

Kaynak Tabanlı Yönetim, Temel Yetenek ve Yenilik İlişkisinde İnsan Kaynakları Yönetim Yeteneklerinin Aracı rolü

Gönül Kaya Özbağ*

Öz

Örgüt performansını artıran ve rekabetçi bir avantaj olarak değerlendirilen organizasyonel kaynakların ve yeteneklerin önemi uygulayıcılar ve araştırmacılar tarafından bilinmektedir. Ancak kaynak, yetenek ve temel yetenek gibi kavramların, araştırmacılar tarafından birbirinin yerine kullanılması, bu kavramları ve aralarındaki farkları anlamayı zorlaşmaktadır. Bu noktadan hareketle, bu makale organizasyonun temel yeteneklerini daha kolay belirleyebilmek amacıyla bir çerçeve sunmaktadır. Araştırmanın ilk bölümünde kaynak, yetenek (kabiliyet, beceri) ve temel yetenek arasındaki ilişki ve etkileşimler açıklanmaktadır. İkinci bölümde ise temel yetenek kavramına açıklık getirilmekte ve temel yetenekleri kaynak ve yeteneklerden ayırmak amacıyla müşteri değeri, taklit edilemezlik ve yaygınlaştırılabilirlik olarak isimlendirilen üç temel yetenek belirleyici unsur önerilmektedir. Yenilik ve temel yetenek arasındaki ilişkiler ve ilgili literatürde yapılan çalışmalara ise üçüncü bölümde yer verilmektedir. İnsan kaynakları yönetim yeteneklerinin yenilik üzerindeki aracılık rolü Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi ile dördüncü bölümde ölçülmüştür. 192 yöneticiden elde edilen anketlerin değerlendirmesiyle ulaşılan araştırma sonuçları, temel yetenek ve yenilik ilişkisinde İKY yeteneklerinin kısmi aracılık etkisi olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Kaynaklar, yetenekler, temel yetenek, yenilik, insan kaynakları yönetim yetenekleri

JEL Kodları: M12, 03

* Doç. Dr. Kocaeli Üniversitesi, gonulozbag@gmail.com

The Mediation Role of Human Resource Management Capabilities in Relationship with Resource Based View, Core Competence and Innovation

Abstract

The importance of organizational resources and capabilities are realized by business practitioners and researchers as they support firm performance and competitive advantage. However, what exactly core competence is not clearly understood since terms such as resource, capability and competence are used interchangeably by researchers. From this point forth, this article provides a framework for separating organization's core competencies from resource and capability. In the first part of the research the relations and interactions among resource, capability and competence is explained. In the second part core competence concept is described and three empirical determiners such as uniqueness, inimitability and extendibility is proposed to discriminate core competence from resources and competences. The relationship between innovation and core competence and past researches in the related literature is presented in the third part. After the role of human resources management capability is investigated in fourth part, the paper is completed by evaluation of the research findings, the limitation of the research and recommendations.

Key Words: Resources, competences, core competence, innovation, human resource management capability

JEL Clasification: M12, 03

Giriş

Rekabetçi avantaj yarattığı ve örgüt performansını artırdığı ampirik çalışmalarla kanıtlanan yenilik kavramı araştırmacıların yoğun ilgisini çekmektedir (Damanpour, 1989; Zirger ve Maidique 1990; Dougherty ve Hardy, 1996). Fakat, ilgili yazında birçok yenilik modeli geliştirilmiş olmasına rağmen, temel yetenek ile yenilik arasındaki ilişkinin yeterince araştırılmadığı, çalışmaların önemli bir kısmının temel yeteneğin şirket performansı ve rekabetçi avantaj üzerine olan etkilerini analiz etme konusunda yoğunlaştığı tespit edilmiştir (Hitt ve Ireland, 1983; Barney, 1991; Rumelt, 1991; Amit ve Schoemaker, 1993; Hafeez vd., 2002). Bu tespitten yola çıkarak bu çalışmada, temel yeteneğin yenilik üzerine olan etkisinin belirlenmesi ve bu ilişkide

insan kaynakları yönetim yeteneklerinin aracı rolünün incelenmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmacılar yeniliğin örgütsel rekabet ve etkililik için önemli bir unsur olduğu konusunda uzlaşmaktadır. Hayatta kalabilmek ve başarılı olmak için işletmeler sürekli yeni ürünler ve servisler geliştirerek müşteriye sunulmalıdır (Cummings ve Oldham, 1997; 22). Organizasyonel yenilikle ilgili daha önce yapılmış ampirik çalışmalar, yenilik ve şirket performansı arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki olduğunu doğrulamaktadır (Hult vd, 2004; Lin, 2007). Düzenli yeni ürün sunmak, müşteri tatmini yaratarak işletmenin karlılığını artırabilir ve ayrıca farklılaşma sağlayarak uzun süreli rekabet avantajı elde etmeyi olanaklı kılar. Yenilik, bir işletmeye rakiplerine kıyasla görece bir farklılık veya düşük bir maliyet ya da belirli bir oranda her ikisinin de başarılması sayesinde rekabet avantajı yaratabilir (Higgins,1995; 33).

Diğer yandan, yenilik faaliyetleri için gerekli olan bilgi, işletmelere insan kaynaklarının beceri, yetenek ve motivasyonu aracılığıyla bulaştırıldığından, günümüz müşteri odaklı işletmeleri, örgüt hedefleri doğrultusunda çabalayan bilgili, uzman ve yetenekli iş görenlere ihtiyaç duymaktadır. Aslında bilgili, yetenekli ve uzman iş görenler, temel yetenek geliştirmenin asıl kaynağıdır (Godbout, 2000; 78). Örneğin, Wright ve arkadaşları (1988) temel yeteneği, “insanlar aracılığıyla yaratılan ve organizasyonun değer yaratmasına yardımcı olan içsel kaynaklar” olarak tanımlamaktadırlar. İnsan kaynakları yönetim yetenekleri rekabet avantajı yaratmanın önemli bir bileşenidir çünkü bir işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamanın dört kriteri; değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve ikamesiz olma özelliği ancak insan kaynakları aracılığıyla sağlanabilmektedir (Wei ve Lou, 2005; 1902).

Kaynak Tabanlı Yönetim Modeli görüşüne göre, insan kaynakları yönetim sistemleri, örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran temel yetenekler ortaya çıkarır çünkü örgüt kültürü ve tarihinin zamanla geliştirdiği karmaşık süreç ve ilişkiler, rakiplerin açıkça çözümleyemeyeceği örtük bilgi ve yetenekler yaratır (Lado ve Wilson, 1994, 699). Ayrıca, insan kaynakları yönetim uygulamaları, girişimcilik ve yeniliği engelleyici ya da destekleyici bir ortam yaratma, birey davranış ve tutumları gibi konularda da etkili olan önemli bir faktördür. Katılımcı karar verme ve problem çözme, karmaşık işler ve otonomi, takım çalışması, ödüllendirme, geniş kariyer patikaları gibi insan kaynakları uygulamaları sayesinde, yenilik ve yaratıcılık gibi olumlu sonuçlar elde edilebilmektedir (Lado ve Wilson, 1994; 710).

Bu değerlendirmeler doğrultusunda, bu araştırmanın amacı kaynak tabanlı yönetim, temel yetenek, yenilik ve insan kaynakları yönetim yetenekleri arasında öngörülen etkileşimli ilişkileri analiz etmektir. Temel yetenek değişkenleri ile yenilik arasında anlamlı ilişkinin olacağı varsayımından hareketle, bu ilişkide insan kaynakları yönetim yeteneklerinin aracı rolü de ayrıca irdelenmektedir.

1. Kaynak Tabanlı Yönetim Modeli

Kaynak Tabanlı Yönetim (KTY) yaklaşımına ilk katkılar Edith Penrose (1959) tarafından yapılmıştır. Penrose çalışmasında eşsiz kaynakların ve yeteneklerin rekabeti artıran ve işletmenin sektör ortalamasının üstünde kar elde etmesini sağlayan en önemli unsurlar olduğunu ileri sürmüştür. Kaynaklar tarafından oluşturulan hizmetler ve ürünler, kaynakların kullanıldığı bir yol olarak görülmektedir. Aynı kaynak farklı amaçlarla ya da farklı kaynaklarla farklı bileşimlerle kullanıldığında, çok daha farklı hizmet ya da ürünler elde edilebilmektedir. Penrose bu farkı işletmenin eşsizliğini oluşturmanın kaynağı olarak görmektedir. Daha sonra Andrews (1971) strateji geliştirme sürecinin organizasyonun kaynak ve yeteneklerinin değerlendirilmesiyle başlayacağını ileri sürmüştür. Rakiplere nazaran üstün ve ayrıcalıklı olan bu kaynaklar ve yetenekler eğer uygun bir şekilde dış çevre fırsatlarıyla eşleştirilirse rekabet avantajı elde edilebileceğini ileri sürmüştür.

