

Teori	Rekabet Avantajı Kaynağı	Analiz Düzeyi	Görüş Kaynakları
Market Güçleri	Endüstri Yapısı ve Rekabetçi Market Güçleri , stratejik seçimleri ve rekabet avantajını belirler ve sınırlandırır	Endüstri	Porter (1980,2008), Shapiro (1989), Utterback ve Suarez (1993)
Kaynak Tabanlı Görüş	Piyasa ortamını değiştirmek için rekabetçi etkileşim ve girişimcilik faaliyetleri kullanılabilir. Rekabet avantajı, VRIN (Değerli, Nadir, Kopyalanamaz, İkame Edilemez) kaynaklara dayanmaktadır.	Örgüt	Barney (1991), Rumelt (1984), Wernerfelt (1984), Helfat and Peteraf (2003)
Dinamik Yetenekler	Rekabet avantajı, bir firmanın becerileri, kaynakları ve fonksiyonel yetkinlikleri dinamik bir ortamda uyarlama, entegre etme ve yeniden yapılandırma yeteneklerine bağlıdır.	Örgüt	Quinn (1985), Teece vd(1997), Hobday (1998), Roberts (1998), Powell (1998), Eisenhardt ve Martin (2000), Teece (2007)
İlişkisel Görüş	Rekabetçi avantaj, ancak belirli ittifak ortaklarının ve hizmet ekosisteminin ortak kendine özgü katkılarıyla elde edilebilir.	Endüstri	Dyer and Singh (1998), Lorenzoni ve Lipparini (1999), Chesbrough (2003), Lavie (2006)

Kaynak: Eloranta ve Turunen (2015)

2.2.2. Kaynak Tabanlı Teorinin Kavramsal Çerçevesi

"Kaynak Tabanlı Görüş" terimini ilk olarak kullanan Wernerfelt (1984) çalışması bu yaklaşımın başlangıcını yapmış olsa da yayınlandığı ilk yıllarda akademik alanda ilgi çekmemiş ve her hangi bir etki yaratmamıştır. Giriş kısmına, "Firma için kaynaklar ve ürünler aynı madalyonun iki yüzüdür" cümlesiyle başlayan çalışma, kaynak tabanlı görüş bir firmanın sürdürülebilir rekabet avantajının, kendine özgü kaynakların ve yeteneklerinin benzersiz etkileşimi üzerine inşa edildiğini savunur (Wernerfelt, 1984). Bu kaynaklar ve yetenekler maddi (ekipman ve varlıklar) veya

maddi olmayan (insan, bilgi ve fikri mülkiyet) olanlar olarak ayrılabilmektedir (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Barney ve Wright, 1998). Daha da önemlisi, müşteriler için değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve ikame edilemez olması ("VRIN" özellikleri) ve şirket tarafından etkin bir şekilde organize edilmiş ve konuşlandırılmış olmalıdır (Barney,1991). Firmanın bu kaynak tabanlı görüşüne dayanarak yapılan çalışmalar, firmanın karşılaştığı sürdürülebilirlik mücadelesinin yeni rekabet fırsatları anlamına geldiği sonucuna varmıştır (Hart, 1997; Hart ve Dowell, 2011). Sürdürülebilirlik, yeniliğin ve teknolojinin arttırılması yoluyla, firmalar kendine özgü kaynaklar ve yetenekler yaratabilir ve toplayabilirler (Wernerfelt, 1984; Barney,1991). Bu kaynaklar ve yetenekler, firmaların rakipler tarafından taklit edilmesi zor olan yeni sürdürülebilirlik stratejileri uygulayarak rekabet avantajı elde etmelerini sağlamaktadır (Hart, 1995; Shrivastava, 1995; Porter ve Van de Linde, 1995; Porter ve Kramer, 2006).

Wernerfelt (1995) çalışmasında ifade edildiği gibi, 1987 yılına kadar birkaç alıntılanma dışında ilgi çekmeyen Wernerfelt (1984) çalışması, örgütsel kaynak konularını içeren diğer çalışmalar (Barney,1986; Dierickx ve Cool,1989; Montgomery ve Wernerfelt, 1988; Wernerfelt,1989) ve kaynakları temel alan başka akademik çalışmaların (Teece,1982; Rumelt,1984) etkisi ile fark edilmeye başlamıştır. Ancak kaynak tabanlı görüşün gerçek manada akademik dünyada parlamasına sebep olan, yazarın kendisinin de ifade ettiği üzere, örgüt kaynaklarının önemine değinen, Harvard Business Review yer alan Prahalad ve Hamel (1990) makalesi oldu. 1990'lı yılların başında ifade edildiği üzere parlamaya başlayan kaynak tabanlı görüş, Barney (1991) çalışması ile deyim yerindeyse ikinci bir kırılma ve etki yaparak yönetim alanındaki bir çok çalışmanın temelini oluşturmaya başlamıştır.

Wernerfelt (1984), bir kaynağı belirli bir firmanın gücü veya zayıflığı olarak düşünülebilecek her şey olarak tanımlamış, çalışmasının esas katkısı ise kaynaklar ve karlılık arasındaki ilişkinin önemi olarak ortaya çıkmıştır. Bir firmanın kaynaklarının gelir üretmek için kullanılabildiği (Bowman ve Ambrossini, 2003) ve bu bakış açısıyla firmanın optimum büyümesinin mevcut kaynakların verimli kullanılması ve yeni kaynakların geliştirilmesi arasında bir denge içerdiğini ileri sürmüş olmasıdır (Wernerfelt, 1984). Kaynak tabanlı görüşün teorik alt yapısını oluşturan bu bakış açısı, ilk defa ekonomist Penrose (1959) çalışmasında öne sürülen bir fikir olarak

ortaya konmuştur. Penrose (1959) çalışması aynı zamanda, bu alanda en fazla referans alınan temel bir eser olarak, bir firmanın büyümesi için temel oluşturan iktisadi bir teori olarak kullanılagelmiştir. Edith Penrose 1959'da 'Firmanın Büyüme Teorisi' (The Theory of the Growth of the Firm) isimli eserini yayınlayarak, işletmelerin büyümesi ve bu büyümenin sınırlarıyla ilgili süreçleri ortaya koymuştur. Penrose'a göre işletme sahip olduğu kaynakları farklı biçim ve yöntemlerle kullanarak karlılığını arttırabilir ve arz talep koşullarında kârlılıgı maksimum kılan üretim düzeylerine dönüştürebilir.

Burada hem kaynak tabanlı teori hem de dinamik yetenekler kavramlarının teorik altyapısını oluşturan önemli bir diğer çalışmaya vurgu yapmak gerekmektedir. Schumpeterian yaklaşıma ait 'yaratıcı yıkım' kavramı, yenilik tabanlı rekabet, performans rekabeti, artan getiriler ve mevcut yeterlilikleri, yenilikçi firmaların karşılaştığı stratejik zorluk, değerli ürünler ve hizmetler üretmek için gereken taklit edilmesi zor olan iç ve dış yeterlilikleri tanımlamak ve geliştirmeyi desteklemektedir (Teece, 2007). Bu, rekabet avantajının, yenilerini geliştirirken hem şirket içi hem de şirkete özel yeteneklerden yararlanılmasını gerektirdiği görüşünü desteklemektedir (Penrose, 1959). Stratejik teori, mevcut rekabet avantajını sürdürmek ve korumak için firma düzeyinde stratejilerin analizleriyle doludur. Ancak firmaların hızlı değişim gösteren ekonomik çevrede rekabetçi avantaj oluşturmak için nasıl yeni yetenekler geliştirdiklerini açıklamak konusunda daha az başarılı olunmuştur. Stratejik yönetimdeki bu zorluk, dinamik yetenekler kavramına da yansımaktadır. Dinamik Yetenekler perspektifinin yönetimin alt başlıklarına uygulanması, hangi yöntemlerle bunun sağlanabileceği mevcut akademik çalışmalarında önemli bir ayağını oluşturmaktadır.

Dinamik Yetenekler, evrimsel iktisat da dahil olmak üzere çok çeşitli teorik bakış açılarından beslenip yararlanmaktadır: Schumpeter (1934) yaratıcı yıkım, girişimcilik ve inovasyona dayalı rekabet süreçleri üzerine inşa edilmesine, Penrose'un (1959) örgütsel kaynaklar, Cyert ve March'ın (1963) firmaların davranışsal yönleri üzerine çalışmaları, Williamson (1975, 1985) piyasalar ve varlıkların özgünlüğü hakkında ve firmaya özgü varlıkların ve izolasyon mekanizmalarının rolü konusunda Teece (1982) ve Rumelt (1984) çalışmaları diğer teorik altyapıyı oluşturmaktadır. Ayrıca diğer teorik temeller, örgütsel rutinler (Nelson ve Winter, 1982), temel yeterlilik (Prahalad ve Hamel, 1990), çekirdek

yetenek ve sağlamlık (Leonard-Barton 1992), birleştirici yetenek (Kogut ve Zander, 1992).

Peki "kaynak" nedir? Wernerfelt (1984) kaynak tanımını, bir firmanın belirli bir zamanda, firmaya bağlı olan maddi ve maddi olmayan varlıklar olarak tanımlamakta ve kaynak örnekleri olarak, marka isimleri, kurum içi teknoloji bilgisi, kalifiye personel istihdamı, ticari irtibatlar, makineler, verimli prosedürler, sermaye, vb. olarak açıklamıştır. Wernerfelt (1984), bir şirketin geliştirdiği veya elde ettiği kaynaklara dayanan bir rekabet avantajı teorisi geliştirmeye çalıştı; bir ürün piyasası stratejisini tamamlayıcı olarak veya Porter'ın (1980) bir firmanın ürün piyasası pozisyonuna dayanan rekabet avantajı teorisinin bir tamamlayıcısı olarak uygulamıştır. Bu yüzden Wernerfelt (1984) fikirlerini kaynak tabanlı "görüş" olarak adlandırdı. Çünkü Porter (1980) tarafından açıklanan aynı rekabetçi problemi Wernerfelt, bir firmanın kontrol ettiği kaynaklar perspektifinden görmüştür. İlave olarak Wernerfelt (1984) çalışmasında yaptığı analizlerde, Porter (1980) Beş Güç Analizi çerçevesinde incelediğini de ifade eder: İşletme için önemli bir kaynağın, tedarikçi tarafında monopol olunması, lisans haklarının genişliği; ikame ürünlerle ilgili açıklamalarda bunun göstermiştir. İlk ve öncelikli avantajın, kaynak pozisyonu bariyeri oluşturduğunu göstermektedir; Barney (1991) de bunu çok güçlü bir biçimde ortaya konulan VRIN yaklaşımı, yani değerli, nadir, kopyalanamaz, ve ikame edilemez kaynak özelliklerinden genel manada açıklamaktadır.

Wernerfelt (1984) bir diğer önemli katkısı, işletmelerin ellerinde ki kaynak imkanlarına dayalı olarak bu kaynaklar ve yenilerini kazanmak için rekabet etmeleri, firmaların ürün piyasası stratejilerini uygulamada avantaj kazanabilmeleri için önemli etkilere sahip olmasını ileri sürmesidir. Bu şekilde, Wernerfelt, 1990'larda geliştirildiği gibi, kaynak tabanlı teorinin kritik unsurlarından bazılarını öngörmüştür.

Wernerfelt (1984) makalesini yayınladığı yıl, Rumelt (1984) çalışmasında stratejik yönetim konulu bir konferanstan çıkan kitaplarında ikinci bir kaynak tabanlı makale yayınladı. Bu çalışmalar benzer konulara değinirken, akademisyenler birbirlerine hiçbir atıfta bulunmamıştır. Wernerfelt (1984), bir firmanın kontrol ettiği kaynaklar açısından bir firma performans farklılıkları teorisinin geliştirilebilme olasılığını belirlemeye odaklandığında, Rumelt (1984) firmanın strateji teorisini, yani firmaların neden var olduğunu açıklayan bir teori tanımlamaya çalışarak, firmaların diğer ekonomik organizasyon biçimlerinden daha verimli bir şekilde ekonomik gelir

üretme kabiliyetine odaklanmıştır. İşlemlerde oportünizm tehdidini en aza indirecek etkin yöntemler olarak var olan firmalardan ziyade - işlem maliyet teorisyenleri (Williamson, 1975) tarafından önerildiği gibi - Rumelt (1984), firmaların gelir getirici ve tahsis edici özelliklerini araştırıyordu. Rumelt'in (1984) geliştirdiği firmanın stratejik teorisi, daha sonraları kaynak tabanlı teori ile ilişkilendirilecek özelliklerin çoğuna sahiptir. Örneğin, Rumelt firmaları üretken kaynakların bir demeti olarak tanımlar ve bu kaynakların ekonomik değerlerinin, uygulandıkları bağlama ilişkili olarak değişeceğini önerir. Ayrıca, bu kaynakların taklit edilebilirliğinin 'izole etme mekanizmaları' tarafından ne ölçüde korunduklarına bağlı olduğunu öne sürer. Hatta bu izolasyon mekanizmalarının bir listesini geliştirir ve onların taklit edilemezliğini arttırabilecek kaynakların özelliklerini tartışmaya başlar. Bilahare, Kaynak tabanlı teorisinin en önemli çalışması haline gelen Barney (1991) çalışmasında Rumelt'in bahsettiği taklit edilemezlik önemli bir sac ayağı olarak yerini almıştır. Wernelfelt (1984) çalışmasının etkisini perçinleyen çalışma Barney (1991) makalesidir, ki aradan geçen 28 yıla rağmen yönetim alanının en etkili ve en çok alıntı çalışmalarından biridir.

1980 yıllar, işletmelerde stratejik kararlar alınırken en önemli başlıkları "Rekabet Avantajı" ve bu amaca yönelik ortaya çıkan Porter (1980) 5 Güç Analizi yaklaşımı ile tehdit ve fırsatlara odaklanıldığı bir dönemdi. Bu çerçevede örgütler, ağırlıklı olarak çevreye odaklanan yaklaşımlarla analizler yaparak işletme stratejilerini şekillendirmekteydi. Diğer taraftan Penrose (1959) ve Hofer ve Schendel (1978) gibi, işletmenin güçlü ve zayıf yanları analiz edildiği önemli akademik çalışmalara rağmen, çok fazla da önemsenmediği bir dönemdi. Barney (1984) çalışmasında, bu yaklaşımların iki temel varsayıma dayandığını ifade eder:

(1) Rekabet avantajının çevresel modellenmesinde, işletmelerin içinde bulunduğu sektörde stratejik olarak benzer kaynaklara erişiminin olduğunu ve benzer stratejiler oluşturabilir (Porter,1980; Rumelt,1984),

(2) Bir endüstri çevresinde her hangi bir sebeple ortaya çıkan kaynak heterojenliğinin kısa süreceği, çünkü bu kaynakların kısa sürede faktör piyasalarında alınıp satılabilir (Barney,1986).

İşte Barney (1991) çalışmasında, rekabet avantajının kaynak tabanlı görüşünde, bir firmanın iç özellikleri ile performansı arasındaki bağlantıyı incelediğinde yukarıda

ifade edilen iki varsayımın ötesine geçip, rekabet avantajı sağlayabilecek kaynakların homojen bir biçimde piyasada olmasını ve erişilebilir olabilmesinin mümkün olmadığını ileri sürmüştür. Çünkü Wernerfelt (1984) çalışmasının teorik dayanağı olan Penrose (1959) firmaların benzer kaynakları farklı biçimlerde kullanarak rekabet ettiğini ileri sürmüştür. Tamda bunu eleştiren ve farklı bir varsayım ortaya koyan Barney (1991), rekabet avantajı sağlayabilecek kaynakların bilahare açıklanacağı üzere değerli, nadir, kopyalanamaz, ikame edilemez – VRIN – olmaları gerektiğini ortaya koymaktadır.

Barney (1991) öncelikli olarak firma kaynaklarını tüm varlıklar, yetenekler, örgütsel süreçler, firma katkıları, bilgi vb firmaya ait ve stratejik olarak etkin ve efektif kullanılabilecekleri içerdiğini ve bunları genel itibariyle üç grupta toplanabileceğini ifade eder. Bunlar:

(1) Fiziksel Sermaye Kaynakları (Fiziksel ekipmanlar, fabrika, ekipman, hammadde, lokasyon vb),

(2) İnsan Sermayesi Kaynakları (Eğitim, tecrübe, teknik bilgi ve birikim, ilişkiler, yönetim, yöneticiler, çalışanlar)

(3) Örgütsel Sermaye kaynakları (örgüt yapısı, resmi ve resmi olmayan planlama, raporlama, koordinasyon, firmanın endüstri içinde ilişkisel durumu).

Barney (1991) rekabet avantajı ve sürdürülebilir rekabet avantajı kavramlarını netleştirir. Rekabet avantajının firma tarafından uygulanan değer yaratma stratejisinin diğer rakipler tarafından uygulanamaması olarak kabul eder. Sürdürülebilir rekabet avantajının ise, kendisinin de önemli olduğuna inanmasına rağmen, bazılarının (Jacobsen, 1988; Porter,1985) ifade ettiği şekilde zamana bağlı olarak uzun süreli bir kavram değil, rakiplerin bu rekabetçi avantajı kopyalayabilme ihtimaline dayandırmıştır (Lippman ve Rumelt, 1982; Rumelt,1984). Bu kapsamda doğal olarak, sürdürülebilirlik takvim zamanı olarak da uzun bir zamanı işaret etse dahi, önemli olan mevcut ve potansiyel rakiplerin rekabet avantajı sağlayan bu stratejiyi kopyalayamamalarının sürdürülebilirlik sağladığının altı çizilerek vurgulanmıştır (Barney, 1991). Sürdürülebilir rekabet avantajı tabii ki sonsuza kadar devam edemez. Zaten Schumpeteryan şoklar (Schumpeter, 1934) endüstride doğal bir değişim yaratarak, firmanın rekabet avantajı sağlayan kaynaklarını değiştirecektir.

Barney (1991) devamında teorik altyapısını oluşturduğu, yönetim alanında ki çalışmalarda değerli, nadir, kopyalanamaz, ikame edilemez - VRIN – olarak önemini koruyan yaklaşımını ifade ettiğini açıklandı. Bazı kaynaklar buna "organizasyon" özelliğini de ekler ve VRIN/O olarak ifade eder. Rekabet avantajı elde edebilmek için örgütlerin kaynaklarının belirli özellikleri olması gerektiği vurgulanmıştır;

1. Değerli
2. Nadir
3. Kopyalanamama/Kusurlu Taklit
    a. Tarihsel koşullar
    b. Nedensel belirsizlik
    c. Sosyal olarak karmaşık
4. İkame edilemeyen

Barney (1994) bu dört özelliğin her hangi birinde eksiklik olursa, bu özelliğe sahip bir kaynağın sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamayacağını ileri sürer. Bu çalışmalarla kavramsallaşmasını geliştiren kaynak tabanlı görüş, kapsayıcı oluşu sebebiyle sadece stratejik yönetim alanında ilgi çeken bir yaklaşım olarak kalmadı; yayılarak yönetimin farklı alt kollarında teorik altyapı olarak kullanıldı: İnsan kaynakları yönetimi (Wright, Dunford ve Snell, 2001), ekonomi (Lockett ve Thompson, 2001), girişimcilik (Alvarez ve Busenitz, 2001), pazarlama (Srivastava vd., 2001) ve uluslararası işletme (Peng, 2001).

Kaynak Tabanlı Teori yönetim alanında yapılan bir çok çalışmanın teorik altyapısını oluştururken, aşağıda Barney, Ketchen ve Wright, (2011) den uyarlanan tabloda Kaynak Tabanlı Teoriye şekil veren önemli çalışmaları özetlendi.

Tablo 2 Kaynak Tabanlı Teori - Önemli Çalışmalar

Süreçler	Yazar ve Tarih	Temel Katkılar
Teorik Altyapı ve Başlangıç Süreci	Penrose, 1959	Bir firmanın kaynaklarının büyümesini nasıl etkilediği hakkında teorik altyapı; Firmalar özellikle, kaynaklar yetersiz olduğunda büyüme kısıtlıdır
	Lipman ve Rumelt, 1982	Taklit edilemezlik ve nedensel belirsizlik kavramlarını açıkladı; bu kavramlar kaynak Tabanlı görüşün temel unsurları haline geldi
	Wernelfelt, 1984	Ürünlerine değil, firmaların kaynaklarına odaklanmanın değerini vurguladı; Kaynak Tabanlı Teori terimini ilk kez kullandı
	Barney, 1986	Örgüt kültürünün bir kaynak olabileceği hakkında teorik sürdürülebilir rekabet avantajı
	Dierickx ve Cool, 1989	Etkili ikame bulunmadığında kaynakların özellikle faydalı olduğu fikri geliştirildi
	Barney (1991)	KTG'ün temel ilkelerini geliştirdi; kaynakların ayrıntılı bir tanımını oluşturdu; bir kaynağı bir rekabet avantajı kaynağı yapan tüm özellikleri VRIN (değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez)
	Harrison, Hitt, Hoskisson, & Ireland, 1991	Çeşitlilik bağlamında kaynakların değeri ve kaynaklar arasındaki sinerjinin vurgulanması
	Castanias & Helfat, 1991	Değişken (kendine özgü) niteliklere, genel, endüstriye özgü ve firmaya özgü becerilere sahip CEO'ların kaynak olarak ortaya konulması
	Fiol, 1991	Rekabet avantajı sağlayan temel bir yetkinlik olarak önerilen kurumsal kimlik
	Conner, 1991	KTG'ün yeni bir firma teorisi olarak geliştiğini göstermek için KTG'ü endüstriyel organizasyon ekonomisi ile yan yana koydu.
Büyüme Süreci	Mahoney ve Pandian, 1992	KTG'ü, endüstriyel organizasyon konusundaki kendine özgü yeterlilikler, organizasyonel ekonomi ve teori ile

		ilişkilendirerek daha da betimlemiştir.
	Kogut ve Zander, 1992	Birleştirici yetenekler kavramını tanıtmak; bilginin kaynak olarak önemini vurguladı
	Amit ve Schoemaker, 1993	Genel kaynak yapısını kaynaklara ve yeteneklere ayırma
	Peteraf, 1993	Rekabet avantajının mevcut olduğu koşulları belirledi
	Hart, 1995	KTG'ten, firmanın doğal kaynak Tabanlı görüşü olarak adlandırılan kavramsal bir sunum ortaya kondu ve geliştirildi
	Grant, 1996	Firmanın bilgiye dayalı bakış açısını KTG'ün bir parçası olarak dile getirme
	Miller ve Shamsie, 1996	Kaynakları doğrudan ölçerken kaynaklar-performans bağlantısını test etti; Management Academy'nin yıllık en iyi bildiri ödülünü kazanan
	Conner & Prahalad, 1996	Oportünizm Tabanlı argümanların ve bilgi Tabanlı argümanların uygulanmasının ekonomik faaliyetlerin organizasyonu ile ilgili ters tahminlere yol açabileceği belirlenmiş durumlar
	Oliver, 1997	KTG ve kurumsal teorinin birlikte nasıl sürdürülebilir rekabet avantajını daha iyi açıklayabilecekleri hakkında teorik
	Teece, Pisano, Shuen, 1997	Dinamik yetenekler kavramını oluşturarak, KTG fikirleri üzerine inşa edildi; Özellikle varlıkların, süreçlerin ve evrimsel yolların birbirine karışmasından kaynaklanan rekabet avantajını açıkladı.
	Coff, 1999	Kaynaklardan elde edilen fazla kârın çeşitli paydaşlar tarafından nasıl tahsis edilebileceği konusundaki tartışma başlatıldı
	Combs & Ketchen, 1999	KTG ve örgütsel ekonomiden gelen rekabet tahminlerini örgütsel biçim seçimi konusundaki uzlaştırmanın nasıl inceleneceği
Olgunluk	Alvarez ve	KTG'ün girişimcilik araştırmasına katkısını açıkladı ve yapılabilecek ilave katkıları dile

Dönemi	Busenitz, 2001	getirdi.
	Priem ve Butler, 2001a, 2001b; Barney, 2001	Strateji ve organizasyon teorisi olarak KTG'nin kullanışlılığını tartışmış
	Wright, Dunford, Snell, 2001	KTG'ün insan kaynakları yönetimi araştırmalarına katkılarını açıkladı ve yapılabilecek ilave katkıları dile getirdi.
	Barney, Wright, & Ketchen, 2001	KTG'nin ilgili konulara etkisinin belirlenmesi
	Makadok & Barney, 2001	Bilgi şirketleri hakkında yerleşik teori, kıt kaynakları satın almaya çalışırken vurgulamalıdır
	Makadok, 2001	KTG tarafından sunulan fazla karlar ve dinamik yetenekler teorisi hakkında sentezlenmiş fikirler
	Lippman & Rumelt, 2003	Bir ödeme perspektifi getirerek KTG'nin mikro temellerinin tartışılması başlatıldı
	Ireland, Hitt, & Sirmon, 2003	Rekabet avantajı yaratmak ve sürdürmek için büyüme fırsatlarından yararlanmak için gereken kaynakları tanıyarak stratejik girişimciliği tanıtmak
	Winter, 2003	Üst düzey yetenekler kavramını tanıtıp açıkladı
	Gavetti, 2005	Bilişsel ve hiyerarşinin rollerini vurgulayarak dinamik yeteneklerin mikro temelleri üzerine kurgu teorisi
	Foss & Foss, 2005	RBT ve mülkiyet hakları teorisi arasında kavramsal köprüler inşa
	Teece, 2007	Açık bir ekonomide hızlı inovasyon ve dünya çapında dağılan buluş kaynakları, inovasyon ve üretim yeteneği ile üstün işletme performansını sürdürmek için gerekli olan yeteneklerin doğasını ve mikro temelleri.
	Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007	Bir yandan kaynaklar arasında, diğer yandan da üstün kârlılık arasında yatan keşfedilmemiş süreçler (yani, “kara kutu”) üzerine kurgu teori

Armstrong & Shimizu, 2007	Kaynak tabanlı sorgulamada kullanılan araştırma yöntemlerini gözden geçirdi ve eleştirdi
Crook, Ketchen, Combs, & Todd, 2008	Stratejik kaynakların, mevcut kanıtlar karşısında performanstaki önemli bir varyans açıklamasını açıklamak için meta-analiz kullanılır
Kraaijenbrink, Spender, & Groen, 2010	KTG öne çıkan eleştirilerinin yararları göz önüne alındı
Pertusa-Ortega vd., 2010	*Rekabet strateji, yapı ve firma performansının, Kaynak tabanlı bakışı ve durumsallık yaklaşımı açısından kıyası*
Hunt ve Davis 2012	*Tedarik zinciri yönetimini kaynak avantajı teorisinin savunması, firmanın kaynak Tabanlı görüşünün savunulması*
Lin ve Wu, 2013	*Kaynak tabanlı bakış açısı çerçevesinde dinamik yeteneklerin firma performansındaki rolünü araştırması*
Kellermanns vd 2016	*Girişimcilikte kaynak Tabanlı bakış açısından, İçerik ve araştırmacıların ve girişimcilerin görüşlerinin analitik karşılaştırması*
Gutierrez-Gutierrez, Barrales-Mollina, Kaynak, (2018)	*İnsan kaynakları ile ilgili kalite yönetimi uygulamalarının yeni ürün geliştirmedeki rolü: Dinamik bir yetenek perspektifi*

Kaynak: Barney ve Wright (2011) ve *2010 sonrası yazarın güncel değerlendirmeleridir.*

2.2.3. Kaynak Tabanlı Teori ve Eleştirisi

Yukarıda ifade edildiği üzere Kaynak Tabanlı Görüşün en önemli altyapısı Barney (1991) çalışmasına dayanan VRIN kriterleri olarak görülmektedir. Bir firmanın sürdürülebilir rekabet avantajının (SRA) iç kaynaklarını açıklamayı hedefleyen Kaynak Tabanlı Görüşün merkezi önerisi, eğer bir firma sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek isterse, değerli, nadir, taklit edilemez ve değiştirilemeyen (VRIN) kaynakları ve yeteneklerini edinmeli ve kontrol etmeli, ayrıca emebilecek ve uygulayabilecek bir organizasyona (O) sahip olmalıdır (Barney, 1991a, 1994, 2002). Yapılan eleştirilerin merkezinde de çoğunlukla bu noktalar oluşturmaktadır.

Bu konuyla ilgili eleştirel akademik çalışmaların en önemlisi Priem ve Butler (2001) tarafından yapılmıştır. Buna göre kaynak tabanlı teori analizleri iki ana temele dayalıydı;

1. Bir endüstrideki işletmelerin kontrol ettiği stratejik kaynakların heterojen dağılımda olduğu
2. Kaynakların değerli, nadir, taklit edilemez (VRIN) ve ikame edilemez olmasına dayalı olarak,

kaynakların heterojen dağılımının uzun süre devam edecek olmasıdır (Barney,1991). VRIN/O çatısı olarak bilinen ikinci varsayım ise, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı (SRA) elde edilmesinde ne yeterli ne de önemli olduğu bakış açısı bir diğer eleştiriydi. Çünkü kaynak tabanlı teori öncül çalışmalarında kendini tekrar eden değer tanımları (Priem ve Buttler,2001), değerin içsel olarak mı yoksa çevre tarafından da belirlenebilecek dışsal olarak mı belirlendiği tartışmasına yol açmıştır (Kraaijenbrink, Spender ve Gruen, 2010). Priem ve Butler (2001) çalışmasına göre, bir ürünün pazar ve faktör değerini gösteren denge modelinde değer, pazar tarafından dış etkenlerle ortaya çıkmaktadır.

Kaynak tabanlı teoriye yapılan eleştiriler sekiz kategoriye ayrılmaktadır: Bu eleştirilerin ilk beşi sağlam ve güçlü dayanaklara sahip görülmemektedir. Zira bunlar hatalı değerlendirmeler ve/veya ilgisiz kurulan bağlantılar üzerinden ve sadece Kaynak Temelli Teorinin mantıksal veya pratik olmayan sınırlarına alındığında uygulanır. Kaynak Temelli Teori ve değişkenlerini daha iyi ayırt etmek, her iki konunun daha iyi anlaşılmasına zemin oluşturabilir. Bununla birlikte, son üç eleştiri, Kaynak Temelli Teorinin özellikle öngörülebilir ve istikrarlı ortamların ötesinde Sürdürülebilir Rekabet Avantajını açıklama potansiyelini tam olarak gerçekleştirmesi durumunda ele alınması gereken daha ciddi zorluklar sunmaktadır (Kraaijenbrink, Spender ve Gruen, 2010).

Kraaijenbrink, Spender ve Gruen (2010) çalışmasında kaynak temelli teori ile ilgili uyarlama aşağıda paylaşıldı.

Tablo 3: Kaynak Tabanlı Görüş Eleştiriler ve Değerlendirmeler

Eleştiri	Değerlendirme
1. KTG'ün yönetsel bir çıkarımı yoktur	Tüm teorilerin doğrudan yönetsel çıkarımı olmak zorunda değildir. Geniş yayılımı sayesinde, KTG belirgin bir etkiye sahiptir.
2. KTG sonsuz gerilemeyi ima eder,	Sadece soyut matematiksel teorilere uygulanır. KTG gibi uygulamalı bir teoride, seviyeler niteliksel olarak farklıdır. Bir SCA kaynağı olarak daha yüksek seviyeleri düşünmek yerine, seviyeler arasındaki etkileşime odaklanmak verimli olabilir.
3. KTG 'ün uygulanabilirliği çok sınırlı	Benzersizliği genelleştirmek, tanım olarak imkansız değildir. KTG, bir SCA için çaba harcadıkları sürece küçük şirketler ve yeni başlayanlar için de geçerlidir. Aşırıya alınmadığında yola bağımlılık problemli değildir. KTG yalnızca öngörülebilir ortamlardaki firmalar için geçerlidir.
4. SRA elde edilemez	Dinamik yetenekleri de dahil ederek, KTG tamamen statik değildir, ancak eski durumu, SRA kaynaklarının sadece eski durumunu açıklar. Hiçbir RA sonsuza kadar dayanamasa da, SRA'ya odaklanmak yararlı olmaya devam ediyor.
5. KTG, iddia edildiği gibi bir firma teorisi değil	KTG, firmaların neden var olduğunu yeterince açıklamıyor. Bunu yapmasını istemek yerine, SCA'nın bir teorisi olarak daha da gelişmeli ve İME'ye firma varlığının ek açıklamalarını bırakmalıdır.
6. VRIN / O, SRA için ne gerekli ne de yeterli değildir	Bir şirketin SCA'sını açıklamak için VRIN / O kriterleri her zaman gerekli değildir ve her zaman yeterli değildir. KTG, kaynak demetleri içindeki sinerjiyi SRA kaynağı olarak yeterince düşünmüyor. KTG, yargı ve bireylerin zihinsel modellerinin değer değerlendirmesi ve yaratımında oynadığı rolü yeterince tanımıyor.
7. Bir kaynağın değeri, faydalı bir teori geliştirmek için içi yeterince açık değildir, belirsizdir	Mevcut değer kavramsallaştırması, KTG'ü önemsiz bir sezgisel, eksik bir teori veya bir totolojiye dönüştürür. Daha öznel ve yaratıcı bir değer kavramı

	gereklidir.
8. Kaynağın tanımı uygulanabilir değildir	Kaynakların tanımı kapsayıcıdır. KTG, girdiler arasındaki kaynaklar ile bu girdilerin organizasyonunu sağlayan kaynaklar arasındaki farkları tanımıyor. Farklı kaynak türlerinin SRA'ya farklı bir biçimde nasıl katkıda bulunabileceğinin farkındalığı yoktur.

Not: SRA: Sürdürülebilir Rekabet Avantajı, İME: İşlem Maliyeti Ekonomisi, VRIN/O = Değerli, Nadir, Kopyalanamaz, İkame edilemez kaynaklar ve yetenekler, ve organizasyon

Kaynak: Kraaijenbrink, Spender ve Gruen, (2010)

2.3. Dinamik Yetenekler Kavramının Gelişimi

Firmaların değişen çevresel şartlarda rekabet avantajını nasıl sürdürdükleri sorusu stratejik yönetim alanında merkezi bir odak noktası olmuştur. Örgüt teorisi araştırmacıları uzun zamandır organizasyonların, teknolojik kırılmaların ve çevresel değişimlerin, iç kaynak ve yeteneklerin dış çevresel değişkenlerle uyumlaştırılmasını gerektirdiğini ileri sürmüştür (Nelson ve Winter, 1982). Bu yaklaşım, Teece, Pisano ve Shuen (1990, 1997) Teece ve Pisano (1994) çalışması ile ‘ete kemiğe’ bürünerek akademik dünyaya kazandırılmıştır: Dinamik Yetenekler.

Dinamik Yetenekler, Kaynak Tabanlı Teori ile ilgili bölümde ifade edildiği üzere benzer teorik alt yapıyı kullanır. Dinamik Yetenekler yaklaşımı Schumpeter'in (1934) yaratıcı yıkım ve inovasyona dayalı rekabet süreçleri üzerine inşa edilmesine, Penrose'un (1959) örgütsel kaynaklar yaklaşımına dayanır. Dinamik Yetenekler kavramı giderek artan bir literatür topluluğu tarafından tartışılmaya başlanmıştır. Kavramın üzerinde anlaşmaya varılan görüş, teknolojik yenilik, düzenleyici ve rekabetçi koşullardaki değişiklikler gibi dışsal faktörlerin sürekli olarak mevcut kaynakların kullanılabilirliğini ve firmanın yeteneklerini sürekli olarak aşındırdığı için, uzun vadeli rekabet avantajının dinamik değişimlerde daha köklü olduğu yönündedir. Değişen pazar şartlarını ele almak için kaynakları ve sıradan yetenekleri bilerek yeniden yapılandırma yetenekleri olarak tanımlanan yetenekler (Teece, Pisano ve Shuen, 1997; Winter, 2003; Helfat vd., 2007).

Dinamik yetenekler çerçevesini oluştururken çıkış noktası olarak 'hızlı değişimin yaşandığı çevresel şartlarda nasıl ve niçin belli firmalar rekabet avantajı sağlar' sorunsalından hareket edilmektedir. Teece, Pisano ve Shuen (1990) çalışması, Dinamik yetenekler kavramının temel fikirlerini ve teorik altyapısını ortaya atıldığı bir akademik çalışma olarak görülebilir. Bu çalışmada akademisyenler, özellikle dinamik çevre koşullarında, firma kaynakları kavramının standart kaynak tabanlı görüş'tekinden daha zengin olması gerektiğini ileri sürerek, sadece önemli olan kaynakların bütünü değil, firmaların yeni beceri ve yetenekleri öğrenip biriktirdiği mekanizmalar geliştirmesi konusunu ileri sürmektedirler.

Teece, Pisano ve Shuen (1997) çalışması ise dinamik yetenekler kavramının, geniş çaplı tartışıldığı, kaynak temelli görüşün eksik yönlerini nasıl aştığını ortaya koyan ve yönetim alanında son 20 yılın en önemli, en çok alıntısı yapılan akademik çalışmalarından biridir. Bu çalışmada dinamik yetenekler, "firmanın, hızla değişen çevre koşullarına cevap verebilmek için, iç ve dış yetkinliklerini bütünleştirme, inşa etme ve yeniden yapılandırması" olarak tanımlanmıştır. Dinamik Yeteneklerin, hızla değişen çevrede işletmelere rekabet avantajı yaratacağı (Teece, Pisano ve Shuen,1997) iddiası pek çok akademik araştırmacının bu konuya odaklanmasına sebep oldu. Bu sebeple literatürde kavramın genişlemesine ve konuya yeni bakış açılarının geliştirilmesi sonucunu getirdi (Peteraf vd, 2013).

Rekabet avantajının sürdürülebilir kılınması, örgütün ancak dış çevredeki değişimlere bağlı olarak VRIN (Değerli, Nadir, Kopyalanmaz, İkame Edilemez) kaynaklarının yenilemesi anlamına gelir. Dinamik yetenekler, firmalara süreklilik gösteren değişimde bu olanağı sağlar (Ambrosini ve Bowman,2009). Burada VRIN kaynakları olarak ifade edilen kaynaklar, ilk defa Barney (1991) de ve Helfat vd (2007) açıkladığı üzere geniş manada süreçleri ve yetenekleri içine alan bir kavram olarak karşımıza çıkmıştır. Kritik nokta, örgütlerin VRIN kaynaklarına sahip olmasının yeterli olmadığı ve dinamik yeteneklere de sahip olması gerektiği, böylece sürekli değişen bir çevrede rekabet avantajının sağlanabileceği görüşünün güçlü ve sağlam bir görüş olarak ortaya koyulmuş olmasıdır (Ambrosini ve Bowman,2009).

Dinamik Yetenekler Görüşünün yönetim alanında yayılmasıyla kavramın tanımında değişik ifadelerin ortaya çıktığı görülmektedir. Aşağıdaki tabloda Dinamik Yetenekler kavramının ilk ortaya atılmasından günümüze kadar önemli tanımlamaları yer almaktadır.

Tablo 4: Dinamik Yetenekler Tanımları

Referans Kaynak	Tanım
Teece ve Pisano (1994)	Firmanın yeni ürünler ve süreçler yaratmasına ve değişen pazar koşullarına cevap vermesine izin veren yeterliliklerin ve yeteneklerin alt kümesi
Teece, Pisano ve Shuen, (1997)	Firmanın hızla değişen çevrede başarılı olması için, iç ve dış yetkinlikleri entegre etme, inşa etme ve yeniden yapılandırma yeteneğidir
Eisenhardt ve Martin (2000)	Firmanın kaynakları kullanan süreçler (özellikle kaynakları entegre etme, yeniden yapılandırma, kazanma ve serbest bırakma süreçleri) pazar değişimini eşleştirmek ve hatta oluşturmak için; Bu nedenle dinamik yetenekler, firmaların piyasalar ortaya çıktığında, çarpıştığında, ayrıldıkça, geliştikçe ve ölürken yeni kaynak yapılandırmaları sağladığı organizasyonel ve stratejik rutinlerdir.
Zollo ve Winter (2002)	Dinamik Yetenek, organizasyonun işletme rutinleri geliştirdiği etkinlik arayışı içerisinde, sistematik olarak oluşturduğu ve değiştirdiği, öğrenilmiş ve istikrarlı bir kolektif aktivite modelidir.
Zahra vd (2006)	Bir firmanın kaynaklarını ve rutinlerini, kendi ana karar vericileri tarafından öngörülen ve uygun görülen şekilde yeniden yapılandırabilmesidir.
Helfat vd (2007)	Bir kuruluşun, kaynak tabanını (maddi, maddi olmayan ve beşeri kaynaklar) bilerek oluşturma, genişletme veya değiştirme kapasitesidir
Teece (2007)	İşletmenin (a) fırsatları ve tehditleri algılama ve şekillendirme, (b) fırsatları yakalama ve (c) rekabet gücünün korunmasının, örgütün maddi ve maddi olmayan varlıklarının iyileştirme, birleştirme, koruma ve gerektiğinde yeniden yapılandırılmasıdır.
Wang ve Ahmed (2007)	Bir firmanın, kaynaklarını ve yeteneklerini entegre etmek, yeniden yapılandırmak, yenilemek ve yeniden yapılandırmak; en önemlisi ise, rekabet avantajını elde etmek ve sürdürmek için değişen çevreye cevap olarak temel yeteneklerini geliştirmek ve yeniden yapılandırmak için sürekli olarak davranış yönelimi

Dinamik Yetenekler kavramının tanımı, yukarıda özetlenen tanımlardan hareketle daha kapsayıcı ve daha geniş bir ifade ile sentez bir tanıma ulaşılabilir. Buna göre **dinamik yetenekler, bir işletmenin çevresel değişim şartlarında, kendi bünyesinde bilinçli, sistematik ve kolektif olarak geliştirdiği; sezme, öğrenme, bütünleşme, koordinasyon özelliklerine sahip; kendi özel kaynaklarına (maddi, maddi olmayan, beşeri ve organizasyonel) dayandırdığı organizasyonel süreçleridir.**

Bununla birlikte, Dinamik Yetenekler kavramı hızla büyüyen literatürü, dinamik yeteneklerin doğası, spesifik özellikleri ve ilgili bağlamlardaki yaratma mekanizmaları, firmanın performansı ve rekabet avantajı ile ilişkisi bakımından önemli ölçüde değişen çeşitli varsayımları içermektedir.

Son olarak, dinamik yetenekler görüşünün kaynak tabanlı teori ile ilişkisine değinen önemli çalışmalardan bahsedilmesi faydalı olacaktır. Giriş bölümünde belirtildiği gibi, dinamik yetenekler görüşü kaynak tabanlı teori'ye benzer varsayımları paylaşır ve diğer ilgili teoriler gibi, özellikle bilgi tabanlı görüş (Grant, 1996) ve temel yetkinlik görüşü (Prahalad ve Hamel, 1990), kaynak tabanlı teori düşüncesinin bir uzantısı olarak düşünülebilir. Bu akademisyenler, firmayı heterojen ve yol bağımlı kaynaklar bütünü olarak görüp, hepsi bunun bir firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmasına nasıl olanak sağladığını ele almıştır (Lockett ve Thompson 2001). Tıpkı kaynak tabanlı teori'de olduğu gibi büyük oranda ve ağırlıklı olarak Penrose'a (1959) çalışmasına yani firmanın büyümesi teorisine bağlıdırlar.

Penrose'un görüşlerinin, kaynak tabanlı teori'ye nasıl temel oluşturduğu ve onunla ilişkisi farklı çalışmalarda incelenmiştir (Augier ve Teece, 2007; Kor ve Mahoney, 2004; Lockett 2005; Lockett ve Thompson, 2004; Pitelis, 2007). Bu iki kavram arasındaki bağlantıyı araştıran çok sayıda yayının varlığı ve her ikisinin dinamik yetenekler perspektifinin herhangi bir incelemesinde bahsedilmediği görmek nerdeyse imkansızdır (Ambrosini ve Bowman,2009).

Lockett (2005) çalışmasında, Penroseyan görüşlere dayandırdığı bakış açısında firmalar, tarihsel olarak belirlenmiş heterojen üretim kaynaklarının koleksiyonları, bir araya getirildikleri ve gerekli dönüşümlerin yapıldığı idari organizasyonlar olarak görmüştür. Bu tanımdan Penrose'un çalışması ile kaynak tabanlı teori arasındaki ayrılmaz bağlantı açıktır ve temel varsayımlar aynıdır. Dinamik yetenek perspektifi

için de aynı iddia ileri sürülebilir mi? Penrose, değer yaratmanın kaynakların sahipliğinden değil, kullanımlarından kaynaklandığını ve ne kadar değerin yaratıldığını, bu kaynakların nasıl dağıtıldığına, yani firma içinde nasıl birleştirildiğine bağlı olacağını vurgulamaktadır. Ayrıca, büyümek için firmaların uzmanlıklarını geliştirmeye devam etmeleri ve yenilik yapmaları gerektiğini, yöneticilerin yönetimsel becerilerden ziyade girişimcilik becerilerine sahip olmaları gerektiğini savunur. Penrose, girişimcilik yeteneğini hayal gücünün bir fonksiyonu, yönetim yetkinliğini ise büyük ölçüde pratik uygulama olarak görmektedir (Lockett 2005). Bu aynı zamanda, yönetim becerilerinin firmaların mevcut bir firmayı yönetmesine izin verdiğini, ancak değişim ve avantaj sağlama noktasında uygun olmadıkları çıkarımına sebep olmaktadır. Bunun devamında, daha da iddialı bir görüşle, yöneticilerin bir firmanın büyümesinin önündeki en büyük engel olarak görür. Bu ise yöneticilerin firmalarının kaynak tabanlarını ve dış çevrelerini anlama ve bilme kapasitesinden dolayı ortaya çıkmaktadır (Lockett ve Thompson 2004).

2.4. Dinamik Yetenekler Kavramının Temelleri

Dinamik yetenekler kavramının tanımında görüleceği üzere, akademisyenler farklı tanımlar geliştirmiş ve bu hem dinamik yeteneklerin yayılmasına hem de kendi içinde farklılaşmasına neden olmuştur. Bu bağlamda dinamik yetenekler kavramına yön veren ve önemli akademik çalışmalar, akademik yazında yoğun şekilde atıf alan ve ayrıca katkısı önemli olan çalışmalar aşağıda paylaşıldı.

"Dinamik yetenekler ve stratejik yönetim" 1997 yılında Stratejik Yönetim Dergisi'nde yayımlandı. Teece, Pisano ve Shuen (1997), dinamik yetenekler çerçevesini kaynak tabanlı teori'nin bir uzantısı olarak sundu ve kaynak tabanlı teori'deki boşluk olarak eleştirdikleri, hızla değişen çevre şartlarında sürdürülebilir rekabet avantajını açıklamak için temelde statik ve yetersiz donanımlı olarak eleştirdiler (Priem ve Butler, 2001). Teece, Pisano ve Shuen (1997) dinamik yetenekleri, firmanın hızla değişen çevrede başarılı olması için iç ve dış yetkinlikleri entegre etme, inşa etme ve yeniden yapılandırma yeteneği olarak tanımlamıştır. Teece, Pisano ve Shuen (1997) yaklaşımı, temel teorik dayanaklarını vurgulayan birkaç temel unsur etrafında inşa edildi. İlk olarak, kavramın yapısını stratejik yönetimin temel rolünü vurgulayarak "yetenek" (veya "kapasite") olarak sınıflandırmıştır. Böylece kaynak tabanlı teoriyi özel bir yetenek önererek

genişlettiler. İkincisi, bu özel yeteneğin istenen arzu edilen ve istenen amacı için, iç ve dış yeterlikleri bütünleştirmek (veya koordine etmek), inşa etmek ve yeniden yapılandırmak olarak belirlemişlerdir. Burada rutinlerin, yol bağımlılıklarının ve örgütsel öğrenmenin rolünü körükleyerek evrimsel bir ekonomi perspektifi (Nelson ve Winter, 1982) varsaydılar. Üçüncüsü, hızla değişen çevre şartlarında belirli bir dış bağlam türüne odaklandılar. Bu, Dinamik Yeteneklerin Kaynak Tabanlı Teoriinin daha girişimci bir bakış açısı üstlendikleri hızlı değişim rejimlerine doğru bir uzantısı olarak görmelerinin doğal bir sonucuydu (Schumpeter, 1934). Dördüncüsü, örgütler tarafından dinamik yetenekleri satın almaktan ziyade tipik olarak inşa edildiğini ve yaratılmalarının ve evrimlerinin firmaların varlık pozisyonları ve geçmişte benimsedikleri evrimsel yollarla şekillendirilen organizasyonel süreçlere gömüldüğünü varsaydılar. Böyle bir varsayım evrimsel ekonomi perspektifiyle de tutarlıdır. Beşinci olarak, kaynak tabanlı teori kapsamında düşünülen kaynaklara ve yeteneklere benzer olarak, dinamik yeteneklerin firmalar arasında heterojen olduğunu vurguladılar. Son olarak, yaklaşımları açıkça dinamik rekabetin doğrudan bir sonucu olarak sürekli rekabet avantajını (veya başarıya karşı başarısızlığa veya değer yaratma) belirttiler. Yani, bazı firmaların ve diğerlerinin rekabet avantajını nasıl elde edip sürdürmediklerini açıklamasını gerçekleştirildi (Barreto, 2010).

Eisenhardt ve Martin (2000), dinamik yeteneklerin firmaların yeni kaynak yapılandırmalarını gerçekleştirdikleri öncül kurumsal ve stratejik rutinler olduğunu ; "dinamik yeteneklerin" süreçler olduğunu vurgulamıştır. Dinamik yetenekler kavramının, şüphesiz Teece, Pisano ve Shuen (1997) çalışmasından sonra en önemli çalışma Eisenhardt ve Martin (2000) olarak kabul edilmektedir. Her iki çalışma, dinamik yetenekler görüşünün en önemli iki çalışması olarak görülse dahi, aralarındaki bakış açısı değerlendirme ve kavramsal sonuçlar bambaşkadır. Bu iki görüş, bazı akademisyenler tarafından değerlendirilerek, iki bakış açısının uyumlaştırılmaya çalışıldığı da görülmektedir (Peteraf, Di Stefano ve Verona, 2013; Di Stefano, Peteraf ve Verona, 2014).

Yaptıkları önemli katkılar: (1) Dinamik Yeteneklerin, ortak bir yönelim olduğu iddiası, yani en iyi uygulama ve heterojenliğin kendine özgü detaylara dayanması görüşü; ve (2) sadece değişimin hızının fazla olduğu piyasalarda değil, aynı zamanda "orta derecede dinamik pazarlar" da dinamik kabiliyetlerin daha önemli olduğunu iddia ederek; piyasa dinamizmi bağlamında değerlendirmiştir. Aşağıda Teece, Pisano

ve Shuen (1997) ile Eisenhardt ve Martin (2000) çalışmalarının kıyası Peteraf, Di Stefano ve Verona (2013) den uyarlanmıştır.

Tablo 5: Dinamik Yetenekler Kavramında Ana Görüş Farklılıkları

DY Kritik Farklar	Teece vd (1997) (TPS)	Eisenhardt ve Martin (2000) (EM)
Sınır Şartları	Çerçeve, hızlı teknolojik değişim ortamları için geçerlidir	Dinamik yetenekler çerçevesi, hızlı değişen çevre şartlarında sınır koşuluyla karşılamaktadır,
	Yaklaşım özellikle Schumpeteryan şartlarında bir dünyada geçerlidir	Teece, Pisano, Shuen (1997) mantığı yüksek hızlı pazarlarda sınır şartıyla karşılaşır,
Sürdürülebilir Avantaj	Dinamik yetenekler, belirli koşullar altında sürdürülebilir bir avantaj kaynağı olabilir	Dinamik yetenekler hiçbir koşulda sürdürülebilir bir avantaj kaynağı olamaz, Basit kurallar olarak dinamik yetenekler kendileri kararsızdır
	Sürdürülebilirlik, yeteneğin rakipler tarafından ne kadar kadar kolay kopyalanıp sahip olunabilirliğine bağlıdır	En iyi uygulamalar olarak görülen, dinamik yetenekler, ikame edilebilir yapıdadır, bu da en temel bir VRIN koşulunu ihlal ediyor
Rekabet Avantajı	Dinamik yetenekler bir rekabet avantajı kaynağı olabilir	Dinamik yetenekler, sadece sınırlı rekabet avantajı kaynağı olabilir,
	Dinamik yetenekler, organizasyonun yeni ve inovativ yapıda rekabet avantajı elde etme kabiliyetinin yansımasıdır	Dinamik yetenekler, genel itibariyle sanıldığından daha homojen bir biçimde organizasyonlarda bulunur

Kaynak: Peteraf, Di Stefano ve Verona (2013) çalışmasından uyarlanmıştır

Peteraf, Di Stefano ve Verona (2013)çalışması, TPS (Teece vd. (1997)) ve EM (Eisenhardt ve Martin (2000)) görüşlerinin Dinamik Yetenekler kavramının, iki kutuplu bir bakış açısına dönmesi ile ilgili çarpıcı bir çalışmadır. Yapılan analizlerde, Dinamik yetenekler konusunda bu iki çalışmanın açık ara en önemli iki bakış açısını ifade eden çalışmalar olması yanında, bu iki çalışmanın dinamik yetenekler kavramının ne olduğu ile ilgili olarak farklı yönde açıklamalar getirmesi ilginç bir durum oluşturmaktadır. Yapısal olarak göze çarpan bulgu, dinamik yetenekler alanın

iki ayrı yazar topluluğu oluşturarak keskin bir şekilde bölünmüş olmasıdır. TPS'in çalışmaları ve EM'ye bağlı daha gevşek bir şekilde bağlı bir grupla ilgili yoğun bir grubu var. Ayrıca, iki kutuplu dünya görüşlerinde, dinamik yetenekler yapısının farklı ancak bir arada var olan sosyal inşasını hesaba katabilecek şekilde, dünya görüşlerinde önemli ölçüde farklı görünmektedir. İlginçtir ki, her grupta bulunan yazarlar hem eğitimleri hem de disiplin yönelimleriyle ayırt edilir durumdadır. Örneğin, TPS'e bağlı yazarların yüzde 50'sinin, EM'ye bağlı olanların sadece yüzde 9'u iktisat alanında ileri derecede olduğu not edilmiştir. Buna karşılık, EM kümesinin yüzde 22'si, TPS'yi çevreleyen kümedeki yüzde 0 ile karşılaştırıldığında örgütsel teoride, örgütsel davranışta bir geçmişe sahiptir. Ayrıca, EM grubunun yüzde 19'u bilgi sistemlerinde bir geçmişe sahipken, TPS'ye bağlı olanların hiçbiri yok. Araştırma grupları arasında iki grup arasında da farklılıklar vardır. TPS'ye bağlı yazarlar teknoloji, firma performansı ve strateji konularında daha güçlü ilgi alanlarına sahip araştırma çalışmaları yürütürken, EM'ye bağlı olanlar genellikle iç organizasyonel zorluklarla, süreçlerle ve bilgi sistemleriyle daha fazla ilgileniyorlar. Önemli bir stratejik kavramın gelişimine katkıda bulunan ve ayrı bir araştırma odağına dahil olan iki ayrı bilim insanı topluluğunun olması, strateji alanı doğada çok disiplinli olduğu için kendi başına endişe verici olmayabilir. Önemli olan, dinamik yeteneklerin temelini oluşturan iki bilgi alanı arasındaki görünür entegrasyonun ya da geçişin eksikliğidir. Bu eksiklik, çerçevenin çekirdeğinin iki farklı görüşünün olup olmadığına bakılmaksızın, birbirlerinden bağımsız olarak sosyal olarak birbirinden bağımsız dinamik yapılar inşa edebileceğini göstermektedir. Dinamik yetenekler alanı büyüdükçe, araştırmalar geliştikçe, teorik temellerdeki bu tutarsızlıkların uzlaştırılması ve dinamik yeteneklerin stratejik yönetimin yeni mihenk taşı teorisi olarak potansiyelini yerine getirmesi için, yapısının tutarlı temeller üzerine inşa edilmesi hayati önem taşımaktadır.

Önceki bölümde ifade edildiği üzere, burada en temel konu, dinamik yeteneklerin firmaya hızla değişen çevrede sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi veya sağlayamamasıdır (Peteraf, Di Stefano ve Verona, 2013). Gerçektende bu temel konuya bağlı olarak, dinamik yetenekler "firmaların, hızlı bir teknolojik değişim içinde olan çevrede faaliyet gösterirken, nasıl rekabet avantajı elde eder ve sürdürür" sorusuna nasıl cevap verdiği üzerine inşa edilmiştir. Bu üç temel soru şu şekilde sıralanabilir (Peteraf, Di Stefano ve Verona, 2013):

1. Firma rekabet avantajını nasıl elde eder?
2. Firma rekabet ortamında bu avantajı nasıl sürdürebilir?
3. Firma bu hedefleri hızla değişen çevre şartlarında gerçekleştirebilir mi?

Özetle, TPS'nin dinamik yeteneklerin ilk çerçevesini oluşturan üç sorudan her biri ile ilgili iki temel makale arasında önemli farklılıklar var. TPS, dinamik yetenekler çerçevelerinin hızla değişen ortamlarda uygulanabilir olduğunu savunurken, EM, TPS'nin çerçevesinin bu gibi ortamlarda bir sınır koşulunu karşıladığını savunarak bu iddiayı sorguluyor. TPS, dinamik yeteneklerin rekabet avantajlarının sürdürülebilirliğini açıklayabileceğini iddia etse de, EM bu iddiayı sadece yüksek hızlı piyasalar için değil, aynı zamanda orta derecede dinamik pazarlar için de tartışmaktadır. TPS, dinamik yeteneklerin bir rekabet avantajı kaynağı olabileceğini öne sürse de, EM'in dinamik yeteneklerin tasviri, bu tür herhangi bir avantajın nispeten küçük olabileceği anlamına geliyor. İki makale arasındaki farklar sayıca geniş olmasa da, doğada kritik öneme sahiptir. Bunlar, TPS'nin dinamik yeteneklere yaklaşımının arkasındaki konunun özünü oluşturuyor ve çerçevenin sınır koşullarını içeriyor. Hangi dinamik yeteneklerin ne olduğu, hangi etkilere sahip oldukları ve hangi koşullar altında çalıştıkları konusundaki temel sorularla ilgili olduğuna bağlı bulunmaktadır.

Zollo ve Winter (2002), örgütlerin elde ettiği dinamik yetenekleri öğrenilmiş ve sahiplenilmiş kolektif faaliyetlerin rutinleri olarak görür ki bu yaklaşım zaten evrimsel ekonominin dinamik yetenekleri etkileyen Nelson ve Winter (1982) ile bağdaşan bir yaklaşımdır. Dinamik yeteneklerin organizasyonlar tarafından öğrenildiğini, öğrenme mekanizmalarını dinamik yeteneklerin öğrenimden kaynaklanan ve onların evrimi ile koruyarak dinamik yeteneklerin gelişimine bağladı. Dinamik yeteneklerin evriminde geçmiş tecrübelerin, birikimlerin, bilgi eklemlerin ve kodlama süreçlerinin gizli birikiminin rolünü ele alarak bu sürecin sonunda rutinlerinin oluştuğunu ileri sürer. Daha da önemlisi işletmelerin bilinçli ve niyetli olarak bilişsel öğrenme süreçlerini şekillendirmeleri, örgütsel olarak bu süreçlerin sahiplenilmesinin bilgi birikiminin sağlanması ve uygulanması noktasında önemini vurgulamıştır. Dinamik yeteneklerin statik ortamlarda yaratmanın ve sürdürmenin masraflı olabileceğini, ancak hızla değişen ortamlar için gerekli olduğunu vurguladılar. Zollo ve Winter (2002) ayrıca iki tip rutin ortaya koyar:

işletmenin operasyonel aktivitelerin oluşturduğu rutinler ve operasyonel rutinleri değiştiren, onları modifiye eden dinamik yetenekler. Ayrıca Dinamik Yeteneklerin daha çok hızlı değişen çevre şartlarında değerli hale geldiğini ileri sürerek, değişen çevre koşullarında, hem üstünlük hem de canlılığın, dinamik yetenekleri olmayan bir kuruluş için geçici olduğunu kanıtladığını iddia ederken, dinamik yetenekler ile üstün performans ve hayatta kalma arasında doğrudan bir bağlantı olduğunu da varsaymıştır.

Winter (2003) makalesinin yaptığı birincil katkı, dinamik yeteneklerin sınıflandırılmasını, bir yetenek hiyerarşisinin üzerinde var olduğu fikrini ortaya koymak olmuştur. Winter'ın çalışması, özellikle Collis (1994) organizasyonel yetenekleri rekabet avantajının kaynağı olduğu ile ilgili makalesine dayanır. Winter (2003) yetenekleri , "sıfır-seviye" yetenekler (rutin operasyonel yetenekler), birinci-seviye dinamik yetenekler olarak ayırır. Neredeyse sekiz yıl sonra bu tanımı "operasyonel yetenekleri" tanımlamak için kullanır (Helfat ve Winter, 2011). Winter, değişimi içerecek şekilde birinci dereceden dinamik yetenek fikrini geliştirir.

Wang ve Ahmed (2007) çalışması ise dinamik yetenekler kavramına biraz farklı bir bakış getirmiştir. Onlara göre, hiyerarşik olarak üç dereceden oluşan bir yapı mevcuttur: ikinci dereceden temel yetenekler, birinci dereceden operasyonel yeteneklerin ve sıfır dereceli kaynakların üstüne kurulu bir yapı. Ayrıca 'Dinamik yeteneklerin nihai örgütsel yetenekler olduğunu iddia ederler.

Bir diğer önemli akademik çalışmada Zahra, Sapienza, Davidson (2006) mevcut yetenekleri değiştirmeye veya yeniden yapılandırma yeteneğinin firmanın dinamik yeteneklerini oluşturduğu "temel yetenek" ile (yani işletme yetenekleri) dinamik yetenekler arasında ayrım yapılmıştır. Mevcut literatürün bu farklılık konusunda belirsiz olduğunu savundular ve bunun dinamik yeteneklerin ne olduğu ile ilgili olarak karışıklığa sebep olduğu görüşünü paylaşılmıştır. Sonuç olarak da, dinamik yetenekler kavramsallaştırılması ve değerlendirilmesindeki bu karmaşa, dinamik yeteneklerin ne olduğu konusunda muğlâklığa yol açtığını ifade ettiler. Bu çalışma, dinamik yeteneklerin farklı seviyelere ayıran bakışa da sahiptir.

Dinamik yetenekler kavramının en önemli ve üretken akademisyeni olan David J.Teece'in bir diğer çalışmasında, önceki tanımlarının yerine geçen ve yenilikçi ve girişimci firmalardaki dinamik yeteneklerin rolüne ve bu yeteneklerin kaynaklarına

olan ilgisini yansıtan bir tanımda dinamik yetenekler için bir sınıflandırma getirmiştir. Dinamik yetenekler İşletmenin (a) fırsatları ve tehditleri algılama ve şekillendirme, (b) fırsatları yakalama ve (c) rekabet gücünün korunmasının, örgütün maddi ve maddi olmayan varlıklarının iyileştirme, birleştirme, koruma ve gerektiğinde yeniden yapılandırılması olarak kabul etmiştir (Teece, 2007).

Teece, dinamik yetenekler ile firmanın liderliğinin yeni fırsatlar algıladığını ve hatta bir fırsatı değerlendirmek için piyasayı şekillendirebileceğini, ardından fırsatı değerlendirdiğini ve kuruluşun geri kalanının firmayı dönüştürmek veya yeniden yapılandırmak için gerekli değişiklikleri uygulamak için vizyon ve taahhüt yarattığını savundu. İşletmenin büründüğü bu roller ekonomik teori tarafından kabul görmese de, dinamik yeteneklerin özüdür ve Teece(2007) 'nin "girişimci fitnes" olarak tanımladığı şeydir ve bu kavramı Helfat vd.(2007) de "evrimsel fitnes" olarak isimlendirdiği kavramla eşdeğer tutulmuştur.

2.5. Dinamik Yetenekler Kavramının Akademik Gelişimi

Bu bölümde Dinamik Yetenekler kavramı ile ilgili genel çerçeve çizilecek ve gelişmesi tanımlanacaktır. Özellikle kavramın ilk 10 yılından sonra, değerli yazın taramaları yapılmıştır. Bunlardan en değerlileri aşağıda derlenmiştir:

Newbert (2007) ampirik çalışmalara odaklanmış, DY kavramının ampirik çalışmalar yönünden zayıf kaldığını ortaya koyarak, bir kaç ampirik çalışma olduğu ve bunlarında performans ilişkisi yönünde çok güçlü olmadıklarını iddia eder. Tabi bu çalışmanın üzerinden geçen zaman dikkate alınırsa DY üzerine önemli ampirik çalışmaların ortaya konulduğu görülür.

Wang ve Ahmed (2007) çalışmasında, DY kavramı ve araştırma çerçevesinin nasıl olacağı üzerine çalışmış ve DY belki de başka bir örgütsel süreç olarak ifade etmişlerdir. Onlara göre DY, üç boyutla açıklanabilir: (i) Uyumsal Yetenek, fırsatların belirlenip elde edilmesini sağlayan örgütsel kapasite, (ii) Emici Yetenek, yeni bilginin tespiti, elde edilmesi ve uygulanmasını sağlayan örgütsel yetenek, (iii) İnovasyon Yeteneği, yeni ürün ve market yaratılmasını sağlayan örgütsel kapasite olarak tanımlanır. Bu süreçlerin altını çizen Wang ve Ahmed (2007) bu süreçleri uyum, yeniden yapılandırma, yenileme ve yeniden oluşturma olarak ilişkilendirir ve

Dinamik Yeterliliklerin, pazar dinamizminin gerekli olduğu bir ortamda firma stratejileri ve yetenek geliştirme yoluyla firma performansını etkiledğini ileri sürer.

Arend ve Bromiley (2010) dinamik yetenekler araştırmalarının strateji ve yönetim alanından potansiyel katkısını sınırlayan dört temel problem alanı belirledi: (1) mevcut teorilere kıyasla hangi katma değerin yaratıldığı açık değil; (2) tutarlı teorik temellerin eksikliği var; (3) örgütsel performans üzerindeki olumlu etkilere yönelik güçlü ampirik destek eksikliği; ve (4) yönetsel ve stratejik uygulamalar belirsizliği.

Bareto (2010) çalışması dinamik yetenekler kavramına eleştirel bazı değerlendirmelerde bulunarak, uzlaşılmış genel bir dinamik yetenekler, tanımının olmayışından hareket ederek, kavramı teori olarak değil bir bakış açısı olarak değerlendirmiştir. Bu değerlendirmeye ilave olarak, "[a] dinamik yeteneğin, firmanın fırsatları ve tehditleri algılama ve zamanında ve pazar odaklı kararlar alma ve kaynak tabanını değiştirme eğilimi ile oluşturulan sorunları sistematik olarak çözme potansiyeli olduğunu öne sürer" (Barreto, 2010, s. 271). Bu tanım, yapının çok boyutlu doğasını, sorunları çözmeye, algılamaya, karar vermeye ve firmanın kaynak tabanını değiştirmeye dayanarak vurgular. Wilden, Devinney ve Dowling (2016) ya göre Barreto (2010) çalışmasında dinamik yeteneklerin performans sonuçları bakımından Barreto, akademik olarak böyle bir ilişkiyi varsaydığı ve tahmin edebileceği üç yolu tanımlar: İlk olarak dinamik yetenekler performans sonuçları üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olabilir (örneğin, Teece, Pissano ve Shuen, 1997; Zollo ve Winter, 2002); İkincisi, dinamik yetenekler zorunlu olarak üstün performans sonuçlarına yol açmayabilir, bunun yerine dinamik yeteneklerin performans etkileri, sonuçta ortaya çıkan kaynak temeli yapılandırmalarına ve yönetimsel karar vermeye bağlıdır (Eisenhardt ve Martin, 2000; Helfat vd., 2007); Üçüncüsü, dinamik yetenekler dolaylı olarak firma performansı üzerindeki etkisine aracılık ederek firmanın kaynak tabanı aracılığıyla aracılık ederler (Protogerou, Caloghirou, Lioukas, 2012; Zahra, Sapienza ve Davidsson, 2006; Zott, 2003).

Son zamanlarda yapılan önemli bir çalışma olan Schilke, Hu ve Helfat (2018) çalışması, dinamik yetenekler kavramı ile ilgili yaptığı kapsamlı çalışma ile, kavramın çerçevesinin organize edilmesi ile önemli bir katkı sağlamaktadır. Makalede dinamik yetenekler kavramının genel çerçevesi gayet başarılı biçimde incelenmiş, kavramın akademik çerçevede diğer kavramlarla etkileşimi ve ilişkisi yer

almıştır. Aşağıda yer alan Şekil 1 de, kavramın öncülleri, boyutları, aracılar/moderatörler, mekanizmaları ve çıktıları detaylı olarak paylaşılmıştır.

Bu akademik çalışmada Schilke, Hu ve Helfat (2018) çalışmasının oluşturduğu çerçeve içinde yer alan bir yaklaşım mevcuttur. Buna göre Dinamik Yetenekler süreçsel olarak ele alınmış, kaynak tabanı olarak yüksek performanslı iş sistemleri mekanizma rolünde etki ettiği kabul edilmiştir. Barney (1991) çalışmasında insan kaynaklarını, firmaya özel kaynaklardan biri olarak tanımlamıştı. Bununla birlikte Barney ve Wright (1998) çalışması İK uygulamalarının – bu çalışmada YPİS - VRIN değerlendirmesini ele alarak, YPİS rekabet avantajı olamayacağını iddia etmektedir.

2.5.1. Dinamik Yetenekler Kavramında Birey, Süreç ve Yapı

Dinamik Yetenekler kavramını temelini oluşturan Teece, Pisano ve Shuen (1997) çalışmasında genel çerçeveyi çizmiş ilerleyen süreçte kavram yayılmıştır. Bundan sonra, çeşitli dinamik yetenek sınıflarının doğasının tanımlandığı ve devamında dinamik yeteneklerin mikro temellerinin yeteneğin kendisinden ayırmaya çalışılmıştır Teece (2007). Teece'in (2007) "Dinamik Yetenekleri Açıklamak: (Sürdürülebilir) Kurumsal Performansın Doğası ve Mikro Temelleri" başlıklı makalesi, dinamik yeteneklerin mikro temelleri alanındaki bilimsel katkılar arasında en çok alıntı yapılan makalelerden biridir (Peteraf, Di Stefano ve Verona, 2013).

Sosyal ve davranış bilimlerine dayanan Teece (2007) makalesi aynı zamanda ekonomideki evrim teorisyenliğinin özelliklerini, doğasını ve neyi ifade ettiğini, hızla değişen ortamlarda sürdürülebilir rekabet avantajı için gerekli olan yeteneklerin mikro temellerini içermektedir. Dinamik yeteneklerin bu mikro temelleri genel olarak, işletme düzeyinde algılamayı, ele geçirmeyi ve yeniden yapılandırmayı zorlaştıran yetenekleri destekleyen, farklı becerilere, süreçlere, prosedürlere, organizasyonel yapılara, karar kurallarına ve disiplinlere atıfta bulunmaktadır (Teece, 2007). Dinamik kapasitelerin mikro temellerini oluşturduğu için fırsatları algılamak, değerlendirmek ve kaynakları yeniden yapılandırmak için kullanılabilecek çeşitli firma düzeyinde süreçlere vurgu yapılmaktadır.

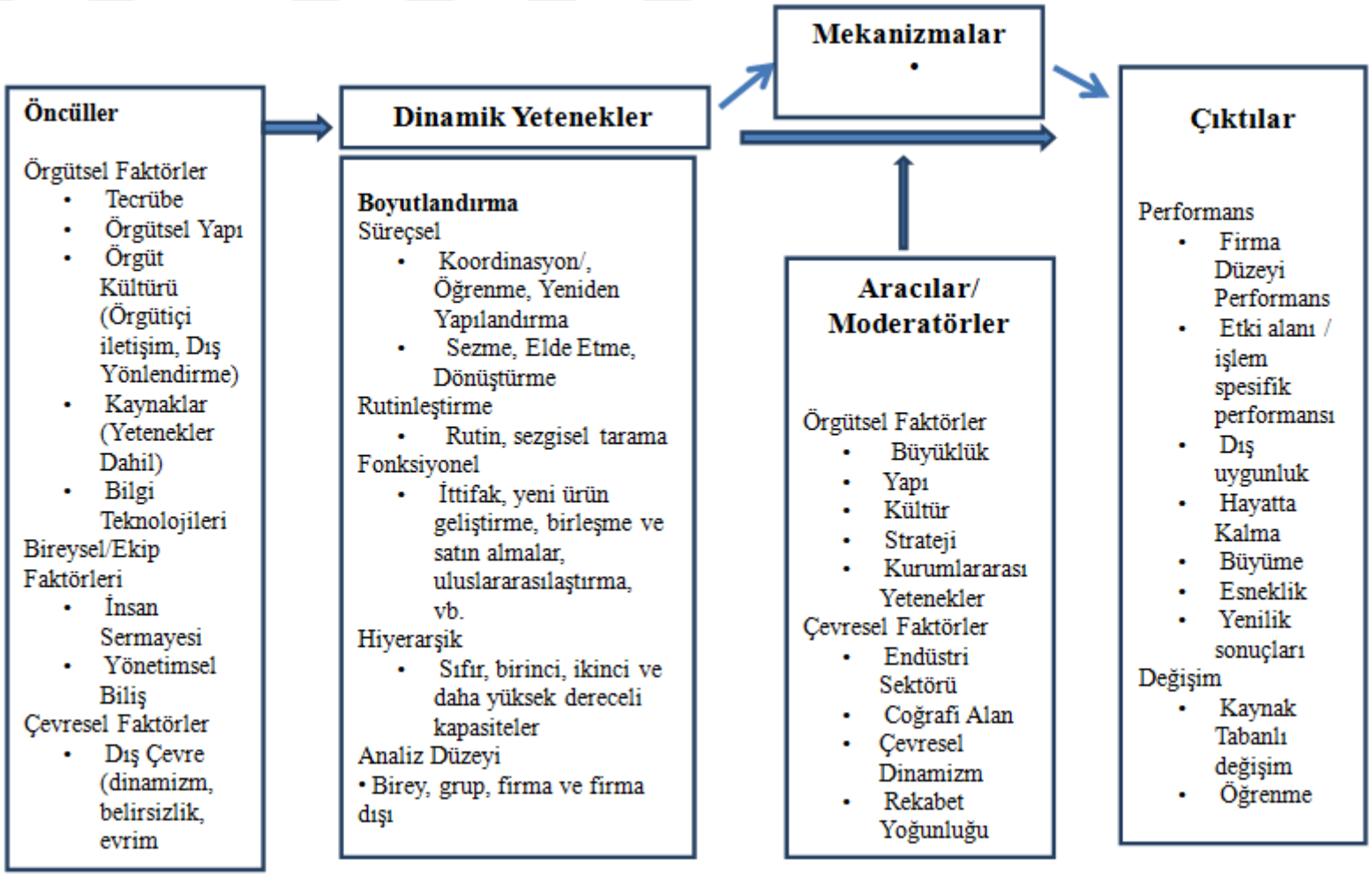
Mesela, çevresel değişikliklere göre, algılama ve yakalama arasındaki fark, her birinin "tanımlama, geliştirme, birlikte geliştirme, ve ihtiyaç ve fırsatlara hitap etmek için kaynakların harekete geçirilmesi ve bunu yaparak değer yakalama ile

karşılaştırıldığında, teknolojik ihtiyaçların müşteri ihtiyaçları ile olan ilişkilerini de algılama olarak değerlendirilmesidir (Teece, 2007). Yeniden yapılandırma, dinamik yetenekler üçlüsünün üçüncü ayağıdır, firmanın örgütsel varlıklarını geliştirerek, birleştirerek ve yeniden yapılandırarak büyümeyi ve karlılığı sürdürmeyi içermektedir (Helfat ve Peteraf, 2015).

Geleneksel Dinamik Yetenekler yazınından öteye, kurumsal sürdürülebilirliği yönlendiren dış çevrenin hem çevresel hem de sosyal açıdan yeni zorluklar getirmesine rağmen, firmanın ekonomik temel çizgisine odaklanmaktadır. Bu nedenle, koşullu dinamik yeteneklerin doğasını ve mikro temellerini kurumsal sürdürülebilirlik bağlamında açıklayan çok sayıda araştırmalar mevcuttur.