KTY modeline daha sonraki katkılar ise Wernerfelt (1984), Rumelt (1984), Dierickx ve Cool (1989), Prahalad ve Hamel (1990), Barney (1991), Amit ve Schoemaker (1993), Collis ve Montgomery (1995), Rugman ve Verbeke (2003) tarafından olmuştur. Bu yazarlar, kaynakları ifade etmek için farklı terimler kullanmışlardır. İlk olarak “ayırt edici yetenek” terimi kullanılmıştır (Selznick 1957; Andrews 1971). Daha sonra “stratejik kaynaklar”(Barney 1986; Dierickx ve Cool 1989), “temel yetenekler” (Prahalad ve Hamel; 1990), “görülmeyen varlıklar” (Itami ve Rohel,1987), “dinamik yetenekler”(Teece vd. 1997). Kaynaklar (resources), ayırt edici yetenek (distinctive competence), organizasyonel yetenekler (organizational capabilities), stratejik kaynaklar (strategic resources), temel yetenekler (core competences) gibi terimler, yazarlar tarafından genelde aynı şeyi ifade etmek için birbirinin yerine kullanılmıştır.

Grant (1996) bu terimleri daha iyi kavrayabilmek için araştırmacılar tarafından kullanılan tanımların sentezini gerçekleştirmiş ve işletmelerin rekabet avantajını nasıl yakalayabildiklerini kavrayabilmek için öncelikle kaynaklar ve yetenekler arasındaki ayrımın gerekli olduğunu ileri sürmüştür. Grant, kaynakları, bir firmanın değer yaratma süreçlerine katılan girdiler olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde, Thompson ve Strickland (1999; s.91) kaynakları “sermaye, donanım, çalışanların becerileri, patentler, finansman ve yetkin yöneticiler gibi firmanın üretim süreçlerine dâhil olan girdiler” şeklinde tanımlamaktadır. Hafeez ve Ali ise (2007; 3594) geçici süre istihdam edilen iş görenlerin yetenekleri ve tecrübelerini de kaynaklar arasına dâhil etmektedirler. Bu düşünceden hareketle, kaynaklar örgüt tarafından satın alarak elde edilen varlıkların yanı sıra, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için geçici bir süre yararlandığı veya kiraladığı tüm varlıkları kapsamaktadır.

Grant, tek başına kaynakların rekabet avantajı sağlamayacağını ancak yeteneklerle farklı şekillerde birleştirilen varlıkların, rekabet avantajının kaynağı olduğunu savunmuştur. Grant kaynakları, fiziksel, finansal, beşeri, teknolojik, ün ve organizasyonel olmak üzere altıya ayırmıştır. Yeteneği ise ‘bir rutin ya da birbiriyle etkileşen rutinler’ olarak tanımlamıştır. Diğer bir ifadeyle yetenekleri, kaynakların faaliyete geçirilmesiyle ortaya çıkan özellikler olarak tanımlamıştır (Grant, 1991, s. 122). Barney (1991; 17) ise kaynakları fiziksel kaynaklar, insan kaynakları ve örgütsel kaynaklar olarak sınıflandırmaktadır. Fiziksel kaynaklar, tesis, donanım, toprak ve yatırımlar gibi somut varlıkları içerdiği gibi itibar, marka ismi ve patent gibi soyut varlıkları da içermektedir. İnsan kaynakları ise eğitim, deneyim, personel ilişkileri, beceri ve personelin entelektüel kapasitesinden oluşmaktadır. Son olarak örgüt kaynakları ise örgüt kültürü, süreçler, yönergeler, yönetim bilgi sistemi ve işletmenin dış çevresindeki kurumlarla ilişkilerinden meydana gelmektedir.

Javidan ise kaynakları yetenekleri inşa kalıpları olarak tanımlayarak üçe ayırır; fiziksel kaynaklar, insan kaynakları ve organizasyonel kaynaklar (Javidan, 1998; 62). Bu konuda çalışmalar yapan Hafeez ve Ali ise kaynakları, fiziksel varlıklar, entelektüel varlıklar ve kültürel varlıklar olmak üzere üçe ayırmışlardır. Fiziksel varlıklar, işletme binası, araç ve gereçler, envanterler, coğrafik yerleşim, finansal varlık ve erişebilirlik, ham maddeler gibi gözle görülebilen ve bilânçoda gösterilebilen somut varlıklardır. Entelektüel varlıklar ise fiziksel varlıkların aksine gözle görülmeyen ve bilânçoda gösteril-

meyen, fakat diğer yandan işletme başarısına daha çok katkıda bulunabilen varlıklardır. Bilgi, patent hakları, marka imajı, müşteri sadakati gibi taklit edilmesi zor olan özellikler bu gruba girmektedir. Son olarak, kültürel varlıklar ise işletmenin geçmişinde ve eşsiz tarihinde gizlidir. Kültürel varlıkların, rakip firmalar arasındaki performans farklılıklarını açıklamakta oldukça önemli bir etken olduğunu gösteren araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre, rakiplerine nazaran daha güçlü paylaşılan değerlere ve inançlara sahip işletmeler, rekabette avantajlı konuma geçebilmektedir (Hafeez ve Ali, 2007; 3593).

Kaynak kavramıyla ilgili literatürdeki yaygın tanımlamalardan bahsettikten sonra tanımlaması yapılması gerekli ikinci kavram yetenektir (kabiliyet, beceri). Helfat ve Peteraf'a (2003;999) göre "organizasyonel yetenek, belirli bir sonucu elde etmek amacıyla organizasyonun elindeki kaynaklarını koordineli bir şekilde kullanabilme becerisidir. Diğer bir ifade ile kaynakların belirli bir amaç doğrultusunda kullanımı ile yetenekler ortaya çıkar (Grant, 1991: 122). Kaynaklar kendiliğinden var olurken, yetenekler organizasyonel uygulamalar, rutinler ve süreçlerde gizlidir (Nanda 1996; Hafeez vd; 2002). Hafeez ve arkadaşları yetenekleri, farklı kaynaklar arasındaki pozitif sinerjiden ve karmaşık iş süreçlerinden ortaya çıkan, işletmenin kaynaklarını kullanabilme becerisi olarak tanımlamışlardır. Yetenekler, gözle görülemez fakat belirli kaynaklar ve süreçlerle birleşerek değer yaratan bir ürün ya da hizmete dönüşürler (2002; 3597).

Birçok araştırmacı, yeteneklerin, soyut ve somut değer yaratan varlık ve kaynakların kullanılması ile ortaya çıkabileceği konusunda hemfikirlerdir (Amit ve Schoemaker, 1993; Dierickx ve Cool, 1989; Grant, 1991; Teece, Pisano, ve Shuen; 1997). Yukarıda belirtilen tanımlardan yola çıkarak yeteneklerin, örgüt çalışanlarının tecrübeye ve uzmanlığa dayalı bilgisi ile kaynakların ayırt edici bileşimi sayesinde ortaya çıktığı sonucuna varılabilir. Görüldüğü üzere, kaynaklar ve yetenekler tamamlayıcı özelliktedir ve ne kaynaklar ne de yetenekler tek başına rekabetçi avantajı doğurmaz. Her iki kavram bütünleştirici bir şekilde bir potada eritilirse örgütlerin etkinliği ve verimliliğinin artırılması söz konusu olabilir. Genelde aynı kaynaklara sahip olan işletmelerde farkı yaratan ve rekabet avantajı sağlayan, bu kaynakları, yetenekler ile etkili bir şekilde birleştirme ustalığıdır (Hitt ve Ireland, 1983; Teece et al., 1997; Hafeez, Zhang ve Malak 2002; 2007).

2. Temel Yetenek

Kaynak tabanlı görüşün doğurduğu temel yetenek ve benzeri kavramlar, birçok strateji oluşturma teorilerinde yer almaktadır. Bu teorileri kaynak tabanlı (Penrose, 1959; Wernerfelt 1984; Barney,1991), yetenek tabanlı (Henderson ve Cockburn, 1994; Danneels, 2007), öğrenme tabanlı (Senge 1990; Levinthal ve March 1993; Lei vd., 1996), bilgi tabanlı (Grant, 1996; Spender, 1996) ve dinamik yetenek tabanlı (Teece vd., 1997; Eisendort, 2000) olarak sıralayabiliriz. Bu teorilere katkıda bulunan araştırmacılar, yetenek kavramını kendi görüşlerine yakın ve paralel olarak tanımlamışlardır. Hamel ve Prahalad temel yeteneği “özellikle farklı üretim yeteneklerinin nasıl koordine edileceğini ve çoklu teknoloji süreçlerinin nasıl birleştirileceğini belirleyen kollektif öğrenme” olarak tanımlamaktadır (Hamel and Prahalad, 1994: 1999). Firmanın üretim hatlarının gerisindeki kolektif öğrenme ve koordinasyon becerileri, rekabetçi avantajın kaynağıdır çünkü firmanın pazara yeni ürün ve hizmet sunmasını sağlar. Firmalar temel yeteneklerine odaklandığında rekabetçi avantaj elde etmek kolaylaşabilmektedir çünkü en iyi oldukları konular üzerinde çalışmaktadırlar (Srivastava, 2005; 51).

Bir işletmenin kaynakları ve yetenekleri, işletmenin müşterilerine yönelik ürün ve hizmet geliştirmek, üretmek ve sunmak için kullandığı bütün finansal, fiziksel, beşeri ve kurumsal varlıkları kapsar. Ancak, bu kaynakların ve yeteneklerin bir kısmı değerli, az bulunur, taklit edilemeyen ve kurumsallaşmış durumdadır. İşte bu kaynak ve yetenekler temel yeteneklerdir (Hamel ve Prahalad, 1996; 262). Ansoff ve Andrews'den beri araştırmacılar, temel yeteneğin anlamının daha iyi kavranmasına katkıda bulunmuşlardır. Bu konudaki en etkileyici kabul edilen çalışma, Prahalad ve Hamel tarafından gerçekleştirilmiştir. Onlar temel yeteneği, firmanın rekabet kaldıracının esas unsurları olarak tanımlamaktadırlar. Aslında temel yeteneği belirlemenin genellikle zor olması veya temel yeteneğin nihai ürünün önemi karşısında gölgede kalmasından dolayı onlar, temel yeteneği, bir ağaç benzetmesi yaparak açıklamaya çalışmışlardır; “Temel yetenek, beslenme, gelişme ve denge sağlayan bir kök sisteme benzetilebilir. Sadece yapraklara bakarak o ağacın gücünü yanlış yorumlayabileceğiniz gibi sadece firmanın nihai ürününe bakarsanız rakibinizin gücünü yanlış değerlendirebilirsiniz” (Mooney, 2007; 111).

Aslında organizasyonlar birçok yetenek geliştirebilir fakat bunların sadece birkaç tanesi temel yetenek olarak değerlendirilebilecek şekilde organizasyon tarafından birleştirilmiş ve bütünleştirilmiştir. Bu sebeple, bir yönetici orta ölçekli bir işletmede 40-50 temel yetenekten bahsediyorsa, onun kastettiği, temel yetenek yerine yeteneklerdir. (Hamel ve Prahalad, 1996, 262). Temel yeteneklerin yapı taşları olan yetenekler, süreç, ürün tasarımı, ürün geliştirme, faaliyetler, değer zinciri entegrasyonu, pazarlama ve müşteri hizmetlerinin tüm unsurları ile birlikte organizasyon dizaynını da kapsar (Miller, Eisenstat ve Foote, 2002: 44). Bir diğer önemli nokta ise eğer yetenekler, olağanüstü farklı ürün ve hizmetler yaratamıyor ya da bunlar kolayca taklit edilebiliyorsa muhtemelen temel yetenek değildir. Bazı araştırmacılar temel yeteneğin rekabetçi avantajın belkemiği olduğu ve ürün veya pazardan daha yavaş değiştiğini varsaymaktadır (Hamel ve Prahalad 1990; Hafeez vd., 2002; Gupta et vd., 2009).

Yukarıdaki açıklamalardan açıkça anlaşılacağı üzere, yetenekler kaynakların entegrasyonu ile şekillenirken, temel yetenek, yeteneklerin entegrasyonu ile şekillenir. Kavram kolaylıkla kavranmadığından Hamel ve Prahalad yeteneği, temel yetenekten ayırt eden üç kriterden bahsetmektedir; temel yetenek, müşterinin üründen önemli bir fayda elde etmesine katkıda bulunmalı, rakipleri tarafından taklit edilmesi zor olmalı ve son olarak temel yetenek çok çeşitli pazarlara erişmeye imkân sağlamalı (Pralhad ve Hamel, 1990; Hamel ve Prahalad, 1994). Benzer şekilde Kak'a göre de yeteneklerin temel yetenek sayılabilmesi için üç özelliği karşılaması gerekir; müşteri değeri, rakipleri farklılaştırma ve genişletilebilirlik (Kak, 2002; 1). Dolayısıyla, bu makalede, yukarıda belirtilen üç kriteri karşılayan yetenekler temel yetenek olarak değerlendirilmektedir; taklit edilemezlik, yaygınlaştırılabilirlik ve müşteri değeri. Birinci boyut olan taklit edilemezlik önemlidir çünkü rakiplerin sahip olduğu ya da kolayca taklit edilebileceği yetenekler rekabetçi avantaj yaratamazlar (Hafeez, 2007: 3595). İkincisi, müşteri değeri boyutu ise temel yeteneklerin müşteriye değer yaratan stratejiler geliştirmeyi ve uygulamayı mümkün kıldığına işaret etmektedir (Thompson ve Strickland, 1999: 99). Hamel ve Prahalad'a göre bir şeyin temel yetenek olup olmadığı konusunda son kararı verecek olan müşteridir. Son olarak, yaygınlaştırılabilirlik ise temel yeteneğin yeni pazarlara girmeye olanak sağlaması ve bu yetenekten elde edilen ürün veya hizmetlerin organizasyon tarafından daha geniş bir ürün ve hizmet yelpazesinde kullanılabilmesini ifade etmektedir (Ljungquist, 2007: 241).

Temel yetenekler firmaya hastır, zamanla oluşur ve aniden değişmez. Temel yetenek işletmenin tarihine ve geçmişine sinmiş bir bilgi birikiminden oluşmaktadır. Çünkü temel yetenek denince geçmiş ürünlerin bugünkülerin içine ekleyip varlığını sürdürdüğü birçokluktan söz edilmektedir. Olumlu sonuçlara götüren rutin, süreç ve kararlar genellikle organizasyonlar tarafından sıklıkla uygulansa bile bu rutinler sabit değildir ve tecrübe sonucu değişime uğrayabilirler. Fakat buna rağmen, işletmeler içinde geçmiş yeteneklerinin birikimini taşımayan bir yenilik üretmez. Bir işletmenin kaynakları, ayırt edici fonksiyonları icra etmek için bireyler ve gruplarda bütünleşik bir şekilde toplandığında bu organizasyonel rutin ve süreçleri oluşturur. Bu birimde oluşan organizasyonel rutin ve süreçler ise, temel yetenekleri doğurmaktadır (Teece vd., 1997; 516). Ayrıca Teece ve arkadaşları işletmenin teknolojik varlıklarının, bir yol bağımlılığı içerisinde geliştirilebileceğini ifade etmektedir. Yol bağımlılığı terimi, geçmişin şu an ve gelecek üzerindeki güçlü etkisini tanımlamak için kullanılmaktadır. Daha açık bir ifadeyle yol bağımlılığı, işletmenin bildikleriyle ve tecrübeleriyle oluşturduğu bir durumu ifade etmektedir ve bu durum ayrıca işletmenin gelecekte yapacaklarını da belirlemektedir (Teece vd., 1997; 509).

3. Yenilik

Yenilik konusuyla ilgilenen birçok araştırmacı, bazı küçük farklılıklara rağmen genelde yeniliği benzer şekillerde tanımlamışlardır. Cumming yeniliği kısaca, bir ürün ya da sürecin başarılı ilk uygulaması olarak tanımlar (Güleş ve Bülbül, 2004; 124). Gopalakrishnan ve Damanpour ise yeniliği, organizasyona yeni olarak adapte edilen program, politika, sistem, araç, hizmet, ürün, davranış veya fikir olarak tanımlamışlardır (Shanthi ve Fariborz 2000; 15). Davis ve Devinney ise yeniliği, yeni ya da mevcut bir problemi ya da ihtiyacı gidermek için yeni ya da farklı bir çözüm yolu üretmek olarak tanımlamaktadır. Yazarlar, bu tanımın yeni ürünler, yeni üretim süreçleri, yeni malzemeler ve kaynaklar, yeni pazarlar ve yeni organizasyon biçimleri gibi geleneksel yenilik tanımlarının çoğunu kapsadığını ifade etmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004; 125).