Felin vd. (2012) akademik çalışması Dinamik Yeteneklerin mikro-temelleri için önemli bir yazın çalışması olarak görülmektedir. Bu çalışmaya göre, analitik seviye zaman içindeki düşük seviye mekanizmalardan veya varlıklardan etkilenir, mikro temeller, bir rutinin veya yeteneğin yaratılması için nedensel açıklamalar ve kaynak olarak hizmet görev alabilir. Alternatif olarak, bir mikro temel yalnızca bir rutinin veya yeteneğin gelişimini, çalışmasını, bakımını ve/veya değişimini etkileyebilir, ancak yaratılmasına katkıda bulunmayabilir (Garud, Kumaraswamy ve Karnoe, 2010; Vergne ve Durand, 2010).

Teece (2007) ye göre, Mikro temeller çerçevesi büyük ölçüde algılama, yakalama ve yeniden yapılandırma için kesin düzeyde süreçler belirlese de, fırsat keşfi ve yaratmanın bireylerin bilişsel ve yaratıcı kapasitelerinden kaynaklanabileceğini vurgulamak için girişimcilik yazınını kullanmaktadır.



Şekil 1: Dinamik Yetenekler Çerçevesi

Kaynak: Schilke, Hu ve Helfat (2018)

Aslında, dinamik yeteneklerin etkinlik kaynağı firmanın üst düzey yönetim ekibinden kaynaklansada, işletmenin geçmişte işlerini yönetmek için yarattığı organizasyonel prosedürler, süreçler, sistemler ve yapılardan etkilenir (Teece, 2007). Örneğin, fırsatların keşfi, bireyin fikir üretme kabiliyetini etkileyebilecek araştırma ve geliştirme faaliyetleri gibi organizasyonel süreçlere de dayanabilir veya yeni çözümler oluşturmak için işbirliği yapılabilmektedir. Fırsatları tanıma becerisi kısmen bireyin yeteneklerine, mevcut bilgilerine ve ayrıca bir bireyin ait olduğu, kuruluşun bilgi ve öğrenme kapasitelerine bağlıdır. Fırsatı hissetme ve/veya şekillendirme yeteneği bireyler veya firmalar arasında eşit bir şekilde dağılmaz ve bu firmalar arasındaki heterojenliği hesaba katılabilir. Bu nedenle, firmalar, bir öğrenme kültürü ve buna bağlı olarak üstün kişisel biliş ve firmalarla ilgili seviyelerde münferit istifleme yaratan dinamik yeteneklerden etkilenen süreçler gibi gerekli mekanizmaları kurarak ve teşvik ederek dinamik yetenekler yaratabilir, sürdürebilir ve sürdürebilirler.

Felin vd. (2012) dinamik yeteneklerin mikro temellerini üç ana kategoriye ayırmaktadır; bireyler, sosyal süreçler ve etkileşimler, ve yapı. Bu kategoriler örgüt içinde, bir kurumun içindeki farklı etkileşimlerle ilgilidir. Örneğin bireyler, bireyler ve süreçler vb. ilave olarak bu kategoriler arasındaki ve içerisindeki bu etkileşimler, bütüne katkıda bulunan rutin ve yeteneklere ilave bir dizi etki yaratmaktadır.

Birey olgusu, organizasyonlar hakkında düşünmenin en basit yolu, onları oluşturan bireylerin bir araya gelmesi ve bu bireylerin rolü rutinleri ve yeteneklerini anlamak için önemlidir (Felin ve Hesterley, 2007). Araştırmalar, özellikle yöneticiler veya 'yıldız yetenekleri' gibi bireylerin, organizasyonların davranışlarını ve performansını büyük ölçüde etkilediğini göstermiştir (Groysberg ve Lee, 2009). Bu nedenle, örgütlerdeki bireylerin yani çalışanların bilgi, beceri ve nitelikleri önemlidir.

Sosyal süreçler, bireylerin etkileşim rutinlerini ve yeteneklerini anlamada önemli bir rol oynamaktadır. Bir işlemin basit bir tanımı, birbirine bağlı olayların bir dizisi olmasıdır - bu tanım, rutinlere benzer. Ayrıca, süreçleri eyleme geçirmek, bireylerin müdahalesini gerektirmektedir. Bu nedenle, kurumlardaki bireyler ve süreçler arasındaki etkileşimlerin anlaşılması, rutinlerin ve yeteneklerin nasıl ortaya çıktığı ve geliştiği konusundaki anlayışımızı ilerletmeye yardımcı olmaktadır.

Tasarımlarına ve uygulamalarına bağlı olarak farklı süreç temelli rutinler vardır ve Becker (2005) rutinleri değişim eğilimlerine dayanarak bir spektrumda tanımlamıştır. Çalışmasında verdiği örnek, katı veya temel işlemleri takip eden rutinler; nükleer güç santrali rutinleri veya tıbbi prosedürler örgütsel düzeyde sınırlı değişiklikler olarak sunulmaktaydı. Spektrumun diğer ucunda, rutinin performansında (rutin performansın yönü) çok yönetsel veya aktör takdirine izin veren rutinlerin yer aldığı, bu rutinlerin zaman içinde ve dolayısıyla şirketler içinde ve şirketler arasında heterojenlik gösterebilmesi olarak açıklanmaktadır.

Çeşitli araştırmacılar, süreç tabanlı rutinlerin çeşitliliği ve bunların örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Cohen ve Bacdayan (1994) çalışmasında, bir laboratuar deneyi kullanarak, oyuncuların genellikle prosedür hatıraları veya bilgi olarak yorumladıkları ve bu prosedür hafızasının, rutinler değiştirildiğinde kurumlar için olumsuz etkilere sahip olabileceğini göstermiştir. Yeni meydana gelen rutine ilişkin yeni bilgileri saklamak için anılarını 'yeniden başlatmak' olarak açıklanmıştır. Bunun organizasyonel performans üzerinde en azından kısa vadede olumsuz etkileri olabileceği bu sebepten dolayı, bireyler ve süreçler arasında koordinasyon ve entegrasyon yöntemleri temel olarak rutinleri ve yetenekleri şekillendireceği ileri sürülür. Hem resmi (örneğin kurallar, kılavuzlar, standart işletim prosedürleri) hem de gayrı resmi koordinasyon biçimleri (örneğin kabul edilen normlar, değerler) birbirine bağlı faaliyetlerin ve bireysel eylemlerin dizilerini etkileyeceği ön görülmektedir. Örneğin, çalışmalar biçimsel süreçlerin bireyler, ekipler veya çapraz fonksiyonel bilgi kaynakları gibi farklı organizasyonel unsurların entegrasyonunu nasıl desteklediğini ve bu entegrasyon çabalarının organizasyonel sonuçları etkileyen işbirliği ve koordinasyonu kolaylaştırdığını göstermiştir (Lawrence ve Lorsch, 1967). Bu, resmi ve gayrı resmi işlemlerin rutin ve yeteneklerle ilgili bireysel eylemleri nasıl sınırlandırdığı veya etkinleştirdiği hakkında ilginç mikro Tabanlı sorular ortaya koymaktadır.

2.5.2. Dinamik Yetenekler Kavramının Doğası

Dinamik yetenekler, yetenekler veya kapasiteler olarak tanımlanır, aynı zamanda süreçler veya rutinler olarak tanımlanır. TPS görüşünü sürdüren bazı yazarlar dinamik yetenekleri bir yetenek veya kapasite olarak görmüştür (örneğin, Helfat, Di Stefano ve Verona, 2007; Teece, 2000, 2007; Winter, 2003; Zahra, Sapienza ve

Davidsson, 2006). Dinamik yetenekler kavramının orijinal çalışması olan Teece, Pisano ve Shuen (1997) çalışması, stratejik yönetimin kilit rolünü vurgulamak için yetenekler kavramını ortaya çıkarmıştır.

Eisenhardt ve Martin (2000) özel ve tanımlanabilir süreçler olarak dinamik yetenekler sunarken, Zollo ve Winter (2002), içindeki rutinlerin "düzenli ve öngörülebilir davranış kalıpları" olarak erken bir tanımını yakından takip ederek, dinamik faaliyetlerin öğrenilmiş ve istikrarlı kolektif faaliyet kalıpları olarak tasarlanmıştır (Nelson ve Winter, 1982). Ayrıca, Eisenhardt ve Martin (2000), etkili dinamik yeteneklerin doğasının, esas olarak mevcut bilgiye dayanan ayrıntılı, analitik rutinlerden, çoğunlukla durumlara özgü, yeni bilgiye dayanan basit, deneysel rutinlere kadar pazar dinamiğine göre değiştiğini öne sürmüştür.

2.5.3. Dinamik Yetenekler Kavramının Yayılması

Örgütsel rutinlerden geniş bir yelpazedeki stratejik olayları incelemek için 'dinamik yetenekler perspektifinin' yaygın bir şekilde benimsendiği yapılan çalışmaların sıklığı ve yaygınlığından tespit edilmektedir: Örgütsel Rutinler (Eisenhardt & Martin, 2000; Felin ve Foss, 2009; Winter, 2013; Zollo ve Winter, 2002; Zott, 2003), bilgi ve örgütsel öğrenme (Felin ve Hesterly, 2007; Turvani, 2001; Zollo ve Winter, 2002), yenilikçilik (Benner, 2009; Foss vd., 2011; Lawson ve Samson, 2001; O'Connor, 2008; O'Connor vd., 2008; Rothaermel ve Hess, 2007; Taylor ve Helfat, 2009; Teece, 2007), stratejik yönetimin psikolojik temelleri (Gavetti, 2005; Hodgkinson ve Healey, 2011) ve yönetim uygulamaları (Adner ve Helfat, 2003).

Dinamik yetenekler kavramının gerek çıkış noktasındaki sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme iddiassı gerek yukarıda ifade edildiği üzere yönetimin farklı alt başlıkları ile ilişkilendirilmesi, yapılan çalışmaların sürekli artmaına sebep olmuştur. Tüm bu çalışmalar, teorinin sürdürülebilir rekabet avantajının merkezinde yer aldığını iddia ettiği kurumsal değişimin, inovasyonun, öğrenmenin ve dönüşümün olanaklarını sağlayan dinamik yeteneklerin bir açıklamasını bulmaya çalışır.

2.6. Dinamik Yeteneklerin Ölçülmesi ve Boyutları

Dinamik Yetenekler Görüşünün süreçleri akademisyenler tarafından farklı adımlarla tanımlanmıştır. Bu tanımlamalar aşağıda tabloda açıklanmıştır. Bu mevcut çalışmada, Pavlou ve El Sawy (2011) çalışmasına dayanan 4 adım ile DY sürecini

tanımlamaktadır: Algılama, öğrenme, entegre etme ve koordinasyon yetenekleri. Bu dört adımlı süreç, dinamik yeteneklerin mikro temellerini inceleyerek, dinamik yetenek çerçevesinde bu araştırmada, araştırma modelinde YPİS ilgili değişkeni ile etkileşimi de açıklanacaktır. Literatürde önerilen çok yönlü yeteneklerin gözden geçirilmesi ve kategorileştirilmesine dayanan çerçeve, tam bileşenlerinin tutarlı ve kesin bir tanımının geliştirilmesine yol açan rutinlerini ve süreçlerini belirleyen bir dizi ilgili dinamik yeteneklerin tanımlanmasına izin verecektir. Bu nedenle, dinamik yetenekleri gözlemlenebilir ve anlamsal olarak açıklığa kavuşturmak suretiyle, mevcut kesin tanımların eksikliğini, ampirik topraklama ve ölçüm yapılmasını ele almaktadır. Bu noktada Pavlou ve El Sawy (2011) çalışması, bu ampirik çalışmanın temelini oluşturmaktadır.

Bu yetenekler örgütün, dinamik yeteneklerinin yapısı ve temel boyutları hakkında genel bir anlayış geliştirmek amacıyla, onları oluşturan mikro temellerini göstermektedir. Dinamik yeteneklerin mikro temellerini açmak için güçlü bir motivasyon, böylelikle firmanın davranış ve performansında süreç ile ilgili farklılıkları neyin yönlendirdiğinin daha iyi anlaşılması ve açıklanmasına katkıda bulunmaktır (Felin ve Foss, 2005; Gavetti, 2005; Teece, 2007; Abell vd, 2008; Argote ve Ren, 2012, Felin vd, 2012).

Dinamik Yetenekler'in kavramsallaştırmaya yönelik iki farklı yaklaşım literatürde bulunabilir (Madsen, 2010). İlk tür yaklaşımlar, DY'leri, temelde firmalar tarafından farklı aşamalardan oluşan, çeşitli karar verme ve problem çözme faaliyetlerini içeren aktiviteler sonucu ortaya çıkan evrimsel süreç olarak kabul eder. Bu tür yaklaşımların temsilcisi olan Zollo ve Winter (2002) ve Zott (2003), üç aşamalı bir dizi evrim geçirecek organizasyonel bilgilerin ortaya çıktığını açıklamaktadır. Bunlar, (1) araştırma (varyasyon), firmaların değişen çevre ve pazar dinamiklerine bağlı olarak, çevresel uyarılar ve iç kaynakların değerlendirilmesi sonucu ortaya konan yeni fikirleri ifade eder, (2) seçim (değerlendirme), önerilen fikirlerin deneyime dayalı olarak değerlendirildiği, test edildiği ve eleştirel olarak analiz edildiği ve en çok gelecek vaat edenlerin seçildiği, (3) rutinleştirme (tutma / çıkarma) Seçilen fikirlerin rutinlere dayalı olarak uygulandığı yerler olarak tanımlanır (Madsen, 2010). Bu süreç, firmanın Dinamik Yetenekler geliştirdiği veya başka bir deyişle, Dinamik Yeteneklerin bu öğrenme mekanizmalarının örgüt içinde evrimi ile

şekillenmesi olarak geliştirildiği öğrenme mekanizmaları olarak kabul edilir (Zollo ve Winter, 2002).

İkinci bakış açısı, ki bu çalışmanın dayandığı bakış açısı, değişen çevreyi ele almak için iç ve dış kaynakları bütünleştirmek, inşa etmek ve yeniden yapılandırmak için organizasyonel kapasite ve mekanizmalar olarak dinamik yetenekler tanımına dayanır (Teece, 2007; Eisenhardt ve Martin, 2000). Teece ve Pisano (1994) ve Teece, Pisano ve Shuen (1997), dinamik yeteneklerin temel unsurları olarak üç örgütsel ve yönetsel süreç önerilir;

(1) iç ve dış faaliyetlerin ve kaynakların **koordinasyonu ve entegrasyonu**

(2) firmaların mevcut fonksiyonları geliştirmelerini sağlayan tekrarlama ve deneme faaliyetlerine atıfta bulunarak **öğrenme**

(3) iç ve dış dönüşümü sağlamak için kaynakların ve firmanın varlık yapısının **yeniden yapılandırılması**

Daha sonraki önemli bir çalışmada Teece (2007) 'de bu süreçler ayrıca tehditleri algılamayı, hazır olmayı ve yönetmeyi destekleyen süreçlerin bir alt kümesi olarak belirtir (Teece, 2007). Yine Teece (2007) göre, firmanın dinamik yetenekleri üç farklı kapasiteye ayrılabilir:

(1) Algılama Kapasiteleri,

(2) Yakalama Kapasiteleri

(3) Dönüşümsel (Yeniden Yapılandırma) Kapasiteler.

İlki, algılama kapasitesi çevrede yeni fırsatların belirlenmesi ve şekillendirilmesi ile ilgilidir; buna göre "yeni fırsatları algılama (ve biçimlendirme), bir tarama, oluşturma, öğrenme ve yorumlama etkinliğidir" (Teece, 2007, s. 1322). İkincisi, kapasitenin ele geçirilmesi, bu yeni fırsatlara yeni ürünler, süreçler veya hizmetler yoluyla hitap etmeyi ifade eder. Üçüncüsü, dönüşüm kapasitesi, bir firmanın kaynaklarını yeniden yapılandırma ve yeniden birleştirerek rekabetçiliği korumaya ilişkindir. Toplamda, bir firmanın genel DY'sini inşa etmek için algılama, yakalama ve dönüşüm kapasitelerinin önerilmesi ve böylece yöneticilerin varlık düzenleme süreçleri yoluyla yeni değer artırıcı kaynak kombinasyonları bulmalarına olanak sağlanması (Helfat ve Peteraf, 2009, Teece, 2007). Bu ayrıştırma Marsh ve Stock

(2006) ve Verona ve Revasi (2003) ile tutarlıdır veya çalışmalarını Teece'deki (2007) temel alan başka araştırmalardır.

Dinamik Yetenekler kavramının önemli çalışmalarından Eisenhardt ve Martin (2000), örgütün dinamik yeteneklerini üç ilgili kapasiteden oluşmasını teklif eder ve buna karşılık gelen bir kavramsallaştırma sunar:

(1) Kaynak elde edilmesi ve vazgeçilmesi için dinamik yetenekler: Ortaklık ve satın almalar ile kaynak elde edilmesi rutinleri, örgüt içi bilginin yaratılması, saklanması ve paylaşılması için dinamik yetenekler,

(2) Kaynakların bütünleştirilmesi için dinamik yetenkeler; Stratejik karar alma ve ürün geliştirme rutinlerini içerir

(3) İç kaynakların yeniden yapılandırılması için Dinamik Yetenekler; kaynak planlama, uyarlama ve tahsis etme rutinlerini dikkate alan, yönetim işbirliği rutinleri (Eisenhardt ve Martin, 2000).

Bu ana görüşlere ilave olarak, Dinamik Yetenekler literatüründe farklı ve önemli bir ağırlığı olan Zahra ve George (2001) çalışması, bu analizi açıklanan ilk yaklaşıma göre farklı yapılandırır. "Emici Kapasite" (Absorptive Capacity) olarak tanımlanan ve örgütün yeni bilgiye değer vermesi, özümsemesi ve yeni bilgiye uygulama kabiliyeti anlamına gelmektedir. Bu yaklaşım dört farklı boyuttan oluşur:

(1) Bilgi Edinme Yeteneği: Bir firmanın operasyonları için kritik olan harici olarak üretilen bilgiyi belirleme ve elde etme yeteneği

(2) Özümseme Yeteneği: Firmanın dış kaynaklardan elde ettiği bilgileri analiz etmesini, işlemesini, yorumlamasını ve anlamasını sağlayan rutinlerini ve süreçlerini,

(3) Dönüşüm Yeteneği: Bir örgütün mevcut bilgiyi, yeni edinilen ve benimsenen bilgiyi birleştirmeyi kolaylaştıran rutinleri geliştirme ve iyileştirme yeteneğini,

(4) Dönüştürme Yeteneği: Firmaların mevcut yetkinlikleri rafine etmelerine, genişletmelerine ve kaldırabilmelerine ya da kazandıklarını birleştirerek yenilerini yaratmalarına izin veren rutinleri temel alan yeteneği (Zahra ve George, 2001)

Zahra ve George (2001) damarından beslenen Madsen (2010) çalışması, Dinamik Yetenekler bakış açısına örgütün iç ve dış süreçleri olarak farklılaştırır ve farklı bir bakış açısı oluşturur:

(1) Dışsal İzleme ve Değerlendirme Dinamik Yeteneği, dış çevrenin izlenmesi, yni fikirlerin takip edilmesi ve değerlendirmesi ve bunların sonucunda yeni imkanların ortaya konulmasını,

(2) Dışsal Kaynak Edinim Dinamik Yeteneği, Örgütün dış kaynak elde etmesini

(3) İçsel Kaynak Yenileme Dinamik Yeteneği, yeni kaynakların orijinal ve etkili yapılandırılması,

(4) İçsel Kaynak Yeniden Yapılandırma Dinamik Yeteneği, İç kaynakların yeniden yapılandırılması ile yeni yetenekler elde edilmesi olarak ifade edilir (Madsel,2010).

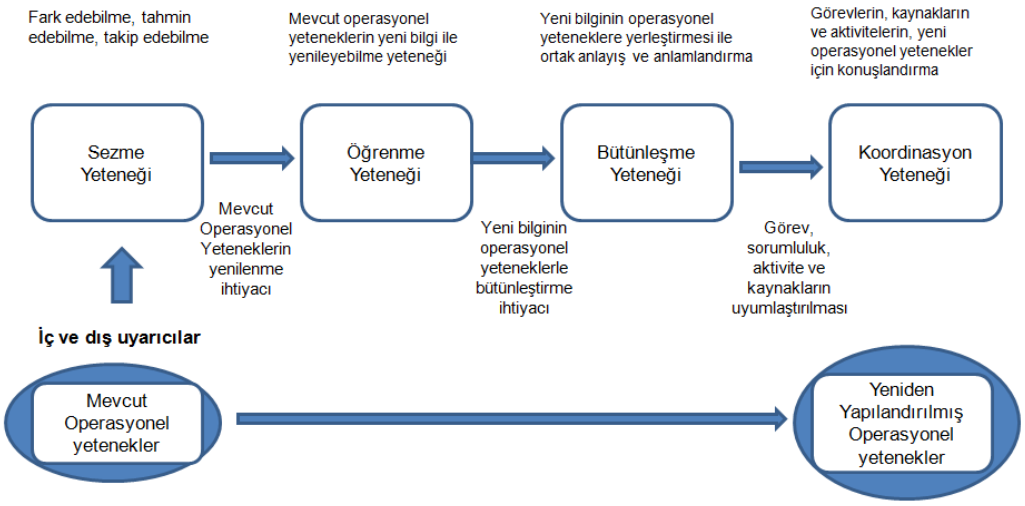
Dinamik yetenekleri kavramsallaştırılmasında en önemli adımlardan biri jenerik bir çerçeve ve yeni bir yaklaşım ortaya koyan Pavlou ve El Sawy (2011) çalışması oldu. Teece, Pisano ve Shuen (1997,2007) çalışmalarını temel alarak, bu çalışmalarından Pavlou ve El Sawy (2011) dinamik yetenekleri, birbiri ile ilişki ve fakat farklı, hızla değişen çevrede örgütlerin iç ve dış kaynaklarını **bütünleştiren, inşa eden ve yeniden yapılandıran** (integrate, build, reconfigure);

(1) Sezme Yeteneği, çevredeki fırsatların fark edebilme, tahmin edebilme ve takip edebilme yeteneği olarak

(2) Öğrenme Yeteneği, mevcut operasyonel yeteneklerin yeni bilgi ile yenileyebilme yeteneği olarak,

(3) Bütünleşme Yeteneği, örgütte yeni bilginin operasyonel yeteneklere yerleştirmesi ile ortak anlayış ve duygu geliştirebilme yeteneği olarak,

(4) Koordinasyon Yeteneği, Görevlerin, kaynakların ve aktivitelerin, yeni operasyonel yetenekler için konuşlandırma yeteneği olarak,



Şekil 2 : Dinamik Yeteneklerin Ölçülme Modeli

Kaynak: Pavlou ve El Sawy (2011)

2.6.1. Sezme Yeteneği

İşletmenin "Sezme Yeteneği" ile çevrede meydana gelen olayların izlenmesi, takip edilmesi, yorumlanması sonucunda, ortaya çıkan yeni fırsatların belirlenmesi ve geliştirilmesi olarak tanımlanır. Pavlou ve El Sawy (2011) çalışması ile uyumlu bir biçimde Teece (2007) de, "Sezme Yeteneği" ekonomik çevrede, firmanın yeni fırsatları tespit etmesi ve şekillendirmesi olarak ortaya konmuştur. Benzer şekilde, Madsen (2010) da "Dış İzleme ve Değerlendirme" olarak isimlendirilirken açıklama kısmında yine çevrenin izlenmesi ve yeni fikirlerin değerlendirilmesi olarak tanımlanmıştır. Kavram içeriklerine bakıldığında içeriğin ortak olduğu ortaya çıkmaktadır.

Sezme, işletmenin çevresini yakından takip etmesini, teknolojik gelişmeleri izlemesi ve yeni teknolojileri keşfetmesi, yeni pazarları ortaya çıkarması ve yeni fırsatların tespit edilmesi olarak zaten geçmişten beri akademisyenlerin ortaya koyduğu bir yaklaşımdır (Day, 1994; McGrath,2001, Jansen, Bosch ve Volberda, 2006). En değerli stratejik yönetim akademisyenlerinden Amit ve Schomaker (1993) çalışmasında, "stratejik endüstri faktörleri" pazarda, kaynak ve yetenek olarak önemini ortaya koyduğu çalışma ile de desteklenir. Amit ve Schoemaker'a (1993) göre, firmalarda rekabetçi avantajlar ve getiri üretimi konusunda karar vermenin önemi, endüstri düzeyindeki bu stratejik endüstri faktörleri ile firma seviyesindeki

stratejik varlıklar arasında doğru eşleşmeyi bulmaktır. Bu bağlamda, güçlü bir Sezme yeteneği, uygun iç kaynakların ve kabiliyetlerin geliştirilmesiyle sonuçlanması gereken stratejik endüstri faktörlerinin tanımlanmasına büyük katkıda bulunmaktadır.

Bu görüşe Teece (1997) çalışmasında destek olarak, pazarın ihtiyaçları, teknolojik fırsatlar ve rakiplerin aktiviteleri özellikle günümüzün dinamik ortamında sürekli değişmektedir. Firmanın varlık yapısını yeniden yapılandırma gereğini anlama ve gerekli iç ve dış dönüşümü sağlama yeteneğinde açık bir değer var olarak açıklar. İlave olarak, işletmeler bu tür faaliyetlerde bulunamazlarsa, pazarı, teknolojik gelişmeleri ve ani gelişen fırsatları değerlendirme kabiliyeti oluşturamazlar. Sonuç olarak işletmeler başkaları tarafından görülebilen fırsatları kaçıracaklardır Teece (2007).

Bu sebeplerden dolayı, yeni ortaya çıkabilecek fırsatları tespit edebilme potansiyelini oluşturabilmek için örgütün yeniden yapılanma ihtiyacı için, örgüt sürekli olarak pazarı yakından izlemelidir. Pazarda ve sektörde meydana gelen değişimleri yakından takip ederek raporlar ve araştırmalar ile bilgi alınması, pazar araştırmaları ve rakip faaliyet raporları hazırlanmalı ve hızla değişen teknolojinin pazar eğilimlerinde meydana getirdiği değişimler izlenmelidir (Teece, 2007; Pavlou ve El Sawy,2011; McGrath,2001). Bu görüş Teece, Pisano ve Shuen (1997, s.521) "çalışmasında genel ifadelerle, değişim gereksinimlerinin ayarlanması ve gerekli ayarlamaları yapma kabiliyeti, çevreyi tarama, pazarları ve rakipleri değerlendirme ve rekabette hızlı bir şekilde yeniden yapılandırma işlemini hızla gerçekleştirme yeteneğine bağlıdır" ifade edilir. Bu nedenle, güçlü bir Sezme yeteneği, firma kapasitelerinin, yeterliliklerinin ve pazar ile ilgili ortamının dinamik bir şekilde birlikte geliştirilmesine olanak sağladığı için firmanın kritik bir kabiliyeti olarak kabul edilir (Teece, 2007; Lichtenthaler, 2012). Özellikle "sezme yeteneği", firmanın kaynak tabanını yeni pazar bilgisi ile genişlettiği için temel kapasite olarak kabul edilir (Lichtenthaler, 2012).

Teece (2007) çalışması, örgütlerin yeni fırsatların tespit edilmesi noktasında hem bilgi erişimi hem de bu bilginin doğru şekilde algılanması ve yorumlanması kavramlarının üzerinde durmuştur. Bir firmanın sezme yeteneğini arttırmak için işletme içinde yeni teknik bilgiler toplamak, bilimdeki gelişmelere dokunmak, müşteri ihtiyaçlarını ve rakip faaliyetlerini izlemek ve yeni ürün ve süreç fırsatlarını şekillendirmek için kurumsal süreçler uygulanabilir. Daha sonra, tarama, yorumlayıcı

ve yaratıcı süreçleri firma içine yerleştirmek için süreçler oluşturmak, yalnızca firmanın gelecekteki beklentilerini bireylerin yaratıcı veya bilişsel becerileri üzerine inşa etmek yerine, uzun vadeli ekonomik büyüme için daha fazla arzu edilen bir yaklaşım olacaktır.

Sezme yeteneğini oluşturan üç temel rutin şunları içerir: (1) Piyasa istihbaratı oluşturma, (2) Müşteri ve rekabetçilerle ilgili istihbarat oluşturma ve (3) Teknolojik istihbarat yaratma. Bu rutinler, dinamik yetenekler yazınındaki önemli süreçler ve faaliyetlerle ilgilidir (Pavlou ve El Sawy, 2011).

İlk olarak, piyasa istihbaratı oluşturma, pazar fırsatlarını belirleme (Day, 1994), piyasa trendlerine cevap verme (Amit ve Schoemaker, 1993), piyasanın zorluklarını tanıma (Sinkula, 1994) ve yeni iş fırsatlarını tanıma (Pavlou ve El Sawy, 2011) ile ilgilidir. İkincisi, müşteri üretmek ve rakip istihbarat, müşteri ihtiyaçlarını belirlemek (Teece, 2007, Pavlou ve El Sawy, 2011), rakip faaliyetlerini izlemek (Teece, 2007), arama ve keşif faaliyetlerine kaynak ayırmakla ilgilidir (Teece, 2007). Üçüncüsü, teknolojik zekâ üretimi, teknolojik gelişmeler ve fırsatların belirlenmesi (Teece, 2007), yeni teknik bilgi, veri ve istatistiklerin toplanması (Teece, 2007) ve eksojen bilimindeki gelişmeleri kayıt etme ile ilgilidir (Teece, 2007).

Pazar dönüşümleri ve gelişimleri sürerken, müşteri ve teknolojik zekâ, Pavlou ve El Sawy (2011) kavramsallaştırmasını izleyerek, bir firmanın Algılama kapasitesini oluşturan tekrarlayan organizasyonel faaliyetler olarak tanımlanan temel rutinleri tanımlarken, her bir rutin üç alt süreçle daha ayrıntılı olarak tanımlanabilir. Bunlar pazardaki (müşteri ve rakip) istihbarat toplamak (Galunic ve Rodan, 1998), pazar (müşteri ve rakip) istihbaratını yaymak (Kogut ve Zander, 1996) ve pazar (müşteri ve rakip) istihbaratıdır (Teece, 2007). Daha spesifik olarak, bu üç işlem, bu işlemlerin altında yatan aşağıdaki temel faaliyetlerle daha da belirlenebilir.

2.6.1. Öğrenme Yeteneği

Öğrenme yeteneği, firmanın sınırları içerisinde yeni bilgi öğrenme ve yaratma yeteneğini ifade eder. Çevrede yeni fırsatlar algıladıktan sonra, şirketler bu fırsatları ele almak için gerekli iç bilginin kullanılabilirliğini sağlamak için yeni bilgileri kendi kaynak tabanlarına öğrenmek ve entegre etmek zorundadır (Lavie, 2006, Teece,2007, Zahra ve George, 2001). Amit ve Schoemaker (1993) çalışmasında stratejik varlıkları "şirketlerinin rekabet avantajlarını yaratma ve korumaya dayanak olarak yönetim

tarafından geliştirilen firmaya özel kaynaklar ve yetenekler seti" olarak tanımlamaktadır. Sezme yeteneği, pazar tarafındaki stratejik endüstri faktörlerini (Armit ve Schoemaker, 1993) belirlemeye yönelik olarak dışsal bir yönelime odaklanırken, dış çevrenin analizini yakaladığı ve dış fırsat üretmeye yönelik olduğu için 'öğrenme' içsel olarak ilgili stratejik varlıkların firma düzeyinde oluşturulması ile doğrudan ilgilidir. Bu bağlamda, firmanın öğrenme kapasitesi, inovasyon için "ham" materyal olan zengin ve çeşitli bir kaynak temeli oluşturmak için bilgi birikimi ve bilgi birikimi ile ilgilidir (Eisenhardt ve Martin, 2000).

Öğrenmek ve dahili olarak yeni bilgi oluşturmak bu nedenle firmalarda örgüt için kritik bir kapasitedir. Özellikle, örgüt için değerli bir kaynak tabanı oluşturmak esastır. Mevcut kaynakların stokuna dayalı olarak, şirketler temel olarak teknolojik bilgisini (örn. Teknolojiler, kaynaklar ve yetenekler) yakalayan ve Stratejik Endüstri Faktörleri ile tanımlanan Teknolojik Varlıklar ile eşleştirerek daha sonraki bütünleştirici faaliyetlere katılabilir. Pazar tarafı bilgisine atıfta bulunan algılamalardır (örneğin, müşteri ihtiyaçları, pazar fırsatları vb.). Bu nedenle, firmaların kaynak yapılandırma fırsatlarından yararlanmaları için, öğrenme süreçlerine katılmaları gerekir (Pavlou ve El Sawy, 2011). Aynı şekilde, Zollo ve Winter (2002), yeniden yapılandırma için iç varlıkların geliştirilmesinde öğrenme mekanizmalarının müzakere edilmesinin öneminin altını çizmektedir.

Buna yaklaşıma paralel olarak, Pavlou ve El Sawy (2011) tarafından örgütün tanımlanan öğrenme kapasitesi, mevcut operasyonel yetenekleri yeni bilgilerle yenileme kabiliyeti anlamına gelmektedir. Bu, kuruluşların sürekli olarak yeni bilgi ve becerileri öğrenmelerini ve mevcut bilgileri pazar oryantasyonunu sağlamada öncü olmaları için yenilemelerini ve sürdürmelerini gerektirmektedir (Teece, 2007).

Bununla birlikte, Öğrenme kapasitesinin altında yatan rutinlerini çalıştırırken, Pavlou ve El Sawy (2011) ayrıca öğrenme kapasitesinin Zahra ve George (2002) tarafından kavramsallaştırılan emici kapasite yapısına ile aynı olmasa da benzer biçim de değer vermekte ve dikkate almaktadır. Bu nedenle, Pavlou ve El Sawy'nin (2011) önerdiği dört temel Öğrenme kapasitesi rutininin, kendi çalışmasında yapılan kavramsallaştırmada, bilginin edinilmesi, özümsenmesi, dönüştürülmesi ve kullanılması önerilmiştir.

Öğrenme kapasitesi, firmanın kaynak tabanını dahili olarak geliştirilen veya dışarıdan elde edilen önemli bilgilerle yenilemek için yeni bilgiyi özümseme, biriktirme, tutma ve oluşturma yeni becerisini ifade eder tanımı bu bağlamda ifade edilebilir (Pavlou ve El Sawy, 2011) . Bu tanım göz önüne alındığında, öğrenme yeteneği iki temel bileşenini ortaya çıkar: (1) dış bilginin bilgi edinimi ve bilgi özümlemesi, (2) Tamamlayıcı olarak görülen iç bilgi yenilenmesini içeren dış bilgi edinimi, bilgi birikimi ve var olan iç bilginin tutulması sonucu yeni bilginin örgüt içinde yaratılması ile ilgilidir (Wiklund ve Shepherd, 2009).

Benzer şekilde, örgütsel öğrenme teorisinde örgütsel öğrenme süreçlerini ve rutinlerini ele alan çok çeşitli yaklaşımlar bulunabilir (örneğin, Zahra ve George, 2002; Sirmon, Hitt ve Ireland, 2007; Pavlou ve El Sawy, 2011). Yukarıda tanımlandığı gibi kavramın tasviri ve örgütsel öğrenme teorisinin önceki araştırma bulgularıyla tutarlı olarak, öğrenme kapasitesinin altında yatan üç rutin, oluşum süreçleri ve temel faaliyetler tanımlanabilir: (1) Dış bilginin edinilmesi ve benimsenmesi, (2) Yeni iç bilgi oluşturmak ve (3) İç bilgiyi toplamak ve saklamak.

2.6.2. Bütünleşme Yeteneği

Bütünleşme yeteneği, kaynakları yeni, yenilikçi kaynak paketlerine entegre etmekle ilgilidir. Pavlou ve El Sawy (2011) firmanın entegre etme kapasitesini, ortak bir anlayış ve kollektif bir algı yaratarak yeni bilgileri yeni operasyonel yeteneklere yerleştirme kabiliyeti olarak tanımlamaktadır. Örgütün, bireysel bilgiyi ünitenin yeni operasyonel yetenekleriyle bir araya getirme ve aktarma yeteneği (Pavlou ve El Sawy, 2011). Bununla birlikte, bir kolektif, örgütsel bilgiyi oluşturmak için bireysel bilgiyi aktararak yeni bilginin gömülmesi (Nonaka, 1991) bilgi komisyonculuğu için zorunlu bir süreç adımı olmakla birlikte, yeni yapılanmaların oluşturulması için yeterli olmayabilir (Hawass, 2010). Nitekim, Pavlou ve El Sawy (2011) tarafından sunulan tanım, yeni operasyonel özelliklerin gerçekte nasıl yaratıldığına dair kesin değildir. Kaynakların birleştirilmesi, yeniden yapılandırılması, yeni operasyonel yeteneklerin oluşturulması için kaynakların dönüştürülmesinin ortak ve yaratıcı faaliyetleri ele alınmamıştır, ancak bu kavramın içinde yer alması gerekir.

Böylece, Sirmon vd. (2007) tarafından tarif edildiği gibi yeni kaynakların yeteneklerini inşa etmek veya değiştirmek için firma kaynaklarının birleştirilmesi anlamına gelir. Buna göre, firmanın kaynak portföyündeki kaynaklar, yetenekler

yaratacak şekilde entegre edilmiş yani bir araya getirilmiş, müşteriler için değer yaratması amaçlanmıştır. Dolayısıyla, kaynakların yeni kaynak paketlerine entegrasyonu, örneğin; Operasyonel yetenekler, firmanın kaynak tabanına gömülü olan değer yaratma potansiyelinden yararlanmak için gerekli bir adım olarak görülmektedir (Sirmon vd. 2007). Bu nedenle Bütünleşme Yeteneği önemli bir yönünü temsil etmektedir.

Temel olarak, varlıkları ve organizasyon yapılarını sürekli kârlılık ve büyümenin değişmesinde kilit bir işlev olarak yeniden yapılandırma ve yeniden yapılandırma becerisini gören Teece (2007) tarafından önerilen "Dönüşüm / Yeniden Yapılanma Yeteneği" ile ele alınan kavram da budur. Bu nedenle firmanın vazgeçilmez bir görevi olarak "rutinlerin yeniden tasarımı ve şekillendirilmesi, düzenlenmesi, kurumsal yenileme elde edilmesi önerilir. Benzer bir şekilde, Hawass (2010) "yeni ürünler ve teknolojiler oluşturmak amacıyla farklı bilgi alanlarını birleştiren örgütsel sanat" olarak "Yeniden Yapılandırma Yeteneğini" ifade eder. Zahra ve George (2002) çalışması, bilgi kaynaklı varlıkların dış kaynaklardan entegrasyonuna odaklanmasına rağmen, "dönüşüm yeteneği" nin kavramsallaştırılmasında benzer hususlara yer vermiştir. Bir firmanın kolaylaştırıcı rutinleri geliştirme ve rafine etme kabiliyeti, mevcut bilgiyi ve yeni edinilmiş ve özümsenmiş bilgiyi birleştirmek olarak ortaya konur. "Bütünleştirici Yetenekler" (ör. Brown ve Eisenhardt, 1997, Henderson, 1994), "Entegrasyon Yeteneği" (örn. Iansiti ve Clark, 1994) gibi Dinamik Yetenekler kavramı içinde farklı tanımlamalar mevcuttur.

Bütünleşme Yeteneği, üç temel rutini vasıtasıyla yeniden yapılandırmayı kolaylaştırmak için önerilmiştir. İlk olarak, birime yapılan katkı, bireysel girdilerin toplanmasına ve birleştirilmesine yardımcı olur. İkincisi, temsil, ortak bir anlayış geliştirir, ortak bir zemin oluşturur ve yeni algısal şema geliştirir (Weick ve Roberts, 1993). Üçüncüsü, yeniden yapılandırma yeni bir kolektif etkileşim mantığı gerektirdiğinden, karşılıklı ilişki, yeniden yapılandırılmış operasyonel yeteneklerin rutinleşmesine yardımcı olur (Okhuysen ve Eisenhardt, 2002) . Amaçlı öğrenme kanalları, bireylere bilgiyi paylaşabilecekleri yapılandırılmış bir ortam sağlar. Okhuysen ve Eisenhardt (2002), resmileşmiş talimatlardan bilgi paylaşımına ve daha karmaşık müdahalelere kadar organizasyonlarda bilgi paylaşımını kolaylaştıran bazı resmi müdahaleler belirlemiştir. Weick ve Roberts (1993) çalışması daha entegre yeteneklere sahip grupların daha iyi tepki verebileceğini savunurlar. Zollo ve Winter

(2000) ise, ayrık bir şekilde yeniden yapılandırmanın dinamik bir yetenek kullanmadığını savunarak, dinamik yeteneği ortak bir faaliyet olarak görür. Son olarak, Teece (2007) bilginin entegrasyonunu dinamik yeteneklerin temeli olarak görmektedir.

2.6.3. Koordinasyon

Koordinasyon yeteneği, firmanın pazarda yeni, yenilikçi ürünler veya hizmetler uygulamak için yeni operasyonel yeteneklerdeki görevleri, kaynakları ve faaliyetleri düzenleme ve uygulama becerisini ifade eder. Bu tanım Pavlou ve El Sawy'e (2011) dayanır ve herhangi bir yeni sinerjik kaynağın piyasada gerçekleştirilmesi ve uygulanması, mevcut operasyonel rutinlerinin değiştirilmesini gerektirdiği ve dolayısıyla görev ve kaynakların etkin bir koordinasyonunu gerektirdiği varsayımı üzerine oluşturulmuştur. Faaliyetlerin senkronize edilmesinin yanı sıra (Iansiti ve Clark, 1994, Helfat ve Peteraf, 2003, Pavlou ve El Sawy, 2011), firmanın koordinasyon yeteneği böylece yeniden yapılandırılmış operasyonel yetenekleri kullanmak için görevleri, faaliyetleri ve kaynakları yöneterek yeniden yapılandırmanın yapılmasına olanak tanır (Pavlou ve El sawy, 2011).

Koordinasyon, yeni ürün ve hizmetleri uygulayarak ve kullanarak kaynakların değer yaratma potansiyelinden yararlanmak için gerekli bir kapasite olarak kabul edilir. Bu nedenle, Koordinasyon yeteneğinin kavramsallaştırılması, Sirmon vd (2007) çalışmasında önerdiği gibi kaldıraç kaynak yönetimi süreci adımıyla yakından ilgili olarak pazar fırsatlarından yararlanmaya odaklanmaktadır. Sirmon vd. (2007, s.283), "etkin kaldıraç önemlidir, çünkü bir firma kaynakları sahipse ya da kontrol etse ve bunları değer yaratma potansiyeli olan yetenekler geliştirmek için etkin bir şekilde bir araya getirse bile, şirketin etkin bir şekilde kaldıraç yapmadıkça değer yaratma olasılığı düşüktür ve bu yetenekleri pazarda kullanır." der. Piyasadaki yeni kombinasyonların uygulamaları, bireylerin ve ekiplerin bu yeni kombinasyonların etrafındaki yeni ağları bağlamak için kullandığı faaliyetleri ifade eden Hargadon (2002) tarafından açıklanan, kaynak yönetimi süreci ile birlikte devam etmektedir.

Aynı şekilde diğer Dinamik Yetenekler yaklaşımları, koordinasyon kapasitesinin belirli organizasyon rutinleri tarafından oluşturulduğu önerilmektedir. Bu nedenle, firmalar tarafından bir firmanın Koordinasyon yeteneğini sistematik olarak inşa etmek veya desteklemek için kullanılan çeşitli yerleşik süreçler literatürde

bulunabilir. Pavlou ve El Sawy (2011), Koordinasyon yeteneğinin altında yatan dört temel yordamdan bahseder; (1) görevlere kaynak tahsis etmeyi içerir (Helfat ve Peteraf, 2003) (2) doğru kişiyi doğru göreve atamak (Eisenhardt ve Brown, 1999), (3) görevler ve kaynaklar arasındaki tamamlayıcılıkları ve sinerjileri belirleme (Eisenhardt ve Galunic, 2000) ve (4) kolektif faaliyetleri yönetme (Henderson, 1994). Pavlou ve El Sawy'nin (2011) kavramsallaştırmasını genişletmek ve onun çalışmasına benzer şekilde çalışmalar vardır. Sirmon vd. (2007), firmanın Koordinasyon yeteneğinin altında yatan rutinlerin daha ayrıntılı bir tanımını sunmaktadır. Dolayısıyla koordinasyon yeteneği, aşağıdaki üç temel rutin ve kapasiteyi oluşturan kurumsal düzeyde süreçler ve bunun altında yatan faaliyetlerle tanımlanabilir:

(1) Kaynakların Tahsisi ve Mobilize Edilmesi rutini: Pazardaki fırsatlardan yararlanmak için gerekli yetenek yapılandırmalarını tasarlamak için gereken kaynakları, yetenekleri ve becerileri belirleme süreçleri (Sirmon vd., 2007). Böylece, gerekli yetenek yapılandırmalarını oluşturmak için gereken bu kaynakların, yeteneklerin ve becerilerin bir planını veya vizyonunu sağlamaya yardımcı olur ve aşağıdakileri içeren faaliyetleri içerir: (i) piyasayı ve müşterinin rehberlik etme ihtiyaçlarını anlamak için; doğru kişiyi doğru göreve tayin etmek için yetenek yapılandırmalarının tasarımı (Sirmon vd., 2007), (ii) kaynakları tanımak, birleştirmek ve tahsis etmek (Collis, 1994, Pavlou ve El Sawy, 2011), (iii) (Eisenhardt ve Brown, 1999, Pavlou ve El Sawy, 2011), (iv) görevlere kaynak tahsis etmek (Helfat ve Peteraf, 2003, Pavlou ve El Sawy, 2011) ve (v) hizalamayı içeren varlıkları sürekli olarak düzenlemek , kömürleşme, yeniden düzenleme ve varlıkların yeniden kullanımı (Teece, 2007). Bu nedenle, kaynakların etkin bir şekilde tahsis edilmesi, başarılı kişilerin doğru görevlere doğru görevlere atanmasını sağlayarak firmanın esnekliğini arttırdığından, başarılı bir yeniden yapılanmanın temel bir unsuru olarak görülmektedir (Eisenhardt ve Brown, 1999; Pavlou ve El Sawy, 2011).)

(2) Kaynakları Koordine Etme ve Düzenleme Rutini: Belirlenmiş kaynakların, yeteneklerin ve becerilerin etkin ancak verimli yetenek yapılandırmalarında kullanılması için koordinasyon ve düzenleme süreçleri (Sirmon vd. 2007, 2010). (i) bireysel yeteneklerin, kaynakların ve becerilerin değeri hakkında bilgi sahibi olmak (Sirmon vd. 2007), (ii) bireysel görevleri ve toplu aktiviteleri düzenlemek için (Henderson (1994), Pavlou ve El Sawy) , 2011), (iii) görevleri ve faaliyetleri

senkronize etmek (Helfat ve Peteraf, 2003), (iv) görevler ve kaynaklar arasındaki tamamlayıcılıkları ve sinerjileri belirlemek için (Eisenhardt ve Galunic, 2000, Pavlou ve El Sawy, 2011) ve kaynakları yeniden dağıtmak ve yeniden yapılandırmak için (Capron vd., 1998). Kaynakların verimli koordinasyonu ve düzenlenmesi, kaynakları verimli ve uygun bir şekilde yönetmeye yardımcı olduğu için, yeniden yapılandırma için temel unsur olarak kabul edilir.

(3) Yeni konfigürasyonların uygulanması ve dağıtılması Rutini: Önceki faaliyetler ve alt süreçlerin oluşturduğu kaynak fırsatlarından yararlanmak ve bu piyasalardan yararlanmak için piyasadaki yeni yapılandırmaların fiziksel uygulama ve dağıtım süreçleri (Sirmon vd. 2007, 2010): (i) yeniden yapılandırılmış operasyonel yetenekleri uygulamak ve dağıtmak (Pavlou ve El Sawy, 2011), (ii) yeni ürün fikirlerinden yararlanmak için kaynak ve bilgiden yararlanmak (Teece, 2007), (iii). Müşteriler için değer yaratmak için kaldıraç stratejisi (Alvarez ve Barney, 2002), (iv) yeniden yapılandırılmış kombinasyonlarda kaynakları yeniden birleştirmek ve (yeniden) kullanmak (Teece, 2007). Yeni yapılandırmalarda kaynakların fiziksel olarak uygulanması ve dağıtılması, yeniden çalışmaya başlaması için yeniden yapılandırma için gerekli unsur olarak kabul edilir.

2.7. Dinamik Yetenekler Boyutlarının Genel İlişkileri

Dinamik Yeteneklerin dört boyutu, Sezme, Öğrenme, Bütünleşme ve Koordinasyon olarak açıklandı. Dört DY farklı kapasitelere sahip olsa da, önerilen DY'lerin açıklamasında kısmen teorik olarak bu yetenekler arasında karşılıklı ilişkiler vardır. Bu dört yeteneğin, birbirini dışlamadığını, aslında yüksek kapasitelerin bir arada bulunabileceğini ve potansiyel karşılıklı bağımlılıklara yol açabileceğini ima eder (Helfat, 2007). Sezme ve Öğrenme olarak tanımlanan her iki yetenek Pavlou ve El Sawy (2011) ile uyumlu olarak, farklı kapasiteler olarak kabul edilirken, bunlar arasında karşılıklı iki yönlü bir ilişki olduğu öne sürülmektedir. Sezme, dış ortamda yeni fırsatların belirlenmesine odaklanırken, Öğrenme, iç fırsat oluşumuna odaklanır. Bu nedenle, firmanın yeni öğrenme ve mevcut bilgileri kullanarak dış fırsatları ele alma yeteneğini kolaylaştırmak için güçlü bir Sezme yeteneği önerilmektedir (Pavlou ve El Sawy, 2011). Ayrıca, yüksek bir Sezme yeteneği, dış kaynakların kazanılması için fırsatların tanımlanmasını geliştirdiğinden, iç kaynakların kıtlığı tarafından uygulanan potansiyel kısıtlamaları içermesi önerilmektedir (Katila ve Ahuja, 2002,

Lichtenthaler, 2012). Diğer taraftan, firmanın Öğrenme yeteneği, firmanın çevrede yeni fırsatları tespit etme yeteneğini de artırabilir. Bu, önceki bilgilerin yeni bilgilerin tespitini kolaylaştırması olarak önerilmektedir (Cohen ve Levinthal, 1990; Zahra ve George, 2002). Benzer bir şekilde, Bütünleştme ve Koordinasyon kapasitesi, farklı kapasiteler olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu sayede örgüt içinde, Entegrasyon farklı bilgi alanlarını birbirleriyle ilişkilendirmeye ve ortak bir anlayış geliştirmeye odaklanırken (Galunic ve Eisenhardt, 2001), Koordinasyon yeni kaynakların dağıtmak için görevler ve faaliyetler düzenlemeye odaklanır (Pavlou ve El Sawy, 2011). Bununla birlikte, koordinasyonun ortak bir anlayış ve ortak bir algı oluşturma yoluyla kolaylaştırılması nedeniyle firmanın Koordinasyon kapasitesini olumlu yönde etkileyecek güçlü bir Bütünleştirme kapasitesi önerilmektedir (Galunic ve Eisenhardt, 2001, Pavlou ve El Sawy, 2011).

3. YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ SİSTEMLERİ

Bu bölümde yüksek performanslı iş sistemleri (YPİS) kavramının temelini oluşturan İK yönetimi, stratejik İK yönetimi ve kaynak tabanlı görüş (KTG) etkileşimi ve ilgili alanlarından başlayarak genel bir yazın gelişimi sunulacaktır.

3.1. Yüksek Performanslı İş Sistemleri Kavramının Temelleri

Şüphesiz insan kaynaklarının bir örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı (Porter,1980; Barney,1991) elde edebilmesi için en değerli stratejik kaynaklardan birisi olduğu görüşü, 1980'lerin sonunda İK yönetimi kavramının stratejik bir bakış açısı kazanmaya başlaması ve KTG (Barney,1991; Wernerfelt,1984) ile büyük bir dönüşüme girmiştir.

İnsan kaynağı değerinin daha iyi anlaşılması ve bu dönüşüm beraberinde 1990'ların ikinci yarısında yapılan ve akademik dünyada ses getiren, önemli ve etkili akademik çalışmalarla beslenerek ilerlemeye başlamıştır. Bunlardan en önemlileri Becker ve Huselid (199), Becker ve Gerhart (1996), Becker ve Huselid (1998), Huselid (1995), Pfeffer(1994) olarak sıralanabilir. Bu çalışmaların önderliğinde stratejik İK yönetimine bakış açısı güçlenerek gelişmeye ve özelikle küreselleşme ile beraber insan kaynağının değeri daha fazla önemsenmeye başlamıştır. Bahsi geçen akademik çalışmalar, İK yönetimine dayanan bir dizi uygulamanın firma performansına doğrudan pozitif etkisi olduğu tezini ileri sürerek bu görüşü güçlü ampirik çalışmalarla desteklemiş; bazen farklı isimlerle ve kısmen farklı uygulamaları içerse de, genel itibariyle günümüzde yüksek performanslı iş sistemleri (YPİS) ismi altında toplamıştır.

Stratejik İK yönetimi şemsiyesi altında konumlanan YPİS, akademik alanda stratejik insan kaynakları uygulamaları olarak da isimlendirilmektedir. Bu dönüşümün iyi anlaşılması yukarda bahsi geçen kavramların tarihi gelişiminin ortaya konulması, YPİSnin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Bu doğrultuda ilerleyen sayfalarda

insan kaynakları kavramından başlayarak YPİS besleyen kavramlar genel itibariyle açıklanacaktır.

3.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi Gelişimi

İnsan Kaynakları kavramı ilk defa, dünyaca meşhur yönetim gurusu Peter Drucker (1954) " The Practice of Management- Yönetim Uygulaması" adlı kitabında, "İnsan Kaynakları Yönetimini", yönetimin üç önemli işlevinden biri olarak tanımlamasıyla ortaya çıkmıştır (Marciano, 1995). Ancak bu kavramın bugünkü anlamıyla içini dolduran kavramları içerecek değişimlerin olması, bu şekliyle ekonomik alanda ve akademik dünyada kullanılması zaman almıştır.

Endüstriyel ilişkiler, personel yönetimi ve nihayetinde insan kaynakları yönetimi kavramları, Sanayi Devrimi'nden sonra yeni bir kapsam ve anlam kazanan örgüt - insan ilişkileri kavramlarını içerir. "İnsan kaynakları" kavramının önemini, yönetim alanının gelişmesinin vurgulanması 19.yy başlarında Sanayi Devrimi'nin yaşandığı İngiltere'sinin önemli ve farklı bakış açısıyla da hatırlanacak işadamlarından biri olan Robert Owen'a (1771-1858) kadar kolayca dayandırılabilir. Owen, insan faktörünü anlayamadıkları için diğer işadamlarını ağır bir biçimde eleştirir, imalathanelerdeki makinelere çok fazla kaynak ayırmaktan geri durmayan işadamlarının insan söz konusu insan olduğunda sadece maliyetleri aşağı çekmek peşinde olduğunu, hâlbuki insana yapılan yatırımın kara yüzde yüze varan etkisinin dahi olabileceğini ifade etmiştir (Wren, 2009).

İnsan kaynakları ile ilgili kavramların gelişimi ve değişim süreci, bu üç kavramla - endüstriyel ilişkiler, personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi - ifade edilen alanı ve kapsamını, ilave olarak bakış açısı değişimi de yaratmıştır. İşlevin isminin "insan kaynaklarına" evrilme süreci, İK profesyonelleri ve uygulayıcıları arasında, çalışan motivasyonuna verilen önemin, çalışana bakış açısının, yerleşik bürokratik imajın ötesinde daha derin ve insana değer veren bir yaklaşımın oluştuğunun anlaşıldığını yansıtmaktadır (Ogilvie ve Stork, 2003).

1900'lerden itibaren çalışan ilişkilerinde ki gelişmelerle beraber, bu dönemde "endüstriyel ilişkiler" olarak adlandırılan, işin her türlü çalışan ilişkili yönünü, işçi ve işveren ilişkilerini içeren, ve bugünkü insan kaynakları konularını da içeren şemsiye kavram olarak, şirketlerde ortaya çıkmaya başlamıştır. Daha 1920'lerin

ortasına gelindiğinde, Endüstriyel İlişkiler çatısı altında, çalışan çekme, çalışan motivasyonu, eğitimi gibi yönleri de içeren "personel yönetimi" ve "personel idaresi" alt birimleri ortaya çıkmıştır. Personel departmanlarının ilk günlerinde, genellikle işe alma, personel seçimi, kayıt tutma, eğitim, zaman ve hareket çalışmaları, refah ve sendika ilişkileri, personel işlevleri içinde görülmüştür (Conner ve Ulrich, 1996). 1960'lı yıllara kadar "endüstriyel ilişkiler" ve "personel yönetimi" kavramları iç içe ve birbiriyle örtüşen kavramlar olarak devam etmiştir (Kaufman, 2001).

1960'lı yıllara kadar, örgütlerde genel itibariyle personel departmanları bu şekilde yer almıştır. Peter F. Drucker (1954) "The Practice of Managemet" "Yönetimin Uygulaması" kitabı, yöneticileri insan unsuruna daha fazla önem vermeye, motivasyon, çalışan eğitimi ve gelişimi gibi konulara vurgu yaptı. Bir diğer önemli ama kendi döneminde ses getirmeyen çalışma E. Wight Bakke (1958) olmuştur. Bakke (1958) de, çalışma hayatında, insan kaynakları fonksiyonunun önemini vurgulayarak üretim, finans, pazarlama, muhasebe gibi önemli olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca Bakke, insan kaynakları fonksiyonunun tüm personel ilişkileri, beşeri ilişkiler, insan geliştirme, yönetici geliştirme, işçi ve endüstriyel ilişkileri içermesi gerektiğini vurgulamıştır (Marciano, 1995). Marciano'ya göre, Bakke'nin çalışmaları çok değerli ve kendi zamanında değeri yeterince anlaşılamayan düzeydeydi, o kadar ki 1980'lerin başında baş döndürücü bir hızla stratejik bakışın İK'ya kazandırdıkları dahi bu çalışmalara atıfta bulunur. Ancak bu gelişmeler o dönemde sadece dönüşümün işareti olarak görülebilirdi.

Strauss (2001) çalışmasına göre, insan kaynakları ile ilgili iki önemli çalışma, Bakke (1958) çalışmasının yaratamadığı etkiyi yarattı: İnsan kaynağı kavramının ilk kullanımını da bu çalışmalardan ilki olan, Myers, Pigors, ve Malm (1964) çalışmasında, "İnsan Kaynaklarının Yönetimi: Personel İdaresinde Okumalar" yer aldı. Aynı yıl, French (1964) çalışması Personel Yönetimi Süreci: İnsan Kaynakları İdaresi adı ile yayınlandı. Her iki çalışma, İnsan Kaynakları kavramını yönetsel açıdan ilk kez en kapsamlı şekliyle ortaya koyan E. Wight Bakke (1958) çalışmasından etkilenmişti.

Bu çalışmalar insan kaynakları ve personel yönetimi kavramlarının ile beraber kullanıldığı bir dönemin başlangıcı oldu. Spesifik olarak Raymond E. Miles (1965) Harvard Business Review da bir dizi akademik çalışmada, insan kaynağını ve çalışanın önemini ve özellikle çalışanlara ekonomik bir faktör ötesinde yöneticiler

tarafından değer verilmesi gerektiği, ilave olarak iletişimin önemi vurgulanmıştır. Bu çalışmalara ilave olarak, yönetim alanının önemli çalışmaları arasında yer alan Mcgregor (1960) ve Likert (1961) çalışmalarının insan odaklı çalışmalar olması, insan kaynakları yaklaşımının akademik ve ekonomik hayatta önemini arttırdı. Yönetim alanında ve davranış bilimlerinde meydana gelen gelişmeler ve değişim bu dönüşümü destekledi.

Dönüşümü tetikleyen bir diğer konu, bu yıllarda özellikle ABD'de hukuki zeminde çalışanlar ile ilgili kanunlarda yapılan değişiklikler olmuştur. 1964 yılında Medeni haklar ile ilgili yapılan değişikliklere ilave olarak 1970'de iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili yasal değişiklikler ve düzenlemeler sosyal yaşamda değişime, işletmelerde ise bir taraftan kurallara uygun çalışanlarla ilgili düzenlemelere ve yeni bakış açılarının gelişimini, diğer taraftan İK'nın ilerlemesini desteklemiştir (Ogilvie ve Stork,2003).

1970'li yıllar, insan kaynaklarını ele alan akademik çalışmaların ve ilgili meslek kuruluşlarının isimlerinde "insan kaynakları" kavramının daha sıklıkla kullanılmaya başlandığı görülmekte, bazıları meslek kuruluşlarındaki personel yönetimi ifadelerini insan kaynakları olarak değiştirmeye başlamıştır (Marciano, 1995; Kaufman, 2001). Bu değişim İK yönetimi kavramının sürekli yaygınlaştığı ve personel yönetimi kavramının ise silinme sürecinin devam ettiği yıllar olarak görülmektedir. Bu değişimin hızı ve etkinliğini en iyi ortaya koyan çalışmalardan biri Armstrong (2009) ifade edilen "İnsan kaynakları yönetimi teriminin, personel yönetiminden aşağıdaki şekillerde farklıdır. Birincisi, personel yönetimi, insan kaynaklarının masraf olduğunu ima ederken, İK yönetimi insan kaynaklarının örgütsel varlıklar olarak örgütsel vurgulandığını belirtmiştir. İkincisi, personel yönetimi, reaktif, pasif ve diğer önemli iş fonksiyonlarına ikincil olan ayrık bir insan kaynakları idari alt fonksiyonlar ve bakım faaliyetleri grubunu ifade etmiştir. Hâlbuki İK yönetimi, proaktif bir yaklaşımı, insan kaynakları alt işlevlerinin bir bütünleşmesini ve İK yönetimi'nin kurum içindeki işlevinin, pozisyonunun ve stratejik öneminin iyileştirilmesini ve genişletilmesini ifade eder" (Kaufman, 2001).

Armstrong (2009) insan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi arasında tespit edilen farkları şöyle sıralar;

1. İK Yönetimi, stratejik uyum ve entegrasyona çok daha fazla vurgu yapar

2. İK Yönetimi, yönetim ve iş odaklı bir filozofiye sahiptir
3. İK Yönetimi, kültür Yönetimine ve bağlılık hedefine daha fazla ilgilidir
4. İK Yönetimi hat yöneticilerine, İK politikalarının uygulayıcılar olarak çok daha fazla önem verir
5. İK Yönetimi, işin bir bütün olarak görüldüğü bir bakışa sahiptir
6. İK yöneticileri, personel yöneticiliğinden çok iş ortakları gibi hareket eder
7. İK Yönetimi çalışanı maliyet değil değer olarak görür

Bu şekilde, İK kavramının yaygın bir biçimde kullanılmaya başlamasıyla, literatürde de ağırlıklı olarak görülmeye başlanmıştır. Bu sürecin devamında İK yönetiminin iş stratejisi ile uyumlu ve entegre olmasının önemi ortaya çıkmıştır. Golden ve Ramanujam (1985) çalışmasında, İK faaliyetlerinin personelin genişleyen rolünün kısmen de olsa örgüt ihtiyaçlarını destekleme için önemi de ilk kez vurgulanmış odlunu ifade etmiştir. Bu tür yaklaşımların gelişmesi, birçok araştırmacının, ilerleyen süreçte özellikle 1980'lerin başından itibaren insan kaynakları politikaları ve örgütsel stratejiler arasında önemli bir bağlantı olduğunu savundu (Beer vd. 1984, Fombrun vd. 1984).

Fombrun vd. (1984) de yayımlanan ve büyük bir etki yapan kitabının ismi, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimiydi. Tichy, Fombrun ve Devenna (1982), Baird, Meshoulum ve Degive (1983), Burrack (1985), Dyer (1983,1984), Golden ve Ramanujam (1985) çalışmaları ise sadece İK alanının güçlenmesi değil aynı zamanda Stratejik İnsan Kaynakları kavramının ilk kez isimlendirildiği çalışmaları da içerdi (Marciano,1995).

İnsan kaynakları yönetimi kavramını sağlam bir model haline getiren ve kavramın olgunlaşmasını sağlayan en önemli çalışma hiç şüphesiz, akademik olarak da genel kabul gören 1984'te Harvard İşletme Fakültesi'nde Michael Beer, Spector, Lawrence, Mills ve Walton tarafından yapılan çalışma olarak kabul görmüştür (Marciano, 1995; Deniz ve Bakkalbaşı, 2010). İlgili çalışmada model, insan kaynakları yönetimini, örgütsel davranış, çalışan ilişkileri ve personel yönetimi perspektiflerini içeren bir kapsamda gerçekleşmiştir.

İK planlaması yaklaşımlarında yaşanan ilerlemeler sonunda, stratejik İK yönetimi kavramının ortaya çıkması ve gelişmesine yol açmıştır. Tichy vd. (1982) stratejik İK yönetimini makro bileşenler arasında uygun olan örgütsel teori üzerine inşa ederek tanımlamış, strateji, yapı ve İK stratejisinin (diğer işlevsel stratejilerin yanı sıra) hepsi birbiri ile uyumlu olması gerektiğini ifade etmiştir. Bu yaklaşım, İK programlarının yatay olarak ve iş stratejisiyle dikey olarak uyumlaştırılması için genişledi ve İK söylemine yeni boyutlar kazandırmıştır (Ogilvie ve Stork, 2003).

İK araştırmacılarının ve yöneticilerinin, bu yeni bakış açısını özümsemeleri ve diğer akademik gelişmeler – özellikle strateji ve sürdürülebilir rekabet avantajı ile ilişkilendirilen insan kaynakları ilerleyen süreçte 1990'ların ortasında yapılan bir dizi önemli akademik çalışma ile güçlenmiştir. İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel performansı doğrudan etkilediği ile ilgili çalışmalar ona yeni bir boyut kazandırdı: Becker ve Gerhart (1996), Becker and Huselid (1998), Delery ve Doty (1996), Huselid (1995). 1990lardan sonra İKnın insanı merkeze koyan, özellikle akademik alanda stratejik bakış açısı ile değer yaratan ve sürdürülebilir rekabet avantajı kavramları ile ilgili akademik çalışmalarda İK ve alt başlıklarının kolayca ilişkilendirilmesi İK nın yayılmasına sebep oldu. İK'nın sadece kendine has fonksiyonları, stratejik yaklaşıma bağlı konular, yüksek performanslı iş şistemleri, insan sermayesi gibi alt fonksiyonların yanında Stratejik İK, uluslararası İK, insan kaynakları değerleme, çalışan ilişkileri gibi alt ve yanal çalışmaların önem kazandığı görülmektedir (Markoulli vd, 2016).

İnsan kaynakları alanında, değerlendirme ve eleştirel birçok çalışması olan Bruce E Kaufman (2014) ifade edildiği üzere, İK alanında yaşanan büyük gelişmede örgütsel davranış ve strateji alanında yapılan çalışmaların büyük önemi mevcuttur. Yönetim şemsiyesi altında 1960'lı yıllarda örgütsel psikoloji, endüstriyel sosyoloji, insan ilişkileri, örgüt teorisi ve yönetim alanından doğrudan beslenen örgütsel davranış önemli bir mesafe kaydetti. Ayrıca İK uygulamalarının örgütsel davranışın konularına - iş tatmini, çalışan ilişkileri, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık vb – ilişkilendirilmesi ve bu alanlardaki akademik çalışmaların artması da her iki akademik alanın genişlemesi ve yayılmasında etkili oldu. Ayrıca, dünyanın en büyük ekonomisi olan ABD'de yayımlanan " In Search of Excellence" (Peters ve Waterman, 1982) ve "Competitive Advantage Through People" (Pfeffer, 1994) gibi en çok satanlar listesinde olan iş dünyası kitapları da insan kaynağının önemi

vurgulanması sebebiyle bu sürece yardımcı oldu. Diğer taraftan strateji alanında Porter (1980) rekabet stratejileri (maliyet, farklılaşma, odaklanma) ve Miles and Snow (1984) her bir stratejiyle spesifik İK uygulamaları kümesinin nasıl eşleştirilebileceğini gösteren bir strateji tipolojisi (savunucular, bekçiler, analizciler ve reaktörler) önermiştir. Stratejik İK yönetimine yönelik bu bakış açısı daha sonra beklenmedik bir yaklaşım olarak tanımlanarak, belirli bir İK uygulamaları grubunun seçiminin bir kuruluşun stratejisine bağlı olduğu görüşü yayılmıştır. Özellikle 1980'li yıllar, İK yönetimi uygulamalarının örgütün diğer disiplinleri ve alanları ile etkileşimi üzerine yoğun araştırmalar yapıldı (Kaufman, 2014).

Benzer şekilde, Schuler ve Jackson (1987), farklı strateji türlerinin (maliyet azaltma, kalite iyileştirme ve inovasyon) belirttikleri farklı çalışan rolü davranışları gerektirdiğini iddia etmişlerdir. Ayrıca, istenen çalışan rolü davranışlarının ancak stratejiyi belirledikten sonra, bu davranışların gerçekleşmesini sağlamak için İK uygulamalarının kullanılması gerektiğini ortaya koyulmuştur. Bu bakış açısı, şu anda daha yaygın olarak stratejik İK Yönetiminin davranışsal perspektifi olarak adlandırılan yaklaşımı ifade eden öncül bir çalışma olmuştur.

Lengnick Hall ve Lengnick Hall (1988), insan kaynaklarının stratejiyi etkilemesi için, örgütün iş stratejisi ile İK stratejisi arasında uyum olması gerektiğini savundu. Bununla birlikte, uyumun önemini ortaya koyarken, özellikle geçiş zamanlarında uyumun her zaman arzu edilmediğini gözlemlemişlerdir. Aslında uyum ve esnekliği, bir ölçeğin iki ucuna koyarak, örgütün rekabet şartlarına göre değişken olan ve bu şartlara uygun bir konum belirlediğini önce sürmüşlerdir. Ek olarak, strateji ile İK arasında karşılıklı bir bağımlılık olduğunu; bu nedenle insan kaynaklarının hem strateji formülasyonunda hem de strateji uygulamasında dikkate alınması gerektiği vurgulamışlardır.

Baird ve Meshoulam (1988), hem dış hem de iç bileşenleri bir araya getirme fikrini genişletmiştir. Dış uygunluk, bir firmanın insan kaynakları uygulamalarını stratejisiyle uyumlu hale getirirken, iç uygunluk bir firmanın İK uygulamalarını birbiriyle uyumlu hale getirmektedir (birbirlerini karşılıklı olarak pekiştirmektedir). Ayrıca, İK uygulamaları ve stratejisi arasındaki ilişkinin, bir kuruluşun yaşam döngüsü aşamaları boyunca ilerledikçe değişeceğini önermişlerdir.

Örgüt stratejisinin, İK uygulamaları ile ilişkili olduğu ve örgüt içinde birden fazla İK sisteminin mevcut olduğu öncül çalışmalardan olan Jackson, Schuler ve Rivero (1989) çalışmasına göre örgütsel bağlam özellikleri ile İK uygulamaları arasında ampirik bir ilişki olduğunu göstermiştir (sanayi sektörü, yenilik stratejisi, üretim teknolojisi, organizasyon yapısı, organizasyon boyutu ve sendikalaşma).

Jackson ve Schuler (1995) çalışması, stratejik İK yönetimi literatürüne olan katkısı, örgütsel çevrenin önemli bileşenlerini belirleyerek değerli katkılarda bulunmuştur. Organizasyon çevresi kavramının önemi ve İKyı etkilediği vurgulanmış, iç ve dış kategorilere ayrılmıştır. Buna göre iç organizasyonel ortamların önemli bileşenlerini şunlar oluşturur: teknoloji, yapı, boyut, yaşam döngüsü aşamaları ve iş stratejisi. Dış örgütsel çevrenin önemli bileşenleri ise: yasal, sosyal ve politik çevre; sendikalaşma dâhil işgücü piyasası koşulları; endüstri özellikleri ve ulusal kültür. Bu çerçevede araştırmacılara kurumlarda İK sistemlerini etkileyen önemli bağlamsal faktörler hakkında kapsamlı bir bakış açısı kazandırılmıştır.

Özellikle Barney (1991) çalışmasının kaynak tabanlı görüş ile ilgili oluşturduğu güçlü teorik altyapı, stratejik İK alanında yapılan akademik çalışmalarda sağlam bir teorik temel oluşturdu. İKnın stratejik derinlik kazanması ve yayılmasında şüphesiz en önemli çalışma Huselid (1995) makalesinde, İK uygulamalarının örgüt performansına pozitif etkisini incelemesi sonucu oluşmuştur. Bu çalışma YPİS alt başlığının, İK içinde kendine yer bulmasına ve stratejik bakış açısına önderlik etmiştir (Kaufman, 2014).

1990'lı yıllardan itibaren yönetim alanında meydana gelen genişlemeden en fazla fayda sağlayan ve akademik yazında yer bulan alan insan kaynakları yönetimi olmuştur (Wright, Dunford ve Snell, 2001). İnsanın diğer üretim faktörleri gibi bir kaynak olmasından ziyade geliştirilmesi gereken bir değer olduğu anlaşılmaya başlanmıştır. Artan rekabet, rekabette öne geçmenin önemli yollarından birinin insan kaynaklarının stratejik kullanımı olduğu düşüncesi, özellikle stratejik yönetim alanından da desteklenmesiyle İK yönetiminin diğer yönetim alanlarına göre daha fazla çeşitlenmesine ve gelişmesine sebep olmuştur. Günümüzde, en azından teorik olarak işletmelerin, stratejik yönetimin bir parçası olan ve genel işletme planı ile uyumlu stratejik insan kaynakları yönetimi politikaları geliştirerek, nitelikli ve örgüt amaçlarını kendi bireysel amaçlarıyla bütünleştirmiş insan kaynaklarına ulaşmayı hedeflediklerini söylemek mümkündür (Bayraktaroğlu, 2003).

Tarihsel süreç içerisinde personel yönetiminden insan kaynaklarına geçişte, insan kaynakları departmanlarının işlevleri zamanla arttığı ve örgütlerin en önemli fonksiyonlarından biri haline geldiği görülmüştür. Eğer bu görev parçaları doğru bir şekilde yerine getirilirse insan kaynakları birimi bir bütün olarak görevini doğru bir şekilde yerine getirmiş olacaktır. Bu da şirketlere rekabet avantajı sağlayabilecek, şirketler misyon ve vizyonlarına daha kolay ve hızlı bir şekilde ulaşılabileceği kabul edilmiştir.

İnsan kaynakları alanının başta ABD ve İngiltere olmak üzere genel tarihi geçmişi yukarıda açıklanmıştır. İnsan kaynakları kavramının bugünkü anlamda gelişim sürecinin en önemli adımları Faz 3-4-5 adımlarıdır (Tablo 6). 1960'lı yıllarda yönetim alanında başlayan dönüşüm oldu - Faz3. Bu dönüşüm, 1980'li yıllarda insan kaynakları kavramının personel yönetimi bakış açısından öteye geçerek, insanın bir maliyet değil bir kaynak ve rekabet avantajı unsuru olarak görülmeye başlanması olduğu bakış açısıydı – Faz 4. İkinci olarak, bu bakış açısının sonucunda doğal olarak stratejik insan kaynağı olarak önem kazanması-Faz 5.

Türkiye'de toplum ve ekonomik gelişim, buna bağlı örgütsel kurumların gelişimi ve yönetim alanındaki gelişmeler daha değişik bir tarihsel boyutta gelişti. Ancak 1900'lü yılların başında Batı bağlamında ekonomik gelişimin ilk tohumlarının atıldığı, Türkiye Cumhuriyetinin kuruluşu (29 Ekim 1923) ve 1950 yıllara kadar ancak düşük seviyede kalan ekonomik gelişmeler ve buna bağlı olarak personel veya insan kaynaklarından bahsedilebilir. 1950'li yıllardan itibaren özellikle ABD ile askeri ve siyasal birliktelik, ekonomik dönüşümün ve buna bağlı akademik değişim gerçekleşmeye başladı. Türkiye'de özellikle 1980'lerde başlayan serbest ekonomiye geçiş süreci, aynı yıllarda ABD'de insan kaynakları alanında yaşanan dönüşüm, soğuk savaşın sonlarına gelinmesi ve globalleşme ile beraber yönetim alanının önemli bir alanı haline gelen insan kaynakları alanının hem dünyada hem de Türkiye'de dönüşümü hızlandırmıştır. Akademik dönüşüm, dünya literatürünün takibinin kolaylaşması ve bilginin yayılmasında ki hız bunu kolaylaştıran önemli etkenler olarak görülmüştür(Eroğlu,2016; Üsdiken ve Wasti, 2002).