Bir başka tanımla Higgins (1996; 370) yeniliği, bir kişi, grup, organizasyon, endüstri ve toplum için önemli bir etkiye sahip yeni örgütsel süreçlerin yaratılması veya mevcut mamuller ve hizmetlerin geliştirilme süreci olarak

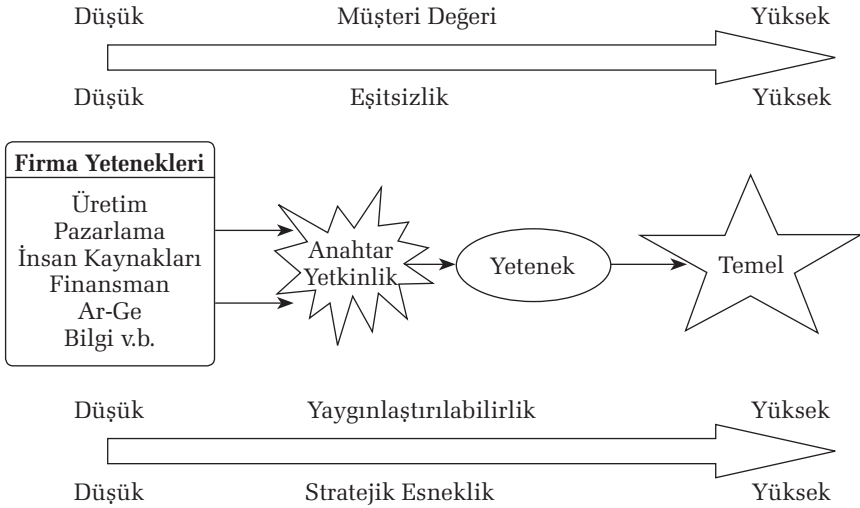
tanımlar. Yeniliğin ürün yeniliği, üretim süreçlerinde yenilik, iş organizasyonunda ve insan kaynaklarında yenilik gibi boyutları vardır (Baer ve Freze, 2002; 29). Johannessen ve arkadaşları işletmelerde değer oluşturan şu altı faaliyeti yenilik olarak kabul etmişlerdir: Yeni ürünler meydana getirmek, yeni hizmetler ortaya koymak, yeni üretim metotları uygulamak, yeni pazarlara açılmak, yeni tedarik kaynakları bulmak, örgütlenmenin yeni yollarını uygulamaya geçirmek (Johannessen, 2001; 21).

Birçok araştırmanın sonucuna göre firma yeteneklerine uyumlu yenilikler daha başarılı olmaktadır (Cooper ve De Brentani, 1991; Cooper and Kleinschmidt, 1993; Kleinschmidt ve Cooper, 1991; Song ve Parry, 1997a; 1997b; Zirger ve Maidique, 1990). Yenilik konusunda yaptıkları çalışmalarla tanınan Zirger ve Maidique (1990; 867) ürün yeniliğini etkileyen anahtar faktörleri belirlemişlerdir. Ürün yeniliğini etkileyen en önemli beş faktörden ikisini, ürünün müşteriye sunduğu değer ve yeni ürünün mevcut yeteneklerle olan sinerjisi olarak açıklamışlardır. Müşteri problemleri konusunda derin bilgi ve anlayışa sahip firmaların müşteriye önemli değerler yaratan çözümler ürettiğine diğer araştırmacılar da katılmaktadır (Utterback vd., 1976; Cooper vd., 1987). Ürün değerini arttırmak isteyen işletmeler maliyet azaltma, kalite artırma, ürün performansını artırma, ürüne yeni özellikler ekleme gibi, çeşitli yollara başvurabilmektedir (Zirger ve Maidique, 1990; 873). Ürün yeniliğini etkileyen bu iki önemli faktör, temel yeteneklerin yenilik performansı ile yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Çünkü temel yetenekleri belirleyen unsurları sıralarken ifade edildiği üzere, bir yetenek ancak müşteriye özel bir değer yaratıyorsa temel yetenek olarak adlandırılabilir.

İşletmeyi yenilik tuzaklarına düşürmektense, mevcut yetenekleri kaldırarak olarak kullanarak yeniliği gerçekleştirmek araştırmacılar tarafından daha çok önerilmektedir. Örneğin, Tushman and O'Reilly (1996: 8) hem kademeli (exploitative) hem de keşfedici (exploirative) değişimi bir arada gerçekleştirebilen işletmelerin yenilik çalışmalarının daha başarılı olduğunu ileri sürmektedir. Çünkü firmanın geçmiş yetenekleriyle yol bağımlılıkları kurarak geliştirilen yeni ürün çalışmalarını ve farklı yetenekler geliştirmesini gerektirecek keşfedici çalışmaları eş zamanlı yürütmesi daha yararlı olabilmektedir. Diğer bir ifadeyle, ürün yeniliği ve firma yetenekleri arasında dinamik bir ilişki vardır (Danneels, 2002; 1997). Teece vd. (1997) dinamik yetenekler terimini, yeteneklerin değişen çevreye cevap vermek için yenilenmesi olarak

açıklamaktadırlar. Ayrıca yazarlar, zamanla yetenekler geliştikçe firmaların yol bağımlılıkları geliştirdiklerini vurgulamaktadırlar. Yol bağımlılığı terimi, firmanın geçmişinde geliştirdiği rutinler ve faaliyetleri ifade eder. Firmanın geçmiş seçimleriyle ilgilidir ve bu geçmiş seçimler geleceği de etkiler. Yol bağımlılıkları, firmaların kendine özeldir ve bu nedenle kolayca taklit edilemez ve bu nedenle temel yetenek olma potansiyeline sahiptirler (Teece ve Shuen 1997; 522-523)

Diğer taraftan Leonard-Barton (1992) göre, senaryo tersine çevrilebilir. Yenilik faaliyetlerini desteklemesi beklenen temel yetenekler, bilginin ve rutinlerin kurumsallaşması sebebiyle yeni yaklaşımları ve bilgiyi desteklemeyen “temel katılıklar” (core rigidities) a dönüşerek, işletmenin temel yetenekleri ile mevcut çevresel ihtiyaçlar arasında bir açıklık yaratabilir. Bu nedenle yetenek ve yenilik geliştirecek olan işletmenin bilgi birikimi, katı ve değişmez bilgi ve süreçler şeklini alırsa beklenin aksine temel yetenekleri kaldıraç olarak kullanarak daha düşük riskli yenilik geliştirmenin önünde aşılması zor bir engel oluşturabilirler.



Şekil 1: Temel Yetenekleri Belirleme Modeli

Kaynak: Hafeez K., Zhang Y. ve Malak N., Core Competence for Sustainable Competitive Advantage: A Structured Methodology for Identifying Core Competence, IEEE Transactions on Engineering Management, 49-1, 2002, s.31.

Yukarıdaki şekilden anlaşılacağı üzere işletme içinde geliştirilen faaliyetler zinciri ve rutinler birtakım beceriler seti meydana getirmektedir. Fakat temel yetenekler, geniş bir kabiliyet setinden ziyade belirli faaliyetlerde uzmanlaşma ve hatta en iyi olma yönündeki faaliyetler bütünüdür. Bir yetenek veya kaynağın temel yetenek olduğunu söyleyebilmek için işletmenin rekabet gücünün bu potansiyele dayalı olması gerekir. Dolayısıyla işletmelerin gerçekleştirdikleri faaliyetler benzer olarak görülse de (üretim, pazarlama vb.) işletmeye özgü temel yetenekler farklılık gösterebilmektedir (Teece vd.,1994; 18-20). İşletmeye özgü temel yetenekleri keşfetmek kolay bir süreç değildir ve bu durumda Hamel ve Prahalad'ın geliştirdiği tanım temel yetenekleri ayırt edebilmek için oldukça faydalı olacaktır. Bu tanıma göre, temel yeteneklerin en önemli özellikleri; taklit edilemezlik, yaygınlaştırılabilirlik ve müşteri değeridir. Bu özelliklere sahip yetenekler “temel yetenek” olarak adlandırılmaktadır ve işletmelere yeni pazarlara giriş ve farklı ürünler üretebilme imkânları sağlamaktadır. Bu düşünceden yola çıkarak bu araştırmada taklit edilemezlik, yaygınlaştırılabilirlik ve müşteri değeri olarak sıralanan bu üç boyut, temel yetenek belirleyicileri olarak araştırma modeline dâhil edilmekte ve aşağıdaki hipotezler ileri sürülmektedir;

H1: Temel yetenek belirleyicilerinden yaygınlaştırılabilirlik ile yenilik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H2: Temel yetenek belirleyicilerinden taklit edilemezlik ile yenilik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır

H3: Temel yetenek belirleyicilerinden müşteri değeri ile yenilik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır

4. İnsan Kaynakları Yönetim Yetenekleri

Pitt ve Clarke (1999; 302) temel yeteneği, bilgi tabanlı, ayırt edici, işletmeye özgü ve taklit edilmesi zor, varlıklar ve beceriler olarak tanımlamakta ve soyut ya da somut değer yaratan varlıkları kullanarak oluştuklarını ifade etmektedir. Leonard-Barton (1992; 113) da temel yeteneğin bilgi ve öğrenmeyle yakından ilgili olduğunu belirtmiş ve temel yeteneği geliştiren bilgi kümesinin dört boyutlu olduğunu eklemiştir:

- İş gören bilgi ve becerileri
- Teknik sistemler

- Bilgi yaratım sürecini kontrol eden yönetsel sistem
- Bilgi elde etme, yaratma ve kontrol süreci ile ilgili değer ve normlar

Bilgi işletmelere insan kaynakları aracılığıyla taşındığından çalışanların beceri, yetenek ve motivasyon derecesi bir işletmenin amaçlarına ulaşması sürecinde etkili olan önemli faktörler arasındadır. Aslında bunlar, temel yetenek geliştirmek için gerekli olan asıl kaynaklardır. Organizasyonun temel yeteneklerinden maksimum yarar elde etmek için, çalışanların uzmanlık ve becerileri kadar onların dürtü (motifleri) ve bilgi düzeyi de önem taşır (Godbout; 78). İnsan kaynakları yönetimi rekabet avantajı yaratmanın önemli bir parçası haline gelmiştir. Çünkü bir işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamanın dört kriteri; değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve ikamesiz olma özelliği, insan kaynakları aracılığıyla sağlanabilmektedir. (Wei ve Lou, 2005; 1902). Kaynak Tabanlı Yönetim Modeli görüşüne göre, insan kaynakları yönetim sistemleri, firmaya özel yetenekler geliştirir çünkü firma kültürü ve tarihinin izinde karmaşık sosyal ilişkiler tasarlayarak, örtük organizasyonel bilgi ve yetenekler geliştirilmesine ve sürdürülmesine yardımcı olurlar (Lado ve Mary 1994, s.699). Bilindiği üzere, insan kaynakları yönetimi, iş gören temin ve seçimi, performans yönetimi, insan kaynaklarını geliştirme, ücret ve ödül yönetimi gibi çeşitli fonksiyonlardan oluşmaktadır. Lado ve Wilson'ın (1994) gerçekleştirdikleri değerli çalışmaya göre, insan kaynakları fonksiyonları ile organizasyonel yetenek arasında etkileşimli bir ilişki vardır. Araştırmalar, organizasyon yöneticilerinin karakterleriyle ve organizasyonel strateji gerekleriyle tam bir uyum sağlayacak personeli seçme uygulamalarının, bunu sağlayamayan uygulamalardan daha iyi sonuç verdiğini göstermektedir. Benzer şekilde, personel seçme sürecine bütünsel yaklaşmak, insanı, bilgi, beceri ve yeteneklerinden ziyade bir bütün olarak ve belli bir işin gereklerinden ziyade, organizasyon geneline göre değerlendirmek önerilir. Böylesi bir seçim, muhtemelen organizasyonel yeteneklerin oluşturulması ve geliştirilmesini arttırabilecektir, çünkü bireyleri mevcut bir işin gerekliliklerinden daha ileri gitmeye teşvik edecektir. Yazarlar aynı zamanda, iş tasarımı sürecinde, rutin ve belirginlikten uzak özellikli işlerin geliştirilmesinin, verimlilik, esneklik ve yetenek gibi unsurları olumlu, işten ayrılma niyetini ise olumsuz yönde etkilediğini belirtmektedir (Lado ve Wilson,1994; 710-711). İş tasarımıyla ilgili yapılan birçok çalışma, çeşitlilik, otonomi ve geri besleme gibi iş özelliklerinin, iş tatmini ve çalışan performansını arttırıcı, işten ayrılma niyetini ise

azaltıcı bir şekilde kullanılabileceğini göstermektedir. Ayrıca kompleks ve iddialı işlerin, yaratıcılığı, verimliliği ve iş tatminini pozitif yönde etkilediği savunulmaktadır (Amabile 1996; Shalley, Gilson, Blum 2000).

İnsan kaynakları yönetim uygulamaları, girişimcilik ve yeniliği engelleyici ya da destekleyici bir ortam yaratma, birey davranış ve tutumları gibi konularda etkili olan önemli bir faktördür. Katılımcı karar verme ve problem çözme, kompleks işler ve otonomi, takım çalışması, ödüllendirme, geniş kariyer patikaları gibi uygulamalar sayesinde, yenilik ve yaratıcılık gibi olumlu sonuçlar elde edilebilmektedir (Shalley, Gilson ve Blum, 2000; 712).

Shipton ve arkadaşları ise yukarıda sıralananlara takım çalışması ve eğitim çalışmalarını da ilave etmektedirler. Yazarlar, takım çalışmasına yer veren organizasyonlardaki yenilik üretme derecesinin, alternatif yapısal düzenlemeleri uygulayan organizasyonlardan daha yüksek olduğunu iddia etmektedir. Etkin bir şekilde uygulanan takım çalışmalarında, duygusal değişimin zorlayıcı olması durumunda bireyler birbirlerine destek olabilmektedir. Takım çalışmalarında bireyler daha fazla üyeye bilgi paylaşımı içerisinde olurlar. Birbirleri ile daha yakın bir şekilde çalışırlar, girişimci olmayan bireyler soru sorma, inceleme ve geri besleme olarak cesaretlendirilirler ve böylelikle ideal performansa ulaşılır. Ayrıca farklı bilgi ve becerilere sahip bireyler takımlarda bilgi paylaşımı içine girerek yeniliği ve yaratıcılığı arttırabilmektedir (Shipton, vd, 2005, s.8).

Eğitim faaliyetleri de bireylerin bilgi ve beceri düzeylerini artırarak yeni yeteneklerin ve yeniliklerin geliştirilmesinde etkili olmaktadır. Bireyler günlük rutin işlerini yaparken, eleştirel değerlendirilmelerden ve değişim önerilerinden hoşlanmama eğilimindedirler. Fakat planlı bir eğitim programı, bu olumsuz tepkiyi ortadan kaldırmaya yardımcı olmaktadır. (Shipton, vd., 2005; 7). Yetenek ve etkinlikler öğrenme aracılığıyla gelişir. Bu nedenle yönetim, bireylerin yetenek ve etkinliklerini geliştirmelerinde hangi psikolojik süreçten geçtiklerini, nasıl deneyim kazandıklarını ve ne tür geliştirme ve eğitim programlarına ihtiyaç duyduklarını sürekli olarak araştırmak ve geliştirmek zorundadır (Düren, 2000; 119–120).

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonun hedefleri ve stratejileri ile uyumlu iş gören seçimi, örgütle bütünleştirilmesi, performans ve bilgi düzeyinin artırımı, ödüllendirme sistemleri, takım çalışmaları, eğitim programları, çalışanların güçlendirilmesi ve iş rotasyonu gibi uygulamalarla örgütsel

yetenekleri geliştirme potansiyeline sahiptir. Yukarıda değinilen çalışmalardan anlaşılacağı üzere, insan kaynakları yönetim yeteneklerinin taklit edilemez olması özelliğiyle, rekabet avantajı yaratan bir temel yetenek olarak değerlendirildiği görülmektedir.

H4: İnsan kaynakları yönetim yeteneği ile yenilik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H5: Temel yetenek ile yenilik arasındaki ilişkide insan kaynakları yönetim yeteneğinin aracılık rolü vardır.

5. Araştırmanın Metodolojisi

5.1. Örneklem

Araştırma kapsamında, Kocaeli ilinde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmeler değerlendirilmiştir. Araştırma anketinin uygulanmasında özellikle, alt, orta ve üst kademe yöneticileri ile işletme sahipleri dikkate alınmıştır. Kocaeli Sanayi Odası'ndan elde edilen verilere göre bu bölgede araştırma değerlerine uygun olarak faaliyette bulunan yaklaşık 518 işletme tespit edilmiştir. Bu işletmelerin tamamı araştırmanın ana kütesini oluşturmaktadır.