Kaufman (2014) sosyal bir kavramın tanımındaki köklü değişiklikler, o kavramın zaman içinde değişimi ile etkileşimde olduğunu ve bugünkü ekonomik örgütlerin yaygınlaşmaya başladığı bu gelişim özellikle ABD ve Batı Avrupa ekonomik hayatı içinde faaliyet gösteren örgütleri dikkate alınarak hazırlanmış bir yaklaşım ile İK

evrimi aşağıda gösterildiği şekilde ifade etmiştir. En sağda Türkiyede ekonomik ve endüstriyel gelişim dikkate alınarak eklenmiştir.

Tablo 6 : İnsan Kaynakları Yönetiminin Dönüşüm Ve Gelişimi

İK Dönüşüm ve Fazları	ABD – AB	Türkiye
Faz 1:İşgücü Problemleri - Yönetim Merkezli PY	- (1880-1919)	(1900 – 1950)
Faz 2:Endüstriyel İlişkiler Merkezli PY	- (1920-1950ler)	(1950 – 1983)
Faz 3: İK'nın Endüstriyel İlişkilerden Koptuğu PY	- (1960lar – 1980)	(1983 – 1990lar)
Faz 4: Güncel Kapsamlı İK – PY den dönüşüm	- (1980 – Günümüz)	(1990lar – sonrası)
Faz 5: Modern İK + Stratejik İK	(1990ların sonrası)	(2000 sonrası)

Kaynak: Kaufman (2014) ve Eroğlu (2014), Üsdiken ve Wasti (2002) çalışmalarına bağlı kalınarak oluşturulmuştur.

3.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Bir önceki bölümde İK yönetimi kavramının tarihsel gelişimini genel hatlarıyla açıklandı. Tabii ki temel olarak bu bölüm genel eğilimlerin ve genel kabul görmüş bakış açılarıyla özellikle ABD ve İngiltere'nin başını çektiği, ekonomik alanda olduğu kadar akademik yazında büyük etki sahibi olan batı yazını dikkate alınarak yapılmıştır. İK yönetimi kavramının açıklanmasında farklı bakış açıları ve tanımlar mevcuttur. Bu bölümde ağırlıklı olarak benzer bakış açısı ile devam edilerek, İK yönetimi kavramının içinin doldurulması, tanımının yapılmasını içeren bir bölüm olacaktır. İK yönetimi kavramının ne olduğu, bu kavramın içinin nasıl doldurulduğu, nasıl tanımlandığı, kavramın çerçeve sınırları yani tanımı ile ilgili farklı görüşler ve bakış açıları vardır. Aşağıda bu tanımların en fazla öne çıkan ve kabul görenleri sıralanmıştır:

- İK yönetimi, organizasyon ile çalışanları arasındaki ilişkinin niteliğini etkileyen tüm yönetim kararlarını ve eylemlerini içerir (Beer vd. 1984),
- İK yönetimi, kurumsal entegrasyonu, çalışan bağlılığını, esnekliği ve iş kalitesini en üst düzeye çıkarmak için tasarlanmış bir dizi politika içermektedir (Guest,1987),
- İK yönetimi firmanın çalışanları ile olan ilişkilerinin yönetilmesinde ilişkilendirilebilecek tüm aktivitelerdir (Boxall ve Purcell 2003),

- İK yönetimi, işin yönetimi ve insanların organizasyonu, işin organize edilmesi için gerekli kural ve uygulamalar ve insanların çalışan olma süreçleridir (Boxall vd 2007),
- İK yönetimi, rekabetçi kalabilmek için işletmelerin ihtiyaç duydukları bilgilerin, becerilerin ve tutumların tümünü ilgilendirir (Barutçugil, 2004),
- İK yönetimi genel olarak herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, aynı zamanda yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmalar bütünüdür (Uyargil, 2008),
- İK yönetimi, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümüdür (Sadullah, vd 2015);
- İK yönetimi, insan kaynağının sahip olduğu niteliklerin, örgütün maddi kaynaklarıyla birlikte, sistematik ve dengeleyici bir yaklaşımla ele alınarak, örgüt amaçları doğrultusunda verimliliğe dönüştürülebilmesi için faaliyet gösteren fonksiyonlar bütünü olarak belirtilmektedir (Argon ve Eren, 2004);
- İK yönetimi, bir yandan personelin tedarik edilmesi ve seçimi ile işe yerleştirilmesini, diğer yandan onların eğitilmelerini, geliştirilmelerini, değerlendirilmelerini ve haklarının verilmesini içerirken, aynı zamanda örgüt için gerekli olan insan kaynağının tahmin edilmesi, çevrenin değerlendirilmesi ve stratejilerin geliştirilmesi faaliyetlerini de ifade etmektedir (Bingöl, 2003).

Bu tanımlarla beraber İK yönetiminin geleneksel olarak işlevleri-fonksiyonları olarak ortak bir bakış açısı olarak aşağıdaki başlıklar ortaya çıkar;

- Planlama,
- Kadrolama (Seçme, işe alma ve yerleştirme)
- Değerlendirme
- Ücretlendirme ve ödüllendirme
- Eiğitim, yetiştirme ve geliştirme
- İş güvenliği ve işgören sağlığı
- Endüstri ilişkileri

kabul edilir (Boxall ve Purcell, 2011; Sadullah, Ö., Uyargil, C. Vd 2015).

Diğer taraftan İK yönetimini daha geniş perpektiften ele alan akademisyenler, insan sermayesi yönetimi, bilgi Yönetimi, örgüt dizaynı ve geliştirmesi, işe alma süreçleri, yetenek yönetimi, performans yönetimi, öğrenme ve gelişim, ödül yönetimi, işgören ilişkileri ve çalışan iyi oluşu gibi fonksiyonları da eklerler (Armstrong, M. ,2016).

3.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel Modeller ve Yaklaşımlar

Giriş bölümünde ifade edildiği gibi İK yönetiminin evrilmesi ekonomik gelişmişlik ve yönetim alanında meydana gelen değişikliklere uyumluluk göstermektedir. İK yönetiminin örgüt içinde nasıl algılandığı, şirket düzeyinde önem derecesi ve örgütsel yapıdaki yeri kaçınılmaz olarak, emir-komuta zincirindeki yöneticilerin de işbirliği ve koordinasyonunu değerli kılmıştır (Armstrong, M.,2016). İnsan kaynaklarının organizasyonel olarak nasıl konumlandığı ve rol aldığı, üst yönetimin desteği ve İKyı nasıl gördüğü, emir komuta yöneticilerinin İKyı nasıl değerlendirdiği, İKnın işletme için oluşturduğu fayda/maliyet dikkate alınarak değerlendirildiği ile ilgili olarak İK yönetiminin amaçlarının neler olduğuna verilebilecek en genel ve basit cevap, insanlar üzerinden örgütün başarılı olmasıdır (Armstrong, M. ,2016). Yine de örgütün iş ve insan ile ilgili olarak hiyerarşik seviyelere, departmanlara, firmalara, sektörlere ve toplumlara göre değişen çok geniş bir alanı kapsadığı da iddia edilebilir (Boxall ve Purcell, 2011).

Tabii ki İK yönetiminin amacı, kime göre sorusunu da ortaya koymayı gerektirir. Buna temel olarak ekonomik bir varlık olan örgütün amaçları doğrultusunda bu cevap aranacaktır. Genelde örgütlerin birçoğunda bu sorununun cevabı pek de açıklanamayan ve örtülü olduğu düşünülür (Gratton vd. 1999; Boxall ve Purcell, 2011). Diğer taraftan Ulrich ve Lake (1990), İK yönetimini, firmaların yeni fırsatları öğrenmesi ve kapitalize etmesini sağlayan örgütsel yetenekler olarak tanımlar. Guest (1991) çalışmasında, İK yönetim amaçlarının adanmışlık, esneklik, kalite ve stratejik entegrasyon olmak üzere dört ana grupta da toplanmıştır (Boxall ve Purcell, 2003).

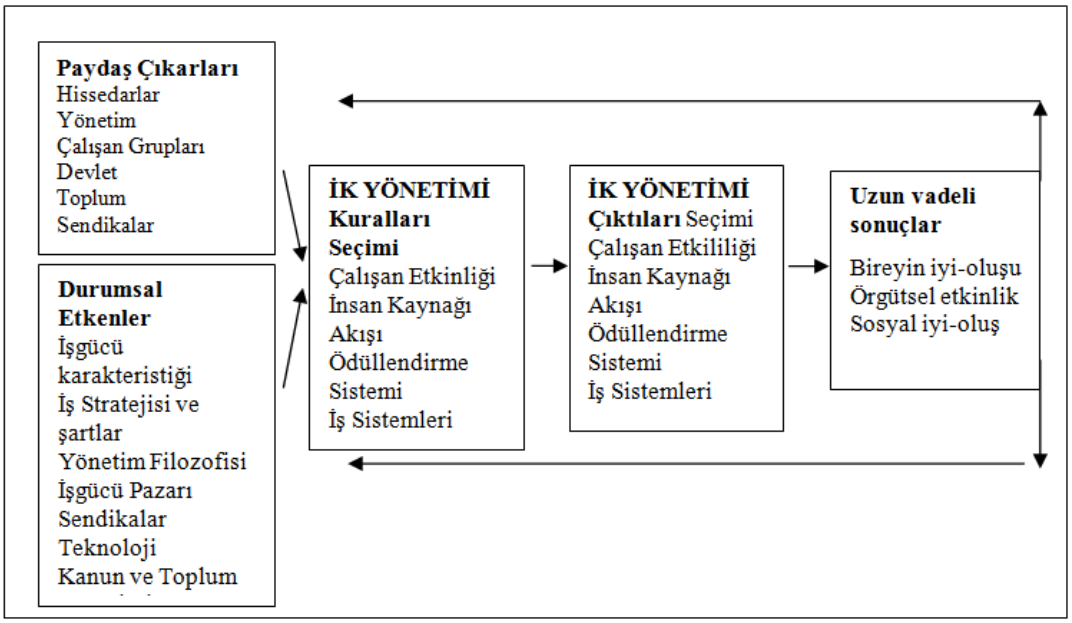
Tablo 7 : İK Modelleri Değerlendirme

Rol	Üst Yönetim Desteği	Emir Komuta Yöneticileri	Fayda/Maliyet
Tam Ortak	Tam ve bilinçli destek, ana işlevlerinde eşit konum ve önemde. Politika oluşturma ve kararlarda eşit söz hakkı.	Yüksek işbirliği ve koordinasyon. Sorunlara gerçekçi çözümler getirmesi nedeniyle yüksek saygınlık	Yüksek bir F/M oranı
Vitrin	Yüksek ama bilinçsiz destek. Üst yönetim gözünde İK, işletmenin dışa açılan vitrinidir.	Gerçek sorunlarar çözüm üretmek yerine gösterişe yönelik ve çoğu kez gereksiz uygulamalar getirmesi nedeniyle E/K yöneticilerinin gözünde saygınlığı yoktur.	Uygulamalar daha çok gösteriş amaçlı olduğu için düşük bir F/M aranı
Satıcı	Üst Yönetimi faaliyetin gerekliliğine inandırabildiği ölçüde destek alabilir.	Üst yönetim desteğini alabildiği sürece yaptığı çalışmalarla sorunlara çözüm üretebilir. Çözüm ürettiği ölçüde E/K yöneticilerinden destek görür.	Orta düzeyde bir F/M oranı
Gündelikçi	İstihdamın getirdiği işyükünü üstlendiği için varlığına katlanılır.	Yokluğu durumunda E/K yöneticilerinin üstlenmek zorunda kalacakları işyükünü onların sırtından aldığı için destek görür.	Orta düzeyde bir F/M oranı

Kaynak: Sadullah vd. (2015) çalışmasından uyarlanmıştır.

İK yönetiminin tarihi gelişimi bölümünde bahsedildiği üzere 1980'li yıllardan itibaren bugünkü anlamda İK yönetimi ortaya çıkmış ve güçlü teoriler ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Şimdi bu modellere özetle değinilecektir:

Harvard Modeli, İK yönetimi kavramını sağlam bir model haline getiren ve onun olgunlaşmasını sağlayan en önemli çalışma hiç şüphesiz, 1984'te Harvard İşletme Fakültesi'nde Michael Beer, Spector, Lawrence, Mills ve Walton tarafından yapılan çalışmalar içermiştir (Marciano, 1995; Deniz ve Bakkalbaşı, 2010). Bu bakış açısı İK yönetimini, örgütsel davranış, çalışan ilişkileri ve personel yönetimi perspektiflerini içeren bir kapsamdı; Beer vd (1984) İK yönetimini çalışma alanı olarak örgüt ve çalışan arasında oluşan ilişkinin doğasını etkileyen her türlü yönetim kararlarını ve uygulamalarını kapsar şeklinde tanımlamıştır.



Şekil 3: Harvard İK Yönetimi Süreci ve Çerçevesi

Kaynak: Beer vd. (1984), Boxall vd. (2007) çalışmasından uyarlanmıştır

Harvard modeli önemli bir perspektif ile İnsan Kaynakları Yönetimine yön veren çalışma olmuştur. Harvard yaylaşımında; çalışan, örgüt ve toplum arasındaki ilişkilerin dengesi, uzun vadeli sonuçlar ile insan kaynakları politika seçimleri ve bunların uygulamalarının sonuçları olarak ifade edilmiştir. Yazarlar aynı şekilde, firma İK yönetimi kurallarının işletme stratejisi ile uyumuna, çevresel kısıtların dikkate alınmasına diğer taraftan yönetimin değerlerine büyük verilmesi gerektiğini vurgulamıştır (Boxall vd., 2007).

Bir diğer İK modeli Michigan modelidir: İnsan kaynaklarının güçlü bir şekilde şekillenmeye başladığı 1980 lerde ortaya çıkan bir diğer model Michigan Okulu

Modeli olarak da anılır. Charles Fombrun ve meslekdaşlarının çalışmaları ile şekillenmiştir. Bu çalışmaların etkisini iki başlıkta toplamak mümkündür;

i) İK ya kazandırılan stratejik ve çevresel yaklaşım, İK yönetiminin örgüt strateji arasındaki ilişkiyi etkileyen çevresel etkenler – politik, ekonomik, sosyal güçler olmasıdır. İK sistemlerinin, örgüt kural ve prosedürlerin örgüt stratejisine uygunluğu vurgulanmıştır.

ii) İK süreç yaklaşımı ise İK uygulamalarının seçim, değerlendirme, ödüller, eğitim ve performans uygulamaları üzerinde ortaya çıkan çerçeveyi ortaya koyulmuştur.

Bu iki ana model dışında, bilahare değişik bakış açıları ile İK yönetimi yaklaşımları geliştirilmiştir. Dyer ve Holder (1988) çalışmasının ortaya koyduğu yapı, örgüt yönetimin İK yönetimi içerisindeki hedefleri, katkı payları (ne tür çalışan davranışı bekleniyor), kompozisyon (kişi sayısı, staj oranı ve beceri karması vb.), yeterlilik (hangi genel yetenek seviyesi isteniyor) ve bağlılık boyutları ile analiz edilir (hangi düzeyde çalışan bağlılığı ve kimliği). İK hedefleri arasındaki tutarlılığı savunan bu görüş, çıkış noktası olarak iş stratejisi ve örgütün içinde bulunduğu çevresel koşulları vurgular (çalışma yasası, sendikalar, işgücü piyasaları, teknoloji ve yönetim değerleri gibi deneyimler de dahil olmak üzere Harvard yaklaşımı gibi).

Önemli bir diğer model de Guest'in İK yönetimi modelidir: İK yönetimi strateji, uygulama ve bunlara bağlı sonuçları ortaya koyarak, sonuç olarak çalışan davranış çıktıları, performans ve finansal sonuçları vurgulanmıştır. Buna modele göre İK uygulamaları ile örgüt stratejisinin bütünleşmesi ve uygulamaların tutarlı bir şekilde devam ettirilmesi sonucunda, çalışan bağlılığı, ürün ve hizmetlerde kalite, finansal çıktılar ve görev esnekliliği kazanımı gibi çıktılar olacağı bir anlayış geliştirmiştir (Guest, 1997).

3.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Yukarıda bahsedildiği üzere insan kaynağının değerinin gittikçe daha iyi anlaşılması, rekabet avantajı elde edilmesinde kilit rol oynadığına inanılması insan kaynağına bakış açısında yenilikleri getirdi (Boxall ve Purcell ,2003; Pfeffer 1998). Genel itibariyle insan kaynağının örgütün amaçlarına ulaşmasında stratejik öneme sahip olduğu bakış açısı stratejik İK yönetimi kavramını oluşturur.

İK yönetimi stratejik bir bakış açısı benimsendiğinde, insan kaynakları uygulamaları, prosedürleri ve sistemleri örgüte dayalı olarak geliştirilip uygulandığında iş hedeflerine ulaşılmak olarak tanımlanmıştır (Baird ve Meshoulam, 1988). Stratejik İK yönetimi, İK yönetimi ile stratejik yönetim arasındaki ara yüz olarak akademik yazına girdi. İK yönetimi anlayışını stratejik, bütünleşik ve tutarlı bir yaklaşım olarak ele alınmış ve bunu stratejik yönetim anlayışı doğrultusunda geliştirmiştir. Bu, işletmenin veya işletmenin bir kısmının nereye gittiğine dair geniş ve uzun vadeli bir görüşün ele alınmasını ve faaliyetlerin bu stratejik baskıyı sağlayacak şekilde yönetilmesini içeren bir yönetim yaklaşımıdır (Boxall,1996). Wright ve McMahan (1992) çalışmasına göre, stratejik İK yönetimi firmanın hedeflerine ulaşabilmesi için, insan kaynağı planlaması, tedarik etmesi ve bu doğrultudaki tüm aktiviteleri içerir.

3.2.1. Strateji Kavramı

Strateji, işletmenin uzun dönemli hedef ve amaçlarındaki karlılığı, bu hedefleri gerçekleştirmek için gerekli kaynakların ve faaliyetlerin benimsenmesi olarak tanımlanmıştır (Gürol,2017). Strateji kavramına yapılan ilk önemli katkılardan ve "yapı stratejiyi takip eder" sözü ile iz bırakan ilk stratejik yönetim akademisyenlerinden olan Alfred Chandler stratejiyi, işletmenin temel uzun vadeli hedef ve amaçlarının belirlenmesi ve bunlara ulaşmak için kaynakların dağıtılması ve hareket planının yapılması olarak tanımlamıştır (Chandler, 1962).

Günümüz akademik dünyasını bu alanda en önemli isimlerinden ilki tabii ki Michael Porter olmuştur. Porter, Anfoff (1965) çalışmasında önemi vurgulanan rekabet stratejileri kavramını geliştirmiş ve oluşturduğu rekabet stratejileri modelleri ile yönetim alandaki en önemli yaklaşımlardan birini oluşturmuştur (Armstrong, 2016). Porter'ın yaklaşımları örgütlerin "rekabet avantajı" elde etmesini sağlayacak mekanizmalar üzerine kuruluydu (Rekabet Avantajı, Dinamik Yetenekler bölümünde detaylı olarak incelenmektedir.)

Gerçekte strateji kavramı çok farklı manalarda kullanılmaktaydı ve bunu Mintzberg en iyi ifade edenlerdendi; Bu yaklaşımıyla, beş farklı strateji ortaya koyulmuştur (Mintzberg, 1987; Mintzberg ve Waters, 1985).

- Plan olarak Strateji
- Model olarak Strateji
- Manevra olarak Strateji

- Pozisyon olarak Strateji
- Perspektif olarak Strateji

3.2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Kavramı

İşletmelerin en önemli kaynakları olarak görülmeye başlanan insan, 1980'lerden itibaren paradigma değişimi ile beraber stratejik bir öneme sahip olmaya başlamıştır (Becker ve Huselid, 2006; Wright ve Ulrich, 2017). İK'nın iş stratejisini desteklemedeki rolünü araştırmaya odaklanan stratejik insan kaynakları yönetimi alt alanının ortaya çıkışı, şirkete olan değerini göstermek için bir yol sağladı. Daha önce de bahsedildiği üzere Fombrun vd. (1984), Tichy, Fombrun ve Devenna (1982), Baird, Meshoulum ve Degive (1983), Burrack (1985) Dyer (1983,1984), Golden ve Ramanujam (1985) işletme stratejisi ile İK arasında ilişki kurulmasına dayandırmıştır. Bu çalışmalar stratejik İK yönetimi evrimleşmeye başladığı bu dönemde stratejik yönetimde önemli çalışmaların akademik alanda büyük etki yarattığı döneme denk gelir. Miles ve Snow (1978) örgüt tiplerini bilahare Miles ve Snow (1984) çalışması ile İK sistemini içine alarak genişletmiştir. Aynı dönemin büyük ses getiren çalışmasında Porter (1980) rekabet stratejileri, stratejik İK yönetimi araştırmacıları tarafından temel alınarak İK stratejileri geliştirilmiştir (Jackson ve Schuler, 1987; Wright ve Snell, 1991; Jackson vd, 1989).

İlk dönem bakış açılarında genel itibariyle planlamanın kullanılması, İK yönetimi için bir sistem ve uygulama yaklaşımı, işletme stratejisine uyumlu İK yönetimi uygulamaları üzerine inşa edilmiş bir stratejik İK Yönetimi görüşü hakimdi (Hendry ve Pettigrew, 1986).

1990'lı yıllar İK yönetimi için yeni ufukların ortaya çıktığı bir dönemin başlangıcıydı. Kaynak Tabanlı Görüş (Wernerfelt,1984; Barney,1991) paradigma değişimine sebep olmuş bundan belki de en fazla faydalanan stratejik İK Yönetimi olmuştu. KTG, stratejik İK yönetiminin ortaya çıkmasına sebep olmasa da, hem yeni bir bakış açısı hem de bu alanda ki büyük sıçramaya sebep olmuştu. Bunun en temel sebebi, daha stratejik yönetim alanında, rekabet avantajı sağlamak için ağırlıklı olarak endüstri analizi ve pazar konumlandırması en temel faktörlerken, KTG artık rekabet avantajının "firma dışında" değil "firma içinde" ileri sürmesi olmuştur (Hoskisson vd,1999; Wright vd. 2001).

KTG'ye göre, iç kaynakların rekabet avantajı kaynağı olarak kabulünün artması, İKnın insanların firma başarısı için stratejik olarak önemli olduğu iddiasını meşrulaştırmıştır. Bu nedenle, hem İK değerini kavramsal olarak gerekçelendirme hem de stratejik İK Yönetimi alanının daha geniş strateji literatüründen kavram ve teorileri ödünç alma eğilimi göz önüne alındığında, KTG'nin stratejik İK yönetimi literatürüne entegrasyonu hiç kimseyi şaşırtmamıştır. Bununla birlikte stratejik İK yönetimi alanında ki çalışmaların temel teorik ayağını KTG oluşturmaya başladı. Deyim yerinde ise stratejik İK yönetiminin akademik alanda son yıllarda geldiği önem KTG'ün sağladığı sağlam teorik zemin olmuştur. Böylece örgüt sahip olduğu insan kaynağı ve İK stratejisi ile bütünleştirerek amaçlarına ulaşma imkânı bulmuştur. Bu bakış açısı şu ilkelere dayanır (Gürol, 2017);

- Bir örgütün insan kaynakları başarısında stratejik rol oynar
- İK stratejisi ve planları, iş stratejisi ve planlarına uygun olmalıdır
- İnsan kaynağı en önemli rekabet avantajı unsurudur
- İş stratejisini operasyonel olarak insana dayanır
- İK stratejilerinin planlaması ve uygulanması sistematik bir yaklaşım sergilenmelidir

İnsan kaynakları yönetimi'nin tarihi gelişimi içinde doğal olarak stratejik İK yönetimi kavramı ile ilgili ön bilgiler paylaşıldı. Stratejik İK yönetimi firmanın hedeflerine ulaşabilmesi için, insan kaynağı planlaması, sağlaması ve bu doğrultudaki tüm aktiviteleri içerir (Wright ve McMahan, 1992). Aslında bu geniş anlam Stratejik İK Yönetiminin çok geniş bir tanımıdır ve doğal olarak akademik alanda izlenen yollara göre değişik yaklaşımlar söz konusudur. Bu sebeple daha spesifik olarak stratejik İK yönetimini tanımlamak bu farklı bakış açılarının ortaya konulması ile söz konusu olmuştur.

Stratejik İK yönetimi alanında ki bu gelişmeler ve çalışmalar, bu alana yeni bir çehre kazandıran üç akademik çalışma ile taçlanmıştır. Hiç şüphesiz, en önemli çalışma bu alanda bir dönüm noktası olan ve stratejik İK yönetimi uygulamalarını (daha sonra Yüksek Performanslı İş Sistemleri olarak anılacak) finansal performansa ilişkilendiren Huselid (1995) çalışması olmuştur. Huselid'in YPİS olarak tanımladığı belirli İK uygulamalarının finansal olarak örgüt performansını pozitif olarak etkilediği çalışma büyük ses getirmiştir. Yine aynı yıl, Huselid'in çalışmasına göre biraz daha mütevazi ama önemli bir çalışmada "İK paketi" olarak adlandırdığı

sistemlerin üretim ortamındaki diğer sistemler ile etkinliğinin araştırılması için ortaya çıktı MacDuffie'nin (1995) çalışması olmuştur. Ekip temelli üretim sistemlerini "yüksek taahhütlü" İK sistemleri ve düşük stok ve tamir tamponları ile birleştiren otomobil montaj tesislerinin, seri üretim sistemlerinden daha yüksek kalite ve üretkenlik elde edildiği sonucuna varmıştır. Hemen ardından Delery ve Doty (1996) çalışması İK yönetimi ve stratejik İK yönetimi alanında akademisyenlerin önemli bakış açısı ve konumlanma konusuna odaklanarak evrenselci, durumsallık, biçimlendirici, bağlamsal yaklaşımlarını ortaya koymuştur.

Bu akademik çalışmalar, geleneksel İK Yönetimi araştırmaları, bireysel İK uygulamalarının etkisine odaklanmış olsa da, İK Yönetimi araştırması üzerine stratejik bakış açısı, genellikle Yüksek Performanslı İş Sistemleri (YPİS), yüksek katılımlı çalışma sistemleri ve yüksek bağlılıkta çalışma sistemleri olarak adlandırılan İK uygulamalarına doğru evrilmeyi başlatmıştır. Akademik çalışmalar artık doğrudan YPİSnin örgütün finansal başarısına etkisini ölçmeyi hedeflemeye başlamıştır.

Stratejik İK yönetimi, İK yönetimi sistemlerinin (ve/veya alt sistemlerin) çalışması ve bunların İK yönetimini etkileyen örgütün iç ve dış çevre etkileşimlerini, İK yönetimi sistemlerinin etkileşimde olduğu diğer etkenler, ve örgütün uzun vadeli yaşamını belirleyen ve etkileyen paydaşların da dahil olmak üzere bir örgütsel sistemi oluşturan diğer unsurlarla olan ilişkileri tanımlanmıştır(Jackson, Schuler ve Jiang, 2014)

3.2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramına Bakış Açıları

Stratejik İK yönetimi bakış açılarında İK yönetimi uygulamaları ile örgüt performansı arasında ilişkiye bakışın anlaşılması noktasında farklı anlayışlar ve bakış açıları mevcuttur. Bu ilişkinin anlaşılmasında bazı genel yaklaşımlar vardır: Evrensel, durumsal/koşul bağımlı, biçimlendirici/yapılandırıcı, içeriksel/bağlamsal bakış açıları olarak adlandırılmıştır (Jackson vd.1989; Brewster, 1995 ve 1999; Delery ve Doty,1996). Bu bakış açıları ile stratejik İK yönetimi farklı biçimlerde değerlendirildi ve bunun sonucunda farklı kimliklere büründü. Her bir yaklaşım benzer sorunlarla aynı veya benzer sorularla yola çıkmış olsa da, insan kaynakları ile ilgili kavramlara farklı bir bakış açısı ile yaklaşıp farklı çözüm önerileri teklif etmişlerdir.

Evrensel Bakış Açısı: İK Yaklaşımlarına en temel yaklaşımı olan bu yaklaşım, temel olarak belirli İK uygulamalarının evrensel olarak uygulanarak aynı sonuca ulaşılacağını savunur. Tüm açıklamalarında ve reçetelerinde, tüm popülasyona genişletilebilecek değişkenler arasındaki doğrusal bir ilişkinin varlığının öncülünden başlamıştır. Buradan hareketle en iyi İK uygulamalarının neler olduğu üzerine araştırmalar yoğunlaşmıştır. Analiz seviyesine gelince, evrensel modeller, belirli İK politikalarının ve uygulamalarının örgütsel performansla nasıl bağlantılı olduğunu analiz eden, temel olarak işlevsel olmayan bir bakış açısına odaklanmıştır (Terpstra ve Rozell, 1993). İlerleyen sayfalarda odaklanacağımız, yüksek performanslı iş sistemleri kavramı tanımlayarak birden fazla en iyi uygulamayı analiz ederler. Bununla birlikte, aşağıda tarif edilecek diğer yaklaşımların aksine, evrensel bakış açısının sinerjik karşılıklı bağımlılığı veya uygulamaların bütünleşmesini çalışmadığını ve bu uygulamaların performansa katkısının yalnızca bir katkı noktasından analiz edildiğini gözlemleyebiliriz (Pfeffer, 1994; Osterman, 1994; Becker ve Gerhart, 1996). Sonuç olarak bu görüş, sistemi oluşturan farklı unsurların kurum için eşit derecede verimli olabilecek farklı uygulama modellerinde birleştirilebileceğini açıkça reddetmektedir.

Durumsallık/Koşul Bağımlılık Bakış Açısı: Bu perspektif, evrensel modelde olduğu gibi doğrusal bir görüşü reddetmektedir. Yerine, işletme yönetiminin ana paradigmalarından olan Durumsallık/Koşul Bağımlılık (Woodward, 1965) modeline göre, bağımlı ve bağımsız değişkenlere etki eden üçüncü değişkenler dikkate alınmakta süreçlerin tasarlanmasında önemli yer almalıdır. Yani stratejik İK yönetimi uygulamalarının evrensel olamayacağı, çevresel durum ve şartların değişkenliğine göre, yani çevresel analizler sonucuna göre hareket edilmeksizin, çevre uyumlu ideal bir insan kaynakları model oluşturulamayacağını iddia eder (Delery ve Doty,1996). Ayrıca evrensel bakış açısında ki bütüncül bakış açısı, bu modelde birey düzeyine indirgenmiştir.

Biçimlendirici/Yapılandırıcı Bakış Açısı: Stratejik İK yönetiminin, onu oluşturan elementlerin sinerjik entegrasyonunun analizi yoluyla, fonksiyonun içsel yönleri hakkında faydalı bir açıklanmasına katkıda bulunmuştur. Bu anlamda, İK yönetimi sistemi, sonsuz sayıda olası yapılandırma elde etmek için farklı şekillerde birleştirilebilen çok boyutlu bir öğeler küme olarak tanımlanmıştır. Araştırmacılar, aralarından insan kaynaklarını yönetmek için farklı ideal olanakları temsil eden

yönetim kalıpları çıkarabilirler (Delery and Doty, 1996). Stratejik İK yönetiminde yer alan değişkenler arasındaki bağlantıya ilişkin bir yaklaşım değişikliği bu yeni perspektifte dayanmaktadır. Bu bakış açısının alana önemli bir katkısı, yapılandırma kalıpları ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin doğrusal olmadığı (evrensel perspektif) bakış açısıdır. Biçimlendirici bakış açısını, iş hedeflerine kurum için eşit derecede etkili olabilecek farklı politika kombinasyonları ile ulaşma ve aynı zamanda evrensel modeldeki en iyi uygulamaları bulma hedefini reddeder (Delery and Doty, 1996). Bu yapılandırma modellerinin, ampirik olarak gözlemlenebilir fenomenlerden ziyade, gerçek organizasyonların bir dereceye kadar eğilim gösterdiği sosyolojik teorinin Weber (1949) önerdiği gibi ideal tipler olması istatistiksel ve ampirik çalışmaların eksik bırakmıştır (Doty ve Glick, 1994).

İçeriksel/Bağlamsal Bakış Açısı: Bağlamsal bakış açısı, stratejik İK yönetiminin analizi açısından önemli bir değişim önermiştir. Önceki yaklaşımlardan farklı olarak, tüm coğrafi ve endüstriyel bağlamların özelliklerini kapsayan farklı ortamlara uygulanabilen daha geniş bir model aracılığıyla, tanımlayıcı ve küresel bir açıklama sunmuştur. Hedeflerin yanı sıra, yönetim kararlarının alındığı dış çevrenin örgütsel bağlam üzerinde etkisi olduğu görüşü ileri sürer (Brewster, 1999). Bu anlamda, bağlamsal yaklaşımın asıl katkısı stratejik İK yönetimi sistemi ile onun bağlamı arasındaki ilişkinin yeniden gözden geçirilmesinde yatmaktadır. Perspektiflerin geri kalanı, en iyi durumda, bağlamı bir değişkenlik değişkeni olarak kabul ederken, bu yaklaşım örgütsel seviyeyi aşan ve işlevi etkileşimde bulunduğu makro-sosyal bir çerçevede bütünleştiren bir açıklama önermiş, hem koşulları hem de insan kaynağının Yönetimi stratejisiyle şartlandırılmıştır (Brewster ve Hoogendoorn, 1992; Brewster,1999).

Martin-Alcazar vd. (2005) çalışmasında, stratejik İK yönetimi kavramının açıklanmasında açıklanan bu 4 ana yaklaşım, yani evrensel, durumsal, biçimlendirici ve bağlamsal bakış açıları arasındaki belirgin farklılıklara rağmen, her yaklaşımın daha önce dikkate alınmayan yapılar, değişkenler veya ilişkiler ekleyerek diğerlerini tamamladığı ileri sürmüştür. Bu dört açıklamanın birleşimi, kavramın açıklanmasında farklı modellerle daha karmaşıklığa sebep olsa dahi akademik perspektifin gelişmesi ve zenginleşmesi de sağlanmıştır. Stratejik İK yönetimi, çalışmanın merkezi unsuru olarak insanı alan her şey gibi, çok disiplinli, çok

paradigmalı ve çok boyutlu analitik çerçeveler gerektirir ve açıklanan bu yaklaşımlar akademik bakış açısının zenginleşmesini sağlamıştır.

Stratejiler sadece örgütsel performansa katkılarıyla değil, aynı zamanda kurumun diğer içsel yönleri üzerindeki etkisinin yanı sıra dış çevre üzerindeki etkileriyle de açıklanmaktadır (Martin-Alcazar vd. 2005).

Tablo 8: Stratejik İK Yönetimi Bakış Açıları

Stratejik İK Yönetimi Perspektifleri	**Temel Kabul**	**Değişkenler Arası İlişki**	**Analiz Düzeyi**	**Metodoloji**
Evrensel	En İyi Uygulama, Yüksek Performanslı İş Sistemleri	Doğrusal, Genellenebilir, Evrensel, Uygulamalar	Bir Dizi Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Bütüncül Olarak Uygulanması ile performans artar.	Tümdengelim mantık, Regresyon
Durumsallık / Koşul Bağımlılık	En iyi uygulama yoktur, Uygulamaların etkisi diğer değişkenlere bağlıdır (strateji, iç ve dış çevre)	Bağımlı ve bağımsız değişkenler arası ilişki, aracı ve moderatör değişkenler gibi koşullara bağlıdır.	Bazı durumlarda bütüncül bir etki vardır, uygulamaların içi uyumu ve entegrasyonu önemlidir.	Tümdengelim mantık. Regresyon. Küme ve faktöryel analiz
Biçimlendirici Yapılandırıcı	Stratejik İK yönetimi kalıplarını, sistemi oluşturan elementleri oluşturan elementlerin kombinasyonundan tanımlamak mümkündür. Bu modeller eşit derecede verimli olabilir	Yapılandırma perspektifi İK yönetimi modellerinin organizasyon performansını bir bütün olarak nasıl etkilediğine odaklanır. Sinerjinin karşılıklı bağımlılık ilişkileri tanıtıldı	Her zaman sistematik bir analiz düzeyi benimsenir	Küme ve faktör analizi. Temel bileşenler Analizi. Ağ analizi
İçeriksel/ Bağlamsal	Stratejik İK yönetimi, yönetim kararlardan daha geniş kavram olarak anlaşılmaktadır. İK yönetimi stratejisini hem etkileyen hem de etkilenen daha büyük bir sosyal makro sistemin parçası olarak kabul edilir.	İK yönetimi değişkenleri bir üst sisteme entegre edilmiştir.	İK yönetimi değişkenleri bir üst sisteme entegre edilmiştir.	İdiografik yaklaşım. Endüktif araştırma mantığı. Açıklayıcı kanıtların hatırlanmasın, testlerden ve tahminlerden daha çok odaklandı

Kaynak: Martin-Alcazar vd. (2005) çalışmasından uyarlanmıştır.

Yukarda ifade edildiği üzere, stratejik İK yönetimi kavramında farklı perspektifler ortaya çıkmıştır. Evrensel perspektif, Stratejik İK uygulamaları olarak ortaya çıkan daha sonra "Yüksek Performanslı İş Sistemleri" ismiyle anılan uygulamaların örgüt performansına doğrudan pozitif etkilediği bakış açısıdır. Özellikle Huselid (1996) sonrası çıkarımsal istatistiksel yönteminin benimsenmesi ile birçok araştırmanın temel bakış açısını oluşturmuş olup, evrensel perspektif, literatüre "en iyi uygulama" olarak da isimlendirilmiştir. (Martin-Alcazar vd. 2005).

Evrensel bakış açısına getirilen önemli bir eleştiri, uygulamaların örgüt performansı ile ilişkisidir. Örgüt performansını, finansal çıktılar olarak kabul edilerek yapılan formülasyon araştırmalar eleştiri almıştır. Mesela , Rogers ve Wright (1998) çalışmasına göre, evrensel performans ölçütleri neredeyse sadece finansal ve muhasebe endekslerine dayanmakta, ancak daha görünür ve pratik görünseler de, insan kaynakları politikalarının hem diğer etkilerini dikkate almamışlardır. Örgütsel performans tanımı, kurumun özelliklerine bağlı olarak, farklı kökenlere sahip ve daha belirli ağırlıklara sahip daha geniş bir dizi önlem kombinasyonu ile formüle edilmelidir. Ayrıca, kuruluşun uzun vadede hayatta kalmasının, birçok farklı paydaşın çıkarlarının bir araya gelmesiyle şartlandırıldığını düşünmek gerekir (Rogers ve Wright, 1998; Gerhart, 1999; Guest, 2001) .

Stratejik İK yönetimi teorisi bu farklı bakış açılarıyla İK yönetimi stratejisi ile ortaya konulurken, yukarda ifade edilen dört farklı bakışa açısı bir tarafa akademik dünya "en iyi uyum – en iyi uygulama" bakış açısı ile bu görüşleri basitleştirdi. "En iyi uyum" olarak da tanımlanan bu yaklaşım daha çok durumsallık yaklaşımı ile örtüşürken, diğer taraftan "en iyi uygulama" ise daha önce açıklanan evrensel bakış açısı ile örtüşmüştür.

En iyi uyum okulunun stratejik İK yönetimi alanında bakışı Harvard modelinde ifade edildiği üzere, gerçek yaşamda yöneticiler içinde bulundukları örgütün etkileşimine uygun olarak şekillenmiştir. Paydaş çıkarları ve durumsal etkenler doğrultusunda İK yönetimi ilgili kuralları ve yönetmeliklerin belirlenmesinde lider rol oynar ve bunun sonucu İK çıktıları elde edecektir ki bunlarda uzun vadede tüm bu ilişkileri geri besleme sağlar(Beer vd 1984). Bilahare ortaya konulan İK modelleri de benzer bakış açıları ile yorumlar yapmıştır. Dyer ve Holder (1988) İK hedefleri ile çevresel değişkenleri dikkate alan örgüt stratejisinin uyumu ile ilgili çalışmıştır. Mesela, Baron ve Kreps (1999) İK kurallarının çevresel değişkenler bağlamında Porter

(1985) çalışmasına dayanan "endüstri analizi – beş güç analizi" ile uyumlu İK yönetimi kuraları ve hedefleri doğrultusunda planlama yaklaşımının önemine odaklanmıştır. En iyi uyum bakış açısı sosyal uyum, kültürel uyum, endüstri uyumu, örgütsel uyum gibi alt başlıklarda da çalışılmıştır (Boxall ve Purcell, 2008).

En iyi uyum yaklaşımı, stratejik İK uygulamalarının evrensel olarak uygulanabileceği yaklaşımından hareket eder. Bu uygulamaların, yüksek performanslı iş sistemleri, örgüt performanslarına olumlu etkisi olacağı savından hareket etmiştir. Yüksek Performanslı İş Sistemleri konusunda detayları incelenecek olan bu kapsamda, "kimin için en iyi" sorusu yanında bir diğer eleştiri "hangi en iyi uygulamalar" sorusu da bir diğer kritik eleştiri olarak karşımıza çıkar (Kaufman,2010).

3.2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Rolü

Günümüzde stratejik İK yönetimi, örgüt yönetimine sağladığı katkılar ile bu konuda uzmanlaşmış ve İK Yönetimini stratejik düzeyde bir örgütün önemli bir parçası haline getirebilen örgütlerin bunu gerçekleştiremeyenlere kıyasla farklılaştığı görülmektedir. Bu konuda birçok çalışma yapılmış ve stratejik İK yönetimin örgütler açısından önemi net bir şekilde ortaya konmuştur. Stratejik İK yönetiminin örgüte katkıları ve önemi üzerine Ulrich (1998) ve Ulrich ve Lake (1990) tarafından yapılan çalışmalardan araştırmada şu maddelere yer verilmiştir (Taştan, 2006):

İşletme Performansını Arttırması: Bir örgütün faaliyetlerindeki başarı ortaya koyduğu ürünler ve bu ürünlerin sunumundaki başarıdır olarak tanımlanmıştır. Burada üretim ve sunum örgütlerde insan kaynağı tarafından ortaya konulan bir performans olup, bu konuda İK yöneticileri, geniş yelpazede işletme performansını doğrudan etkileyecek stratejileri üretme ve uygulaması açısından kritik öneme sahip olduğu vurgulanmıştır.

Stratejik Planlamada Yer Alması: Örgüt tarafından oluşturulan stratejilerin belirlenmesi aşamasında bu stratejilerin gerçekleştirilebilirliği ve planlanması konularında İK yöneticilerinin etkin rol alması gerekli olarak görülmüştür.

Birleşme, Satın Alma, Büyüme ve Küçülme Süreçlerinde Yer Alması: Artan rekabet ortamında örgütler, başka örgütlerle faaliyetlerini birleştirmekte, ortaklıkları kurmakta, yeni faaliyet alanlarına girmek için başka firmaları satın almakta ve yaşanan krizler neticesinde küçülme kararı alıp faaliyetlerin sürdürülebilirliğini

devam ettirebilmek için değişik stratejiler geliştirip uygulamaktadır. Bu gibi, örgüt açısından son derece kritik kararların alınması ve uygulanması süreçlerinde karar mekanizmasında yer alan üst düzey yöneticileri arasında İK yöneticileri tüm bunlara katkı yapmalıdır.

Organizasyonel Gelişim ve Çalışma Biçimlerini Yeniden Düzenlemesi: Örgütlerde rekabetçiliği arttırmak ve örgüt faaliyetlerinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için, örgüt insan kaynağının güçlü ve zayıf yönlerini bilerek yeni stratejiler üretir. Bu noktada İK yöneticileri çalışan profillerinin belirlenmesinde ve bu doğrultuda oluşturulacak rekabetçilik ve faaliyetlerin daha üst düzey hale getirilmesi süreçlerinde son derece kritik öneme sahiptir.

İnsan Kaynaklarının Yeni Roller ve Görevler ile Örgüt Yönetimine Katılması: Geçmiş dönemlerde, örgütlerde İnsan Kaynakları yalnızca belirli standart görevleri dışında örgüt içerisinde faaliyetin devamı ve insan kaynağının firma iç kurallarına uyumu gibi konularda görevleri varken günümüzde, örgüt Yönetiminde stratejik bir katılımcı konumundadır. Çalışan performansı, iş verimliliği ve sürekliliği, maaş bütçesinin verimli Yönetimi ve hatta insan kaynağına yapılacak yatırımın yönetilmesine kadar birçok ek görev ile örgüt Yönetiminde daha fazla söz sahibi hale gelmişlerdir. Burada İK'nın vazife edindiği konuların örgütün: misyon, vizyon, rekabetçilik, karlılık, varlığının devamı, topluma entegrasyonu, yasalar uyumu gibi konularında önemli bir nokta bulunmakta ve oluşturdukları stratejilerle örgüt Yönetiminde son derece kritik bir yönetim odağı oluşturmaktadırlar.

3.3. Yüksek Performanslı İş Sistemleri

1980'li yıllarda İK Yönetimi kavramının başladığı hızlı dönüşüm, 1990'lı yıllarda başlayan Globalleşme sonrası özellikle ABD firmalarının rekabet avantajı elde etme amaçlarına akademik çalışmalarla da desteklenen bir cevap olarak yüksek performanslı iş sistemleri (YPİS) ortaya çıktı. YPİS, örgüte rekabet avantajı sağlamak için sürekli yeni arayış içinde olan örgütlere, İK uygulamalarının bütüncül bir biçimde uygulanması ile ortaya çıkan bir çözüm olarak 1990'larda kavramsallaştırılmış ve akademik dünyada sürekli artan bir alt başlık (Aryee vd., 2012; Chang, 2014; Fu vd., 2015; Jensen vd., 2013; Patel vd., 2013) olarak Stratejik İK Yönetimi alanında yer edinmiştir.

3.3.1. Yüksek Performanslı İş Sistemleri ve Stratejik İK Yönetimi

1990'lı yıllara kadar stratejik İK yönetimi, daha çok örgüt stratejisi ile uyum ve buna göre pozisyon alma yönünde perspektif ile ele alınarak ilgili bölümünde açıklandığı üzere en iyi uyum – best fit – perspektifine hâkimdi. Ancak, özellikle 1990'lı yılların başından itibaren "en iyi uygulama – best practice" yaklaşımı gelişmeye başladı ve farklı isimlerle de anılan insan kaynakları uygulamaları, bilahare yüksek performanslı iş sistemleri anılmaya başlandı. YPİS, hem temel yetkinlikleri geliştirmek ve sürdürmek için bir araç, hem de strateji uygulaması için gerekli bir şart olarak değerlendirilmeye başlandı (Arthur, 1994; Dyer, 1993; Pfeffer,1994). Bu çalışmalar, İK uygulamalarının öneminin anlaşılması ve dahası akademik alanda büyük ses getiren çok önemli bir mihenk taşı olarak kabul edilen Huselid (1995) çalışmasına hazırlık olarak da kabul edilebilir.

Huselid (1995) çalışması 3452 firmadan, %28 cevap verme oranı ile 968 anketin cevaplandırılmasına dayalı YPİS ölçeği ile ayakları yere basan bir çalışma ile YPİS örgüt performansına (cirosuna, üretkenliğine, finansal verilerine vb) olumlu etkilediğini ispatladı. Hem akademik hem de popüler basındaki önceki çalışmalar, yüksek performanslı iş sistemlerinin kullanımının daha iyi firma performansına yansıyacağını savundu. Çok çeşitli endüstrilerde ve firma boyutlarında, bu tür uygulamalara yapılan yatırımların düşük çalışan devir hızı ve daha yüksek verimlilik ve kurumsal finansal performans ile ilişkili olduğu hipotezi için büyük destek bulmuştur.

Stratejik İK yönetimi alanı, hem akademik bir literatür hem de yönetim uygulamalarının odak noktası olarak son yıllarda dünya çapında büyük ilgi odağı olmuştur (Becker ve Huselid, 2006). Araştırmacılar, stratejik İK yönetiminin yeni bir alan olmamasına rağmen, İK'nın rolü hakkında eleştirel bir bakış açısı sağladığını ileri sürer (Lengnick-Hall vd., 2009), artan bir ampirik veri topluluğu oluşturmak (Festing, 2012) ve bir firmada İK'nın kritik yeteneklerini geliştirerek bir rekabet avantajı kaynağı oluşturmuştur (Jiang vd., 2012). Bu nedenle, mevcut İK yönetimi tartışmalarında rol oynamak için merkezi bir rol oynaması muhtemeldir ve gelecekte bunu yapma potansiyeline sahip olması beklenmektedir. Aynı şekilde, stratejik İK yönetiminin önemli bir alanı gerçekten de İK yönetiminin örgütsel karar alma süreçlerinde durduğunu ileri sürmüştür (Van Buren, Greenwood ve Sheehan , 2011): üst yönetimde "masaya oturmak" artık kıdemli İK yöneticileri için bir özlem yerine

bir beklenti olarak görülmektedir. Bu mantık çizgisi, yönetim alanındaki akademisyenlerin İK yönetim sistemlerinin rolü açısından görüşlerini pekiştirebilir (Becker ve Huselid, 2006); İK havuzunun stratejik yeteneği (Colbert, 2004) ve İK'nın benzersizliği (Akhtar, Ding ve Ge, 2008) kavramlarının da yönetim alanında daha önemli görülmesine fayda sağlamıştır. Bu nedenle, Becker ve Huselid (2006), stratejik İK yönetimi teorisinin, İK uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki belirleyici arabuluculuk mekanizması olarak etkin strateji uygulamasına odaklanması için geliştirilmelerini önermiştir.

3.3.2. Yüksek Performanslı İş Sistemleri ve Örgütsel Performans İlişkisi

Çok sayıda akademik çalışma, YPİS'leri uygulamalarını benimseyen örgütlerin daha iyi operasyonel ve finansal performansa sahip olacağını göstermiştir (Arthur, 1994; Bae ve Lawler, 2000; Guthrie, 2001; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Sun, Aryee ve Law, 2007). YPİS, artan iş tatmini ve verimlilik, ciro ve daha az devamsızlık gibi gelişmiş orta sonuçlar ile finansal performansı artırabildiği sonuçları iddia edilmiştir (Cappelli ve Neumark, 2001; Macky ve Boxall, 2007; Wang vd., 2011).

Araştırmalar, İK uygulamalarındaki belirli yatırımların, örgütsel performansı artırmak için örgütsel stratejilerle başarılı bir şekilde uyumlaştırmanın mümkün olduğunu göstermektedir (Cooke, 2007; Kaufman ve Miller, 2011; Sirmon ve Hitt, 2009). Bununla birlikte, YPİS'leri uygulamaları, stratejik olarak, organizasyon stratejileriyle daha yüksek düzeyde sinerjik uyum seviyelerine ulaşabilecekleri ve böylece organizasyon performansını artırmak için daha da fazlasını yapacak şekilde yapılandırılabilir (Buller & McEvoy, 2012; Subramony, 2009) görüşü de mevcuttur.

3.3.3. Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Teorik Alt Yapısı

YPİS uygulaması zaman, çaba ve yönetim planlarının geliştirilmesini gerektiği vurgulanmıştır (Gondo ve Amis, 2013). Uygulamaların adapte edilme süreçleri ve uygulamanın erken aşamalarında başarının kanıtı, destek oluşturur ve İK uygulamalarına başlangıçta ayrılan düşük kaynakların daha fazla yatırım sağlamak için gereken destek sağlanmış olur.

Stratejik İK perspektifi İK'nın bir sistem olarak görülmesi gerektiğini öne sürmesine rağmen, bu değerlendirme İK uygulamaları arasındaki sinerjik etkileşimlerle sınırlı kalmıştır (Subramony, 2009). YPİS çalışmalarında, Genel sistem teorisine dayanan

yaklaşımlar oldukça fazladır (Bertalanffy, 1968); firma performansı iç operasyondan ve dış çevreden geri bildirim ile sonuçlanır. Bu geri bildirim döngüsü, kaynakların kuruluşa akışını etkiler.

YPİS'nin öncüllerini daha iyi anlamanın yanı sıra, genel sistem yaklaşımı ayrıca önceki teorisyenliğin YPİS'yi istediği gibi uygulanabilecek bir şey olarak değerlendirdiği endişelerini de ele almaktadır. Bu varsayım, YPİS ile ilgili maliyetleri ve bu karmaşık sistemleri uygulamak için gereken yetenekleri ihmal eder. Daha önce yapılan bir yüksek finansal performans performansı, yeni veya karmaşık uygulamaların örgütsel uygulanmasını kolaylaştırmak için gereken gevşek kaynakları ortaya çıkarmıştır (Cyert ve March, 1963; Pfeffer ve Salancik, 1978). Genel sistemler yaklaşımındaki geri besleme döngüsü de YPİS'nin uyarlanabilir bir süreçle uygulandığı ileri sürülmüştür (Miner, 1994). İşletmeler, YPİS'yi bu uygulamalarla ilgili bilgi birikimi ve deneyim kazandıkça adım adım uyarlarlar. Bu nedenle, YPİS'ye dayalı güçlü organizasyon performansı bu sistemlerin daha da geliştirilmesini desteklemektedir.

YPİS kavramının en önemli özelliklerinden biri, bu uygulamaların bütüncül olarak beraber uygulandığında etkili olduğudur. Bu alandaki literatür sürekli olarak uygulamaların kendilerinin rekabet avantajı üretmediğini; aksine, performans kazanımları bir YPİS uygulamaları tarafından geliştirilen insan kaynaklarından kaynaklanmaktadır (Appelbaum vd 2000; Huselid, 1995; Wright vd 2001; Wright vd 1994).

YPİS'leri, belirli uygulamaların örgütsel verimliliği ve etkililiği artırmak için birbirini güçlendirdiği sinerjik etkiler yaratan koordineli Yüksek Performanslı İş Sistemleri (YPİS) bütünü olarak görülebilir (Becker & Gerhart, 1996; Dyer ve Reeves, 1995; Horgan ve Mühlau, 2006; MacDuffie, 1995). Belirli YPİS'lerinin birleştirilmesi nedeniyle kurumsal performanstaki artış, uygulanan YPİS'lerin uygun şekilde eşleştirilmesinden kaynaklanır. Bu nedenle, araştırma YPİS'lerin kullanışlılığını ve belirli YPİS'lerin uygun entegrasyonunun önemini göstermiştir (Posthuma vd. 2013).

3.3.4. Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Kavramsallaştırılması

YPİS kavramı, genel itibariyle akademik araştırmalarda farklı isimlerle kullanıldı; yüksek performanslı iş uygulamaları olarak (Combs vd., 2006; Karatepe, 2013; Macky, K., ve Boxall, P., 2007; Messersmith ve Guthrie, 2010); yüksek performanslı İK uygulamaları (Sun vd., 2007); yüksek katılımlı çalışma sistemleri (Edwards ve Wright, 2001; Wood ve Menezes, 2011); yüksek performanslı çalışma ortamı (Weinberg vd., 2013). Aşağıda İngilizce literatürde de benzer hatta çok daha fazla miktarda kavramın farklı şekillerde kullanıldığı ile ilgili bazı çalışmalar mevcuttur.

Tablo 9: Yüksek Performanslı İş Sitemleri İçin Akademik Yazında Kullanılan İsimler

The Terminology of the High Performance Work Systems Author(s)	Year	Terminoloji
Wood and De Menezes (1998)	1998	High-commitment management
Sun vd.	2007	High-performance HR practices
Iverson and Zatzick (2007)	2007	High-commitment work practices
Macky and Boxall (2008)	2008	High-involvement work processes
Gong, Chang and Cheung (2010)	2010	High-commitment HR practices
Wood and de Menezes (2011)	2011	High involvement work systems
Kim and Sung-Choon (2013)	2013	High-involvement work practices
Weinberg vd. (2013)	2013	High-performance work environment
Tregaskis vd. (2013)	2013	High-performance work practices
Mitchell, Obeidat, and Bray (2013)	2013	High-performance human resource practices
Cristini, Eriksson, and Pozzoli (2013)	2013	High-performance management practices
Chiang vd. (2014)	2014	High commitment work system

İsimlendirmelerle ilgili bu yaklaşım, bazı akademisyenler tarafından farklı kavramların açıklandığı olarak görülse de genel itibariyle YPİS çerçevesi içinde kabul edildi.

3.4. Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Uygulamaları

YPİS kavramına yapılan iki önemli eleştiri ve buna bağlı iki soru, ki her ikisi de birbiri ile ilişkili iki soru, kavramın açıklamasında da önem teşkil etmektedir.

1. En İyi Uygulama – Best Practices – neden farklı çalışmalarda farklılaşıyor?
2. YPİS hangi uygulamaları içermektedir?

Yüksek Performanslı İş Sistemleri (YPİS) içeriği nedir diye sorulduğunda, çok farklı cevaplarla karşılaşmak kaçınılmaz. Tablo 9 da görüldüğü üzere, akademik yazının derinliği ve farklı perspektif anlayışını, tıpkı yukarda isim konusunda yaşanan çeşitlilik gibi içerik konusunda da bir yelpaze söz konusudur. YPİS ile sonucunda ortaya çıkan "örgüt performansını" sağlayan kavramların hangi İK aktiviteleri olduğu ile ilgili bir uzlaşı yok. Bu uygulamaların neler olduğu, kaç tane olduğu ile ilgili farklı görüşler var. Bazı akademisyenler bir kısım uygulamaları alırken diğerleri, başka bir set uygulamaları alıp araştırmalarını bunun üzerine kurmaktadırlar. Bu araştırmada bu uygulamalardan da bahsedilecek.

1992-2011 tarihleri arasında yapılan, YPİS kavramını araştıran makaleleri inceleyen Posthuma vd (2013), YPİS çatısı altına aldığı farklı çalışmaları derledi. Yüksek Performanslı Çalışma İlkeleri, Yüksek Performanslı Çalışma Politikaları, Yüksek Performanslı İş Uygulamaları, Yüksek Performanslı İş Ürünleri, Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları gibi isimler ile adlandırılan uygulamalardan 61 uygulama tespit edildi ve bunlar 8 ana kategori ve 1 yanal olmak üzere 9 kategoride toplandı:

1. Ücretlendirme, Tazminatlar ve Kazançlar
2. İş Tanımı ve Dizaynı
3. Eğitim ve Geliştirme
4. İşe Alma, Seçme ve Yerleştirme
5. Çalışan İlişkileri
6. İletişim
7. Performans Yönetimi ve Değerlendirme
8. Terfiler
9. Çevresel
10. Diğer

Aynı çalışmada Posthuma vd. (2013) YPİS uygulamalarının kültürlerarası kıyaslamada nasıl değişim gösterdiği yer alırken, 30 uygulama seçildi. Buna göre;

1. Merkezi olmayan katılımcı karar alma mekanizmaları
2. Kapsamlı Eğitim
3. Proje ve diğer geçici iş ekipleri
4. Performansa dayalı ücret
5. Ücret için Resmi değerlendirme

6. İş güvencesi
7. İş Analizi
8. Eğitimin Performans geliştirici olarak kullanımı
9. Resmi Bilgi paylaşım programı
10. Dış piyasa ile rekabet eden ücretlendirme

Yukarda 30 uygulamadan ifade edilen en önemli 10 tanesi paylaşılmıştır. Farklı akademisyenlerde farklı bir dizi uygulamayı içeren bir kapsam sağlamıştır. Mesela, Huselid (1995) çalışmasında, iletişim, eğitim, performans değerleme, terfi konularını; Delenay ve Huselid (1996) çalışmasında, çalışan seçimi, eğitimi, teşvik ödemeleri, ademi merkezilik, iç terfiler konularını; Huselid (1997) takım çalışması, güçlendirme, seçme ve yerleştirme, eğitim konularını, Ichniowski vd. (1997) teşvik ödemeleri, seçme ve yerleştirme, takım çalışması, iş güvencesi, eğitim konularını; Hoque (1999) çalışmasında tam 21 adet İK uygulamasını gibi konularla çalışmıştır. Sun vd (2007) YPİS ilgili önemli makalesinde, Bamberger ve Meshoulam (2000) stratejik İK yönetimi alanındaki araştırmalarını esas almıştır.

YPİS uygulamalarının ölçülmesinde kaynak tabanlı ya da kontrol tabanlı bir yaklaşım benimsediğini belirten çalışmasında, Kaynak Tabanlı yaklaşım, bir uygulama ölçüsünün eğitim ve geniş kariyer yolu gibi çalışanların iç gelişimini ne ölçüde azalttığını açıklamıştır (Delery & Doty, 1996). Buna karşılık, kontrol tabanlı yaklaşım, YPİS uygulamalarının bir ölçüsünün çalışan performansının yönlendirilmesine ve izlenmesine ne ölçüde bağlı olduğunu ileri sürmüştür (Snell, 1992; Bamberger ve Meshoulm (2000).

Bu iki yaklaşım üç ana insan kaynakları alt sistemine yansır: (1) personel alımı, çalışan hareketliliği ve eğitimi içine alan insan akışı, (2) performans değerlendirme, ücretlendirme ve sosyal haklar dahil olmak üzere değerlendirme ve ödüller ve (3) iş ilişkileri iş tasarımı ve katılımı dahil. Bamberger ve Meshoulam'a (2000) göre ve Tablo9'de gösterildiği gibi, insan kaynağının veya yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının bütünleşik bir ölçüsü, seçici personel alımı, kapsamlı beceri eğitimi, geniş kariyer yolları, içerden terfi, garantili iş güvenliği değerlendirmelidir.

Tablo 10:YPİS'nin Yapılandırılması

	Boyutlar	
İK Alt Sistemler	Kaynak ve Kontrol Tabanlı İK Uygulamaları	Örnek İK Uygulamaları
İnsan Kaynağı Akışı	Seçme ve Yerleştirme	Personel Seçimi ve yerleştirme
	Eğitim	Geniş Kapsamlı Yetenek Geliştirme Eğitimleri
	Hareketliliği	Geniş kariyer planları, iç terfi olanakları
	İş Güvencesi	İş Güvencesinin sağlanması
Değerlendirme ve Ödüllendirme	Değerlendirme	Uzun vadeli, sonuç odaklı değerlendirme
	Ödüllendirme Ücretlendirme	Yaygın ödüllendirme uygulamaları
Çalışan İlişkileri	İş Dizaynı	Geniş iş tanımları, esnek iş görevlendirmeleri
	Katılım	Katılım teşvikleri

Kaynak: Bamberger ve Meshoulam (2000)

Bu genel açıklamalardan sonra YPİS kapsamı içinde yer alan temel uygulamalardan bahsedilmesi önem arz etmektedir:

3.4.1. İşe Alma, Seçme - Çalışan Seçimi:

İşe Alma ve Seçme kategorisi olarak da adlandırılan bu uygulama, genellikle başvuru sahiplerini bilgi, beceri ve tecrübe gibi işle ilgili kriterler ile birlikte, bireyin sosyal ilişkileri bütünleştirme ve kalite ilişkilerini geliştirme kapasitesini etkileyen kişilik, değer ve kişilerarası beceriler gibi bağlamsal ölçütler üzerine tarama sonuçlarına dayanır (Judge, Bono, İlies ve Gerhart, 2002). Başvuru sahiplerini bulma ve işe alma ve ardından kimin işe alınacağını seçme ile ilgili uygulamaları içerir. Bu uygulamanın önemi ayrıca, daha yüksek karlılık ve daha fazla işgücü verimliliği gibi olumlu sonuçlara doğru genişletilmiştir (Michie ve Sheehan, 2005). Ayrıca çalışan

bağlılık seviyelerini arttırma (Fiorito, Bozeman, Young, & Meurs, 2007; Taylor, Levy, Boyacıgiller ve Beechler, 2008) ve daha yüksek toplam performansa yol açan daha yüksek insan sermayesi seviyeleri (Takeuchi, Lepak, Wang ve Takeuchi, 2007) elde etmek olarak da görülmüştür. Bu nedenle, seçim prosedürleri, bireylerin birbirleriyle etkileşime girme ihtimalini arttırabilir. Çalışanlarla ilgili heterojen bilgi, uzmanlık ve beceriler, işteki sorunları çözmeye yardımcı olmak için birbirlerine ihtiyaç duyduklarında etkileşim olanaklarını arttırması önemlidir. Ek olarak, seçici kadrolama prosedürleri iletişimdeki ilk temel ortak dili sağlayabilir. Seçici kadrolama, kişi-organizasyonu bir seçim kriteri olarak benimsemekte ve organizasyonla uyumlu olan kişileri belirlemeyi amaçlanmıştır (Huselid, 1995; Pfeffer, 1998). Süreç sonunda seçilenler, diğer üyelerin sahip oldukları değerlerle benzer değerlere sahip olma eğilimindedir. Bazı özel uygulamalar da böyle bir uyumu arttırıyor. Örneğin, Rentsch ve Klimoski (2001), ekip üyelerinin kendi gelecekteki meslektaşlarını seçerek seçim sürecine katılmalarına izin vermenin, ekip üyelerinin şema sözleşmesiyle pozitif ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

3.4.2. Eğitim ve Geliştirme

Hızla değişen ve gelişen teknoloji, bilgi çağının gereksinimleri örgütlerin, eğitim ve geliştirme alanını sadece bir İK fonksiyonu ve YPİS fonksiyonu olarak değil, birey ve işletme açısından değer yaratma, ve hatta sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için bir zorunluluk olarak görmesine sebep olur. Eğitim ve geliştirme çalışanların bilgi, yetenek, tutum ve davranışlarında iyileştirme sağlaması (Bulut ve Çulha, 2010) ve böylece örgütün bir parçası olarak potansiyel olarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi sağlanmıştır (Tsai, 2006). Bu fonksiyon araştırmacılar tarafından çok kapsamlıca kullanılmaktadır (Aryee vd., 2012; Liao vd. 2009, Ramdani vd., 2014). Bir çok firmanın eğitim ve geliştirme için, gerek örgüt içi ve örgüt dışı kaynaklı eğitim aldıkları bilinmektedir. Çalışanlara örgüt içinde veya dışından ihtiyaç duyulan veya duyulacak eğitimleri içerir. Truss (2001) çalışması büyük önem arz eden bu konu eğitim ve geliştirme üzerinde durmuş, örgütün fonksiyonel kapasitesinin bununla çok yakından ilişkili olduğunu ifade etmiştir. İlave olarak Ulrich (1997 ve 1998) çalışmaları, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, çalışanların yeni yetenekler elde etmesi ve geliştirilmesi içinde büyük önem arz ettiğini ileri sürmüştür.

Örgüt içi çapraz eğitim, çalışanlar arasında paylaşılan dilin, diğer meslektaşların kullandığı dile ve jargona ve firmanın farklı seviyelerinin kullandığı bakış açılarına maruz kalmasını sağlayarak kolaylaştırır. Ayrıca, eğitim bireylerin gelişimine bir tür kurumsal yatırım olarak düşünülebilir. Örgütlerde Psiklojik Kontrat kavramı üzerinde önemli bir çalışma olan Rousseau (1995) de, çalışanların kurum içinde eğitim yatırımlarını algıladıklarında, paylaşılan bilgi ve dil gibi kuruma özgü becerileri geliştirme olasılığının arttığı tespit edildiğini ileri sürmüştür. Aynı çalışmada eğitimin, bağlılığa dayalı insan kaynakları uygulamaları, çalışanları kuruluşun çıkarına en uygun şekilde hareket etmeye motive eden ve böylece performansı artıran bir organizasyonel iklim yarattığı ortaya konulmuştur. Cable ve Parsons (2001) de çalışanların bilgi ve becerilerine odaklanan kapsamlı eğitim, mevcut örgütsel iklime daha fazla uyum sağlanmasına sebep olacağı ortaya konmuştur.

3.4.3. İç Terfiler

Bu kategori, çalışanların bir organizasyon içinde daha üst seviyelere taşınabilecekleri fırsat ve yöntemleri ele alan uygulamaları içerir. Uygulama sadece iş fırsatları için örgüt içi adayların olmasını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda çalışanlara firma içinde ilerlemelerini sağlayacak fırsatlar sağlayarak onları motive edebilecek bir tür dışsal ödül olarak ifade edilmiştir (Macky ve Boxall, 2008). Uygulama ile oluşturulan fırsat, daha yüksek çalışan bağlılığı ve daha düşük ciro seviyeleri gibi sonuçlarla ilgili olarak ifade edilebilir. İç iş gücü pazarı açısından, çalışanların örgüt içinde ilerleyebilmesi örgütsel performansı arttırıcı bir etkiye sahip olduğu bu alandaki ilk çalışmalarda vurgulanmıştır (Delaney ve Huselid, 1996). Macky ve Boxall (2008) çalışması, yetenekli, bilgi ve beceriyle donanmış çalışanların, bu yeteneklerini gösterebilmesi için içsel kariyer imkanlarının var olması büyük bir motivasyon aracı olabildiğini ifade etmiş, ayrıca bunun tersi yaklaşımlar çalışanlarda "Ne yaparsam yapayım üst mevkilere dışardan birileri alınır" düşüncesi bir süre sonra performansın işini kaybetmeyecek düzeye ancak ekstra çaba da ortaya koymayacak ortalama düzeyde tutulmasına neden olabilmekte olduğu ifade edilmiştir. Hatta bu durum çalışanların daha iyi imkan bulmaları halinde örgütten ayrılmalarına dahi neden olabileceği görüşü de ifade edilmiştir.

3.4.4. İş Tanımları

YPİS kapsamı içinde iş tanımları kavramı, değişik boyutlarla karşımıza çıkar. Sun vd (2006) geniş kapsamlı iş tanımları ve esnek görevlerden bahseder. İşin açık ve net bir biçimde tanımlanması örgütün yüksek performansı açısından önemli bir unsurdur. Delery ve Doty (1996) da, örgüt içinde stratejik açıdan net ve açıkça tanımlanan işlerde çalışanlar, kendilerinden ne beklendiğinin farkında olarak işin neyi kapsayıp neyi kapsamadığını bilebilirler. Özellikle yeteri açıklıkta tanımlanan işler aynı zamanda iş yüküyle daha kolay baş edilebilmesini sağlamaktadır. Açıkça tanımlanan işler stres ve rol çatışmasının yol açmış olduğu tahribatı önleyebilir. Ancak buna ek olarak iş tanımının açık olmasının yanı sıra esnekliği kapsaması ve güncel olması da değişime uyum sağlamak açısından YPİS kavramı açısından önem arz etmektedir. Ayrıca iş dizaynı, çalışanların yaratıcılığı için de önemli bir başlık olarak bir çok akademisyen tarafından görülmektedir (Jiang vd., 2012; Shalley ve Gilson 2004; Zhang ve Bartol, 2010). İş dizaynları çalışanları yeni fikirler ortaya koyabileceği düzeyde otonom karar verme mekanizmaları ve fırsatları ile de desteklenmelidir.

3.4.5. İş Güvencesi

İş güvencesi, çalışanlar ve işverenler arasında firma performansına olan bağlılığı ortaya çıkarabilecek güveni geliştirebileceği ileri sürülmüştür (Pfeffer, 1994; Preuss ve Lautsch, 2002). Kanıtlar ayrıca, bir iş güvenliği politikasının daha yüksek emek üretkenliği ve artan piyasa getirileri ile ilgili olduğunu da göstermektedir (Combs vd., 2006). Bu, mevcut ortamdaki çalışanların, rekabetçi ortamdaki oynaklığın yönetim kontrolü dışında tam güvenlik sağlaması nedeniyle koşulsuz iş güvencesi beklememesi nedeniyle iş güvenliğinin mutlaka daha iyi bir performans için bir zorunluluk olduğunu göstermez (Rousseau ve Tijoriwala, 1998). Bunun yerine çalışanlar şimdi yalnızca Yönetimin işleri güvence altına almak için iyi niyetli çabalar göstermesini bekleyebilir. Bununla birlikte, iş güvenliği ya da zorunlu olmayan bir artıklık politikası sağlayan firmalar rakiplerinden farklı olabilir, bu nedenle yeteneklerini çekmelerine ve sonuçta üstün performansa yol açacak yüksek taahhütler almalarına yardımcı olurlar. Etki, bu tür hükümlerin nispeten nadir olması nedeniyle, küçük ve orta ölçekli firmalarda özellikle belirgin olabilir (Bryson vd., 2006).

3.4.6. Performans Değerleme Yönetimi

Performans Değerleme Yönetimi başlığı, bireysel ve takım performansını ölçmek ve iyileştirmekle ilgilenen uygulamaları içerir. Bu alan önemlidir çünkü bireysel ve takım performansını organizasyon stratejileri ile aynı seviyede uyumlu bir biçimde tutabilir (Zhang & Li, 2009). Performans Yönetimi ve değerlendirme uygulamaları, ekip ve organizasyon hedeflerine, kurumsal stratejilere bağlı hedefleri yönetmeye ve diğerlerini temel alan sık sık geri bildirim içerir. Zaten modern İK Yönetimi uygulamalarında, performans değerlendirmeleri örgütsel başarıya katkı sağlayan anahtarlardan biri haline gelmiştir. Bunun nedeni, düzenli olarak uygulanırsa, performans değerlendirmeleri, beyaz yakalı işçiler için son derece kritik olan örgütsel üyeliğin gelişmesine izin verebilir (Selden vd., 2013). İlave olarak yine Selden vd. (2013) performans değerlendirmelerinin uygulanmasının, firmaların ve yöneticilerinin bir çalışanın güçlü yönlerini vurgulayarak ve eğitim gündemleri yoluyla herhangi bir zayıflığı düzeltme / ayarlama yöntemleri önererek, firmaların ve yöneticilerinin bakım ve destek göstermelerini / göstermelerini sağlayabileceğini savunmaktadır.

3.4.7. Ücret ve Ödül Yönetimi

Ödüllendirme - Ücretlendirme, Tazminatlar ve Kazançlar, Genel itibariyle doğrudan veya dolaylı olarak çalışana yapılan ödemeleri kapsar. Tazminat, birey veya grup gibi iki taraf arasındaki ilişkinin rekabetçi veya işbirliğine dayalı olup olmadığını belirleyen doğrudan etkenlerden biridir. Ödül olasılıkları çalışanlar arasında işbirliğini veya rekabeti teşvik etme potansiyeline sahiptir (Tjosvold, 1986). YPİS'de performansa bağlı performans sistemleri, farklı sorumluluklardaki organizasyonel hedeflerle bireysel hedeflerini farklı sorumluluklarına göre uyarlar (Aggarwal ve Simkins, 2001). Grup bazlı ücretlendirme, tüm üyelerin ödüllerini, takım işbirliğini teşvik etmesi muhtemel olan grup performansı ile ilişkilendirir. Kirman ve Rosen (1999) da ekip güçlendirme öncül ve sonuçlarına odaklanmış, ekiplere verilen üretim / hizmet sorumluluklarının, ekip temelli ücretlendirme dahil insan kaynakları politikaları ve ekiplerin sosyal yapısının, çalışan ekip güçlendirme deneyimlerini geliştirmek için çalıştığını gösterdi. Daha güçlü ekipler aynı zamanda daha az yetkilendirilmiş ekiplere göre daha üretken ve proaktifti ve daha yüksek müşteri hizmetleri, iş tatmini ve organizasyonel ve ekip bağlılığı seviyelerine sahipti. Yine

DeMatteo vd. (1998) çalışmasında ilgili çalışmasında öncüller ve sonuçlar odaklanmış bazlı ödüller konusundaki ampirik araştırmaları gözden geçirdi ve takım bazlı ödülleri en bariz şekilde ele almasının, ekip üyeleri arasında işbirliğini desteklediğini ve özellikle çalışma bağımlılığı durumu altında çay üretkenliğini arttırdığını belirtti.

3.4.8. Karar Almaya Katılım

Karar almaya katılım yani ademi merkeziyetçilik, örtüşen bilgi ve bilgilerin geliştirilmesini kolaylaştıracak gibi görünmektedir. Merkezi olmayan karar alma uygulaması, çalışanların kendilerini örgütsel faaliyetlere dahil etmeleri için teşvik eder ve aynı anda pek çok zihnin aynı sorun üzerinde çalışmasına izin verir. Malone (1997, 2004), ademi merkeziyetçi karar vermenin, kurumlarda daha az sertlik ve düz hiyerarşiler oluşturma eğiliminde olduğunu ileri sürdü. Üst yöneticiler karar verme sorumluluklarını devrettiğinde, yöneticilerin kontrol alanları genişler ve daha yanal bir bilgi akışı yaratılır. Böylece, çalışanlar arasında daha fazla paylaşılan bilgi ve görüşler olacak ve daha az organizasyonda nadir görülen aşağıdan yukarıya yönlü bilgi akışı olacaktır. Bu tür bir bilgi akışı değişikliği, örgütsel üyeler arasında paylaşılan bilişsel sistemi güçlendirir ve iletişimi kolaylaştırır. Ayrıca, aktif katılım, çalışanlar arasında bilgilerin açıkça paylaşılmasını ve toplu olarak değerlendirilmesini sağlar. Katılma programları, adalet algılarını arttırmakta (Konovsky, 2000; Evans ve Davis, 2005), kararın daha fazla belirlenmesine ve fikir birliğine yol açmaktadır.