Araştırma sürecinde, Kocaeli bölgesinde araştırma değerlerine uygun olarak faaliyette bulunan yaklaşık 518 işletme ile öncelikle telefonla iletişim kurulmaya çalışılmıştır. Bazı firmalara, Kocaeli Sanayi odasından alınan belgelerde iletişim adresleri bulunmasına rağmen, gösterilen adres ve telefon bilgilerinden ulaşılamamıştır. Sonuç olarak, 440 firmayla telefonda irtibat kurularak çalışmanın amacı hakkında bilgi verilmiştir. Araştırmaya katılmayı kabul eden bazı yöneticiler ise zaman azlığını sebep göstererek, ankete e-posta yoluyla cevap vermeyi tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Bu nedenle bir kısmı yüz yüze görüşme ve bir diğer kısmı ise e-posta yoluyla olmak üzere toplam 122 işletmeden 192 adet anket elde edilmiştir.

Ankete katılan yöneticilerin çalıştığı sektörler göre dağılımı incelendiğinde, çalışmaya katılanların büyük çoğunluğunun (%19,8) Metal/Demir/Çelik sektöründeki işletmelerden oluştuğu görülmektedir. Bunu sırasıyla %16,1 oranla Yapı ve İnşaat Ürünleri sektörü, %12,5 oranla Kozmetik/Kimyasal/İlaç sektörü, %8,3 oranla Otomotiv ve Kauçuk/Plastik sektörü, %5,2 oranla Gıda sektörü, %4,2 oranla Kâğıt ve Ambalaj sektörü, %2,1 oranla Tekstil sektörü takip etmektedir.

Verilerin incelenmesi SPSS 17,0 programı ile yapılmıştır. Tüm analizlerde anlamlılık seviyesi %5 ($p=0,05$) alınmıştır ve istatistiksel anlamlılık için $p<0,05$ düzeyi aranmıştır. Anketi yanıtlayanların %14,6'sı bayan ve %85,4'ü erkektir, % 21,4'ü 30 yaş ve altındadır. % 54,7'si de orta yaş grubu olarak adlandırabilen 31–45 yaşları arasında yer almaktadır. Araştırmaya katılanların %70,3'ü lisans seviyesinde öğrenim durumuna sahiptir. Grubun kalanını % 10,4 oranla lise ve dengi öğrenim durumuna sahip olanlar oluştururken, %9,4'lük kesiminin de ön lisans öğrenimine sahip olanların oluşturduğu görülmektedir. Ankete katılan 192 yöneticiden 114'ü (%59,4) 1–5 yıl arasında bir deneyime sahiptir. Bunu sırasıyla %20,8 oranla 6–10 yıl, %8,9 oranla 11-15 yıl, %7,3 oranla 16 ve üzeri, %3,6 oranla 1 yıldan az süreyle kurumda hizmet görenler takip etmektedir.

5.2. Veri Toplama Yöntemi ve Ölçüm

Araştırma verilerinin toplanmasında anket kullanılmıştır. Anket hipotezlerde yer alan ve araştırma konusunu oluşturan değişkenleri ölçmek amacıyla konu ile ilgili literatürden ve literatürde geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden yararlanılarak hazırlanmıştır. Temel Yetenek Belirleyicileri taklit edilemezlik, yaygınlaştırılabilirlik ve müşteri değeri olarak üç boyutla Hamel ve Prahalad (1994) ile Hafeez vd., (2002) çalışmalarından yararlanılarak ölçülmüştür. Yenilik ile ilgili sorular Prajogo ve Ahmed (2006), Alegre ve Chiva (2007) ile Hansen ve Birkinshaw (2007) çalışmalarından yararlanılarak ölçülmüştür. Son olarak insan kaynakları yönetim yetenekleri soruları ise Han, Chao ve Wright'ın (2006) çalışmasından yararlanılarak ölçülmüştür. Ankette kullanılan ölçeklerdeki ifadeler 5'li Likert tipi yanıt seçenekleriyle değerlendirilmiştir. Ankete katılan bireylerin ifadelerine cevapları (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde değerlendirilmiştir.

5.3. Faktör ve Güvenilirlik analizleri

Değişkenlere ilişkin faktör yapısını ortaya çıkarmak üzere keşifsel (exploratory) faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi Principal Component Analiz yöntemi ile yapılmış, rotasyon, Varimax (Kaiser Normalizasyon) yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Yenilik ölçeğinden bir ifade ve insan

kaynakları yönetim yetenekleri ölçeğinden bir ifade istenilen istatistiksel değerler arasında yer almadığından ölçekten çıkarılmıştır. Faktör yapılarının beklendiği şekilde olduğu görüldükten sonra her bir faktörün güvenilirlik derecesi tespit edilmiştir. Toplam beş boyuttan ve 30 sorudan oluşan ankete ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1. Değişkenlerine Ait Faktör Ve Güvenilirlik Analizleri Sonuçları

Taklit Edilemezlik $\alpha = .81$	Yaygınlaştırılabilirlik $\alpha = .78$	Müşteri Değeri $\alpha = .86$	İKY yetenekleri $\alpha = .79$	Yenilik $\alpha = .82$
0,875	0,788	0,865	0,884	0,873
0,860	0,740	0,840	0,867	0,822
0,740	0,627	0,755	0,841	0,770
0,670	0,602		0,795	0,769
0,623			0,774	0,751
			0,749	0,750
			0,738	0,662
			0,665	0,539
			0,596	

Korelasyon değerleri, ortalama ve standart sapmalar Tablo 2’te gösterilmektedir. Korelasyon analizi sonucunda temel yetenek belirleyicileri, İKY yetenekleri ve yenilik arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Taklit edilemezlik, müşteri değeri, İKY yetenekleri ve yenilik boyutu arasında 0.01 anlamlılık seviyesinde pozitif yönlü bir ilişki olduğu, yaygınlaştırılabilirlik ve yenilik boyutu arasında ise 0.05 anlamlılık seviyesinde pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizleri

Değişkenler		Ort.	Std.S	1	2	3	4	5
Taklit Edilemezlik	1	3.62	0.88	1	.144*	.352**	.346**	.373**
Yaygınlaştırılabilirlik	2	2.86	0.98		1	.235**	.476**	.180*
Müşteri Değeri	3	3.39	1.09			1	.556**	.298**
İKY yetenekleri	4	2.97	0.92				1	.420**
Yenilik	5	2.99	1.00					1

*.05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı) **.01 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)

Temel yetenek ve yenilik üzerine etkisini ve bu ilişkide İKY yeteneklerinin aracılık etkisini test etmek amacıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Yazarlara göre, aracılık etkisinden söz edilebilmesi için üç koşulun karşılanması gerekmektedir. Öncelikle, bağımsız değişkenin (temel yetenek), bağımlı değişken (yenilik) ve aracı değişken (İKY yetenekleri) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır. Aracı değişken, regresyon analizine dâhil edildiğinde; bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki çıkarsa tam aracılık etkisi (full mediation), bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık (partial mediation) etkisi söz konusudur. Buradan yola çıkarak, İKY yeteneklerinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizleri uygulanmış ve Sobel testi ile anlamlılık düzeyi belirlenmiştir. ($Z=3.324$, $p<,01$). Öncelikle birinci aşamada temel yetenek değişkeninin yenilik üzerindeki etkisi incelenmiştir ($\beta = ,307$; $p<,01$). İkinci aşamada aracı değişken olan İKY yetenekleri regresyona dâhil edildiğinde modelin açıklama gücü önemli ölçüde yükselmiştir ($\beta = ,520$; $p<,01$). Son aşamada, bağımsız değişken ve aracı değişken birlikte regresyona dâhil edildiğinde bağımsız değişkenle (temel yetenek) bağımlı değişken (yenilik) arasındaki ilişkide azalma olduğu için kısmi aracılık (partial mediation) etkisi söz konusudur. Diğer bir ifade ile temel yetenek ve yenilik ilişkisinde İKY yeteneklerinin kısmi aracılık etkisi olduğu söylenebilir.

Tablo 3. Temel Yetenek ve Yenilik İlişkisinde İKY yeteneklerinin Aracılık Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi

	1. Aşama	2. Aşama	3. Aşama
Bağımsız Değişken Temel Yetenek	.307**		
Aracı Değişken İKY yetenekleri		.520**	
Bağımsız ve Aracı Değişken Temel Yetenek İKY yetenekleri			.193* .456**
R²	.169	.227	.235

Bağımsız Değişken: Temel Yetenek * $P<0.05$ ** $p<0.01$

Bu sonuçlar itibariyle, araştırmanın öne sürdüğü beş hipotez desteklenmediği görülmektedir.

Sonuç ve Öneriler

Kaynak ve yetenek tabanlı yönetim modelleri ile ilgili yazın incelendiğinde temel yetenek geliştiren organizasyonların etkinlik, verimlilik ve yenilik konularında avantajlı konuma sahip oldukları açıkça görülmekte ve bu nedenle temel yetenek geliştirmeyi kolaylaştıran unsurları belirlemek yöneticiler ve araştırmacılar açısından oldukça önemli olmaktadır. Hızla gelişen teknoloji ve küreselleşmenin etkisiyle gittikçe artan yerel ve uluslararası rekabet ortamında, işletmelerin varlıklarını sürdürülebilmesi ve geliştirebilmesi için temel yetenekler yaratması gerekmektedir. Çünkü bir işletmenin pazarda fark yaratmasını sağlayan, rakiplere oranla daha fazla müşteri değeri sunan, taklidi güç ve nadir olan temel yetenekleridir. Bu nedenle, bu çalışma, rekabet üstünlüğü sağlamakta etkili olan bu iki önemli unsuru incelemeye ve açıklamaya çalışan alan yazına katkı sağlamaktadır.

Temel yeteneklerin en önemli özellikleri değerli, nadir, ikame edilemez ve taklit edilemez olmalarıdır. Bu özelliklere sahip yetenekler “temel yetenek” olarak adlandırılmaktadır ve işletmelere yeni pazarlara giriş, yeni ve farklı ürünler üretebilme imkânları sağlamaktadır. Böylece işletmeler rekabette öne geçebilmekte ve sahip oldukları bu temel yetenekler ile uzun süre bu avantajlarını koruyabilmektedirler. Temel yetenek, müşterilere özel bir yarar sunma olanağı sağlayan bir dizi beceri ve teknolojinin harmanıdır. Temel yetenekler, işletmenin en önemli güçleridir ve onlar işletmenin en iyi yaptığı işlerdir. Temel yetenekler bir kere tanımlandığında, işletme bu yetenekleri yeni ürünlere ve yeni pazarlara dönüştürecek olası fırsatları incelemeye başlar. Eğer temel yetenekler, yeni pazarlara girmeyi sağlayabiliyorsa, müşteri ihtiyacını tatmin ediyorsa ve taklit edilmesi zor ise, o zaman anlamlı ve değerli olmaktadır. Buradan yola çıkarak müşteri değeri yaratan, yeni ürün ve pazarlara doğru genişlemeye imkân sağlayan ve kolayca taklidi geliştirilemeyecek yetenekler temel yetenek olarak değerlendirilebilir.

Analiz sonuçları değerlendirildiğinde temel yetenek belirleyicilerinin her biri ile yenilik arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yenilik performansına en fazla katkı sağlayan boyut olarak “Taklit edilemez-

lik” algısı öne çıkmaktadır. Bunu sırasıyla, “müşteri değeri” ve “yaygınlaştırılabilirlik” boyutu izlemektedir. Günümüzde yenilik çok önemli bir rekabet avantajı olarak öne çıkmaktadır. Fakat yeniliklerin rakipler tarafından hızla taklit edilme becerisi bu avantajın getirisini sınırlamaktadır. Bu nedenle araştırma sonuçlarında “Taklit edilemezlik” algısının öne çıkması anlaşılabilir bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Diğer yandan işletmelerin yenilik yapabilmeleri için insan kaynakları yönetim yeteneklerinin bu süreçteki önemini anlamaları gerekmektedir. Araştırma bulgularının da desteklediği gibi insan kaynakları yönetim yetenekleri ve yenilik arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır. İnsan kaynakları yönetim uygulamaları, girişimcilik ve yeniliği engelleyici ya da destekleyici örgüt iklimi yaratma, birey davranış ve tutumları gibi konularda etkili olan önemli bir faktördür. Katılımcı karar verme ve problem çözme, karmaşık işler ve otonomi, takım çalışması, ödüllendirme, geniş kariyer patikaları, personel güçlendirme, yetenek yönetimi gibi uygulamalar sayesinde, yenilik ve yaratıcılık gibi olumlu sonuçlar elde edilebilmektedir. Çalışanların en önemli rekabet aracı olduğu günümüz iş dünyasında, insan kaynakları yönetim yeteneklerinin geliştirilmemesi ve önemsenmemesi işletmelere başarısızlık getirebilecektir. Farkı ve değeri yaratacak olanların çalışanlar olduğu akıldan çıkarılmayarak, işletmelerin bu kıymetli kaynaktan en iyi şekilde yararlanmayı sağlayacak insan kaynakları yönetim yetenekleri ve uygulamaları geliştirmesi, yenilik ve başarı açısından gittikçe önemli olmaktadır. Sonuç olarak, araştırma sonuçlarının da doğruladığı gibi, temel yetenek ve insan kaynakları yönetim yetenekleri işletmelerin yenilik performansına olumlu yönde katkı sağlayan ve rekabet avantajı yaratan bu etkisi nedeniyle işletme yöneticilerinin üzerinde durması gereken yararlı bir konudur.

Birçok araştırmacı yenilik sürecinin yaratıcı bir fikirle başladığını ifade eder (örn; Wang vd, 2010). Bu nedenle bireylerin yaratıcı ve yenilikçi davranışlarını geliştiren İKY politikaları ve uygulamaları araştırmacıların ilgisini çeken önemli bir konudur (Pastor, Santana, ve Sierra, 2010; Lopez-Cabrales, Pérez-Luño ve Cabrera, 2009; Ishak, Eze ve Ling; 2010). Olası risklerin örgüt çalışanları tarafından göze alınması, yeni ve farklı yaklaşımların desteklenmesi, takım çalışmalarının varlığı ve etkinliği, çalışanlara tanınan esneklik ve özgürlük dereceleri, ödüllendirme ve kaynak dağıtma sistemleri, yönetim ve liderlik biçimleri, yenilik çalışmalarını etkileyen tipik unsurlar olarak ya-

pılan araştırmalarda öne çıkmaktadır (Özbağ, 2012, s.158). Buradan yola çıkarak, bilgiye ve öğrenmeye açık, işbirliği ve bilgi paylaşımına elverişli, yeni ve farklı yaklaşımları destekleyen bir örgüt iklimi yaratmak, günümüzdeki yöneticilerin en önemli ve karmaşık görevi olarak dikkat çekmektedir.

Diğer yandan, bu araştırmanın bir bölge ve az sayıdaki işletme ile sınırlı kalması nedeniyle elde edilen sonuçların genellenebilmesi mümkün görünmemektedir. Bu nedenle, gelecek araştırmaların farklı bölge ve kültür ortamlarından elde edilen veriler ile daha genellenebilir sonuçlara ulaşmaları önerilebilir. Ayrıca, yenilik üzerinde etkili olabilecek diğer unsurların belirlenmesi işletme yöneticilerine rehberlik edeceğinden ilgili konuda çalışmak isteyen araştırmacılara farklı değişkenlerle (ör; örgüt iklimi, güçlendirme iklimi, liderlik, personel güçlendirme vb.) araştırmayı genişletmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Yetenek ve yenilik ile ilgili ampirik çalışmaların alan yazında sınırlı olması nedeniyle, bu çalışmanın gelecekte bu konuyla ilgili çalışma yapacak olan araştırmacılara yardımcı olabileceğine inanılmaktadır.

References

Amabile M.Teresa, Conti Regina, Coon Heather, Lazenby Jeffrey, Heron Micheal (1996),“Assing The Work Enviroment for Creativity”, Acedemy of Management Journal, 39 (5), 1154–1184.

Andrews, K. (1971). The Concept of Corporate Strategy, Dow Jones-Irwin, Homewood, Ill.

Amit Raphael and Schoemaker J. Paul, (1993). “Strategic Assets and Organizational Rent”, Strategic Management Journal, 14 (1), 33-46

Barney Jay (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, Journal Of Management, 17(1), 99-120.

Baer M. ve Freze M., (2002). “Innovation is not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations and Firm Performance”, Journal of Organizational Behaviour, 24(1), 45-68.

Christensen, Clayton M.; Raynor, Michael E.; Anthony, Scott D. (2003). Six Keys to Creating New Growth Business, Harvard Management Update, Jan. 8(1).