3.5. Yüksek Performanslı İş Sistemleri ve Performans İlişki

Stratejik İnsan Kaynakları, özellikle 1990'ların başından itibaren artarak devam eden önemli bir yönetim alanının odağı haline gelmiştir. Geleneksel olarak, personel planlama, kadrolama, değerlendirme, ödüllendirme/ücretlendirme, yetiştirme ve geliştirme, endüstri ilişkileri, iş güvenliği ve işgören sağlığı gibi temel fonksiyonlara sahip olan İnsan Kaynakları Yönetimi, 1980'lerde stratejik yaklaşımın yönetim alanındaki değişiminin etkisi ile 1990'ların başından itibaren insan kaynakları Yönetiminden "stratejik insan kaynakları Yönetimine" geçiş sürecine evrilmiştir. Bireysel performans yerine örgütsel performans üzerine odaklanılmış, tekil insan kaynakları uygulamaları yerine, çalışan performansına bütüncül olarak yaklaşan

Yüksek Performanslı İş Sistemlerine olan ilgi artmıştır. Yüksek Performanslı İş Sistemleri küreselleşme ile birlikte işgücü piyasasında yaşanan değişimler ve insanın bir rekabet avantajı olarak artan önemi çerçevesinde, firma performanslarını maksimize etmek amacıyla kullanılagelen ve insan kaynakları sisteminin her unsurunun insan sermayesinin toplam kalitesini maksimize etmek için tasarlandığı bütüncül bir yaklaşımdır.

İnsanı işletme içindeki bir mekanizma ve makine olarak gören kapalı sistem yaklaşımından, sürekli değişen ve dinamik koşullara sahip bir çevrede, sınırların eski önemini yitirdiği ve yer yer ortadan kalkarak küresel bütünleşmeye doğru ilerleyen bir dünyada sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olma amacı ile ortaya çıkan organizasyonlar, artık insanı birinci plana alarak ona değer veren, çalışanın bilgisini, becerisini, kabiliyetini, tecrübesini fazlasıyla kıymetli görmeye başlamıştır. Kaynak Tabanlı Yaklaşım, örgütün rekabet üstünlüğü elde etmesinin ancak işletmeye özgü değerli, nadir, ikame ve taklit edilemez kaynaklara sahip olması ile mümkün olacağını ileri sürer (Barney, 1995).

İnsan Kaynaklarının bu özel değerini, örgütün en büyük ve kontrol edilmesi en zor masraf olmasına rağmen, aynı zamanda örgütün performansının en belirleyici öğesi olarak da görülür(Pfeffer,1998). Bu reel piyasa şartlarında kolayca görünen ve her iki yönüyle, masraf ve başarı öğesi olarak, değerlendirilen bir görüştür. Bu sebeple, İK araştırmacıları bir taraftan örgütün üretkenlik, yenilik ve performans düzeyini arttırırken diğer yandan giderleri kontrol altına alma çabası içindedirler. İşte İK kavramının, Stratejik İK ya dönüşümü bu çabanın işletmelerde sürdürülebilir olarak hedeflenmesinin İK uygulamaları, daha doğrusu artık Stratejik İK uygulamaları ile sağlanması hareketiyle ortaya çıkar.

1990 lı yıllarda bu çalışmalar, Mark Huselid'in akademik çalışması sonrası farklı bir kimlik ile karşımıza çıkmaya başladı: Yüksek Performanslı İş Sitemleri (YPİS) (Huselid,1995). Stratejik İK Yönetimi teorisyenleri, İK uygulamalarından performansa etkisi olanları YPİS olarak tanımlayarak yeni bir bakış açısı kazandırdı. YPİS, seçme ve yerleştirme, eğitim, ücretlendirme sistemleri, performans değerleme ve buna bağlı ücret, çalışan katılımı, esnek iş saatleri gibi farklı uygulamaları içerdi (Huselid,1995; Pfeffer,1998) . Stratejik İK Yönetimi akademisyenleri, bu uygulamaların çalışanların bilgi, yetenek ve beceri düzeylerini arttıracağını ve bu şekilde çalışanların hem motivasyonlarını olumlu etkileyecek hem de örgütsel

performansı arttıracaktır (Huselid,1995; Becker&Huselid,1998; Delery&Shaw,2001). Böylece daha fazla iş tatmini, düşük çalışan devri, yüksek üretkenlik, daha iyi karar alma ve bunların hepsinin olumlu olarak arttırdığı örgüt performansı (Becker vd. 1997).

Huselid'in kıvılcımını yaktığı İK uygulamalarının stratejik bakış açısıyla değerlendirilmesi sonucunda YPİS kavramı ortaya çıkmış, ve akademisyenler bu kavram ile başta performans olmak üzere farklı çıktılarını incelemeye başlamıştır; YPİS ciro artışı (Gutherie,2001; Huselid,1995), çalışan verimliliği (Huselid,1995), firma verimliliği (Guthrie, 2001) ve firma finansal performansı (Guthrie,2001; Huselid,1995).

YPİS'ni kullanan örgütler, insan sermayesini önemser ve bunun sonucu olarak çalışanların işlerini iyi yapmaları için onları eğitimli, yetenekli ve güçlendirilmiş olmalarını sağlarlar (Becker ve Huselid, 1998). YPİS daha farklı isimlendirme ve tanımlamalar yapılmasına rağmen belirli İK uygulamalarından oluşur. Araştırmacılar Stratejik İK Yönetimi veya İK uygulamaları, ki bu tarz çalışmalarda YPİS (Yüksek Performanslı İş Sistemleri) kavramını kullanır, dışında farklı isimlendirmelere de gitmiştir. Yüksek Etkileşimli İş Uygulamaları (Hihg Involvement Work Practices), Yüksek Fedakarlıklı İK Uygulamaları (High Commitment HR Practices) gibi kavramlar içerik olarak örtüşen kavramlardır. (Becker & Huselid,2006; Messersmith, Patel, & Lepak, 2011). Bu çalışmada YPİS bu kavramların hepsiyle örtüşen şekilde kullanılacaktır.

YPİS ana düşüncesi, yukarıda ifade edildiği üzere örgütsel performansın arttırılmasıdır. Buna bağlı olarak genel görüş, "bu uygulamalar" benzersiz ve sürdürülebilir bir avantajın kaynağı olmasıdır. Çünkü, yeni bir teknoloji adımı gibi yaklaşımlardan farklı olarak YPİS sonuç olarak çalışanların bilgi, beceri, yetenek kazanımının ve motivasyon ile beraber genel itibariyle örgütsel olarak kazanılması ve bu sebeple de taklidinin zor olması söz konusudur (Barney, 1991,1995). Firmalar teknoloji yatırımını, İK kabiliyetlerinden daha kolay kopya edebilir (Wall ve Wood, 2005).

İK Yönetimi ve performans arasındaki ilişki farklı şekillerde tezahür etmektedir. En basit ifadeyle katkı olarak faydalı olacağı ve evrensel olarak şartlara bağlı olmadan

performansı olumlu etkileyeceği görüşüdür (Pfeffer,1994). Alternatif görüşler farklı şekillerde "uyum" konusunu vurgular, ki üç farklı uyum belirlenmiştir (Wood,1999).

"İç uyum" İK uygulamalarının sinerji doğuracağı, yani her birinin ayrı ayrı değil de bir bütün olarak daha büyük bir toplam fayda saylayacağı üzerine bir yaklaşımdır. Mesela, işgücü seçiminin doğru yapılması ve fakat bunların eğitimine önem verilmemesi diğer taraftan güçlendirme yapılmamış bir iş tanımının varolması, küçük bir fayda sağlar; halbuki üç uygulama beraber çok daha fazla etki yaratır (Wall, T.D. ve Wood,S.J. , 2005). Gerçekten de Barney (1995) daha ileri giderek tekil uygulamaların çok sınırlı düzeyde bir rekabet avantajı sağlayacağını vurgular.

İkinci tip "örgütsel uyum" İK Yönetimi rolünün örgütsel uygulamaların ve teknolojilerin etkinliğini arttırılması ile ilişkilendirilmiştir. Mesela Lawler vd (1995) İK Yönetimini Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ile ilişkilendirerek, bu iki örgütsel uygulamanın, örgüt performansını etkilerken birbirini tamamlayıcı bir rol üstlendiğini ileri sürer. Benzer şekilde, MacDuffie (1995) Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin yalın üretimin entegrasyonunda önemli olduğundan bahseder.

Üçüncü tip "stratejik uyum" olarak karşımıza çıkar. Burada İK Yönetimi uygulamalarının örgütün stratejisi ile uyumlaştırılması ile bunların örgüt performansa tam etkisinin elde edilebileceğini söyler (Miles ve Snow, 1984; Schuler ve Jackson,1987).

3.6. Yüksek Performanslı İş Sistemleri ve AMO Teorisi

2000'li yılların başından itibaren YPİS ana temalı akademik çalışmalar yönetim alanının diğer başlıkları ile çalışılarak önemli bir başlık olarak ortaya çıkmıştır. Bu akademik çalışmalarla ilgili ilk genel değerlendirmeler, kavramın yönetim alanına ilk çıkışından yaklaşık on yıllık değerlendirmesini içeren iki önemli çalışma ile ortaya konulmuştur. İlk olarak Boselie vd (2005) ve Paauwe ve Bıselie (2005) çalışmaları ile beraber kaynak tabanlı görüş yanında önemli bir teorik altyapı olarak ortaya konulan, sonrasında Combs vd (2006) çalışmaları ile beraber, YPİS çalışmalarının çoğunluğunun İKY ve performans arasında bir ilişki gösterdiğini doğruladığını ortaya koymuştur. Her üç çalışma birbirine benzer perspektifle YPİS ve performans ilişkisine yaklaşmıştır. Boselie vd. (2005) çalışması ağırlıklı olarak, YPİS ile örgüt performansı arasında ilişkiyi sağlayan ve/veya aracılık edebilecek mekanizmaların

ortaya konulmasına yoğunlaşmıştır. Bu amaçla, teorik netlik üzerine aşağıdaki önermeleri değerlendiren yazarlar, analizlerinde koşul-bağımlılık/durumsallık teorisi, kaynak tabanlı görüş ve AMO (Abilities, Motivation, Opportunities – Yetenekler, Motivasyon, Katılım Fırsatı) Teorisine odaklanarak, üçünün tamamlayıcı çerçeveler sunduğu görülüyor: AMO'nun çalışanların becerilerine, motivasyonlarına ve katılım fırsatlarına olan ilgisi İKY için bir teori görevi görüyor; KTG'nin temel başlangıç noktası olarak, çalışanların performansa girdilerinin değerine olan inancı vardır (yani, girdilerinin potansiyel olarak belirleyici olduğu); durumsallık yaklaşımının, bu ikisi arasındaki olası bağlantının kapsamını belirlediğini, özellikle bağlamsal faktörlerin dış çevreden etkisini incelemenin hayati önemini vurgulamaktadır.

Her iki çalışma değerlemesinde, analizlerinin sonucunda bir ilişkinin varlığını ortaya koyarken bunun nasıl bir nedensellik sonucunda ortaya çıktığının daha fazla çalışmalarla keşfedilebileceğini de vurgulamıştır. Combs vd. (2006), çalışmasında İK uygulamaları ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen 92 önemli makale incelemiştir. Çalışmada, YPİS'nin örgüt performansına etki boyutunu 0.20 olarak tahmin ettiler ve ilişkinin uygulama sistemleri için (tekli uygulamaların aksine) bütüncül olarak çok daha güçlü olduğunu ortaya koymuştur. Aynı çalışmada YPİS'nin performansa etkisinin imalat firmalarında servis firmalarına göre çok daha güçlü olduğunu ortaya koymuşlardır.

Bu alanda önemli bir diğer yazın taraması Subramony (2009) çalışması ile oluşturulmuştur. Bahsedilen iki çalışma ile uyumlu bir şekilde YPİS bütüncül olarak uygulandığında, tekil uygulamalardan çok daha etkin olduğunu ve birbirini tamamlayan sinerji etkisi ile performansı arttırdığını ortaya koymuştur. Çalışma YPİS ni, yukarda ifade edilen AMO teorisinin farklı bir bakış ile sunar. YPİS örgütte bütüncül olarak uygulanmasıyla, çalışanların Bilgi, Beceri, Yetenek, Diğer Özellikleri güçlendirilerek (KSAOs - Knowledge, Skills, Abilities, Other Characteristics) bunun sonucunda da performansın arttırıldığı üzerinde durulur. Bu çalışmanın önemli bir katkısı, YPİS örgüt içi uygulamalarının bütüncül bir şekilde, üç farklı özellikte etki ile örgüt etkinliğini arttırarak performans artışını tetiklediği görüşüdür: Güçlendirme-Motivasyon-Yetenek Arttırıcı Uygulamalar olarak YPİS üç gruba ayrılmaktadır. Çalışmada İKY uygulamalarının kurumsal sonuçlarla tekil İKY uygulamalarından daha güçlü ilişkilere sahip olduğunu ve organizasyonel sonuçlarla daha güçlü bir şekilde ilişkili olduğu ortaya konulur. Subramony (2009), İKY

sistemlerinin, insan sermayesinin belirli özelliklerini geliştirmeyi amaçlayan İKY uygulamalarını gruplara ayırmanın önemini vurgulamaktadır.

Tablo 11: YPİS Uygulamaları ve Alt Gruplamaları

YPİS Uygulamaları	**AMO Modeli – YMK Modeli**
Personel Seçimi	Yetenek Arttırıcı Uygulamalar
Eğitim	Yetenek Arttırıcı Uygulamalar
Sonuç Odaklı Değerleme	Motivasyon Arttırıcı Uygulamalar
Ödüllendirme	Motivasyon Arttırıcı Uygulamalar
İç Terfiler	Motivasyon Arttırıcı Uygulamalar
Kararlara Katılım	Katılım Arttırıcı Uygulamalar
Çalışan İş Güvencesi	Katılım Arttırıcı Uygulamalar
İş Tanımları	Katılım Arttırıcı Uygulamalar

YPİS Modeli Subromony vd. (2007), AMO Modeli Boselie vd. (2005)

AMO Modeli YPİS olduğu kadar, Stratejik İKY araştırmalarında da önemli bir model olarak kullanılmış, uygulamaların alt gruplarının kategorize edilmesinde birçok çalışmanın çerçevesini oluşturmuştur.

AMO teorisinin İK yönetimi uygulamalarındaki rolüyle ilgili olarak, yapılan araştırmalarda akademisyenler bu ilişki için güçlü destekle sağlamıştır (Bos-Nehles vd., 2013; Fu vd., 2015; Paauwe, 2009). Bu nedenle, AMO çerçevesi temel alınarak gerek İK uygulamaları ve gerek yüksek performanslı iş sistemleri ile ilgili araştırmalar mevcut olduğu görülmüştür (Jiang ve Messersmith, 2018). AMO çerçevesi temelinde, akademisyenler, İK yönetiminin birbiriyle ilişkili üç mekanizma yoluyla çalışan performansındaki gelişmelere katkıda bulunmasını amaçlamış, ilişkisel olarak örgütsel davranış içinde yer alan farklı alanlarda çalışılmıştır. Özetle, AMO teorisinin, YPİS - organizasyonel performans ilişkisini kanalize etmek için potansiyel olarak benimsendiği iddia edilmektedir (Fu vd., 2015).

3.6.1. Yüksek Performanslı İş Sistemleri, İnsan Sermayesi ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı

İK uygulamalarının bütüncül ve stratejik konumlandırması ile yüksek performans vaad eden YPİS ve insan kaynaklarının değerine odaklanan insan sermayesi kavramları sürdürülebilir rekabet avantajı için insan merkezli bakış açısının iki

alternatif çözüm önerir. Önceki bölümlerde detaylı bir şekilde açıklandığı üzere YPİS örgütsel performans için önemli bir alternatif olmuştur.

İşletmenin sahip olduğu "insan sermayesi" kavramının geçmişi 1960 yıllara kadar dayandırılmıştır (Jackson, Schuler ve Jiang, 2012). Ancak özellikle kaynak tabanlı görüş, kaynak ihtiyacının yönetim politikaları ve prosedürlerinin birincil belirleyicisi olduğunu ileri sürerek (Wernerfelt, 1984) insan sermayesi kavramının ön plana çıkmasına sebep olmuştur. Örgütlerin kıt, değerli, taklit edilemez ve ikame edilemez kaynaklar üzerinde kontrol kazanarak ve elde tutarak (Barney, 1991) ve ardından yetenekler kavramının detaylandırılmasıyla (Amit & Schoemaker, 1993; Eisenhardt & Martin, 2000) başarılı oldukları önermesi, stratejik İK yönetimi kavramı içinde kaynak temelli görüş için merkezi konuma gelmesi önceki bölümde vurgulanmıştır.

Bir firmanın ekonomik değer yaratmak için kullanabileceği kaynaklar arasında işgücünü oluşturan insanlar da vardır. İK yönetimi sistemleri, bu temel kaynakları elde etmek ve dönüştürmek için kullanılan faaliyetleri temsil eder (Lado ve Wilson, 1994). Etkili İK yönetimi uygulamaları, işletmelerin insan sermayesini edinmelerini ve organizasyonel esneklik gibi üst düzey yeteneklere ve yetkinliklere dönüştürmelerini sağlar (Schuler, 1986). Sonuç olarak, İK yönetimi sistemlerinin örgüt etkinliğine nasıl ve neden katkıda bulunduğuna ilişkin açıklamalar, bireysel çalışanların davranışlarını ele alan ve yukarda açıklanan AMO ve KSA benzeri modellerle açıklanmıştır.

Barney ve Wright (1998) çalışmasında insan kaynaklarının rekabet avantajı elde edilmesinde, nasıl stratejik bir rol oynadığı incelenmiştir. İlgili çalışmada, KTG önemli çerçevelerinden biri olarak kabul edilen VRIN yaklaşımına bağlı olarak, insan kaynağı sorgulanmış ve örgütlerin rekabet avantajı elde etmelerinde rolü irdelenmiştir. Buna göre hem insan sermayesi hem de YPİSnin önemi vurgulanmıştır. Barney ve Wright (1998) çalışmasının önemli bir katkısı YPİS uygulamalarının tekilsel olarak değil bir sistem olarak, örgüt kültürüne gömülü şekilde sahip olunmasının önemi vurgulanmış olası ve tekil uygulamaların kolaylıkla kopyalanabileceği ifade edilmiştir.

İşletmelerde üst düzey yöneticilerin insan kaynaklarının ekonomik değerini farkında olması öncelikli olarak bu kaynağın stratejik olarak yönetilebilmesi için ön koşuldur (Ullrich, 1997). Reichheld (1996) çalışması insan kaynaklarının en bariz biçimde,

firmalara verimlilik, müşteri seçimi, müşteriyi elde tutma, müşteri yönlendirme ve çalışan yönlendirme açısından katkıda bulunduğunu göstermiştir.

Stratejik İK yönetimi ile insan sermayesi entegrasyonuna odaklanan Boon vd. (2018) çalışmasında Barney ve Wright (1998) çalışmasında VRIN çerçevesine atıfta bulunarak, insan kaynaklarından rekabet avantajı elde etmek için, bir firma bu kaynakları yayılma ve taklitten koruması gerektiğini ifade etmiştir. Yine insan kaynaklarının bilgi, beceri, yetenek vb. özelliklerinin belirlenmesi bunların işletme içinde tutulmasının kritikliği, gerektiğinde eğitim ve benzeri gelişim programları sistemsel olarak işletme kültürüne gömülü hale getirilmesinin önemi vurgulanmıştır. Bir firmanın insan sermayesi kaynaklarını rakiplerin taklidine karşı korumada genellikle üç faktörün önemli bir rol oynadığı öne sürülmektedir: firma özgüllüğü, sosyal karmaşıklık ve nedensel belirsizlik olarak açıklanmış, firma özgüllüğünün - insan sermayesinin yalnızca belirli bir firmada uygulanabilir olma derecesinin- hareketlilik seçeneklerini sınırladığı ileri sürülmektedir, çünkü diğer firmalardaki tazminat, insan sermayesi ile ilişkili daha düşük 'kullanım değeri' nedeniyle daha düşük olacaktır (Coff ve Kryscynski, 2011). Sosyal karmaşıklık, bir firmadaki bireylerin meslektaşları ve diğer maddi olmayan ve maddi kaynaklarla karmaşık bağlantılara ne ölçüde gömülü olduğu ile ilgilidir (Barney, 1991). Karmaşıklık, rakiplerin insan sermayesi kaynaklarını kopyalamasını daha zor hale getirir ve bireylerin belirli bir performans düzeyine ulaşmak için sisteme bağımlı olabileceği bir firma biçimi olarak hizmet edebileceği olarak ifade edilmiştir (Coff & Kryscynski, 2011) . Kaynakların belirsizliği ile ilgili klasikleşmiş bir çalışma olan Lippman ve Rumelt (1982) de belirli kaynaklar ve örgütsel performans arasında nedensel bağlantılar kurmak zor olduğunda nedensel belirsizlik mevcut olduğunu açıklamıştır.

3.7. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin İK Uygulamamalarındaki Önemi ve Rolü

İnsan kaynakları ile ilgili literatür bölümünde İK biriminin işletme üst yönetiminde yer alma süreci içinde gelişmeler paylaşılmıştı. İK yöneticilerinin işletme üst yönetiminde sesini duyurabilmesi ve üst yönetimde bulunabilmesi çok önemli aşamalardan geçilerek meydana gelmiştir. İşletme içinde İK yöneticilerinin ortaya koyduğu tüm uygulamaların diğer yönetim kadrosunun sahiplenmesi ve sistematik şekilde işletme kültürüne nüfuz etmesi özellikle yönetici kadronun bu presedür,

kural, uygulama ve sistem yani İK yönetiminin bütününe sahip çıkılmasıyla gerçekleşebilir (Ostroff ve Bowen, 2016; Steffensen vd, 2019).

Steffensen vd. (2019) çalışmasında özellikle İK mimarisinin bütüncül olarak öneminin vurgulandığı çalışmada, İK açısından vurgusu yapılsa da İK yöneticilerine odaklanan akademik çalışmaların eksikliği ve azlığı vurgulanmıştır. Yine yakın dönem çalışmalardan Macke ve Genari (2019) çalışmasında liderlik, sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminde çok önemli bir rol oynadığını, resmi ve net bir liderlik tanımı aslında sürdürülebilirlik ilkelerinin insan kaynakları yönetiminde uygulanması için çok önemli bir unsur olduğunu ifade etmiştir. Güncel çalışmalardan Han vd (2017) çalışmasında işletmeler İK sistemlerinin uygulamalarında YPİSnin birim yöneticilerinin transformasyonel liderlik özelliklerine ve ekip performansına etkileri araştırılmıştır. Yine bir diğer güncel çalışmada McClean ve Collins (2018) çalışmasında İK uygulamalarının, karizmatik lider özelliklerine sahip CEO sahip şirketlerde etkileşimi araştırılmıştır.

4. HALKA AÇIKLIK VE KURUMSAL YÖNETİM

Küreselleşme ile beraber finansal kaynakların en fazla getirisi olan piyasalara kayması, örgütler için farklı finansal kaynaklara erişme imkanı sağlarken diğer taraftan kurumsal yönetim mekanizmalarının sağlanması da önemli bir piyasa talebi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bölümde halka açıklık ve kurumsal yönetim kavramları açıklanacaktır.

4.1. Halka Açıklık

Küreselleşmenin getirdiği önemli bir sonuçta dünya ekonomilerinin birbiri ile olan entegrasyonunun sağlanması olmuştur. Bu bağlamada ülke sermaye piyasalarının, dünya ekonomileri ile entegre olması ve ülkelerin ticari, hukuki ve siyasi birlikteliklere gitmesi bu sürecin bir parçası olarak görülmüştür. Dünyada sermaye dolaşımı da doğal olarak küreselleşmeye bağlı olarak ülkelerin finansal entegrasyonuna hizmet etmektedir. Diğer taraftan ülkeler temel olarak coğrafi konumlarına dayalı ekonomik ve hukuki zeminlerde bir araya gelip kendilerini konumlandırmaktadır.

Günümüzde özellikle gelişmekte olan ülkelerde yaşanan sermaye yetersizliği bu ülkelerin ekonomilerinin büyümesi sürecinde en önemli sorun olarak görülmüştür. İşletmelerin yeni yatırımlar yapmak için, özellikle Türkiye gibi ülkelerde, yüksek faiz oranlarına maruz kalması yeni arayışlara sebep olmuştur. Halka açılma bu sebeple çok değerli bir çözüm olarak işletmelerin önünde önemli bir alternatif haline gelmiştir. Küreselleşme ile beraber, uluslararası alanda firmalara rekabet avantajı sağlayacak, onların ihtiyaç duyduğu kaynaklara erişimini sağlayacak arayışlar bu sebeplerle çok değerlidir.

Son yıllarda işletmenin finansman açığı temininde uygulamış olduğu yöntemlerden en önemlisi halka arz yoluyla hisse senedi ihraç edilmesidir (Otlu ve Ölmez, 2011). Ülkemizde, firmaların belirli aşamaya geldikten sonra özellik ihtiyaç duydukları finansman kaynağını sermaye piyasasından temin etme yoluna gittikleri görülmektedir. Halka açılma, anonim şirkete ait hisselerin belirli kanunlar ve

yönetmeliklere bağlı olarak yetkilendirilmiş bir borsada sürekli işlem görmesi şeklinde tanımlanmıştır (Akbulak, 2005). Bu yapı Türkiye'de Borsa İstanbul'dur. Hisseleri halka arz edilen işletmeler Borsa İstanbul bünyesinde hisseleri alınıp satılır hale gelir.

Özellikle son yıllarda döviz kurlarında yaşanan artış ve aynı süreçte faiz oranlarının artması, işletmeleri alternatif sermaye arayışına itmiştir. Bunun sonucu olarak özellikle son yıllarda gittikçe artan sayıda işletmenin kaynak arayışında halka arzı tercih ettiği görülmektedir. Buna göre, 2017'de sadece üç firma halka arz edilmişken bu sayı, 2018'de dokuz, 2019'da altı, 2020'de sekiz ve 2021 yılı ilk 4 ayında onüç olmuştur (15.05.2021, https://www.dunya.com/foto-galeri/ekonomi/iste-2021de-halka-acilan-13-sirket-ve-hisse-performanslari-galeri-620108).

Türkiye'de, sermaye piyasaları özellikle 2000'li yılların başından itibaren hukuki zeminde değişime sahne olmuştur. Türkiye'nin Avrupa Birliğine (AB) katılım sürecinin bir parçası olarak, sermaye piyasaları alanındaki mevcut düzenlemelerin AB müktesebatına uyumlu hale getirilmesi ve Türk sermaye piyasalarının küresel pazarlara entegrasyonunu sağlayarak rekabet gücünü artırmak amacıyla, 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'nu yürürlüğe koyulmuştur. Yasada, organize piyasaların kurulması konusunda liberal bir anlayışla birlikte İMKB'nin de Borsa İstanbul olarak yeniden yapılanması düzenlenmiştir. Bu doğrultuda ülkemizde, Borsa İstanbul A.Ş.'ye ait paylarının bir kısmı Hazine'ye ait olan ve özel hukuk hükümlerine tabi bir anonim şirket olarak yapılandırılmıştır (https://borsaistanbul.com/tr/sayfa/18/hukuki-cerceve, 11.10.2020).

Sermaye piyasalarında ortaya çıkan tüm bu hukuki ve idari kararlar, işletmelerin kurumsal yönetim olarak tanımlanan belirli ilkelere bağlı olarak yönetilmesini doğurmuş ve teşvik etmiştir.

4.2. Kurumsal Yönetim

Özellikle son yıllarda giderek önemi daha fazla vurgulanan ve artan kurumsal yönetim kavramının ilkeleri, ulusal ve uluslararası kriterlere göre farklı biçimlerde açıklanmıştır. Kurumsal yönetimin net bir tanımına ulaşmak pek mümkün olmasa da belirli ilkelerinin güçlü bir şekilde kabul gördüğü ve ilgili kurumlar tarafından da vurgulanmıştır. TÜSİAD (2009) raporunda kurumsal yönetim bir kurumun, beşeri ve

mali sermayeyi çekmesini, etkin çalışmasını, ait olduğu toplumun değerlerine saygı göstermesini, uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasını sağlayan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamalar, olarak tanımlanmıştır. Bursalı (2018) çalışmasında, kurumsal yönetim kavramı ile beraber hiç şüphesiz yönetim kurulu, üst düzey yöneticiler, denetçiler, finansal danışmanlar, yasa koyucular, yatırımcılar ve diğer paydaşlar gibi kurumsal yönetim katılımcıları tarafından etkilenen ve onları etkileyen kurumsal düzenlemeler ve mekanizmalar çerçevesinde ele alınması yaklaşımının öneminin arttığını ortaya koymuştur. Diğer taraftan Shleifer ve Vishny (1997) çalışmasına kurumsal yönetimi yatırımcı perspektifinden ele alarak, şirketlere yatırım yapan yatırımcıların yatırımlarını geri alabilmeleri için uyması gereken kurallar ve tüzükler bütünü olarak tanımlamıştır.

Kurumsal yönetim anlayışında paydaşlar kilit kavramlar arasında yer almaktadır. Aktan (2013) çalışmasında paydaşlar, işletme faaliyetleri ile doğrudan veya dolaylı olarak ilişki içerisinde olan ve şirketin iyi yönetilmesinden olumlu, kötü yönetilmesinden olumsuz etkilenecek kişi veya kurumlar olarak tanımlanmıştır. Bu çerçevede bakıldığında bireysel ve kuramsal yatırımcılar, hissedarlar, yöneticiler ve finansmanla ilgili bütün çevrelerin gündeminde birinci sırada yer aldığını belirtmiştir (Karadeniz, 2015). Bu bağlamda kurumsal yönetim, işletmenin amaçları ve hedefleri doğrultusunda, hissedarlar, yöneticiler, paydaşlar, müşteriler, borç verenler ve devlet gibi tüm çıkar gruplarının haklarının korunması, eşit davranılması, hesap verilebilirlik, şeffaflık, sorumluluk, kamuyu aydınlatma gibi kavramların üzerine kurulu olan ve taraflar arasındaki ilişkileri düzenleyen bir yönetim anlayışı olarak tanımlanmıştır (Ersoy vd., 2011).

4.3. Kurumsal Yönetimin Önemi

Kurumsal yönetim kavramını en geniş tanımda iyi bir şirket yönetimi için gerekli olan resmi ve resmi olmayan kuralların tamamı olarak değerlendirmek mümkündür. Bu tanıma ulaşılmasının nasıl ortaya çıktığı, kurumsal yönetimin önemini tetikleyen sebepler incelendiğinde tespit edilebilir. Özellikle ABD ve İngiltere'de 1980 ve 1990'larda gerçekleşen beklenmedik şirket iflasları, kurumsal yönetim anlayışının gelişmesine ve ilerleyen bölümlerde açıklanacak kurallara bağlanmasına sebep olmuştur. İngiltere'de 1990' lı yılların başında halka açık şirketlerde (Polly Peck, Maxwell Communications, Coloroll vb) yaşanan ani iflas süreçleri sonrasında, halka

açık şirketler ile ilgili düzenlemelere ön ayak olacak çalışmalar ve raporlar yayınlanmıştır. Cadbury Raporu, Turnbull Raporu ve Hampel Raporu gibi raporlar, bilahare sermaye piyasasını düzenleyen kurumlar tarafından da kabul görmüş, raporlarda ki öneriler dikkate alınarak etkin kurumsal yönetim uygulamalarına yönelik araştırmaların yapılması sağlanmıştır. Yine İngiltere'de yaşanan bu tarz beklenmedik iflas olayları 2000' li yıllarda Amerika' da ortaya çıkmıştır. Şirket büyüklüğü ve piyasaya etkisi açısından hiç şüphesiz Enron enerji şirketi skandalı yanında, Adelphia ve Worldcom gibi şirket skandalları sonrasında muhasebe kayıtlarında, şirket hissedarlarının ve menfaat sahiplerinin çıkarları için düzeltmeler yapıldığı mazereti ortaya atılmıştır. Ortaya konulan buna benzer şirket skandalları, işletmelerde kilit pozisyondaki yöneticilerin görev ve sorumluluk alanları ile şirketlerdeki denetim mekanizmalarının yeterli çalışıp çalışmadığı yönündeki şüpheleri beslemiş ve kurumsal yönetim anlayışına dikkat çekmiştir (Doğan, 2007).

Özellikle sermaye piyasalarının gelişimi için büyük önem arz eden halka açık şirketlerin uyması gereken kurallar, şirketlere yararı olduğu kadar toplumların gelişiminde de yararı bulunmaktadır. Etkili kurumsal yönetim anlayışı ile yönetilen şirketler, düşük sermaye maliyeti, likidite ve finansal olanakların artması ile krizlerin daha kolay atlatılabilir ve sermaye piyasaları tarafından kabul edilebilir olmaları anlamını taşır. Sermaye piyasalarında yatırımcı güveninin sağlanabilmesi ve yatırımcı çekilebilmesi kurumsal yönetim ilkelerinin benimsendiği piyasalarda gerçekleşebilir. Ayrıca kurumsal yönetim anlayışına sahip firmalar, dış yatırım çekilebilmesi, sermayenin yurt dışına kaçmasının önlenmesi ve hatta yabancı sermaye yatırımlarının ülkeye çekilmesi, ekonominin ve piyasaların rekabet gücünün artması, kaynakların daha etkin bir biçimde dağıtılması, refah seviyesinin artması ve devamlılığının sağlayabileceği açıklanmıştır (SPK, 2005).

Alp ve Kılç (2014) çalışması kurumsal yönetimin iyi tasarlanması ve uygulanması sonucunda bir çok faydasının olduğunu açıklamıştır. Bu doğrultuda;

- Şirket performansı ve operasyonel etkinlikte artış,
- Sermaye piyasalarından rahat fon sağlama,
- Sermaye maliyetlerinin düşürülmesi ile varlıklardaki değer artışı,
- Daha fazla itibar ve tanınırlık olarak sınıflandırmak mümkündür.

Bir diğer önemli çalışmada Aktan (2013) kurumsal yönetim amaçlarını sıralamıştır:

- Şirket tepe yönetimin güç ve yetkilerinin keyfi kullanımının engellenerek, kendilerine menfaat sağlamalarının önüne geçilmesi,
- Yatırımcıların haklarının korunması,
- Şirket pay sahiplerinin eşit ve adil muamele görmelerinin sağlanması,
- Şirketle doğrudan ilişki içinde olan tüm menfaat sahiplerinin haklarının korunması ve güvenceye alınması,
- Şirketin faaliyetleri ve finansal durumuyla alakalı kamuoyunun zamanında ve eksiksiz olarak bilgilendirilmesice şeffaflığın sağlanması,
- Yönetim kurulunun yetki ve sorumluluklarının açık ve net olarak belirlenmesi,
- Şirket tepe yönetiminin almış olduğu karar ve eylemler için hissedarlara ve tüm paydaşlara hesap verme yükümlülüğünün sağlanması,
- Vekalet maliyetlerinin azaltılmaya çalışılması,
- Şirket gelirlerinin hissedarlara ve diğer menfaat sahiplerine hakları oranında paylaşımının sağlanması,
- Azınlık hisselerinin, büyük hissedarlar tarafından ele geçirilmesinin önlenmesi,
- Uzun vadeli kurumsal yatırımcılar için güvenin sağlanması ve sermaye maliyetlerinin düşürülmesi, hisse senedi ihracı ile finansman kaynaklarına erişim olanaklarının artırılması,
- Şirketi yöneten profesyoneller ile risk alan sermayedarların çıkar çatışmalarının kurallara bağlanarak kontrolünün sağlanmaya çalışılması

4.4. Kurumsal Yönetim İlkeleri

Küreselleşmenin meydana getirdiği en önemli sonuçlardan biri olan sermaye hareketliliği olmuştur. Bunun sonucunda sermaye sahiplerinin yatırım kararlarından başlayarak tüm süreçlerin hem bir bilgi üzerine inşa edilmesi hem de menfaat sahiplerinin korunduğu belirli düzenlemelerin yapılmasına yol açmıştır. Bu bakış açısına uygun olarak kurumsal yönetim ile ilgili bir diğer mevcut veya potansiyel

yatırımcıya güven vererek, şeffaf ve doğru açıklamalarla, sermaye maliyetini düşürmek ve kişisel veya kurumsal yatırımcıları istikrarlı bir finans kaynağı haline getirmektedir (Koçel, 2011). İşte bu bağlamda kurumsal yönetimi kavramının geçmişten beri en önemli ilkeleri olarak kabul edilen (i) şeffaflık ve kamuyu aydınlatma, (ii) yönetim kurulunun hesap verebilirliği, (iii) yönetim kurulunun görev ve sorumluluğu ve (iv) adillik ve eşitlilik kavramları genel ilkeler olarak kabul edilmiştir (Yıldırım, 2007).

4.4.1. Şeffaflık İlkesi

Şeffaflık ilkesi, özellikle Enron skandalı sonrasında firma ile ilgili açıklanabilir bilgilerin doğruluğuna odaklanmıştır. Şeffaflık firmanın finansal performansı, kurumsal yönetişimi, hissedarlık yapısı, iş ve faaliyetleri hakkında yeterli doğru bilginin zamanında açıklanmasıdır (TÜSİAD, 2002). Şeffaflık ilkesinde, şirket faaliyetlerine ait tüm bilgilerin, şirket pay sahipleri ile muhtemel yatırımcıların bilgilerinin kamuoyu ile paylaşılması istenmiştir. Türkiye'de sermaye piyasalarının düzenleyicisi olan SPK tarafından hazırlanan kurumsal yönetim ilkelerinde şeffaflık ilkesi, "ticari sır niteliğindeki ve henüz kamuya açıklanmamış bilgiler hariç olmak üzere, şirket ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulması yaklaşımı" olarak tanımlanmıştır (SPK, 2005:3).

Bilgiye ulaşmada yaşanan teknolojik gelişmeler sayesinde, işletmelere ait bilgilerin kolaylıkla raporlanıp güncellendiği ve ulaşılabilirliklerinin sağlanmaktadır. Bu sebeple, işletmeler için rekabet avantajı sağlayabilecek mahrem bilgilerin rakipler ve piyasadaki belirli potansiyel rakipler tarafından bilinmemesi ve bazı bilgilerini rakiplerinden saklanması ticari sır kavramı içinde değerlendirilmiştir. Dolayısıyla şeffaflık ilkesinin yerine getirilmesi ile ticari sırların korunması arasında uyum ve denge önemi vurgulanmıştır (Doğan, 2007).

Bu bağlamda halka açık firmaların, belirli düzenlemelere bağlı olarak dönemsel olarak bilanço, gelir tablosu, faaliyet raporları ve belirli faaliyetler ile ilgili olarak gerek kamuoyu aydınlatma platformu ve ilgili mecralarda belirli yönetmeliklere bağlanmıştır (Aktan (2013).

4.4.2. Hesap Verebilirlik İlkesi

Hesap verilebilirlik ilkesi şeffaflık ilkesinin uygulanmasının devamı niteliğinde, işletme faaliyet sonrasında yöneticilerin kendi yetki ve sorumlulukları bağlamında, aldıkları kararların ve kararların dayanaklarının açıklanması hesap verilebilirlik ilkesi olarak tanımlanmıştır (Aktan, 2013). Bir başka yönüyle hesap verilebilirlik, yönetim kurulunun aldığı yönetime ilişkin karar, kural ve sorumlulukların sadece genel kurula değil, tüm firma paydaşlarına karşı hesap verilmesi ilkesi olarak da ifade edilmiştir (SPK, 2003). Hesap verebilirlik ile işletmeler meşruluk kazanmak için, işletme faaliyetleri ile ilgili doğru, tam ve önyargısız bilginin, ticari sır kavramı dikkate alınarak, topluma ve paydaşlara akışını kanunlara ve yönetmeliklere gerçekleştirerek, işletme faaliyetlerinden kaynaklanan sonuçlarının sorumluluğunu üstlenmiştir (Apaydın, 2007). Böylece, yöneticilerin karar alma süreçlerinde beklenmedik eğilimlerin ve açıklanması zor sonuçların önceden önüne geçilerek, kurumsal yönetim süreçlerini tetikleyen ve giriş bölümünde bahsedilen şirket skandallarından olan yöneticilerin kendi çıkarlarını şirket çıkarlarının önünde tutmaları eğiliminin ve hissedarlarla yöneticiler arasında yaşanan çıkar çatışmalarının azalması amaçlanmıştır (Doğan, 2007).

4.4.3. Sorumluluk İlkesi

Sorumluluk ilkesi Aktan (2013) tarafından işletme faaliyetlerini ve davranışlarını yürütürken alınan kararların ve uygulamaların şirketin ana sözleşmesine, mevzuata, yönetmeliklere, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunun sağlanması olarak ifade edilmiştir. Diğer SPK (2005:3) sorumluluk ilkesini "şirket yönetiminin anonim şirket adına yaptığı tüm faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye ve şirket içi düzenlemelere uygunluğunu ve bunun denetlenmesini" olarak tanımlamıştır. Sorumluluk ilkesi, işletmelerin paydaşları için değer yaratırken, ilgili kanun, tüzük, yönetmelik ve düzenlemelere uyumlu şekilde faaliyetlerini yerine getirmesini içerir (Doğan, 2003). Bu özelliği ile kurumsal yönetimin, kurumsal sosyal sorumluluk özelliği olarak ifade edilmekte olup, işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken sadece kendi amaç ve hedefleri değil, içinde bulundukları çevre ve topluma karşı hassas ve saygılı olmaları için vurgulanmıştır.

4.4.4. Adillik İlkesi

Adillik ilkesi aynı zamanda eşitlik ilkesi olarak ifade edilmiş, işletme hissedarları ile paydaşları arasında dengeli bir yaklaşım oluşturulması olarak görülmüştür (Aktan, 2013). Özellikle şirketlerin çoğunluk hissedarları ile azınlık ve yabancı hissedarlar başta olmak üzere tüm hissedarların sahip oldukları haklarının korunması, haklarının kullanılabilmesi, ilave olarak işletme faaliyetleri için çok önemli olan tedarikçilerle yapılan sözleşmelerin adil biçimde uygulanması adillik ilkesi altında ifade edilmiştir. İlave olarak işletme yöneticilerinin işletme ile ilgili faaliyetler sırasında, alınacak kararlardan etkilenecek paydaşlara eşit uzaklıkta olmasını ve sadece belirli bir kesimin değil, firmanın varlığını sürdürmesi için gerekli tüm tarafların haklarının gözetilmesine olanak tanımaktadır (Doğan, 2007; SPK, 2005).

Kurumsal Yönetim ile ilgili çok farklı bakış açıları mevcut olduğu ifade edilmiştir. Yukarıda açıklanan ve genel kabul görmüş ilkelere ek olarak bazı yaklaşımlar sosyal farkındalık ilkesi, bağımsızlık ilkesi ve disiplin ilkesini de ifade edilmiştir.

4.5. Kurumsal Yönetim Çevresi

Kurumsallaşmayı gerçekleştiren örgütlerin yüksek rekabet düzeyine ulaşan günümüz ekonomilerinde ve değişen çevre koşullarına uyum sağlamaları daha kolay olduğu ortaya konulmuştur. Bir örgütün stratejik amaç ve hedeflerine uygun şekilde yapılandırılması, çalışanların iş ve görev tanımlarının yönetmeliklere ve prosedürler bağlanması, yetki ve sorumlulukların her kademede ayrıntılı olarak tasarlanmış olması profesyonel bir yönetimin temel unsurları olarak kurumsal yönetimi işaret ettiği kabul edilmiştir. Bu açıdan kurumsal yönetim bir işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmak için sahip olduğu kaynakları kullanarak, önceden ayrıntılı olarak tasarlanmış politikalarla, standartlarla, süreçlerle iş yapma şeklinin benimsenmesini, kurumun kendisine has bir kültür oluşturması ve böylece kendisini diğer işletmelerden farklılaştıran bir yapıya sahip olması da kurumsallaşma olarak ifade edilmiştir (Yıldırım, 2007).

Halka açık firmaların yani Borsa İstanbula kota edilen firmaların uyması gereken kanun, tüzük, yönetmelik ve tebliğler noktasında bir üst mercii, ülkemizde sermaye piyasalarını düzenlemelerini yürüten Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) dur. SPK'nın kurumsal yönetim ilkelerini 4 ana başlıkta ele aldığı görülmektedir;

(1) Pay sahipleri: Kurumsal yönetim çerçevesi, azınlık ve yabancı pay sahipleri de dâhil olmak üzere tüm pay sahiplerinin haklarını korumalı, haklarını kullanmalarını kolaylaştırmalı ve pay sahiplerinin adil muamele görmelerini sağlamalıdır. Tüm pay sahipleri haklarının ihlal edilmesi halinde geçerli bir telafi imkânına sahip olmalıdır.

(2)Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık: Kurumsal yönetim çerçevesi şirketin finansal durumu, performansı, ortaklık yapısı ve yönetimi dâhil olmak üzere şirkete ilişkin her türlü önemli konuda zamanında ve doğru açıklamaların yapılmasını sağlamalıdır.

(3) Menfaat sahipleri: Kurumsal yönetim çerçevesi, menfaat sahiplerinin kanun veya karşılıklı anlaşmalar ile tesis edilmiş haklarını tanımalı ve şirketler ve menfaat sahipleri arasında servet ve istihdam yaratmada etkin işbirliğini ve finansal açıdan sağlam şirketlerin sürdürülebilirliğini teşvik etmelidir.

(4) Yönetim Kurulu: Kurumsal yönetim çerçevesi, şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin gözetimini ve yönetim kurulunun şirkete ve pay sahiplerine karşı sorumluluğunu sağlamalıdır.

biçiminde oluşturulmuştur (SPK, 2014). BİST endeksinde bulunan firmaların geçmişten günümüze belirli bir derecede SPK'nın belirlediği kurallara bağlı olmak zorunda olduğu görülmektedir. Mesela borsada işlem gören halka açık şirketler 2005 yılından itibaren 'Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporlarını" internet sitelerinde açıklamaya başlamışlar ve uydukları hususlar ile uymalarının tavsiye edildiği ilkelere uyup uymadıklarına ilişkin açıklamalarını gerekçelerini ve yıllık faaliyet raporlarında belirtmekle yükümlü tutulmuşlardır. Zira bu ilkelerden bir kısmına uyum mecburi iken diğer bir kısmına uyum konusu hala tavsiye niteliğinde olup, uyup uymama durumu gönüllülük esasına dayanmaktadır (Bursalı, 2018). Halka açık firmaların özellikle SPK ve BİST kriterlerine uyması ile ilgili kriterlerin birçoğu bu firmaların, kurumsal yönetim olarak tanımlanan ve yukarıda ifade edilen yönleri ile diğer firmalardan belirli oranda farklılaştığı görülmektedir. BİST bünyesinde bulunan halka açık firmaların kurumsal yönetim ilkelerine uyma zorunluluğu ile diğer firmalardan ayrışması söz konusudur.

5. ÖRGÜTSEL PERFORMANS

Yönetim alanında yapılan araştırmalarda, en nihai bağımlı değişkenin örgütsel performans olması gayet normal ve beklenen bir durumdur. Neticede örgütsel performans kaçınılmaz olarak örgütün varoluş doğasına en uygun değerlendirme kriterlerinin başında gelir. Bu bölümde Örgütsel performans kavramı incelenecektir.

5.1. Örgütsel Performans Kavramı

Müşteriler için pazar rekabeti, örgütsel girdiler ve sermaye, örgütsel performansın işletmelerin hayatta kalması ve başarılı olması için temel gösterge olmasına yol açar. Bunun sonucunda modern endüstriyel faaliyetlerin ana amacı olarak, örgütsel performans çok net bir biçimde birçok akademisyenin etkilemek istediği, amaç olarak ortaya koymaya ve ulaşmaya çaba gösterdiği bir nihai sonuç olarak karşılaşılır. İşletme fonksiyonlarının her biri, insan kaynakları, üretim, ar-ge, pazarlama, satış, finans vs. netice olarak örgütsel performansa katkıları bağlamında değerlendirilir (March ve Sutton, 1997; Richard vd. 2009). Tamda bu noktada, bahsi geçen performansın nasıl ölçülebileceği ile ilgili yaklaşımlar ortaya çıkar. Tüm bunlara rağmen, birçok akademisyene göre yönetim alanında yapılan araştırmalarda bağımlı değişken olarak ortaya konan performans kavramı çok fazla irdelenmemiştir (Richard vd.,2009).

Örgütsel performans örgütsel araştırmalarda en yaygın kullanılan bağımlı değişkenlerden biridir ancak tüm bunlara rağmen aynı zamanda bir taraftan en kesin, diğer taraftan geniş tanımlı bir kavram olarak da değerlendirilebilir. Zira akademik yazında performans tanımlamalarının ne kadar çeşitli olduğu kolayca görülebilir (Rogers ve Wright, 1998). Stratejik yönetim literatüründe, dikkatin bu yapıya odaklanması, neredeyse tamamen finansal performans ölçütleriyle ilgilidir. Kavramsal olarak örgütsel performansı tanımlayan Alchian ve Demsetz (1972), bir örgüt tarafından üretilen değerin, örgütten alınması beklenen değer karşılaştırılması olarak tanımlanmıştır. Venkatraman ve Ramanujam (1986), performansın dar bir

tanımının, firmanın ekonomik hedeflerinin yerine getirilmesini yansıttığı varsayılan basit sonuca dayalı finansal göstergelerin kullanımına odaklandığını göstermektedir. Literatür İK Yönetimi performansına yönelik çalışmaların örgütsel performans yapısı için katı olmayan ve farklı performans hedefleri belirlenmesinin yaygın olduğu görülmektedir. Bazı çalışmalar, çalışanların memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, yöneticilerin şirketin performansı hakkındaki algıları, devamsızlık, çalışan bağlılığı ve diğer davranış yönleri gibi firmaların performansını değerlendirmek için sübjektif önlemler kullanmıştır. Diğer çalışmalar, finansal ve piyasa göstergeleri gibi firmaların performansını değerlendirmek için çeşitli objektif önlemlere atıfta bulunmaktadır. Sonuç olarak, örgütsel performans ile ilgili ortak bir teori yoktur ve araştırmacılar bu yapıyı ölçmek için farklı göstergeler veya değişkenler kullanmaktadır. Bu nedenle, birçok akademisyen kesin bir örgütsel performans teorisi çağrısı da vardır (Janssens ve Steyaert, 2009). Tüm bu sebeplerden ötürü İK yönetimi araştırmacıları ve uzmanları bu boşluğu doldurmada çok önemli ve özel bir değerlendirme yapabilirler.

Herhangi bir işletmenin temel stratejik hedefi, hissedarlar için daha yüksek finansal performans veya karın maksimize edilmesidir (Becker ve Huselid, 1998; Paul ve Anantharaman, 2003). Bununla birlikte, kuruluşun nihai amacına, yani kârına ulaşmak, açıkça örgütsel performansının ne dereceye ulaştığına bağlı olacaktır (Delaney ve Huselid, 1996; Delery, 1998).

Örgütsel performans genellikle aşağıdaki gibi endekslerle gösterilir:

- Etkililik: Örgütün kuruluş hedeflerine ulaşması (Dyer ve Reeves, 1995; Ostroff ve Schmitt, 1993)
- Verimlilik: Örgütün hedeflerine ulaşmak için kaynakların mümkün olan en az miktarda ve oranda kullanılması (Dyer ve Reeves, 1995; Rogers ve Wright, 1998)
- Gelişme: Örgütün gelecekteki fırsatları ve zorlukları karşılayabilecek kapasitede gelişebilmesi (Phillips, 1996)
- Memnuniyet: Tüm katılımcıların - paydaşları, çalışanları, müşterilerin memnun olması (Delaney ve Huselid, 1996)
- Yenilik: Ürünler ve süreçler için (Guest, 2001)
- Kalite: Yüksek kaliteli ürünlerin yüzdesi (Delaney ve Huselid, 1996; MacDuffie, 1995; Richardson ve Thompson, 1999).

Tüm bu alanlardaki araştırmaların nihai amacı, işletmelerin karlılıklarını ve uzun vadeli hayatta kalmalarına yardımcı olmak için örgütsel performansın nasıl geliştirilebileceğini, şekillendirilebileceğini ve sürdürülebileceğini açıklamaya odaklanmaktadır (Bititci vd. 2011; March ve Sutton, 1997). Genel itibariyle örgütsel performans, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılma derecesini değerlendirebilen hem finansal hem de finansal olmayan göstergeler topluluğu olarak tanımlanmaktadır (Kaplan ve Norton, 1992). Bazı akademisyenler örgütsel performans ile örgütsel etkinlik arasında ayrım yaptılar (Richard vd. 2009). Örgütsel performansın, finansal performans, ürün piyasası performansı ve hissedarların geri dönüşünü ifade ederken, organizasyonel etkinliğin, finansal performansın yanı sıra, operasyonların etkinliği, müşteri memnuniyeti, kurumsal sosyal sorumluluk ve diğer de dâhil olmak üzere daha geniş göstergeler içeren daha geniş bir kavramı temsil ettiği iddia edilmektedir.

Diğer taraftan günümüzde performans ölçümü ve performans yönetimi uygulamaları, kamu sektörü de dahil olmak üzere tüm sanayi ve ticaret sektörlerinde yaygındır. Ancak, 21. yüzyıla doğru ilerledikçe, hem doğal hem de iş anlamında dünyanın değiştiğine dair artan bir inanç var. Küresel ısınma, çevresel hususlar ve gezegenimizin sürdürülebilirliği gibi konular, bireysel vatandaşlardan küçük ve çok uluslu işletmelere, kamu görevlilerine ve politikacılarına kadar herkes için kilit kaygılar haline geliyor. Hızla gelişen teknolojiler, küreselleşmenin artması ve ticaret engellerinin ortadan kaldırılmasıyla, kurumların yönetilme şeklinde hızlı değişimler görülmektedir (Bititci vd. 2011) .

Operasyonel olarak, uygulamalı araştırma amaçları için örgütsel performans, finansal oranlar (örneğin varlıkların getirisi (ROA) ve özkaynak getirisi (ROE)), piyasa sonuçları (Tobin'in q, pazar payı, hisse senedi fiyatı ve büyüme), İK- ilgili sonuçlar (iş tatmini, bağlılık ve diğerleri) veya yasal sonuçlar (verimlilik, hizmet kalitesi, yeni ürün geliştirme ve diğerleri). Finansal performans göstergeleri, yayınlanan şirket tabloları veya borsalardan elde edilen veriler yardımıyla ölçülebilir. Önemli olarak, örgütsel performans ayrıca yöneticilerden veya diğer kilit bilgi kaynaklarından toplanan sübjektif bilgilere dayanarak da ölçülebilir, onlardan şirketlerinin pazar payı, karlılık, yenilikçilik çabaları, İK uygulamalarının performansı ve diğer benzeri özellikler gibi genel performanslarını derecelendirmelerini ister. Yöneticilerin eksikliklere dikkat çekmek konusunda isteksiz olabileceği ve bunun yerine kuruluşlarının performansını abartmaya çalışabileceği için objektif önlemlerin öznel tedbirlerden daha güçlü olduğu iddia

edildi (Bjorkman ve Budhwar, 2007; Fey vd., 2000). Richard vd. (2009) çalışması geçmiş çalışmaların, yaygın olarak kabul edilen ölçüm uygulamalarının sınırlı etkinliği ile örgütsel performansın çok boyutlu bir kavramsallaştırmasını ortaya koyduğunu öne sürmektedir. Daha teorik olarak yapılmış araştırmalar ve belirli bir araştırma bağlamında hangi önlemlerin uygun olduğunu saptamak için görüşmelerde bulunurlar.

5.2. Örgütsel Performans Kavramının Gelişimi

Endüstri Çağı, seri üretim modellerinin ortaya çıkması ve bunun sonucu olarak da emeğin uzmanlaşmasıyla birlikte önemli bir gelişim göstermiş, örgüt çalışanlarının iş tanımlamaları ve performans çıktıları ölçülmeye başlanmıştır. Bu dönemde parça başı işçiliği ödemesinden ücret sistemine geçiş görüldü ve çalışanların verimliliğini izlemek gerekli hale geldi (Johnson 1981). Örgütsel ve yönetsel karmaşıklığın artmasıyla birlikte birden fazla tesisin ortaya çıkması, güç ve kontrolün devredilmesine neden oldu. Bu, işletmelerin büyümesine bağlı, departmanlar, bölümler ve bölüm bütçelerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Chandler, 1977).

1950'lerde küreselleşmenin ilk aşamaları, kalite kontrolü, hareket zamanı çalışması, çeşitliliği azaltma vb. gibi verimlilik yönetimine daha sofistike yaklaşımların geliştirilmesine yol açtı: sermayedar yanında müşteri, çalışan, paydaş pahasına verimlilik artışları sağlandı. Bu süreçte bilanço, gelir tablosu, nakit akım tablosu temelli finansal göstergeler artan bir öneme sahip oldu (Johnson ve Kaplan, 1987) Firma performansına ilişkin erken düşünceye hâkim olan perspektiflerin çoğu, firma performansının belirleyicileri olarak pazar gücü ve endüstri yapısına vurgu yapan geleneksel ekonomi teorisine dayanmaktadır (Hitt vd. 2001). 1960'lar ve 1980'ler arasında, arz ve talebin ekonomik altyapısı arz tarafından talep tarafına geçtiği için, performans ölçümünün odağı kalite, zaman, esneklik ve müşteri memnuniyeti gibi performansın yeni boyutlarına yöneldi (Kaplan 1984). Bu çalışmalar ölçek ve kapsam ekonomilerini, performans için farklı firma düzeyinde stratejileri açıklamak için kanal ortakları genelinde işlem maliyetlerinin optimizasyonunu vurgulamaktadır. Neely vd. (1995) çalışması özellikle 1980 yıllardan itibaren, modern performans yönetim sistemlerinin (PYS) geleneksel etkinlik ve verimlilik ölçümlerinin ötesinde gelişmeye başladığını ileri sürerken, performansı izlemek, ilerlemeyi ortaya

çıkarmak, motivasyonu ve iletişimi geliştirmek ve sorunları teşhis etmek için yöneticilere önemli geri bildirim bilgileri sağlayabilir düşüncesi yayılmaya başlamıştır.

Temel olarak bu gelişmeler performans ölçümünde daha bütünleşik ve dengeli yaklaşımların geliştirilmesine öncülük etmektedir. Zira bu noktada, performans ölçümü literatürü daha önce stratejik kontrol çalışmaları ile birleşmeye başlar. Burada odak noktası, stratejinin planlandığı gibi uygulanıp uygulanmadığı ve sonuçların amaçlanan olup olmadığıydı (Johnson ve Kaplan, 1987). Sonuç olarak, entegre performans ölçüm süreci boyunca neyin ölçüleceğine ve bu önlemlerin stratejik uyum sağladığına büyük önem verilmiştir (Bititci vd. 1997). Bu çalışmalar sonucunda, performans ölçütleri ile iş stratejisi arasındaki uyumu kolaylaştıran çeşitli performans ölçüm modelleri ve çerçevelerinin geliştirilmesine yol açtı (Bititçi vd. 2012). Bu, bazı akademisyenleri örgütlerin performans yönetimi için ne tür ölçütlere ve göstergelere sahip olmaları gerektiği ile ilgili temel bir soruya cevap araştırılmasına yol açtı: Örgütler, performanslarını yönetmek için performans ölçütleri nasıl kullanmalıdır? Bu düşünce, performans ölçütlerinin kurumların performans yönetimini kolaylaştırdığı bir süreç olarak performans yönetimi kavramının geliştirilmesine yol açmış, aynı zamanda sistem olgunluğu, organizasyon yapısı, büyüklüğü ve kültürü, yönetim tarzı, bilgi ve iletişim sistemleri gibi faktörleri, performans ölçümünün başarısını ve başarısızlığını etkileyen kilit faktörler olarak tanımlamıştır (Bourne vd., 2002; Nudurupati ve Bititci 2005).

Yönetim alanında peformans ölçümü ile ilgili bu süreçlere paralel olarak, insan kaynakları temelli performans yönetim sistemlerinin örgütsel performans ölçüm sistemleri ile uyumlaştırılmasının gerekliliği kabul edildi (Kaplan ve Norton 1992). Ar-Ge ve inovasyon yönetiminde, faaliyetlerin ve süreçlerin performansı nasıl ölçüleceği ve yönetileceği gibi sorular da incelenmiştir (Adams vd., 2006). Ayrıca, çevresel ve sosyal konuların performans ölçüm sistemlerinin tasarımını ve kullanımını stratejik, operasyonel ve tedarik zinciri perspektiflerinden etkilemesi gerektiği savunulmakta, hatta kurumların performans ölçüm sistemleri boyunca çevre yönetimi, yeşil tedarik zinciri ve kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının entegrasyonunu önermektedir (Bititçi vd. 2012).

5.3. Örgütsel Performansın Ölçülmesi

Bu bölümde, performansın nesnel ve öznel ölçütlerine ilişkileri dikkate alarak incelenmiştir. Her iki performans ölçüsünü de aynı anda benimsemiş olan çalışmalara, bulgularının objektif olanlara göre öznel önlemlerin geçerliliğine ışık tutacağı inancına özellikle dikkat edilmelidir. Yazın araştırmasında Kaplan ve Norton (1992) ile Richard vd. (2009), örgütsel performans yaklaşımında finansal performans göstergelerini, müşteri ile ilgili çıktıları, inovasyon ve iç organizasyon süreçlerini kapsayan çok boyutlu bir yapı olarak kabul etmiştir. Yazın araştırmaları ağırlıklı olarak yönetim alanında etkili olan çalışmalar ağırlıkta olacak şekilde odaklanıldı. Ayrıca yazının aşırı genişlemesi, örgütsel performans alanında en iyi dergilerde yayımlanan çalışmalara öncelik verildi.

5.3.1. Örgütsel Performansın Objektif Ölçümü

Strateji gibi bazı akademik alanlarda, odak noktası neredeyse tamamen performansın finansal ölçütlerine yönelik olmuştur (Rowe vd., 1995). Örneğin, Huselid (1995), yüksek performanslı iş sistemleri olarak firma performansı arasındaki bağlantıyı değerlendirdiği önemli çalışmasında ciro ve verimlilik sonuçlarını dikkate aldı. Aynı şekilde, insan kaynakları yönetiminin ABD bankalar bağlamında objektif performans göstergeleri üzerindeki etkisini ölçen bir çalışma yapan Delery ve Doty (1996), bazı uygulamaların ölçtükleri objektif finansal değerlerle önemli ölçüde ilişkili olduğunu buldu. Ayrıca, Collins ve Clark (2003) bir dizi İK uygulaması arasındaki ilişkiyi, üst yönetim ekiplerinin dış ve iç sosyal ağlarının yönleri ve çeşitli objektif performans göstergeleri arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çalışmada 73 yüksek teknoloji firmasından oluşan bir örneklemde yapılan bir çalışmada, İK uygulamaları ve firma performansı arasındaki ilişkilerin (satış büyümesi ve stok büyümesi ile ölçülen) üst düzey yöneticilerinin sosyal ağları aracılığıyla aracılık ettiği tespit edildi. Pfeffer (1998) tarafından sunulan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, maliyet, kalite, teslimat, esneklik ve yeni ürün tanıtımının hızı açısından ölçülen objektif operasyonel performans üzerindeki etkilerini incelemiştir. Operasyonel performansla ilgili olarak Pfeffer'in uygulamalarına destek buldular ve üretim tesisleri için ideal bir insan kaynakları yönetimi sistemi ampirik olarak onayladılar. Wright, Gardner ve

Moynihan (2005) ayrıca, şirket merkezi tarafından izlenen altı performans ölçütünü bir ticari başarının göstergesi olarak (örneğin, kârlar, işletme gideri, satışlar) benimsemiş, ardından hem kurumsal bağlılığın hem de insan kaynakları uygulamalarının operasyonel önlemlerle önemli ölçüde ilişkili olduğunu belirlemiştir. Snell ve Youndt (1995) çalışmalarında, 102 tek ürün firmasından oluşan bir örnekte, yöneticiler tarafından kullanılan insan kaynakları kontrolleri ile olan ilişkisinde örgütsel performansı, varlıkların karlılığı üzerinden ölçtüler. Çalışma insan kaynakları uygulamaları yaklaşımının davranış kontrolüne dayandığı zaman, firma performansının daha yüksek olduğunu tespit ettiler. Daha yakın bir zamanda, Darwish ve Singh (2013), gelişmekte olan bir piyasa ortamındaki çeşitli yönetim uygulamalarının neden olduğu performans değişimini ölçmek için, örgütsel performansı ölçümünü (Varlıkların karlılığı ve özkaynak karlılığı) kullanmış; insan kaynakları fonksiyonlarının işletme ve kurumsal stratejiye dahil edilmesinin finansal performansı artırdığını tespit etmiştir.

5.3.2. Örgütsel Performansın Sübjektif Ölçümü

Akademik çalışmaların objektif mi yoksa sübjektif performans ölçütleri kullanıp kullanmadığı, araştırmacının seçimi olarak görülmektedir. Bununla birlikte, performansın nesnel ölçütleri, ortak yöntem değişkenliği olasılığını azaltma (Wall ve Wood, 2005) ve yanıltıcı normatif ve tanımlayıcı teori inşasını önleyememe avantajına sahiptir (Lumpkin ve Dess, 1996). Bununla birlikte, objektif önlemler lehine bu avantaja rağmen, araştırmaya katılan firmaların tam bir örneği için performansın nesnel ölçümleriyle ilgili tutarlı ve karşılaştırılabilir veriler elde etmek zordur. Bu, örneğin şirket borsaya kote olmadığında veya finansal bilgilerini açıklamak zorunda olmayan özel bir şirketse olabilir. Ek olarak, ülkeler arası araştırmalarda, incelenen tüm şirketler için finansal veriler bulunmayabilir; eğer mevcutsa, şirketler farklı raporlama ve muhasebe standartlarını takip ediyorlarsa, kesinlikle karşılaştırılamazlar (Hult vd., 2008). Bu gerçek ve potansiyel zorlukların bir sonucu olarak, araştırmacılar çalışmalarında öznel performans ölçütlerini başarıyla kullandılar. Rizov ve Croucher (2009), hizmet kalitesi, verimlilik düzeyi, karlılık, piyasaya süren ürün süresi ve yenilikçilik oranı gibi birleşik ölçütler endeksi açısından firma performansını operasyonel hale getirmiş ve buna bağlı olarak işbirliğinin oluşturduğu sonucuna varmıştır.

İK uygulamaları üzerine yapılan çalışmalarda doğal olarak daha yüksek firma performansıyla ilgisi vardı. Benzer ilişkiler, aynı anket verilerini kullanarak Gooderham, Parry ve Ringdal (2008) tarafından araştırılmış, son üç yılda brüt gelirin maliyetlerin üzerinde olup olmadığına ilişkin tek bir soru ile firma performansını farklı şekilde ifade etmiştir. Bu yazarlar, bireysel insan kaynakları uygulama biçimlerinin çoğunun firma performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu üzerine farklı bir ilişki düzenini gözlemledi. Bu çalışmalar aynı İKY anketini kullanmasına rağmen, ne aynı öznel performans ölçütlerini kullandı ne de aynı tasarımı kullandı. Bu muhtemelen örgütsel performans sonuçlarındaki farklılıkları açıklayabilir.

Real vd.(2014), girişimcilik oryantasyonu ve iş performansı konusundaki çalışmalarında, Bontis vd. (2002) tarafından geliştirilen ve iş performansına ilişkin algılarını toplamak amacıyla geliştirilen 10 maddelik bir ölçeği uygulamış, bunun sonucunda performans kriterlerinin objektif ölçümlere makul bir alternatifi temsil ettiği sonucuna ulaşmıştır. Camps ve Luna-Arocas (2012) tarafından yapılan yüksek performanslı iş sistemleri araştırmasında sübjektif bir anket kullanılmıştır. Bu tür algısal anketlerin, örneklemdeki özel şirketlerin politikasının gizli mali tablolarını paylaşmadığı gerçeğinden hareketle performans verilerini toplamak için tek seçenek olduğunu savundular. Bradley vd. (2012), objektif finansal veriler bulunmadığından, gelişmekte olan ekonomilerdeki sermaye ve performans konusundaki son çalışmalarında bir önceki yıla göre kar olarak algısal bir firma performansı ölçüsü uygulamıştır.

CEO'lardan ve yöneticilerden ana rakiplerine göre iş performanslarını değerlendirmelerini isteyen Kyrgidou ve Spyropoulou'nun (2013) çalışmalarında diğer akademik çalışmalardan biraz farklı bir yaklaşım benimsedi: Daha spesifik olarak, satışların, müşterilerin ve finansal performansın algısal derecelerini topladılar.

5.3.3. Örgütsel Performansın Objektif ve Sübjektif Ölçümü

Örgütsel performans'ın sübjektif ve objektif ölçümleri arasında anlamlı korelasyon bildiren çok sayıda çalışmalar vardır . Çok daha az yaygın olmasına rağmen, bazı araştırmacılar çalışmalarında performansın hem nesnel hem de sübjektif performans

ölçütlerini kullandılar (Hult vd., 2008). Elde ettiği bulgular, hem eşit derecede geçerli hem de güvenilir olduğunu ve ayrıca kendi kendini rapor eden firma performans verileriyle ilgili yalnızca sınırlı önyargıların bulunduğunu ortaya koymaktadır (Wall ve Wood, 2005). Bunun arkasındaki mantık, örgütsel performansın sübjektif ölçümünün, performanslarını değerlendirirken yöneticilerin şirketlerin hedeflerini etkilemesini sağladığı görülüyor. Başka bir deyişle, bazı yazarlar öznel ve nesnel ölçüleri kullanarak toplanan sonuçların, genel olarak karşılaştırılabilir olma eğiliminde olduklarını öne sürmektedir (Tzafrir, 2005). Powell (1992) örgütsel performansın sübjektif ve objektif kriterleri (satış büyümesi ve karlılık) arasında bir takım pozitif bağlantılar olduğunu tespit etti. Benzer bir şekilde, Venkatraman ve Ramanujam (1987) yöneticilerin örgütsel performans değerlendirmelerinde araştırmacıların daha önce inandıklarından daha az önyargılı olma eğiliminde olduklarını göstermiştir. Yazarlar ayrıca yönetsel olarak rapor edilen performans verilerinin performans ölçümü için kabul edilebilir kriterler olarak kullanılabileceğini ve objektif ve sübjektif ölçütlerin çoklu ölçütlerinin aslında tercih edilmesi gerektiğini savundular. Dahası, öznel performans ölçütlerinin örgütsel performansın objektif ölçütleri ile pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur (Dollinger ve Golden, 1992). Homburg vd. (2012), satış göstergesinde objektif getiri elde edilebilecek şirketler alt örneğindeki sübjektif satış getirileri ölçtüleri ve bu iki ölçüt arasında, güçlü ve pozitif bir korelasyon olduğunu doğruladılar. Harris (2001) ayrıca, yatırım getirisi ve satış büyümesi açısından ölçülen firma performansının, öznel ve objektif ölçümü arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bildirmiştir.

6. DİNAMİK YETENEKLER, YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ SİSTEMLERİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bu bölümde araştırmanın temel kavramlarını oluşturean dinamik yetenekler, yüksek performanslı iş sistemler ve örgütsel performans kavramları arasındaki ilişkiler incelenecektir.

6.1. Dinamik Yetenekler ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişki

Fikirlerin ve kavramların şekillenmesi, fikir ve kavrama ait bilginin birikmesi, konunun farklı yönlerinin ortaya çıkması ve tartışılması sonucunda meydana gelir. Büyük fikirlerin tanımlarının oluşması için zamana ihtiyacı olduğunu ifade edilirken, kapsayıcı ve esnek tanımların genel olarak kavramlaşması ve şekillenmesi noktasında meydana getirdiği etkilere ait değişim için hem olumlu hem de olumsuz görüşler belirtilmiştir (Priem ve Butler, 2001) . Yine de bu eleştirel noktaları normal karşılayan teorisyenlerden Kuhn (1970) yeni ortaya atılan teorilerin başlangıç sürecinde sınırlarının muğlâk oluşunu normal karşılamıştır. Winter (1995) çalışmasında benzer görüşü ifade ederek, belirsiz ve esnek kavramların daha kolay bir araştırma ve geliştirme sürecine sahip olabileceğini ve süreçleri kolaylaştıran avantajlar sağlayabileceğini ileri sürmüştür. Böylece teoriler, kavramlar ve fikirler sınırlayıcı engellerden bağımsız bir şekilde daha yaratıcı bir şekilde araştırılabilir ve başka görüşlerden, katkı sağlayabilecek ilişkilerle beslenme ve faydalanma imkânına kavuşulmuş olur.

Fikirlerin araştırılmasında yukarıda ifade edilen farklı perspektif ile değerlendirme yaklaşımı, son 20 yılda dinamik yeteneklerin şekillenmesinde benzer bir durum oluşturmuştur. Dinamik yeteneklere, firma performansını çeşitli şekillerde olumlu yönde etkilediği ve örgütün kaynak tabanını değişen şartlara uyumlaştırdığı (Teece vd. 1997), pazar değişikliği yarattığı (Eisenhardt ve Martin, 2000), hem kaynak toplama hem de kapasite oluşturarak kar oluşturma mekanizmalarını desteklediği (Makadok ve Barney, 2001) gibi farklı bakış açıları kazandırılmıştır. Dinamik

yetenekler, çevresel türbülansa kurumsal yanıtların etkinliğini, hızını ve verimliliğini arttırması (Hitt vd., 2001) ve bunun da örgüt performansını arttırdığı ortaya konmuştur. Çevresel değişimlerle ortaya çıkan fırsatları algılama ve yeniden yapılandırma yoluyla, dinamik yetenekler kuruma firma performansını artırma potansiyeline sahip yeni bir dizi karar seçeneği sunmuştur (Eisenhardt ve Martin, 2000; Teece, 2007).

Dinamik yetenekler ile ilgili araştırmacılar firma satın almaları, ürün kalitesi ve tedarik zinciri performansı da dâhil olmak üzere değişik alanlara veya işlevlere bağlı sonuçlara baktılar. Genel olarak, bu çalışmalar Dinamik yeteneklerin çeşitli alanlara özgü sonuçları geliştirebileceğini göstermektedir. Zollo ve Singh (2004) bir firmanın satınalma sonrası yüksek entegrasyon yeteneğinin, örgütlere şirket satın alma performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir. Su vd. (2014) bir meta öğrenme yeteneğinin yüksek düzeyde ürün kalitesi performansının sürdürülmesine yardımcı olduğunu, zayıf sinyalleri ve esnekliği algılama yeteneklerinin ürün kalitesi performansının tutarlılığını artırdığını ortaya koymuştur. Gölgeci ve Ponomarov (2013) çalışması ise bir firmanın yenilikçi kabiliyetinin tedarik zinciri esnekliğine önemli bir katkıda bulunabileceğine dair kanıtlar sunmuştur.

Bazı akademik çalışmalar genel itibariyle, daha fazla dinamik kapasiteye sahip firmaların daha güçlü performans gösteren firmaları temsil etmesini beklese de, firmaların dinamik yeteneklerin beklenen sonuçları üretme potansiyelini gerçekten fark ettiklerine dair tam bir güvence olmadığını ileri sürmüşlerdir. Bu çalışmalardan, Shamsie vd. (2009) dinamik yeteneklerin geliştirilmesinin performansın artmasına yol açmadığı iddiasına destek bulan; daha ziyade, bu tür yeteneklerin konuşlandırıldığı bağlamın performansı olduğunu ifade etmiştir. Bir diğer önemli çalışma olan Barreto (2010), bu alandaki araştırmaların, firmaların dinamik yeteneklerinin temsil ettiği potansiyeli gerçekleştirmelerini sağlayan veya engelleyen, iç ve dış faktörlere odaklanması gerektiği sonucuna varmıştır. Genelleştirilmiş etkinlik için formül aramak yerine, dinamik yeteneklerin değerinin bağlama ilişki içinde olduğunu bilmek önemlidir. Benzer bir şekilde, firma performansının örgütün çevreye uyumuna (dışsal uyum) ve örgütsel öğelerin birbiriyle uyuşmasına (içsel uyum) bağlı olduğunu gösteren çalışmalar da mevcuttur (McKee vd. 1989).