Cooper, Robert G.; De Brentani, Ulricke (1991). “New Industrial Financial Services: What Distinguishes the Winners”, Journal of Product Innovation Management, 8(2),75-90

Cooper Robert, G.; Kleinschmidt, Elko J. (1993). “Stage Gate Systems for New Product Success”, Marketing Management, 1(4).

Collis David ve Montgomery A. Cynthia (1995).” Competing On Resources: Strategy In The 1990s”, Harvard Business Review, Temmuz-Ağustos (73), 118-128.

Danneels Erwin (2002). “The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences”, Strategic Management Journal, 23 (12), 1095-1121.

Cummings, A. ve Oldham, G.R. (1997). “Enhancing Creativity: Managing Work Contexts For The High Potential Employee”, California Management Review, 40, 22-38.

Damanpour Fariborz, Kathryn A. Szabat ve William M. Evan (1989). “The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance”, Journal of Management Studies, 26/6, 587–602.

Dierickx PJ., Cool K., (1989), “Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage”, Management Science, 35, 1504-1511.

Dorothy Leonard-Barton (1992). “Core Capabilities, Core Rigidities: A Paradox In Managing New Product Development”, *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 13, 111-147

Dougherty Deborah ve Hardy Cynthia, Sustained Product Innovation In Large, Mature Organizations: Overcoming Innovation-to-Organization Problems, *The Academy of Management Journal*, 39/5, Aralık, 1996.

Eisenhardt, K. M. (2000). “Paradox, spirals, ambivalence: The new language of change and pluralism”, *Academy of Management Review*, (25), 703-705.

Erwin Danneels (2002). “The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences”, *Strategic Management Journal*, 23: Ekim, 1092-1112.

Güleş Hasan K. ve Bülbül Hasan (2004). *Yenilikçilik*, Nobel Yayınları, Ankara.

Grant, R., (1996), “Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge creation”, *Organization Science*, 7, 375-387

Godbout J. Alain, *Managing Core Competencies* (2000). “The Impact of Knowledge Management on Human Resources Practices in Leading-edge Organizations”, *Knowledge Process Management*, 7(2), 76-86.

Gupta Samir, Woodside Arch, Dubelaar Chris, Bradmore Don (2009). “Diffusing Knowledge-Based Core Competencies For Leveraging Innovation Strategies: Modelling Outsourcing To Knowledge Process Organizations (KPOs) in pharmaceutical Networks”, *Industrial Marketing Management*, 38 (2), February, 219–227.

Hafeez Khalid Hafeez ve Essmail Ali (2007), “Evaluating Organisation Core Competences And Associated Personal Competencies Using Analytical Hierarchy Process”, *Management Research News*, 30(8), 530-547.

Hafeez K., Zhang Y. ve Malak N. (2002), “Core Competence for Sustainable Competitive Advantage: A Structured Methodology for Identifying Core Competence”, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49-1, 28-35.

Helfat E.Constance ve Peteraf A.Margaret (2003). “The Dynamic Resource Based-View: Capability Lifecycles, *Strategic Management Journal*”, 24-10, 997-1010.

Henderson Rebecca ve Cockburn Iain (1996). “Scale, Scope and Spillovers: The Determinants Of Research Productivity In Drug Discovery”, *The Rand Journal of Economics*, 27 (1), 32-59.

Hamel G. ve Prahalad C.K., (1994). *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston, MA

Higgins M. James (1995), "Innovation: The Core Competence", *Planning Review*, Kasım-Aralık, 23(6), 32 – 36.

Hitt A. Michael, Ireland R. Duane, Keats W. Barbara ve Vianna Antonio (1983)." Measuring Subunit Effectiveness", *Decision Sciences*, 14(1), 87–102.

Hult, G.M.T., Hurley, R.F ve Knight, G.A. (2004). "Innovativeness: Its Antecedents And Impact On Business Performance", *Industrial Marketing Management*, 33, 429-438.

Itami H., Rohel D., (1987). *Mobilizing invisible assets*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Ishak Norhaiza Binti, C. Eze Uchenna and Ling Lew Sook (2010). Integrating Knowledge Management and Human Resource Management for Sustainable Performance, *Journal of Organizational Knowledge Management*, Vol. 2010.

Johannessen J.A., Bjorn Olsen ve G.T. Lumpkin (2001). "Innovation as Newness: What is New, How to New and New to Whom?", *European Journal of Innovation Management*, 4(1), 20 - 31.

Kleinschmidt, E. J.; Cooper, R. G. (1991). "The Impact of Product Innovativeness on Performance", *Journal of Product Innovation Management*, Dec, 8(4), 240-251.

Lin, H.F (2007). "Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study", *International Journal of Manpower*(28), 315-332.

Levinthal, D. – March, J. (1993). "Myopia of learning", *Strategic Management Journal*, (14), 95-112.

Ljungquist Urban (2007). "Core Competence Beyond Identification: Presentation Of A Model, *Management Decision*", 45(3), 393 – 402.

Lopez-Cabrales Alvaro, Pérez-Luño Ana, Valle Cabrera Ramón (2009). "Knowledge As A Mediator Between

HRM Practices And Innovative Activity", *Human Resource Management*, July–August, Vol. 48(4).

Mansour Javidan (1998). "Core Competence: What Does It Mean In Practice?", *Long Range Planning*, 31 (1), 60-74.

Martyn Pitt ve Ken Clarke, *Competing On Competence* (1999). "A Knowledge Perspective On The Management of Strategic Innovation", *Technology Analysis & Strategic Management*, 11(3),301-316.

Money Ann (2007). "Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is The Difference?", *Journal Of Education For Business*, 83(2), 110-115.

Pastor Isabel Ma Prieto, Ma Pilar Pe´rez Santana and Celia Martı´n Sierra (2010). Managing Knowledge Through Human Resource Practices: Empirical Examination On The Spanish Automotive Industry, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 13.

Penrose, E. G. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, New York.

P. Rumelt Richard (1994). *Competence-Based Competition*, edited by G. Hamel and A. Heene, New York: John Wiley & Sons.

Robert M. Grant (1991). "The Resource-Based Theory Of Competitive Advantage: Implication For Strategy Formulation", *California Management Review*, 114-135.

Selznick, H.A., (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*, New York: Harper & Row.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: Mastering the five practices of the learning organization*. New York: Doubleday

Srivastava C. Shirish (2005). "Managing Core Competence of The Organization", *Vikalpa*, 30(4), 49-63.

Song, X. Michael; Parry, Mark E. (Sep97). "Teamwork Barriers in Japanese High-Technology Firms: The Sociocultural Differences Between R&D and Marketing Managers", *Journal of Product Innovation Management*, 14(5), 356-367.

Shalley, C. E. Gilson, L., & Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, 43, 215-223.

Shipton, H., Fay, D., West, M., Patterson, M. and Birdi, K. (2005). "Managing people to promote innovation", *Creativity and Innovation Management*", 14: 3, 118-128.

Shanthi G. ve Fariborz D. (2000). "The Impact Of Organizational Context On Innovation Adoption in Commercial Banks", *IEEE Transactions on Engineering Manegemant*, 47(1), 10-24.

Teece D.J., Pisano G., Shuen A., (1997). 'Dynamic capabilities and strategic management', *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533

Thompson Arthur A., Strickland A. Alonzo, *Strategic Management: Concepts and Cases*, McGraw-Hill Comp. Inc., 11. Basım, Singapore, 1999.

Tushman, Michael ve Charles O'Reilly (1996), "Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change", *California Management Review*, 8-29.

Özbağ, G. K., (2012). “Örgüt İkliminin Yeniliğe Destek Algısı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:27, Sayı:2, 145-161.

Zirger B. J. ve Maidique M. A. (1990), “A Model of New Product Development: An Empirical Test”, Management Science, 36(7), 867-883

Zeynep Düren (2000). 2000’li Yıllarda Yönetim, 1.Basım, Alfa Yayınları, İstanbul,

Wang S., Guidice R., Tansky J. ve Wang, Z. (2010). When R&D spending is not enough: The critical role of

culture when you really want to innovate, Human Resource Management, 49(4).

Wei Li- Qun ve Lou Chung-Ming (2005). “Market Orientation HRM Importance and Competency; Determinants of Strategic HRM in Chinese Firms”, International Journal of Human Resource Management, 16, 1901-1918.

Wernerfelt Birger (1984). “An information based theory of microeconomics and its consequences for corporate strategy”, Strategic Management Journal, 5(2), 171-180.