Anand vd. (2010) çalışması, dinamik yetenekler bakış açısından, teknolojik ve tamamlayıcı yeteneklerin firmaların yeni gelişen teknolojilere girme yeteneklerini nasıl etkilediğini incelemiş, yeni biyoteknoloji alanlarına giren bir ilaç firması örneğinden hareketle ampirik kanıtlar, hem teknolojik hem de tamamlayıcı kapasitelerin, firmaların yeni gelişen teknolojilere girişlerini potansiyel olarak etkilediğini ortaya koymuştur. Ancak sonuçlar, geleneksel teknolojideki ve yeni ortaya çıkan teknolojideki yeteneklerin farklı etkileri olduğunu da göstermiştir. Gelişen teknolojide yetenekleri olan firmaların yeni teknolojik alanlara girme olasılığında iç gelişimi kullanma olasılığını dikkate alarak daha yüksek olarak bulunmuştur. Bununla birlikte, geleneksel teknolojideki yeteneklerin yeni alanlara girme eğilimi ve giriş modu seçimi ile ilgisiz olduğu bulunmuştur.

Makkonen vd (2014), 2008 yılında global olarak başlayan finansal krizi baz alarak yaptıkları çalışmada, dinamik yeteneklerin örgütsel değişime sebep olduğu bu değişimin, örgütün inovasyon ve performans artışına sebep olarak meydana geldiğini ortaya koymuştur. İlave olarak dinamik yetenekler ve inovasyonun firmalara rekabet avantajı sağladığını, ancak aradaki bu ilişkinin operasyonel yetenekler ile olduğu, doğrudan dinamik yetenekler üzerinden olmadığı şeklindedir.

Wilhelm vd (2015) çalışması dinamik yeteneklerin, hem yüksek hem de düşük çevresel dinamizm seviyelerinde çalışma rutinlerinin etkinliğini arttırdığını, bununla birlikte, artan verimlilik maliyetleri dikkate alındığında, çevresel dinamizminde bir fark yarattığını ortaya koymuştur. Daha spesifik olarak, düşük çevresel dinamizm seviyesinde, dinamik yetenekler çok az görünmektedir, çünkü çalışma rutinlerinin verimliliği üzerinde hiçbir etki göstermezken, yüksek çevresel dinamizm seviyeleri altında, operasyonel rutinlerin daha yüksek verimliliğine yol açtığını açıklamıştır.

Karimi ve Walter (2015) ve Protogerou vd (2012) çalışması gibi bazı çalışmalar, kaynak değişikliklerinin dinamik yeteneklerin ara sonuçları olarak görmüşler ve bu kaynak değişikliklerinin dinamik yeteneklerin performans sonuçlarını etkileyen ara mekanizmalar olarak değerlendirmişlerdir. Bu çalışmalar, dinamik yeteneklerin şekillenmesinde önemli katkısı olan Eisenhardt ve Martin (2000), Helfat ve Peteraf (2003) Zahra vd. (2006) ve Zott (2003) çalışmalarının teorik pozisyonlarıyla tutarlı olarak, dinamik yeteneklerin ilk amacının kaynak tabanını değiştirmek olduğunu ve kaynak tabanındaki bu değişikliğin de dolayısıyla performans farklılıklarını

açıkladığını iddia etmişlerdir. Bu perspektife göre, kaynak değişiklikleri dinamik yeteneklerin performansı etkilediği aracılar olarak görev yapmaktadırlar.

Helfat ve Martin (2015), dinamik yönetimsel yetenek olarak tanımlamaya giderek, yeteneklerin yönetimsel biliş açısından araştırmasında, yöneticilerin, yönetimsel biliş, sosyal sermaye ve beşeri sermayedeki farklılıklar nedeniyle örgütsel değişim ve genel örgütsel performans üzerindeki etkilerinde farklılık gösterdiğini tespit etmiştir.

Pezeskhan vd (2015) çalışmasında, 89 farklı akademik çalışmada dinamik yetenekler ve performans ilişkisini analiz etmiş, bunun sonucunda dinamik yetenekler ve performans arasında önemli bir ilişki bulmasına ilave olarak performans kriterlerine bağlı olarak farklılıklar da tespit etmiştir. İlk olarak, dinamik yeteneklerin performans üzerindeki olumlu etkisi için genel destek seviyesi% 60 seviyelerindeyken, kaynak tabanlı görüşün % 53 desteğinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İkinci olarak, işlevsel olarak bazı dinamik yeteneklerin diğerlerine göre daha yüksek olarak gerçekleştiği tespit edilmiş, pazarlama dinamik yeteneği %80 destek görürken, öğrenme %72, inovasyon %67 olarak gerçekleşmiştir.

Dinamik yetenekler kavramının mikro temelleri olarak kabul edilen bu teorik bakış açısı, Dinamik yeteneklerin örgütsel ve yönetsel olarak alt yapısını oluşturmaktadır (Teece, 2007). Dinamik yetenekler, firma performansını birçok şekilde olumlu yönde etkilemiştir: kaynak tabanını değişken ortamlarla uyumlaştırır (Teece vd., 1997), pazar değişikliği yaratır (Eisenhardt ve Martin, 2000); hem kaynak toplama hem de kapasite oluşturma kar oluşturma mekanizmalarının desteklenmesini sağlar (Makadok, 2001); ve şirketler arası performansı iyileştirir (Gudergan vd.2012). İlave olarak dinamik yetenekler, çevresel türbülansa kurumsal yanıtların etkinliğini, hızını ve verimliliğini arttırır (Chmielewski ve Paladino, 2007), sonuçta performansı güçlendirir. Fırsatları algılama ve yeniden yapılandırma yoluyla, Dinamik Yetenekler örgüte, firma performansını artırma potansiyeline sahip yeni bir dizi karar seçeneği sunar (Eisenhardt ve Martin, 2000; Teece, 2007).

Helfat vd. (2007), dinamik yeteneklerin performans etkilerinin "evrimsel uygunluk" kavramı kullanılarak değerlendirilmesi gerektiğini önermektedir: Evrimsel uygunluğun kapsamı, bir örgütün dinamik yeteneklerinin kuruluşun çalıştığı bağlama ne kadar uygun olduğuna bağlı olduğu ifade edilir. Örgütlerin hayatta kalması,

örgütün dış ortama uyum sağlayabilmesine ve dolayısıyla onun zaman içinde ne kadar büyüdüğünü içerir (Helfat vd., 2007; Teece, 2007).

Bir firmanın kendine özgü kaynak tabanı gibi mevcut performans kaynaklarının değeri, gelişen pazarlara olan uyumun azalması nedeniyle azalabilir. Bu nedenle firmalar, çevreye "dışsal uyumlarını" korumak veya geliştirmek için kaynak tabanlarını sürekli olarak iyileştirmeli veya yenilemelidir. Benzer şekilde, üstün performans elde etmek için strateji ve yapı arasındaki "iç uyum" da sürdürülmelidir. İçsel ve dışsal uyumu korumak, dinamik yeteneklerin geliştirilmesi ve devreye alınmasıyla elde edilebilir (Venkatraman, 1989).

Dinamik yetenekler kavramına araştırma perspektiflerinden bir diğeri kavramın fonksiyonel olarak incelendiği çalışmaları içerir. Dinamik yetenekler fonksiyonel olarak ele alındığında, genel, teknoloji, inovasyon, ar-ge, yeni ürün geliştirme, pazarlama, ortaklıklar, birleşme ve satınalma, imalat, tedarik zinciri, uluslararasılaşma olarak görülmektedir (Bingham vd., 2015; Dannels, 2008; Fainshmidt vd., 2016; Schilke,2014). Bunlardan ortaklıklar, birleşme ve satınalma yetenekleri için örgütsel yapıların uyumlaştırılması büyük önem taşımaktadır.

Dinamik yetenekler kavramının başlangıç sürecinin önemli çalışmalarından olan Winter (2003), yeteneklerin sadece ekonomik olarak sağlıklı olması için bu yeteneklerin sadece uygulanmasının yeterli olmadığını, aynı zamanda genel olarak değişim rollerine tam zamanlı olarak bağlı çok sayıda uzman personelin de bu süreçte önemli olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu, Crossan, Lane ve White'ın (1999) kurumsallaşmasının, yani etkili organizasyonel rutinlerin oluşturulmasını sağlama sürecinin, uzmanlaşmış organizasyon yapıları tarafından desteklendiği iddiası ile uyumludur. Hiç şüphesiz bu yapılar, olumlu sonuçlar üreten prosedürlerin keşfedilmesine ve yürütülmeye devam edilmesine yardımcı olur.

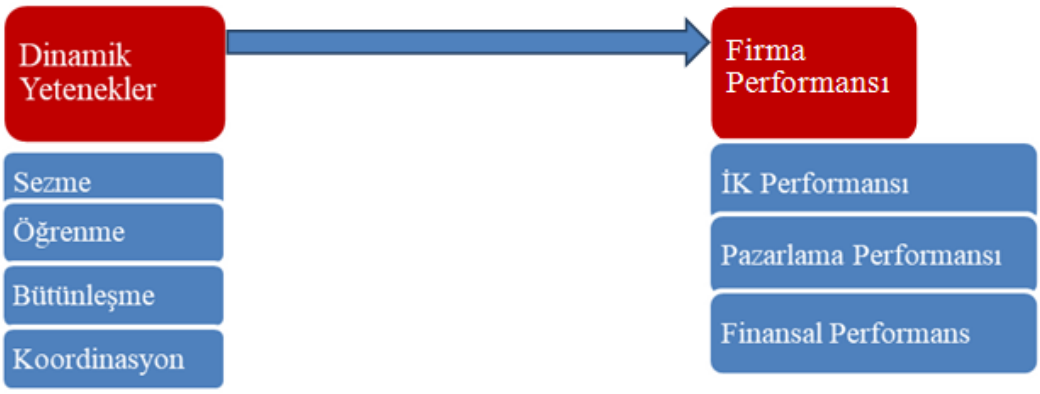
Clark ve Fujimoto (1991), ürün geliştirme yeteneği için özelleşmiş yapıların olumlu etkisini göstermişlerdir. Koordinasyon komiteleri gibi organizasyon yapılarının problem çözme süreçlerini hızlandırdığını ve çözümlerin kalitesini artırdığını bulmuşlardır. Benzer şekilde Henderson ve Cockburn (1994), firmanın yetkinliklerini geliştirmeye odaklanan yapılara yatırım yapan kuruluşların, bunu yapmayan rakiplerden önemli ölçüde daha iyi performans göstereceğini vurgulamışlardır.

Örgütlerin başka örgütlerle meydana getirdiği, özel ittifak yapıları, ittifak yönetimi koordinasyon, öğrenme, algılama ve dönüşüm rutinlerini destekleyerek ittifak yönetimi yeteneğini geliştirme potansiyeline sahiptir (Kale vd., 2001). Resmi ittifak yapılarının en büyük avantajlarından biri, bu yapıların tüm organizasyonun denetlemeye daha fazla eğilimde olması ve bu şekilde daha kalıcı bilgi birikimine yol açmasıdır (Sampson, 2005). Bu süreçler, örgüt çalışanlarının meydana getirilen birikmiş bilginin tüm kuruluş için erişilebilir kılan önemli mekanizmalardır. Ayrıca, ittifak yapıları, ne tür ittifakların ve ortakların özellikle değerli olacağına dair genel bir bakış sağlar ve uygun yeni ittifak fırsatları için pazarı taramak için gerekli kaynakları sağlayabildiği de ifade edilmiştir (Gulati, 1999). Sonuç olarak, ittifak yapıları daha sistematik bir ittifak yönetimini kolaylaştırabilir ve dolayısıyla etkili ittifak yönetim rutinlerinin önemli bir belirleyicisi olarak, örgütlerin diğer rakiplerine göre daha üstün bir konuma geçmeleri sağlanabilir.

Eisenhardt ve Martin (2000) dinamik yeteneklerin firmalar arasında ortak özellikleri paylaşabileceğini ve bu nedenle firmalar arasında tamamen heterojen olarak dağıtıldıklarının düşünülmemesi gerektiği görüşünü ortaya koyarak, dinamik yetenekler için kesin bir performans kaynağı olmadığını iddia etmişlerdir. Benzer bir şekilde, Teece (2007) performansı artırmak için dinamik yetenekler için tamamlayıcı yapılara ihtiyaç olduğunu vurgulamıştır. Bu görüşlere uygun ve uyumlu olarak, bu çalışmada organizasyonların Dinamik Yeteneklerin etkili bir şekilde çalışması için organizasyon yapılarına göre içsel uyum sağlamaları gerektiğini savunulmaktadır.

Dinamik yetenekler ile örgütsel performans arasında ortaya konulan teorik çerçeve ve ampirik araştırmalar ışığında, dinamik yetenekler ve firma performansı arasındaki ilişki için aşağıdaki H1 hipotezi öne sürülmüştür.

H1: Dinamik Yetenekler Firma Performansını pozitif yönde istatistikî olarak anlamlı bir şekilde etkiler.



Şekil 4: Dinamik Yetenekler ve Firma Performansı İlişkisi

6.2. Dinamik Yetenekler ve Yüksek Performanslı İş Sistemleri İlişkisi

21.yy. küreselleşme ile beraber mal, sermaye ve beşeri kaynak hareketliği, örgütlerin giderek artan derecede rekabet avantajı elde etme yarışını hızlandırmıştır. Örgütlerin rekabet avantajını nasıl elde edeceği de önemli bir başlık haline geldiği görülmektedir. Modern zamanlarda örgütsel başarı, insan kaynağı üzerinden sürdürülebilirlik sağlanarak, örgütün değer ve başarı kazanması ile gerçekleşmektedir (Boudreau ve Ramstad, 2005). Örgütsel başarı global çevre ile ilişkileri güçlü tutarak, onunla bağlılığı arttırmakta ve örgütleri için sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için örgüt kaynaklarını hızla değişen çevrede etkin kullanımı olarak ifade edilebilir. Bunun için dinamik yetenekleri (Teece ve Pisano,1994), firmanın yeni ürünler ve süreçler yaratmasına, değişen pazar koşullarına yanıt vermesine izin veren yeterlilikler ve yetenekler alt kümesi olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde Zahra ve George (2002) dinamik yetenekleri, değişen müşteri taleplerini ve rakip stratejilerini karşılayabilmek için, örgütün sahip olduğu kaynaklarının örgüt içinde yeniden dağıtılmalarını ve/veya yeniden yapılandırmalarını sağlayan değişimsel yetenekler olarak kavramsallaştırdı. Diğer bir deyişle, kaynaklar firmanın kontrolü altında veya kontrolünde mevcut olan faktörlerin stokunu temsil ederken, dinamik yetenekler bu kaynakların başarıyla konuşlandırılmasını ve yeniden yapılandırılmasını sağlayan firma düzeyinde süreçler olmuştur (Amit ve Schoemaker, 1993; Helfat ve Lieberman, 2002) . Akademik çalışmalarda, ürün geliştirme, stratejik karar verme,

yeni bilgi edinme, kaynak tedariki, teknolojik yetenekler, örgütsel itibar, örgüt kültürü, çalışma ilişkileri ve ittifakla ilgili süreçlere sıklıkla firmalar için mevcut dinamik yetenekler olarak çalışıldığı görülmektedir (Carmeli & Tishler, 2004; Eisenhardt ve Martin, 2000; Lee vd., 2001; Yli- Renko vd., 2001).

Stratejik, örgütsel ve insan kaynakları kararları, işletme yönetiminin performansının oluşmasında en önemlileri olarak görülmüştür (Augier ve Teece, 2016). Gerçektende, günümüz ekonomilerinde başarı, yöneticilerin girişimcilik ruhu ile hareket ederek, işletmenin çevresel değişimler ve dinamizm şartlarında, kendi bünyesinde bilinçli, sistematik ve kolektif olarak geliştirdiği; sezme, öğrenme, bütünleşme, koordinasyon özelliklerine sahip; firmaya özel kaynaklarına (maddi, maddi olmayan, beşeri ve organizasyonel kaynakların) dayandırdığı organizasyonel süreçler ve mekanizmalar sonucunda ulaşılabileceği görülmektedir.

Literatür kısmında geniş çaplı ifade edildiği üzere kaynak tabanlı görüşün devamı niteliğinde ortaya çıkan ve kendi kavramsal yaklaşımını ortaya koyan dinamik yetenekler, kaynak tabanlı görüşün durağan yapısından daha dinamik bir yaklaşım ortaya koymuştur (Helfat & Peteraf, 2003, Schilke vd., 2018). Kaynak tabanlı görüş, maddi ve maddi olmayan kaynakların önemine vurgu yaparken, dinamik yetenekler bilinçli mekanizmaları (Zollo ve Winter,2002) öne çıkarır. Dinamik yeteneklerin sentez tanımında vurgulandığı üzere, kavramın organizasyonel süreçler ve mekanizmaları içermesi, dinamik yeteneklerin örgüt içine gömülü rutinler oluşu ile ilgili vurgu ve onu ortaya çıkan mekanizmaların (Schilke vd.2018) keşfi önemli destek almıştır. Bu çalışmada, Schilke vd. (2018) çalışmasında dinamik yetenekler ve örgütsel mekanizmalardan insan sermayesi kaynağı odaklı, yüksek performanslı iş sistemleri mekanizması üzerinden dinamik yetenekler kavramı irdelenmekte ve aralarındaki ilişki incelenmektedir.

Dinamik yetenekler kavramı içinde önemli yer tutan "örgütsel mekanizmalar" kavramı, dinamik yetenekler kavramın temel çalışmalarından olan Zollo ve Winter (2002) çalışması ile ön plana çıkmıştır. İlgili çalışmada, dinamik yetenekleri örgütlerin operasyon rutinlerinin adaptasyon ve gelişimlerinin yönlendirilmesi ile ortaya çıkan rutinleştirilmiş aktiviteler olarak tanımlanmıştır. Zollo ve Winter (2002) dinamik yetenekleri, organizasyonun işletme rutinleri geliştirdiği etkinlik arayışı içerisinde, sistematik olarak oluşturduğu ve değiştirdiği, öğrenilmiş ve istikrarlı bir kolektif aktivite modeli olarak tanımlamıştır. Aynı çalışmada örgütlerin öğrenme

mekanizmaları üzerine odaklanılarak, öğrenme mekanizmalarından Dinamik yeteneklere ve oradan da operasyon rutinlerinin evrimine uzanan, dinamik şekilde değişen çevrede rekabet avantajının bu şekilde elde edileceği üzerine etkili bir çalışmadır.

Yine bu açıklamalara benzer şekilde, YPİS yani stratejik İK uygulamalarının, bütüncül olarak etkili olduğu (Ichniowski, Shaw, Prennushi, 1997) ve bir örgütsel rutin olarak görev yaptığını vurgulamak yerinde olacaktır. Zaten tekil İK uygulamalarından ziyade bir bütün olarak ve sistematik olarak uygulanması halinde örgütsel performansı olumlu etkileyeceği iddia edilmiştir (Huselid, 1996; Becker ve Huselid, 1998). Bu şekilde dinamik yetenekler kavramı içinde ifade edilen örgüt içine gömülü rutinler ve mekanizmalar bakış açısının örtüşmesi dikkat çekicidir.

Diğer taraftan kaynak tabanlı görüş içinde önemli eleştirilerden biri olarak ortaya çıkan, örgütün sadece kaynak sahibi olmasının yeterli olamayacağı bu kaynakların etkili biçimde yönetilmesi (Messersmith ve Guthrie, 2010; Sirmon vd. 2007) önemli bir argüman olarak görülmüştür. Bu yaklaşım bizi dinamik yetenekler kavramına götürür. Zira dinamik yetenekler, kaynakların rekabet avantajı sağlayabilmesini örgütün sezme, öğrenme, bütünleşme ve koordinasyon yeteneklerine bağlanmıştır.

Dinamik yetenekler ve yüksek performanslı iş sistemleri benzer kavramlarda örtüştükleri kolayca ortaya konulabilir. Örgütlerin iyi performans elde edebilmeleri, sahip oldukları kaynakları efektif ve etkili şekilde kullanabilmelerine ve böylece inovasyon (Messersmith ve Guthrie, 2010), pazar keşfetme (Sirmon vd. 2007) gibi kapasitelere dönüşümünü sağlayabilecekleri ifade edilmiştir. Dinamik yetenekler kavramı içinde önemli yer tutan inovasyon kavramı ile YPİS etkileşimi bize burada ışık tutacaktır. Örgüt içinde çalışan yaratıcılığını ortaya koyulması inovasyon ve yeni ürün geliştirme süreçleri için temel oluşturduğu tespit edilmiştir (Messersmith ve Guthrie, 2010). İnsan kaynakları sistemlerinin yaratıcılık ile olan ilişkisini detaylı bir biçimde ele alan Liu vd. (2017) çalışmasına göre, insanlar daha fazla ilgi gördüğü İK sistemleri içinde çalıştıklarında, çalışanların deneyimlediği performans odaklı İK sistemlerinin çalışan alanıyla ilgili becerilerle daha olumlu ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Aynı çalışmada ayrıca, YPİS uygulamalarına bağlı olarak çalışan yaratıcılığının örgütsel inovasyon ile güçlü bir pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Benzer bakış açısı ile Jeong ve Shin (2017) çalışmasında, kolektif öğrenme perspektifinden yola çıkarak, yüksek performanslı iş uygulamalarının örgütsel yaratıcılığı nasıl ve ne zaman artıracağını araştırmıştır. Üretim, hizmet ve bankacılık alanlarındaki 16 sektörde 454 Koreli şirketten oluşan veri setini kullanarak, yüksek performanslı iş sistemlerinin şirketlerin örgütsel değişim geçirdiğinde daha fazla kurumsal yaratıcılığa yol açtığını tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların toplu öğrenmelerinin yüksek performanslı iş sistemlerinin ve örgütsel değişimin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkileşim etkisine aracılık ettiği tespit edilmiş, ayrıca YPİSnin kurumsal yaratıcılık ve yeniliğin ana itici gücü olabileceğini gösterilmiştir.
Yüksek performanslı iş sistemleri, öncelikli olarak, çalışanlar arasında kolektif olarak kendiliğinden öğrenme, aralarında keyfi sınırlar yerine daha geniş tabanlı bir kimlik varsa ortaya çıkarmaya sebep olacağı ifade edilmiş (Colbert, 2004), bu tespit DY için ifade edilen örgüt rutinlerine gömülü olma özelliği ile de örtüşmektedir. YPİS, çalışanlara çok işlevli işlere veya departmanlar arası projelere atayarak daha geniş bir insanla fikir alışverişi yapma fırsatı sunmuştur (Gant vd. 2002). Ayrıca, iş rotasyonu uygulamaları ve geçici proje ekibi, çalışanlara işlerde veya bölüm sınırlarında bir dizi sosyal bağ kurma şansı vermiştir (Evans ve Davis, 2005). Bu uygulamaları kullanarak kuruluşların kolektif öğrenmeyi geliştirmesi muhtemeldir, çünkü çalışanlar işlerinin veya bölümlerinin sınırları dâhilindeki sınırlı ilişkilere uğraşmak yerine başkalarından fikir, deneyim ve bilgi toplama şansı elde edebilirler.

İkincisi, kolektif öğrenmenin, bir örgütün tüm düzeylerine gerekli bilgileri besleyen kararlara katılım özelliği, problem çözme süreçlerinden beslenmesi muhtemel olduğu ileri sürülmüştür (Colbert, 2004). YPİS'nin problem çözme sürecine katılımı teşvik etme uygulaması, bu yönetim ilkesinin uygulanmasına katkıda bulunabilir. Bu tür katılımcı uygulamalar, çalışanların bilgileri bireylerin kişisel çıkarlarından ziyade kolektif başarılar elde edilecek şekilde işlemesine rehberlik edebileceklerdir (De Dreu vd., 2011). Ayrıca, çalışanlar kendi kendini yöneten çalışma ekipleri aracılığıyla kuruluşun sorunlarının çözümüne odaklanabilir ve yaratıcı bir biçimde zorluklarla başa çıkmaya aktif olarak katılabileceği tespit edilmiştir (Chang vd., 2014). Problem çözme ve kendi kendini yöneten takımlara katılarak, çalışanların toplu öğrenmeye katılmalarının önemi vurgulanmıştır. Bu süreç çalışanların dinamik çevre şartlarını izleme ve sezme, bunun sonucunda gerekli öğrenmenin sağlanması açısından da kritik olarak görülmüştür.

Üçüncüsü, modeller ve diller çalışanlar arasında daha iyi fikir alışverişinde bulunabilmeleri ve paylaşabilmeleri için tutarlı olmaları vurgulanmıştır (Colbert, 2004). Ayrıca, iş başında eğitim, çalışanların öğrenme çabalarının şirketin kendine özgü bilgi stoklarına daha iyi uyum sağlamasına yardımcı olacağı genel kabul gören bir yaklaşım olmuştur (MacDuffie, 1995). Tüm bu değerlendirmelerin sonucunda Collins ve Smith (2006) çalışmasında ifade edildiği üzere, YPİS çalışanların birbirleriyle etkili bir şekilde iletişim kurmalarına izin veren, öğrenmeyi teşvik eden ve sonuç olarak, YPİS tarafından sağlanan örgütsel bağlamlar, çalışanlar arasında toplu öğrenme yoluyla fikir ve bilgi alışverişini kolaylaştıracağı ifade edilmiştir.
Martinaityte vd. (2016) çalışmasında önceki çalışma gibi, kapsamlı eğitim, performans değerleme sistemleri ve geri bildirimi ve personel seçimi gibi algılanan yaratıcılığa yönelik YPİS'nin beceri bileşenini tanımlayan kurucu uygulamalar, hem alan hem de yaratıcılıkla ilgili becerileri geliştirdiğini ve böylece çalışan yetkinlik ihtiyacını karşıladığını ortaya koymuştur. Ayrıca, karar verme yetkisinin devri ve bu takdir yetkisini yaşamaya yönelik fırsatlar, yaratıcılıkla ilgili becerileri artıracak ve böylece özerklik ihtiyaçlarını karşılayacağı görüşü ifade edilmiştir. Katılım ve bilgi paylaşımı, kapsamlı ve geniş eğitim ve işyerinde etkileşim kurma fırsatları sunan iş tasarımının bileşenleri, görev motivasyonunu artıracak ve kişinin bir örgütsel üye olarak kabul edilmesine ilişkin ipuçlarını artıracak, dolayısıyla ilgili olma ihtiyaçlarını karşılayacaktır.

Giriş kısmında ifade edildiği gibi belirsiz ve esnek kavramların gelişim sürecindeki açıklamada olduğu üzere dinamik yetenekler kavramı ile ilgili çalışmalar hız kesmeden devam etmektedir. Schilke vd. (2018) çalışması, dinamik yeteneklerin önemli birçok çalışma yapıldığı halde, kavramın öncülleri, boyutları, mekanizmaları, moderatörleri ve çıktıları ile ilgili kapsayıcı bir çerçevenin oluşturulamadığını ifade ederek çalışmanın yönünü buna göre çizmiştir. İlgili çalışma genel çerçeveyi çizmesi açısından değerli olması yanında, bu mevcut çalışmada odaklanılan insan kaynakları uygulamalarının mekanizma olarak hareket ettiğinin de bir temel çalışması olarak yer almaktadır. Bu mevcut çalışmada operasyon rutinleri (Zollo ve Winter,2002) olarak, yüksek performanslı iş sistemleri veya stratejik insan kaynakları uygulamaları olarak ifade edilen kavrama odaklanılacaktır.

Kaynak tabanlı görüşe dayanan bir diğer önemli yönetim olgusu yüksek performanslı iş sistemleri olarak görülmektedir. Tıpkı dinamik yetenekler gibi YPİS, bütüncül olarak bir örgütte uygulandığında rekabet avantajı sağlayarak örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği ileri sürülmüştür (Becker ve Huselid; 1998; Fu vd, 2015; Garavan vd, 2016; Huselid, 1995; Shin ve Konrad, 2014; Youndt vd., 1996).

Bu mevcut çalışmada YPİS, işe alma ve seçme, eğitim ve geliştirme, sonuç odaklı değerleme, ödüllendirme, iç terfiler, kararlara katılım, çalışan iş güvencesi, iş güvencesi (Sun vd. 2007) fonksiyonlarını içine alan bir bütün şeklinde ele alınmaktadır. Bu fonksiyonların evrensel olarak uygulanan, en iyi uygulamalar olarak tanımlanması ve bütüncül olarak uygulanmasının önemi vurgulansa dahi örgütsel performansa etki dikkate alındığında çevresel değişkenler ve örgüt bağlamı ile bu uygulama setinin içeriğinin durumsal olarak değişebilmesinin de önemli olduğu vurgulanmaktadır (Sun vd., 2007). Bu bütüncül yaklaşımın örgüt kaynaklarının daha etkili kullanımına sebep olduğu iddia edilmektedir (Datta vd., 2005; Gittell vd., 2010; Takeuchi vd., 2007).

Dinamik yeteneklerin temelini oluşturan örgüt kaynaklarından ve kategorik olarak maddi olmayan kaynaklar arasında gösterilen insan kaynağı (Barney,1991) ile ilişkisini, yüksek performanslı iş sistemlerinin rekabet avantajı sağlarken çalışanlar, ilişkiler ve örgüt bağlamı altında olduğu da ortay konulmuştur (Kang ve Snell, 2009). İnsan kaynağı genel itibariyle;

(1) İnsan sermayesi, çalışanların sahip olduğu bilgi ve yetenek olarak (Morris ve Snell, 2008) açıklanırken, daha yetenekli ve kapasiteli çalışanların daha iyi sonuçlar aldığı ortaya konulmuştur (Becker ve Gerhart, 2006; Greenwood vd., 2005). Yüksek performanslı iş sistemleri, personel yetiştirme ve geliştirme, personel seçme ve yerleştirme uygulamaları bu kaynak sürecine olumlu etki sağlayarak yetenek çekme, geliştirme ve tutma gibi fonksiyonları destekler (Hitt vd. 2001). Bu süreçler insan sermayesini güçlendirerek örgütün insan kaynağını etkin kullanımını sağlar (Jiang vd. 2012; Takeuchi vd. 2007).

(2) Sosyal Sermaye, bireylerin ilişkilerindeki değerlerinden hareketle ortaya konulmuş bir sermaye olarak açıklanırken (Bourdieu,1985) insan kaynakları açısından çalışanların profesyonel ilişkilerindeki bilgiye dayalı olarak kabul edilir (Fu vd., 2015). İlave olarak Fu vd., (2015) de İç sosyal sermaye olarak

örgüt içinde çalışanlar ve gruplar arası güçlü iletişim ve yardımlaşmanın sosyal ilişkilerin kuvvetli olmasının inovasyon aktivitelerinin arttırdığını (Anand vd. 2007; Gardner vd, 2012) ortaya koymuştur. Dış sosyal sermaye ise müşterilerle olan güçlü ilişkileri, onları çekme ve tutma yetenekleri (Rogan, 2014) olarak tanımlanır. Yüksek Performanslı İş Sistemleri, sosyal sermaye yaratarak örgütsel çıktıları olumlu etkiler (Evans ve Davis; 2005). Motivasyon arttırıcı ücretlendirme ve ödüllendirme, iç terfiler ve performans yönetimi, kararlara katılımı uygulamaları bu süreci besler (Sun vd. 2007)

(3) Örgütsel Sermaye ise örgüt içine gömülü olan ve kurumsallaşmış bilgi, veritabanı, örgüt sosyal yapısı, kültür, süreçler olarak tanımlanmıştır (Youndt vd. 1996). Bunlar örgüt içine gömülü kaynaklar ve mekanizmalar olarak görülür ve performansı etkiler (Teece vd. 1997; Eisnehartd ve Martin, 2000). Yüksek Performanslı İş Sistemlerinden kararlara katılım ve bilgi paylaşımı örgütün ikliminde yetkinlik arttırıcı etkilerle birbirini destekleyen bir iklim ortaya çıkarır (Ferris vd., 1998; Wright vd., 2001).

Yüksek performanslı iş sistemleri, ağırlıklı olarak kaynak tabanlı görüş ile ilişkilendirilirken, KTG'yi bir adım öteye taşıyan dinamik yetenekler ile ilişkisi akademisyenler tarafından yeni yeni çalışılmaya başlanmıştır. Helfat vd. (2007) dinamik yetenekleri "bir kuruluşun, kaynak tabanını (maddi, maddi olmayan ve beşeri kaynaklar) bilerek oluşturma, genişletme veya değiştirme kapasitesidir" şeklinde tanımladığını ifade etmiştik. Örgütün kaynak tabanını dinamik çevredeki değişime göre yeniden şekillendirmesi, DY'yi süreç olarak da ifade edildiği gibi sezme, öğrenme, bütünleşme ve koordinasyon süreçlerini işaret eder. Wright ve Snell (1998), bir firmanın stratejik hedefine ulaşmanın İKY sistemlerinin onunla ne kadar iyi uyumlu olduğu ile ilişkisini ifade eder. Wei ve Lau (2010) İK uygulamaları firmaların stratejik hedefleri ile iyi bir şekilde bütünleştiğinde, firmaların büyük olasılıkla problem çözme, hızlı tepki verme ve yeniliği geliştirme yeteneği ile ilgili emici kapasiteyi geliştireceklerini ileri sürmektedir. Kuruluşlar ürün/hizmet mimarisini, karar yapısını ve iç teknolojisini yeniden yapılandırdıklarında, belirli İKY sistemleri değişen ortamın taleplerine hızlı bir şekilde yanıt vermeyi kolaylaştırabilir. Stratejik değişiklikler ve İK yönetimi sistemleri, esneklik ve eşzamanlı uyum sağlayarak bir firmanın performansının eşitliği için karşılıklı olarak birlikte hareket edebilir (Colbert, 2004; Wright ve Snell, 1998).

Benzer şekilde, kurumsal değişim uygulandığında YPİS uygulamalarının toplu öğrenme için daha faydalı olacaktır. Zira, İK yönetimi literatürü, YPİS uygulamalarının, özellikle örgütsel öğrenme bağlamlarını sağlayan bir sistem olarak çalışabileceğini göstermiştir (Chang vd., 2014; Collins ve Smith, 2006; Patel vd., 2013). Gerçekten de, Weick ve Quinn (1999), YPİS uygulamalarının kurumsal değişim ile başa çıkmak için ideal olduğunu, çünkü çalışanların sürekli öğrenmelerine ve değişime karşılık vermek için uyarlanabilir kapasite geliştirmelerine yardımcı olduklarını öne sürmektedir.

İnsan kaynakları sistemleri üzerindeki yetkinlik temelli bakış açısından yola çıkarak (Lado ve Wilson, 1994) YPİS daha fazla yaratıcılık ile sonuçlandığı temel bir mekanizma olarak toplu öğrenmeye odaklanmaktadır (Hargadon ve Bechky, 2006; Lichtenstein, 2000). Ayrıca YPİS uygulamalarının örgütsel yaratıcılığı artırmak için örgütsel değişim ile etkileşime girmesi de mümkündür. Çünkü Burns ve Stalker (1961) inovasyon ve yaratıcılıkta örgütsel değişimin rolüne vurgu yaptıktan sonra, değişimden kaynaklanan belirsizlik, belirsizlik ve risklerin yaratıcılığın doğum yeri olabileceği ortaya konmuştur. Geçmiş rutinlere yönelik bir meydan okuma karşısında, çalışanlar sadece uyum sağlama yollarını aramakla kalmaz, aynı zamanda başkalarıyla bir dizi fikir, bilgi ve perspektif alışverişinde bulunurlar. Başka bir deyişle, örgütsel değişim olduğunda, YPİS örgütsel yaratıcılığı artırma olasılığı daha yüksektir; yani, örgütsel değişim çalışanların YPİS oluşturma, bağlama ve çeşitli gibi örgütsel yaratıcılık için faydalarından yararlanması için daha fazla fırsat getirir. çeşitli fikir, düşünce ve becerileri yeniden organize etmek (Gant vd. 2002)

Dinamik yeteneklere bir başka görüş kaynak temeli olarak da, işletmenin sahip olduğu, kontrol ettiği, ilişkisinin ve/veya hakimiyetinin olduğu maddi, maddi olmayan ve ilave olarak insan kaynağı olarak tanımlanmıştır (Helfat vd., 2007). Yine Eisenhardt ve Martin (2000) dinamik yetenekleri firmanın kaynak temelini değiştirebildiği fiziksel, beşeri ve örgütsel varlıklar olarak tanımlaması; Zollo ve Winter (2002) de dinamik yeteneklerin operasyonel yetenekler olarak hareket ettiğini ifade eder. Dinamik yetenekler kavramının mihenk çalışması Teece vd. (1997) de, kavramın örgütsel beceriler, kaynaklar ve fonksiyonel yetkinlikleri olarak ifade edildi.

İlgili bölümde açıklanan, dinamik yeteneklerin sentez tanımında ifade edildiği üzere, dinamik yeteneklerin önemli özelliklerinden biri olan beşeri bir kaynağa dayanması

bizi insan kaynakları uygulamalarının yani yüksek performanslı iş sistemlerine götürür. Yüksek performanslı iş sistemleri, bir taraftan KTG'nin altyapısını oluşturan değerli, nadir, kopya edilemez, ikame edilemez ve örgüte bağlı mekanizma özellikleri taşır (Barney,1991). Diğer taraftan Lado ve Wilson (1994) çalışmasında ifade edildiği gibi İK uygulamaları örgüt süreçlerine gömülü olan, örgüt mekanizmalarında kendisini ortaya koyan, karmaşık ve yol bağımlı olma özellikleri taşımaktadır.

Amit ve Schoemaker (1993) örgütsel yetenekleri, bir firmanın kaynaklarının, bir araya getirerek, organizasyonel süreçleri kullanarak, istenen bir sonucu gerçekleştirme kapasitesini yaratılması olarak görmüştür. Dinamik yetenekler kavramının önemli çalışmalarından Eisenhardt ve Martin (2000) de DY için ürün geliştirme, stratejik karar verme ve yardımlaşma gibi bir dizi spesifik ve tanımlanabilir süreç olarak tanımlamıştır. Bu anlamda yetenekler, firmanın kaynakları arasındaki karmaşık etkileşimlerle zaman içinde geliştirilen bilgiye dayalı somut veya somut olmayan süreçler olarak düşünülebilir. Soyut olarak, kaynaklarının daha fazla üretkenliğinin yanı sıra nihai ürün veya hizmeti için stratejik esneklik ve koruma sağlamak için firma tarafından üretilen "ara mallar" olarak düşünülebilirler. İşlevsel alanlarda (örneğin marka yönetimi veya pazarlama) veya fiziksel, beşeri ve teknolojik kaynakların işletme veya şirket düzeyinde birleştirilmesiyle yetenekler geliştirilebilir. Örneğin, firmalar "son derece güvenilir hizmet, tekrarlanan süreç veya ürün yenilikleri, üretim esnekliği, pazar trendlerine yanıt verme ve kısa ürün geliştirme döngüleri" gibi kurumsal yetenekler geliştirebilirler (Amit ve Schoemaker, 1993).

Entelektüel kaynakların etkili ve etkin kullanılması değer yaratan çıktılarla oluşur (Teece vd. 1997). Örgütler yüksek performansa bu kaynakların etkin ve verimli mekanizmalarla ve uygulamalarla ulaşılabilir. Bu mekanizmalar kaynakların aktif bir şekilde geliştirilmesi, elde edilmesi ve kullanılması ile gerçekleşebilir (Fu vd., 2015). Bu kaynakların insan kaynakların uygulamaları ile etkileşimini inovasyon (Messersmith ve Guthrie, 2010), koordinasyon (Fu, 2013), bilgi edinme (Yli-Renko vd., 2001), pazar ihtiyaçları (O'Reilly ve Tushman,2013; Fu vd., 2015) vb. süreçlerinde daha yüksek performans sağlar.

Dinamik yetenekler literatürü, sıradan yetenekler (ordinary capabilities) olarak tanımladığı bazı yetenekler ile firmanın geniş kaynak tabanı, diğer yandan dinamik

yetenekler arasında kavramsal bir ayrım yapar. Sıradan yetenekler (operasyonel veya 'sıfır seviye' yetenekleri olarak da adlandırılır), bir firmanın şu an nasıl bir yaşam sürdüğünü belirler; Dinamik Yetenekler ise firmanın değişmesini sağlar (Winter, 2003; Zollo ve Winter, 2002). Sıradan yetenekler operasyonel etkinliği sağlarken Dinamik Yetenekler yeni iş fırsatlarını algılamayı ve ele geçirmeyi sağlar (Teece 2007). Dinamik yetenekler, sıradan yetenekleri değiştirerek yeni değer yaratan stratejiler için fırsatlar yaratır (Eisenhardt ve Martin 2000).

Sonuç olarak, dinamik yetenekleri işlevselleştirmek için, eylem nesnesinin, yani değiştirilen sıradan yeteneklerin ve kaynakların tanımlanması gerekmektedir. Sıradan ve dinamik yetenekler yerel olarak tanımlandığından (Winter,2003), aralarındaki çizgi kaçınılmaz olarak muğlak olarak ifade edilmiş (Helfat ve Winter, 2011) ve yeteneklerin hem sıradan hem de dinamik amaçları olabilir (Zahra vd., 2006).

Mevcut çalışmada, bu perspektif ile hareket edilerek, işletmenin en önemli kaynaklarından biri olan insan kaynağı üzerine kurulu olan YPİS, dinamik yetenekleri işlevselleştiren bu bağ olarak işlenmektedir.

Dinamik yetenekler kavramı ile insan kaynakları arasındaki bağlantı için hem daha spesifik hem de kapsamlı bir çerçeve sağlayabilir. Yetenekler süreçleri ve kaynakları birleştirdiğinden, firma içinde gelişen varlıklar olarak hizmet edebilirler (Dierickx ve Cool, 1989). Bu sadece süreçlerin kendileri değil, aynı zamanda bir firmayı ayırt edebilen süreçleri yürüten ve geliştiren bireyler arasında gerçekleşen örtük ve karmaşık öğrenmedir. Böyle bir kavramsallaştırma Prahalad ve Hamel'in (1990) temel becerilerin, özellikle kolektif öğrenme ve bilgiye dayalı olanlar, uygulandıkça geliştiklerini iddia etmelerini sağlamıştır.

Zaten İK alanının önemli ve temel çalışmaları olan Lepak ve Snell (1999, 2003), Delery ve Shaw (2001) ve Becker ve Huselid (2006) gibi araştırmalarda, örgütte bulunan kritik süreçleri, yetenek havuzlarını ve iş ailelerini tanımlamanın İK ve örgüt performansını daha net bir şekilde ilişkilendirmeye yardımcı olduğunu öne sürmüşlerdir.

Becker ve Huselid (2006) startejik İK yönetimine "yetenek" temelli bir yaklaşım ile benimsemenin, strateji uygulamasını yansıtmak için ara sonuç olarak somut iş süreçlerine odaklandığını iddia etmektedir. Ray vd. (2004), iş süreçlerinin bir firmanın kaynaklarının ve yeteneklerinin rekabet potansiyelinin gerçekleşmesinin ve

kendi başına çalışmayı hak etmenin bir yolu olduğunu öne sürdüğü çalışmalarında, pazar konumlandırma stratejisinin yol açtığı kavramsal bir model sunmaktadır bir dizi stratejik iş süreci. Modellerinde, her bir iş süreci, gerekli insan sermayesini oluşturmak ve stratejik uygulama etkinliğine dönüşen gerekli çalışan davranışlarını ortaya çıkarmak için farklı bir İK sistemi gerektirir.

İK uygulamalarındaki geçmiş araştırmalar, İK sistemini sıklıkla İK uygulamalarının tek bir ölçeği (Dhatta vd., 2005; Guthrie, 2001) veya bazen ampirik olarak türetilmiş çok boyutlu bir ölçek olarak işler hale getirmiştir (ör. Huselid, 1995). Bununla birlikte, akademisyenler, Stratejik İK uygulamaları veya YPİS'nin çalışanlar üzerinde yarattığı etkiyi üç ortak boyutta gruplanıp tanımlanabileceğini belirtmiştir (Appelbaum vd., 2000; Delery, 1998):

1. Şirket çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmeye yönelik İK uygulamalarına yatırım derecesi. Bunlar işe alma, eğitim, seçim, sosyalleşme ve çalışanların işyeri yetkinliklerini artırmak için çalışan diğer uygulamaları içerir. Bu tür uygulamalar, belirli ilgili becerileri geliştirmeye veya odak insan sermayesi grubu arasında bu becerilerin seviyesini artırmaya çalışır. Yeteneklerle ilgili olarak, bu uygulama kategorisi, kuruluşun bu çalışanların gerektirdiği beceri ve beceri seviyelerine sahip olmasını sağlamayı amaçlayabilir. iş süreçlerinin yürütülmesi.
2. Çalışan davranışını motive etmek için çalışan İK uygulamalarına yatırım derecesidir. Genel olarak, İK uygulamaları görevle ilgili davranışları ortaya çıkarmaya çalışabilir (temel işi gerçekleştirmek için gereklidir), çalışanları isteğe bağlı davranış sergilemeye teşvik edebilir (Organizasyonel etkinliği olumlu etkilemek için beklenen iş davranışlarının dışına çıkmaya) veya verimsizliği caydırmaya çalışabilir davranış (hırsızlık, sabotaj, vb. gibi firmayı olumsuz etkileyen eylemler) Teşvik ödeme planları, performans ikramiyeleri, kazanç paylaşımı ve performans yönetim sistemleri gibi uygulamalar öncelikle çalışan davranışlarını yönetmeyi amaçlar. İş süreçleri kilit çalışan gruplarının belirli davranışlarını gerektirdiğinden, İK sisteminin bir odak noktası olumlu davranışları ortaya çıkarmak ve olumsuz olanları engellemek olmalıdır.
3. Son olarak İK uygulamaları, iş ve organizasyon sonuçları ile ilgili önemli karar alma süreçlerine katılma fırsatları sunmayı amaçlar. Bunlar arasında kalite çevreleri, öneri sistemleri, işe takdir yetkisi ve yetki verilmesi, hizmet veya üretim süreci hakkında

bilgi paylaşımı ve fırsatlar gibi uygulamalar yer alır. diğer çalışma gruplarındaki çalışanlar ve yöneticilerle iletişim kurmak. Bu, çeşitli iş süreçlerinde farklılaşmanın görülebildiği bir alandır.

Messersmith ve Guthrie (2010) çalışması, YPİS'nin örgüt içinde beşeri ve sosyal sermaye oluşturduğu ölçüde dinamik yetenekler olarak hizmet etme potansiyeline sahip olduğunu ileri sürer. İnsan sermayesi, bir firmanın insan kaynaklarına yerleştirilmiş, öğrenme, eğitim ve öğretimin doğrudan sonucu olan bilgi, beceri ve yetenekleri ifade eder (Becker, 1964). Beşeri sermaye, firmaların sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için kaynakları yaratmasına ve yeniden yapılandırmasına olanak tanıyan bir varlık olarak tanımlanmıştır (Adner ve Helfat, 2003; Carmeli ve Tishler, 2004; Reed, Lubatkin ve Srinivasan, 2006). Ayrıca, birçok çalışma beşeri sermayeyi bir kaynak olarak ve firma performansı ile arasında tutarlı bir bağlantı bulmuştur (Carmeli ve Tishler, 2004; Hitt vd., 2001; Rauch vd., 2005; Reed vd., 2006; Skaggs ve Youndt, 2004; Youndt ve Snell, 2004).

Beşeri sermayeye ek olarak, sosyal sermaye de karşılaştırmalı avantajlar üretme yeteneğini göstermiştir. Sosyal sermaye, firma içindeki ilişkilerin gücü ve bilgi paylaşımı ve çalışan etkileşimini kolaylaştırma yeteneği ile ilgilidir (Youndt ve Snell, 2004). Bu tanım kuruluştaki sosyal ilişkilerin toplam kalitesine odaklanmaktadır. Firmalar organizasyonda güçlü sosyal bağlar kurarlarsa, yüksek düzeyde ekip çalışması, işbirliği ve ihtiyari davranışlar elde etme olasılıkları daha yüksektir (MacDuffie, 1995). Yli-Renko vd. (2001), sosyal sermayenin bilgi edinmeye yol açtığını bulmuş ve bu da bilgiyi yeni ürün geliştirme, teknolojik farklılık ve maliyet verimliliği şeklinde kullanma yeteneğini geliştirmiştir. Benzer şekilde Subramaniam ve Youndt (2004) sosyal sermaye ile hem artımlı hem de radikal inovasyon yeteneklerinin ölçüleri arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Aynı çalışmada ilave olarak araştırılan bir diğer başlık, birden fazla sanayi sektöründe faaliyette olan kuruluşlara odaklanılmış ve sosyal sermaye ile firma düzeyinde performans arasında pozitif bir ilişki bulmuştur.

Güncel sayılabilecek akademik çalışmalardan Glaister vd. (2017), YPİS uygulamaları, yetenek yönetimi ve firma performansına odaklanmış ve gelişmekte olan pazarlarda İK yönetimi ve strateji uyumunu araştırmıştır. Akademisyenler İK yönetimi ve yetenek yönetimi kavramlarını KTG ve DY bağlamında araştırmış, insan kaynakları uygulamalarını bir grup veya set uygulama bütünü olarak ele alınmıştır.

Yüksek performanslı iş sistemlerinin, örgütsel performansa etkisini KTG ve DY bağlamında ortaya koymuştur. İlgili çalışma YPİS'nin, yetenek yönetimi mekanizması üzerinde örgütsel performansı arttırdığını ileri sürmektedir.

Bu çalışmalar genel olarak YPİS'nin değerine vurgu yaparken, stratejik İKY literatürü de bu faktörlerin teknoloji tabanlı firmalar gibi dinamik pazarlarda rekabet eden organizasyonlar için özellikle yararlı olabileceğini öne sürmüştür. Araştırmacılar, YPİS'nin geniş beceri setleri ve kurumsal esnekliğe sahip organik yönetim sistemlerinin oluşturulmasına yardımcı olduğunu savunmuşlardır (Datta vd., 2005). İlgi alanlarını uyumlaştırarak, bilgi oluşturarak, bilgi paylaşımını teşvik ederek ve katılımcı mekanizmalar sağlayarak YPİS, karşılaştırmalı bir avantaja yol açarken diğer taraftan örgüt içinde kaynak yapılandırmaları ve kaynakların stratejik olarak yeniden dağılımını sağlar (Datta vd, 2005; Wright ve Snell, 1998). Dinamik yeteneklerin teorik bakış açısına ek olarak kaynak tabanlı görüş sayesinde, yüksek performanslı iş sistemlerini uygulayan ve kullanan işletmeler, beşeri ve sosyal sermaye gibi kaynakları kullanarak ve yeniden birleştirerek rekabetçi avantajlar geliştirebilirler.

Mevcut çalışmada yüksek performanslı iş sistemleri, çalışanları çekmek, yeniden eğitmek ve motive etmek için tasarlanmış seçim, eğitim, performans yönetimi, ücret ve bilgi paylaşımı ile ilgili insan kaynakları yönetimi uygulamalarından oluşan bir küme veya paket olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım kavramsal olarak stratejik insan kaynakları yönetimi (bundan böyle stratejik İKY) literatüründe Arthur, 1994; Guthrie, 2001; Huselid, 1995; Way, 2002) tarif edilen ve Belirli bireysel uygulamalar yerine istihdam modeli. Bu sistemler "yüksek performans" olarak kabul edilir, çünkü firma performansını olumlu etkileyen üstün performansı motive etmek üzere birlikte çalışmak üzere tasarlanmıştır. Bu çalışmanın ileri sürdüğü gibi, bu sistemler firmada beşeri ve sosyal sermaye gelişimini inşa ederek ve güçlendirerek sürdürülebilir firma başarısı üretmektedir. Bu çalışmanın argümanları, HPWS'nin satış büyümesi, ciro ve yenilik dahil olmak üzere çeşitli şirket performansı göstergeleri üzerindeki etkisini belirlemek için küçük, genç ve teknoloji odaklı işletmelerin bir örneğinde ampirik olarak test edilmiştir.

Laaksonen ve Peltoinemi (2016) çalışmasında dinamik yetenekler kavramının firmaya özel olduğu için farklı firmalarda farklı şekillerde ortaya çıkıp tezahür edebileceğini ortaya koyar. Bu sebeple DY, işletmelerde inovasyon, yeni ürün

geliştirme, problem çözme, ortaklıklar, pazar geliştirme vb. şekillerde firmadan firmaya farklılaşan bir şekilde, firma spesifik olarak tespit edilebilir. Buna bağlı olarak, dinamik yetenekler ölçümü ve boyutlandırılması yani sezme, öğrenme, bütünleşme ve koordinasyon (Pavlou ve El Sawy, 2011) özellikleri ile değişen çevrede ortaya çıkan duruma doğru ancak firma özelinde cevap verme şeklinde yapılmaktadır. Burada kritik olan, YPİS – işe alma ve seçme, Eğitim ve Geliştirme, İç terfiler, İş Tanımları, İş güvencesi, Performans Değerleme, Ücret ve Karar alma özellikleri farklı firmalarda farklı şekillerde tezahür eden bu süreçlere mekanizma görevi üstlenmesidir.

Protegorou vd (2011) çalışmasında, dinamik yetenekleri, öğrenme, bilgi yaratma ve geliştirme süreçleri, bilgi paylaşım ve bütünleştirme süreçleri ile deneyime dayalı öğrenme prosedürleri ile ilgili olduğunu belirterek aynı zamanda öğrenme, bilgi paylaşımı ve bütünleştirme prosedürlerinin oluşturulması dinamik yeteneklerin temel unsurları olduğunu ifade etmişti (Nonaka ve Takeuchi, 1995; Teece, 2007). Bu süreçler sistematik kurum içi öğrenme ve bilgi geliştirme, etkili ekip çalışması ve iyi organize edilmiş "iş başında eğitim" ile yakınlaştırılmıştır. Stratejik rekabetçi tepki, çevresel eğilimleri anlama ve bunlara uyum sağlamayı amaçlayan süreçleri ifade eder. Aşağıdakilerle ilgili maddelerle ölçülmüştür: etkin kıyaslama, uzun vadeli stratejinin sistematik formülasyonu, rekabetçi stratejik hamlelere zamanında tepki ve insan kaynaklarının teknolojik ve rekabetçi değişikliklere esnek bir şekilde uyarlanması.

Dinamik yetenekler görüşü ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin zaman içinde nasıl uygulandığı konusunda bazı incelikler de vardır. DY'lerin performans etkilerinin 2007'den sonra yağılan çalışmalarda, daha az merkezi bir rol oynadığını görülmektedir. Tartışma, DY'lerin performansla ilgili olup olmadıklarından performansla olan ilişkilerine doğru kaymış gibi görünmektedir. Bu, 2007'den sonra DY'ler temasının doğrudan performansla ilgili olmadığı, ancak kaynak temasıyla bağlantılı olduğu gerçeğinde açıktır. Bu, araştırmacıların DY'lerin doğrudan şirket performansı ile ilgili olmadığı, ancak etkilerin ortaya çıkan kaynak tabanı yeniden yapılandırmalarına bağlı olduğu fikrine odaklandığını ortaya koymaktadır. Bu tür çalışmalara iyi bir örnek Protogerou vd.(2012), aracı değişken "operasyonel yetenekler" dâhil edildiğinde DY'ler ve performans arasında doğrudan bir etki

bulamayan, bu operasyonel yeteneklerin performans üzerinde önemli bir doğrudan etkisi vardır.

Bu çalışmada yüksek performanslı iş sistemlerinin veya diğer bir adı ile stratejik İK uygulamalarının bu operasyonel yetenekler olarak da görülebileceği tezi öne sürülmektedir. Bu model, dinamik yetenekler, yüksek performanslı iş sistemleri ve örgütsel performans ilişkisini bu alandaki önemli akademik çalışmalarda ortak bir bakış açısında toplamak mümkündür. Bu mevcut çalışma modelinde, özellikle Fainshmidt vd (2016), Makkonen vd (2013), Schilke vd (2018), Teece (2007), Wilhelm vd (2015) gibi önemli çalışmalarda vurgulanmış olan, dinamik yeteneklerin örgüt performansını etkilediği ancak bunu doğrudan değil, dolaylı olarak yaptığı görüşünden hareket edilmiştir. Çalışma, yüksek performanslı iş sistemlerinin aradaki mekanizmalardan en önemlilerinden birisinin olduğunu iddia etmektedir.

Dinamik yetenekler, yönetim alanının birçok alt başlığı ile ilişkilendirilecek bir çerçeve ortaya koyarak, insan kaynakları uygulamaları üzerinde de önemli bir etki yaratmıştır (Garavan vd. 2016). Dinamik yetenekler kavramının başlangıç çalışmasın olan Teece vd. (1997) çalışmasından günümüze kadar kavramın, yönetimin bir çok alt başlığı ile olan pozisyonu için literatür kısmında yer verildi. Dinamik yeteneklerin süreçsel olarak ele alındığında yönetim birçok alt başlığı ile kolayca ilişkilendirebildiği görülmektedir.

Dinamik Yetenekler alanında eksik olarak görülen en önemli konu, kavramın performans ile ilişkisinde moderatör ve mekanizmalar üzerine yapılan araştırmalardır (Schilke vd. 2018). Dinamik Yetenekler kavramı incelemelerinde farklı bakış açıları olduğu görülmektedir. Mesela, Helfat ve Winter (2011) ve Winter (2003) çalışmalarında vurgulandığı üzere örgütsel yetenekler iki kategoriye ayrılır: (i) Operasyonel (Normal) Yetenekler, bunlar örgütün günlük rutin faaliyetlerinde kullandığı aktiviteler, işler, ürün hatları, müşteri segmentleri vb. süreçler. (ii) Dinamik Yetenekler, örgütün stratejik değişimi için gerekli yetenekler olarak tanımlanan firmanın mevcut kaynak tabanında, pazarında, ürün hattında, stratejinden yapılabilecek değişimleri içerir. Bu çalışmanın içerdiği bakış açısında, bu açıklama doğrultusunda, Yüksek Performanslı İş Sistemleri Operasyonel Yetenek olarak Dinamik Yetenekler ile performans arasında moderatör ve mekanizma olarak görev yaptığıdır.

Diğer taraftan Helfat ve Winter (2011) ve Winter (2003), Dinamik Yetenekler ile ilgili değişik bir bakış açısı sunar: Dinamik Yeteneklerin örgütü değişime de taşıyan, örgüt içine gömülü şekilde uygulanan ve tekrarlanan güvenilir faaliyetler ve uygulamalar, örgütsel rutinler (Einsenhardt ve Martin, 2000) olarak görülür. Hiç şüphesiz, Yüksek Performanslı İş Sistemleri de örgüt içine bütüncül olarak rekabet avantajı sağlayan, örgüt içine gömülü örgütsel rutinler olarak görülebilir. Winter (2003) de Dinamik Yetenekleri bir rutinler koleksiyonu veya bütünü olarak görür ki, Helfat ve Martin (2015) bu yeteneklerin zamanla kazanılabileceğini vurgular.

Dinamik Yetenekler Görüşü, süreçler olarak ve boyutlar itibariyle; sezme, öğrenme, bütünleşme ve koordinasyon (Pavlou ve El-Sawy, 2011) olarak; Fonksiyonel olarak genel, teknoloji, inovasyon, ar-ge, yeni ürün geliştirme, pazarlama, ortaklıklar, birleşme ve satınalma, imalat, tedarik zinciri, uluslararasılaşma olarak görülmektedir (Bingham vd., 2015; Dannels, 2008; Fainshmidt vd., 2016; Schile,2014). Bu çalışmada yüksek performanslı i sistemleri bir mekanizma ve aracı değişken olarak, dinamik yetenekler ile örgüt performansı arasında rol aldığı açıklanacaktır.

Yüksek performanslı iş sistemleri kavramı, bütüncül olarak örgüt içinde sistematik etki yaratabilmesi tekil uygulamalardan ziyade, birbiri ile uyumlu bir şekilde ve bütüncül olarak uygulanmasının (Chadwik ve Dabu, 2009) ne kadar önemli olduğunun vurgulanmak gerekmektedir. Burada kritik olan, YPİS olarak – işe alma ve seçme, eğitim ve geliştirme, iç terfiler, iş tanımları, iş güvencesi, performans değerleme, ücret ve karar alma (Sun vd., 2007) uygulamalarının bütüncül olarak, farklı firmalarda farklı şekillerde tezahür eden bu süreçlere mekanizma görevi üstlenmesidir.

Stratejik İK yönetiminin kavramsal incelemelerinin önemli çalışmalarına bakıldığında birbirine benzer sonuçlar olduğu görülmektedir. Stratejik İK uygulamaları ve yüksek performanslı iş sistemleri başlıklarının en önemli meta analizlerden olan Combs vd. (2006), Jiang vd. (2012b), Rabl vd. (2014) ve Subramony (2009) çalışmalarının bütüncül İK sistemleri ve örgütsel sonuçlara odaklanılmıştır. Stratejik İK yönetimi ve yüksek performanslı iş sistemleri yazınında önemli bir yer tutan Combs vd. (2006) çalışması, YPİS'lerin ana etkisinin endüstri türleri ve performans sonuçları türleri tarafından nasıl denetlendiğini incelerken, stratejik İK yönetiminin ilk meta analizini gerçekleştirmiş ve yüksek performanslı iş sistemleri ile kurumsal performans arasında pozitif ilişkiler bulmuşlardır.

Subramony (2009), yüksek performanslı iş sistemlerini üç gruba ayırmıştır: Beceri arttırıcı, motivasyonu arttırıcı ve katılım arttırıcı İKY uygulamaları olarak kategorilere ayırarak, bu uygulamaları üç farklı kategoride incelemiştir. Rabl vd. (2014) ulusal faktörlerin YPİS'ler ve iş performansı arasındaki ilişki üzerindeki aracı etkilerine odaklanmışlardır. YPİS'ler ve iş performansı arasındaki pozitif ilişkinin, sıkı sıkıya bağlı bir ulusal kültürü olan ve YPİS'lerle daha tutarlı olan ülkelerde (örneğin, düşük güç mesafesi veya yüksek performans odaklılık) daha olumlu olduğunu bulmuşlardır. Bulguları, YPİS'ler ve iş performansı arasındaki ilişkiyi anlamada ulusal kültürün önemini vurgulamaktadır.

Tablo 12: YPİS Uygulamaları ve Alt Gruplamaları

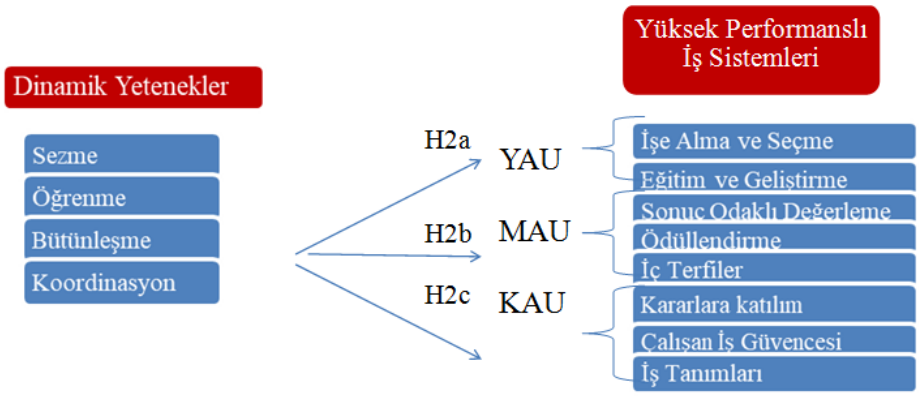
YPİS Uygulamaları	AMO Modeli
Personel Seçimi	Yetenek Arttırıcı Uygulamalar
Eğitim	Yetenek Arttırıcı Uygulamalar
Sonuç Odaklı Değerleme	Motivasyon Arttırıcı Uygulamalar
Ödüllendirme	Motivasyon Arttırıcı Uygulamalar
İç Terfiler	Motivasyon Arttırıcı Uygulamalar
Kararlara Katılım	Katılım Fırsatı Uygulamalar
Çalışan İş Güvencesi	Katılım Fırsatı Uygulamalar
İş Tanımları	Katılım Fırsatı Uygulamalar

Kaynak: YPİS Modeli Sun, Aryee ve Law (2007), AMO Modeli Boselie, Dietz ve Boon (2005)

H_{2a}: Dinamik Yetenekler Yetenek Arttırıcı Uygulamaları pozitif yönde istatistikî olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

H_{2b}: Dinamik Yetenekler Motivasyon Arttırıcı Uygulamaları pozitif yönde istatistikî olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

H_{2c}: Dinamik Yetenekler Katılım Arttırıcı Uygulamaları pozitif yönde istatistikî olarak anlamlı bir şekilde etkiler.



Şekil 5: YPİS Uygulamaları ve Alt Gruplamaları

6.3. Yüksek Performanslı İş Sistemleri ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişki

Yüksek performanslı iş sistemleri (YPİS) veya stratejik İK uygulamaları olarak isimlendirilen uygulamaların amacı bütüncül olarak örgüt stratejisi ve örgüt yapısına uyumlu bir şekilde çalışan katılımını ve motivasyonunu arttırarak örgütün daha yüksek performans elde etmesini sağlamak olmuştur. Bireysel performans yerine örgütsel performans üzerine odaklanılmış, tekil insan kaynakları uygulamaları yerine, çalışan performansına bütüncül olarak yaklaşan performans odaklı iş sistemlerine olan ilgi de artmıştır. YPİS küreselleşme ile birlikte işgücü piyasasında yaşanan değişimler ve insanın bir rekabet avantajı olarak artan önemi çerçevesinde, firma performanslarını maksimize etmek amacıyla kullanılagelen ve insan kaynakları sisteminin her unsurunun insan sermayesinin toplam kalitesini maksimize etmek için tasarlandığı bütüncül bir yaklaşım olarak yönetim alanında önemli yer edinmiştir (Messersmith vd. 2011).

İnsanı örgüt içindeki bir mekanizma ve makine olarak gören kapalı sistem yaklaşımından, sürekli değişen ve dinamik koşullara sahip bir çevrede, sınırların eski önemini yitirdiği bir çağdayız. Özellikle küresel bütünleşmeye doğru ilerleyen bir dünyada sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olma amacı ile ortaya çıkan organizasyonlar, artık insanı birinci plana alarak ona değer veren, çalışanın bilgisini, becerisini, kabiliyetini, tecrübesini fazlasıyla kıymetli görmeye başlamıştır. Kaynak tabanlı görüş, örgütün rekabet üstünlüğü elde etmesinin ancak işletmeye özgü değerli, nadir, ikame ve taklit edilemez kaynaklara sahip olması ile mümkün

olacağını ileri sürmüş ve insan kaynağının bir kaynak olarak rekabet avantajı sağlayabileceği ifade edilmiştir (Barney, 1991; Barney ve Wright, 1998)).

İnsan kaynaklarının bu özel değerini, örgütün en büyük ve kontrol edilmesi en zor masraf olmasına rağmen, aynı zamanda örgütün performansının en belirleyici öğesi olarak da görülmüştür (Pfeffer,1998). Bu görüş, reel piyasa şartlarında kolayca görünen ve her iki yönüyle, masraf ve başarı öğesi olarak, değerlendirilen bir görüştür. Bu sebeple, İK araştırmacıları bir taraftan örgütün üretkenlik, yenilik ve performans düzeyini arttırırken diğer yandan giderleri kontrol altına alma çabası içinde olmuşlardır. Stratejik İK akademisyenleri, bu uygulamaların çalışanların bilgi, yetenek ve beceri düzeylerini arttıracağını ve bu şekilde çalışanların hem motivasyonlarını olumlu etkileyecek hem de örgütsel performansı arttıracağına odaklanmışlardır (Becker ve Huselid,1998; Delery veShaw,2001; Huselid,1995). Böylece daha fazla iş tatmini, düşük çalışan devri, yüksek üretkenlik, daha iyi karar alma ve bunların hepsinin olumlu olarak arttırdığı örgüt performansına ulaşılmış olunacaktır (Becker ve Huselid,1998).

Huselid (1995) çalışması 3452 firmadan, %28 cevap verme oranı ile 968 anketin cevaplandırılmasına dayalı YPİS ölçeği ile ayakları yere basan bir çalışma ile YPİS örgüt performansına (Cirosuna, üretkenliğine, finansal verilerine vb) olumlu etkilediğini ispatladı. Hem akademik hem de popüler basındaki önceki çalışmalar, yüksek performanslı çalışma uygulamalarının kullanımının daha iyi firma performansına yansıyacağını savunmuşlardır. Bu çalışma bu iddiaları destekleyen geniş kanıtlar sunmaktadır.

Çok çeşitli endüstrilerde ve firma boyutlarında, bu tür uygulamalara yapılan yatırımların düşük çalışan devir hızı ve daha yüksek verimlilik ve kurumsal finansal performans ile ilişkili olduğu hipotezi için büyük destek bulunmuştur. Önemli çalışmalardan Sun vd. (2006) da YPİS ile performans arasındaki ilişkide, servis odaklı örgütsel vatandaşlık kavramının moderatör etkisi araştırılmıştır. Bu çalışmaya ilişkin veriler, Çin Halk Cumhuriyeti'nin 12 şehrinde bulunan otellerden elde edilmiştir. Sonuç olarak, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları servis odaklı örgütsel vatandaşlık duygusu, ciro ve verimlilik performans göstergeleri ile ilişkiliydi.

Messersmith vd (2011) çalışmasında, YPİS'nin kurumsal performans sonuçlarına bağlayan ve bunun altında yatan mekanizmaların incelenmesine neden olmuştur. Birleşik Krallığa bağlı Galler kamu sektörü çalışanlarının büyük bir örneğine dayanan bu çalışmada, çeşitli bireysel düzeydeki tutum faktörlerinin (iş tatmini, örgütsel bağlılık ve psikolojik güçlendirme) yanı sıra sağlama potansiyeli olan örgütsel vatandaşlık davranışlarının rolünü araştırılmıştır. İnsan kaynakları sistemlerinin örgütsel birimlerin performansını pozitif etkilemesi yanında, birim düzeyinde bir yol modelini desteklemektedir; öyle ki departman düzeyinde, yüksek performanslı iş sistemi kullanımı, artan iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve psikolojik güçlendirme düzeyleri ile ilişkilidir sonucuna varılmıştır.

Shin ve Konrad (2014) Kanada'da yapılan çalışmada, YPİS ile kurumsal performans arasındaki ilişkinin nedensellik gösterip göstermediğini sorgulamıştır. Firmanın kaynak temelli görünümü ve davranış perspektifi dahil stratejik insan kaynakları yönetimi teorileri, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını kurumsal performansla ilişkilendirilerek, performansın YPİS hakkında bilgi ve kaynaklar şeklinde geri bildirim sağladığı daha karmaşık bir sonuç, YPİS ile ilişkisini önermek için genel sistem teorisine dayanan argümanlar eklemişlerdir. Çalışmanın bulguları, geçmiş YPİS uygulamalarının daha sonraki üretkenliğe ve performansa olumlu katkıda bulunduğunu göstermiştir.

Daha yakın zamanda yapılan araştırmalardan Chahal vd. (2016) çalışması, YPİS (Çalışmada Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları olarak geçer) ile örgüt performansı arasındaki ilişkiye örgütsel öğrenmenin aracılık etkisi Hindistan'da bulunan telekom firmaları arasında araştırılmıştır. Çalışmada bütüncül olarak yüksek performanslı iş sistemlerinin, performansı olumlu yönde etkilediği, bireysel etkiye nazaran bütüncül pozitif etkinin daha fazla olduğu, çalışanların bilgi ve yeteneklerini yaptığı katkının değer, benzersizlik ve kopyalanamazlık olarak fark edilir derecede tespit edilmiştir. Bunun sonucunda da YPİS örgüte rekabet avantajı sağlayarak daha iyi performans sağladığı gösterilmiştir.

Bir diğer yeni sayılabilecek çalışmada Van Esch vd (2016), Kaynak ve yetkinlik temelli görüşten yola çıkarak, yüksek performanslı insan kaynakları (YPİS) uygulamaları ile firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada, YPİS ile örgüt performansı arasında çalışan yetkinliklerinin aracı değişken etkisi ve örgütsel yaratıcılık için örgüt iklimi de aracılık ilişkisi de araştırılmıştır. Çin'de

bulunan 189 firmanın örneklemini kullanarak, YPİS ile firma performansı arasında kısmen çalışanların yeterliliklerine aracılık eden pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca böyle bir ilişkide, örgüt ikliminin yaratıcılık ilişkisini arasında olumlu ilişki tespit edilmiştir.

Stratejik insan kaynakları araştırmaları konusunda yapılan araştırmalar uzun yıllardan bu yana, insan kaynakları uygulamalar bütününün rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisinin, bireysel uygulamaların kümülatif etkisinden daha büyük olduğunu kanıtlamış ve bu nedenle bütüncül olarak uygulama odaklı bakış açısına doğru bir kayış yaşanmıştır (; Becker ve Huselid, 1998;Youndt, Snell, 2004). Bu anlamda çalışanları örgüte çekmek, eğitmek ve motive etmek için tasarlanan bir dizi bağımsız ama birbiriyle ilişkili insan kaynakları uygulamaları yüksek performanslı iş sistemleri adı altında kullanılmaya başlamıştır. Yüksek performanslı iş sistemleri, örgütsel hedeflere katkıda bulunan, rekabet avantajının kaynağı olan bilgi, beceri, motivasyon ve esnekliğe sahip bir işgücü oluşturacak şekilde tasarlanmış uyumlu insan kaynakları uygulamalarıdır (Delery, Doty, 1996; Messersmith, Guthrie, 2010; Patel, Messersmith, Lepak, 2013).

Bilgi paylaşımı ve katılımcı mekanizmaları beraberinde getiren bu sistemler örgüt çapında, yenilikçilik beklentisini arttırmış olduğu bulunmuştur (Wright, Snell, 1998). Aynı zamanda geniş beceri ve davranış çeşitliliği yaratan bu sistemler, bilgi paylaşımı ve katılım mekanizmalarını teşvik eden uygulamalar ile birleştiğinde bir örgütün yenilikçilik potansiyeli artış gösterdiği tespit edilmiştir (Datta, Guthrie, Wright, 2005). Yüksek performanslı iş sistemleri, çalışanların örgüt dahilinde mevcut bilgileri değiş tokuş etme ve birleştirmesi için imkan sağlayarak, birbirlerinin uzmanlıklarından yararlanma olasılığı sunmuştur (Moreland, Myaskovsky, 2000; Jiménez- Jiménez, Sanz- Valle, 2005). Bu sayede farklı uzmanlıklara sahip çalışanların sahip olduğu bilgi tabanlarının etkin iletişimi daha fazla yenilikçiliğe yol açar (Damanpour, 1991). Kişisel bilginin bu bilgiyi kullanmak isteyen herkese açık hale getirilmesi, bilgi üreten şirketlerin merkezi faaliyetidir ve sürekli olarak örgütün her seviyesinde gerçekleşmelidir (Nonaka ve Takeuchi, 1995). İngiliz üretim firmaları ile yapılan bir araştırma insan kaynakları uygulamalarının, örgüt çalışanlarına bilgiyi oluşturma, aktarma ve kurumsallaştırma imkânı sağladığı ölçüde inovasyona katkı sağladığını tespit etmiştir (Shipton et al., 2005).

Ayrıca çalışanlar arasında işbirliğini ve öğrenmeyi motive eden sistemler, örgütün yenilikçi kapasitesini geliştirir (Beugelsdijk, 2008). Sorun çözme ve karar alma süreçlerine iştirak gibi katılım uygulamaları sayesinde çalışanlar bilgi tabanlarını değerlendirme ve zenginleştirme olanağı bulurlar. Başarılı bir inovasyon süreci, takım çalışmasını dikkate alarak, problemlere bütüncül yaklaşım gerektirdiği kabul görmüş bir değerlendirme olarak görülmüştür (Gupta ve Wilemon, 1990). Yüksek performanslı iş sistemleri, takım çalışmasının örgüt performansı için önemini vurgulayarak ve teşvik ederek, ortak sorumluluk oluşturulması yoluyla takım duygusu geliştirir. Takım çalışması, örgütsel güven ve işbirliği ortamı yaratarak, çalışanları farklı ve dağınık fikir ve bilgi kaynaklarını değiştirmeye ve birleştirmeye teşvik ettiği bulunmuştur (Collins vd., 2006). Bu konuda Sung ve Ashton (2005) tarafından yapılan bir araştırma, takım çalışmasının yüksek düzeyde inovatif sonuçlara yol açtığını tespit etmiştir. İlave olarak Wang ve Chan (2013) çalışması, yüksek performanslı iş sistemlerinin harici ve dahili bilgiyi birleştirmek için gerekli koşulların oluşturulmasını teşvik ettiğini ileri sürmüştür. Ayrıca titiz seçme ve yerleştirme sayesinde, inovatif çalışmalarda yüksek performans oluşturan ve örgüt için değer yaratacak yetkinlikteki çalışanların seçimi sağlanabilir.

Güncel akademik çalışmalardan Siddique vd. (2019), YPİS ile kurumsal performans arasındaki ilişkiyi anlamada ilişkisel koordinasyonun oynayabileceği rolleri araştırmıştır. Araştırma, Pakistan'daki büyük bir finansal hizmetler sağlayıcısında gerçekleştirildi ve 120 şubeli bankada, ilişkisel koordinasyon ve yüksek performanslı iş sitemlerini oluşturan uygulamalara ilişkin veriler bir anket anketi ile çalışanlardan elde edilmiştir. Şube düzeyinde performansa ilişkin veriler bundan bağımsız olarak bankanın kendisinden elde edilmiştir. Analiz, ilişkisel koordinasyonun YPİS ve şube performansı arasında aracı bir değişken olmasına ilave olarak, YPİS'nin yeteneği geliştiren, motivasyonu artıran ve fırsat geliştiren İK uygulamaları için aracı etkisi keşfedilmiştir.

Çok sayıda akademik çalışma, YPİS'leri uygulamalarını benimseyen örgütlerin daha iyi operasyonel ve finansal performansa sahip olacağını göstermiştir (Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Sun, Aryee ve Law,2007). YPİS, artan iş tatmini ve verimlilik, ciro ve daha az devamsızlık gibi gelişmiş orta sonuçlar ile finansal performansı artırabilir (Macky ve Boxall, 2007).

Araştırmalar, İK uygulamalarındaki belirli yatırımların, örgütsel performansı artırmak için örgütsel stratejilerle başarılı bir şekilde uyumlaştırmanın mümkün olduğunu göstermektedir (Kaufman ve Miller, 2011). Bununla birlikte, YPİS'leri uygulamaları, stratejik olarak, organizasyon stratejileriyle daha yüksek düzeyde sinerjik uyum seviyelerine ulaşabilecekleri ve böylece organizasyon performansını artırmak için daha da fazlasını yapacak şekilde yapılandırılabilir görüşü de mevcuttur (Buller ve McEvoy, 2012).

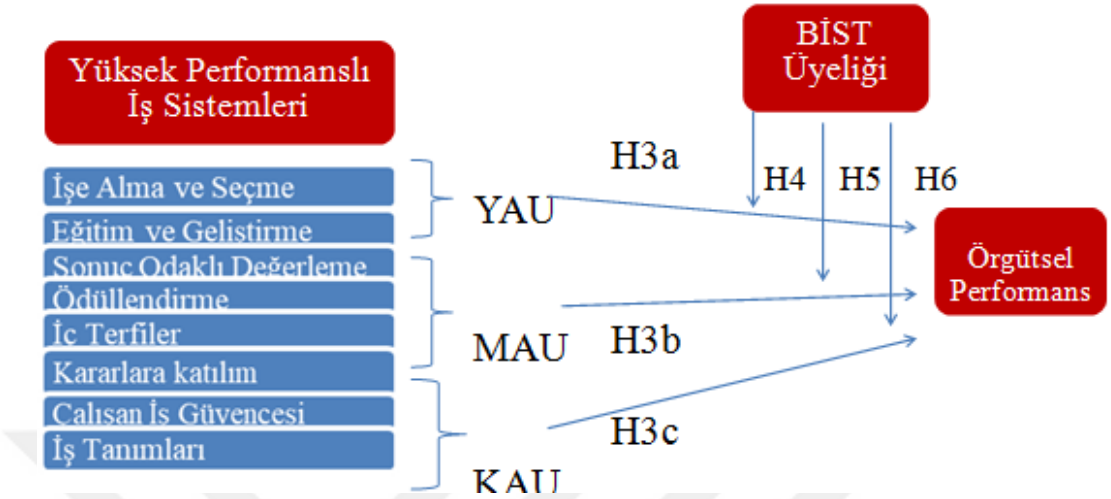
Türkiye'de yapılan YPİS literatür bölümünde açıklandığı üzere farklı boyutlarla araştırılmıştır. YPİS ile örgütsel bağlılık arasında ilişkiyi araştıran Elmas Atay, Gerçek ve Uyargil (2017) çalışması sadece üç boyut ile araştırmayı gerçekleştirmiştir. Halbuki YPİS ile duygusal bağlılık ile ilişkisini araştıran Yılmaz ve Karahan (2014) altı farklı uygulamayı içerirken, YPİS'nin iş stresi ve iş erteleme ilişkilerini araştıran Kalfaoğlu ve Erbaşı (2018) çalışmasında beş boyut incelenmiştir.

Bu çalışmalar bağlamında mevcut çalışmada, personel seçimi, eğitim, sonuç odaklı değerleme, ödüllendirme, iç terfiler, kararlara katılım, iş güvencesi, iş tanımları başlıklarında 8 farklı boyut incelenmiştir. YPİS uygulamaları yetenek arttırıcı uygulamalar (YAU) olarak personel seçimi ve eğitim; motivasyon arttırıcı uygulamalar (MAU) olarak sonuç odaklı değerleme, ödüllendirme ve iç terfiler; katılım arttırıcı uygulamalar olarak (KAU) kararlara katılım, iş tanımları ve iş güvencesi olarak ele alınmıştır.

Firma performansı, Delaney ve Huselid (1996) çalışmasında kullanılan ve birçok akademik çalışmada kullanılan sübjektif performans ölçüleri olarak karşımıza çıkan başlıklar sırasıyla insan kaynakları performansı, pazarlama performansı ve finansal performansı alt başlıklarını içermektedir. Firma performansını bu üç bileşenden oluşan bir toplam performans olarak ilişkilendirilmiştir.

Yazın taramasında incelenen çalışmalardan da görüleceği üzere, geçmiş araştırmalarda çok kısıtlı örneklemlerle hareket edildiği görülmektedir. Bu araştırmada, hem yüksek performanslı iş sistemlerinin AMO teorisi çerçevesinde hangi mekanizmalarla firma performansını etkilediği araştırılmaktadır. İlave olarak diğer araştırmalardan farklı olarak firmaların Borsa İstanbul'a kote edilmesi yani halka açıklık irdelenmektedir. Neticede, Borsa İstanbul'da bulunan firmaların bu ilişkide nasıl bir farklılık oluşturulacağı da araştırılmaktadır. Bu sebeple ilk üç

hipotez yüksek performans iş sistemlerinin, AMO çerçevesinde firma performansı araştırılırken, sonraki üç hipotez bu ilişkilerde BİST üyeliğinin etkisi araştırılmaktadır.



Şekil 6: YPİS ve Firma Performansı İlişkisi, Bu İlişkiye BİST Etkisi

Bu yaklaşıma bağlı olarak YPİS alt gruplarından yetenek arttırıcı, motivasyon arttırıcı ve katılım arttırıcı uygulamalar bağlamında aşağıdaki hipotezler öne sürülmüştür:

H_{3a}: Yetenek Arttırıcı Uygulamalar Firma Performansını pozitif yönde istatistikî olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

H_{3b}: Motivasyon Arttırıcı Uygulamalar Firma Performansını pozitif yönde istatistikî olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

H_{3c}: Katılım Arttırıcı Uygulamalar Firma Performansını pozitif yönde istatistikî olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

Yine BİST üyeliğinin bu ilişkilere nasıl bir etki yaptığının, düzenleyici bir etkisinin olup olmadığının netleştirilmesi için aşağıdaki hipotezler öne sürülmüştür:

H_4: Yetenek Arttırıcı Uygulamalar ile Firma Performansı arasındaki ilişkide BİST Üyeliğinin düzenleyici rolü vardır.

H_5: Motivasyon Arttırıcı Uygulamalar Firma Performansı arasındaki ilişkide BİST Üyeliğinin düzenleyici rolü vardır.

H_6: Katılım Arttırıcı Uygulamalar Firma Performansı arasındaki ilişkide BİST Üyeliğinin düzenleyici rolü vardır.

6.4. Dinamik Yetenekler, Yüksek Performanslı İş Sistemleri ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiler

Yeni sayılabilecek önemli bir çalışma olan Fainshmidt vd (2016) da, dinamik yetenekler kavramı ile ilgili meta bir çalışma gerçekleştirmiştir. İlgili çalışmada, dinamik yetenekler kavramını içeren akademik çalışmalardan çok seçici bir yaklaşımla, titiz bir eleme yapılarak sürdürülmüş, akademik yazında önde gelen yayınlarından, önemli 82 çalışma ve bu çalışmaların kapsadığı 22,320 farklı örgüt üzerine odaklanılmıştır. Bunun sonucunda, iki temel konu odak noktası üzerine gidilen çalışmada sonuçlar kısmi sürpriz sayılabilir. İlk olarak, dinamik yeteneklerin firma performansı ile pozitif bir ilişkisi olduğu görüşü doğrulanmıştır. İkinci olarak, dinamik yeteneklerin firma performansı ile olan bu pozitif ilişkisinde teknolojik dinamizmin yüksek olduğu sektörlerde, bu ilişkinin daha güçlü olduğu önerisi ise doğrulanamamıştır. Fainshmidt vd (2016) çalışması dinamik yetenekler kavramının örgütsel performansı ile ilişkisinde önemli bir bilgi sağlamaktadır. Çalışmada özellikle aracı kavramların, mekanizmaların araştırılmasında boşluk olduğu vurgulanmış, dinamik yetenekler kavramının ara mekanizmalar ile ilgili tespitlere yer verilmiştir. Bu mevcut çalışmada çalışmamızda vurgulanan bu mekanizma boşluklarının doldurulması amaçlanmaktadır.

Dinamik yetenekler üzerine son yıllarda yapılan bir başka derleme Schilke vd (2018) çalışmasında, örgütsel performans, akademik araştırmaların önemli çıktılarına odaklanmıştır. Toplam 113 çalışma dinamik yeteneklerin etkisini analiz edilerek, rekabet avantajı veya finansal performans gibi strateji araştırmalarında sıklıkla kullanılan firma düzeyindeki performans sonuçları üzerinde, çalışmaların çoğu olumlu bir ilişki ortaya koymuştur. Dinamik yeteneklere aracılık eden değişik örgütsel mekanizmalar olduğu ile ilgili farklı akademik çalışmaya yer verilmiştir.

Dinamik yetenekler kavramı süreç olarak ele alındığında, ortaya çıkan fırsatları sezme ve öğrenme süreçleri ile mevcut yeteneklerin veya kaynakların bu fırsatlara uygun olarak bütünleşme ve koordinasyon süreçleri ile dönüştürülmesini içermektedir (Teece vd. 1997; Pavlou ve El Sawy, 2011).

Zollo ve Winter (2002) çalışması ile uyumlu biçimde, Wilden vd (2013) çalışmasında ortaya koymuş olduğu çerçevede dinamik yetenekleri örgüt

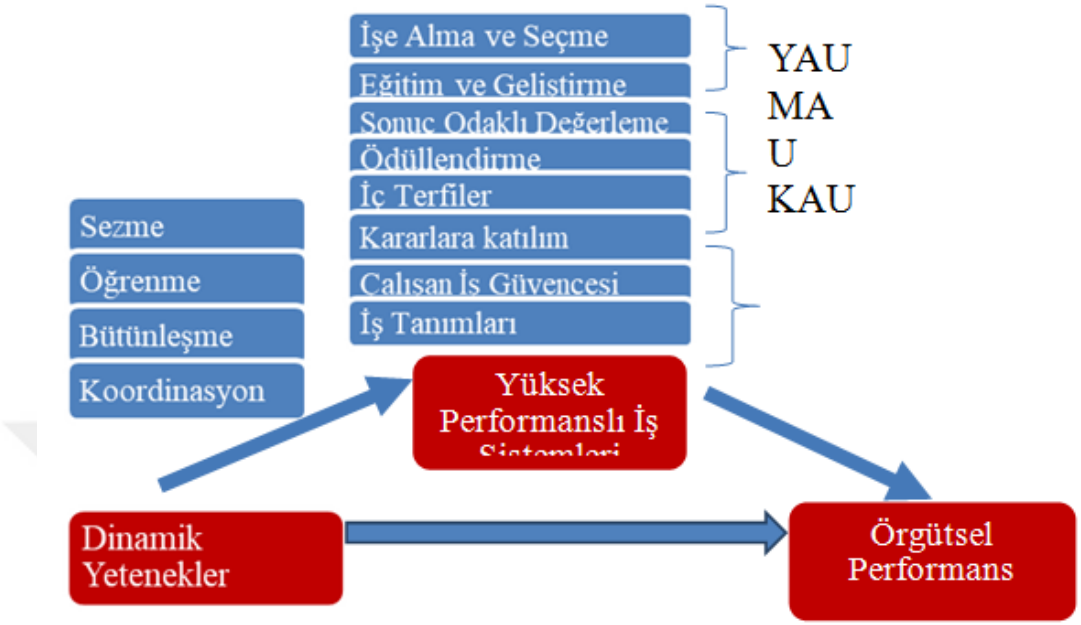
performansı ile ilişkilendirmek için yine aracı mekanizmalara ortaya koymuştur: kurumsal yetenekler (pazarlama ve teknolojik yetenekler gibi), üst yönetim işlevsel yeterlilikler vb.. Aynı çalışmada dinamik yeteneklerin aracı mekanizmalarında eksiklik olduğunu ifade ederek, gelecek çalışmalarda bunların araştırılması teşvik edilmektedir. Wilden vd. (2013) çalışması literatür kısmında detaylı şekilde açıklandığı üzere, YPİS dinamik yetenekler ile örgüt performansı arasındaki mekanizmayı, aracı değişken olarak önemli bir yer olabileceği ifade edilmiştir.

Dinamik yetenekler ve örgütsel performans ilişkisi, aynı ilişkinin teknolojik dinamizmin yüksek olduğu sektörlerdeki durumu üzerine önemli bir çalışma olan Fainshmidt vd. (2016), ilk önermeyi doğrularken, ikincin araştırma konusu üzerine yine aracı mekanizmaların devreye girdiği ile ilgili destek keşfetmiştir. Ayrıca düşük düzey dinamik yeteneklerin, yüksek düzey dinamik yetenekler ile performans arasında aracı ilişkisini ortaya koymuştur. Yüksek düzey dinamik yetenekler ve performans arasındaki ek potansiyel aracı mekanizmaların incelenmesi, büyük olasılıkla dinamik yeteneklerin sonuçları hakkındaki anlayışımızı artıracaktır. Yine Fainshmidt vd (2019) dinamik yeteneklerin ve rekabet avantajı arasındaki ilişkinin, organizasyonel ve çevresel faktörler arasındaki stratejik uyuma bağlı olduğu ve daha titiz ve yapılandırmacı çalışmaların ihtiyaç duyulduğu ifade edilmiştir.

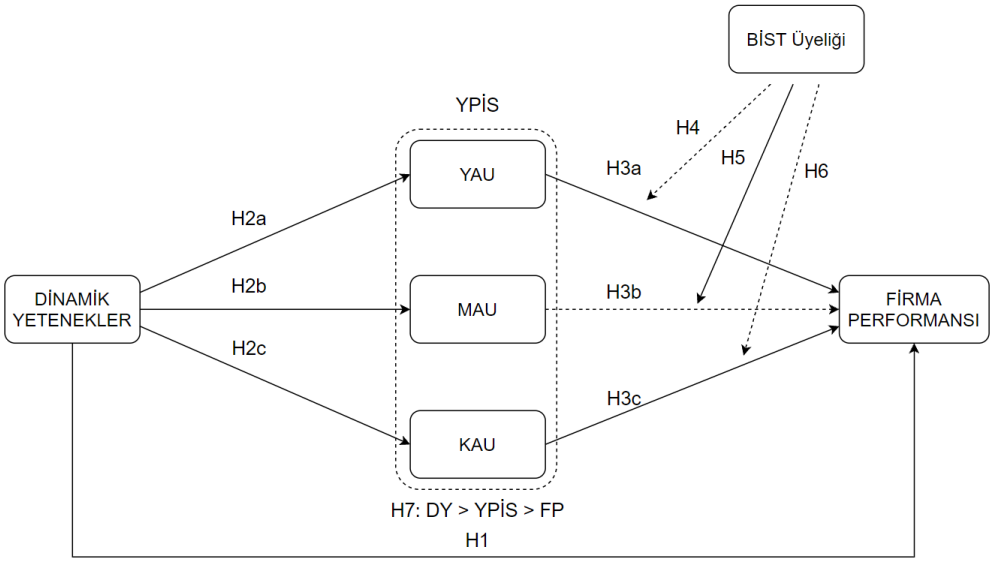
Genişleyen dinamik yetenekler kavramı, örgütte devam eden kendini tekrar eden pratik rutinler ve uygulamalar ile kendini ortaya çıkarmıştır. Dinamik yeteneklerin ortaya çıkan bu mekanizmalarda örgütün belli bir amaç ile ortaya koyduğu etkili, güvenilir ve performansa da etkisi olan faaliyetler ile kendini göstermiştir. Bu faaliyetlerin bazıları daha üst seviyede örgütün stratejisine de yön verir ve örgütsel rutinler olarak adlandırılmıştır (Eisenhardt ve Martin, 2000; Winter, 2000, 2003).

Winter (2003) çalışmasında daha spesifik olarak örgütsel yetenekleri yüksek seviye rutinler veya rutinler koleksiyonu olarak tanımlarken; Helfat ve Martin (2015) dinamik yetenekleri de kapsama bağlı olarak görürken örgütün içine gömülü olduğunu ve zamanla meydana geldiğini ileri sürmüştür. Böylesi yeteneklerin satın alması ve satması zor ve ya mümkün olmayan, örgütün varlığı ile bütünleşik bir halde olduğu ortaya koyulmuştur (Schilke vd. 2018). Bu bakış açısına sahip çalışmaların sonucunda doğal olarak dinamik yetenekleri rekabet avantajı sağlayan önemli bir özellik olarak ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

H7: Yüksek Performanslı İş Sistemleri, Dinamik Yetenekler ile Örgütsel Performans arasındaki pozitif yönde ilişkiliye aracılık eder



Şekil 7 : Dinamik Yetenekler, YPİS ve Firma Performansı İlişkisi ve BİST Etkisi



Şekil 8: DY, YPİS ve Firma Performansı İlişkisi ve BİST Etkisi Hipotezler

Yukarıda dinamik yetenekler, yüksek performanslı iş sistemleri ve firma performansı arasıdaki ilişkiler literatür açıklamaları ve model olarak sunulmuştur.

7. DİNAMİK YETENEKLER, YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ SİSTEMLERİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde ilk olarak araştırmanın amacı ve önemi açıklanmış, sonrasında ileri sürülen ve araştırma modeli sunulmuştur. Araştırmanın yöntemi ile ilgili detaylı bilgiler verilmiş, en önemlisi ileri sürülen ve geliştirilen araştırma modeli ile ilgili analizler detaylı bir şekilde ortaya konulmuştur. Tüm bunların sonucunda elde edilen araştırma bulguları paylaşılmıştır.

7.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, dinamik yeteneklerin firma performansı ile olan ilişkisinde, YPİS uygulamalarının (yetenek, motivasyon ve katılım arttırıcı uygulamaların AMO çerçevesi içinde) aracı etkisinin incelenmesi ve keşfedilmesidir. Araştırmanın ilk ana başlığı olan dinamik yetenekler kavramı üzerine bu çaplı bir çalışma Türkiye'de yapılmamıştır. İlave olarak Türkiye'deki işletmelerde YPİS uygulamalarının AMO çerçevesinde firma performansına etkisinin ilk defa araştırılması yapılacak ve halka açık firmaların bu ilişkide etkisinin keşfedilmesi akademik yazına önemli bir katkı sağlayacaktır. Türkiye ekonomisinin en önemli ve büyük firmalarının meydana getirdiği, Borsa İstanbul ve İSO 1000 firmalarından, 268 insan kaynakları yöneticisinden elde edilen verilere dayanarak kesitsel alan araştırması ile gerçekleştirilmiş olması, bu çalışmanın hem içerik hem de kapsam olarak önemini pekiştirmekte ve daha da arttırmaktadır.

Dinamik yetenekler bölümünde detaylı olarak açıklandığı üzere, dinamik yetenekler ile firma performansı arasındaki ilişkide aracı mekanizmalarla ilgili eksiklikler açıklanmıştır (Wilden vd., 2013; Fainshmidt vd., 2016; Schilke vd., 2018). Bu çalışmada YPİS'nin, ifade edilen bu aracı mekanizmalardan birisi olduğunun keşfedilmesi üzerine ilk çalışmadır. Çalışmanın ilk olması ve çalışma örneklemi dikkate alındığında, çalışmanın yazına önemli bir katkı sağlayacaktır.

2000'li yıllar hem Türkiye açısından hem de dünya açısından hızlı bir değişim ve dönüşüm dönemi olarak ekonomik gelişim sürecinde yerini alacak bir dönem olarak değerlendirilebilir. Küresel boyutta dünyayı etkileyen 11 Eylül 2001 saldırıları, teknolojik gelişimlere dayalı olarak yükselen ve düşen firmalar, 2009 yılında başlayan Küresel Finansal Kriz, Çin'in dünyadaki ağırlığının artması ve son olarak etkileri hala tüm dünyayı saran Covid-19 salgınını tüm dünyayı etkilemiştir. Bahsedilen tüm bu olgular, küresel boyutta ülke ekonomilerine yapmış olduğu etkiler dünya ekonomileri sürekli bir değişim ve dinamizm süreci içine taşımıştır. Tüm bu çevresel değişimler, ekonomileri ve örgütleri nasıl etkilediği ile ilgili çarpıcı bir şekilde etkinin ortaya konulması açısından değerlidir.

Ekonomik çevrede meydana gelen bu değişimler, örgütleri ekonomik olarak fazlasıyla etkilemekte, örgütlerin performansına etkisinin ötesinde işletmelerin varlığını etkiler seviyeye ulaşmaktadır. Mevcut çalışmanın sac ayaklarını oluşturan dinamik yetenekler ve yüksek performanslı iş sistemleri böyle bir çevrede örgüt performansının arttırılması için önemli bir çözüm olarak sunulmuştur. Dinamik yetenekler, özellikle çevresel koşulların hızla değiştiği günümüz ekonomilerinde, örgütlerin rekabet avantajı sağlayan bir rol oynamaktadır (Teece vd.,1997). Çevresel koşullardaki hızlı değişimi fark ederek, örgütün kaynak tabanını bu değişimin gereklilerine göre yeniden şekillendirmesidir (Eisenhardt ve Martin, 2000).

Yine örgütlerin rekabet avantajı sağlayacak stratejilerini belirlemede iç kaynaklarına daha fazla önem vermesi, insan kaynağı değerinin çok daha iyi anlaşılmasına sebep olmuştur. 1990'lar sonrasında hızla yaşanan küreselleşme ve rekabet avantajı sağlamak arayışında insan kaynakları uygulamalarının önemi sürekli artmıştır. Yüksek performanslı iş sistemleri olarak anılan bu uygulamalar gerek reel sektör gerek akademik dünyada ilgi görerek yaygınlaşmıştır (Fu, 2013; Fu vd., 2015; Messersmith ve ve Guthrie, 2010) .

Literatürde, örgütlere rekabet avantajı iddiasındaki dinamik yetenekler ve yüksek performanslı iş sistemleri konularında çalışmalar mevcuttur. Dinamik yetenekler konusu göreceli olarak daha yeni bir kavram olduğu için dinamik yetenekler kavramı araştırmaları daha da artacaktır. Dinamik yetenekleri gibi geniş çerçeveli bir kavramın örgüt performansına etkisi konusunda daha önceki bölümlerde detaylı açıklandığı ve akademisyenlerinde bu alandaki önemli değerlendirme çalışmalarında vurguladığı üzere (Wilden vd., 2013; Fainshmidt vd., 2016; Schilke vd., 2018),

dinamik yeteneklerin örgüt performansına etkisinde aracı mekanizmaların ve aracı değişkenlerin netleştirilmesi gerekmektedir. Bu sebeple mevcut çalışma bu alanda önemli bir boşluğu doldurarak, dinamik yetenekler ile performans arasındaki ilişkide yüksek performanslı iş sistemlerinin nasıl bir etkisinin olacağı araştırılmıştır.

Araştırmanın bir diğer önemi, yapısı gereği halka açıklık ve kurumsallık ilişkisinin yukarda açıklanan dinamik yetenekler, yüksek performanslı iş sistemleri ve örgüt performansı arasındaki ilişkideki rolünün keşfedilmesi, yani bu ilişkide meydana getirdiği etkidir. Vurgulanması gereken bir diğer önemli konu, örneklem olarak Türkiye'nin en büyük sanayi firmalarının (İSO-500 birinci ve İSO-500 ikinci) ve Borsa İstanbul bünyesinde bulunan firmalara odaklanılmasıdır. Türkiye ekonomisinin en önemli işletmelerine odaklanılarak yapılan çalışma literatüre oldukça fazla katkı yapacaktır.

Gerek araştırmanın temel başlıklarından olan dinamik yetenekler ve yüksek performanslı iş sistemleri ilişkisi açısından, gerek araştırmanın istatistik analizinin odaklandığı örneklem açısından literatürde böyle bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan mevcut çalışma literatüre oldukça fazla katkı yapması beklenmektedir.

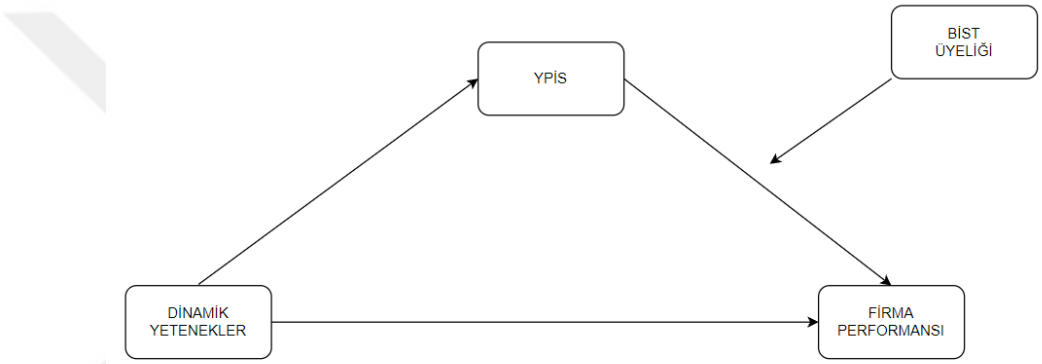
7.2. Araştırmanın Varsayımları

Araştırma örneklemi olarak, Borsa İstanbul ve İSO-1000 (İSO tanımlamalarında İSO-500 ve ikinci İSO-500 olarak ifade edilmektedir) firmalarının esas alınması, Türkiye'nin ekonomik alanında söz sahibi işletmeler temel alınarak yapılan bu araştırma, doğal olarak bazı kabullere dayanır.

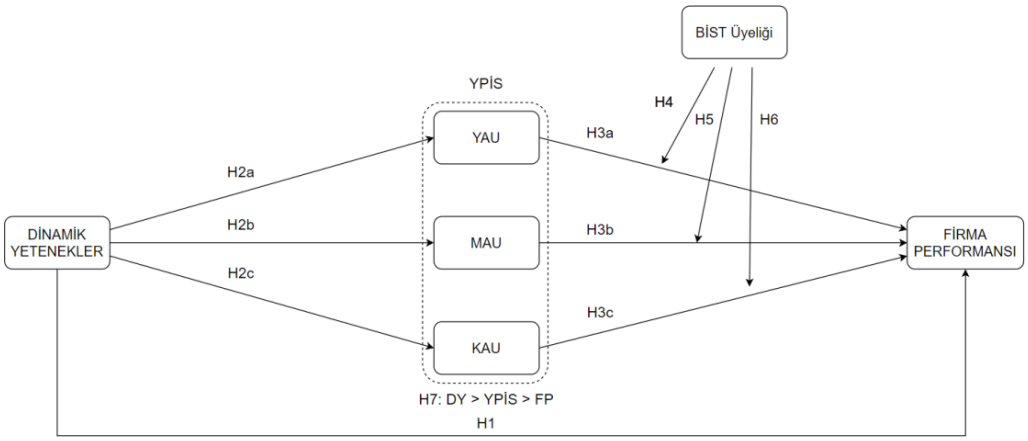
İlk olarak Borsa İstanbul – BİST firmaları, hem Türkiye'nin belirli büyüklüklere ulaşan, önemli firmalarını bünyesinde bulundurur hem de bu firmalar BİST tarafından kurumsal açıdan belirlenen kriterlere uymak zorunluluğu içinde olmaları sebebiyle kurumsal yapılara sahip firmalardır. İkinci olarak, araştırmada İSO-1000 listesinde bulunan firmalar dahil edilmiştir, ki bu firmalar Türkiye'nin en büyük sanayi firmalarıdır. Araştırmada kullanılan örneklemin, gerek ekonomik büyüklük gerek kurumsal olarak evreni temsil ettiği varsayılmıştır. Araştırmada kullanılan anketlere cevap veren katılımcıların, firmaların temsil edebildiği, soruları tam olarak anladığı ve gerçeğe uygun yanıt verdikleri kabul edilmiştir.

7.3. Araştırmanın Modeli: Dinamik Yetenekler, Yüksek Performanslı İş Sistemleri, Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Modeli

Önceki bölümlerde açıklanan literatür doğrultusunda geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için ampirik bir araştırma tasarlanmış, BİST ve İSO-1000 firmaları arasında Şekil 10 da gösterilen model geliştirilmiştir. Modelde dinamik yetenekler kavramı bağımsız değişken, firma performansı bağımlı değişken, YPİS aracı değişken ve BİST üyeliği de düzenleyici değişken olarak gösterilmektedir. Wilden vd., (2013), Fainshmidt vd., (2016) ve Schilke vd., (2018) çalışmalarında ifade edildiği üzere dinamik yeteneklerin firma performansı arasındaki ilişkide hangi mekanizmaların olduğunun keşfedilmesi gerektiği ifade edilmiştir.



Şekil 9: Araştırma Modeli - 1



Şekil 10: Araştırma Modeli -2

H_1: Dinamik Yetenekler Firma Performansını pozitif yönde istatistikî olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

H_{2a}: Dinamik Yetenekler Yetenek Arttırıcı Uygulamaları pozitif yönde istatistikî olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

H_{2b}: Dinamik Yetenekler Motivasyon Arttırıcı Uygulamaları pozitif yönde istatistikî olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

H_{2c}: Katılım Arttırıcı Uygulamalar Firma Performansını pozitif yönde istatistikî olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

H_{3a}: Yetenek Arttırıcı Uygulamalar Firma Performansını pozitif yönde istatistikî olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

H_{3b}: Motivasyon Arttırıcı Uygulamalar Firma Performansını pozitif yönde istatistikî olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

H_{3c}: Katılım Arttırıcı Uygulamalar Firma Performansını pozitif yönde istatistikî olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

H_4: Yetenek Arttırıcı Uygulamalar ile Firma Performansı arasındaki ilişkide BİST Üyeliğinin düzenleyici rolü vardır.

H_5: Motivasyon Arttırıcı Uygulamalar Firma Performansı arasındaki ilişkide BİST Üyeliğinin düzenleyici rolü vardır.

H_6: Katılım Arttırıcı Uygulamalar Firma Performansı arasındaki ilişkide BİST Üyeliğinin düzenleyici rolü vardır.

H_7: Dinamik Yetenekler ile Firma Performansı arasındaki ilişkide Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin aracı rolü vardır.

7.4. Araştırma Yöntemi

7.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bölüm girişinde ifade edildiği üzere araştırma örneklemi olarak BİST ve İSO -1000 listelerinde bulunan firmalar alınmıştır. Türkiye'de, sermaye piyasaları son yıllarda hukuki zeminde değişime sahne olmuştur. Türkiye'de sermaye piyasalarının yasal temelini oluşturan 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu ve İMKB de dâhil olmak üzere menkul kıymet borsalarını düzenleyen 91 sayılı Menkul Kıymet Borsaları Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu ile yürürlükten kaldırılmıştır. Sermaye Piyasaları alanındaki mevcut düzenlemelerin AB müktesebatına uyumlu hale getirilmesi ve Türk sermaye piyasalarının küresel pazarlara entegrasyonunu sağlayarak rekabet gücünü artırmak amacıyla, 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'nu yürürlüğe koyulmuştur. Yasada, organize piyasaların kurulması konusunda liberal bir anlayışla birlikte İMKB'nin de Borsa İstanbul olarak yeniden yapılanması düzenlenmiştir. Böylece borsalar, Sermaye Piyasası Kurulu'nun

uygun görüşü üzerine kuruluşuna Bakanlar Kurulu tarafından izin verilen, sermaye piyasası araçlarının, kambiyo ve kıymetli madenler ile kıymetli taşların ve Sermaye Piyasası Kurulu'nca uygun görülen diğer sözleşmelerin, belgelerin ve kıymetlerin güvenilir, şeffaf, etkin, istikrarlı, adil ve rekabetçi bir ortamda işlem görmesini sağlamak üzere kurulan özel hukuk tüzel kişileri olarak düzenlenmiştir. Bu doğrultuda, Borsa İstanbul A.Ş., paylarının bir kısmı Hazine'ye ait olan ve özel hukuk hükümlerine tabi bir anonim şirket olarak yapılandırılmıştır (https://borsaistanbul.com/tr/sayfa/18/hukuki-cerceve, 11.10.2020). Diğer taraftan örneklemin diğer bir ayağını İSO-1000 listesi olarak tanımlanan firmalar oluşturmaktadır. Doğal olarak İSO-1000 listesinde bulunan bazı firmalar, aynı zamanda Borsa İstanbul'da listede yer alır.

Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu araştırmasının kökleri, 1960'lı yıllara kadar uzanmaktadır. İlk kez 1968 yılında "100 Büyük Firma" olarak kamuoyuna açıklanmıştır. Her yıl bir önceki yıl verilerinin açıklandığı çalışmanın kapsamı 1978 yılında 300 kuruluşa, 1981 yılında ise 500 kuruluşa çıkarılmıştır. 1991 yılında "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" araştırmasına ek olarak "İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu'nu izleyen 325 Sanayi Kuruluşu" çalışması da hazırlanıp kamuoyunun bilgisine sunulmuştur. 1992-1997 yılları arasında "İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu'nu izleyen 250 Sanayi Kuruluşu" olarak sürdürülen bu ek çalışmanın kapsamı 1998 yılında genişletilerek 500'e çıkarılmıştır. Böylece 1998 yılından bu yana Türkiye'nin 1000 Büyük Sanayi Kuruluşu'na ait veriler her yıl kamuoyuna açıklanmaktadır. "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" araştırmaları Türkiye ekonomisine tutulan güçlü bir ayna niteliğindedir. Bugüne kadar akademik düzeyde birçok tez ve araştırmaya konu olmuştur. "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu (İSO 500)" araştırmasının temel amacı, Türkiye'de sanayi faaliyet kolunda yer alan en büyük kuruluşları tespit edebilmek, bu kuruluşlara ait büyüklükleri ortaya koyarak Türk sanayinin gelişimini görebilmek ve geleceğe yönelik yol haritasının belirlenmesine katkı sağlamaktır. "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" Araştırması ankete dayalı bir çalışmadır. Ankete katılım gönüllülük esasına dayalıdır.

Anket coğrafi olarak tüm Türkiye'yi, iktisadi olarak sanayi sektöründe faaliyet gösteren tüm kuruluşları kapsamaktadır. 2014 yılı çalışması ile birlikte anket verileri elektronik ortamda toplanmaya başlanmıştır. Anket verileri kapsamında firmalardan net satışlar, üretimden satışlar, ihracat (dolar olarak), vergi öncesi dönem kar/zarar,

faiz amortisman ve vergi öncesi kar/zarar, aktif-pasif toplamı, yıllık ortalama çalışan sayısı, ar-ge harcamaları ve brüt katma değerin hesaplanmasında kullanılan faktör gelirleri ödemeleri (ödenen maaş ve ücretler, ödenen faizler, üretim faaliyeti dışı gelirler, amortisman ve ödenen dolaylı vergiler, kardan ayrılan karşılıklar gibi) ile ilgili bilgiler istenmektedir. Ayrıca sermaye dağılımı ve iktisadi faaliyet kodu (NACE Rev. 2) bilgileri de alınmaktadır. Çalışmamızda kuruluşların beyanı esas alınmakla birlikte, ankette yer alan bilgilerin doğruluğunu kontrol etmek amacıyla anket verilerinin yanı sıra kuruluşların Vergi Usul Kanunu'na (VUK) göre hazırlanmış yılsonu kapanış bilanço ve gelir tablolarını içeren ve Maliye Bakanlığı'na verilen Kurumlar Vergisi Beyannamesini (E-beyanname) de elektronik ortama yüklemeleri istenmektedir.

Anket formunda yer alan bilgiler bilanço ve gelir tablolarıyla karşılaştırılmakta, herhangi bir tutarsızlık olması durumunda açıklanan sorular ile ilgili olarak firma ile iletişime geçilmekte, tutarsızlığın yazılı olarak düzeltilmesi istenmektedir. Açıklanmayan sorularda ise bilanço ve gelir tablosu büyüklükleri dikkate alınmaktadır. "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" araştırması kapsamında Türkiye'de sanayi faaliyet kolunda yer alan en büyük kuruluşların tespit edilmesi amaçlandığı için bilgilerini açıklamak istemeyen kuruluşlar da kapsama alınmakta; bu kuruluşlara ait bilgiler, tüm değerlendirmelerde kullanılmakla birlikte kamuoyu ile paylaşılmamaktadır. "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" araştırması, sanayi sektörü kapsamında (madencilik ve taş ocakçılığı, imalat sanayi ve Elektrik, gaz, buhar ve havalandırma sistemi üretim ve dağıtımı sektörleri) ve üretimden satışlar (kuruluşların kendi üretmiş olduğu mallardan yapmış olduğu satışlar-ticari mal satışları hariç) kriterine göre hazırlanmaktadır. Söz konusu çalışmada kuruluşlar üretimden satışlar büyüklüğüne göre sıralanırken, net satışlar, brüt katma değer, özkaynak, aktif toplamı, vergi öncesi dönem kar/zarar, faiz amortisman ve vergi öncesi kar/zarar, ihracat ve ortalama çalışan sayısı büyüklüklerine göre de sıralamaya tabi tutulmaktadır. Sektörel sınıflama olarak 2013 yılı çalışması ile birlikte Avrupa Topluluğu Ekonomik Faaliyetlerin İstatistiki Sınıflaması (NACE Rev.2) kullanılmaya başlanmıştır. Ancak bir zaman serisi çalışması niteliğinde olan çalışmada, geçmiş yıllar ile kıyaslamayı devam ettirebilmek ve seriyi koparmamak için Birleşmiş Milletler Tüm Ekonomik Faaliyetlerin Uluslararası Standart Sanayi

Sınıflaması (ISIC Rev.2) da kullanılmaya devam edilmektedir. (http://www.iso500.org.tr/iso-500-hakkinda/tarihce-ve-metodoloji/, 17.10.2020)

Bu çalışmada BİST ve İSO-500 de listelenen firmalar Türkiye ekonomisinde önemli bir yere sahip firmaları içermektedir. İSO-500 firmalarının açıklanan 2019 yılında açıklanan listesine göre 674.320 kişi çalışmaktadır. Bu firmaların insan kaynakları sayısı 60-17486 arasında farklılaşmaktadır. Ancak bu insan kaynağı sayısının verisinde açıklanmayan 189 firmanın bilgisi eksiktir.

Ekim 2019 tarihinde başlayan anket çalışması süreci Eylül 2020 tarihine kadar devam etmiştir. Anket çalışmasının ilk etabında BIST firmaları üzerine çalışma yapılmıştır. BİST içinde tanımlı 476 firma listelenmiştir (https://www.kap.org.tr/tr/bist-sirketler, 10 Ekim 2019). Bilahare İSO-500 listesinde bulunan firmalar çalışmaya Şubat 2020 tarihinde eklenerek devam edildi. Anketler, ilgili katılımcılara Ek-1'de bulunan, araştırma hakkında genel bilgi, araştırmanın amacını ve önemini açıklayan bir mektup ile gönderilmiştir. Bu süreçte anket çalışması ilgili firmalar ile telefon ile birebir iletişime geçilerek, sonrasında elektronik posta, bilgisayar destekli telefon görüşmesi ve telefonda anket yöntemlerinden yararlanılmıştır. Özellikle Nisan 2020'den sonra etkili olan Covid-19 salgını ve işyerlerinin uzaktan çalışma, yarı zamanlı çalışma, ücretsiz izin, ücretli izin uygulamalarını geniş çaplı kullanması anket sürecinin planlanandan daha uzun sürmesine sebep oldu.

7.4.2. Veri Toplama ve Anketin Geliştirilmesi

Araştırmada öne sürülen hipotezlerin test edilmesi amacıyla, dünya literatüründe ilgili konu başlıklarında önemli bulunan, SSCI endeksinde üst sıralarda yer alan dergilerde yayımlanan, akademik çalışmalarda öncül kabul edilerek yoğun olarak diğer akademik çalışmalarda hem referans olarak kullanılan ölçeklerinden yararlanılmıştır.

İlk olarak, ölçeklerin yabancı kaynaklı olması nedeniyle İngilizce olan orijinal ifadelerinden Türkçe çevirileri gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada, hem akademik yazına hakim hem de İngilizce ve Türkçe literatüre hakim akademisyen tarafından kontrol edildi. İngilizceden Türkçeye ve Türkçeden İngilizceye geri tercüme

yapılarak kavramların doğru ve anlamlı olarak çevirilerinin akademiklik tutarlılığı sağlandı.

Sorularda gerekli anlam düzeltmeleri yapılarak son şekli verildi. Tercümelerde sıkça ortaya çıkan doğrudan çeviri ve anlamsal çeviri farklılığına, terminolojik farklar da dikkate alınarak, anlamsal çeviri yönü ağır basmıştır. Ortaya çıkan anket sorularının muhatapları tarafından nasıl algılanacağını test etmek için, örneklemin ilk bölümünde kullanılan BİST firmaları arasından 2 İK yöneticisi ve 3 akademisyen tarafından kontrol edilmiştir. Bu aşamadan sonra yapılan küçük değişiklikler, bire-bir tercüme veya sadık tercümeden ziyade anlamsal çevirinin isabetli olduğunu ortaya koymuştur. Bilahare pilot çalışma kapsamında, 5 farklı işletmenin orta ve üst düzey İK yöneticilerine elektronik posta ile gönderilen anket çalışması sonucunda, anket sorularının anlaşılması ile ilgili olumlu geribildirim alınmıştır.

Anket formu beş ana bölümden meydana gelmektedir:

Birinci bölüm katılımcıların kendileri ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. Çalışanın pozisyon bilgisi, kariyeri ve firma kariyeri ile ilgili ve demografik bilgiler sorgulanmıştır. İkinci bölüm Dinamik Yetenekler kavramını ölçen 4 boyut ve 19 sorudan oluşan, Pavlou ve El-Sawy (2011) çalışmasında (Decision Sciences Journal) bulunan anketten adapte edilmiştir. Üçüncü bölüm Yüksek Performanslı İş Sistemlerini ölçen, 27 sorudan ölçen ve 8 boyuttan meydana gelen bu sorular, Sun vd. (2007) akademik çalışmasına (Academy of Management Journal) dayanmaktadır. Dördüncü bölüm Performans kriterleri olarak tanımlanmış, 11 sorudan meydana gelen Delaney ve Huselid (1996) akademik çalışmasına (Academy of Management Journal) dayanan bu ölçek bu kavramın en önemli ve öncül çalışmalarından da birdir.

Ölçeklerin dayandığı çalışmalar, kendilerinin temsil ettiği başlıklar açısından önemli ve etkili çalışmalar olup, akademik dünyanın en önemli dergilerinde yer bulmuşlar ilave olarak yüksek alıntılanma sayılarına ulaşan ve ilgili yazında sıklıkla referans gösterilen çalışmalardır.

2 ana yönetim konusunun ilişkilerinin araştırıldığı bu çalışmada, Dinamik Yetenekler kavramına ait 4 değişken, Yüksek Performanslı İş Sistemleri kavramına ait 8 değişken olmak üzere toplamda12 değişken ve bunların bağlandığı 11 örgütsel performans değişkenine bağlanmıştır. Tüm bu değişkenler, 5 ‘li Likert Ölçeği

kullanılarak “Katılma Seviyesi” olarak 5 farklı seviye ile, “Hiç, Az, Orta, Yüksek, Çok Yüksek” olarak ifade edilerek ölçülmüştür.

7.5. Veri Analizi ve Bulgular

Bu bölümde araştırmanın istatistiki çalışmasının dayanmış olduğu katılımcı firma ve anketi dolduran kişilere ilişkin demografik bilgiler paylaşılmıştır. Akabinde çalışma modelinde yer alan değişkenlerin teorik olarak beklenen faktör bileşenlerine ayrışması incelenmiştir. Ayrıca araştırma modelinin ortaya konulmasında kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik testleri için keşifsel ve doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiş, son olarak öne sürülen hipotezler yapısal eşitlik modeli yöntemi kullanılarak test edilmiştir.

7.5.1. Demografik Bulgular

Mevcut çalışma toplamda 268 farklı firmada çalışan profesyonel kadrodan elde edilmiştir. Kategorik olarak yukarda ifade edildiği üzere BİST Üyeliği olarak ifade edilen firmalar Borsa İstanbula kote edilen firmalardan oluşmaktadır. Araştırma örnekleminde toplam 82 firmadan veri elde edilmiştir, toplam örneklemin %30,6 sını yani kabaca üçte birini oluşturmaktadır. Ayrıca aşağıda BİST Üyesi Değil olarak ifade edilen firmalardan alına veriler, İSO- 500 birinci ve İSO-500 ikinci olarak ifade edilen Türkiye’nin en büyük 1000 sanayi firmasına ait verilerden oluşmaktadır. İSO-1000 üyelerinden toplam 186 firmadan veri elde edilmiş olup, örneklemin %69,4 kısmı sanayi firmasından oluşmuştur.

Tablo 13: Örnekleme Dahil Olan Firmaların Demografik Verisi

Değişken	Kategori	Frekans	Geçerli Yüzde
BİST Üyeliği	BİST Üyesi	82	30,6%
	BİST Üyesi Değil	186	69,4%
Ana Sektör	Tarım, ormancılık ve balıkçılık	0	0,0%
	Madencilik ve taş ocakçılığı	0	0,0%
	İmalat	241	89,9%
	Elektrik gaz ve su	5	1,9%
	İnşaat ve bayındırlık	1	0,4%
	Toptan ve perakende ticaret, lokantalar ve oteller	2	0,7%
	Ulaştırma, depolama ve haberleşme	1	0,4%
	Mali kuruluşlar	12	4,5%
	Eğitim, sağlık, spor ve diğer sosyal hizmetler	0	0,0%
	Teknoloji	5	1,9%
	Mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler	0	0,0%
	İdari ve destek hizmet faaliyetleri	0	0,0%
	Gayrimenkul faaliyetleri	1	0,4%
Personel Sayısı	0-49	9	3,4%
	50-249	45	16,8%
	250 - 499	70	26,1%
	500 - 999	62	23,1%
	1000-5000	67	25,0%
	5000 +	15	5,6%
Firma Büyüklüğü	Küçük	124	46,3%
	Büyük	144	53,7%

Örneklem sektörel olarak incelendiğinde %89,9 oranında imalat firmalarından meydana gelmektedir. Ayrıca örneklemi oluşturan firma personel sayıları, araştırma örnekleminde bulunan firmaların yüksek personel sayılarını işaret etmektedir. Firmaların toplam %53,7'si 500 den daha fazla personele sahip olup, büyük firmalar olarak adlandırılmaktadır.

Firma çalışanlarının cinsiyetinden genel olarak homojen bir yapıda olduğu, neredeyse yarıya yarıya bir dağılım olduğu görülmektedir. Yine anketi cevaplayanların %90,70 en az üniversite mezunu olması, % 27,20'sinin yüksek lisans eğitimi almış olması, anketi cevaplayan çalışanlarla ilgili değerli bilgiler sağlamaktadır. Araştırmaya katılan ve formları dolduran personellerin %94'ü orta ve üst düzey diyebileceğimiz uzman, şef ve müdür kadrolarından oluşmaktadır.

Tablo 14: Örnekleme Dahil Olan Çalışanlarının Demografik Verisi

Değişken	Kategori	Frekans	Geçerli Yüzde
Cinsiyet	Erkek	149	55,60%
	Kadın	119	44,40%
Eğitim	Lise	25	9,30%
	Üniversite	167	62,30%
	Yüksek Lisans	73	27,20%
	Doktora	3	1,10%
Yaş	20-30	60	22,60%
	31-35	67	25,30%
	36-40	48	18,10%
	41-45	42	15,80%
	46-50	25	9,40%
	50+	23	8,70%
Pozisyon	İK Personeli	16	6,00%
	İK Uzmanı	87	32,50%
	İK Şefi	52	19,40%
	İK Müdürü	98	36,60%
	Diğer Şef Müdür	15	5,60%
Pozisyonda Çalışma Süresi	0-5	107	40,20%
	6-10	75	28,20%
	11-15	42	15,80%
	16+	42	15,80%
İşletmede Çalışma Süresi	0-5	136	51,10%
	6-10	53	19,90%
	11-15	32	12,00%
	16+	43	17,00%

7.5.2. Faktör Analizleri, Yapı Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliklerini hesaplama ve alt boyutları inceleme işleminde iki aşamalı faktör analizi yöntemi (Anderson ve Gerbing, 1988) kullanılarak ilk olarak keşifsel faktör analizi daha sonra doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ardından geçerlik ve güvenilirlik değerleri kontrol edilerek uygunlukları irdelenmiştir. Dinamik yetenekler, yüksek performanslı iş sistemleri ve firma performansının keşifsel ve doğrulayıcı faktör analizleri alt faktör sayılarının çokluğu sebebiyle ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir.

7.5.2.1. Dinamik Yetenekler Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Dinamik yeteneklerin ölçülmesi adına, araştırmada kullanılan ölçeğin katılımcılar tarafından ne ölçüde ve kaç farklı alt boyutta algılandığını ortaya koymak için Temel Bileşenler Analizi tahmin yöntemi ve Varimax rotasyonu kullanılarak keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda KMO değeri 0,912 ile arzu edilen düzey olan 0,50'nin üzerinde ve Bartlett testinin de 0,001 önem derecesinde anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır (Field, 2009). Bu durum veri setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Temel Bileşenler Analizinde her bir maddenin faktör yüklerinin alt sınırı 0,5 olarak alınmıştır (Hair vd. 2010). TBA ilk bulgularına göre Bütünleşme alt boyutundan 2 madde hatalı faktöre yüklenme, Koordinasyon alt boyutunda ise bir madde düşük faktör yükünden dolayı ölçek dışına atılmıştır. Bunların haricindeki her bir madde öngörülen faktör bileşenine yüklenmiş olup faktör yüklerinin 0,5 değerinin üstünde olduğu gözlenmiştir. Toplam açıklanan varyans %72,7'dir.

Oluşan faktör yapısı için Cronbach's Alpha değeri baz alınarak ayrı ayrı faktör güvenilirliklerine bakılmış ve söz konusu değerin her bir faktörde kabul edilebilir en alt değer olan 0,7 değerinin (Field, 2009) üzerinde olduğu gözlenmiştir. Bu sonuç dinamik yetenekler kavramına ait faktörlerin içsel tutarlılığa sahip olduklarını ve güvenilirliklerini ortaya koymaktadır.

İlgili keşifsel faktör analizi sonucu ortaya çıkan nihai faktör bileşenlerini gösteren tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 15: 15 Dinamik Yetenekler Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri			
		F 1	F 2	F 3	F 4
DY Öğrenme	D22OGR	0,822			
	D23OGR	0,802			
	D21OGR	0,698			
	D24OGR	0,649			
	D25OGR	0,623			
DY Koordinasyon	D44KOR		0,846		
	D45KOR		0,815		
	D43KOR		0,743		
	D42KOR		0,572		
DY Sezme	D13SEZ			0,761	
	D14SEZ			0,705	
	D11SEZ			0,702	
	D12SEZ			0,561	
DY Bütünleşme	D34BUT				0,789
	D35BUT				0,753
	D33BUT				0,649
Cronbach's Alpha		0,889	0,891	0,755	0,859
Açıklanan Varyans (%)		22,243	18,857	16,082	15,533
Toplam Açıklanan Varyans (%)		72,715			
Notlar:		(i) Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi			
		(ii) KMO =0,912, Bartlett Testi; p<0,001			

KFA sonuçlarının doğrulanması, araştırma ölçeklerinin geçerlik ve güvenilirlerinin analiz edilmesi için Maximum Likelihood tahmin yöntemi kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (confirmatory factor analyses) yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde keşifsel faktör analizi sonucunda ortaya çıkan ölçeğin doğrulanması maksadıyla elde edilen veriler AMOS istatistiksel paket programı kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi yaklaşımıyla analiz edilmiştir. Analizler yapılırken yapısal eşitlik modellemelerinde en çok kullanılan Maksimum Olabilirlik/Maximum Likelihood tahmin yöntemi kullanılmıştır. Bu tahmin yöntemi üç adet varsayım

üzerine dayanmaktadır (Hox ve Bencger, 1998). Bunlar; örneklemin 200'ün üzerinde bir veri seti ile makul bir sayıya ulaşılması, gözlenen değişkenleri içeren ölçeğin sürekli verilerden oluşması ve verilerin normal dağılıma uygun olması varsayımlarıdır.

Çalışmamızda kullandığımız ölçek ve örneklem göz önüne alındığında ilk iki varsayımın sağlandığını görmekteyiz. Normal dağılım varsayımını inceleme adına her bir değişkenin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Garson (2012) çalışmasına göre bir verinin normal dağılıma uygun olduğunu söyleyebilmek için ilgili değişkenin çarpıklık ve basıklık değerlerin +2 –2 arasında olması gerekmektedir. Bu doğrultuda değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmış ve bu değerlerin genel olarak +2 ve -2 arasında seyrettiği görülmüştür. Buna göre verinin normal dağılıma uygun olduğu varsayılmıştır.

Yapısal eşitlik modeli yönteminde teorik bir modelin istatistiksel anlamlılığını, diğer bir deyişle modelin veriye uygunluğunu test etmek için model uyum indeksleri adı verilen değerler kullanılmaktadır. Genel kabul görmüş model uyum indeksler ve kabul edilebilir değer aralıkları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 16: 16 Fit İndeks Değerleri

İNDEKS TÜRÜ	**İNDEKS**	**İYİ UYUM**	**KABUL EDİLEBİLİR UYUM**
Kesin Fit İndeksleri	Ki-Kare X^2	Serbestlik derecesine göre düşük X2 değeri ve p>0.05	
	X^2/df	1< X^2/df=<3	3< X^2/df<5
	RMSEA	<0.06	<0.07
	SRMR	<0.08	
	GFI	>0.95	
	AGFI	>0.95	>0.90
Karşılaştırmalı Fit İndeksleri	NFI	>0.95	
	NNFI-TLI	>0.95	>0.90
	CFI	>0.95	>0.90
Parsimoni (Tutumlu) Fit İndeksleri	PGFI	>0.50 (Diğer fit değerleri 0.90 seviyesindeyken)	
	PNFI	>0.50 (Diğer fit değerleri 0.90 seviyesindeyken)	

Kaynak: Hu ve Bentler,1999; Schumacker ve Lomax, 2012

Bu fit değerlerinin hangilerinin kullanılması gerektiği ile ilgili, Hair vd. (2010, 646) X^2 ve serbestlik derecesine ek olarak en az birer adet kesin ve karşılaştırmalı fit indeksinin, karmaşık modellerde bunlara ek olarak parsimoni fit indekslerinden birinin kullanılmasını tavsiye etmiştir. Kline (2011, 204) ise en çok kullanılan fit indekslerinin RMSEA, SRMR, GFI, CFI olduğunu belirterek bu indeksler üzerinde durmuştur. Biz bu çalışmada model uyumunu araştırırken X^2 ve serbestlik derecesi (CMIN/DF), CFI, NFI ile RMSEA uyum indeksleri kullanılacaktır.

DFA kapsamında Sezme alt boyutundan 1 madde faktör yükü düşüklüğü sebebiyle ölçek dışına çıkarılmıştır. Ayrıca model fit indeksinin yükselmesi amacıyla hata değerlerinin modifikasyon indisleri yüksek olan ve aynı boyutta yer alan maddelerin hata değerleri kovaryans yolu ile birleştirilmiştir. Nihai faktör yapısının fit indeksi değerleri;

χ2=325,581, df=80, χ2/df=2,945, CFI=0,942, PNFI=0,698, RMSEA=0,085

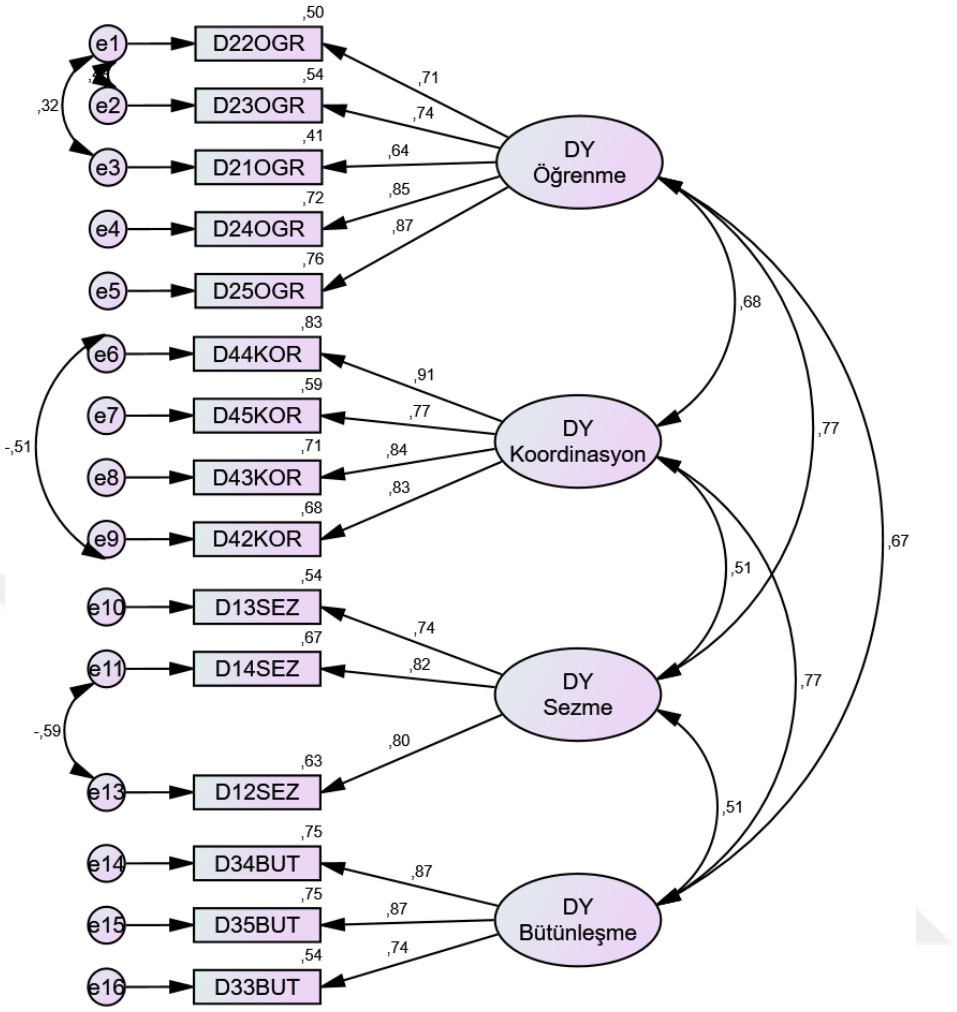
şeklinde olmuştur. Sonuç olarak doğrulayıcı faktör analizinin fit indekslerinin iyi düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır (Hu ve Bentler,1999; Schumacker ve Lomax, 2012). Dinamik yetenekler ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarını gösteren tablo ve AMOS çıktısı aşağıda yer almaktadır.

Tablo 17: Dinamik Yetenekler Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Faktör	Faktör Maddeleri	Faktör Yükü	Std. Faktör Yükü	t	p	CR	AVE
DY Öğrenme	D22OGR	1	0,709			0,875	0,587
	D23OGR	1,075	0,736	15,677	***		
	D21OGR	0,865	0,644	11,977	***		
	D24OGR	1,1	0,85	12,962	***		
	D25OGR	1,185	0,87	13,22	***		
DY Koordinasyon	D44KOR	1	0,912			0,904	0,703
	D45KOR	0,791	0,77	15,858	***		
	D43KOR	0,979	0,84	18,368	***		
	D42KOR	0,922	0,826	15,14	***		
DY Sezme	D13SEZ	1	0,736			0,827	0,614
	D14SEZ	1,175	0,817	10,67	***		
	D12SEZ	1,162	0,796	10,422	***		
DY Bütünleşme	D34BUT	1	0,867			0,865	0,682
	D35BUT	0,937	0,866	17,146	***		
	D33BUT	0,871	0,738	13,766	***		

$\chi 2$=325,581, df=80, $\chi 2$/df=2,945, CFI=0,942, PNFI=0,698, RMSEA=0,085

CR: Composite Reliability, AVE: Average Variance Extracted, ***p<0,001



Şekil 11: DY Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi AMOS Çıktısı

Faktör geçerlik ve güvenilirlikleri CR ve AVE değerleri üzerinden incelenmiştir. Tüm faktör yükleri teorik olarak öngörülen faktör yapısında istatistikî olarak anlamlı (Bagozzi, Yi, Lynn, 1991) ve yapı bazında faktör yükleri ortalamaları 0,7 den yüksek olması (Hair vd. 2010), AVE değerinin 0,5'in (Fornell ve Larcker 1981), CR değerinin ise 0,7'nin (Bagozzi ve Yi 1988) üstünde olması sebebiyle faktör geçerlik ve güvenilirlik değerlerinin istenen seviyede oldukları gözlenmiştir.

Sonuç olarak, dinamik yetenekler ölçeği için gerçekleştirilen keşifsel ve doğrulayıcı faktör analizleri ile güvenilirlik ve geçerlik analizleri ilgili ölçeğin psikometrik açıdan uygun bir ölçek olduğunu göstermektedir.

7.5.2.2. YPİS Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Yüksek performanslı iş sistemlerinin ölçülmesi adına, araştırmada kullanılan ölçeğin katılımcılar tarafından ne ölçüde ve kaç farklı alt boyutta algılandığını ortaya koymak için Temel Bileşenler Analizi tahmin yöntemi ve Varimax rotasyonu kullanılarak keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda KMO değeri 0,876 ile arzu edilen düzey olan 0,50'nin üzerinde ve Bartlett testinin de 0,001 önem derecesinde anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır (Field, 2009). Bu durum veri setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Temel Bileşenler Analizinde her bir maddenin faktör yüklerinin alt sınırı 0,5 olarak alınmıştır (Hair vd. 2010). TBA ilk bulgularına göre iş güvencesi (2 madde) ve iç terfiler (5 madde) alt boyutlarına ait ölçek maddeleri diğer alt boyutlarla yüksek korelasyon gösterdiklerinden dolayı ölçek dışına atılmıştır. Bunların haricindeki her bir madde öngörülen faktör bileşenine yüklenmiş olup faktör yüklerinin 0,5 değerinin üstünde olduğu gözlenmiştir. Toplam açıklanan varyans %78,6'dir.

Oluşan faktör yapısı için Cronbach's Alpha değeri baz alınarak ayrı ayrı faktör güvenilirliklerine bakılmış ve söz konusu değerin her bir faktörde kabul edilebilir en alt değer olan 0,7 değerini (Field, 2009) aştığı gözlenmiştir. Bu da faktörlerin içsel tutarlılığa sahip olduklarını ve güvenilirliklerini ortaya koymaktadır.

İlgili keşifsel faktör analizi sonucu ortaya çıkan nihai faktör bileşenlerini gösteren tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 18: YPİS Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri					
		F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6
YPİS Eğitim ve Geliştirme	YP23EGI	0,834					
	YP24EGI	0,815					
	YP21EGI	0,754					
	YP22EGI	0,733					
YPİS Personel Seçimi	YP13PS		0,838				
	YP11PS		0,831				
	YP14PS		0,815				
	YP12PS		0,724				
YPİS İş Tanımları	YP82IST			0,878			
	YP81IST			0,86			
	YP83IST			0,852			
YPİS Performans Değerleme	YP32DEG				0,862		
	YP31DEG				0,858		
	YP33DEG				0,736		
YPİS Kararlara Katılım	YP62KAT					0,727	
	YP61KAT					0,722	
	YP63KAT					0,711	
	YP64KAT					0,633	
YPİS Ödüllendirme	YP41OD						0,845
	YP42OD						0,838
Cronbach's Alpha		0,878	0,873	0,932	0,935	0,804	0,729
Açıklanan Varyans (%)		15,578	14,65	14,575	13,518	11,894	8,412
Toplam Açıklanan Varyans (%)		78,622					
Notlar:		(i) Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi					
		(ii) KMO =0,876, Bartlett Testi; p<0,001					

KFA sonuçlarının doğrulanması, araştırma ölçeklerinin geçerlik ve güvenilirlerinin analiz edilmesi için Maximum Likelihood tahmin yöntemi kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (confirmatory factor analyses) yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde keşifsel faktör analizi sonucunda ortaya çıkan ölçeğin doğrulanması maksadıyla elde edilen veriler AMOS istatistiksel paket programı kullanılarak

yapısal eşitlik modellemesi yaklaşımıyla analiz edilmiştir. Analizler yapılırken yapısal eşitlik modellemelerinde en çok kullanılan Maksimum Olabilirlik/Maximum Likelihood tahmin yöntemi kullanılmıştır. Bu tahmin yöntemi üç adet varsayım üzerine dayanmaktadır (Hox ve Bencger, 1998). Bunlar; örneklemin 200 veri gibi makul bir sayıda olması, gözlenen değişkenleri içeren ölçeğin sürekli verilerden oluşması ve verilerin normal dağılıma uygun olması varsayımlarıdır.

Çalışmamızda kullandığımız ölçek ve örneklem göz önüne alındığında ilk iki varsayımın sağlandığını görmekteyiz. Normal dağılım varsayımını inceleme adına her bir değişkenin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Garson' a (2012) göre bir verinin normal dağılıma uygun olduğunu söyleyebilmek için ilgili değişkenin çarpıklık ve basıklık değerlerin +2 –2 arasında olması gerekmektedir. Bu doğrultuda değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmış ve bu değerlerin genel olarak +2 ve -2 arasında seyrettiği görülmüştür. Buna göre verinin normal dağılıma uygun olduğu varsayılmıştır.

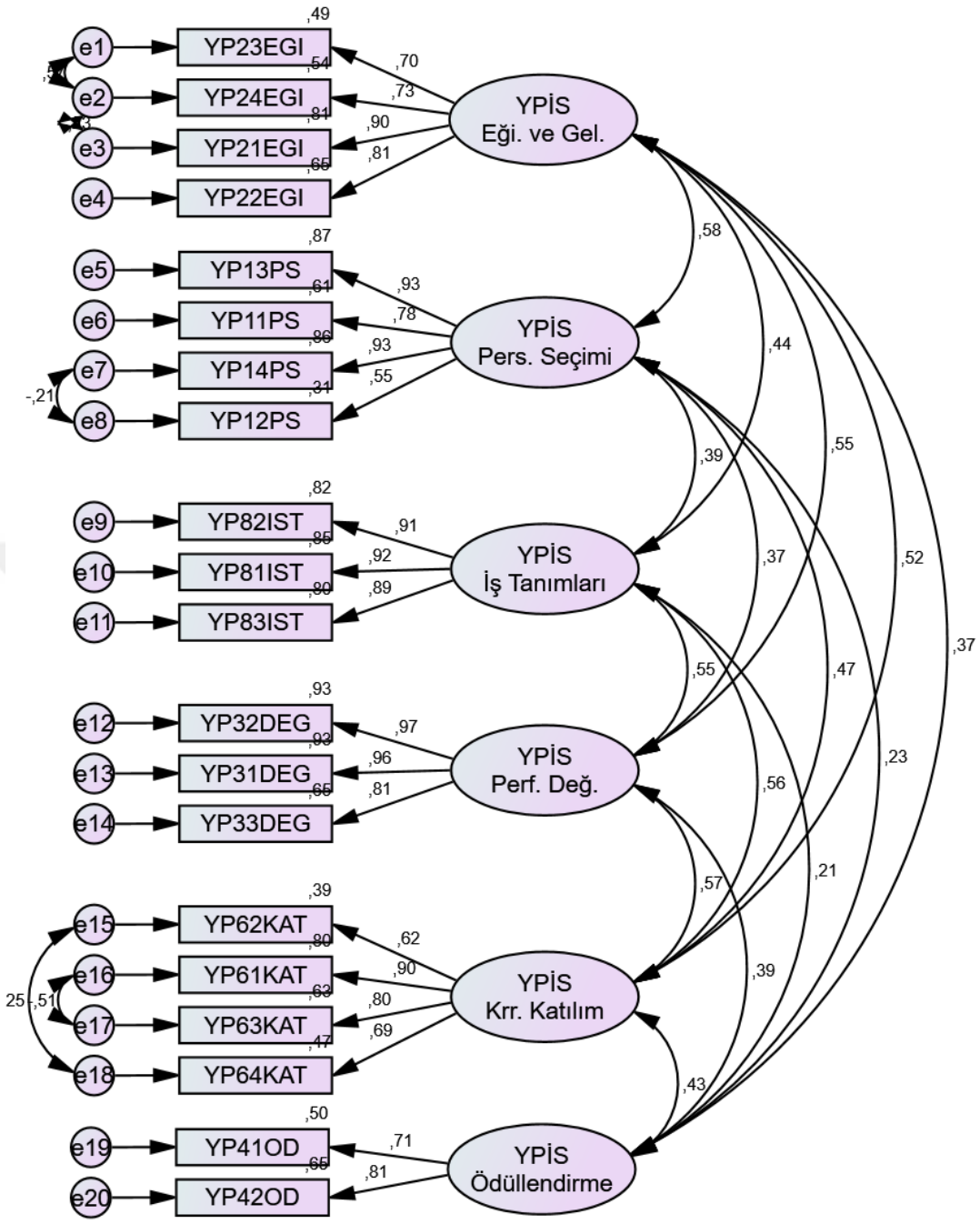
DFA kapsamında herhangi bir nedenden dolayı ölçek dışına çıkarılan madde bulunmamaktadır. Model fit indeksinin yükselmesi amacıyla hata değerlerinin modifikasyon indisleri yüksek olan ve aynı boyutta yer alan maddelerin hata değerleri kovaryans yolu ile birleştirilmiştir. Nihai faktör yapısının fit indeksi değerleri; $\chi 2$= 318,152, df=150, $\chi 2$/df=2,121, CFI=0,957, PNFI=0,728, RMSEA=0,065 şeklinde olmuştur. Sonuç olarak doğrulayıcı faktör analizinin fit indekslerinin iyi düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır (Hu ve Bentler,1999; Schumacker ve Lomax, 2012). YPİS ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarını gösteren tablo ve AMOS çıktısı aşağıda yer almaktadır.

Tablo 19: YPİS Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Faktör	Faktör Maddeleri	Faktör Yükü	Std. Faktör Yükü	t	p	CR	AVE
YPİS Eğitim ve Geliştirme	YP23EGI	1	0,698			0,867	0,622
	YP24EGI	1,001	0,732	15,656	***		
	YP21EGI	1,223	0,901	12,615	***		
	YP22EGI	1,156	0,808	11,955	***		
YPİS Personel Seçimi	YP13PS	1	0,932			0,883	0,663
	YP11PS	0,753	0,783	17,537	***		
	YP14PS	1,063	0,93	24,582	***		
	YP12PS	0,472	0,552	9,76	***		
YPİS İş Tanımları	YP82IST	1	0,905			0,933	0,822
	YP81IST	1,045	0,923	23,547	***		
	YP83IST	1,079	0,893	22,027	***		
YPİS Performans Değerleme	YP32DEG	1	0,965			0,939	0,838
	YP31DEG	1,003	0,964	36,21	***		
	YP33DEG	0,791	0,807	20,312	***		
YPİS Kararlara Katılım	YP62KAT	1	0,621			0,841	0,573
	YP61KAT	1,291	0,895	10,109	***		
	YP63KAT	1,115	0,796	9,346	***		
	YP64KAT	0,972	0,687	8,566	***		
YPİS Ödüllendirme	YP41OD	1	0,71			0,732	0,578
	YP42OD	1,147	0,808	6,399	***		

$\chi 2$= 318,152, df=150, $\chi 2$/df=2,121, CFI=0,957, PNFI=0,728, RMSEA=0,065

CR: Composite Reliability, AVE: Average Variance Extracted, ***p<0,001



Şekil 12: YPİS Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi AMOS Çıktısı

Faktör geçerlik ve güvenilirlikleri CR ve AVE değerleri üzerinden incelenmiştir. Tüm faktör yükleri teorik olarak öngörülen faktör yapısında istatistiki olarak anlamlı (Bagozzi, Yi, Lynn, 1991) ve yapı bazında faktör yükleri ortalamaları 0,7 den yüksek olması (Hair vd, 2010), AVE değerinin 0,5'in (Fornell ve Larcker 1981) CR değerinin ise 0,7'nin (Bagozzi ve Yi 1988) üstünde olması sebebiyle faktör geçerlik ve güvenilirlik değerlerinin istenen seviyede oldukları gözlenmiştir.

Sonuç olarak, yüksek performanslı iş sistemleri ölçeği için gerçekleştirilen keşifsel ve doğrulayıcı faktör analizleri ile güvenilirlik ve geçerlik analizleri ilgili ölçeğin psikometrik açıdan uygun bir ölçek olduğunu göstermektedir.

7.5.2.3. Firma Performansı Ölçeği Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri

Firma performansının ölçülmesi adına, araştırmada kullanılan ölçeğin katılımcılar tarafından ne ölçüde ve kaç farklı alt boyutta algılandığını ortaya koymak için Temel Bileşenler Analizi tahmin yöntemi ve Varimax rotasyonu kullanılarak keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda KMO değeri 0,870 ile arzu edilen düzey olan 0,50'nin üzerinde ve Bartlett testinin de 0,001 önem derecesinde anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır (Field, 2009). Bu durum veri setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Temel Bileşenler Analizinde her bir maddenin faktör yüklerinin alt sınırı 0,5 olarak alınmıştır (Hair vd., 2010). TBA ilk bulgularına p8 değişkeni düşük faktör yükünden dolayı ölçek dışına atılmıştır. Bunların haricindeki her bir madde öngörülen faktör bileşenine yüklenmiş olup faktör yüklerinin 0,5 değerinin üstünde olduğu gözlenmiştir. Toplam açıklanan varyans %77,8'dir.

Oluşan faktör yapısı için Cronbach's Alpha değeri baz alınarak ayrı ayrı faktör güvenilirliklerine bakılmış ve söz konusu değerin her bir faktörde kabul edilebilir en alt değer olan 0,7 değerini (Field, 2009) aştığı gözlenmiştir. Bu da faktörlerin içsel tutarlılığa sahip olduklarını ve güvenilirliklerini ortaya koymaktadır.

İlgili keşifsel faktör analizi sonucu ortaya çıkan nihai faktör bileşenlerini gösteren tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 20: Firma Performansı Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri		
		F 1	F 2	F 3
İK Performansı	P7	0,858		
	P6	0,83		
	P4	0,728		
	P3	0,641		
Pazarlama Performansı	P1		0,845	
	P5		0,823	
	P2		0,793	
Finansal Performans	P10			0,869
	P11			0,859
	P9			0,77
Cronbach's Alpha		0,861	0,871	0,886
Açıklanan Varyans (%)		27,641	25,318	24,846
Toplam Açıklanan Varyans (%)		77,805		
Notlar:		(i) Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi		
		(ii) KMO =0,870, Bartlett Testi; p<0,001		

KFA sonuçlarının doğrulanması, araştırma ölçeklerinin geçerlik ve güvenilirlerinin analiz edilmesi için Maximum Likelihood tahmin yöntemi kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (confirmatory factor analyses) yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde keşifsel faktör analizi sonucunda ortaya çıkan ölçeğin doğrulanması maksadıyla elde edilen veriler AMOS istatistiksel paket programı kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi yaklaşımıyla analiz edilmiştir. Analizler yapılırken yapısal eşitlik modellemelerinde en çok kullanılan Maksimum Olabilirlik/Maximum Likelihood tahmin yöntemi kullanılmıştır. Bu tahmin yöntemi üç adet varsayım üzerine dayanmaktadır (Hox ve Bencger, 1998). Bunlar; örneklemin 200 veri gibi makul bir sayıda olması, gözlenen değişkenleri içeren ölçeğin sürekli verilerden oluşması ve verilerin normal dağılıma uygun olması varsayımlarıdır.

Çalışmamızda kullandığımız ölçek ve örneklem göz önüne alındığında ilk iki varsayımın sağlandığını görmekteyiz. Normal dağılım varsayımını inceleme adına her bir değişkenin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Garson' a (2012) göre bir verinin normal dağılıma uygun olduğunu söyleyebilmek için ilgili

değişkenin çarpıklık ve basıklık değerlerin +2 –2 arasında olması gerekmektedir. Bu doğrultuda değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmış ve bu değerlerin genel olarak +2 ve -2 arasında seyrettiği görülmüştür. Buna göre verinin normal dağılıma uygun olduğu varsayılmıştır.

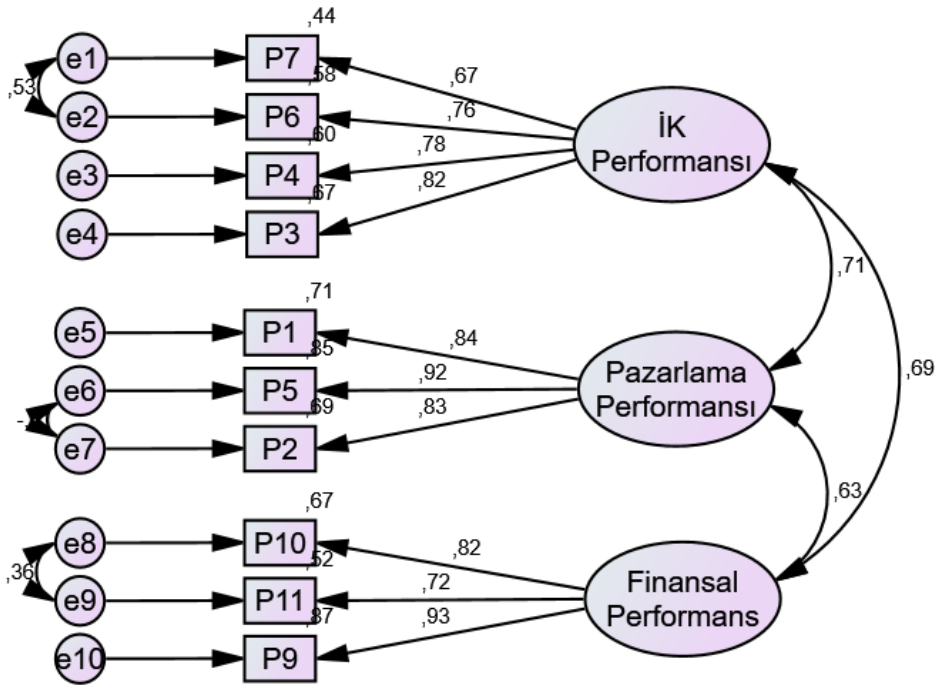
DFA kapsamında herhangi bir nedenden dolayı ölçek dışına çıkarılan madde bulunmamaktadır. Model fit indeksinin yükselmesi amacıyla hata değerlerinin modifikasyon indisleri yüksek olan ve aynı boyutta yer alan maddelerin hata değerleri kovaryans yolu ile birleştirilmiştir. Nihai faktör yapısının fit indeksi değerleri $\chi2$= 63,356, df=29, $\chi2$/df= 2,185, CFI=0,980, PNFI=0,622, RMSEA=0,067 şeklinde olmuştur. Sonuç olarak doğrulayıcı faktör analizinin fit indekslerinin iyi düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır (Hu ve Bentler,1999; Schumacker ve Lomax, 2012). Firma performansı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarını gösteren tablo ve AMOS çıktısı aşağıda yer almaktadır.

Tablo 21: Firma Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Faktör	Faktör Maddeleri	Faktör Yükü	Std. Faktör Yükü	t	p	CR	AVE
İK Performansı	P7	1	0,667			0,843	0,574
	P6	1,266	0,761	15,081	***		
	P4	1,273	0,775	10,493	***		
	P3	1,513	0,818	10,857	***		
Pazarlama Performansı	P1	1	0,844			0,9	0,75
	P5	1,179	0,921	15,606	***		
	P2	1,17	0,83	13,584	***		
Finansal Performans	P10	1	0,818			0,866	0,686
	P11	0,837	0,719	15,871	***		
	P9	1,155	0,934	14,382	***		

$\chi2$= 63,356, df=29, $\chi2$/df= 2,185, CFI=0,980, PNFI=0,622, RMSEA=0,067

CR: Composite Reliability, AVE: Average Variance Extracted, ***p<0,001



Şekil 13: Firma Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi AMOS Çıktısı

Faktör geçerlik ve güvenilirlikleri CR ve AVE değerleri üzerinden incelenmiştir. Tüm faktör yükleri teorik olarak öngörülen faktör yapısında istatistiki olarak anlamlı (Bagozzi, Yi, Lynn, 1991) ve yapı bazında faktör yükleri ortalamaları 0,7 den yüksek olması (Hair vd, 2010), AVE değerinin 0,5'in (Fornell ve Larcker 1981) CR değerinin ise 0,7'nin (Bagozzi ve Yi 1988) üstünde olması sebebiyle faktör geçerlik ve güvenilirlik değerlerinin istenen seviyede oldukları gözlenmiştir.

Sonuç olarak, firma performansı ölçeği için gerçekleştirilen keşifsel ve doğrulayıcı faktör analizleri ile güvenilirlik ve geçerlik analizleri ilgili ölçeğin psikometrik açıdan uygun bir ölçek olduğunu göstermektedir.

7.5.3. Araştırma Modelinin Test Edilmesi

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde, sosyal bilimlerde yaygın bir yöntem olarak kullanılan yapısal eşitlik modellemesi (YEM) altyapısına dayalı yol analizi yöntemi kullanılmıştır.

7.5.3.1. Doğrudan Hipotezlerin Test Edilmesi

Dinamik yetenekler, YPİS ve firma performansı arasındaki doğrudan ilişkileri incelemek için oluşturulan araştırma hipotezleri şu şekildedir;

H_1: Dinamik Yetenekler Firma Performansını pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

H_{2a}: Dinamik Yetenekler Yetenek Arttırıcı Uygulamaları pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

H_{2b}: Dinamik Yetenekler Motivasyon Arttırıcı Uygulamaları pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

H_{2c}: Katılım Arttırıcı Uygulamalar Firma Performansını pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

H_{3a}: Yetenek Arttırıcı Uygulamalar Firma Performansını pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

H_{3b}: Motivasyon Arttırıcı Uygulamalar Firma Performansını pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

H_{3c}: Katılım Arttırıcı Uygulamalar Firma Performansını pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

Söz konusu araştırma hipotezlerinin test edilmesi için oluşturulan yapısal eşitlik modelinin sonuçlarını gösteren tablo aşağıda yer almaktadır. Kontrol değişkeni olarak firma büyüklüğü ve ciro kullanılmıştır. Modelin uyum iyiliği değerleri;

$\chi 2$= 9,382, df=6, $\chi 2$/df= 1,564, GFI=0,990 CFI=0,995, RMSEA=0,046 şeklinde olup iyi bir uyum söz konusudur.

Tablo 22: Doğrudan Etki Hipotezlerinin Test Edildiği Yol Modeli Sonuçları

Hipotez	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Standardize B	t	p
H_1	Dinamik Yetenekler	Firma Performansı	0,433 ***	7,234	0,000
H_{2a}	Dinamik Yetenekler	KAU	0,687 ***	15,457	0,000
H_{2b}	Dinamik Yetenekler	MAU	0,409 ***	7,33	0,000
H_{2c}	Dinamik Yetenekler	YAU	0,633 ***	13,371	0,000
H_{3a}	KAU	Firma Performansı	0,300 ***	5,067	0,000
H_{3b}	*MAU*	*Firma Performansı*	*-0,005 (ad)*	*-0,098*	*0,922*
H_{3c}	YAU	Firma Performansı	0,129 *	2,401	0,016
Kontrol Değişkeni					
	Ciro	Firma Performansı	-0,057 (ad)	-1,84	0,066
	Firma Büyüklüğü	Firma Performansı	0,024 (ad)	0,311	0,756

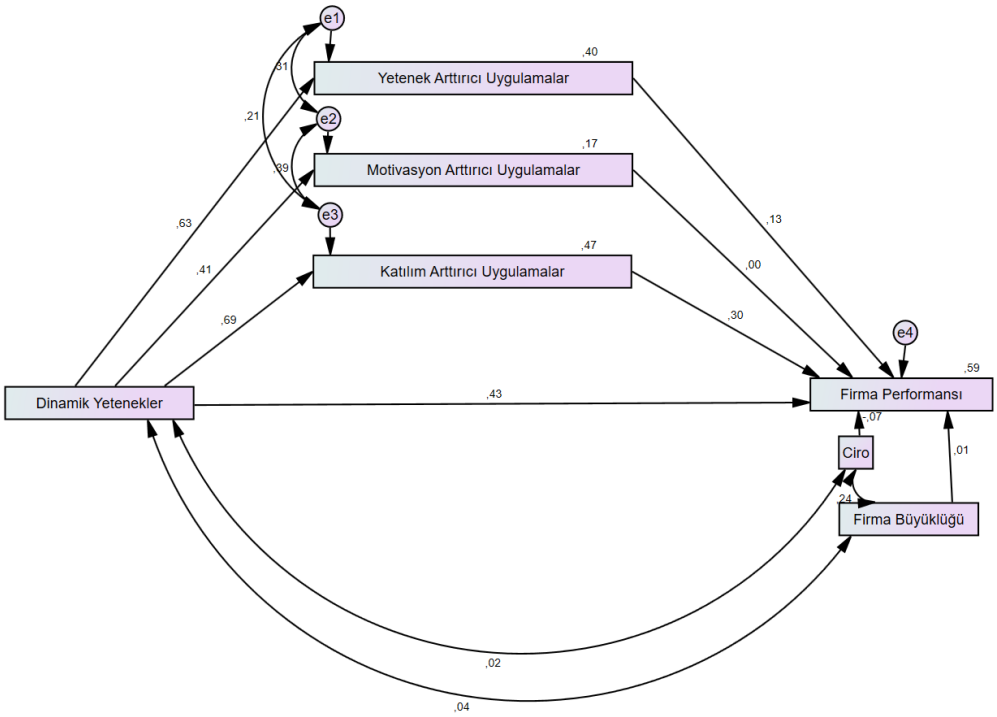
$\chi 2$= 9,382, df=6, $\chi 2$/df= 1,564, GFI=0,990 CFI=0,995, RMSEA=0,046

* p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001

Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre, dinamik yetenekler firma performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir (β; 0,433, p<0,001). H1 desteklenmiştir. Yine analiz sonuçlarına göre dinamik yeteneklerin KAU yani katılım arttırıcı uygulamalar (β; 0,687, p<0,001), MAU motivasyon arttırıcı uygulamaları (β; 0,409, p<0,001) ve YAU yani yetenek artırıcı uygulamalar (β; 0,633, p<0,001) değişkenlerini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. Buna göre H2a, H2b ve H2c desteklenmiştir.

YPİS ve firma performansı arasındaki ilişkilere bakıldığında, KAU yani katılım arttırıcı uygulamalar (β; 0,300, p<0,001) ve YAU yani yetenek arttırıcı uygulamalar (β; 0,129, p<0,05) firma performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilenmiştir. Ancak MAU yani motivasyon arttırıcı uygulamaların doğrudan bir etkisinin olmadığı gözlenmiştir. Bu bulgulara göre H3a ve H3c desteklenirken, *H3b desteklenmemiştir.*

İlgili analizleri içeren yol modeli çıktısı aşağıda yer almaktadır.



Şekil 14: Yol Analizi AMOS Çıktısı

7.5.3.2. Düzenleyici İlişkilere Dayanan Hipotezlerin Test Edilmesi

Bu bölümde Yetenek Arttırıcı, Motivasyon Arttırıcı ve Katılım Arttıcı uygulamaların rirma performansı ile ilişkisinde BİST üyeliğinin düzenleyici rolü araştırılacaktır.

H_4: Yetenek Arttırıcı Uygulamalar ile Firma Performansı arasındaki ilişkide BİST Üyeliğinin düzenleyici rolü vardır.

H_5: Motivasyon Arttırıcı Uygulamalar Firma Performansı arasındaki ilişkide BİST Üyeliğinin düzenleyici rolü vardır.

H_6: Katılım Arttırıcı Uygulamalar Firma Performansı arasındaki ilişkide BİST Üyeliğinin düzenleyici rolü vardır.

Baron ve Kenny (1986) bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkilemediği durumlarda ilgili ilişkiyi düzenleyen üçüncü bir değişkenin varlığından şüphelenilmesi gerektiğini belirtmiştir. İlerleyen kısımda BİST üyesi olmanın düzenleyici rolü incelenecektir.

YPİS uygulamaları ve firma performansı ilişkisinde BİST üyeliğinin muhtemel düzenleyici rolünü incelemek için SPSS Process makrosu (Kenny 2017) kullanılarak

bir dizi hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. İlgili analiz sonuçlarını gösteren tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 23: Düzenleyici Hipotezlerin Test Edilmesi

Değişkenler	Model 1 Std. Beta	Model 2 Std. Beta	Model 3 Std. Beta
Yetenek Arttırıcı Uygulamalar (YAU)	0,609***		
Bist Üyeliği	0,203**		
(H4) YAU*Bist Üyeliği	0,097 (ad)		
Motivasyon Arttırıcı Uygulamalar (MAU)		0,404***	
Bist Üyeliği		0,216**	
(H5) MAU*Bist Üyeliği		-0,201*	
Katılım Arttırıcı Uygulamalar (KAU)			0,717***
Bist Üyeliği			0,124 (ad)
(H6) KAU*Bist Üyeliği			-0,144 (ad)
R^2	0,34	0,2	0,45
ΔR^2	0,002	0,018	0,005
F	0,904 (ad)	5,575*	2,481 (ad)

Bağımlı Değişken: Firma Performansı

**** p<0,001; ** p<0,01; * p<0,05*
ad: %95 güven düzeyinde istatistiki olarak anlamlı değil

Baron ve Kenny (1986) ve Kenny (2017) tarafından ortaya konulan prosedüre göre bağımsız değişken ve düzenleyici değişkenin etkileşiminden oluşturulmuş olan etkileşim terimi bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahipse ve $R^{2'}$ da anlamlı bir değişim meydana getiriyorsa düzenleyici değişken etkisinden söz edilebilmektedir. Buna göre yalnızca motivasyon artırıcı uygulamalar ile firma performansı arasındaki ilişkide BİST üyeliğinin düzenleyici etkisi söz konusudur (B_{etk}=-0,201; p<0,05). Bu etki BİST üyesi olan firmalarda motivasyon arttırıcı uygulamaların firma performansını daha yüksek oranda etkilemesi ile açıklanmaktadır (Tablo 23). Buna göre H5 desteklenirken H4 ve H6 desteklenmemiştir.

Tablo 24: BİST Üyeliğinin Düzenleyici Etkisi

BIST Üyeliği	B	t	p	Güven Aralığı	
				Düşük	Yüksek
BİST Üyesi	0,404	6,143	0,000	0,275	0,534
BİST Üyesi Değil	0,203	3,919	0,000	0,101	0,305

7.5.3.3. Aracı İlişkilere Dayanan Hipotezlerin Test Edilmesi

Hipotez testlerine geçmeden önce belirtilmelidir ki, aracılık etkisinin test edilmesinde Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yöntemin Akgün ve diğ.'nin (2014) yapısal eşitlik modellemesinde kullandıkları şekli ile Preacher ve Hayes (2008) tarafından önerilen yöntem birlikte kullanılmıştır.

Baron ve Kenny (1986) ya göre aracı değişken ilişkisi, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkilediği durumlarda diğer bir değişkeninin söz konusu ilişkideki aracılık rolünü ifade eder. Buna göre aracı değişken model dahil olduğunda;

a) bağımsız değişken aracı değişkeni etkiler,
b) aracı değişken bağımlı değişkeni etkiler,
c) bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi aracı değişkenin dahil olmadığı modele nazaran ortadan kalkar ya da azalırsa,

Aracı değişken ilişkisinden söz edilebilir. Bağımsız değişkeninin bağımlı değişken üzerindeki etkisi tamamen ortadan kalkıyorsa tam aracı değişken, ortadan kalkmayıp azalıyorsa kısmi aracı değişken ilişkisi söz konusudur (Baron ve Kenny, 1986).

Yapısal eşitlik modellemesinde Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yöntemin kullanılmasında literatürde önerilen bazı düzenlemeler mevcuttur. Bu çalışmada Little vd., (2007) ile Kalchschmidt vd., (2010) tarafından önerilen, Akgün vd., (2014) tarafından kullanılan üç yapısal eşitlik modeline dayalı yöntem kullanılmıştır. Buna göre;

- birinci modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkilemesi,
- ikinci modelde bağımsız değişkenin aracı değişkenleri etkilemesi,
- üçüncü modelde ise bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiye aracı değişkenlerin dahil edilmesi ile birlikte, aracı değişkenin

bağımlı değişkeni etkilerken bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin ortadan kalkması ya da azalması araştırılmıştır (Akgün vd., 2014).

Preacher ve Hayes' e göre ise aracılık etkisinden söz edebilmek için aracı değişkenin modele dahil edilmesinin ardından bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde dolaylı bir etkisinin (indirect effect) var olması gerekmektedir. Bu maksatla çalışmada aracılık etkilerinin geçerliliği ölçmek için "Bootstrap" yöntemi kullanılarak 5000 örneklem düzeyinde %95 güven aralığında bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisi araştırılmış, böyle bir etki söz konusu ise aracılık etkisi geçerli sayılmıştır (Preacher ve Hayes, 2008).

Dinamik yetenekler ile firma performansı arasındaki ilişkide yüksek performanslı İK sistemlerinin aracılık (mediating) etkisinin olup olmadığını inceleyen araştırma hipotezi aşağıda yer almaktadır.

H_7: Dinamik Yetenekler ile Firma Performansı arasındaki ilişkide Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin aracı rolü vardır.

Aracılık ilişkilerinin incelenebilmesi için aracı değişkenler ile bağımlı/bağımsız değişkenlerin arasındaki korelasyon ilişkileri doğrulanması gerekmektedir (Akgün vd., 2014). Aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi Dinamik Yetenekler, Firma Performansı ve Yüksek Performanslı İş Sistemleri değişkenleri arasında yeterli düzeyde korelasyon bulunmuştur. Bu durumda aracılık ilişkisinin değerlendirilebilmesi için gerek şart sağlanmıştır.

Tablo 25: Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

	Dinamik Yetenekler	Yetenek Arttırıcı Uygulamalar	Motivasyon Arttırıcı Uygulamalar	Katılım Arttırıcı Uygulamalar	Firma Performansı
Dinamik Yetenekler	1				
Yetenek Arttırıcı Uygulamalar	,633**	1			
Motivasyon Arttırıcı Uygulamalar	,409**	,478**	1		
Katılım Arttırıcı Uygulamalar	,687**	,553**	,538**	1	
Firma Performansı	,719**	,563**	,392**	,663**	1

**p<0,01

Yukarıda yer alan araştırma hipotezinin test edilmesi için üç farklı yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur (Tablo 8). Birinci modelde dinamik yeteneklerin firma performansı üzerindeki doğrudan etkisi incelenmiştir. Yapısal eşitlik modeli sonucuna göre dinamik yeteneklerin firma performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği gözlenmiştir (β; 0,718, p<0,001).

İkinci modelde dinamik yeteneklerin YPİS'ni etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Model sonuçlarına göre dinamik yeteneklerin KAU (β; 0,687, p<0,001), MAU (β; 0,409, p<0,001) ve YAU (β; 0,633, p<0,001) değişkenlerini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği ortaya çıkmıştır.

Üçüncü modelde ise dinamik yetenekler ve firma performansı arasındaki ilişkiye YPİS bağlamında KAU, MAU ve YAU aracı değişken olarak dahil edilmiştir. Bağımsız değişkeninin bağımlı değişken üzerindeki etkisi aracı değişkenler dahil olmadan önceki modele nazaran incelenmiş olup dinamik yeteneklerin firma performansı üzerindeki etkisinin ortadan kalkmayıp azaldığı gözlenmiştir (β; 0,433, p<0,001).

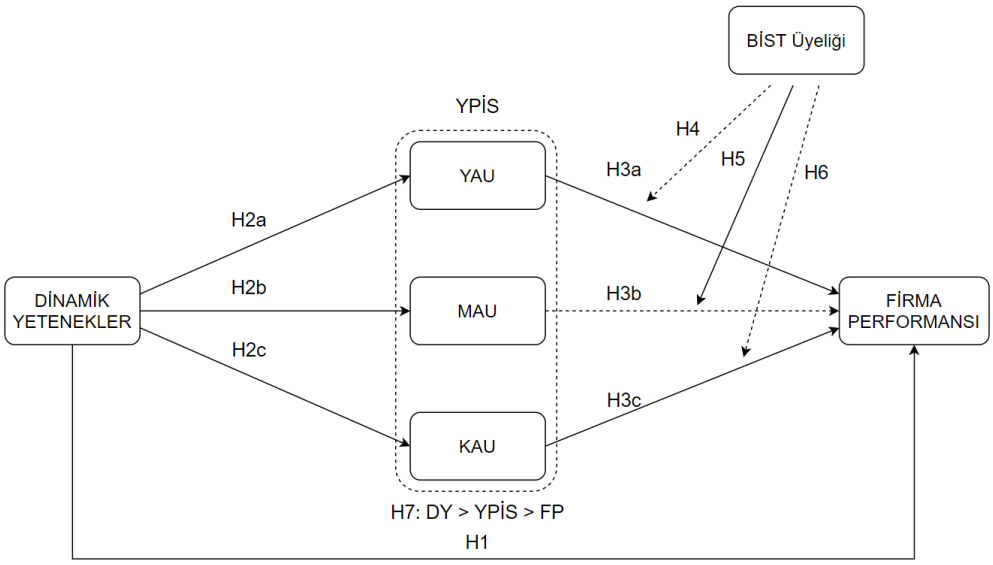
Tablo 26: Aracılık İlişkilerinin Test Edildiği Yapısal Eşitlik Modelleri

İlişkiler		**Standardize B Değerleri**			**Dolaylı Etki**
Bağımsız Değişken	**Bağımlı Değişken**	**Model 1**	**Model 2**	**Model 3**	
Dinamik Yetenekler	Firma Performansı	0,718***		0,433 ***	0,286***
Dinamik Yetenekler	KAU		0,687***	0,687 ***	
Dinamik Yetenekler	MAU		0,409***	0,409 ***	
Dinamik Yetenekler	YAU		0,633***	0,633 ***	
KAU	Firma Performansı			0,300 ***	
MAU	Firma Performansı			-0,005(ad)	
YAU	Firma Performansı			0,129 *	
Kontrol Değişkenleri					
Ciro	Firma Performansı	-0,057 (ad)		-0,075	
Firma Büyüklüğü	Firma Performansı	0,024 (ad)		0,013	

* p < 0.05, ** p < 0.01,*** p < 0.001, ad; %95 güven aralığında anlamlı değil.

Dolaylı etki 5000 Bootstrap Örneklem Düzeyi ve %95 Güven aralığında araştırılmıştır.

Muhtemel aracılık etkilerinin doğrulanması için Preacher ve Hayes' e (2008) göre "Bootstrap" yöntemi kullanılarak 5000 örneklem düzeyinde %95 güven aralığında bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerindeki dolaylı etkileri araştırılmıştır. Dolaylı etki analizi sonuçlarına göre, dinamik yeteneklerin firma performansı üzerindeki dolaylı etkileri sebebiyle söz konusu aracılık ilişkisinin varlığı doğrulanmıştır. Aracı değişken dahil olmadan önceki modele göre bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ortadan kaybolmayıp azaldığı için kısmi bir aracılık etkisinden söz etmek mümkündür. Buna göre **H_7** desteklenmiştir.



Şekil 15: DY, YPİS, Firma Performansı, BİST Üyeliği İlişkisi

Araştırma modeli üzerinden hipotez testi sonuçları aşağıda gösterilmiştir. Kesikli çizgiler desteklenmeyen hipotezleri temsil etmektedir.

8. DEĞERLENDİRME, SONUÇ, KISITLAR VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde akademik araştırmaya ait değerlendirmeler, sonuçlar, kısıtlar ve öneriler sunulmaktadır.

8.1. Değerlendirme ve Sonuç

1980'li yılların başından itibaren küreselleşmenin gittikçe hızlanan bir süreç haline geldiği dünyamızda, işletmeler için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak hem yöneticiler hem de akademisyenler için cevaplanması en gerekli sorun olarak görülmüştür. Bu soruna önceleri pazar analizleri ve stratejik konumlanmaya dayalı çözümler ortaya konmuş ve belirli bir başarı elde edilmiştir. 1990'lı yıllarda dünya ekonomisinin entegrasyonunun hızlandığı, çevresel değişimlerin dinamik hale geldiği, tüm bunlara bağlı olarak teknolojik değişimin üretim yöntemleri ve pazarlarda değişimi hızlandırmasının normalleştiği bir dönemin başlangıcı olarak görülmektedir. Bu dönemle beraber işletmeler pazar paylarının düştüğü, kar marjlarının azaldığı ve yüksek rekabetin oluştuğu, süreklik arz eden dinamik bir ekonomik çevre içinde faaliyet gösterme mecburiyetinde kalmıştır.

Küreselleşme sonucu ortaya çıkan hızla değişen çevresel şartlar, uygulanan pazar analizi ve stratejik konumlanmaya dayalı stratejiler yetersizliğinden dolayı, örgütler bu dinamik şartlara uyum sağlaması ve rekabet avantajı elde edilmesi noktasında dolayı farklı çözüm arayışlarına girişmiştir.

Kaynak tabanlı görüş örgütlerin, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesinin ancak kendi kaynak ve yetenekleri üzerine benzersiz etkileşimi üzerine inşa edilebileceği açıklamıştır. Buna göre, gerek maddi ekipman ve varlıklar, gerek maddi olmayan insan, bilgi, patent, vb. varlıklar örgütlere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilir görüşü savunulmuştur. Bilahare yapılan akademik çalışmalarla rekabet avantajı sağlayan kaynakların sıradan değil belli şekil şartlarının olduğu ortaya konulmuştur.

1990'ların sonunda dinamik yetenekler kavramı hızla değişen, dinamik çevre şartlarında mevcut kaynakların, ancak değişen çevre şartlarını fark edip bu yeni şartlara uygun yeni kaynak tabanı oluşturabilecek dinamik yeteneklerle sahip olacağı ileri sürülmüştür. Tüm bu sebeplerle, dinamik ve hızlı değişen çevresel şartlar altında örgütlerin rekabet avantajı elde etmesi için değişik yaklaşımlar iş dünyasında da önemli hale gelmiştir. Kaynak tabanlı görüşün rekabet avantajı sağlayan ve değerli, nadir, kopyalanamaz ve ikame edilemez özelliklerinin önemli olduğu, ancak çevresel değişimlerle bu mevcut kaynak tabanının yeni çevresel şartlarda yenilenmesi fikrine dayanan dinamik yetenekler ortaya çıkmıştır.

Dinamik yetenekler, özellikle 2000'li yıllar dünyada politik çalkantılar ve ekonomik krizlerin aralıklarla tüm dünyayı etkilediği çalkantılı bir dönemde değerli bir çözüm olmuştur. Kaynak tabanlı görüşe yeni bir bakış açısı kazandıran dinamik yetenekler, 2000'li yıllarda sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme iddiası ile beraber stratejik yönetim alanının en önemli başlıklarından birisi haline gelmiştir. Dinamik yetenekler ile ilgili bölümde detaylandırıldığı üzere, mevcut çalışmada bütüncül bir yaklaşım ortaya konularak dinamik yetenekler "**bir işletmenin çevresel değişim şartlarında, kendi bünyesinde bilinçli, sistematik ve kolektif olarak geliştirdiği; sezme, öğrenme, bütünleşme, koordinasyon özelliklerine sahip; kendi özel kaynaklarına (maddi, maddi olmayan, beşeri ve organizasyonel) dayandırdığı organizasyonel süreçleri**" olarak tanımlanmıştır. Dinamik yetenekler kavramının geçmiş literatürüne dayandırılan bu tanım, kavramın daha net bir şekilde ortaya konulması ve ilerleyen süreçlerde araştırmacılar için önemli bir temel dayanak olacaktır.

Yönetim alanında birçok diğer başlıkla ilişkilendirilerek akademik çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan Schilke, Hu ve Helfat (2018) çalışmasında dinamik yeteneklerin belirli mekanizmalarla rekabet avantajı sağlayarak örgüt performansını arttırdığı ortaya konulmuştur. Kaynak tabanlı görüşe göre, insan kaynakları bir diğer rekabet avantajı sağladığı iddia edilen bir kaynak olarak görülmüştür. İnsan kaynaklarına dayanan ve dinamik yetenekler kavramının gelişmesine paralel 2000'li yıllarda önemli bir başlık haline gelen yüksek performanslı iş sistemleri önemli bir rekabet avantajı unsuru olarak görülmüştür. İşletmenin stratejik amaçları ile uyumlu bir şekilde, insan kaynakları uygulamalarının bir bütün olarak firma performansına olumlu etkisi olduğu 1990'lı yıllardan beri İK alanının önemli bir süreci olarak

akademik çalışmalarda ve işletmelerde görülmekteydi. Bu bütüncük İK uygulamaları farklı içeriklere ve isimlendirmelere sahip olsa da genel itibariyle yüksek performanslı iş sistemleri olarak isimlendirilmektedir. YPİS uygulamalarının firma insan kaynaklarının yetenek, motivasyon ve katılım sağlayan etkileri ile firma performansını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bununla beraber çevresel ve firma yapılarının da bu etkide önemli bir rol oynadığı görülmüştür.

Schilke, Hu ve Helfat (2018) yaklaşımına uygun olarak, mevcut çalışmada örgütün önemli kaynağı olarak insan sermayesinin, örgütte gömülü olan mekanizmalarla rekabet avantajı sağlayabileceği görüşüne paralel olarak YPİS önemli bir aracı mekanizma görevi gördüğü ileri sürülmüştür. Bu anlamda kaynak tabanlı görüşe dayanan dinamik yetenekler ve yüksek performanslı iş sistemleri kavramlarının örgüt performansına etkisi, ampirik verilere dayanarak gerçekleştirilen mevcut araştırma kurumsallık etkisini dikkate alarak değerli bir çalışma ortaya konulmuştur.

Yukarda ifade edilen modele bağlı olarak, dinamik yetenekler kavramı stratejik yönetim alanında ve yüksek performans iş sistemleri insan kaynakları başta olmak üzere genel itibariyle yönetim alanının çok önemli iki başlığıdır. Ancak yapılan incelemede her iki kavramı birlikte inceleyen kapsamlı bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Rekabet avantajı elde etmenin çok değerli hale geldiği dinamik çevrelerde örgütlerin bu değişime cevap verebilmesini sağlayabilen dinamik yeteneklere sahip olması örgütlerin hayatta kalma çabalarını direkt etkilemiştir. Diğer taraftan insan kaynağının örgüt içinde değerli bir kaynak olarak gören ve kaynağın en etkili ve verimli şekilde faydalanılmasını sağlayan yüksek performanslı iş sistemleri değişik bir perspektif ile bir arada incelenmiştir. Vurgulanması gereken bir diğer önemli konu, firma performansı ölçümü için İK, pazarlama ve finans performanslarının her üçünün dikkate alınarak gerçekleştirilmiş olmasıdır.

İlave olarak insan kaynağının sürekli değerini arttırdığı günümüz ekonomik çevre şartlarında, işletmenin mevcut insan kaynağını en iyi şekilde yönetmesini sağlayan yüksek performanslı iş sistemlerinin önemi bir kez daha tespit edilmiştir. Ayrıca dinamik yetenekler tanımına uygun olarak YPİS'nin, insan kaynağının işletmenin kendi bünyesinde bilinçli, sistematik ve kolektif olarak geliştirdiği beşeri ve

organizasyonel kaynaklarına dayandırdığı bir süreçsel uygulama olduğu görüşüne ulaşılmıştır.

Son olarak, mevcut çalışmayı değerli hale getiren bir diğer önemli konu araştırmanın gerçekleştirildiği evren olduğu gerçeğinin özellikle vurgulanması gerekmektedir. Çalışma, Türkiye ekonomisinin en büyük sanayi firmalarının oluşturduğu İSO ve Borsa İstanbul bünyesinde bulunan firmalar arasında yapıldı. İSO-500 birinci, İSO-500 ikinci ve Borsa İstanbul bünyesinden bulunan firmalar Türkiye ekonomisinde önemli ve büyük bir yer tutmaktadır. Bu işletmelerin hem sanayi üretimi açısından, hem de sermaye piyasalarının gelişimi açısından çok değerli olduğunu ayrıca vurgulamak gerekmektedir. Türkiye'nin en değerli firmalarının İK yöneticilerine ulaşılarak gerçekleştirilen bu çalışma bu yönüyle de çok değerlidir.

Bu çalışma evreninde yer alan işletmeler ifade edildiği üzere İSO bünyesinde ve Borsa İstanbul bünyesinde olan firmalardır. Borsa İstanbul firmalarının Türkiye'de sermaye piyasaları açısından önemi ve son yıllardaki kanuni düzenlemeler doğrultusunda kurumsal yönetim açısından birçok düzenlemeye tabi olarak uymaları gereken kanun, tüzük, yönetmelik ve tebliğler noktasında uyması gereken SPK düzenlemeleri ile kurumsal yönetim açısından belirli kurumsallık derecesine ulaştıkları görülmüştür. Bu bağlamda Borsa İstanbul'a kote edilen firmaların belirli kurumsallaşma seviyesi mevcut çalışmada düzenleyici değişken etkisi incelenmiş ve literatüre önemli bir katkı sağlanmıştır.

Özetlenen araştırma sonuçlarını araştırma modeli bağlamında daha detaylı olarak incelenmesi ve değerlendirilmesi, çalışmanın ortaya koyduğu sonuçlar ve akademik değerinin ifade edilmesi açısından önemlidir:

İlk olarak, en temel düzeyde dinamik yetenekler kavramının firma performansı ile pozitif yönde anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Dinamik yetenekleri oluşturan sezme, öğrenme, bütünleşme ve koordinasyon süreçleri ayrı olarak değerlendirildiğinde her birinin teoriye uygun bir biçimde firma performansını olumlu şekilde etkilediği teyit edilmiştir. Bu süreçlerden sezme süreci işletmenin çevresel dinamizmi izlemesi, teknolojik değişimleri takip etmesi açısından genel kabul görür (Eisenhardt ve Martin, 2000; Teece, 2007). Sezme süreci, özellikle yöneticilerin çevreyi takip etmesi ve çevresel değişimlere duyarlı olması yönetim

alanında her zaman önemli görülmüştür. Stratejik yönetimin önemli yaklaşımlarından SWOT yaklaşımı ile de belli oranda örtüşen bir yaklaşımdır.

Dinamik yetenekler sürecinin bir diğer adımı öğrenme firmanın sınırları içerisinde yeni bilgi öğrenme ve yaratma yeteneğini ifade eder. Çevrede yeni fırsatlar algıladıktan sonra, şirketler bu fırsatları ele almak için gerekli iç bilginin kullanılabilirliğini sağlamak için yeni bilgileri kendi kaynak tabanlarına öğrenmek ve entegre etmek zorundadır (Lavie, 2006, Teece,2007, Zahra ve George, 2001). İşletmelerin, bilinçli ve niyetli olarak bilişsel öğrenme süreçlerini şekillendirmeleri, örgütsel olarak bu süreçlerin sahiplenilmesinin bilgi birikiminin sağlanması ve uygulanması noktasında önemi tespit edilmiş olmaktadır.

Dinamik yeteneklerin üçüncü adımı olarak görülen bütünleşme yeteneği, kaynakları yeni, yenilikçi kaynak paketlerine entegre etmekle ilgilidir. Pavlou ve El Sawy (2011) firmanın entegre etme kapasitesini, ortak bir anlayış ve kollektif bir algı yaratarak yeni bilgileri yeni operasyonel yeteneklere yerleştirme kabiliyeti olarak tanımlamaktadır. Örgütün, bireysel bilgiyi ünitenin yeni operasyonel yetenekleriyle bir araya getirme ve aktarma yeteneği (Pavlou ve El Sawy, 2011).

Dinamik yetenekler kavramının son süreci olarak tanımlanan koordinasyon yeteneği, firmanın pazarda yenilikçi ürünler veya hizmetler uygulamak için yeni operasyonel yeteneklerdeki görevleri, kaynakları ve faaliyetleri düzenleme ve uygulama becerisini ifade eder. Herhangi bir yeni sinerjik kaynağın piyasada gerçekleştirilmesi ve uygulanması, mevcut operasyonel rutinlerinin değiştirilmesini gerektirdiği ve dolayısıyla görev ve kaynakların etkin bir koordinasyonunu gerektirdiği varsayımı üzerine oluşturulmuştur. Faaliyetlerin senkronize edilmesinin yanı sıra (Iansiti ve Clark, 1994, Helfat ve Peteraf, 2003, Pavlou ve El Sawy, 2011), firmanın koordinasyon yeteneği böylece yeniden yapılandırılmış operasyonel yetenekleri kullanmak için görevleri, faaliyetleri ve kaynakları yöneterek yeniden yapılandırmanın yapılmasına olanak tanır (Pavlou ve El sawy, 2011).

İstatistiki analiz sonuçları, sezme, öğrenme, koordinasyon ve bütünleşme boyutlarından meydana gelen dinamik yeteneklerin örgüt performansı ile pozitif ilişkisi olduğunu göstermektedir. Literatür benzer şekilde dinamik yeteneklerin örgütsel performans ile ilişkisini aynı şekilde ilişkisi olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda dinamik yetenekler mevcut literatür ile paralel bir sonuç elde edilmiştir.

Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre, dinamik yetenekler firma performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir (β; 0,433, p<0,001). Süreçsel olarak incelenen dinamik yetenekler kavramı, firmaların ekonomik çevredeki dinamik değişime cevap vermek için inovasyon, pazar geliştirme, lojistik, birleşme ve satınalma kabiliyetleri vb. yetenekleri geliştirerek rekabet avantajı elde ettiğini ortaya koymaktadır… Bütüncül olarak çevre değişimlerinin algılanması ve bu değişime işletmenin kaynak tabanında yaratmış olduğu değişim sonucu yeni kaynak tabanına ve süreçlere sahip olma açısından dinamik yetenekler kavramının analiz sonuçlarına göre firma performansı pozitif yönde anlamlı olarak etkilediğini göstermektedir.

Mevcut araştırma, Wilden vd., (2013), Fainshmidt vd., (2016) ve Schilke vd., (2018) çalışmalarında ifade edildiği üzere, dinamik yeteneklerin firma performansına etkisinde aracı mekanizma arayışında başarılı olmuştur. YPİS'nin dinamik yetenekler ile firma performansı arasında aracı değişken etkisi yapmıştır. Dinamik yetenekler kavramının özellikle 2010 sonrasında kavramın olgunlaşmaya başlaması ile doğrudan firma performansı ile ilişkili olan Pertusa-Ortega vd. (2010), Lin ve Wu (2013), Desyllas and Sako (2013), Shamsie, Martin, ve Miller (2009), Teece and Leih (2016) çalışmaları ile dinamik yeteneklerin örgütsel performans ilişki için benzer sonuçlara ulaşmaktadır.

Türkiye'de doğrudan firma performansı odaklı çalışmalar henüz yapılmamıştır. Genel itibariyle çalışmalar yönetimsel başlıkların dinamik yetenekler ile ilişkisine odaklanılmıştır. Bununla beraber Özmutlu ve Can (2019) çalışmasında dinamik yeteneklerin lojistik firmalarının Pazar ve müşteri performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Şahin, Mert, Kaplan (2015) çalışması ise dinamik yeteneklerin işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde olumlu ilişki keşfedilmiştir.

İkinci olarak, giriş bölümünde ifade edildiği üzere, örgüt kaynaklarından en önemlilerinden biri olan insan kaynaklarına dayanan yüksek performanslı iş sistemlerinin firma performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Yüksek performanslı iş sistemleri anlayışının firma performansına etkisi sürekli artan bir biçimde İK araştırmacılarının ve profesyonellerinin önemli bir iddiası olarak mevcuttur. Bu araştırmada tek boyutlu bir ölçüm yerine YPİS uygulamalarının üç boyutunu kullanmak, üç İK paketinin çalışan değişkenlerinin farklı türleri üzerindeki farklı etkisini tespitine olanak sağladı. YPİS uygulamalarının firma insan kaynaklarının yetenek, motivasyon ve katılım sağlayan etkileri (AMO çerçevesinde) ile firma

performansını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Araştırma sonuçları incelendiğinde literatüre kısmi uyum sağlayan sonuçlar bulunmuştur.

Bu bakış açısına uygun şekilde dinamik yetenekler kavramının YPİS oluşturan yetenek arttırıcı uygulamaları, motivasyon arttırıcı uygulamalar ve katılım arttırıcı uygulamalar ile olumlu ilişkisi keşfedilmiştir. Araştırma sonuçları, örgüt düzeyinde YPİS'nin AMO bileşenleri çerçevesinde firma performansı arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Yetenek artırıcı, motivasyon artırıcı ve katılım fırsat artırıcı İK paketleri (Boselie, Dietz ve Boon,2005; Subramony, 2009) arasında farklılık gösteren daha önceki çalışmalar, bu sınıflandırmaları maksimize etmeyi amaçladıkları çalışan AMO bileşenine göre önermiştir. Mevcut çalışmada elde edilen sonuçlar büyük oranda AMO teorisini desteklemektedir. İlk olarak, yetenek artırıcı İK paketinin, Jiang vd. (2012) meta analizinin gösterdiği gibi, önceki çalışmalara uygun olarak çalışan yetenekleri firma performansına üzerinde olumlu bir etkisi vardır. YAU yani yetenek arttırıcı uygulamalar (β; 0,129, $p<0,05$) firma performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir.

Bir diğeri katılım arttırıcı İK paketi, çalışanların gerçekleştirme fırsatlarını artırmaya yardımcı olur ve firma performansına olumlu bir etkisi vardır. KAU yani katılım arttırıcı uygulamalar (β; 0,300, $p<0,001$) firma performansına olumlu bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Bununla birlikte, motivasyon arttırıcı İK paketinin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi için ampirik olarak tam bir destek bulanamamıştır. Akademik yazın incelendiğinde, araştırma sonuçlarının, AMO modelini İspanya ve Portekiz servis ve sanayi firmaları arasında, Beltrán-Martín ve Bou-Llusar (2018) çalışması ile örtüştüğü ve uyumlu olduğu görülmektedir. İlgili çalışmada yetenek arttırıcı ve katılım fırsatı sağlayan YPİS firma performansı ile olumlu ilişki bulunmuş ancak motivasyon arttırıcı YPİS ile firma performansı arasında bir ilişki tespit edilememiş ve bu motivasyonun dışsal değil içsel kaynağına bağlanmıştır. MAU yani motivasyon arttırıcı uygulamaların doğrudan bir etkisinin olmadığı gözlenmiştir.

Mevcut çalışmada ise halka açık firmalarda motivasyon arttırıcı uygulamaların olumlu ilişkisi tespit edilmiştir. Yetenek ve katılım sağlayan uygulamaların genel itibariyle tüm firmalarda performansı olumlu yönde etkilediği ve halka açıklığın bu ilişkiye herhangi bir etkisinin tespit edilemediği bu araştırmada, motivasyon arttırıcı

uygulamaların halka açık firmalarda olumlu yönde etkilediği ancak halka açık olmayan diğer firmalarda anlamlı bir ilişki bulunmadığı önemli bir tespittir.

Bu araştırmada literatüre en büyük katkılarından bir tanesi dinamik yetenekler ve yüksek performanslı iş sistemleri arasında ilişkinin tespitine yönelik içeriktir. Dinamik yetenekler ile performans arasındaki aracı değişken mekanizmaları literatür kısmında vurgulanmıştır (Wilden vd., 2013; Schilke vd., 2018). Bu çalışmada dinamik yetenekler ile KAU yani katılım arttırıcı uygulamalar (β; 0,687, $p<0,001$), MAU yani motivasyon arttırıcı uygulamaları (β; 0,409, $p<0,001$) ve YAU yani yetenek artırıcı uygulamalar (β; 0,633, $p<0,001$) değişkenlerini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmektedir.

Halka açıklık, firmanın tek sahibi veya ortaklı oluşundan ziyade sahipliğinin, yani hisselerinin ilgili borsa kuralları ve yönetmeliklerine bağlı olarak alınıp satılması, yani firma sahipliğinin belirli hukuki ve idari kurallara bağlı olarak tabana yayılmasıdır. Bunun neticesinde firma sahipliği kavramında belirsizleşme meydana gelir. Bu firmaların bir diğer özelliği ise sahiplik yapısı, yönetim kurulu yapısı, kurumsal yönetim anlayışını belirleyen önemli unsurlar olmasıdır. İşletmelerin sahiplik yapısı, işletmelerde sadece sahipliği değil, başta kurumsal yönetim uygulamaları olmak üzere işletmeye ait birçok unsuru biçimlendirmekte ve karar alma sürecinde kurumsal yönetim uygulamalarının ne kadar değerli görüldüğünün de belirleyicisi olarak ele alınmıştır. Mevcut çalışma hızla değişen çevrede firmaların rekabet avantajı elde etmek hedefi için, teoride anlatılan dinamik yetenekler ve yüksek performanslı iş sistemleri kavramının, kurumsallaşma bağlamında ne kadar önemli olduğunun vurgulanması noktasında çok önemlidir. Buna göre yalnızca motivasyon artırıcı uygulamalar ile firma performansı arasındaki ilişkide BİST üyeliğinin düzenleyici etkisi söz konusudur (B_{etk}=-0,201; $p<0,05$).

Çalışmanın en önemli adımlarından biri olan dinamik yetenekler ile firma performansı arasında yüksek performanslı iş sistemlerinin aracılık etkisinini keşfedilmesidir. Buna göre değişkenler arası korelasyon ile yapılan istatistiki analizde kısmi bir aracılık ilişkisi keşfedilmiştir.

8.2. Araştırmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Öneriler

Rekabetin giderek arttığı global ekonomik sistem içinde hızla değişen çevre şartlarına uyum sağlama ve rekabet avantajı sağlayan dinamik yetenekler ve insan kaynağı odaklı olan mevcut çalışma bir çok güçlü yönü yanında kısıtlara da sahiptir. Çalışmanın analiz bölümünde detaylı şekilde paylaşıldığı üzere, akademik çalışmanın işletmelerin İK yöneticileri görüş ve değerlendirmelerine bağlı kalmasıdır. Türkiye'nin en önemli firmalarını içeren (İSO-1000 ve BİST firmaları) yaklaşık 1500 firmanın 268 orta ve üst düzey İK yöneticilerine dayanan mevcut çalışma güçlü yönleri yanında bazı kısıtları da barındırmaktadır.

İlk olarak çalışmanın örneklem sayısı ilgili bölümde açıklandığı üzere yeterli olmakla beraber, çalışma ilgili işletmelerin İK yöneticilerinden alınan verileri üzerine kurgulanmıştır. İlerleyen süreçte İK yöneticileri yanında diğer orta ve üst düzey yöneticileri de içine alacak şekilde yapılacak akademik çalışmalar daha geniş bir veri seti üzerine kurgulanabilir. Bu şekilde araştırma model ve sonuçları daha güçlü veri seti üzerine test edilebilir.

İlave olarak, tüm dünyayı ve Türkiye'yi etkileyen Covid-19 pandemi sürecinden dolayı araştırma katılımcılarından elde edilen veri seti yaklaşık 1,5 yıl gibi bir zaman periyoduna dağılmıştır. Buna bağlı olarak bazı değerlendirmeler piyasa şartları ve konjektürel değişkenlere bağlı olarak katılımcıların değerlendirmelerini etkilemiş olması mümkündür.

Yukarıda ifade edilen kısıtlar aynı zamanda akademisyenlerin ilerleyen süreçte mevcut çalışmaya bağlı olarak yapılabilecek çalışmalara da ışık tutmaktadır. Mevcut kısıtların giderildiği yeni çalışmalar araştırma konusunda daha derin araştırmaların ortaya çıkmasına imkan sağlayacaktır.

İlave olarak, bu çalışmada sosyal bilimlerde sıkılıkla uygulanan nitel araştırma metodu kullanılmıştı olup nesnelci ve positivist bir yöntem uygulanmıştır. Ancak işletmelerin nicel verilerinin yani finansal çıktılarına dayanan veriler üzerine desteklenen çalışmaların daha güçlü sonuçlar ortaya koyduğu gerçeğinden hareketle, gelecekte araştırmacıların bu yönde çalışmaları dinamik yetenekler ve yüksek performanslı iş sistemleri kavramlarına önemli katkı sağlayacaktır.

Hox ve Bencger (1998) tarafından ortaya konulan 200 üzeri örneklem sayısının üzerinde, 268 firmadan alınan verilere dayanan bu çalışma, örneklemin daha da

arttırılarak daha güçlü sonuçlar elde edilebilir. İlave olarak İSO ve BİST dışında bulunan firmalarla genişletilecek örneklemle daha geniş bir örneklem hedeflenebilir.

Son olarak, mevcut araştırma mülakat yöntemi ile daha da zengin hale getirilerek araştırma sonuçları değerlendirilebilir. Büyüköztürk vd (2018) mülakattın verilerden elde edilen sonuçların doğruluğunun ve temsil edilebilirliğinin kontrolünde kullanılabileceğini ileri sürmektedir. Mevcut çalışma sonuçlarının mülakat yöntemi kullanılarak test edilmesi çalışma sonuçlarına önemli katkı sağlayacaktır.

8.3. Yöneticilere Tavsiyeler

Mevcut çalışma Türkiye'de faaliyet gösteren firmaların rekabet avantajı elde etmesi için önemli bir araç olduğu ifade edilen dinamik yetenekler ve yüksek performanslı iş sistemlerinin ne kadar önemli olduğunun ortaya konulması açısından oldukça önemli çıkarımlar sunmaktadır.

İlk olarak işletmelerin, dinamik yetenekler kavramının ortaya koyduğu şekilde, hızla değişim gösteren çevreyi yakından izlemesi, özellikle teknolojik ve pazar değişimlerini yakından izlemesi, bu değişime göre pozisyon alması, ürün geliştirme, yönetsel değişim, ortaklık, birleşme ve satınalma gibi alternatiflere göre kaynak tabanını değiştirebilecek mekanizmalara önem vermesi gerekmektedir. Dinamik yetenekler kavramında süreçsel yaklaşımda vurgulanan sezme, öğrenme, bütünleşme ve koordinasyon adımlarının bilincinde kaynak tabanını değiştirebilme yeteneğine sahip olmanın önemi vurgulanmıştır. Bu ancak firmaların ekonomik ve teknolojik çevreyi yakından izlemeyecek mekanizmalara sahip olmaları ile mümkün olabilecektir. Bu açıdan yöneticilerin çevresel değişime önem vermesi gereken konu bu değişimin ne yönde olduğunun tespiti ve buna uygun işletme içindeki süreçlerin dönüşümünün sağlanabilmesine bağlıdır.

Küreselleşmenin getirdiği dinamik çevre şartlarının, örgüt yönetimi tarafından farkında olunması ve dinamik çevre şartlarına uygun şekilde pozisyon alması, yeni teknolojik uygulamaları benimsemesi kaynak tabanını değiştirebilecek mekanizmalara sahip olunması veya geliştirilmesi çok değerli olacaktır.

İlave olarak insan kaynağını en etkili ve verimli biçimde kullanabilmenin, yüksek performanslı iş sistemlerinin bütüncül biçimde uygulanabilmesinin önemini vurgulamak gerekir. Çalışmada elde edilen sonuçlar bağlamında, yetenek arttırıcı ve

katılım arttırıcı uygulamaların genel olarak çok önemli olduğu, özellikle kurumsallaşmış firmalarda ise motivasyon arttırıcı uygulamaların daha değerli hale geldiği tespit edilmiştir.

Araştırmada yüksek performanslı iş sistemlerinin alt boyutlarından eğitim ve geliştirme, personel seçimi ve işe alma süreçleri, iş tanımları, performans değerleme, kararlara katılım ve ödüllendirme firma performansı ile doğrudan ilişkili olduğu bir kez daha teyit edilmiştir. Bu sebeple yöneticilerin yüksek rekabet ortamında insan kaynakları uygulamalarından bu uygulamalara önem vermesi gerektiği görülmektedir. YPİSnin bu alt boyutları ile işletmeler çalışanlarının daha yüksek performans elde etmelerini sağlayabilirler. Örgütlerin bu uygulamalarla, çalışanlarının yeteneklerinin, motivasyonlarının ve katılımlarının artmasını sağladığı, bunun sonucunda da bütüncül uygulanan YPİS çalışan performansını arttırması yönetici uygulamalarına önemli katkı sağlayacak sonuçlardır.

Halka açık firmaların yani Borsa İstanbul'a kota edilen firmaların uyması gereken kanun, tüzük, yönetmelik ve tebliğler noktasında bir üst mercii, ülkemizde sermaye piyasalarını düzenlemelerini yürüten Sermaye Piyasası Kurulu'dur. Araştırmanın, daha önce yapılan akademik çalışmalara kıyasla çok daha geniş ve değerli bir örneklem üzerinden yapılması sebebiyle, kurumsal yönetim yaklaşımlarının diğer işletmeler tarafından benimsenmesinin önemini vurgulamakta fayda vardır. Bu bağlamda kurumsal yönetim kurallarının diğer firmalar tarafından benimsenmesinin çok değerli olduğu ve insan kaynakları motivasyonu ile güçlü etkileşiminin olduğunun görülmesi yöneticiler için başka bir katkı olacaktır.

2000'li yıllar itibariyle hız kazanan ve her alanda görülen teknolojik değişimin hızı, yeni endüstriler ve yeni rakiplerin ortaya çıkması, farklı beklentiler ile şekillenen pazarlar, küresel bir ekonomi oluşturmuş, birçoğu tanımlanamayan karşılıklı bağlantılarla dolu bu yeni düzen, örgütlerin iş çevrelerinde kontrolü giderek kaybetmelerine neden olmuştur.

İş çevresinin öngörülemez ve dolayısıyla potansiyel olarak tehdit altında olduğu çevresel çalkantılar nedeniyle günümüzde firmalar için ortalama ömür beklentisi, her geçen gün azalmakta, çevresel değişimlerin kısa bir zaman dilimi içinde gerçekleşmesi, uyum ve başa çıkma mekanizmaları hakkındaki bilgi yetersizliği ile birleşince örgütler için durum daha da güçleşmektedir. Belirli bir zaman dilimi içinde

gerçekleşen olay sayısındaki çarpıcı artışlar ve çevresel değişkenlerin gelecekteki durumlarına ilişkin önemli derecede belirsizliklerin bulunması nedeniyle örgütlerin zor günler yaşadığı aşikardır.

Dinamik yeteneklere sahip işletmeler, yukarıda ifade edilen şartlarda çevresel değişimlere çok daha kolay uyum sağlayacaktır. Bunun için insan kaynağının kendisine ve bu kaynağa bağlı yüksek performanslı iş sistemlerinin uygulanması, işletmelere rekabet avantajı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Abell, Peter, Teppo Felin ve Nicolai Foss. 2008. 'Building microfoundations for the routines, capabilities, and performance links'. **Managerial and Decision** Economics. 29: 489–502.

Adams, Richard, John Bessant and Robert Phelps. 2006. 'Innovation management measurement: a review'. **International Journal of Management Reviews**, Volume 8 Issue 1 pp. 21–47.

Adler, Paul S., Bryan Borys. 1996. 'Two types of bureaucracy: Enabling and coercive'. **Admin. Sci. Quart**. 41 61-89.

Adner, Ron, Constance E. Helfat. 2003. 'Corporate effects and dynamic managerial capabilities'. **Strategic Management Journal**, Special Issue 24(10): 1011–1025.

Aggarwal, Raj, Betty J. Simkins. 2001. 'Open book management—Optimizing human capital'. **Business Horizons**, 44(5), 5–13.

Akbulak, Sevinç, Yavuz Akbulak. 2005. **Türkiye'de Sermaye Piyasası Araçları ve Halka Açık A.Ş**. İstanbul, Beta Basım A.Ş..

Akgün, Ali E., Hüseyin İnca, Salih Z. İmamoğlu, Halite Keskin, İpek Kocoğlu. 2014. 'The mediator role of learning capability and business innovativeness between total quality management and financial performance'. **International Journal of Production Research**, Vol. 52, No. 3, 888–901.

Akhtar, Syed, Daniel Z. Ding, Gloria L. Ge. 2008. 'Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises'. **Human Resource Management**, 47: 15–32.

Aktan, Coşkun Can. 2013. 'Kurumsal Şirket Yönetimi'. **Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi** Cilt 5. Sayı 1. (150-191) (2013).

Alchian, Armen, Harold Demsetz. 1972. 'Production, information costs, and economic organization'. **American Economic Review**, 62 (December), 777-795.

Alp, Ali, Sevtap Kılıç. 2014. **Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli?.** İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık.

Alvarez, Sharon, Lowell W. Busenits. 2001. 'The entrepreneurship of resource-based theory'**. Journal of Management**, 27: 755-775.

Amabile, Teresa M., Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby, Michale Herron. 1996. 'Assesing the work environment for creativity'. **Academy of Management Journal**, 39(5): 1154–1184.

Ambrosini, Veronique, Cliff Bowman. 2009. 'What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?'. **International Journal of Management Reviews**, 11(1): 29–49.

Amit, Raphel, Paul J.H. Schoemaker. 1993. 'Strategic assets and organizational rents'. **Strategic Management** Journal, Vol. 14, 33-46.

Anand, Narinder, Heidi K. Gardner, Tim Morris. 2007. 'Knowledge based innovation: Emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms'. **Academy of Management Journal**, 50(2), 406–428.

Anand, Gopesh, Peter T. Ward, Mohan V. Tatikonda, DAvid A. Schilling. 2009. 'Dynamic capabilities through continuous improvement infrastructure**'. Journal of** Operations Management, 27(6): 444–461.

Anand, Jaideep, Raffaele Oriani, ROberto S. Vassolo. 2010. 'Alliance activity as a dynamic capability in the face of a discontinuous technological change'. Organization Science, 21(6): 1213–1232.

Anderson, James C., David Gerbing. 1988. 'Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-step Approach.' **Psychological Bulletin** 103 (3): 411–433.

Ansoff, H. Igor.1965. **Corporate strategy**. New York: McGraw Hill.

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

Appelbaum, Eileen, Thomas Bailey, Peter berg, Arne Kalleberg. 2000. **Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off**. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Argon Türkan, Altay Eren. 2004. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Argote, Linda, Yuqing Ren. 2012. 'Transactive memory systems: A microfoundation of dynamic capabilities'. **Journal of Management Studies**, 49, 1375–1382.

Amstrong, Michael. 2000. **Strategic Human resource management: A guide to action**, London, Kogan Page Ltd..

Armstrong, Michael. 2016. **Armstrong's Handbook of Strategic Humaan Resource Management**. London, Kogan Page.

Armstrong, Michael. 2017. **Armstrong'un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı**. 6. Basımdan Çeviri. Çeviri Editörü: Prof. Dr. Yonca Deniz Gürol. Nobel Akademik Yayıncılık: Ankara.

Armstrong, Craig E., Katsuhiko Shimizu. 2007. 'A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm'. **Journal of Management**, 33: 959-986.

Arthur, Jeffrey B. 1994 'Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover'. **Academy of Management Journal**, 4, 670–687.

Aryee, Samuel, Fred O. Walubbwa, Emmanuel Y. M. Seidu, Lilian E. Otalye. 2012. 'Impact of high performance work systems on individual- and brand-level performance: Test of a multilevel model of intermediate linkages'. **Journal of Applied Psychology**, 97(3), 667.

Augier, Mie, David J. Teece. 2009. 'Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance'. **Organization Science** 20(2) 410–421.

Bae, Johngseok, John J. Lawler. 2000. 'Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy'. **Academy of Management Journal**, 43: 502–517.

Bagozzi, Richard P., Youjae Yi. 1988 'On the evaluation of structural equation models.' ***Journal of the academy of marketing science***, *16*(1), 74-94.

Bagozzi, Richard P., Youjae Yi, Lynn W. Philips. 1991 'Assessing construct validity in organizational research'. ***Administrative science quarterly***, 421-458 (1991).

Baird Lloyd, İlan Meshoulam. 1988. 'Managing two fits of strategic human resource management'. **Academy of Management Review**, 13: 1, 116–128.

Baird Lloyd, Ilan Meshoulam, DeGive G,. 1983. '**Meshing Human Resources Planning with Strategic Business Planning: A Model Approach'**. Personnel, 60(5): 14-25

Bamberger, Peter A., Michal Biron, Ilan Meshoulam. 2000. **Human resource strategy**. Newbury Park, CA: Sage.

Bakke, Edward White. 1958.. The human resources function. New Haven: Yale Labor Management Center. Excerpts reprinted in E. W. Bakke, C. Kerr, & C.W. Anrod (Eds.), Unions, management, and the public: 197-201. New York: Harcourt Brace (1967).

Baransel Atilla. 1979. **Çagdas Yönetim Düsüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**, İstanbul:İşletme İktisadi Enstitüsü,, s.23

Barney, Jay. B.. 1986. 'Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?', **Academy of Management Review**, 11, pp. 656–665.

Barney, Jay B.. 1991. 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage'. **Journal of Management**, Vol 17, No:1, 99-120.

Barney, Jay B.. 1995. 'Looking Inside For Competitive Advantage'**. Academy of Management Executive**,9, 46-61.

Barney, Jay B.. 2001. 'Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view'. **Journal of Management**, 27, 643–650.

Barney, Jay B., Mike Wright, David Ketchen. 2001. 'The resource-based view of the firm: ten years after 1991'. **Journal of Management**, 27, 625–641.

Barney, Jay B., Clark, Dellwyn N. Clark. 2007. **Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage**. Oxford: Oxford University Press.

Barney, Jay B., Patrick M. Wright. 1998. 'On Becoming A Strategic partner:The Role of Human resources in Gaining Competitive Advantage'. **Human Resource Management**, Vol.37, No:1.

Baron, Reuben M., David A. Kenny. 1986. 'The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and

statistical considerations'. **Journal of Personality and Social Psychology** 51(6): 1173–1182.

Baron, Reuben M., David M. Kreps. 1999. **Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers**. New York: Wiley.

Barreto Ilidio, 2010. 'Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future'. **Journal of Management** 36(1): 256–280.

Barutçugil, İsmet. 2004. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Bayraktaroğlu, Serkan. 2003. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

Becker, Brian, Mark Huselid. 1996. "Managerial compensation systems and firm performance". **Paper presented at the 1996 Academy of Management meetings**, Cincinnati, OH.

Becker, Brian, Barry Gerhart. 1996. 'The impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects'. **Academy of Management Journal**, Vol.39, No:4, pp.779-801.

Becker, Brian, Mark Huselid. 1998. 'High Performance Work Systems and Firm performance: A Synthesis of Research and managerial İmplications'. **Research in Personnel and Human Resource Management**, Volume 16, Pages 53-101.

Becker, Brian, Mark Huselid. 2006 'Strategic Human Resource Management: Where do we go from here?'. **Journal of Management**, 32, 898-925.

Beer, Michael, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills. 1984. **Managing Human Assets**. New York: The Free Press.

Benner, Marry J.. 2009 'Dynamic or static capabilities? Process management practices and response to technological change'. **Journal of Product Innovation Management**, 26, pp. 473–486.

Bertalanffy, Ludvig. 1968 **General system theory**. New York: George Braziller.

Beugelsdijk, Sjoerd. 2008. 'Strategic human resource practices and product innovation'. **Organization Studies**, 29(6), 821–847 (2008).

Bingham, Christopher B., Koen H. Heimeriks, Mario Schijven, Stephen Gates. 2015. 'Concurrent learning: How firms develop multiple dynamic capabilities in paralel'. **Strategic Management Journal**, 36(12): 1802–1825.

Bingöl, Dursun, 2003. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.bs., İstanbul, Beta Yayınları.

Bititci, Ümit S., Allan S. Carrie, Liam McDevitt. 1997. 'Integrated performance measurement systems: a development guide'. **International Journal of Operations and Production Management**, 17, pp. 522–534.

Bititci, Ümit, Patrizia Garengo, Viktor Dörfler, Sai Nudurupati. 2011. 'Performance Measurement: Challenges for Tomorrow'. **International Journal of Management Reviews** 14 (3): 305–327.

Bjorkman, Ingmar, Pawan Budhwar. 2007. 'When in Rome? Human resource management and the performance of foreign firms operating in India'. **Employee Relations**, 29, pp. 595–610.

Bontis, Nick, Mary M. Crossan, John Hulland. 2002. 'Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows'. **Journal of Management Studies**, 39, pp. 437–469.

Boon, Corine, Rory Eckardt, David P. Lepak, Paul Boselie. 2018. 'Integrating strategic human capital and strategic human resource management'. **International Journal of Human Resource Management**, 29(1), 34-67.

Borgatti, Stephen P., Pacey C. Foster. 2003. 'The network paradigm in organizational research: a review and typology". **Journal of Management**, Vol. 29 No. 6, p. 991.

Boselie, Paul, Graham Dietz, Corine Boon. 2005. 'Commonalities and contradictions in HRM and performance research'. **Human Resource Management Journal**, 15(3), 67–94.

Bourdieu, Pierre. 1985. 'Social space and the genesis of groups'. **Theory and Society** 14 (1985): 723-744.

Bourne, Mike, Andy Neely, Ken Platts, John Mills. 2002. 'The success and failure of performance measurement initiatives: Perceotions of participating managers'. **International Journal of Operations & Production Management**, 22, pp. 1288–1310.

Boudreau, John, Peter M. Ramstad, 2005. 'Talentship, talent segmentation and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition'. **Human Resource Management**, 44(2), 129–136.

Boxall, Peter. 1996. 'The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm'. **Human Resource Management Journal**, 6(3): 59-75.

Boxall, Peter, Keith Macky. 2009. 'Research and Theory on High-Performance Work Systems: Progressing the High-Involvement Stream'. **Human Resource Management Journal** 19, 3–23.

Boxall, Peter, John Purcell. 2003 'Strategy and human resource management'. **Industrial & Labor Relations Review**, 57, 84.

Boxall, Peter, John Purcell. 2008. **Strategy and Human Resource Management**, 2nd edition. Basingstoke: Palgrave.

Boxall, Peter, John Purcell, Patrick Wright. 2007 **The Oxford Handbook of Human Resource Management**. New York: Oxford University Press

Bradley, Steven W., Jeffery S. McMullen, Kendall Artz, Edward M. Simiyu. 2012. 'Capital is not enough: innovation in developing economies'. **Journal of Management Studies**, 49, pp. 684–717.

Bryson, Alex, Andy Charlwood, John Forth. 2006. 'Worker voice, managerial response and labour productivity: An empirical investigation'. **Industrial Relations Journal**, 37(5), 438–455.

Brewster, Chris. 1999. 'SHRM: The Value of Different Paradigms'. **Management International Review**, 39(3): 45– 64.

Brewster, Chris; Bournois, Frank. 1991. 'Human Resource Management: A European Perspective', **Personnel Review**, 20(6): 4 –13.

Brewster, Chris, Joshua Hoogendoorn. 1992. 'Human Resource Aspects of Decentralisation and Devolution'. **Personnel Review**, 21(1): 4– 11.

Brown, Shona L., Kathleen M. Eisenhardt.M. 1997. 'The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations'. **Administrative Science Quarterly**, 42(1), 1–34.

Bucic, Tania, Siegfried P. Gudergan. 2004. 'The impact of organizational settings on creativity and learning in alliances'. **Management** 7(3), 257–273.

Buller, Paul F., Glenn M. McEvoy. 2012. 'Strategy, human resource management and performance: Sharpening the line of sight'. **Human Resource Management Review**, 22: 43-56.

Bulut, Çağrı, Osman Bulut. 2010. 'The effects of organizational training on organizational commitment'. **International Journal of Training and Development**, 14(4), 309-322

Burack, Elmer H. 1985. 'Linking corporate business and human resource planning: Strategic issues and concerns'. **Human Resource Planning**, 133-145.

Büyüköztürk, Şener, Ebru Kılıç Çakmak, Özcan Erkan Akgün, Şirin Karadeniz, Funda Demirel. 2018. Bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Pegem Yayınları

Cable, Daniel .M., Charles K. Parsons. 2001. 'Socialization tactics and person–organization fit'. **Personnel Psychology**, 54, 1–23.

Cai, Jing, Andrew Tylecote. 2008. 'Corporate governance and technological dynamism of Chinese firms in mobile telecommunications: A quantitative study'. **Research Policy**, 37(10): 1790–1811.

Camps, Joaquin, Roberto Luna-Arocas. 2012. 'A matter of learning: how human resources affect organizational performance'. **British Journal of Management**, 23, pp. 1–21.

Cappelli, Peter, David Neumark. 2001. 'Do "high-performance" work practices improve establishment-level outcomes?'. **Industrial and Labor Relations Review**, 54: 737–775.

Carmeli, Abraham, Ashler Tishler, 2004. 'The relationships between intangible organizational elements and organizational performance'. **Strategic Management Journal**, 25, 1257–1278.

Cepeda, Gabriel, Dusya Vera. 2007. 'Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective'. **Journal of Business Research**, 60(5): 426–437.

Chadwick, Clint, Adina Dabu. 2009. 'Human resource management, and the competitive advantage of firms: Toward a more comprehensive model of causal linkages'. **Organization Science**, 20: 253–272.

Chahal, Hardeep, Jeevan Jyoti, Asha Rani. 2016. 'The Effect of Perceived High-performance Human Resource Practices on Business Performance: Role of Organizational Learning'. **Global Business Review**, 17(3S), 1S–25S.

Chandler, Alfred D.. 1962. **Strategy and structure**. Cambridge, MA: MIT Press.

Chandler, Alfred D. 1977. **The Visible Hand.** Cambridge, MA:Harvard University Press.

Chang, Song, Jia Liangding, Riki Takeuchi, Yahua Cai. 2014 'Do high-commitment work systems affect creativity? A multilevel combinational approach to employee creativity'. **Journal of Applied Psychology**, 99, 665–680.

Chenhall, Robert H., David Morris. 1995 'Organic decision and communication processes and management accounting systems in entrepreneurial and conservative business organizations'. **Omega, International Journal of Management Science**, 23(5), 485–497.

Chmielewski, Daniella A., Angela Paladino. 2007. 'Driving a resource orientation: reviewing the role of resource and capability characteristics'. Management Decision 45(3): 462–483.

Clark, Kenith. B., ve Fujimoto, Tanaka. 1991. **Product development performance**. Boston: Harvard Business School Press.

Coff, Russel. 1999. 'When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power'. **Organization Science**, 10: 119-133.

Coff, Russel, David Kryscynski. 2011. 'Drilling for micro-foundations of human capital–based competitive advantages'. **Journal of Management**, 37, 1429–1443.

Cohen, Michael D., Paul Bacdayan. 1994. 'Organizational routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study'. Organizational Science. 5 554-568.

Cohen, Wesley M., Daniel A. LEvinthal. 1990. ‘Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation’. **Administrative Science Quarterly**, 35(1), 128–152.

Colbert, Barry A. 2004. ‘The complex resource-based view: Implications for theory and practice of strategic human resource management’. **Academy of Management Review**, 29(3): 341-358

Collis DJ. 1994. “Research note: how valuable are organizational capabilities?” **Strategic Management Journal**, Winter Special Issue 15: 143–152.

Collins, Christopher J., Kevin D. Clark. 2003. ‘Strategic human re source practices, top management team social net works, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational compet itive advantage’. **Academy of Management Journal**, 46: 740-751.

Collins, Chris, Ken G. Smith, Cynthia Kay Stevens. 2001. ‘Human resource practices, knowledge-creation capability and performance in high technology firms’. CAHRS working paper, **Center for Advanced Human Resource Studies**, Cornell University

Collins, Christopher J., Ken G. Smith. 2006. ‘Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms’. **Academy of Management Journal**, 49(3), 544−560

Combs, James G., David J. Ketchen. 1999 ‘Explaining interfirm cooperation and performance: Toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics’. **Strategic Management Journal**, 20: 867-888.

Combs, James, Yongmei Liu, Angela Hall, David Ketchen. 2006. ‘Do high performance work practices matter? A meta analysis of their effects on organizational performance’. **Personnel Psychology**, 59: 501-528.

Conner, Kathleen R.. 1991. ‘Historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?’. **Journal of Management**, 17, 1, 121–154.

Conner, Kathleen R., Coimbatore Krishnarao Prahalad. 1996. 'A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism'. **Organizational Science**, 7: 477-501.

Conner, James, Davis Ullrich. 1996. 'Human resource roles: creating value, not rhetoric'. **Human Resource Planning,** 19:3, 38–51.

Cooke, William N., 2007. 'Integrating human resource and technological capabilities: The influence of global business strategies on workplace strategy choices'. **Industrial Relations**, 46: 241-270

Crossan, mary M., Henry W. Lane, Rodericj E. White. 1999. 'An organizational learning framework: From intuition to institution'. **Academy of Management Review**, 24: 522-537.

Crook, T. Russel, David J. Ketchen jr., James G. Combs, Samuel Y. Todd. 2008. 'Strategic resources and performance: A meta-analysis'. **Strategic Management Journal**, 29: 1141-1154.

Cyert, Richard, James March. 1963). **A behavioural theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Çiftçi, Birgül, Uğur Dolgun, Derya Ergun Özler, Deniz Kağnıcıoğlu, Aytül Çolak, Celaleddin Serinkan. 2007 "**İnsan Kaynakları Yönetimi**", Bursa: Etkin Kitabevi.

Damanpour, Fariborz.1991. 'Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators', **The Academy of Management Journal,** Vol. 34 No. 3, pp. 555-590.

Danneels, Erwin. 2008. "Organizational antecedents of second order competences". **Strategic Management Journal**, 29(5): 519–543.

Darwish, Tamer Khalil, Singh Satwinder. 2013 'Does strategic human resource involvement and devolvement enhance organisational performance? Evidence from Jordan'. **International Journal of Manpower**, 34, pp. 674–692.

Datta, Deepak K., James p. Guthie. 2005. 'Human resource management and labor productivity: Does industry matter'. **Academy of Management Journal**, 48(1), 135–145.

Day, George S.. 1994. 'The capabilities of market-driven organization'. **Journal of Marketing**, 58(1), 37–52.

De Dreu, Carsten K. W., Bernard A. Nijstad, Myriam N. Bechtoldt, Matthijs Baas. 2011. 'Group creativity and innovation: A motivated information processing perspective'. **Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts**, 5, 81-89.

DeMatteo, Jacquelyn S., Lillian Tç Eby, Eric Sundstrom. 1998. "Team-based rewards: Current empirical evidence and directions for future research". **Research in Organizational Behavior**, 20, 141–183.

Delaney, John T., Mark A. Huselid. 1996. 'The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance'. **Academy of Management Journal,** 39: 949-969.

Delery, John E.. 1998. 'Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research'. **Human Resource Management Review**, 8: 289–309.

Delery, John E., D. Harold Doty. 1996. 'Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configural performance predictions'. **Academy of Management Journal**, 39: 802–835.

Delery John E., Jason D. Shaw. 2001. 'The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension'. In Ferris GR (Ed.), **Research in personnel and human resources management** (Vol. 20, pp. 165–197). Stamford, CT: JAI Press.

Deniz, Nevin, İhsan Oğuz Bakkalbaşı. 2010. 'İnsan Kaynakları ve İşletme Stratejileri Uyumunun Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma', **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 38, Sayı: 1, ss.183-208.

Desphande, Rohit, Gerald Zaltman. 1982. 'Factors affecting the use of Market Research Information: A Path Analysis. **Journal of Marketing Research**, 19: 14-3.

Dierickx, Ingemar, Karel Cool. 1989. 'Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage'. **Management Science**, 35, pp. 1504–1511.

Di Stefano, Giada, Margaret Peteraf, Gianmario Verona. 2010 'Dynamic capabilities deconstructed: A bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain'. **Industrial and Corporate Change**, 19(4): 1187–1204.

Di Stefano, Giada, Margaret Peteraf, Gianmario Verona. 2014. 'The organizational drivetrain: A road to integration of dynamic capabilities research'. **Academy of Management Perspectives**, 28(4): 307–327.

Doğan, Mustafa. 2007. **Kurumsal Yönetim**. Siyasal Kitapevi. Ankara.

Dollinger, Marc J., Peggy A. Golden. 1992. 'Interorganizational and collective strategies in small firms: environmental effects and performance'. **Journal of Management**, 18, pp. 695– 715.

Dossi, Andrea, Lorenzo Patelli. 2008. 'The decision-influencing use of performance measurement systems in relationships between headquarters and subsidiaries'. **Management Accounting Research**, 19(2), 126–148.

Doty, D. Harold, William H. Glick. 1994. 'Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling'. **Academy of Management Review**, 19: 230–251.

Drucker, Peter F. **The practice of management**. New York: Harper & Row, 1954.

Dyer, Lee. 1983. 'Bring human resources into the strategy formulation process'. **Human Resource Management**, 22: 257-271.

Dyer, Lee. 1984. 'Studying human resource strategy: Ari approach and an agenda'. **Industrial Relations**, 23: 156-169.

Dyer, Lee. 1993. 'Human resources as a source of competitive advantage'. **Ontario: IRC Press.**

Dyer, Lee, ve George W. Holder. 1988. 'Toward a strategic perspective of human resource management'. In Lee. Dyer (Ed.), **Human resource management: Evolving roles and responsibilities**: 1-46. Washington, DC: Bureau of National Affairs.

Dyer Lee, Todd Reeves. 1995. ‘Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?’. **The International Journal of Human Resource Management**, 6, 656–670.

Dyer, Jeffrey H., Harbir Singh. 1998. ‘The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage’. **Academy of Management Review**, Vol. 23 No. 4, pp. 660-679.

Eisenhardt Kathleen M., Charles Galunic. 2000. ‘Coevolving: at last, a way to make synergies work’. **Harvard Business Review** 78(1): 91-101.

Eisenhardt Kathleen M.,, Jeffrey A. Martin. 2000. ‘Dynamic capabilities: What are they?’. **Strategic Management Journal**, 21(10/11): 1105–1121.

Eloranta, Ville, Taija Turunen. 2015. ‘Seeking competitive advantage with service infusion: A systematic literature review’. **Journal of Service Management**. Vol. 26 No. 3, pp. 394-425.

Eroğlu,Osman. 2016. ‘1923’ten Günümüze Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi’. **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt 12, Sayı 29, 2016.

Ersoy, Ersan, Ali Bayrakdaroğlu, Famil Şamiloğlu. 2011. ‘Türkiye’de Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı (Tobin Q ve Anormal Getiri) Arasındaki İlişkinin Analizi’. **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, 48(554), ss.71-84.

Evans, W. Randy, Walter D. Davis. 2005. ‘High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure'. **Journal of Management**, 31: 758–775.

Fainshmidt, Stav, Amir Pezeshkan, M. Lance Fraizer, Anil Nair, Edward Markowski. 2016. ‘Dynamic capabilities and organizational performance: A meta-analytic evaluation and extension’. **Journal of Management Studies**. 53(8): 1348–1380.

Fainshmidt, Stav, Lucas Wenger, Amir Pezeshkanmark R. Mallon. 2019. ‘When do dynamic capabilities lead to competitive advantage? The importance of strategic fit’. **Journal of Management Studies**, 56, pp. 758–787.

Fang, Eric, Shaoming Zou. 2009. ‘Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures’. **Journal of International Business Studies**. 40(5): 742–761.

Felin, Teppo, William S. Hesterly. 2007. ‘The knowledge-based view, nested heterogeneity, and new value creation: philosophical considerations on the locus of knowledge’. **Academy of Management Review**. 32, 195–218.

Felin, Teppo, Nicolai J. Foss, Koen H. Heimeriks, Tammy L. Madsen. 2012. ‘Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure’. **Journal of Management Studies**. 49, 1351–1374.

Ferris, Gerald R., Michelle M. Arthur, Howard M. Berkson, Davis M. Kaplan, Gloria harrel-Cook, Dwight D. Frink . 1998. ‘Toward a social context theory of the human resource managementorganization effectiveness relationship’. **Human Resource Management Review**. 8(3), 235–264.

Festing, Marion. 2012. ‘Strategic human resource management in Germany: Evidence of convergence to the U.S. model, the European model, or a distinctive national model’. **Academy of Management Perspectives**, 26, 37–54.

Festing, Marion, Judith Eidems. 2011. ‘A process perspective on transnational HRM systems – A dynamic capability-based analysis’. **Human Resource Management Revie**w. 21(3): 162–173.

Fey, Carl F., Ingmar Björkman, Antonina Pavlovskaya. 2000. ‘The effect of human resource management practices on firm performance in Russia’, **International Journal of Human Resource Management**. 11, pp. 1–18.

Fiol, C. Marlene 1991. ‘Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage’. **Journal of Management**, 17, 1, 191–211.

Fiorito, Jack, Dennis P. Bozeman, Angela Young, James A. Meurs. 2007. ‘Organizational commitment, human resource practices, and organizational characteristics’. **Journal of Managerial Issues**. 19: 186-207.

Fombrun, Charles, mary Anne Devaanna, Boel Tichy. 1984. **Strategic Human Resource Management**, New York: John Wiley and Sons.

Fornell, Claes, David F. Larcker. 1981. 'Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error'. **Journal of Marketing Research** 18: 39–51.

Foss, Nikolai J.. 2003. 'Selective intervention and internal hybrids: interpreting and learning from the rise and decline of oticon spaghtetti organization'. **Organization Science**, 14, 331–449.

Foss, Kisrten, Nicolai J. Foss. 2005. 'Value and transaction costs: How property rights economics furthers the resourcebased view'. **Strategic Management Journal**, 26: 541-556.

French, Wendelll L. 1964. **The personnel management process: human resources administration.** New York: Houghton-Mifflin.

French, Wendell, Cecill Bell. 1984. '**Organization development: Behavioral science principles for organizational improvement'.** (3rd ed.). Englewood Cliffs: NJ: Prentice-Hall.

Fu, Na. 2013. 'Exploring the impact of high performance work systems in professional service fi rms: A practices-resources-uses-performance approach'. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, 65(3), 240–257.

Fu, Na, Patrick C. Flood, Janine Bosak, Denise M. Rousseau, Tim Morris, Philip O'Regan. 2015. 'High-performance work systems in professional service firms: Examining the practices-resources-uses-performance linkage'. **Human Resource Management**, 56(2), 329–352.

Fu, Na, Qinhai Ma, janine Bosak, Patrick Flood. 2015. 'Exploring the Relationships between HPWS, Organizational Ambidexterity and Firm Performance in Chinese Professional Service Firms', **Journal of Chinese Human Resource Management**, 6: 52–70.

Galunic, D. Charles, Kathleen M. Eisenhardt. 2001. 'Architectural innovation and modular corporate forms'. **Academy of Management Journal**, 44(6), 1229–1249.

Galunic, D. Charles, Simon Rodan. 1998. 'Resource recombinations in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation'. **Strategic Management Journal**, 19(10), 1193–1201.

Gant, Jon, Casey Ichniowski, Kathryn Shaw. 2002. 'Social capital and organizational change in high-involvement and traditional work organizations'. **Journal of Economics and Management Strategy**, 11: 289-328.

Garavan, Thomas, Valerie Shanahan, Ronan carbery, Sandra Watson. 2016. 'Strategic human resource development: towards a conceptual framework to understand its contribution to dynamic capabilities'. **Human Resource Development International**, Vol.19, Iss.4, pp.289-306.

Gardner, Heidi K., Francesca Gino. 2012. 'Dynamically integrating knowledge in teams: Transforming resources into performance'. **Academy of Management Journal**, 55(4), 998–1022.

Garson, G. David. 2012. **Testing statistical assumptions**. *NC: Statistical Associates Publishing*.

Garud, Ragbu, Arun Kumaraswamy, Peter Karnoe. 2010. 'Path dependence or path creation?'. **Journal of Management Studies**, 47, 760–74.

Gavetti, Giovanni. 2005. 'Cognition and hierarchy: Rethinking the microfoundations of capabilities' development'. **Organization Science**, 16: 599-617.

Gerhart, Barry. (1999), "Human resource management and firm performance: measurement issues and effect on causal and policy inferences". **Research in Personnel and Human Resource Management**, 17, 31-51.

Gerhart, barry, Patrick M. Wright, Gary C. McMahan, Scott A. Snell. 2000. 'Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates?'. **Personnel Psychology**, 53, 803–834.

Ginsby, Ari, N. Venkatraman. 1985. 'Contingency perspectives of organizational strategy: a critical review of the empirical research'. **Academy of Management Review**, 10, pp. 421-434.

Gittell, Jody Hoffer, Rob Seidner, Julian Wimbush. 2010. 'A relational model of how high-performance work systems work'. **Organization Science**, 21: 490-506.

Glaister, Alison J., Gaye Karaçay, Mehmet Demirbağ, Ekrem Tatoğlu. 2018. 'HRM and performance – The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context'. **Human Resource Management Journal**, 28(1), 148–166.

Golden, Karen A., Vasudevan Ramanujam. 1985. 'Between a dream and a nightmare: on the integration of the human resource management and strategic business planning process'. **Human Resource Management**, 24:4, 429- 452.

Gondo, Maria B., John M. Amis. 2013. 'Variation in practice adoption: The role of conscious reflection and discourse'. **Academy of Management Review**, 38: 229-247.

Gooderham, Paul, Emma Parry, Kristen Ringdal. 2008. 'The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms'. **International Journal of Human Resource Management**, 19, pp. 2041–2056.

Göksel, Aykut. 2003. "**İşletme Yönetimi**", Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Gölgeci, İsmail, Serhiy Y. Ponomarov. 2013. 'Does firm innovativeness enable effective responses to supply chain disruptions? An empirical study'. **Supply Chain Management**, 18(6): 604–617.

Grant, Robert M. 1991. 'The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation'. **California Management Review**, 33(3), 114 –135.

Gratton, Lynda, Veronica Hope-Hailey, Philip Stiles, Catherine Truss. 1999. '**Strategic Human Resource Management: Corporate Rhetoric and Human Reality**'. Oxford: Oxford University Press.

Greenwood, Royston, Stan X. Li, Rajshree Prakash, David L. Deephouse. 2005. 'Reputation, diversifi cation, and organizational explanations of performance in professional service firms'.. **Organization Science**, 16(6), 661–673.

Groysberg, Boris, Linda-Eiling Lee. 2009. 'Hiring stars and their colleagues: Exploration and exploitation in professional service firm'. **Organization Science**. 20, 740-758.

Guerras-Martín, Luis Angel, Anoop Madhok, Angeles Montoro-Sanchez. 2014. 'The evolution of strategic management research: recent trends and current directions'. **Business Review Quarterly** 17, 69---76.

Guest, David. 1991. 'Personnel management: the end of orthodoxy?'. **British Journal of Industrial Relations**, 29(2): 149–75.

Guest, David. 1997 'Human resource management and performance: a review and research agenda'. **International Journal of Human Resource Management**, 8: 3, 263-276.

Guest, David. 2001. 'Human resource management: when research confronts theory'. **International Journal of Human Resource Management**. 12:7, 1092-1106.

Gulati Ranjay. 1999. 'Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation'. **Strategic Management Journal** 20(5): 397–420.

Gupta, Ashok K., David L. Wilemon. 1990. 'Accelerating the development of technology-based new products'. **California Management Review**, 32(2): 24-44.

Guthrie James P.. 2001. 'High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand'. **Academy of Management Journal**, 44, 180–190.

Gutierrez-Gutierrez, Leopoldo J., Vanesa Barrales-Molina, Hale Kaynak. 2018. 'The role of human resource-related quality management practices in new product development: A dynamic capability perspective'. **International Journal of Operations & Production Management**, 38(1), 43-66.

Hair, Joseph F., Barry J. Babin, Rolph E. Anderson, William C. Black. 2010. **Multivariate Data Analysis.** Seventh Edition Prentice Hall.

Hall, Matthew. 2008. 'The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance'. **Accounting Organizations and Society.** 33 (2–3), 141–163.

Han, Joo Hun Han, Hui Lao, M. Susan Taylor, Seongsu Kim. 2018. 'Effects of high-performance work systems on transformational leadership and team

performance: Investigating the moderating roles of organizational orientations'. **Human Resource Management**. 57: 1065-1082.

Hargadon, Andrew B.. 2002. "Brokering knowledge: Linking learning and innovation'. **Research in Organizational Behaviour**, 24, 41-85.

Hargadon, Andrew B., Beth A. Bechky. 2006. 'When collections of creative become creative collectives: A field study of problem solving at work'**. Organization Science**, 17: 484-500.

Harrison, Jeffrey, Michael A. Hitt, Robert E. Hoskisson, R. Duane Irelend. 1991. 'Synergies and post acquisition performance: Differences versus similarities in resource allocations'. **Journal of Management**, 17: 173-190.

Hart, Stuart L.. 1997. 'Beyond greening: Strategies for a sustainable world0'. **Harvard Business Review**, 25(1), pp. 66–76.

Hart, Stuart L., 1995. 2011. 'A natural resource–based view of the firm: Fifteen years after'. **Journal of Management**, 37: 1464–1479.

Hatch, Marry J., Ann L. Cunliffe. 2006. **Organization Theory**, 2.Edition, Oxford, New York.

Hawass, Hisham Hamid. 2010. 'Exploring the determinants of the reconfiguration capability: a dynamic capability perspective', **European Journal of Innovation Management**. vol. 13, no. 4, pp. 409-438.

Helfat, Constance E., Sydney Finkelstein, Will Mitchell, Margaret Peteraf, Harbir Singh. 2007. '**Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organisations**'. Blackwell Publishing, Malden.

Helfat Constance E., Marvin Lieberman. 2002. 'The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history'. **Industrial and Corporate Change** 11(4): 725–760.

Helfat, Constance E., Jeffrey A. Martin. 2015. 'Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change'. **Journal of Management**, 41(5): 1281–1312.

Helfat, Constance E., Margaret Peteraf. 2003. 'The dynamic resource based view: capability lifecycles', **Strategic Management Journal**, Vol. 24 No. 10, pp. 997-1010.

Helfat, Constance E., Margaret Peteraf. 2009. 'Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path'. **Strategic Organization** 7(1): 91–102.

Helfat, Constance E., Margaret Peteraf. 2015. 'Managerial cognitive capabilities

and the microfoundations of dynamic capabilities'. S**trategicManagement Journal**. 36(6): 831–850.

Helfat, Constance E. Sidney G. Winter 2011. 'Untangling dynamic and operational capabilities: strategy for the (n)ever-changing world'. **Strategic Management Journal** 32: 1243–1250.

Henderson, Rebecca, Iain Cockburn. 1994. 'Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research'. **Strategic Management Journal**, Winter Special Issue 15: 63–84.

Hendry, Chris, Andrew Pettigrew. 1986. 'The practice of strategic human resource management', **Personnel Review**, Vol. 15 No. 5, pp. 3-8.

Henri, Jean-François. 2006. 'Management control systems and strategy: a resource-based perspective'. **Accounting, Organizations and Society.** 31, 529–558.

Hitt, Michael A., Leonard Bierman, Katsuhiko Shimizu, Rahul Kochhar. 2001. 'Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective'. **Academy of Management Journal** 44, 13 - 28.

Hoang Ha, Frank T. Rothaermel. 2005. 'The effect of general and partner-specific alliance experience on joint R&D project performance'. **Academy of Management Journal**. 48(2): 332–345.

Hodgkinson, Gerard P., mark P. Healy. 2011. 'Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexion and reflection in strategic management'. **Strategic Management Journal** 32(13): 1500–1516.

Hofer, Charles W., Dan Schendel. **Strategy Formulation: Analytical Concepts**, West Publishing Company, St. Paul, MN, 1978.

Homburg, CHristian, martin Artz, Jan Wieseke. 2012. 'Marketing performance measurement systems: does comprehensiveness really improve performance?', **Journal of Marketing**, 76, pp. 56–77.

Hoopes, David G.,Steven Postrel. 1999. 'Shared Knowledge, 'Glitches,' and Product Development Performance'. **Strategic Management Journal**, 20 (9), 837–65.

Hoque, Kim. (1999) "Human Resource Management and Performance in the UK Hotel Industry", **British Journal of Industrial Relations**, 37(3): 419–43.

Horgan, Justine, Peter Mühlau. 2006. 'Human resource systems and employee performance in Ireland and the Netherlands: A test of the complementarity hypothesis'. **International Journal of Human Resource Management**, 17: 414-439.

Hoskisson, Robert E., Michael A. Hitt, William P. Wan, Daphne Yiu. 1999. 'Theory and research in strategic management: swings of a pendulum'. **Journal of Management**, 25, 417–456.

Hox, Joop, Timo M. Becher. 1998. 'An introduction to structural equation modelling'. **Family Science Review**, *11*(354-373).

https://borsaistanbul.com/tr/sayfa/18/hukuki-cerceve, 11.10.2020.

https://www.kap.org.tr/tr/bist-sirketler, 10 Ekim 2019).

(http://www.iso500.org.tr/iso-500-hakkinda/tarihce-ve-metodoloji/, 17.10.2020).

https://www.dunya.com/foto-galeri/ekonomi/iste-2021de-halka-acilan-13-sirket-ve-hisse-performanslari-galeri-620108, 15.05.2021)

Hu, Li-tze, Peter M. Bentler, 1999. 'Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives'. **Structural equation modeling: a multidisciplinary journal**. 6(1), 1-55.

Hult, GG. Tomas, David Ketchen Jr, David A. Griffith, Brian R. Chabowski, Mary K. Hamman, Bernadine Johnson Dykes, Wesley A. Pollite, S. Tamer Cavusgil. 2008. 'An assessment of the measurement of performance in international business research', **Journal of International Business Studies**, 39, pp. 1064–1080.

Hunt, Shelby D., Donna F. Davis. 2012. 'Grounding supply chain management in resourceadvantage theory: in defense of a resource-based view of the firm'. **J. Supply Chain Manag**. 48, 14e20.

Hurley Robert., G. Tomas M. Hult. 1998. 'Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination". Journal of Marketing. 62:42 – 54.

Huselid, Mark A.. 1995. 'The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance'. **Academy of Management Journal**, *38*, 635–672.

Iansiti, Marco, Kim B. Clark. 1994. 'Integration and dynamic capability: Evidence from product development in automobiles and mainframe computers'. **Industrial and Corporate Change**, 3(3), 557–605.

Ichniowski, Casey, Thomas A. Kochan, David levine, Craig Olson, Georger Strauss. 1996. 'What Works at Work: Overview and Assessment'. **Industrial Relations** 35 (3): 299–333.

Ichniowski, Casey, Kathryn Shaw, Giovanna Prennushi. 1997. 'The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines'. **American Economic Review** 87 (3): 291–313.

Ireland, R. Duane, Michael A. Hitt, David G. Sirmon. 2003. 'A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions'. **Journal of Management,** 29: 963-989.

Jackson, Susan E., Randall S. Schuler. 1995. 'Understanding human resource management in the context of organizations and theirenvironments'. **Annual Review of Psychology**, *46*, 237–264.

Jackson, Susan E., Randall S. Schuler, Kaifeng Jiang. 2014. 'An aspirational framework for strategic human resource management'**. The Academy of Management Annals.** 8 (1), 1- 56

Jackson, Susan E., Randall S. Schuler, J. Carlos Rivero. 1989. 'Organizational characteristics as predictors of personnel practices'. **Personnel Psychology**, 42: 4, 727–786.

Jacobson, Robert. 1988. 'The persistence of abnormal returns', **Strategic Management Journal**, 9, 1988, pp. 41-58.

Jansen, Justin J.P., Frans A. J. Van Den Bosch, Henk W. Volberda. 2006. 'Exploratory innovation, exploitative innovation and performance effects: Effects of organizational antecedents and environmental moderators'. **Management Science**, 52: 1661-1674

Jensen, Jaclyn m., Panaj C. Patel, Jake G. Messersmith. 2013. 'High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions'. **Journal of Management**, 39, 1699–1724.

Jeong, Inseno, Shung Jae Shin, 2017. 'High-performance work practices and organizational creativity during organizational change: A collective learning perspective'. **Journal of Management.** 2017, 69, 1–17.

Jiang, Kaifeng, David P. Lepak, Jia Hu, Judith C. Baer. 2012. 'How does human resource management infl uence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms'. **Academy of Management Journal**, 55(6), 1264–1294.

Jiang, Kaifeng, Jake G. Messersmith. 2018. 'On the shoulders of giants: A meta-review of strategic human resource management'. **International Journal of Human Resource Management**, 29: 6-33.

Jimenez-Jimenez, Daniel, Raquel Sanz-Valle. 2005. 'Innovation and Human Resource Management Fit: An Empirical Study'. **International Journal of Manpower** 26(4): 364-381.

Johnson, H. Thomas. 1981. 'Towards an understanding of 19th century cost accounting'. **Accounting Review**, 56, pp. 510–518.

Johnson, H. Thomas, Robert S. Kaplan. 1987. **Relevance Lost – The Rise and Fall of Management Accounting**. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Joia, Luiz Antonio. 2000. 'Using intellectual capital to evaluate educational technology projects'. **Journal of Intellectual Capital**, 1(4), 341–356.

Judge, Timothy A., Joyce E. Bono, Remus Ilies, Megan W. Gerhardt. 2002. 'Personality and leadership: A qualitative and quantitative review'. **Journal of Applied Psychology**, 87, 765–780

Kalchschmidt, Matteo, Yvan Nieto, Gerald Reiner. 2010. 'The Impact of Forecasting on Operational Performance: Mediation Effects through Flexibility Enablers'. **Operations Management Research** 3 (3–4): 129–137.

Kale Prashant, Jeffrey Dyer, Harbir Singh. 2001. 'Value creation and success in strategic alliances'. **European Management Journal** 19(5): 463–471.

Kang, Sung-Choon, Scott A. Snell. 2009. 'Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management'. **Journal of Management Studies**, 46(1), 65–92.

Kaplan, Robert S. 1984. 'The evolution of management accounting'. **Accounting Review**, 59, pp. 390–418.

Kaplan, Robert S.. 1992. 'The balanced scorecard – measures that drive performance'. **Harvard Business Review** 70 (January/February (1)), 71–79.

Kaplan, Robert S., David P. Norton. 2001. **The Strategy-focused Organization**. Harvard Business School Process, Boston.

Karadeniz, Yasin, 2015. '6102 Sayılı TTK Kapsamında Türkiye'de Bağımsız Denetim ve Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Değerlendirilmesi: Nitel Bir Araştırma', **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 7(4), ss.313-335.

Karatepe, Osman M.. 2013. 'High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement'**. International Journal of Hospitality Management**, 32, 132-140.

Karimi, Jahangir, Zhiping Zalter. 2015. 'The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: A factorbased study of the newspaper industry'. **Journal of Management Information Systems**, 32(1): 39–81.

Kaufman, Bruce. 2001. 'Human Resources and Industrial Relations' Commonalities and Differences." **Human Resource Management Review**, Vol. 11, No. 4; pp. 339–74

Kaufman, Bruce. 2012. 'Human resource management research in the United States: a failing grade after thirty years?' **Academy of Management Perspectives**, 26: 2, 12–36.

Kaufman, Bruce. 2014. 'The historical development of American HRM broadly viewed'. **Human Resource Management Review**, 24, 196–218

Kaufman, Bruce, Benjamin I. Miller. 2011. 'The firm's choice of human resource management practices: economics meets strategic human resource management'. **Industrial & Labor Relations Review**, 64: 3, 526–557.

Kellermanns, Franz, Jorge Walter, T. Russel Crook, Benedict Kemmerer, Vadake narayanan. 2016. 'The resource-based view in entrepreneurship: A content-analytical comparison of researchers' and entrepreneurs' views'. **Journal of Small Business Management**, 54(1), 26–48.

Kenney, Jacqueline L., Siegfried P. Gudergan. 2006. 'Knowledge integration in organizations: an empirical assessment'. **Journal of Knowledge Management** 10, 43e58.

Keskin, Halit, Ali Ekber Akgün, İpek Koçoğlu. 2016. **Örgüt teorisi**, 1. Baskı, Nobel, Ankara

Kirby, Jack. 2005. 'Toward a theory of high performance'**. Harvard Business Review**, 83: 30–39.

Kirkman, Bradley L., Benson Rosen. 1999. 'Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment'. **Academy of Management Journal**, 42: 58-74.

Kline, Rex B., 2015. '**Principles and practice of structural equation modeling'**. Guilford publications.

Kogut, Bruce, Udo Zander. 1992. 'Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology', **Organization Science**, 3, pp. 383-397.

Kor, Yasemin Y., Joseph T. Mahoney. 2004. 'Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-Based View of Strategic Management'. **Journal of Management Studies**, 41: 183-191.

Kraaijenbrink, Jeroen, J.-C Spender, Aard J. Groen. 2010. 'The resource-based view: A review and assessment of its critiques'. **Journal of Management**, 36: 349-372.

Kuhn, Thomas S. 1970. '**The Structure of Scientific Revolutions'**, 2nd edn. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Kyrgidou, Lida, Stavroula Spyropoulou. 2013. 'Drivers and performance outcomes of innovativeness: an empirical study', **British Journal of Management**, 24, pp. 281–298.

Laaksonen, Ola, Mirva Peltoniemi. 2016. 'The essence of dynamic capabilities and their measurement'. **International Journal of Management Reviews**, 2016;0:1-22.

Lado, Augustine, Mary Wilson. 1994. 'Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective'. **Academy of Management Review**, *19*, 699–727.

Lavie, Dovev. 2006. 'The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view'. **Academy of Management Review**, 31: 638-658.

Lawler, Edward III, John W. Boudreau. 2012. '**Effective human resource management: A global analysis'**. Stanford, CA: Stanford Business Books

Lawler, Edward III, S. A. Mohrman, G. E. Ledford. 1995. "**Creating High Performance Organizations**". San Francisco: Jossey-Bass.

Lawrence, Paul R., Jay W. Lorch. 1967. '**Organization and environment'**. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Lawson, Ben, Danny Samson. 2001. 'Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach'. **International Journal of Innovation Management**, 5(3), 377—400.

Lee, Choonwoo, Kyungmook Lee, Johannes M. Pennings. 2001. 'Internal capabilities, external networks, and performance: A study of technology bases ventures'. **Strategic Management Journal**, 22, 615-640.

Lengnick-Hall, Cynthia A., Mark L. Lengnick-Hall. 1988. 'Strategic human resources management: A review of the litera- ture and a proposed typology'. **Academy of Management Review**, 13: 454-470.

Leonard-Barton, Dororthy. 1992. 'Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development', **Strategic Management Journal**, 13 (Special Issue), pp. 111-125.

Lepak, Davis P., Jason D. Shaw. 2008. ‘Strategic HRM in North America: looking to the future’. **The International Journal of Human Resource Management**, 19: 8, 1486–1499.

Lepak, David P., Scott A. Snell. 1999. ‘The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development’. **Academy of Management Review**, 24: 1, 31–48.

Lepak, David P., Scott A. Snell. 2002. ‘Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment and human resource configurations’. **Journal of Management**, 28: 4, 517–543.

Lepak, David P., M. Susan Taylor, Amanuel Tekleab, Jennifer A. Marrone, Debra J. Cohen. 2007. ‘An examination of the use of high investment HR systems for core and support employees’. **Human Resource Management**, 46: 2, 223–246

Liao, Hui, Keiko Toya, David P. Lepak, Ying Hong. 2009. ‘Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality’. **Journal of Applied Psychology**, 94: 371-391.

Likert, Rensis. 1961. **New patterns of management.** New York: McGraw-HiU.

Lichtenstein, Benyamin BErgmann. 2000. ‘Self-organized transitions: A pattern amid the chaos of transformative change’. **Academy of Management Executive**, 14: 128-141

Lichtenthaler, Ulrich. 2009. ‘Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes’. **Academy of Management Journal**, 52: 822-846.

Lillis, Anna M.. 2002. ‘Managing multiple dimensions of manufacturing performance – an exploratory study’. **Accounting, Organizations and Society** 27 (6), 497–529.

Lin, Yini, Lei-Yu Wu. 2013. ‘Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework’. **Journal of Business Research**. 67, pp. 407–413.

Lippman, S.A., Rumelt, R.P., (1982) "Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition". **Bell Journal of Econonics. 13 (2),** 418e438

Lippman, S. A., Rumelt, R. P. 2003. 'The payments perspective: Micro-foundations of resource analysis'. **Strategic Management Journal**, 24: 903-927.

Little, Todd D., Noel A. Card, James A. Bovaird, Kristopher J. Preacher, Christian S. Crandall. 2007. 'Structural Equation Modeling of Mediation and Moderation with Contextual Factors.' **In Modeling Contextual Effects in Longitudinal Studies**, edited by Little, Todd D, James A. Bovaird, Noel A. Card, 207–230. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Liu, Dong, Yaping Gong, Jing Zhou, Jia-Chi huang. 2017. 'Human resource systems, employee creativity, and firm innovation: The moderating role of firm ownership'. **Academy of Management Journal**, amj.2015.0230

Lockett, Andy. 2005. 'Edith Penrose's legacy to the resource-based view'. **Managerial and Decision Economics**, 26, 83–98.

Lockett, Andy, Steve Thompson, 2001. 'The resource based view and economics'. **Journal of Management**, 27, 723–754.

Lockett, Andy, Steve Thompson. 2004. 'Edith Penrose's contributions to the resource-based view: an alternative perspective'. **Journal of Management Studies**, 41, 193–203.

Lopez-Cabrales, Alvaro, Ana Perez-Luna, Ramon Valle Cabrera. 2009. 'Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity'. **Human Resource Management**, 48: 485–503.

Lumpkin, G. T., Gregory G. Dess. 1996. 'Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance'. **Academy of Management Review**, 21, pp. 135– 172.

MacDuffie, John Paul. 1995. 'Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in world auto industry'. **Industrial and Labor Relations Review**. 48(2), 197–221.

Macke, Janaine, Denise Genari. 2019. 'Systematic literature review on sustainable human resource management'. **Journal of Cleaner Production**, 208, 806–815.

Macky, K., ve Boxall, P. 2007. "The relationship between "high-performance work practices" and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects". **International Journal of Human Resource Management**, 18: 537-567.

Madsen, Einar L., 2010. 'A dynamic capability framework — Generic types of dynamic capabilities and their relationship to entrepreneurship.' In S. Wall, C. Zimmermann, R. Klingebiel, & D. Lange (Eds.), **Strategic reconfigurations: Building dynamic capabilities in rapid-innovation-based industries** (pp. 223–240). Cheltenham: Edward Elgar.

Mahoney, Joseph T.. 2001. 'A resource-based theory of sustainable rents'. **Journal of Management**, 27: 651-660.

Mahoney, Joseph T., J. Rajendran Pandian. 1992. 'The resourcebased view within the conversation of strategic management'. **Strategic Management Journal**, 13(5), pp. 363-380.

Makadok, Richard. 2001. 'Towards a synthesis of the resource-based and dynamic capabilities views of rent creation'. **Strategic Management Journal**, 22: 387-404.

Makadok, Richard. 2011. "The four theories of profit and their joint effects". **Journal of Management**, 37: 1316-1334.

Makadok, Richard, Jay Barney. 2001. 'Strategic factor market intelligence: An application of information economics to strategy formulation and competitor intelligence'. **Management Science**, 47: 1621-1638.

Makkonen, Hannu, Mikko Pohjola, Rami Olkkonen, Aki Koponen. 2014. 'Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis'. **Journal of Business Research**, 67, 2707–19.

Malina, Mary A., Frank H. Selto. 2001. 'Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard'. **Journal of Management Accounting Research** 13, 47–90.

Malmi, Teemu, David A. Brown. 2008. 'Management control systems as a package—opportunities, challenges and research directions'. **Management Accounting Research** 19, 287–300.

Malina, Mary A., Frank H. Selto. 2004. 'Choice and change of measures in performance measurement models'. **Management Accounting Research** 15 (4), 441–469.

Malone, Thomas W. 1997. "Is 'empowerment' just a fad? Control, decision-making, and information technology". **Sloan Management Review**, 38(no. 2), 23.

Malone, Thomas W. 2004. '**The future of work'**. Cambridge, Massachusetts: Harvard Business School Press.

March, James G., Robert I Sutton. 1997. 'Organizational performance as a dependent variable'. **Organization Science**, 8:698–706.

Marciano, Vitor M.. 1995. 'The origins and development of human resource management'. **Academy of Management Best Papers Proceedings**, Academy of Management, August.

Markoulli, Maria, Colin I.S.G. Lee, Eliza Byington, Will A. Felps. 2017. 'Mapping Human Resource Management: Reviewing the Field and Charting Future Directions.' **Human Resource Management Review** 27: 367–396. doi:10.1016/j.hrmr.2016.10.001.

Martin, James. 1975. 'The influence of the behavioral sciences on management literature.' 54 (1975, March), pp. 150-153

Martin-Alcazar, Fernando, Pedro M. Romero-Fernandez, Gonzalo Sanchez-Gardey. 2005. 'Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent, configurational, and contextual perspectives'. **The International Journal of Human Resource Management,** 16(5), 633−659

Martinaityte, Eva, Claudia Sacramento, Samuel Aryee. 2016. 'Delighting the Customer: Creativity-oriented High-performance Work Systems, Frontline Employee Creative Performance, and Customer Satisfaction'. **Journal of Management**. doi:0149206316672532.

McClean, Elizabeth, Christopher J. Collins. 2018. 'Expanding the concept of fit in strategic human resource management: an examination of the relationship between human resource practices and charismatic leadership on organizational outcomes'. **Human Resouce Management**. 1–16.

McGrath, Rita Gunther. 2001. ‘Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight’. **Academy of Management Journal** . 44 118–131.

McGregor, Douglas. 1960. **The human side of enterprise.** New York:McGraw-HiU.

McKee, Daryl O., P. Rajan Varadarajan, William M. Pride. 1989. ‘Strategic adaptability and firm performance: a marketcontingent perspective’. **Journal of Marketing** 53, 21-35.

Messersmith, Jake G., James P. Guthrie. 2010. ‘High performance work systems in emergent organizations: Implications for firm performance’. **Human Resource Management**, 49(2), 241–264.

Messersmith, Jake G., Pankaj C. Patel, David P. Lepak, Julian S. Gould-Williams. 2011. ‘Unlocking the black box: Exploring the link between highperformance work systems and performance’ **Journal of Applied Psychology**, 96, 1105–1118. doi:10.1037/a0024710

Michie, Jonathan, maura Sheehan. 2005. ‘Business strategy, human resources, labour market fl exibility and competitive advantage’. **International Journal of Human Resource Management**, 16, 445–464.

Miles, Raymond E. 1965. ‘Human relations or human resources?’ **Harvard Business Review**, 43: 148-163.

Miles, Raymond E., Charles C. Snow. 1984. ‘Designing strategic human resource systems’ . **Organizational Dynamics**, 36-52

Miller, Danny, Jamal Shamsie. 1996. ‘The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965’. **Academy of Management Journal**, 39: 519-543.

Miner, Anne. 1994. ‘Seeking adaptive advantage: Evolutionary theory and managerial action’. In J. A. C. Baum & J. V. Singh (Eds.), **Evolutionary dynamics of organizations:** 76-89. New York: Oxford University Press.

Mintzberg, Henry. 1987. ‘The strategy concept I: Five P’s for strategy’. **California Management Review,** 30(1), 11–24.

Mintzberg, Henry, James A. Waters. 1985. "Of strategies, deliberate and emergent". **Strategic Management Journal**, 6, 257–272.

Montgomery, Cynthia, Birger Wernerfelt. 1988. 'Diversification, Ricardian rents, and Tobin's ***q', Rand Journal of Economics,*** 19, pp. 623-632.

Moreland, Richard L., Larissa Myaskovsky. 2000. 'Exploring the performance benefits of group training: Transactive memory or improved communication?' **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 82, 117–133.

Morris, Shad S., Scott A. Snell. 2008. 'The value of knowledge for professional service workers: A use value perspective'. **Presented at the Conference on HRM and Knowledge Related Performance,** Copenhagen, Denmark.

Myers, Charles, Paul J. W. Pigors. 1964. '**Management of human resources: readings in personnel administration**'. New York: McGraw-Hill.

Neely, Andy, Ken Platts. 1995. 'Performance measurement system design – a literature review and research agenda'. **International Journal of Operations and Production Management**, 15, pp. 80–116.

Nelson, Richard R., Sidney G. Wİnter. 1982. "**An Evolutionary Theory of Economic Change**". Cambridge, MA:Belknap Press.

Nishii Lisa, Patrick M. Wright. 2008. 'Variability at multiple levels of analysis: Implications for strategic human resource management'. In Smith DB (Ed.), **The people make the place** (pp. 225–248). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Nonaka, Ikujiro, H. Takeuchi. 1995. **The Knowledge-Creating Company**, Oxford University Press, Oxford

Nudurupati, S.S., Ümit Bititci. 2005. "Implementation and impact of IT-supported performance measurement systems". **Production Planning and Control**, 16, pp. 152– 162.

O'Connor, Gina Colarelli. 2008. 'Major innovation as a dynamic capability: a systems approach'. **Journal of Product Innovation Management**, 25, pp. 313–330.

O'Connor, Gina Colarelli, Albert S. Paulson, Richard DeMartino. 2008. 'Organisational approaches to building a radical innovation dynamic

capability'. **International Journal of Technology Management**, 44, pp. 179–204.

O'Reilly, Charles A., Michael L. Tushman. 2008. 'Ambidexterity as adynamic capability: Resolving the innovator'sdilemma'. **Research in Organizational Behavior**, 28: 185–206.

O'Reilly, Charles A., Michael L. Tushman. 2013. "Organizational ambidexterity: Past, present, and future". **The Academy of Management Perspectives**, 27(4), 324–338.

Ogilvie, John R., Diana Stork. 2003. 'Starting the HR and change conversation with history', **Journal of Organizational Change Management**, 16.

Okhuysen, Gerardo A., Kathleen M. Eisenhardt. 2002. 'Integrating knowledge in groups: How formal interventions enable flexibility'. **Organization Science**, 13(4), 370-386.

Oliver, Christine. 1997. 'Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views'. **Strategic Management Journal**, 18: 697-713.

Ostroff, Cheri, David E. Bowen. 2016. 'Reflections on the 2014 decade award: Is there strength in the construct of HR system strength?' **Academy of Management Review**, 41: 196-214.

Otlu, Fikret, Sibel Ölmez. 2011. 'Halka ilk kez arz edilen hisse senetlerinin kısa dönem fiyat performansları ile fiyat performansını etkileyen faktörlerin incelenmesi, İMKB'de bir uygulama'. **Akademik Yaklaşımlar Dergisi**, 2(2), 14-44

Özmutlu, Saniye Yıldırım, Esin Can. 2019. 'Dinamik Yeteneklerin Pazar ve Müşteri performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Nicel Bir Araştırma' **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Cilt 10, Sayı:24

Patel, Pankaj C., Jake G. Messersmith, David P. Lepak. 2013. 'Walking the tight-rope: An assessment of the relationship between high performance work systems and organizational ambidexterity'. **Academy of Management Journal**, 56, 1420–1442

Paul Achandy Kuriappan, Reddiyoor Narayanaswamy Anantharaman. 2003. 'Impact of people management practices on organizational performance: Analysis of a

causal model'. **International Journal of Human Resource Management**, 14, 1246–1266.

Pavlou, Paul A., Omar A. El Sawy. 2011. 'Understanding the elusive black box of dynamic capabilities'. **Decision Sciences**, 42, pp. 239–273.

Peng, Mike W. 2001. 'The resource-based view and international business'. **Journal of Management**, 6, 803–829.

Penrose, Edith. 1959. **The Theory of the Growth of the Firm**. John Wiley and Sons: New York.

Perrow, C. (1967) "A framework for comparative organizational analysis", **American Sociological Review**, 32(2): 194–208.

Pertusa-Ortega, Eva M., Jose F. Molina-Azorin, Enrique Claver-Cortés. 2010. 'Competitive strategy, structure and firm performance: A comparison of the resource-based view and the contingency approach', **Management Decision**, Vol. 48, No. 8, pp. 1282-1303.

Peteraf, Margaret A. 1991. 'The cornerstone of competitive advantage: A resource based view', Northwestern University, J L. Kellogg Graduate School of Management, General Motors Research Center for Strategy in Management, Discussion Paper No. 90-29, March 1991.

Peteraf, Margaret A., Giada Di Stefano, Gianmario Verona. 2013. 'The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together'. **Strategic Management Journal**, 34(12), 1389–1410.

Peters, Thomas J., Robert H. Waterman. 1982. "**In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies**", Harper & Row, New York.

Pezeshkan, Amir, Stav Fainshmidt, Anil Nair, M. Lance Frazier, Edward Markowski. 2016. 'An empirical assessment of the dynamic capabilities–performance relationship'. **Journal of Business Research**, 69(8): 2950–2956.

Pfeffer, Jeffrey. 1994. '**Competitive Advantage through people: Unleashing the power of the workforce**'. Boston: Harvard University Press, 1994.

Pfeffer, Jeffrey, Gerald Salancik. 1978. '**The external control of organization: A resource dependence perspective**'. New York, NY: Harper and Row

Phillips, Paul A. 1996. 'Strategic Planning and Business Performance in the Quoted UK Hotel Sector: Results of an Exploratory Study' **International Journal of Hospitality Management** 15(4), 347–362.

Pitelis, Chris N.. 2007. 'A behavioral resource-based view of the firm: the synergy of Cyert and March (1963) and Penrose (1959)'. **Organization Science**, 18, 478–490.

Porter, Michael E.. 1980. '**Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors'**. New York: Free Press.

Porter, Michael E.. 1985. '**Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance'**. New York: Free Press.

Posthuma, Richard A., Michael C. Campion, Malika Masimova, Michael A. Campion. 2013. 'A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research'. **Journal of Management**, 39: 1184-1220.

Powell, Thomas C. 1992. 'Organisational alignment as a competitive advantage'. **Strategic Management Journal**, 13, pp. 119– 134

Prahalad, Coimbatore Krishnarao, Gary Hamel. 1990.. "The core competence of the corporation", **Harvard Business Review**, (May-June) pp. 79-91.

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

Preuss, Gil A., Brenda A. Lautsch. 2002. 'The effect of formal versus informal job security on employee involvement programs'. **Industrial Relations**, 57, 517–539.

Priem, Richard L., John E. Butler. 2001a. "Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?" **Academy of Management Review**, 26: 22-40.

Priem, Richard L., John E. Butler. 2001b. 'Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments.' **Academy of Management Review**, 26: 57-66.

Protogerou, Aimilia, Yannis Caloghirou, Spyros Lioukas. 2012. 'Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance'. **Industrial and Corporate Change**, 21(3): 615–647.

Rabl, Tanja, Mevan Jayasinghe, Barry Gerhart, Torsten M. Kühlmann. (2014. 'A meta-analysis of country differences in the high-performance work system-business performance relationship: The roles of national culture and managerial discretion'. **Journal of Applied Psychology**, 99, 1011– 1041.

Ramdani, Boumediene, Kamel Mellahi, Cherif Guermat, Rabah Kechad. 2014. 'The efficacy of high performance work practices in the Middle East: Evidence from Algerian firms'. **International Journal of Human Resource Management**, 25, 252–275.

Rauch, Andreas, Michael Frese. 2006. 'Meta-analysis as a tool for developing entrepreneurship research and theory'. In: Wiklund, J., Dimov, D.P., Katz, J., Shepherd, D. (Eds.), **Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth**, Vol. 9. Elsevier, London, pp. 29–52.

Rauch, Andreas, Michael Frese. 2007. 'Let's put the person back into entrepreneurship research: a meta-analysis of the relationship between business owners' personality characteristics and business creation and success'. **European Journal of Work and Organizational Psychology** 16 (4), 353–385.

Rauch, Andreas, Michale Frese, Andreas Utsch. 2005a. 'Effects of human capital and long-term human resources development on employment growth of small-scale businesses: a causal analysis'. **Entrepreneurship Theory and Practice** 29, 681–698.

Ray, Gautam, Jay. B. Barney, Waleed A. Muhanna. 2004. 'Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-Based View', **Strategic Management Journal** 25, 23–37.

Real, Juan C., Jose L. Roldan, Antonio Leal. 2014. 'From entrepreneurial orientation and learning orientation to business performance: analysing the mediating role of organizational learning and the moderating effects of organizational size", **British Journal of Management**, 25, pp. 186–208.

Reed, Kira Kristal, Michael Lubatkin, Narasimhan Srinivasan. 2006. 'Proposing and testing an intellectual capital-based view of the firm'. **Journal of Management Studies**, 43: 867-893.

Reichheld, Frederick F. 1996. **The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value**. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Rentsch, Joan R., Richard J. Klimoski. 2001. 'Why do 'great minds'think alike?: Antecedents of team member schema agreement'. **Journal of Organizational Behavior**, 22, 107-120.

Richard, Pierre J., Timothy M. Devinney, Geırger S. Yip, Gerry Johnson. 2009. 'Measuring organizational performance: Towards methodological best practice'. **Journal of Management,** 35, 718 – 804.

Ritzer, George. (Ed.). (2007). '**The Blackwell Companion to Globalization'.** Blackwell Publishing, Oxford.

Rizov, Marian, Richard Croucher. 2009. 'Human resource management and performance in European firms', **Cambridge Journal of Economics**, 33, pp. 253–272.

Rogan, Michelle. 2014. 'Executive departures without client losses: The role of multiplex ties in exchange partner retention'. **Academy of Management Journal**, 57(2), 563–584.

Rogers, Edward W., Patrick M. Wright. 1998. 'Measuring organizational performance in strategic human resource management: problems, perspectives and performance information markets'. **Human Resource Management Review**, 8:3, 311-331.

Rothaermel, Frank T., Andrew M. Hess. 2007. 'Building dynamic capabili-ties: Innovation driven by individual-, firm-, and network-level effects'. **Organization Science**, 18(6), 898—921.

Rousseau, Denise M. 1995**. 'Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements'**. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Rousseau Denise M., Snehal Tijoriwala Shah. 1998. 'Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures'. **Journal of Organizational Behavior**, 19, 679–695.

Rowe, W. Glenn, J. L. Morrow, J. F. Finch. 1995. 'Accounting, market, and subjective measures of firm performance: Three sides of the same coin?' **Paper presented at the Unpublished Manuscript.**

Rumelt, Richard P. 1984. 'Towards a strategic theory of the firm'**.** In R. Lamb (ed.) **Competitive Strategic Management**. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 556-570.

Rumelt, Richard P., David Teece (1994). **Fundamental Issues in Strategy**. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.

Sadullah, Ömer, Cavide Uyargil vd.. 2015. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 7.Baskı Beta, İstanbul

Sampson, Rachelle. 2005. 'Experience effects and collaborative returns in RveD alliances'. **Strategic Management Journal**, 26: 1009 –1031.

Schilke, Oliver, Songcui Hu, Constance E. Helfat. 2018. 'Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research'. **Academy of Management Annals**.

Schneider, Benjamin. 1987. 'The people make the place'. **Personnel Psychology**, 40, 437−453.

Schreyögg, Georg, Martina Kliesch-Eberl. 2007. 'How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization'. **Strategic Management Journal**, 28, 913–933.

Schuler, Randall S.1992. 'Strategic human resource management: Linking people with the needs of the business', **Organizational Dynamics**, 22, 19-32 .

Schuler, Randall S., Susan E. Jackson. 1987. 'Linking competitive strategies with human resource management practices'. **Academy of Management Executive**, 1(3), 207–219.

Schuler, Randall S., Susan E. Jackson. 1989. 'Determinants of human resource management priorities and implications for industrial relations' . **Journal of Management,** 15, 89-99.

Schuler, Randall S., Ian C. MacMillan. 1984. 'Gaining competitive advantage through human resource practices' **Human Resource Management**, 23, 241-255.

Schumacker, Randall E., Richard Lomax. 2012. '**A Beginner's Guide to Structural Equation**' Modeling. Routledge

Schumpeter, Joseph. 1934. '**The Theory of Economic Development'**. Cambridge: HBR Press.

Schumpeter, Joseph. 1934. '**Depressions. In Economics of the Recovery Program'**, ed. D. Brown et al. New York: McGraw-Hill.

Scott, Thomas W., P. Tiessen. 1999. 'Performance measurement and managerial teams'. **Accounting, Organizations and Society** 24 (3), 263–285.

Selden, Sally, Lee Schimmoeller, Reese Thompson. 2013. 'The influence of high performance work systems on voluntary turnover of new hires in US state governments', **Personnel Review**, Vol. 42 No. 3, pp. 300-323

Shalley, Christina E., Lucy L. Gilson. 2004. 'What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity'. **Leadership Quarterly**, 15: 33–53.

Shamsie, Jamal, Xavier Martin, Danny Miller. 2009. 'In with the old, in with the new: capabilities, strategies, and performance among the hollywood studios'. **Strategic Management Journal** 30, 1440e1452.

Shleifer, Andrei, Robert Vishny. 1997. 'A Survey of Corporate Governance'. **The Journal of Finance** 52(2), ss.737-783.

Shin, Duckjung, Alison M. Konrad. 2014. 'Causality between high-performance work systems and organizational performance'. **Journal of Management**, Vol. 20 No. 10, pp. 1-25.

Shipton, Helen, Doris Fay, Michael West, Malcolm Patterson, Kamal Birdi. 2005. 'Managing people to promote innovation'. **Creativity and Innovation Management**, 14: 3, 118–128

Siddique, Muhammad, Stephen Procter, Jody Hoffer Gittel. 2019. 'The role of relational coordination in the relationship between high-performance work systems (HPWS) and organizational performance'. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, Vol. 6 No. 4, pp. 246-266.

Simons, Robert. 1995. **Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal**. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Sinkula, James. 1994. "Market information processing and organizational learning".

Journal of Marketing, 58(1), 35–45.

Sirmon, David G., Michael A. Hitt. 2009. 'Contingencies within dynamic managerial capabilities: Interdependent effects of resource investment and development on firm performance'. **Strategic Management Journal**, 30: 1375-1394.

Sirmon, David G., Michael A. Hitt, R. Duane Ireland. 2007. 'Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box'. **Academy of Management Review**, 32(1), 273–292.

Skaggs, Bruce C., Mark Youndt. 2004. 2Strategic positioning, human capital, and performance in service organizations: A customer interaction approach'. **Strategic Management Journal**, 25: 85–99.

Slevin, Dennis P., Jeffrey G. Covin, J. G. 1997. 'Strategy formation patterns, performance, and the significance of context'. **Journal of Management**, 23, 189–209.

Snell, Scott A. 1992. 'Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information'. **Academy of Management Journal**, 35: 292–327.

Snell, Scott A., Mark A. Youndt. 1995. 'Human resource management and firm performance: testing a contingency model of executive controls'. **Journal of Management**, 21: 4, 711-737.

SPK Kurulu. 2005. '**Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri'**. Ankara.

Srivastava, Rajendra K., Liam Fahey, H. Kurt Christensen. 2001. 'The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage'. **Journal of Management**, 6, 777–802.

Steffensen, David S., B. Parker Ellen, Gang Wang, Gerald R. Ferris. 2019. 'Putting the 'management' back in human resource management: a review and agenda for future research'. **Journal of Management**, 45, pp. 2387–2418

Stopford, John M., Charles W. F. Baden-Fuller. 1994. 'Creating corporate entrepreneurship'. **Strategic Management Journal**, *15*, 521–536.

Storey, John, Patrick M. Wright, David O. D. Ulrich. 2009. '**The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management'**. New York: Routledge.

Strauss, George. 2001. 'HRM in the USA: correcting some British impressions'. **International Journal of Human Resource Management**, 12 (6), 873-897.

Su, Hung-Chung, Kevin Linderman, Roger G. Schroeder, Andrew H. Van de Ven. 2014. 'A comparative case study of sustaining quality as a competitive advantage'. **Journal of Operations Management**, 32(7–8): 429–445.

Subramony, Mahesh. 2009. 'A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance'. **Human Resource Management**, 48: 745– 768.

Subramaniam, Mahesh, Mark A. Youndt. 2005. 'The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities'. **Academy of Management Journal** 2005 48(3):450–63.

Sun, Li-Yun, Samuel Aryee, Kenneth S. Law. 2007. 'High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective'. **Academy of Management Journal**, 50(3), 558–577.

Sung, Johnny, David Ashton. 2005. 'High Performance Work Practices: linking strategy and skills to performance outcomes'. London: **Department for Trade and Industry**.

Şahin, Kader tan, Kübra Mert, Tuğba Kaplan. 2015. 'Global Dinamik yeteneklerin Uluslararasılaşma Sürecinde Kullanımı: İşletme grupları Perspektifi', Ankara üniversitesi SBF Dergisi, Cilt 70, No:4

Takeuchi, Riki, David P. Lepak, Heli Wang, Kazuo Takeuchi. 2007. 'An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations'. **Journal of Applied Psychology**, 92(4), 1069–1083.

Taştan, Seçil. 2006. 'İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü; Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'. **humanresourcesfocus, http://www. humanresourcesfocus. com /proje9_2. asp (12.01. 2011)**. (Kasım 2019).

Taylor, Alva, Constance E. Helfat. 2009. 'Organizational linkages for surviving technological change: Complementary assets, middle management, and ambidexterity'. **Organization Science**, 20(4), 718.

Taylor, Sully, Orly Levy, Nakiye A. Boyacigiller, Schon Beechler. 2008. 'Employee commitment in MNCs: Impacts of organizational culture, HRM and top management orientations'. **International Journal of Human Resource Management**. 19: 501-527.

Teece, David J.. 1982. 'Towards an economic theory of the multiproduct firm', **Journal of Economic Behaviour and Organization**, *3*, pp. 39-63.

Teece, David J., Gary Pisano. 1994. 'The dynamic capabilities of firms: an introduction'. **Industrial and Corporate Change**, 3, 537–556.

Teece, David J., Gary Pisano, Amy Shuen. 1990. "Firm capabilities, resources and the concept of strategy". **Economic Analysis and Policy Working Paper** EAP 38, University of California.

Teece, David J., Gary Pisano, Amy Shuen. 1997. 'Dynamic capabilities and strategic

Management'. **Strategic Management Journal**, 18(7), 509–533.

Tichy, Noel, Charles Fombrun, Mary Ann Devanna. 1982. 'Strategic human resource management' **Sloan Management Review**, 22: Winter: 47-60.

Thompson, James D. 1967. **Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory**. New York: McGraw-Hill.

Tjosvold, Dean. (1986). "The dynamics of interdependence in organizations". **Human Relations**, 39(6), 517–540.

Townsend, David M., Lowell W. Busenitz. 2015. 'Turning water into wine? Exploring the role of dynamic capabilities in early-stage capitalization processes'. **Journal of Business Venturing**, 30(2): 292–306.

Truss, Catherine. 2001. 'Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes'. **Journal of Management Studies**, 38: 8, 1121-1149

Tsai, Chin-Ju. 2006. 'High performance work systems and organizational performance: An empirical study of Taiwan's semiconductor design firms'. **International Journal of Human Resource Management,** 17: 1512-1530.

TÜSİAD. 2002. 'Kurumsal yönetim en iyi uygulama kodu: yönetim kurulunun yapisi ve işleyişi'. **TÜSİAD, Yayın No. TÜSİAD-T/2002-12/336, Aralık 2002**, Lebib Yalkın Yayımları ve Basım İşleri A.Ş., İstanbul

Tzafrir, Shay S.. 2005. 'The relationship between trust, HRM, and firm performances'. **International Journal of Human Resource Management**, 16, pp. 1600–1622.

Ulrich, David. 1997. '**Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results'.** Harvard Business School Press, Boston, MA.

Ulrich, David. 1998. 'The relationship between trust, HRM, and firm performances'. **Harvard Business Review**, 76/1: 124 34.

Ulrich, David. ve Dale G. Lake. 1990. '**Organizational Capability: Competing from the Inside Out'.** John Wiley, New York, 1990

Uyargil, Cavide. 2008. '**İnsan Kaynakları Yönetimi'**, Beta basım Yayın, İstanbul.

Üsdiken, Behlül, Arzu Wasti. 2002. 'Türkiye'de Akademik Bir İnceleme Alanı Olarak Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi, 1972-1999', **Amme İdaresi Dergisi**, (35)3, 1-37.

Vahlne, Jan-Erik, Inge Ivarsson. 2013. 'The globalization of Swedish MNEs: Empirical evidence and theoretical explanations'. **Journal of International Business Studies**, 45(3): 227–247.

Van Buren, Harry J., Michelle Greenwood, Cathy Sheehan. 2011. 'Strategic human resource management and the decline of employee focus'. **Human Resource Management Review**, 21(3), 209-219.

Van Esch, Emmy, Liqun Wei, Flora Chiang. 2016. 'High-performance human resource practices and firm performance: The mediating role of employees' competencies and the moderating role of climate for creativity'. **International Journal of Human Resource Management**. 1–26.

Venkatraman, N., 1989. 'The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence'. **Academy of Management Review** 14, 423-444.

Venkatraman, N., Vasudevan Ramanujam. 1987. 'Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches". **Academy of Management Review**, 11, 801-814.

Wall, Toby D., Stephen J. Wood. 2005. 'The romance of human resource management and business performance, and the case for big science'. **Human Relations**, 58: 4, 429–462.

Wang, Catherine L., Pervaiz K. Ahmed. 2007. 'Dynamic capabilities: a review and research agenda'. **International Journal of Management Reviews**, 9, 31–51.

Wang, Duanxu, Shuai Chen. 2013. 'Does intellectual capital matter? High-performance work systems and bilateral innovative capabilities', **International Journal of Manpower**, Vol. 34 No. 8, pp. 861-879

Wang, Shuhong, Xiang Yi, John Lawler, Mingrui Zhang. 2011. 'Efficacy of high-performance work practices in Chinese companies'. **International Journal of Human Resource Management**, 22: 2419-2441.

Waterhouse, J. H., P. Tiessen. 1978. 'A contingency framework for management accounting systems research. Accounting'. **Organizations and Society**, 3(1), 65–76.

Webb, R. Alan. 2004. 'Managers' commitment to the goals contained in a strategic performance measurement system'. **Contemporary Accounting Research**, 21, 925–958.

Wei, Li-Qun, Chung-Ming Lau, 2010. 'High performance work systems and performance: The role of adaptive capability'. **Human Relations**, 63, 1487–1511.

Weick, Karl E., Robert E. Quinn. 1993. 'Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks'. **Administrative Science Quarterly**, 38(3), 357–381.

Weick, Karl E., Robert E. Quinn. 1999. 'Organizational change and development'. In J. T. Spence, J. M. Darley, ve D. J. Foss (Eds.), **Annual review of psychology**, vol. 50: 361-386. Palo Alto, CA: Annual Reviews.

Wernerfelt, Birger. 1984. 'A Resource Based of the Firm', **Strategic Management Journal**, 1984, Vol:5, No:2, 171-180.

Wernerfelt, Birger. 1989. 'From critical resources to corporate strategy', **Journal of General Management**, 14, pp. 4-12.

Wernerfelt, Birger. 1995. 'The resource-based view of the firm: Ten years after'. **Strategic Management Journal**, 16: 171-174.

Wiklund, Johan, Dean A. Shepherd. 2009. 'The effectiveness of alliances and acquisitions: The role of resource combination activities'. **Entrepreneurship: Theory and Practice,** 33(1), 193—212.

Wilden, Ralf, Siegfried P. Gudergan, Bo Bernhard Nielsen, Ian Lings. 2013. 'Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment'. **Long Range Planning**, 46, 72–96.

Wilden, Ralf, Timothy M. Devinney, Grahame R. Dowling. 2016. 'The architecture of dynamic capability research: Identifying the building blocks of a configurational approach'. **Academy of Management Annals**, 10(1): 997–1076.

Wilden, Raif, Siegfried P. Gudergan. 2015. 'The impact of dynamic capabilities on operational, marketing and technological capabilities: Investigating the role of environmental turbulence'. **Journal of the Academy of Marketing Science** 43: 181–99

Wilhelm, Hendrik, Maren Schlomer, Indre Maurer. 2015. 'How dynamic capabilities affect the effectiveness and efficiency of operating routines under high and low

levels of environmental dynamism'. **British Journal of Management**, 26(2): 327–345.

Williamson, Oliver E. 1975. '**Markets and hierarchies'**. New York: The Free Press.

Williamson, Oliver E.. 1999. 'Strategy Research: Governance and Competence Perspectives'. **Strategic Management Journal** 20(12): 1087–108.

Winter, Sidney G. 1995. 'Four Rs of Profitability: Rents, Resources, Routines, and Replication'. in C. Montgomery (ed.) **Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm**, pp. 147–58. Boston, MA: Kluwer.

Winter, Sidney G. 2003. 'Understanding dynamic capabilities'. **Strategic Management Journal**, 24(10): 991–995.

Wood, Stephen J. 1999. 'Human resource management and performance'. **International Journal of Management Reviews**, 1, 367–413.

Wren, Daniel A., Arthur G. Bedeian, 2009. '**The evolution of management thought'**. Hoboken, NJ: John Wiley.

Wright, Patrick M., Benjamin B. Dunford, Scott A. Snell. 2001. 'Human resources and the resource based view of the firm'. **Journal of Management**, 27(6), 701–721.

Wright, Patrick M., Gary C. McMahan. 1992. 'Theoretical perspectives for strategic human resource management'. **Journal of Management**, 18: 295-320.

Wright, Patrick M. Gary C. McMahan, Blaine McCormick, W. Scott Sherman. 1998. 'Strategy, Core Competences, and HR Involvement as Determinants of HR Effectiveness and Refinery Performance'. **Human Resource Management**, Vol.37.

Wright, Patrick M., Scott A. Snell. 1991. 'Toward an Integrative view of strategic human resource management'. **Human Resource Management Review** 1: 203–225.

Wright, Patrick M., Scott A. Snell. 1998. 'Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resources management'. **Academy of Management Review**, 23(4): 756-772.

Wright Patrick M., Timothy M. Gardner, Lisa M. Moynihan, Mathew R. Allen. 2005. 'The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order'. **Personnel Psychology**, 58, 409–446.

Wright, Patrick M., A. McWilliams. 1994. 'Human resources as a source of sutained competitive advantage'. **International Journal of Human Resource management**, 5, 299-32.

Wright, Patrick M., Michael D. Ulrich. 2017 'A road well traveled: The past, present, and future journey of strategic human resource management'. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 4: 45-65

Yetton, Philip, Michael Arthur Crawford. 1987. 1987. 'Strategic fit, management and strategic change'. **Paper presented at the Academy of Management meeting** 9-12 August, New Orleans, Lousiana.

Yıldırım, Murat. 2007. 'Türkiye'de Kurumsal Yönetim ve Şirketlerin Finansal Performansı Üzerine Etkileri'. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Yli-Renko, Helena, Erkko Autio, Harry J. Sapienza. 2001. 'Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms'. **Strategic Management Journal** 2001;22(6–7): 587–613

Youndt, Mark A. Scott A. Snell. 2004. 'Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance'. **Journal of Managerial Issues**, 16: 337–360.

Youndt, Mark A. Scott A. Snell, James W. Dean, David P. Lepak. 1996. 'Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance'. **Academy of Management Journal**, 39: 836–866

Zahra, Shaker A., Jeffrey G. Covin. 1995. 'Contextual influences on the corporate entrepreneurshipperformance relationship: A longitudinal analysis'. **Journal of Business Venturing,** 10: 43-58.

Zahra, Shaker A., Gerard George. 2002. 'The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities'. **Information Systems Research**, 13, 2 147–51.

Zahra, Shaker A. Harry J. Sapienza, Per Davidson. 2006. 'Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda'. **Journal of Management Studies**, 43(4): 917–955.

Zhang, Xiaomeng, Kathryn M. Bartol. 2010. 'Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement'. **Academy of Management Journal**, 53: 107-128.

Zhang, Yi-Chi, Li Shu-Ling. 2009. 'High performance work practices and firm performance: Evidence from the pharmaceutical industry in China'. **The International Journal of Human Resource Management**, 20, 2331–2348.

Zollo, Maurizio, Harbir Singh. 2004. 'Deliberate learning in corporate acquisitions: post-acquisition strategies and integration capability in U.S. bank mergers'. **Strategic Management Journal** 25(12): 1233–1257

Zollo, Maurizio, Sydney Winter. 2002. 'Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities'. **Organization Science**, 13: 339–351.

Zott, Christoph. 2003. 'Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study'. **Strategic Management Journal**, 24(2): 97–125.

EKLER

Ek 1.

Ek 1: ANKET FORMU

Sayın Yetkili,

*İşinizin yoğunluğu içinde, **10 dk'dan** daha az bir süre ayırıp, bu akademik çalışmaya yaptığınız katkı için teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim…*

Kariyer hayatınızda başarılar dilerim…

"Eğer diğerlerinin ötesinde görmek istiyorsan, bu devlerin omuzlarında yükselerek olacaktır."

Doktora Tezi Anketi

Doktora Adayı: Alper Haktan Arsal

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Yonca Gürol

19 Mayıs 2020

I. Anketi Yanıtlayan Kişi İle İlgili Sorular

1. Cinsiyetiniz	☐ **Erkek**	☐ **Kadın**			
2. Eğitim	☐ **Lise**	☐ **Üniversite**	☐ **Yüksek Lisans**		☐ **Doktora**
3. Yaşınız	☐ **20-30**	☐ **31-35**	☐ **36-40**	☐ **41-45**	☐ **46-50** ☐ **50+**
4. Pozisyon	☐ **İK Personeli**	☐ **İK Uzmanı**	☐ **İK Şefi**	☐ **İK Müdürü**	☐ **Diğer** (lütfen belirtiniz)
5. Kaç Yıldır Bu POZİSYONDA Çalışmaktasınız	☐ **0 - 5**	☐ **6 -10**	☐ **11-15**	☐ **16 +**	
6. Kaç Yıldır Bu İŞLETMEDE Çalışmaktasınız	☐ **0 - 5**	☐ **6 -10**	☐ **11-15**	☐ **16 +**	

II. Bölüm

1. Aşağıdaki Sorulara Önemine Göre İşaretleyiniz					
	Katılma Seviyesi				
	Hiç	**Az**	**Orta**	**Yüksek**	**Çok Yüksek**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Yeni iş fırsatlarını tespit etmek için sıkça çevresel gözlemler yaparız.	☐	☐	☐	☐	☐
İş çevremizdeki/Sektörümüzdeki değişikliklerin müşterilerde meydana getirdiği muhtemel etkileri periyodik olarak gözden geçiririz.	☐	☐	☐	☐	☐
Ürün geliştirme çabalarımızın, müşterilerin istekleri ile uyumluluğunun sağlanmasını sıklıkla gözden geçiririz.	☐	☐	☐	☐	☐
Yeni ürünlerin geliştirilmesi ve mevcut ürünlerimizin iyileştirilmesi için, yeni fikirlerin uygulanması için oldukça fazla zaman ayırırız.	☐	☐	☐	☐	☐
Yeni veri ve bilginin tespit edilmesi, değerlendirilmesi ve aktarılması için etkili yöntemlere sahibiz.	☐	☐	☐	☐	☐
Yeni bilginin özümsenmesi için yeterli yöntemlere sahibiz.	☐	☐	☐	☐	☐
Varolan ham bilginin, anlamlı ve yeni bilgiye dönüştürülmesinde etkiliyiz.	☐	☐	☐	☐	☐
Bilginin yeni ürünlerde ve iş süreçlerinde kullanımında etkiliyiz	☐	☐	☐	☐	☐
Ürün geliştirmeyi etkileyecek potansiyeli olan, yeni bilginin geliştirilmesinde etkiliyiz.	☐	☐	☐	☐	☐
Bireyin gruba katkı sağlayıcı davranışlarını destekleriz.	☐	☐	☐	☐	☐
Birbirimizin görev ve sorumluluklarını anlayabilecek genel anlayışa sahibiz.	☐	☐	☐	☐	☐
Grup üyeleri arasında işimizle ilgili olarak kimin hangi yetenek ve bilgide uzman olduğunun tam olarak farkındayız.	☐	☐	☐	☐	☐
Değişen koşullara uymak için, birbirimizin aksiyonlarını dikkatlice ilişkilendiririz.	☐	☐	☐	☐	☐
Grup üyeleri, kendi aktivitelerinin başarılı biçimde ilişkilendirilmesini sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
İş çıktımızın, diğer çalışanların işleriyle uyumlu olduğundan	☐	☐	☐	☐	☐

eminiz.					
Grup içinde kaynakların (bilgi, zaman, raporlar, vs.) paylaşılmasında uyumluluğun olduğundan eminiz.	☐	☐	☐	☐	☐
Grup üyelerine, görev ilişkili bilgi ve kabiliyetler ile orantılı görev atamaları yapılır.	☐	☐	☐	☐	☐
Grup üyelerinin uzmanlıkları ve iş süreçleri arasında uyumlu olduğundan eminiz.	☐	☐	☐	☐	☐
Genel itibariyle gruplarımız iyi organize olmuştur.	☐	☐	☐	☐	☐

III. Bölüm

1. Aşağıdaki Sorulara Önemine Göre İşaretleyiniz					
	Katılma Seviyesi				
	Hiç	**Az**	**Orta**	**Yüksek**	**Çok Yüksek**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
İşe alımlarda doğru çalışan seçimi için büyük gayret gösterilir.	☐	☐	☐	☐	☐
Uzun dönemli çalışan olma potansiyeli olunmasına önem verilir.	☐	☐	☐	☐	☐
Personel seçme sürecine oldukça önem verilir.	☐	☐	☐	☐	☐
Personel seçimi için çok kapsamlı bir gayret sergilenir.	☐	☐	☐	☐	☐
Özellikle müşterilerle ilişki halindeki personeller için kapsamlı eğitim programları mevcuttur.	☐	☐	☐	☐	☐
Müşterilerle iletişim/ilişki halinde olan çalışanlar için birkaç yıl aralıklarla eğitim programları vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
İşe yeni başlayan çalışanların, işlerini yaparken ihtiyaç duydukları becerileri kazandırmak için resmi eğitim programları vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
Bu şirkette, resmi eğitim programları çalışanlara sunularak, çalışanların yükselme durumunu arttırılır.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirket içinde çalışanların pozisyon olarak yükselebileceği çok az fırsat vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanların bu şirketin geleceğinde çok fazla yeri yoktur.	☐	☐	☐	☐	☐
Bu şirkette terfiler kıdeme dayalı olarak gerçekleştirilir	☐	☐	☐	☐	☐
Bu şirkette çalışanların açık bir kariyer planları vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
Müşterilerle iletişim/ilişki içinde olan çalışanlardan terfi beklentisi içinde olan çalışanlar için birden fazla potansiyel pozisyon vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanlar kendi istekleri doğrultusunda istedikleri kadar şirkette kalırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
Bu şirkette çalışanlar için iş güvenliği neredeyse tamamen sağlanmıştır.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirket çalışanlarının görevleri iş tanımları ile açık ve nettir.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanların iş tanımları günceldir.	☐	☐	☐	☐	☐
İş tanımları, çalışanların yaptıkları işlerin tümünü kapsamlı bir şekilde açıklar.	☐	☐	☐	☐	☐

Performans, daha sık olarak nesnel ölçülebilir sonuçlar ile değerlendirilir.	☐	☐	☐	☐	☐
Performans değerleme, nesnel ölçülebilir sonuçlara bağlıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışan değerleme, uzun vadeli ve grup temelli başarıları vurgulayacak şekilde yapılır.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanlar şirketin karına göre bonus alırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanlar birey ve grup performansına bağlı olarak da ödeme alırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
Karar alınma süreçlerinde, yöneticiler çalışanların kararlara katılımını sağlamaya çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanlar belli kararları kendileri alırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanların, süreçlerin ve iş tanımlarının iyileştirilmesi ile ilgili öneri vermesine olanaklar vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
Yöneticiler kendilerine bağlı çalışanlarla açık iletişimdedir.	☐	☐	☐	☐	☐

IV. Bölüm

1. Aşağıdaki Sorulara Önemine Göre İşaretleyiniz					
	Katılma Seviyesi				
	Hiç	**Az**	**Orta**	**Yüksek**	**Çok Yüksek**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Çalışanlarımız ortaya çıkan problemleri çözebilecek otorite yetkisine sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
İş ekiplerimiz, yaptıkları işin kontrolüne sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
Şef ve orta düzey yöneticilerimiz, iş ekiplerinin aldığı kararları destekler.	☐	☐	☐	☐	☐
İşyerinde oluşan problemlerin yaratıcı biçimde çözümlenmesi desteklenir.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanların değişiklikler hakkında önerilerinin nasıl yapacağı ile ilgili yazılı kurallara ve prosedürlere sahibiz.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanların işerini nasıl yapacağı ile ilgili yazılı kurallar ve prosedürlere sahibiz.	☐	☐	☐	☐	☐
Kalite iyileştirme çabalarını yönlendiren yazılı kurallar ve prosedürlere sahibiz.	☐	☐	☐	☐	☐
Yaratıcı problem çözmeyi yönlendiren yazılı kurallar ve prosedürlere sahibiz.	☐	☐	☐	☐	☐
Genel Müdür ile işçiler arasındaki yönetim katmanı çok fazladır.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizasyon hiyerarşimizde birkaç katman vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
Yalın bir organizasyonumuz vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
Genel Müdür ile operasyonel çalışanlarımız arasında birkaç yönetici düzeyi vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
Görevlerimiz farklı birimlerden ekipler aracılığıyla yapılır.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanlarımız farklı birimlerden ekiplerle çalışmak üzere	☐	☐	☐	☐	☐

görevlendirilir.					
Çalışanlarımız farklı birimlerden oluşan ekiplerde çalışması gerekiyor.	☐	☐	☐	☐	☐
Yöneticilerimiz çeşitli farklı fonksiyonel ekiplerde liderlik yapmak üzere görevlendirilir.	☐	☐	☐	☐	☐
En önemli görevlerimiz farklı birimlerden çalışanlardan oluşan ekipler tarafından yürütülmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
Yöneticiler arasında çok sayıda iletişim yürütülüyor.	☐	☐	☐	☐	☐
İletişim çalışanlar arasında kolayca gerçekleştirilir.	☐	☐	☐	☐	☐
Stratejik kararlar ilgili çalışma gruplarına hızla aktarılır.	☐	☐	☐	☐	☐
Farklı hiyerarşik seviyeler arasındaki iletişim kolaydır.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanlar üst yönetim ile kolayca tanışabilir ve iletişim kurabilir.	☐	☐	☐	☐	☐

V. Bölüm

1. Şirketinizin son 3 yıllık performansını, aynı faaliyeti gösteren diğer şirketlerle kıyaslayarak aşağıdaki soruları cevaplayabilirsiniz.

	Katılma Seviyesi				
	Hiç Yok	**Az**	**Orta**	**Yüksek**	**Çok Yüksek**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Şirketinizin ürün ve servis kalitesi	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketinizin yeni ürün ve servis geliştirmesi	☐	☐	☐	☐	☐
Gerekli çalışanların şirketinize çekilmesi	☐	☐	☐	☐	☐
Gerekli çalışanların şirketinizde tutulması	☐	☐	☐	☐	☐
Müşterilerin tatmini	☐	☐	☐	☐	☐
Şirket yönetimi ile diğer çalışanlar arasıdaki ilişki.	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanlar arası genel ilişki	☐	☐	☐	☐	☐
Pazarlama Faaliyetleri	☐	☐	☐	☐	☐
Satışlardaki artış	☐	☐	☐	☐	☐
Karlılık Seviyesi	☐	☐	☐	☐	☐
Pazar Payı	☐	☐	☐	☐	☐

Soru 7 & 8 a verdiğiniz cevaplar sadece kamuya açıklanan bilgilere ulaşmak için kullanılacaktır. Hiç bir firma ismi belirtilmeyecek veya analizlerde bireysel olarak kullanılmayacağı gibi anketimizdeki bilgiler başkalarının kullanımına sunulmayacaktır.

7. Firmanızın adı nedir?

8. Araştırma sonuçlarının bir örnegini size göndermemezi istermisiniz?
Cevaplamak için tıklayınız

Eğer 8. soruya cevabınız "Evet" ise lütfen aşağıdaki bölümde iletişim bilgilerinizi belirtiniz.

Ad ve Soyad	
Adres (Satır1)	
Adres (Satır2)	
Tel	
Email	

Sayın Yetkili,

İşinizin yoğunluğundan 10 dk. ayırıp bu akademik çalışmaya yaptığınız katkı için teşekkürlerimi ve minnetimi sunmayı bir borç bilirim…

Kariyerinizde başarılar ve hayatınızda mutlulukar dilerim…

Lütfen eksiksiz olarak tamamladığınız anketi e-posta yoluyla bana ulaştırınız.